

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الموضوع

دور القيادة في إدارة الازمات في المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك بدر ولاية مستغانم فرع ماسرى.

تقرير تربص ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت اشراف الأستاذ المؤطر:

دحمان احمد

إعداد الطالبة:

بن حراث يمينة

بن سعيد نصيرة

امام اللجنة المناقشة:

مقداد نادية.....رئيسا.

دحمان احمد.....مؤطرا.

تفالي بن يونس .....مناقشا.

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللّٰهُ نَفْسًا ۙ اِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
اَكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا اِنْ نَسِينَا اَوْ اَخْطَاْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا  
اِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلٰى الَّذِيْنَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ  
لَنَا بِهٖ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَاَرْحَمْنَا ۗ اَنْتَ مَوْلَانَا ۗ فَانصُرْنَا عَلٰى  
الْقَوْمِ الْكَافِرِيْنَ ﴾

البقرة: (286)

## الاهداء

الى نفسي الطموحة

من قال انا لها نالها وانا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

وأخر دعواتي الحمد لله رب العالمين

بعد عناء السنين والسهرة حيث الناس نائمين، بعد الفشل الذي جعلت منه سلما

يوصلني الى سلم الناجحين ها انا أصل

الى والداي الكريمين اللذان انارا لي دوما دروبا النجاح

الى اخوتي واخواتي الى أصدقائي

الى كل طالب علم يسعى للنجاح

طالبة يمينة

## الاهداء

الى خالق الروح والأمانة وبارئ الذر والنسم وخالق كل شيء من العدم الى من بلغ  
الرسالة وأدى الأمانة. ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العالمين الى السادة الاطهار وعروته  
الوثقى اهل بيت النبوة

الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى الذي لم يبخل عني بأي  
شيء الى من سعى لأجل راحتي ونجاحي الى أعظم وأعز رجل في الكون

## أبي الغالي

الى تلك الحبيبة ذات القلب النقي الى من أوصاني الرحمن بها برا واحسانا الى من  
سعت وعانت من أجلي الى من كان دعائها سر نجاحي

## امي الحبيبة

الى من اشاركهم لحظاتي... الى من يفرحون لنجاحي وكأنه نجاحهم... اخوتي  
وأصدقائي بكل حب اهديكم هذا جهدي المتواضع

## طالبة نصيرة



## الشكر والتقدير

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بفائق امتناننا وتقديرنا للأستاذ المشرف "دحمان أحمد" الذي تفضل بالأشراف على توجيهنا ونصحنا في انجاز هذا المجهود العلمي.

ولا يفوتنا ان نشكر كافة الإداريين والأساتذة بقسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس على كل صغيرة وكبيرة أفادونا بها طيلة مشوارنا الدراسي.

## فهرس المحتويات

|        |                |
|--------|----------------|
| أ..... | الإهداء        |
| ج..... | الشكر والتقدير |
| أ..... | ملخص الدراسة   |
| د..... | فهرس المحتويات |
| ح..... | قائمة الجداول  |
| ح..... | قائمة الأشكال  |
| 1..... | مقدمة          |

## الجانب النظري

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 4..... | الفصل الأول: موضوع الدراسة |
| 4..... | تمهيد                      |
| 4..... | أولاً: الإشكالية العامة    |
| 4..... | الأئلة الفرعية             |
| 4..... | ثانياً: الفرضية العامة     |
| 4..... | الفرضيات                   |
| 5..... | ثالثاً: منهج البحث         |

|    |  |
|----|--|
| 5  | رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.....                                |
| 5  | خامساً: أهمية الدراسة.....                                       |
| 5  | سادساً: اهداف الدراسة.....                                       |
| 6  | سابعاً: تقسيمات الدراسة.....                                     |
| 7  | ثامناً: صعوبات الدراسة.....                                      |
| 7  | خاتمة الفصل.....   |
| 9  | الفصل الثاني: المقاربة النظرية للقيادة.....                      |
| 9  | تمهيد.....   |
| 10 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.....                       |
| 10 | المطلب الأول: مفهوم وتعريف القيادة لغة _ اصطلاحاً_ وخصائصها..... |
| 18 | المطلب الثاني: أصل القيادة وتطورها.....                          |
| 19 | المطلب الثالث: أنماط القيادة.....                                |
| 24 | المبحث الثاني: الأسس الخاصة بالقيادة.....                        |
| 24 | المطلب الأول: أنواع القيادة.....                                 |
| 27 | المطلب الثاني: اشكال القيادة.....                                |
| 29 | المطلب الثالث: وظائف القيادة.....                                |



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 33                              | المبحث الثالث: الاثار المرتبطة بالقيادة.....               |
| 33                              | المطلب الأول: مهارات القيادة.....                          |
| 40                              | المطلب الثاني: معوقات القيادة.....                         |
| 42                              | المطلب الثالث: أهمية القيادة.....                          |
| 44                              | خاتمة الفصل.....   |
| 46                              | الفصل الثالث: مقارنة نظرية لإدارة الازمات.....             |
| 46                              | تمهيد.....   |
| 47                              | المبحث الأول: الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الازمات..... |
| Erreur ! Signet non défini..... | المطلب الأول: تعريف الازمة لغة. _ صطلاحا_ وخصائصها.....    |
| 51                              | المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمات وأنواعها.....            |
| 57                              | المطلب الثالث: مراحل إدارة الازمات.....                    |
| 58                              | المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للازمة وتشخيصها.....       |
| 58                              | المطلب الأول: الأساليب وأدوات الكمية لتعامل مع الازمة..... |
| 60                              | المطلب الثاني: مبادئ الازمة.....                           |
| 64                              | المطلب الثالث: تشخيص الازمات.....                          |
| 66                              | المبحث الثالث: تطور الازمة واثارها ومعالجتها.....          |

|         |   |
|---------|---|
| 66..... | المطلب الأول: تطور الازمات وأسلوب مواجهتها. |
| 76..... | المطلب الثاني: الازمة واثارها.              |
| 80..... | المطلب الثالث: الحلول المقترحة.             |
| 85..... | خاتمة الفصل                                 |

### الجانب التطبيقي

|          |   |
|----------|---|
| 88.....  | المطلب الرابع: دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية الفرع الجهوي بـمـاسـرى مستغانم |
| 88.....  | تمهيد   |
| 89.....  | المبحث الأول: دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR                            |
| 89.....  | المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية  |
| 91.....  | المطلب الثاني: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه                                |
| 93.....  | المطلب الثالث: مراحل تطور البنك   |
| 95.....  | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك ومصالحه  |
| 99.....  | الخاتمة   |
| 100..... | المصادر والمراجع  |
| 105..... | الملاحق   |

قائمة الجداول:

|    |  |
|----|--|
| 22 | جدول 1: الخصائص الرئيسية للإدارة والقيادة                    |
| 27 | جدول 2: بعض العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب |
| 76 | جدول 3: مثال عن الازمة المالية العالمية (2010.2007)          |

قائمة الأشكال:

|         |  |
|---------|--|
| 23..... | رسم توضيحي 1 أنماط القيادة.....                                |
| 66..... | رسم توضيحي 2 يوضح أربعة تقسيمات مختلفة لمراحل تطور الازمة..... |
| 67..... | رسم توضيحي 3: النموذج العام للمراحل الخمس للازمة.....          |
| 67..... | رسم توضيحي 4: نموذج أيان ميتروف للمراحل الخمس.....             |
| 68..... | رسم توضيحي 5: نموذج المراحل الأربع.....                        |
| 68..... | رسم توضيحي 6 يوضح نموذج المراحل الثلاث.....                    |
| 69..... | رسم توضيحي 7: يوضح نموذج المرحلتين.....                        |
| 70..... | رسم توضيحي 8: يوضح نموذج المراحل الخمس لتطور الازمة.....       |
| 73..... | رسم توضيحي 9: يوضح نموذج المراحل الثلاث لتطور الازمة.....      |
| 74..... | رسم توضيحي 10: يوضح نموذج مرحلة ما قبل الازمة.....             |

رسم توضيحي 11: مخطط هيكل التنظيمي لمؤسسة بنك بدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـماسرى-مستغانم. 95

مستخلص الدراسة:

اهتمت إدارة الأعمال بإدارة الازمات وذلك من خلال البحث عن افضل الطرق العلمية والعملية الحديثة لمواجهة الازمات و المراحل التي تمر بها و التقليل من اثارها باقل تكلفة وبأفضل الوسائل الممكنة مبينا أهمية ان تكون القيادة ذات خبرة وقادرة على استغلال الجيد للإمكانيات البشرية والمادية و التوجيه الصائب للأمور بكل عزيمة وحزم لتعامل مع الازمات خاصة ان المؤسسات و الهيئات تعمل في وقتنا الحالي ضمن ظروف متغيرة بشكل سريع جدا مما يعرضها للازمات تهدد بقاءها او تعرضها لخسائر مادية ومن خلال هذه الدراسة حاولنا لقاء الضوء على القيادة الفعالة التي تعتبر من الأنماط الحديثة القادرة على مواجهة التغيير والتصدي لتحديات وفعاليتها في الإدارة الجيدة للازمات.

**Study Abstract:**

Business management has focused on crisis management by researching the best scientific and practical methods to confront crises, mitigate their effects, and reduce costs using optimal means. It emphasizes the importance of experienced leadership capable of effectively utilizing human and material resources, and providing clear guidance with determination to handle crises. This is particularly crucial as institutions and organizations operate in rapidly changing conditions, exposing them to crises that threaten their survival or financial losses. This study sheds light on effective leadership, a modern approach capable of navigating change, addressing challenges, and effectively managing crises.

# مقدمة

### مقدمة:

تحتاج منظمات الاعمال على اختلاف طبيعتها وأنشطتها وملكيتهما وحجمها الى القيادة التي تسعى الى تحقيق اهدافها، وفي سبيل مزاولة وتأدية مهامها تتعرض لمشاكل مختلفة تشكل عائقا لتحقيق هذه الاهداف، اذ تعتبر هذه الأخيرة حدثا مفاجئ ينتج عنه العديد من الاحداث والتغيرات التي يستلزم من خلالها اتخاذ قرارات مناسبة ومحددة، تجعل المنظمة في تحرك مستمر لإدارتها بالإضافة الى الاستعداد الدائم لمواجهةها من خلال التخطيط المسبق ووضع الإجراءات والاستراتيجيات للتعامل معها ومواجهتها فور حدوثها والتخلص منها.

وهذا لا يتحقق الا في ظل قيادة واعية فعالة تهدف الى تحديد أبرز المشاكل وحلها وتذليل الصعوبات التي تواجهها وتقديم الحلول لها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

ان المؤسسات على السواء العامة والخاصة تحتاج الى قيادات يتحملون المسؤولية في انجاز الاعمال والمهام وتحقيق الأهداف، فكل مؤسسة هي عرضة لمجموعة من التحديات والمشاكل التي قد تتراكم وتتحوّل الى ازمة، فالقائد الناجح يبحث عن طريقة إيجاد أساليب وادوات لإدارة هذه الازمات.

انطلاقا من كون فهم هذا الأخير يعد واحد من المواضيع التي تكتسي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للباحثين الإداريين، والاقتصاديين بالإضافة الى المنظمات الحديثة، كما يعتبر موضوع حديث نسبيا مما يكتسب أهمية بالغة لدى قادة المنظمات.



---

# الجانب النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ❖ تمهيد
- ❖ أولا: الإشكالية العامة.
- ❖ -الأسئلة الفرعية.
- ❖ ثانيا: الفرضية العامة.
- ❖ -الفرضيات الفرعية.
- ❖ ثالثا: منهج الدراسة.
- ❖ رابعا: أسباب اختيار الموضوع.
- ❖ خامسا: أهمية الدراسة.
- ❖ سادسا: اهداف الدراسة.
- ❖ سابعا: تقسيمات الدراسة.
- ❖ ثامنا: صعوبات الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

ان مسألة اختيار الموضوع رهن الدراسة لأي باحث لم يكن عشوائيا، وانما يستغرق وقتا من التفكير والاطلاع فالدراسة الراهنة اثارت الكثير من الجدل سواء على المستوى النظري او الميداني لما لها من أهمية على الجماعات او المنظمات.

وبذلك من خلال هذا الفصل نوضح مجموعة من الاعتبارات، بحيث تكشف عن أهمية الموضوع وتساعد على تحديد الأهداف والمبررات التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع.

أولا: الإشكالية العامة

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن طرح الإشكالية المطروحة على النحو التالي:  
- ما الدور الذي يمكن ان تلعبه القيادة في ادارة الازمات في المؤسسات الجزائية؟

الأسئلة الفرعية

يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية لمعالجة الإشكالية المطروحة على النحو التالي:

1. ما مفهوم القيادة وما هي أنواعها؟
2. ما هي الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الازمة؟
3. هل تشكل مهارات وخصائص القيادة فرقا في تخطي ومواجهة الازمات داخل المؤسسة؟
4. ما هو دور القائد في إدارة الازمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

ثانيا: الفرضية العامة

بإمكان القائد أن يحافظ على استقرار المنظمة واستمرارها في فترة الأزمة من خلال توفره على جملة من الخصائص الشخصية، وفي قدرته على توليد وانتاج أفكار وأساليب جديدة.

الفرضيات الفرعية:

وبناءً على ما تقدم ولغرض الامام بموضوع البحث نجد أنفسنا امام اختيار الفرضيات الاتية:

1. يمكن القول ان القيادة هي عملية تأثير على الموظفين.
2. تختلف أنواع القيادة في إدارة الازمات باختلاف شخصية القائد.
3. ان نجاح او فشل أي مؤسسة يمكن ان يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص القيادة.
4. يمكن القول ان أسلوب الهروب من أساليب التعامل مع الازمة.

### ثالثاً: منهج البحث

استندنا بالمنهج استقرائي تحليلي، بالاستعان بالبيانات والمعلومات المنشورة بالاعتماد الى دراسات وابحاث ومراجع علمية.

### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تعتبر القيادة وإدارة الازمات من المواضيع المهمة التي تستدعي البحث والرصد المستمر والدراسة والمناقشة. وعليه تتمثل دوافع اختيار هذا الموضوع في انه:

1. من القضايا التي تقبل الجدل في البحوث العلمية.
2. الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة والميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات.
3. قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع وخاصة اذ اقترن المتغير المستقل القيادة بالمتغير التابع إدارة الازمات.
4. علاقة موضوع الدراسة وملائمته بطبيعة التخصص.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية القيادة، إذ تعتبر القيادة من المواضيع الأكثر اهتماماً وجدلاً في الفكر الإداري، نظراً لدورها المحوري في رسم استراتيجيات المنظمات وتعاملها مع التحديات الراهنة والمشاكل والأزمات التي قد تواجهها أثناء تأدية مهامها. تتمثل أهمية القيادة في النقاط التالية:

1. التعرف على أهم الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها القادة الإداريون لتجنب الوقوع في الأزمات وكيفية التعامل معها عند حدوثها.
2. فهم المعوقات التي تواجه القادة.
3. اختيار المؤسسات لقادة مناسبين يتمتعون بالتكوين الجيد، والشخصية القوية، والكاريزما، والمسؤولية.

سادسا: اهداف الدراسة

- من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة. وعليه، تتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي
- محاولة إيجاد حلول مناسبة لتفادي الأزمات، وتعزيز القدرة القيادية على التصدي لها.
  - دراسة وتحليل مستوى وواقع القيادة في إدارة الأزمات بالمؤسسة المبحوثة.
  - تحديد العلاقة بين القائد والمصالح المرتبطة بمعالجة الأزمات.

سابعاً: تقسيمات الدراسة

نظراً لطبيعة الموضوع، فإن هيكل الدراسة ارتأينا أن يكون وفقاً لـ أربعة فصول بدءاً بالمقدمة وانتهاءً بالخاتمة، حيث اقتصرنا هذه الدراسة على الجانب النظري.

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه.

الفصل الثاني: تناولنا في الفصل الثاني استعراض الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة وهو ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للقيادة، ويتضمن مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً وكذا خصائصها. أصل القيادة وتطورها، وكذلك أنماط القيادة بينما المبحث الثاني يتضمن أنواع وأشكال ووظائف القيادة أما المبحث الثالث يتمثل في المهارات والمعوقات وأهمية القيادة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه المفاهيم الأساسية للقيادة وهو بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول تعريف القيادة لغة واصطلاحاً وخصائصها، وأسباب نشوء وانواعها ومراحلها. أما المبحث الثاني فيتضمن الأساليب والأدوات الكمية لتعامل مع القيادة، ومبادئ القيادة وتشخيصها. بينما المبحث الثالث فيتضمن تطورات القيادة وأساليب مواجهتها والآثار التي تخلفها القيادة والحلول المقترحة.

الفصل الرابع: ارتأينا بنشأة البنك وتعريفه وأهدافه ومهامه وتقسيمات مراحلها وكل من هيكله التنظيمي ومهامه ومصالحه.

### ثامنا: صعوبات الدراسة

واجهنا خلال القيام بأعداد الدراسة العديد من الصعوبات من أهمها: عدم كفاية الوقت لتكون الدراسة أكثر عمقا عدم وجود معلومات وافرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببلدية ماسرى عن حدوث أزمات.

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا وضع إطار نظري وفقا لإطار منهجي محدد للدراسة وذلك بتطرقنا الى أهمية الموضوع وطرح الإشكالية للدراسة الراهنة ولتساؤلنا، مع توضيح الأهداف التي تصبوا الى تحقيق والتقصي منها نتيجة لمجموعة من أسباب كمحاولة لمعرفة أهمية الموضوع وكذا تحديد المفاهيم التي تناولتها الدراسة.

## الفصل الثاني: المقاربة النظرية للقيادة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

المطلب الأول: مفهوم وتعريف القيادة لغة \_ اصطلاحا- خصائصها.

المطلب الثاني: أصل القيادة وتطورها.

المطلب الثالث: أنماط القيادة.

المبحث الثاني: الأسس الخاصة للقيادة.

المطلب الأول: أنواع القيادة.

المطلب الثاني: أشكال القيادة.

المطلب الثالث: وظائف القيادة.

المبحث الثالث: الآثار المرتبطة بالقيادة.

المطلب الأول: مهارات القيادة.

المطلب الثاني: معوقات القيادة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة.

خاتمة الفصل



## الفصل الثاني: المقاربة النظرية للقيادة

تمهيد:

تعتبر القيادة من اهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لان الخطة بعد ان يتم وضعها تنتقل الى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والايدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الافراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين جهودهم ويستشير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين الى كيفية علاج اخطائهم، انها ليست بالمهمة اليسيرة، انها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع ان يقود جماعته نج، والهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة، فمما سبق يمكن القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض وانها مفتاح الإدارة وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

## المطلب الأول: مفهوم وتعريف القيادة لغة\_ اصطلاحا\_ وخصائنها

## تحديد مفهوم القيادة

## ان القيادة لغويا:

هي القود في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد.<sup>1</sup>

قال ابن منظور، في "لسان العرب" القود: نقيض السوق يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة، وقائد جمعها قادة، وقواد وقادات. وهي من يقود فريقا من الجنود "القائد الأعلى" وهو كبير قواد الجيش من بلد من البلدان. وقائد الموقع هو الذي يقود الجيش في مدينة معينة وموقع معين.<sup>2</sup>

كلمة قيادة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل او يقوم بمهمة ما" والقيادة حسب رأي "أرندت" تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدا الفعل وبين من ينجزه، وان هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين: يمثل الأول منهما: من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر وهذا حق مقصور عليه، ويمثل الدور الثاني: من ينجزون العمل وهم الإتياع وظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم.

وتعنى كلمة قائد: الشخص الذي يوجه او يرشد او يهدي الآخرين بمعنى ان هناك علاقة بين شخص يوجه واشخاص آخريين يقبلون هذا التوجه والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر اشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة.

والقيادة هي: سلطة ونشاط وتأثير على الآخرين والقيادة هي السلطة القانونية.

اما كلمة الإدارة: فهي القيام بالجهد لتحقيق هدف التنظيم وذلك باستخدام الافراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة.

<sup>1</sup> أسامة خيرى: القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، 2014م، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ص15

<sup>2</sup> سلوى حامد الملا: دور القيادة في إدارة الأزمة، الطبعة الأولى، 2015م، قطر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ص79

ومن خلال ما ذكر سابقا نجد كلمة القيادة هي أوسع اصطلاح للقيادة ولا يشمل السلطة فقط ولا القيام بالجهد فقط بل والقدرة على التأثير في الآخرين.<sup>1</sup>

اما اصطلاحا:

هناك العديد من تعريفات القيادة نذكر منها:

أولا: التعريفات الأجنبية:

- 1- تعريف تيد TEAD: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.
- 2- تعريف كينيث كلارك KENNETH CLARK: القيادة هي نشاط او مجموعة من الأنشطة يلاحظها الاخرين وتحدث في جماعة او منظمة او مؤسسة تضم قائدا او مجموعة من الاتباع تجمعهم اهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- تعريف جون جاردنر JOHN GARDNER: القيادة هي مجموعة الاقناع او تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (او فريق قيادي) لحث مجموعة من الافراد على السعي لتحقيق اهداف يريدها القائد او لتحقيق اهداف مشتركة بين القائد واتباعه.
- 4- تعريف والتر اولمر، الابن WALTER F. ULMER. GR: القيادة هي نشاط \_ او عملية تأثير \_ يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الاخرين والتزامهم ويستطيع ان يدفع الجماعة الى تحقيق مهمة او مجموعة من المهام دون ان يعتمد في ذلك على منصب او سلطة رسمية.
- 5- تعريف هاري اس ترومان HARRY S. TRUMAN: القيادة هي "القدرة على دفع الاخرين الى القيام بأشياء لا يحبون القيام بها وجعلهم يحبونها".
- 6- تعريف جيرالد جرينبرج G. GREENBERG، وروبرت ب ارون R. BARON: القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة بأساليب غير قهرية لتحقيق اهداف محددة للجماعة او المنظمة.<sup>2</sup>
- 7- تعريف ويرى نورث هاوس (2006): ان القيادة عملية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد واتباعه، وان القائد يؤثر ويتأثر باتباعه، وهي عملية تفاعل مع الحدث لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> محمد الخامس سعيد هزاع المخلاقي: القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي الطبعة الأولى، 2013م، الأردن، دار زهوان للنشر والتوزيع، ص110-111

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الأولى، 2009م، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

- 8- كما يشير تاننيوم (TANNENBAUM.1971): الى ان القيادة هي تأثير متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>
- 9- واما ألن فقال: " هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".<sup>2</sup>
- 10- وعرفها بيترف دراكر PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الانسان الى نظرات اعمق والارتفاع بمستوى أدائه الى اعلى المستويات.<sup>3</sup>
- 11- جاند 1960: القيادة نوع خاص من علاقات القوة يمارسه فرد من الجماعة، وتعتقد الجماعة ان هذا الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتبارها فرد من افرادها.<sup>4</sup>
- 12- روبرت ايليو (Robert Allio): انها " عملية التأثير في مجموعة التابعين".<sup>5</sup>
- ثانيا: التعريفات العربية:

- 1- تعريف محمود مسعد: القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيههم نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.
- تعريف احمد رشيد: القيادة هي فن التنسيق بين الافراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة.
- 2- تعريف محمد رفعت قاسم: القيادة هي عملية التأثير في الاخرين لإنجاز الأهداف المشتركة استنادا الى الإقناع وليس السلطة.<sup>6</sup>
- 3- تعريف عبد الكريم درويش: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، 2014م، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص4-5

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، الاستاذ مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الاولى، 2007م، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص138

<sup>3</sup> أسامة خيرى: نفس المرجع السابق، ص15

<sup>4</sup> خالد أحمد الربابعة: القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية، الطبعة الأولى، 2021م، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص17

<sup>5</sup> عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفية، الطبعة الأولى، 2010م، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص34

<sup>6</sup> مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع السابق، ص23

<sup>7</sup> أسامة خيرى: نفس المرجع السابق، ص15

4- السيد عبد العالي: 1982 ان " القيادة "القائد هو ذلك الشخص الذي ينبع من الجماعة وهو يملك القوة المؤثرة على افكارها ومشاعرها ويستطيع ان يلعب دورا إيجابيا في حركة الجماعة واقناعهم بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم واهدافهم على شرط ان يكون تابعا من الجماعة واختيارها المحض وليس مفروضا عليهما.<sup>1</sup>

وللتوصل الى تعريف القيادة بشكل واضح، لابد من الفهم بأن هناك عدة مصطلحات رئيسية مرتبطة مباشرة بالقيادة من أهمها: القوة (POWER)، والتأثير (INFLUENCE)، والسلطة (AUTHORITY). ويمكن تعريف المصطلحات الثلاثة بشكل أكثر تفصيلا، فالقوة: هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، والقوة التي ترتبط بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيمة او النادرة، في حين ان التأثير: يظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي او غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر، اما السلطة: فهي القوة الناتجة او الممنوحة من قبل المؤسسة او الحكومة.

ويمكن تعريف القيادة كذلك، انها: عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### خصائص القيادة

في الأيام الأولى من قوته تراه ممتلاً بالابتسامات ويلقي التحية على كل من يقابله "افلاطون".

### 1- التخطيط الدقيق:

يقول افلاطون "ان البداية هي جزء في العمل". توصلت الأبحاث الى ان القادة يقضون 80% من اوقاتهم في التخطيط و20% فقط في تنفيذ الخطط. ربما تبالغ الأبحاث في هذه النسب لكن الفكرة هي ان القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة.

فلا يترك القادة أي شيء للصدفة لو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل. يقول توماس اديسون: "لم يحدث وان فعلت شيئا ذا قيمة بالصدفة" كذلك القائد: فهو يخطط بكل دقة.

### 2- التنظيم:

هناك قول ماثور يقول "ان التنظيم هو اول أوامر السماء". يقول برايان تراسي: "التنظيم هو اول أوامر الأرض". فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضا في تحقيق نتائج أفضل. وتجد ان مكتب القائد منظم، وهو يحتفظ بالأشياء التي يحتاجها فقط إما في أدراجه او على مكتبه وكل

<sup>1</sup> أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، ص 26

<sup>2</sup> سلوى حامد الملا: نفس المرجع السابق، ص 80

يوم يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد ان يفعله، يتبعها وفقا للأولويات ولا يبدأ في عمل جديد الا بعد انتهائه من العمل الذي يقوم به أولا، ولديه نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحدثة. وهو يعمل في محيط منظم ومرتب.

### 3- تحديد الأهداف:

انني أؤمن بأنه لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف. والقائد يعرف قوة واهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء الشخصية او خاصة بالعمل.

والقائد يحدد وقتا لأسرته، هواياته الخاصة، للقراءة، للاسترخاء، للتنمية الشخصية، للعمل لتنمية الفريق الذي يقوده. وهو يوازن ما بين أهدافه المختلفة ليحقق حياة أفضل وحتى يبقى دائما في موقع القيادة.

### 4- صنع القرار:

ان القائد يكون مدربا على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر. وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لان يجعلها تحدث.

### 5- المخاطرة:

ان القائد يميل للمخاطرة. وهو يدرك ان عليه قبول بعض المخاطر من اجل ان يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة.

### 6- مهارات الاتصال:

ان القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، ومستمتع يعرف متى يتكلم. وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله. كما انه مستمتع ممتاز لا يقاطع الناس ابدا وهو يتكلمون. وهو أيضا يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات. ويتمتع بالقدرة على خلق روح الالفة مع أي انسان حتى أصعب الناس مراسا.

### 7- إدارة التغيير:

ان القائد يرحب بالتغيير، وفي واقع الامر التغيير يعد جزءا من تصرفاته اليومية. فهو لا يحب الروتين ولا يقبل ان يقوم بنفس الاعمال مرات متكررة. وهو يتفهم ان التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة. كما انه يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقا لها.

### 8- التحكم في التوتر وضغوط العمل:

ان القائد يعيش حياته وفقا لقاعدة وهي انه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر. وهو يحب عمله ويستمتع بأدائه.

كما انه يتفهم خطر التوتر لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحها (يستخدمها لمصلحته). كثير من القادة الذين قابلتهم وأجريت احاديثا معهم قالوا انهم يقومون برياضة المشي او يشتركون في نادي

صحي لتفريغ الضغوط المتراكمة. والقائد مستعد لبذل الجهد (مهما كان عظيما)، للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.

### 9- التفويض:

ان القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضا بقيمة الوقت، وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى والى من يقوم بالتفويض منة اجل انجاز الاعمال. كما انه يتفهم ان يفعل ذلك من اجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم.

### 10- الرؤية والابداع:

ان القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع ان يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الاخرون. كما انه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة. على الرغم من ان النقد قد يوجد الى خيالاته، الا انه مع الوقت يستطيع الناس أخيرا ان يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل.

### 11- التدريب والتعليم وبناء الفريق:

القائد ه، ومدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما انه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا الى أهدافهم ويحققوا اهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### 12- التحفيز:

القائد شخص محفز ذاتيا (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق) وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته. لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حدة داخل فريقه ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد وامام مجموعة كلها ودائما ينطوي على ذوي الأداء الجيد المتميز. يقول كينيث بلانكارد في كتابه (مدير الدقيقة الواحدة): "فاجئ الناس وهو يعملون الشيء الصحيح".

### 13- المهارات:

القائد شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة. وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائما يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة والاستماع الى شرائط التسجيل. بالإضافة الى حضور العديد من الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية، وهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية حياته ونوعية عمله، وهو دائم الكفاح في تسلقه للجبال نحو الامتياز والتفوق والكمال.



**14- الثقة:**

يتمتع القائد بشخصية قوية وشديد الثقة بنفسه في مواجهته للالتزامات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وان يتعلم منه.

تؤدي ثقته بنفسه الى مزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه.

**15- الحركة والفعل:**

القائد شخص كثير التحرك وهو يعلم جيدا الفرق بين القول والفعل، فهو دائم التحرك لإنهاء مهمة ما وعندما يخطط ويحدد أهدافه فانه يتحرك بسرعة لتنفيذ الامر المطلوب فورا.

يقول كونفوشيوس: "الرجل القائد متواضع في حديثه ولكنه يتعدى الحدود في افعاله". وافعال القائد تتحدث بصوت اعلى من كلماته.

**16- الالتزام:**

القائد شديد الالتزام بالخطط التي يضعها وهو يعلم ان النجاح يستغرق وقتا وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة ابدا. وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل بقيادته للوصول الى وسيلة أفضل في الحياة، لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة الى عملائه.

خلاصة القول انه متعهد وملتزم بالنجاح في كافة اشكاله.

**17- الطاقة:**

لدى القائد طاقة كبيرة فهو يهتم بعاداته الغذائية، يحترم جسده، يشرب كميات كافية من الماء كل يوم، يمارس التمارين الرياضية بانتظام، يمتلك قدرا من الطاقة الجسدية والعقلية حتى تساعد على انجاز الأشياء التي يود عملها.

**18- العواطف:**

بغض النظر عن أي مما تعلمته عن القيادة، فإنك ستجد دائما ان القائد شخص عاطفي حساس، فهو يحب ما يفعله وذلك في إطار من العاطفة والحب ويؤدي عمله الذي يحبه بنفس الأسلوب يوما بعد يوم.

**19- المرونة والقابلية للتغير:**

ان القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغير، وهو يضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد ان هذه الخطط لا تأتي بالنتائج المطلوبة فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل الى الهدف المرغوب، وهو في ذلك لا يهتم الا بتعديل الخطط والتكيف معها والاستمرار في ذلك حتى يحقق النتيجة التي ينشدها.

20- الأمانة:

ان القائد انسان عنيف/ قوي إذا ما لزم الامر، لكنه مع ذلك عادل ومنصف. وهو شديد الإخلاص لمؤسسته ولفريقه ولعمله ولعملائه. كما انه لا يجازف بعمله، وصدقه وامانته، يضرب بهما المثل ويتحدث عنهما كل أعضاء فريق عمله.

تلك كانت اهم الخصائص الرئيسية للقيادة، يمكنك ان تضيف اليها ان القائد يعمل بجد فهو يعمل بذكاء ويكد في عمله، فهو يذهب الى عمله قبل زملائه ويبقى بعد انصراف الجميع، يقول حوراس: " ان الحياة لا تمنحنا نحن البشر أي شيء بدون العمل الشاق" وأيضا يقول بابليوس سيرس: " ان الامر يلزم وقتا طويلا حتى تصل بالامتياز الى مستوى النضج".<sup>1</sup>

جدول 1: الخصائص الرئيسية الادارة، والقيادة:<sup>2</sup>

| الخصائص     | الإدارة                                  | القيادة                             |
|-------------|--|-------------------------------------|
| الوظيفية    | التخطيط، التنظيم، السيطرة، التقديم...الخ | اختيار الاتجاه الاستراتيجي، والرؤية |
| مصدر السلطة | رسمي                                     | شخصي، غير رسمي                      |
| التركيز     | توزيع الموارد                            | تحفيز العاملين، وحشدهم خلف الرؤية   |
| الأسلوب     | الأهداف                                  | العواطف                             |
| المكانة     | ثابتة، بالتغيير                          | مرنة، ومكتسبة                       |
| الاعتمادية  | الإدارة العليا                           | العاملون، الثقة، الاحترام           |
| الغرض       | الاحتفاظ بالاستقرار                      | تقديم التغيير، تطور، وتكيف          |
| الخدمة      | الوضع الراهن                             | الوضع المستقبلي                     |

<sup>1</sup> محمد حسنين العجوي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الاولى، 2008م، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 44- 49

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع السابق ذكره، ص 86

## المطلب الثاني: أصل القيادة وتطورها

توصل بينيس BENNIS ونانوس (1958) NANUS، من خلال ابحاثهم المستفيضة أيضا الى وجود خمس خرافات شائعة حول موضوع القيادة وهي:

القيادة مهارة نادرة: هذا غير صحيح. فرغم ان القادة العظماء ربما يكونون شيئا نادرا الا ان كل انسان لديه إمكانيات القيادة.

والاهم من ذلك ان بعض الاشخاص يمكن ان يكونوا قادة في المؤسسة معينة بينما يلعبون أدوارا عادية تماما في مؤسسة أخرى. وناك فرص عديدة للقيادة ومعظمهم في متناول معظم الناس.

القادة يولدون ولا يصنعون: لا، هذا غير صحيح. فالحقيقة هي ان معظم القدرات والكفاءات الخاصة بموضوع القيادة يمكن تعلمها، ونحن جميعا قادرون على تعلمها شريطة ان تكون لدينا الإرادة اللازمة لذلك.

القادة لديهم شخصية كاريزمية: نعم بعضهم كذلك، ولكن الكثيرين منهم ليسوا كذلك.

القيادة توجد على قمة المؤسسة فقط: في الحقيقة، كلما زاد حجم المؤسسة، زاد احتمال تعدد أدوار القيادة بها.

القائد يسيطر ويوجه: هذا ليس هو الحال أيضا. فالقيادة ليست ممارسة للسلطة بقدر ما هي تمكين للآخرين ومنحهم السلطة. فالدور الحقيقي للقيادة يتمثل فيما يقدمون من الهام للآخرين وليس في مجرد توجيه الأوامر إليهم. فالقيادة هي عملية تمكين للناس من استخدام قدراتهم وخبراتهم وإمكانات المبادرة لديهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع السابق، ص28

## المطلب الثالث: أنماط القيادة

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت الموكلة إليهم، وحتى يمكن أداء بكفاءة يجب ان تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ومن تم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف، عندما نتحدث عن أنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق اهداف المنظمة.<sup>1</sup>

يقصد "بالنمط": السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد او المدير هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة الى ان نمط المدير ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين، فالعبرة هنا-كما يشير أسامة فريد-بما يراه مرؤوسيك فيك، لأنهم سيتعاملون معك على حسب رؤيتهم لسلوكك، لذلك من الأهمية بمكان ان يعرف كل مدير نمطه كما يتصوره الآخرون.<sup>2</sup>

## النمط الديكتاتوري:

استنادا الى هذا النمط فان القائد الإداري المؤمن بالنمط الديكتاتوري ينجز الاعمال عن طريق الآخرين باتباع أسلوب التهديد والوعيد. وبمعنى آخر ان المرؤوسين ينجزون من الاعمال بمقدار الامر الواقع عليهم دون زيادة او نقصان خوفا من فقدان وسيلة العيش او خوفا من التأثير عليها كإيقاف الترقية او الزيادة بالأجر وغيرها.

## النمط الديمقراطي:

ويقصد به ان القائد الإداري يلجأ الى مشاوره مرؤوسيه بأمر العمل، المشاكل، الواجبات المناطة بالعاملين، الأهداف وغيرها من الأمور التي تواجه القائد الإداري نفسه او تواجه العاملين كمجموعة عمل. نظريا يشجع هذا النمط في القيادة المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء والاعتراف بالقائد مما يدفعهم الى تحسين وزيادة أدائهم ورفع كفاءتهم بالعمل.<sup>3</sup>

## النمط الدبلوماسي:

وه، والذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره. فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة

1 زيادة فضيلة، فنور شافية: القيادة وإدارة الأزمات، مذكرة نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016م، ص 63

2 مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع السابق، ص 121

3 طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، 2002م، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص 24

المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد ان مشاركة رؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية. فه، ويحاول إيجاد الإحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه دون ان يشاركونهم فعلا، فهو يقود رؤوسيه بشورية متسلطة.<sup>1</sup>

#### النمط الاستهلالي:

يفتح القائد في هذا النوع المشاريع والخطط باستهلالها، وطرحها (أي رسم اهداف وسياسات العمل)، وعلى سبيل المثال يستهل العمل بوضع سياسات معينة وتقديم خطوات محددة تؤدي للإنجاز، وفي هذا الأسلوب يشجع القائد ترتيب خطوات العمل، بحيث يتيح للأفراد أكبر قدر من الانضباط الذاتي ويشبه في ذلك أسلوب الاهتمام بمشاعر العاملين حيث يكون الانضباط ذاتيا، ومن منطلق اقتناع الافراد بأهمية العمل، وأفضل توظيف لهذا الأسلوب هو مع أسلوب القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحترامهم، ولا يصلح هذا الأسلوب مع النهج التحكمي.

#### النمط التوازني:

ان الشخصية المتوازنة من الأمور المهمة لحسن الإدارة، اجتناب ما يسبب نفرة الناس، فانه وان كانت النفرة لأسباب تافهة، تكون مضرّة بالإدارة والمدير، ومما يسبب النفرة أبواب كثيرة، نذكر منها جملة: اختلاف الوعد، واطهار الاستبداد والتواضع الملحق بالمهانة، وهجر الناس وتجنهم، وعدم حضور الاجتماعات المتعددة في المناسبات، والاعتزاز بالنفس وبالعمل مظهرا ذلك بقول او عمل، والاتيان بما لا يليق عند الناس كالأكل في الطريق والضحك بصوت عال والبصاق امامهم والمزاح المثير... الخ، ووضع النفس فوق مستواها كأصحاب من فوقه والجلوس فوق مجلسه، وترفع بعض على بعض في المعاشرة والمصادقة، وما اشبه مما يسبب جلب عداوة من نقصهم حقهم، وتنقيص الناس حقهم والمجادلة، والتكلم بما لا يصدق الناس وان كان حقا من القصص والتواريخ وما اشبه، والكذب، والإتيان بالأمور المنكرة شرعا او عقلا او عرفا الى غيرها من الأمور الكثيرة المنفرة.<sup>2</sup>

#### النمط البيروقراطي:

ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة او الأسلوب الذي سبق تحديدها، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من ان العامل الموظف يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة. وتتم الرقابة من جانب السلطة الأعلى. وتتخذ القرارات مركزيا من جانب المدير/ القائد.

<sup>1</sup> بشير العلق: القيادة الادارية، الطبعة العربية، 2010م، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص23

<sup>2</sup> أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2013م، عمان، دار الداية للنشر والتوزيع، ص134

## النمط الأبوي:

الاتجاه التسامح في التعامل مع الافراد-دفع أجور أفضل-تحسين ظروف العمل-القائد يعامل الافراد على انهم أبناؤه يحافظ عليهم ويقدم لهم النصائح المفيدة في العمل والحياة.<sup>1</sup>

## النمط الأوتوقراطي:

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد او القيادة الأمرة غير التوجيهية. فهي قيادة مركزية ولكنها اقل استبداد وتسلطا من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع اقناعهم. والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاثة من هذا النمط القيادي.

الأوتوقراطي المتشدد، حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول اقناع العاملين بقرارته متظاهرا بالود. الأوتوقراطي الخبير، وهو اقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء الى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات بنفيه لكنه يوهم التابعين انهم اشتركوا بصنع القرار.

## النمط الترسلّي:

وهي القيادة الفوضوية او قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات الى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار، وعدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد. فهو اقل الأنماط القيادية فعالية.<sup>2</sup>

## العوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب:

يحتار كثير من المدراء والرؤساء والمشرفين في كيفية اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع مرؤوسهم، والحقيقة انه ليس هناك اتفاق علمي على أسلوب مثالي بالإدارة القيادة الموظفين لان الناس تختلف في طباعهم وشخصياتهم وكذلك الظروف التي يعملون بها.

وقد استعرض علماء الإدارة بعض النماذج التي تستخدم عادة بالقيادة الإدارية مع توضيح للعوامل التي تتحكم في اختيار نمط قيادي عن آخر.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع السابق، ص 123

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة: نفس المرجع السابق، ص 154

ويمكن ان نقول ان هناك أربع مجموعات من العوامل تؤثر على اختيار النمط القيادي المناسب منها يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 2: بعض العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب<sup>1</sup>

| العوامل  | المجموعة             |         |
|--|----------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● قيم المدير ومعتقداته</li> <li>● ثقة المدير بمرؤوسيه</li> <li>● النزعة القيادية</li> <li>● شعور القائد وتقديره لدرجة التأكد من الموقف</li> </ul>   | عوامل مرتبطة بالمدير | الأولى  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● درجة الإصرار على الاستقلالية</li> <li>● مدى تحمل المسؤولية</li> <li>● النزعة على المشاركة بالقرار وان كان غامضا او غير محدد</li> <li>● درجة أهمية المشكلة للمرؤوسين</li> <li>● الخبرة اللازمة</li> <li>● درجة تفهم الهدف ورسالة المنظمة-توفر المعلومات اللازمة</li> </ul> | عوامل مرتبطة بالموظف | الثانية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● طبيعة المناخ التنظيمي السائد</li> <li>● لقيم التي تؤمن بها المنظمة</li> <li>● نوع المنظمة وتركيبها</li> <li>● فعالية المرؤوسين وقدرتهم</li> <li>● طبيعة المشكلة</li> </ul>  | عوامل مرتبطة بالموقف | الثالثة |

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع سابق، ص 131



|   |  |                |
|---|--|----------------|
| <p>- الضغوط الزمنية، اذ ان الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالمدير الى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين</p> | <p>عوامل بمرتبطة بالوقت<br/>المتاح</p> | <p>الرابعة</p> |
|---|--|----------------|

رسم توضيحي 1 أنماط القيادة<sup>1</sup>

|  |
|--|
| <p>الايوتوقراطي ←ركز على الاهتمام بشخص القائد.<br/>البيروقراطي ←ركز على الاهتمام بالشكل على حساب المحتوى<br/>الفوضوي ←ركز على عدم المشاركة في القرار وإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين (التابعين) في اتخاذ القرارات.<br/>الديمقراطي ←ركز على الاهتمام بأراء الاخرين واشراكهم في اتخاذ القرارات ومشاركتهم القرار.</p> |
|--|

<sup>1</sup> عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الازمات، الطبعة الأولى، 2013م، عمان، دار الحامة للنشر والتوزيع، ص68

## المبحث الثاني: الأسس الخاصة للقيادة

## المطلب الأول: أنواع القيادة

## 1- القيادة الشخصية:

هي التي تزاول القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، بالتوجيه لهم ويحفزهم بالكلام وما اشبه ذلك، وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز بالفاعلية الكثيرة بالإضافة الى بساطتها.

## 2- القيادة الغير الشخصية:

فهي اصطلاح يستخدم الإشارة الى القيادة التي تزاول من خلال مرؤوس القائد، وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والاورام وما اشبه ذلك، وهذه الطريقة أيضا شائعة تستخدم تقريبا في كل قيادة بدا من رئيس او السياسية او الاجتماعية او العسكرية او غيرها، وفي بعض الأحيان تكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداما موجبا للنتائج المطلوبة، بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما.<sup>1</sup>

## 3- القيادة الرسمية:

القادة الرسميون هم الذين يعيشون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمؤسسة وتمتد للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب بالتسيير لهؤلاء القادة القيام بتوجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم اثناء وجودهم في مكان العمل. يعرف وليم سكوت (williom scott) القائد الرسمي بانه الشخص الذي يعين من اجل الخدمة في مركز رسمي كالقائد للمؤسسة.<sup>2</sup>

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا المنهج التنظيمي أي اللوائح والقوانين والتي تنظم اعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

هي التي تكون حسب نوع العمل المفوض اليها اجتماعيا، كرؤساء القوى الثلاث في الحكومات وهي التنفيذية والتشريعية والقضائية او ما اشبه ذلك، وهذه القيادة لا تكون الا حسب الاقتضاء الاجتماعي، وحتى قيادة مرجع

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة: القيادة الإدارية، الطبعة الاولى، 2014م، دار وائل للنشر والتوزيع، ص58

<sup>2</sup> فاتن عوض الغزوي: القيادة، والاشراف الاداري، الطبعة الاولى، 2010م، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص151

التقليد تسمى في هذا الاصطلاح بالقيادة الرسمية، بمعنى ان الامة تفوض اليه القيادة بعد انطباق شرائط الشريعة عليها.<sup>1</sup>

#### 4- القيادة الغير الرسمية:

القائد الغير الرسمي: والشخص الذي يعمل داخل جماعة ويمارس اعمال قيادية دون ان يكون له منصب رسمي ويتم اختيار القائد غير الرسمي بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون ان هذا الشخص يمتلك مهارات وخبرات تؤهله للقيام بذلك وقد يساعدهم بفضل مزاياه على اتباع رغباتهم وحاجاتهم فلذلك يقبلون أوامره ويطبّقونها وقد يكون للقيادة تأثير سلبي على المجموعة من خلال قدرته في التأثير عليهم لأنهم مقتنعون انه هو الشخص القادر على اشباع حاجاتهم ورغباتهم فهناك العديد من العوامل التي ساعدت على ظهور الجماعات غير الرسمية وذلك باختلاف المواقف والظروف ومن هذه العوامل:

- 1- عدم سلامة القيادة الرسمية داخل التنظيم ويظهر ذلك جليا من خلال عدم مقدرة القيادة الرسمية على نقل بعض الموظفين غير الكفاء مما يؤدي الى دخولهم في تجمعات رسمية ويسبب في صعوبة الاتصالات وأساليب العمل وانعزال الموظفين عن زملائهم في العمل.
- 2- الضغوط السياسية القائمة في المجتمع والتي قد تؤدي الى ظهور قيادات غير رسمية، انضمام عدد من الموظفين الذين يلتفون حول القائد الرسمي وتشكيل فريق يعمل بأسلوب غير ظاهر ويؤثر بشكل غير رسمي على التنظيم.

الجماعة غير الرسمية: هي جماعات تنشأ من تلقاء نفسها دون وجود تنظيم رسمي.<sup>2</sup> ويقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلا بواسطة جماعات التنظيم، ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط، وهذه الجماعات أنواع وأشكال متعددة، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين اثناء العمل، وفي المنزل او في النادي او في الدولة او في المنشأة او في غيرها، ومن الغالب ان يكون في نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة او حسب الاجتهادات واما حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الامرين، وهذا النوع من القيادة مهم جدا وينبغي اخذه في الاعتبار، وبالرغم من ان القيادة الاجتماعية كقيادات الدول، والمنشآت والفئات الدينية وما الى ذلك، تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسميا، الا ان نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقيادة غير الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضا اهل الحل والعقد والنفوذ الفعلي، والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية بيد، وضخما وكثيرا ما يقع القائد والمدير في تناقض

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة: نفس المرجع السابق ص 63

<sup>2</sup> فاتن عوض الغزو: القيادة، والاشراف الاداري، الطبعة الاولى، 2010م، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 153

بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية. كما انه يقع في تناقض بين اقطاب القادة غير الرسمية، لان كلا يجبر النار الى قرصه سواء عن عقيدة او عن غرض،<sup>1</sup> وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية او الإدارة المباشرة الا ان مواهبه القيادية وقوة فرديته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فان كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق اهداف المنظمة وقلما ان اجتمعت في فرد واحد.

---

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة: نفس المرجع السابق ص64

## المطلب الثاني: اشكال القيادة

تتعدد اشكال القيادة بحسب أنواع الجماعات وطريقة اختيار او تعيين وأسلوب القيادة. وتتناول فيما يلي

اهم اشكال القيادة:

## 1- القيادة الجماعية:

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين افراد الجماعة حسب قدرات كل منهم. والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينتظم الأعضاء ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها. وهكذا يجد ان القيادة الجماعية تتبع من المبادئ الديمقراطية. وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، أي اشترك القادة لأعضاء في القيادة، ويعني هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكما ازدادت المشاركة الإيجابية كما كان ذلك محقق لمفهوم القيادة الجماعية.

## 2- القيادة الإدارية:

زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي ولا يزال ان كل مقصورا على الإدارة فقط حتى نهاية الثمانينات من نفس القرن. فالقيادة هي فن التعامل مع الناس على اختلاف اجناسهم، ثقافتهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم، وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، والقدر على تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين وتوجيه سلوكهم او تعديله لما فيه الصالح العام.<sup>1</sup>

## 3- القيادة الاستبدادية:

وتسمى أيضا بالقيادة التسلطية او الاوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الافراد القوي يقهر الضعيف. وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدا إيمان القادة المتسلطين بان عليهم اجبار العاملين على أداء الاعمال انطلاقا من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية والتي يرون بانه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا اهداف التنظيم، فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكثر عادة بآراء العاملين ولا يلقى لها بالا.

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيار: نفس المرجع السابق ذكره، ص ص62-63

## 4- القيادة المتساهلة:

وتسمى أيضا بالقيادة المتحررة، او الفوضوية او غير الموجهة او قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بانه ما دام يمكن للقائد ان يكون متسلطا فانه يمكن له ان يكون متساهلا، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية. ان الفلسفة القيادة المتساهلة تقوم على انه ما دام القائد (في القيادة التسلطية) يميل الى التحكم في الافراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فان النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن ان تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

## 5- القيادة المشاركة (التعاونية):

وتسمى أيضا القيادة الديمقراطية، وهي أيضا ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت الى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والابداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والاهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات ويشجعهم على ابداء الراي بما يخدم ويفيد الجماعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وفيق النخلة: القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، 2015م، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص60-62

## المطلب الثالث: وظائف القيادة

هناك ارتباط وثيق بين المهام والوظائف التي يباشرها القادة الإداريون في الإدارة العامة وبين ما يقوم به المدير أو الرئيس الإداري في مشروعات الأعمال. وتتلخص وظائف الإداري كالآتي:

-التخطيط.

-التنظيم.

-التوجيه.

-التنسيق.

-الرقابة.

-اعداد الميزانيات التقديرية.

ومن الطبيعي ان يتصل كبار الإداريين في الإدارة العامة بكل هذه الوظائف وان كان البعض منهم يركز على بعضها أكثر من الأخرى ويمكن التعرض لبعض هذه الوظائف في الآتي:

التنسيق:

يجب ان نبدأ بتصحيح بعض المعتقدات الخاطئة فيما يتعلق بدور القيادي اذ ينظر اليه على انه يشغل أعلى مركز في التنظيم ويقوم باتخاذ القرارات ويصدر الأوامر التي يتحتم تنفيذها فوراً. الا انه من المعروف ان عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية ودور القيادي هو التأثير في الآخرين لاتخاذ موقف معين او في اصدار بعض القرارات. وهنا يجب على القيادي حين ممارسته لأعباء وظيفته ان يعتمد سلوكه على الاستمالة وليس على الامر والتخويف. يجب ان يكون واضحاً ان القيادي في الحكومة مثل زميله في مشروعات الأعمال، ويعمل في ظروف متشابهة، مع ان متطلبات القيادة تختلف باختلاف التنظيمات، كما ان كل قيادي سوف يعمل وفق شخصيته ووفق نظريته للدور الذي يؤديه.<sup>1</sup>

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة الى التنسيق على انه أحد اهداف الإدارة وليس أحد وظائفها. وعليه فان التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه، والرقابة.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدري: نفس المرجع السابق ذكره، 185

وقد يرجع أحد الأسباب التي تؤدي الى عدم وجود تنسيق كاف بين ادارتين من إدارات المنظمة الى عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقاتهم ببعضهما البعض. وفي هذه الحالة، فان عدم وجود التنسيق الكافي يرجع الى الفشل في تأدية وظيفة التخطيط.

ان الفشل في التحديد الواضح لعلاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطة الإدارات المختلفة فيها والعاملين فيها وما يترتب على ذلك كله من عدم وجود تنسيق كاف، انما يرجع الى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم.

كذلك فان الفشل اية إدارة من إدارات المنظمة او أي موظف فيها في تنفيذ المهام الموكلة لهم وفقا للجداول الموضوعة مسبقا والمتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كافة نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه. وأخيرا، فان قبول اية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره انتاجا مقبولا في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج انما يعكس عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة. وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة.

عليه، فان التنسيق العام داخل اية منظمة انما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة. وفي حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق، فان الاجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية.<sup>1</sup>

### الشؤون العامة:

كلما ارتفع القيادي في الهيراركية الإدارية كلما كان دوره أكثر اتصالا بالشؤون العامة واكل اتصالا بالمشاكل الإدارية التي تظهر داخل التنظيم. ويتضح هذا في سلوك القيادي في كل مكان إذا ان نسبة عالية من وقت القيادي تضيق في اتصالات ليس مع المساعدين في المرؤوسين الذين هو مسؤولا عنهم.

كثيرا ما نقول: ان عمل القيادي هو يوجه وينسق بين أوجه النشاط وبين الجماعات المختلفة في التنظيم لذلك يجب ان يكون ديناميكية في تفكيره وتصرفاته وله القدرة على التخيل وتصور المواقف ويثق بنفسه ويتفهم الطريقة التي يتصرف بها الافراد داخل التنظيم وان يكون قادرا على اتخاذ القرارات.

### اتخاذ القرارات:

تتطلب الإدارة الناجحة التصرف بطريقة معينة، ويحتاج هذا التصرف الى قرارات سريعة وفعالة حتى يمكن ضمان تدفق العمل بسهولة ويسر. ان تهيئة الظروف للتصرف السريع لتنفيذ البرامج الموضوعية من خلال التخطيط الناجح والقدرة على اتخاذ القرارات هي مسؤولية القيادي في اعلى المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي: نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 42-43



ومن اهم القرارات، تلك القرارات التي تتعلق بتحديد اهداف التنظيم ذاته، اما القرارات التشغيلية التي تتم في المستويات الدنيا قد يشترك فيها كبار الإداريين إذا لم توجد الكفايات لاتخاذ مثل هذه القرارات. وغالبا لا يهمل الإداري التوصيات التي يتقدم بها المساعدون الفنيون، ان القرار الأخير ومسؤوليته انما تقع على عاتق القيادي ثم يقدمها في قالب يتفق مع الأهداف العامة للتنظيم.

ومن المعروف ان هدف الإدارة العامة هو خدمة الجمهور المتصل بها ويمكن اعتبار هدف تحقيق الرفاهية العامة للجماعات على انه هدف التنظيم، وتعتبر هذه الأهداف حيوية امام عملية اتخاذ القرارات على أساس انها تستخدم كمقياس للقرارات المقترحة.<sup>1</sup>

### التخطيط:

أي ريم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة اليها، وتحديد الموارد والامكانيات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه ان يقوم بتوضيح اهداف المنظمة للعاملين معه والاستماع الى آرائهم حول القضايا والتعرف الى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في انجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب الا إذا شعر الافراد ان في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا تلك الطموحات الذاتية التي يجب ان يشعر فيها الكثير من الافراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

### التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الافراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحا الا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه ان يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الافراد، ولعلّ انجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان والهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دون الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن الافراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين الى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق والتسيب والانفلات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدري: نفس المرجع السابق ذكره، ص 185-186

<sup>2</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة: نفس المرجع السابق ذكره، ص 26-27

## الرقابة:

لم يجمع كتاب الإدارة العامة على امر قدر اجماعهم على جعل الرقابة اهم وظائف القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وعلى اختلاف مواقعهم، اذ عن طريق الرقابة يستطيع القادة التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي الى تحقيق اهداف التنظيم.

فنجاح واستمرار الكثير من الاعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة او بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب واداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس الى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.

ويكون على القائد الإداري عند اجراء الرقابة اللجوء الى استخدام معدلات موضوعية غير فردية، وان يستهدف وهو يقوم بإجراء محاولة الكشف عما قد يعتري التنظيم من أخطاء، والقضاء على ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ اهداف التنظيم. كما يجب عليه ان يمارس الرقابة على أساس اعتباره أداة تقويم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صابرين عطية مرسال: نفس المرجع السابق ذكره، ص ص70-71

## المبحث الثالث: الاثار المرتبطة بالقيادة

## المطلب الأول: مهارات القيادة

حتى يستطيع القائد ان يقوم بدوره، ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر مهارات وكفايات قيادية وفنية، تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين. وان تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار والنظرة المستقبلية، كما تجعله أكثر قدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية.<sup>1</sup>

تتمثل المهارات القيادية بالآتي:

-التمكن: وهو مشاركة القائد العاملين في اعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

-الحدس او البديهة: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء الثقة.

-الرؤيا: وهو القدرة التصويرية او الفكر السليم تجاه شيء ما، او هو الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة (المقدرة على تصور مستقبل المنظمة).

-التوفيق بين القيم: وهو المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على احداث التوافق والانسجام بينهما.

## المهارة الفنية:

وتعني ان يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وان يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل واهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية تتمثل بانها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي انه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبد وواضحة اثناء أدائه لعمله، كما انها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى التبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل. كما انها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص. كذلك فهي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، ومن اهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والايمان بالهدف.

<sup>1</sup> سهيل أحمد عبيدات: قيادة اساسيات نظريات مفاهيم، الطبعة الأولى، 2007م، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر، والتوزيع، ص 17

## المهارة التنظيمية:

وتعني ان ينظر القائد للمنظمة على أساس انها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وانظمتها وخططها، ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية اجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ومن الضرورة ان يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتهي اليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.<sup>1</sup>

## المهارة الفكرية:

وهي قدرة القائد الذهنية وإمكانية التحليل والاستنتاج والمقارنة العلمية بين البدائل، وإمكانية تقبل أفكار الآخرين واستيعابها وتشجيعه للأفكار الإبداعية وتحفيز العاملين على التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة، وتتخلص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها:

- 1- سرعة القائد على الادراك للتفاصيل الدقيقة للأشياء بما في ذلك أوجه الشبه والاختلاف بينها.
- 2- تمتع القائد بالذاكرة الجيدة.
- 3- قدرة القائد على الاستنتاج والاستنباط.
- 4- قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع التي تعمل به المنظمة.<sup>2</sup>

## المهارات الادراكية التصويرية:

وهي المهارات فكرية تحليلية، وتعرف على انها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيط به في المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل وادراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى.

ان القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والاحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي: القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الاولى، 2013م، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، صص 46-47

<sup>2</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية: نفس المرجع سابق ذكره، ص 55

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة: نفس المرجع السابق ذكره، ص 142

## المهارة الإنسانية:

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الافراد. ومن هنا يظهر ان اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية. وسبب ذلك ان ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية وان التعامل مع الافراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد: الاستقامة وتكامل الشخصية (Integrity). وهذه السمة تعني توافر الانسجام والالتزام في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة او الخاصة، كما يعني ان يكون القائد رقيبا على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه واخلاقه. فالشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات: الاستقامة، والأمانة والإخلاص، والخلق الطيب.

والاستقامة: لا تعني احترام الأنظمة فقط، ولكنها تعني أيضا سلامة النهج والهدف، والتطلع الى المثل العليا. وهكذا يكون القائد قدوة حسنة نفسها، وهذا ما ينعكس أثره على المرؤوسين لما للقدوة من قوة تفرض نفسها، وهو ما أسمته (ماري فوليت) قوة القدوة (the force of escample). فمثلا إذا كان مطلوبا من المرؤوسين ان يشتغلون وقتا إضافيا، فلا بد ان يكون قائدهم راغبا في ان يفعل ه، وذلك أيضا.

كما وان الأمانة والإخلاص والخلق الطيب، تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه، والاطمئنان الى ان مصالحهم مصونة لديه. وقد دلت نتائج احدي الدراسات التي قام بها "ليكرت" على ان من السمات التي ترتبط ارتباطا إيجابيا بنجاح القائد، الأمانة، وابداء الرغبة لموظفيه في بذل المساعدة المطلوبة والاهتمام بنجاح المنظمة، والاحساس والالتزام الأخلاقي في نحو أداء واجبه (Sence of moral Duty).

ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد:

قدرته على التعامل مع الافراد وما يتطلب ذلك من قدرة على بقاء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا من اعدائه او أصدقائه وادراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم وثقتهم فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وافساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من اعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم. الا ان وجود كل هذه الدلائل لا يعني-كما يقول "كاتز" -ان التثبت من وجود هذه المهارة لدى القائد من الأمور السهلة، ذلك لأنها تمثل جزءا من سلوكه اليومي، بما يتضمنه من تصرفات واتصالات في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه.

وإذا كان التركيز على أهمية المهارات الإنسانية وضرورة توافرها لدى القائد، قد حظي باهتمام علماء الإدارة في الماضي - وخاصة في ضل حركة العلاقات الإنسانية -، فإن ضرورة هذه المهارات لدى القادة تبد أكثر أهمية في ظل الإدارة الحديثة فقد اثبتت التطبيقات العملية ان المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة وتحقيق أهدافها. فقد أوضح تقرير "الجمعية الادرة الامريكية" American Management Association) نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة، ان اغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على ان اهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم. وبينت النتائج هذه الدراسة ان هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى.

### المهارة الذهنية:

تعني المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية اجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في اطاره، بما في ذلك القوى على السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوى على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد.

وتبدو أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات الوظيفية العليا، حيث تصبح أكثر المهارات أهمية. كما تبدو أهميتها من ناحية ثانية، من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، ذلك لان المهارة الذهنية تعتبر الأداة الهامة التي تمكن القائد من استخدام مهارته الإنسانية على النحو الأمثل، اذ انه ما لم تكن لدى القائد مهارة ذهنية جيدة، فان مهارته الإنسانية قد تتبدد وتظهر أهمية المهارة ذهنية من ناحية ثالثة: من حيث ان توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مؤوسيه، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما انها تخلق منهم مجموعة متعاونة.

والمهارة الذهنية ينبثق منها نوعان آخران من المهارات هما: المهارة السياسية (political skill) والمهارة الإدارية (Administrstive skill) كما يلي:

### أولاً: المهارة السياسية:

وهي تعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهاراته في تبصر الصالح العام والاهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين اهداف التنظيم وسياسته واهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم.

وإذا كانت المهارة السياسية تعني قدرة القائد على ان يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة ولعادات وتقاليد شعبها، فان ذلك لا يعني ان تصبح القيادة آلة تستخدم في لعبة القوى السياسية الموجودة وانما عليها

الا تتجاهل المثل العليا والاهداف السياسية التي تطمح الشحب الى تحقيقها سواء كانت سياسية او اجتماعية او اقتصادية-وان تستجيب للروح السياسية العامة.

ويتطلب تحديد المهارة السياسية للقائد، معرفة الدور الذي يؤديه، وهل يغلب عليه الطابع الإداري ام السياسي ام ان دوره مزدوجا يحمل الطابعين معا؟

ان من الحقائق المسلم بها ان دور القائد في اية دولة يتم تحديده في إطار نظام الحكم فيها. وعلى ضوء هذه الحقيقة يمكن تقسيم الدول في نظراتها لدور القائد الى ثلاثة اتجاهات: دول تجعل دور القائد دورا سياسيا بالدرجة الأولى، وهذه الدول تتطابق فيها الإدارة والسياسية بينما دول أخرى تنظر لدور القائد على انه خبير اداري فني لا يحتاج في أداء هذا الدور الى خلفية سياسية وهناك اتجاه ثالث يعتبر وسطا بين الاتجاهين المتطرفين يتطلب من القائد ان يقوم ببعض النشاط السياسي الى جانب دوره الإداري دون ان يتطلب الدمج الكلي بين الإدارة والسياسة.

ويرى-بعض كتب الإدارة-ان القائد الإداري بشكل عام يؤدي دورا مزدوجا أحد جانبيه يتصل بالسياسة، والثاني يتصل بالإدارة وانه كلما ارتقى في السلم الإداري، تزايد الطابع السياسي لدوره وضعف طابعه الإداري. والقائد الإداري الذي يتمتع بمهارة سياسية هو الذي تكون لديه القدرة على أداء دوره الإداري، ويلتزم في نفس الوقت بالأهداف القومية للدولة ويكون حساسا لمشاكلها السياسية.

وأفضل من حدد متطلبات المهارة السياسية للقائد الإداري من بين كتاب الإدارة "بول ابلي" (P Apple)، الذي رأى ان توفر المهارة السياسية لدى القائد يعتمد على توفر القدرات التالية:

أ. ان تتوفر لديه القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، بمعنى الات تعارض الحلول مع الأهداف التي تضعها السلطة العليا، وان يكون ربطه بين مختلف النشاطات والتصرفات الإدارية وبين السياسة العامة للدولة كفيلا بتحقيق الصالح العام.

ب. ان يتوفر لديه ما يسمى بالولاء للخدمة العامة او الحاسة الحكومية \_ (Government sence) \_، ويتمثل ذلك في إعطاء الأهمية للعمل الحكومي والاولوية للصالح العام وتقديمه على صالح المنظمة. وان لا تثنيه الاعتبارات الحزبية-إذا وجدت-عن أداء واجبه العام او تؤثر في أدائه له.

ج. ان يتوفر لديه ما يسمى بالحاسة السياسية او الاستجابة للروح السياسية العامة \_ (Political sence) \_والتي تتمثل في معرفته السياسة العامة لدولة، وفهم العلاقة بين العمل الإداري والعمل السياسي وتبني الاتجاه او السياسة التي تتلاءم مع متطلبات الجمهور ورغباته.

## ثانيا: المهارة الإدارية:

وهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بها يتلاءم وتحقيق اهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم.

ومن خلال الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد، كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا ووضع معدلات الأداء بطريقة موضوعية وعادلة وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم وحذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ويوضح خطوط السلطة ويستفيد من كفاءات الافراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق، وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة اليهم والسلطة المفوضة اليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من انجاز الاعمال على افضل وجه.

ومن متطلبات المهارة الإدارية، القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات والتنسيق بين مختلف الإدارات والتخفيف من حدة المركزية ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم وكسب ود موظفيه واثارة حماسهم لمشاركته وحل المشاكل التي تعرض له. كذلك كفاءة القائد وقدرته على الاتصال (Ability of communication)، أي قدرته على الاتصال بالآخرين، والتعبير عن الراي بطريقة واضحة تساعد على نقل وجهات النظر الى الغير وشرح الأهداف المراد تحقيقها وخاصة عند اتخاذ قرارات هامة. كما يرتبط بالمهارة الإدارية خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع الاحترام من مرؤوسيه.

وهكذا يتضح لنا من العرض السابق للمهارات القيادية مدى أهميتها للنجاح في القيادة الا ان لنا

ملاحظتين على ما سمي مدخل المهارات القيادية (Skills Approach) الذي ظهر في الفكر الإداري:

الأولى: ان أهمية توافر هذه المهارات – الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية -تختلف باختلاف الظروف والتنظيمات، وباختلاف المستويات القيادية في التنظيم الواحد، وهذا ما سيتضح لنا عندما نعرض لنظرية الموقف.

الثانية: ان هذا المدخل يؤكد ان القادة الكفاء لا يولدون متمتعين بهذه المهارات وانما يكون بعضها قدرات فطرية-تظهر عند ولادة الفرد، وفي اثناء نموه-كالمهارات الذاتية، في حين يكون بعضها الاخر كالمهارات الفنية والإنسانية والذهنية، قدرات مكتسبة، بمعنى انه يمكن اكتسابها وتنميتها لدى القادة عن طريق التعليم والتدريب. كما ان هذا



المدخل أبرز أهمية الحاجة لتوافر هذه المهارات لدى القادة بدرجات متفاوتة بحسب المستويات الوظيفية وأكد من ناحية أخرى أهمية تطبيقها في الإدارة الحديثة حيث يساعد على اختيار القادة الكفاء.<sup>1</sup>

ولقد إشارة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها ويمكننا إيجاد هذه المهارات القيادية على النحو الآتي:

### 1. التخطيط وتحديد الأولويات:

فالقدررة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف انما يعتبر من أبرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.

### 2. التنظيم والبناء المؤسسي:

وتعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلا من البناء الفردي من اهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.

### 3. المحافظة على أداء النظام لوظيفته:

وتعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها. وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد والتوظيف وبناء روح الفريق واختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقارير والتقييم واعتماد المساءلة.

### 4. وضع جدول الاعمال وصناعة القرار:

ان وضع جدول الاعمال الاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعتبر من المهارات السياسية للقائد الإداري وذلك بهدف توفير الكفاءة والفاعلية لإدارة الوقت وصناعة القرار.

### 5. اظهار الحكمة السياسية:

وتبرز الحاجة الى امتلاك القائد الإداري لهذه المهارة من منظور ان القائد الإداري لابد وان يمتلك الحكمة السياسية والتي تؤهله لحل اية تناقضات او صراعات قد تبرز بسبب الاختلافات في المواقف السياسية.

<sup>1</sup> نواق كنعان: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2000م، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص333-339

## المطلب الثاني: معوقات القيادة

قد تتعدد وتتعدد المعوقات الإدارية التي تتعرض لها القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها واهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العلمية:

- 1- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- 2- التخطيط غير السليم.
- 3- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- 4- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- 5- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

## العوائق البيئية:

ان مثل هذه العوائق تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة والمنظمات المهنية وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها ودون التزامها بالموضوعية:

- 1- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- 2- الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه المنظمة.
- 3- الموروثات الاجتماعية داخل هذه المنظمة.
- 4- غموض وجمود الأنشطة واللوائح.
- 5- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

معوقات تابعة من القيادات الإدارية ومن اهم هذه المعوقات التي تواجه الدول النامية والتي تعكس على القيادات الإدارية:

- أ. عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي.
- ب. حل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية ومنها:
  - 1- عدم توفير كوادر قيادية كفوة.
  - 2- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.
  - 3- خوف القيادات من المسؤولية وتردها او حجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشاكل الطارئة.
  - 4- عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي والنفسي.
  - 5- عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
  - 6- اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.

عوامل تتعلق بالزمن:

قد يواجه القائد ضغوطات والحاح لاتخاذ قرار معين فهنا قد يحتاج الى الانفراد لان عامل الزمن يحكمه ولا بد من التشاور ان يأخذ بعض الوقت فيعمل على اتخاذ قرار منفرد دون مشاركة الجماعة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فاتن عوض الغزو: نفس المرجع السابق ذكره، ص 127-129

## المطلب الثالث: أهمية القيادة

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الانسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة او منظمة او مجتمع، فمن النادر ان تجد أي جماعة من الناس دون ان يكون لها نوع او آخر من القيادة... كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد او أي منظمة بدون قائد. هذا، ولقد ظهرت أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثل للقيام بمهام التغيير المطلوبة. وظهرت أهمية القادة التحويلين كبديل للمديرين المحافظين. وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، تساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل.

والمنظمة التي نفتقر الى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح. ويؤكد عوض خلف العنزي على ان القيادة تعتبر حجر الزاوية في الذين حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحه واستمراريتها، فالقادة هم الذين يخططون ويصنعون الأهداف والسياسات (العادلة السليمة والمقنعة) وهم الذين يتابعون ويراقبون "الرقابة البناءة" ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة (عملية وسلوكية وانسانية) ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والارشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الافراد واستدعاء طاقاتهم اذا حدثت الاستجابة والارتباط والاقدام والثقة المتبادلة.

ان أي منظمة-مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات-فإنها تظل بحاجة دائما الى القيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup> ان القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم وتقام العدل ويحال دون ان يأكل القوي الضعيف. قال تعالى "ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولاكن الله ذو فضل على العالمين" البقرة 251 فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع ان تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:

- 1- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- انها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 3- انها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع السابق، ص 24

5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

6- تنمية وتدريب ورعاية الافراد، اذ انهم راس المال الأهم والمورد الأعلى.

7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.<sup>1</sup>

كما ان الإسلام يرجع له الفضل في إرساء قواعد الديمقراطية الحديثة بهدف رفاهية الفرد وتقدم المجتمع ولقد طبق الرسول عليه الصلاة والسلام النمط القيادي الديمقراطي محققا قول الله تعالى في محكم آياته في كثير من موضع في قيادته لشؤون الدولة فقال تعالى "وشاورهم في الامر" وفي آية أخرى يقول "وامرهم شورى بينهم". كما أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم "لا يحل لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم" ويقول عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"

وفي هذا الصدد نجد مفهوما للقيادة من المنظور الإسلامي يقدمه رفيق وبدوي (rafik, badawi, 1999) حيث يطرحان تصور لدور القائد يقوم على ممارسة دورين أساسيين الدور الأول للقائد كونه (خادم) للعاملين معه وفق فكرة ان خادم القوم سيدهم، فهو يقوم على رعاية مصالحهم، وتأمين قضاء حاجاتهم وتوجيههم لما فيه خيرهم، اما الدور الثاني للقائد فهو كونه الموجة والراعي الذي يحيي مجتمع العاملين معه وينتشر بينهم الفضيلة ويحثهم على التقوى من خلال هذين الدورين وهما وجهان لنفس العملة يستطيع القائد التأثير في مساعدته والعاملين معه ليحققا ما تبتغيه المنظمة من اهداف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العجيجي: نفس المرجع السابق ذكره، ص 65

<sup>2</sup> عبد الرحمن سيار: نفس المرجع السابق، ص 9-10

## خاتمة الفصل:

في عالم متغير متسارع. تعتبر القيادة ذلك المنصب الموجود في اعلى السلم التنظيمي والذي يتم شغله اما عن طريق الوصاية او الانتخاب او الترقية، بحيث يمكن من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال سلطة القرار، وللقيادة وظائف وانماط ومهارات والقدرات التي سيحتاجها القادة الفاعلون واهمية بالغة داخل التنظيم بالرغم من كل المعوقات التي تواجهها.

## الفصل الثالث: مقارنة نظرية لإدارة الازمات.

تمهيد

المبحث الأول: تطور الازمة. مفاهيم الأساسية.

المطلب الأول: تعريف الازمة لغة. اصطلاحا. وخصائصها.

المطلب الثاني: أسباب نشوء الازمات وأنواعها.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الازمات.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للازمة.

المطلب الأول: الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الازمة.

المطلب الثاني: مبادئ الازمة.

المطلب الثالث: تشخيص الازمة.

المبحث الثالث: تطور الازمة واثارها ومعالجتها.

المطلب الأول: تطور الازمات وأسلوب مواجهتها.

المطلب الثاني: الازمة واثارها.

المطلب الثالث: الحلول المقترحة.

خاتمة الفصل

## الفصل الثالث: مقاربة نظرية لإدارة الازمات.

## تمهيد

على الرغم من تعدد المؤلفات حول الحوادث التاريخية للازمات المختلفة التي صادفت البشرية خلال القرون الماضية الا ان الاسهام النظري العلمي من اجل تأسيس نظرية متكاملة لعلم إدارة الازمات مازال محدودا حتى اليوم، فتفسير الازمات وبحث جوانبها امر شاق صعب، وتكمن الصعوبة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته حتى يكاد يكون من المعتذر ان لم يكن من المستحيل، إيجاد مصطلح يضارع مصطلح "الازمة" في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استخدامه بدءا من الحديث مثلا عن "ازمة الثقة" التي قد تنشأ بين اثنين وتهدد استمرار صداقتهما وانتهاء بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى وتهدد مصير العالم بكافة دوله.

فالأزمة الحديثة في عالمنا المعاصر غامضة وان أوضحت في أسبابها وجوانبها ومناخها المحيط، فلا يزال مكوناتها الرئيس الغموض الذي يكتشف هذه الجوانب ولا تزال محاولات كشف اسرار هذال الغموض مستمرة ومن ثم فإنه قد يكون من المفيد تحديد مفهوم والمقصود بالأزمة.



## المبحث الأول: الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الازمات

مفهوم الازمة: تعبر الازمة عن موقف وحالة وعملية، وقضية يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، اسرة) تتلاحق فيها الاحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، او على اتجاهاتها المستقبلية

الازمة لغويا: قاموس المصباح المنير: وردت الأزمة أيضا بمعنى الشدة او القحط ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتد وقل خير، كذلك يقال: أزم عليهم السنة أشد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة وفي القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاقتصاد، أو الاجتماع: فتعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال " ويمكن القول إنها "وضع او فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريبا الى حالة أخرى.

قاموس أكسفورد: هي نقطة تحول في المرض او في تطور الحياة او في تطور التاريخ ... الخ، وتفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد.

قاموس بتت روبرت: يطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على الحالة المرضية التي تتميز بالتغير المفاجئ والحاسم أما الى الاحسن أو الى الأسوأ  
قاموس هيرتيج: فيعرفها بأنها:

حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم تغيير فجائي في مرض مزمن أما للتحسن أو لتدهور<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات (المدخل . المفاهيم . العمليات)، الطبعة الأولى، 2012م، الاردن، دار

اصطلاحاً:

بالرغم من تعدد التعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك بتعدد خلفياتهم، ومشاربهم، والزاوية التي ينظرون منها الى كلمة الازمة الا أن هنالك تشابه كبير بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة، ونورد فيما يلي بعضاً من هذه التعريفات:

الأزمة هي الخلل المفاجئ نتيجة للأوضاع غير المستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان.

كما تعرف على انها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.<sup>1</sup>

الأزمة هي موقف معقد ومتشابك، يتضمن درجة عالية من السخونة وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناعات القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية.<sup>2</sup>

ويعرفها العماري: هيا تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور اما الى الأفضل واما الى الأسوأ.

يعرفها السبتي: انا حالة طارئة تؤدي الى الأخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يصعب المركز التنافسي لها ويترك أثر كبير في مجريات أمورها العادية.<sup>3</sup>

وعطفاً على ما ذكر، فإن الأزمة بالمفاهيم السابقة والخصائص المتقدمة تأخذ الابعاد ثلاثة تتمثل في الاتي:  
البعد الأول: بعد المفاجأة حيث ان الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع وبدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.

البعد الثاني: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والاهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب على ذلك من هلع وخوف وتوتر وقلق، يفتح باب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق مجهول وتصاعد أحداث الأزمة.

1 ماجد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 22

2 عبد السلام جمعة زاغود: إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، الطبعة أولى، 2012م، الاردن، دار زهران

النشر والتوزيع، ص 23

3 غرات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة، وإدارة الأزمات، الطبعة أولى 2012م، عمان، دار ومكتبة حامد لنشر

والتوزيع ص ص 85-86

البعد الثالث: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح امام مديري الأزمة وصنع القرار للاتخاذ القرار سريع وصائب ولا يتضمن أي أخطاء اذ لا يكون هناك وقت أو مجال لتأخير أو للإصلاح الخطأ للاستمرار الوضع في التفاهم ونشوب أزمات جديدة اشد وأصعب من أولى قد تقضي على الكيان ولا تبقي على أي أعمدة او قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد.

وذلك أن الأزمة سريعة متلاحقة عندما تنفجر أحداثها ويفقد الجميع بمن فهم صانعوها القدرة على السيطرة عليها، او على تحديد اتجاهها فتصبح مثل الأعاصير التي تجتاح الغابات المتشابكة في ظل التيارات هوائية متعارضة أو كفيضان نهر اجتاح سدا من السدود فأنهار ذلك السد وأصبحت المياه أكثر قوة واندفاعاً<sup>1</sup> خصائصها:

هنالك عدة خصائص للأزمة بشكل عام يمكن ان تتواجد في أي أزمة تظهر على الملأ واهم هذه الخصائص: التعقيد ولتشابك والتداخل: في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تنجلي الا بعد مرور الوقت، لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد. أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية بل واستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة.

تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والمحدودية الوقت والتقييد وتعدد عناصرها، وعواملها، وأسبابها.<sup>2</sup> ان مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة حيث أصبحت تحدد اهداف المنظمة.<sup>3</sup>

نقص المعلومات: لا تعرف من المتسبب ولا كيف تتصرف كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الازمة.

فقدان السيطرة: جميع احداث الأزمة تقع خارج نطاق قدراتك وتوقعاتك وتشد على الروتين العادي للمؤسسة.<sup>4</sup>

1 ماجد السلام الهدي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، الطبعة أولى، 2010م، الاردن، زهران للنشر والتوزيع، ص19

2 ماجد عبد المهدي مساعدة: نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 24-25

3 عزات كريم العدوان: نفس المرجع السابق ذكره، ص 105

4 نداء محمد باقة الياسري: نفس المرجع السابق ذكره، ص 27

تؤدي الأزمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة ومنها على سبيل المثال: تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية وفقدان الدافع نحو العمل وعدم الانتماء.  
الحاجة الملحة الى اتخاذ القرار وينبغي ان يكون هذا القرار سريعا وصائبا وعمليا.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد السلام جمعة زاغود: نفس المرجع السابق، ص ص 26-27

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها.

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الازمات نفسها، فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة، تخطيطية، وتنفيذية ... الخ.

1-سوء الفهم: وهو يشير الى الخطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك للأسباب

التالية:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الامام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والأبصار عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.<sup>1</sup>

2- سوء التقدير والتقييم:

ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا اخر هو (الافراط في الثقة الكاذبة بالنفس او بالآخرين)، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر الأسباب حدوث الازمات خاصة في المجالات العسكرية وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:

. سوء التقدير قوة الطرف الاخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

3-الإدارة العشوائية:

وهي ليست إدارة، بل مجموعة من الالهواء والامزجة تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة وهي بواعث ومسببات للدمار والازمة المدمرة، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للازمات ولكن أيضا وبدرجة اشد خطورة كدمر للكيان الإداري، ولعل هذا ما يفسر لنا الأسباب أزمات كيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد الى الرؤيا المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها.

<sup>1</sup> احمد ماهر: إدارة الأزمات، الطبعة الثانية. 2010م، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص23

#### 4-الرغبة في الابتزاز:

حيث تعد الرغبة في الابتزاز احد الممارسات الاجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه وعادة ما تكون عملية الابتزاز اما لقائد اداري جديد او لقائد اداري متواجد منذ فترة من الزمن لكنه تخلى عن الشرف والفضيلة ووقع في براثن الخطأ والانحراف، ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في كيان الإداري وابقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية رهيبية واستغلال مجموعة من تصرفاته الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها احد من العاملين معه والتي يمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ واشد ضررا

#### 5-اليأس:

وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، والتي تدفع الشخص اليائس الى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل التصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة الخطر الداهم على اتخاذ القرار، وإذا كان يجب النظر الى اليأس أيضا كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات طبيعة خاصة والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.

#### 6-الاشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي الى الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي الى ظهور الاشاعات ما يلي:

- وجود تخطيط لدى المسؤولين.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الازمة.
- وجود توتر جماهيري.

#### 7-استعراض القوة:

وهذا المسبب يتم من كيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الاحداث ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشد وتصل الى اندفاع غير مسيطر عليه وتنقلت الأوضاع.

### 8-الأزمات المخططة:

أي فن صناعة الأزمة، في مخطط له برنامج زمني محدد، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل العمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن احداث الأزمة من خلال اسلوبين هما:

\_أسلوب اتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة بالاستخدام فيحدث تكديس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

\_أسلوب اتاحة المعروض او ناتج تشغيل اقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائض غير مشغل في طاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

### 9-تعارض الأطراف:

كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والاطماع الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث الازمات، وقد يلجأ متخذ القرار الى محاولة التوفيق عن طريق التغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارض مع اهداف البعض الاخر فيلجأ مرة أخرى الى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا مما يؤدي الى تخبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث الأزمة غامضة تصعب الإحاطة بأصحابها

### 10-تعارض المصالح:

وهي أيضا من اهم أسباب حدوث الازمات سواء على نطاق الدولي او المحلي او حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم حيث ان لكل دولة مصالحها ولكل فرد مصالحه، فاذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع للأحداث ونشوء الازمة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزمومي مما يقوي تيار الازمة.<sup>1</sup>

### أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الازمات التي تمر بها المنظمات الاعمال الى ما يلي:

#### 1. أزمات المسار الطبيعي:

هي أزمات طبيعية تمر بها المنظمة مثل اشخاص طبيعيين اثناء نموهم وتطورهم حياتهم العادية، ويمكن الاستفادة من هذه الازمات لتجاوز أزمات مستقبلية تحدث مع أي شخص ويجب التنبؤ دائما لمثل هذه الازمات، والاستعداد لها حتى يتم تجاوز تجارب الازمات الماضية.

<sup>1</sup> بغدادي فيصل: دور القيادة في إدارة أزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم علوم السياسية وعلاقات الدولية، جامعة مسيلة، السنة الجامعية 2013 \ 2014، ص 46-48

## 2. أزمات الاحداث الطارئة:

هي أزمات تحدث بشكل غير متوقع في مسيرة المنظمة العادية او في نشاطاتها تسبب احداث طارئة عن نشاط المنظمة، وهي بمثابة احداث سريعة والمفاجأة تشكلان عنصرين أساسيين يميزان هذا النوع من الازمات فهذا النوع من الازمات تعيشه المنظمة منذ اللحظة الأولى لحلول الازمة.<sup>1</sup>

## 3. الأزمة الاقتصادية

وتنتج هذه الازمة عن طريق حدوث مشكلة اقتصادية تصيب الشركة او محور اقتصادي وتشير بسرعة كبيرة لتشمل جميع المحاور الاقتصادية من نفس الاتجاه وقد تصيب القطاع الاقتصادي من محاور عدة منها: الزراعي والصناعي والتجاري، ويسبب هذا النوع من الازمات شل حركة هذا الاتجاه الاقتصادي مما يسبب ضررا بليغا في المستوى الاقتصادي لبلد معين كما حدث في الأزمة الاقتصادية الخاصة بنفط الخليج وازمة الحرب العراقية الإيرانية وتدمير منشأة النفط الحيوية الخاصة بالبلدين ما سبب رفع أسعار النفط وتدهور السوق النفطية ومعاناة البلدين من هذه الحرب حيث وصل تأثيرها الى نسبة 60 بالمئة من اقتصاد البلدين وزيادة نسبة المخاوف.

## 4. الأزمة المالية:

وتنتج عن اضطراب السوق المالية بسبب وجود احداث سياسية او الاقتصادية او حتى علمية وفكرية ودينية، وتصيب القطاع المالي للبلد والقطاع المصرفي بشكل أدق، مما يؤدي الى ضعف قيمة العملة الخاصة بالمنطقة كما حدث في الازمة العالمية، وقد تنتج عن توقعات بحدوث مشكلة اقتصادية مالية، وقد عان العالم من حدوث هذه الازمات سواء الازمة العالمية للكل عام 1929 وحتى الازمة المالية في اسيا وانخفاض قيمة العمل الاسيوي قلل البن، والبات قياسا بالدولار الأمريكي<sup>2</sup>

كما تعددت الآراء في تقسيم أنواع الازمات وتصنيفها ومدى تأثيرها الا انه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل (مدى تكرارها . حدتها . تأثيرها . شدتها . محاورها) كما يلي:

1. تكرار الازمة: يعد التكرار من اهم الأسس في تصنيف الازمات، وعلى الرغم من ان حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها فان أي كيان اداري سواء كان فرد او مؤسسة لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها الى:

<sup>1</sup> زيد منير العبوي: ادرة الأزمات، الطبعة الأولى، 2007م، الاردن، دار الكنوز المعرفة، ص21

<sup>2</sup> أحمد محمد أحمد أبو طه: الأزمات الاقتصادية، الطبعة الأولى، 2016م، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، ص72



أ. أزمات دورية متكررة: تتكرر الازمات بتوقع حدوثها فإنه لا يتيح التنبؤ دقيقا بمدادها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الازمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.

ب. أزمات غير دورية: هذه الازمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الازمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية ومن ثم لا يسهل توقعها، والازمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وان كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الازمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية او تغير الظروف المناخية.

2. حدة الازمات: وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها، ويمكن تقسيم الازمات طبقا لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي اصابتها الى نوعين أساسيين هما:

أ. الازمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطرا اذا انها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة اذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات كاذبة مثل: الازمات التموينية المفتعلة.

ب. الازمات العميقة: وهي أخطر أنواع الازمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة فقد تدمره ان اهملت مواجهتها.

3. تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الازمات الى نوعين أساسيين وفقا لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة:

أ. أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب. الأزمة الجوهرية: يؤثر هذا النوع من الازمات تأثيرا واضحا ومؤكدا في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الازمات او اهمال مواجهتها اذا ان استمرارها قد يفسر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات اشد خطرا وتدميرا، وتتمثل تلك الازمات في نقص المياه او الوقود او الغذاء.

4. شدة الأزمة: تتراوح الأزمات بين نوعي أساسيين من الشدة والضعف هما:

أ. أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو افقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل الى حد الأضراب العام.

ب. أزمات خفيفة: وعلى الرغم من ان هذا النوع من الأزمات يبدو عنيقا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، الا ان تأثيره على الرأي العام او الجمهور المحيط به يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الأزمات الناتجة عن الاشاعات.

5. محاوور الازمات: يتم تصنيف الأزمات الى الأنواع الآتية:

أ. أزمات المادية: تدور حول محور مادي مثل ازمة الغذاء، أزمة السيول، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها أزمات تدور حول مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في ادارة الازمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

ب. أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية وأزمة الولاء والانتماء.... الخ وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسه وانما التعامل معه يتم من خلال أدراكه المضمون.

ج. الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية، والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات الجانبين أحدهما مادي ملموس والواقع المادي الذي أحدثته الازمة، ونتجت منه الأشخاص المختطفون او الخسائر والأضرار المادية والأخر معنوية يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة لأعمال الإرهابي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد شافي طلبه: كيفية إدارة الأزمات، د ط، 2019م، لم يتم ذكر مكان الطبع، دار مير لطباعة والنشر، ص 10-07

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

مراحل إدارة الازمات:

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل، وفي هذه الدراسة تم اعتماد خمس مراحل منها ماهي الاجراءات التي تتم قبل حدوث الأزمة والإجراءات التي تتم أثناء حدوث الأزمة على النحو التالي:

1- اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة):

وتشير الى ما قبل بداية الأزمة، وتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات او الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الازمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الازمات وهي انشاء فريق يقوم بالتخطيط والاشراف الدقيق للمستقبل من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات والمحاكاة وغيرها.

2- الاستعداد والوقاية (ما قبل الازمة):

وهي تعبر عن قيام الإدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الازمة بعد التأكد من إمكانية تجنبها لتقليل من اضرارها مع استمرار الإدارة لمنع حدوثها.

3- احتواء الأضرار أو الحد منها (اثناء الازمة):

تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة ويجب ان تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة الى استخدام الأمثل للموارد والحد من أضرار التي نتجت من جراء وقوع الازمة.

4- استعادة النشاط (اثناء الازمة):

هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة ما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية.

التعلم: تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهةها واستخلاص الدروس والعبر وتكوين خبرات من تجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها او غيرها في المستقبل فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر خاملة، جيلالي بهار: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، (الجزائر، مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد 02، 2021).

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للأزمة وتشخيصها.

المطلب الأول: الأساليب وأدوات الكمية لتعامل مع الأزمة.

هنالك أساليب متنوعة للتعامل مع الأزمات بما في ذلك نهج الاستباقية والتفاعلية في موقف اتخاذ القرارات لتخطيط قبل وقوع الأزمة واثناء وبعد حدوث الأزمة بهدف احتواء الضرر والتعافي السريع من أثارها وهناك أربعة أساليب لتعامل مع الأزمة:

1- أسلوب الهروب: هو أسلوب سلبي حيث يقوم القائد بترك الأزمة وتأثيرها تماما ويعترف بعدم القدرة على مواجهتها.

2- أسلوب الاحتواء: حيث يقوم القائد بالتخفيض من انتشار وتأثير الأزمة والعمل على امتصاص الضغوط التي تولدها ومحاولة تدمير أسبابها.

3- أسلوب التعاون أو العمل الجماعي: حيث يكون الجميع في فريق الأزمات يتعاون على مواجهة الأزمة ولكل عضو واجبات محددة.

4- أسلوب المواجهة: حيث يكون القائد أو المسؤول المنظمة بالتعاون مع رؤوسيه لمواجهة الأزمة بطريقة علمية قائمة على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك بسرعة في جميع المراحل الأزمة للحد من الآثار السلبية وعودة التنظيم الى حالة الاستقرار التي كان عليها<sup>1</sup>

وهناك طرق حديثة وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وأهم هذه الطرق هيا: طريقة فريق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة.

طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، فيتم افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان القوة.

<sup>1</sup> علالي الزهراء، علالي فتيحة: القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (الجزائر، مجلة القضايا المعرفية، العدد 08، جانفي 2022)، ص 10

طريقة تفتيت الازمات: وهي الأفضل اذ كانت الازمات شديدة وخطرة تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع الجوانب الازمة لمعرفة قوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازماتية، وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى أزمت صغيرة مفتتة.

طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي لتغطية على الازمة كما في حالات فقدان مواد تموينية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد لسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

احتواء وتحويل المسار: وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي الى تقليل من اخطارها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قمان عمر، طد سعدي بن شهرة: إدارة الازمات الاقتصادية بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي، الازمة الاقتصادية العالمية (2008.2009)، (الجزائر، مجلة الشعاع لدراسات الاقتصادية، العدد الأول، مارس 2019)، ص ص44-45

### المطلب الثاني: مبادئ الأزمة

التعامل مع الازمات هو فن ومهارة مثلما يحتاج في ذات الوقت الى وعي ادراكي شامل ليس فقط بحاضر الأزمة وملاحمها وما يحدث فيها ولكن هو أيضا بما هو وراء الستار لا تظهر ملامحه واضحة جلية، ومن هنا فان معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل ومجالات وأهداف إدارة الازمات وتحديد مدى خطورة الأزمة وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، مثل هذه الأمور تحتاج الى استلهاهم وإلى الهام وإلى احترام وتقدير وتطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الازمات، وذلك من خلال المبادئ التالية:

#### المبدأ الأول: تحديد الهدف

هناك دائما هدفان متعارضان في إدارة الازمات وكل منهما مضاد لآخر وهما: هدف قوى صنع الازمة الذين يسعون الى تحقيقه، وهدف مدير الازمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفين في واقع الامر يحتاج الى الاخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين دائما على مدير الازمة أن يتوخى الهدف، حيث كثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار خاصة وان ضغط الازمة واشتددها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في اتجاه المطلوب، ومن هنا فأن تحديد الهدف بدقة يستند على مهاجمة الازمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الازمة اكثر قابلية للإصابة، وان شجاعة متخذ القرار تمكن في اتخاذه القرارات الصائبة بعد دراسة مهيبه وتقدير دقيق للموقف وليس في مجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة.

ومن هنا فأن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة ولا يشترط ان يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة بل يتعين ان يكون جزءا ذا تأثير على بنیان الأزمة وعلى مجرياتها وأدائها ومن هنا فانه إذا كان موضوع الهدف هو مهاجمة الأزمة ككل فقد يكون هذا الهدف الضخم غير ممكن، ولا يملك الكيان الإداري إمكانية او ان يكون باهظا التكاليف شديد الخسائر، ومن هنا يتعين فقط تحديد منطقة معينة أو مناطق محددة فقط من بنیان الأزمة لأصابتها فيه وافقادها مقوماتها سواء كانت مقومات الوجود او مقومات الاستمرار.<sup>1</sup>

#### المبدأ الثاني: الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة.

يحتاج مدير الازمات الناجح الى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يتمكن من التعامل مع الازمات بنجاح خاصة وان القوى صنع الازمة غالبا ما تمارس صنع الازمة في اطار معرفتها بالقيود المتحكمة في رد فعل مدير الازمات، ومن ثم فأن تمتع مدير الازمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الازمات بصورة سريعة وناجحة ومن هنا

1 ماجد سلام الهدي. جاسم محمد: مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، د ط، 2007م، زهران للنشر، ص 119

يتعين ان يعمل كل مدير أيا كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة وهي أيضا تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة. وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة الى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه بذلك والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها او يعمل على احداثها.

#### المبدأ الثالث: المباغتة.

تعتبر المباغتة من اهم المبادئ للتعامل مع الأزمات ان لم تكن أهمها على وجه الاطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه كاملة على الأزمة.

لك انه إذا ما تم التأمين المباغتة فأنها تحدث فورا نوعا من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة تجعلها لا تستطيع التفكير او التصرف بشكل عقلاي وتحت تأثير الصدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها او شل حركتها وتعجزها الى فترة مناسبة من الزمن.

#### المبدأ الرابع: الحشد.

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ العملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها وعلى أسبابها وعلى عناصرها. والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيه الأزمة والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالأزمة والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن للمدير الازمات حشده وتعبئته ماديا ومعنويا من اجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها. ومن هنا فإن القوة هي ناتج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### المبدأ الخامس: التعاون.

يحتاج مدير الأزمات الى تعاون الجميع معه وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يوجهها خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة او لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم من روافد معينة او من قوى جديدة، ومن ثم فإن التعاون يعد من اهم المبادئ ان لم يكن أهمها على الاطلاق للتعامل مع الازمات. والتعاون يعد من اهم المبادئ الخاصة بمعالجة الازمات حيث يساعد على اتساع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وعلى تكامل المعالجة فضلا عما يتيح ذلك من سرعة ودقة خاصة إذا ما كان فريق العمل الذي انيط به معالجة الازمة متنوع الخبرات والقدرات بشكل كبير.

<sup>1</sup> ماجد سلام الهدي، نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 120-121

### المبدأ السادس: الاقتصاد في استخدام القوة.

ان استخدام كامل القوة ضد الازمة او صانعيها يتعين ان يخضع لحساب دقيق. فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي انفقت او أيضا من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي وكذا للاحتمالات عملية ارتداد المخادع. فكثيرا ما يلجأ صناع الازمات الى خلق كمين ازموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية فاذا ما وقع في هذا الكمين ودفع كل قواته للتعامل مع الازمة الوهمية وأنهكت قواه وقدرته ظهرت وبشدة الازمة الحقيقية القاتلة والمدمرة والتي لا يكون لديه أي قدرة او قوى احتياطية لمواجهة، يضاف الى ذلك أيضا ان بعض الازمات لها صفة التجدد الذاتي حيث كلما اخمدت الازمة كلما استعرت نارها من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية والاكتفاء فقط بكبت واخماد الازمة.

### المبدأ السابع: التفوق في السيطرة على الاحداث.

ان معالجة الازمات تتطلب ان يكون هناك تفوق في السيطرة على الاحداث الازموية، فإدارة الازمات تحتاج الى تفوق دائم في السيطرة على الاحداث وطريقها الى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم، والسيطرة والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة، ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها:

المعرفة التفصيلية بتطورات الازمة وما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحثيثة للحدائيات الازمة لاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للازمة والمهتمة بها وه وما يطلق عليها الاختراق الثلاثي الابعاد للازمة

### المبدأ الثامن: الامن، والتأمين لأرواح والممتلكات والمعلومات.

يتعلق الامن أساسا بمحاربة الخوف، فبداية أي هزيمة هي الخوف ومن ثم اذا ما نجحنا في تأمين انفسنا من الخوف فقد رفضنا الهزيمة بل وصنعنا إرادة الانتصار، ومن هنا يستمد هذا المبدأ أهميته فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الازمات ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا وحجب أي معلومات عنه بل وعزله داخليا وخارجيا وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية لأزمة. ومن ناحية أخرى فان التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الازمات خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية او التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج الى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين.<sup>1</sup>

### المبدأ التاسع: المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.

لقد كان لطفرة التكنولوجيا الضخمة التي اصابت العالم ان اثرت في طبيعة الازمات فأصبحت احداثها سريعة واستوجبت بالتالي التصدي لها بسرعة وهو امر يتطلب ان يكون هناك عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة

<sup>1</sup> ماجد سلام الهدمي، نفس المرجع السابق ذكره، ص 122-124



تدريباً عالياً يجعلها قادرة على التصدي بسرعة للأحداث الازمة وللإمكانيات وموارد كافية للأنفاق على مقاومة اتساع الازمة والحد من تدهور أحداثها ووقفها عند الحد الذي وصلت إليه، ومن ثم منع وتداعي انهيار الكيان الإداري ومعالجة ما سبق ان افترسته من نتائج والإبقاء على حيوية وحياء الكيان الإداري. وإذا كانت المواجهة السريعة للازمة امراً واجباً فأنها في ذات الوقت تتطلب الدقة لأن عدم الدقة قد يقود الى المزيد من الازمات فضلاً عن اهدار الموارد كان من الممكن ان يحسن توجيهها معالجة افرازات الازمة ونتائجها. ومن ناحية أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة للأحداث بعنصر هام وهو تكبيد الطرف الاخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الاقدام على صنع أي ازمة جديدة.

المبدأ العاشر: استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.

يحتاج التعامل مع الازمات الى وعي ادراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه وهي أساليب تفقد العد وتوازنه وتفقد قدرته على مواصلة عملية صنع الازمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة. ان الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع واشمل نطاقاً وأكثر تنوعاً وتتيح استخدام المبادئ التعامل الميداني مع الازمات واهمها: (التدرجية \ التلازم، والتتابع \ التناسق والاتساق \ التغطية والخداع).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد سلام الهدمي، نفس المرجع السابق ذكره، ص 127

### المطلب الثالث: تشخيص الأزمات

مناهج تشخيص الأزمات: يعد التشخيص السليم للأزمات المفتاح السهل للتعامل معها، بدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات المعروفة. الخبرة. الممارسة، ولذا فإن مهمة التشخيص الدقيق والسليم لا تتصرف فقط الى معرفة الأسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها، وانما الى تحديد كيفية معالجتها ومتى وأين تتم المعالجة الأزمة ومن يتولى امر التعامل معها وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات المساندة وسيناريوهات أساسية وبديلة للتعامل مع الاحداث التي سببتها الأزمة ووقف تصاعدها ونموها واحتوائها وامتصاص ضغطها... الخ.

فالأزمة تعد بمثابة مرض فجائي أصاب انسان معيناً ويهدد حياته ويحتاج الى:

{معالجة سريعة \ معالجة حاسمة \ شفاء المريض}.

ولن تستطيع تحقيق أي من هذه الأهداف دون تشخيص حالة المريض، ليس فقط لمعرفة ما هو المرض الذي أصابه، ولكن أيضاً لمعرفة مدى قدرة المريض على تحمل العلاج المقترح والبدائل المناسبة للتعامل مع الحالة المرضية على اقصى درجة من السرعة والدقة والكفاءة وهي أمور كلها تمارس تحت الضغط الأزمة الرهيب.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية. فقسم من الباحثين يقسمها الى سبعة مناهج وقسم اخر يقول

انها ثمان ولكننا من باب الاختصار نذكر المهمة منها:

#### أ. المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة والنتائج التي افرزتها وتأثيرها على الوضع العام في الدولة،

وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض ابعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت اليها والتداعيات التي قد تصل اليها.<sup>1</sup>

#### ب. المنهج التاريخي في تشخيص الأزمات:

ان هذا المنهج يعتمد على ان الأزمة ليست وليدة اللحظة ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة

تاريخياً، وعليه فان التعامل مع الأزمة يبني على معرفة كاملة بالماضي التاريخي ووردها الى أصولها التاريخية الحقيقية ومقدمة ضرورية لطرح تصورات المعالجة ويتم ذلك بتقسيم الأزمة الى مراحل تاريخية فيتم تشخيص كل مرحلة ووصفها من اجل توضيح الرؤية لمتخذ القرار.

#### ج. منهج دراسة الحالة:

يقوم هذا المنهج على تشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخياً ودراسة ما أدت اليه، ومن ثم يكون التعامل

معهما أفضل باعتبار لم يتم التجاهل أي عامل او سبب فيها، وعليه فأن على هذا المنهج الوصول الى الرؤية أكثر دقة وعمقا تتصف بالشمول والترابط. ويقوم هذا المنهج على الاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة سواء كان يتعلق بالماضي او الحاضر.

1 . محمود جاد الله: إدارة الأزمات، د. ط، 2010م، عمان، دار أسامة، ص ص 16، 17

ففي هذا المنهج يتم دراسة الازمة من عدة جوانب والمتمثلة في حجم الازمة التي توصلت اليه والمناخ العام الذي يحيط بها منذ نشأتها حتى هذه اللحظة، معرفة العوامل والأسباب التي أدت الى ظهورها والمواقع التي تكمن وراء نشوئها، فهذا المنهج يتيح للوصول لرؤية أكثر دقة وعمقا وتنصف بالشمول والترابط، الا ان هذه الطريقة يعيها صعوبة تعميم نتائجها على باقي الازمات الأخرى وهذا لارتباطها بالخصائص الفردية والفريدة والتي قد لا تتوافر في كل ازمة.

#### د. منهج الدراسات المتكاملة:

يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت اليها الازمة ويتابعها تاريخيا ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي.

#### هـ. منهج الدراسات المقارنة:

حيث يقوم على دراسة الازمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر، وان أساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية: أساس مقارنة زمانية تاريخية، اساس مقارنة مكانية وجغرافية، اساس مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الازمة، واسباب المقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الازمة.<sup>1</sup>

1 مرياح مليكة: استراتيجية إدارة الازمات وفعالية التسيير، د. ط، 2017م، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص ص 55-56.

المبحث الثالث: تطور الأزمة و اثارها ومعالجتها.

المطلب الأول: تطور الازمات وأسلوب مواجهتها.

تطور الازمات: يمكن تعريف مراحل تطور الازمة بأنها الفترات الزمنية المختلفة التي تمر بها الازمة والتي تتصف كل منها بخصائص معينة تميزها عن المراحل السابقة او اللاحقة لها. ويمكن القول اجمالاً ان الباحثين في الازمات يتفقون على ان الازمة تمر بالمراحل لكنهم يختلفون حول عدد تلك المراحل وحول طبيعة كل مرحلة.

رسم توضيحي 2 يوضح أربعة تقسيمات مختلفة لمراحل تطور الازمة



وأشهر نماذج المقدمة لمراحل تطور الازمة هي: نموذج الست المراحل \ نموذج الخمس المراحل \ نموذج المراحل الأربعة \ نموذج المراحل الثلاث.

### نموذج المراحل الست:

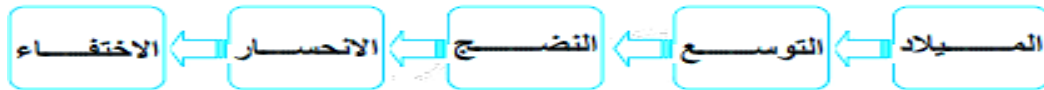
يتم تقسيم مراحل الازمة وفقاً لنموذج الست مراحل الى: الحالة العادية. الحضنة. المعجل. بداية الازمة. الانقراض. والتكيف الثقافي الكامل. ويتسم هذا النموذج بكثرة عدد المراحل بطريقة تجعله ينطبق على الازمات معينة كما ان اعتبار الحالة العادية مرحلة من مراحل الازمة هو محل خلاف على اعتبار ان الازمة لها خصائص محددة التي لا تنطبق على المرحلة العادية.<sup>1</sup>

1 عبد الله محمد الفقيه: أداة الازمات، الطبعة الأولى، 2011م، الصنعاء دار الكتاب الجامعي، ص، 53

نموذج المراحل الخمس:

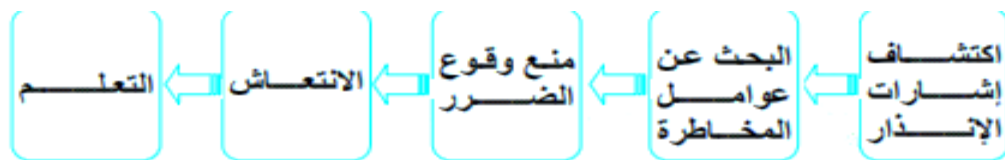
يتم تقسيم المراحل تطور الازمة وفقا لنموذج المراحل الخمس الى: الميلاد، التوسع، الانتشار، النضج، الانحسار، الاختفاء. ويقسمها ايان ميتروف الى اكتشاف إشارات الإنذار، البحث عن العوامل المخاطرة والعمل على تقليل من خطرها، منع وقوع الضرر، الانتعاش، التعلم.

رسم توضيحي 3: النموذج العام للمراحل الخمس للازمة



نموذج أيان ميتروف للمراحل الخمس:

رسم توضيحي 4: نموذج أيان ميتروف للمراحل الخمس.



نموذج المراحل الأربع:

يعرف نموذج المراحل الأربع بنموذج ستيفن فينك وهو الاقدم في الظهور وقد كان فينك من بين الأوائل الذين نظروا الى الازمة على انها حدث ممتد في الزمن وقسم مراحلها الى أربع مراحل هي: ظهور علامات ومؤشرات على أزمة المحتملة، ظهور الازمة، تأثيرات الازمة، والجهود المتصلة بتجاوزها، العثور على مؤشرات تؤكد لأصحاب المصلحة انتهاء الامر.

رسم توضيحي 5: نموذج المراحل الأربع<sup>1</sup>

| المرحلة                                    | الخصائص  |
|--|--|
| التحذير<br>Prodromal Crisis Stage          | تشهد هذه المرحلة ظهور علامات التحذير من الأزمة   |
| المرحلة الحرجة<br>Acute Crisis Stage       | تشهد بدأ ظهور الأضرار التي تسببها الأزمة ويصعب استعادة ما تم فقدها ولكن يتم العمل على منع حدوث أي أضرار أخرى |
| مرحلة الأزمان<br>Chronic Crisis Stage      | تشهد المرحلة استعادة النشاط وتقييم ما حدث للتعلم منه   |
| مرحلة حل الأزمة<br>Crisis Resolution Stage | عودة الأمور إلى ما كانت عليه واهتمام الإدارة بما يمكن أن تؤدي إليه آثار الأزمة من نتائج                      |

### نموذج المراحل الثلاث:

يتم تقسيم مراحل تطور الأزمة وفقا لنموذج المراحل الثلاث وهم: ما قبل الأزمة، الأزمة، ثم مرحلة ما بعد الأزمة وهناك من يسمي هذه المراحل الثلاث: ما قبل التأثير، التأثير، وما بعد التأثير ويعتبر هذا النموذج الأكثر شيوعا نظرا لما يتميز به من مرونة، وهو لا يهمل المراحل الأخرى التي يوردها كل من ميتروف، وفينك ولكنه يدمجها في ثلاث مراحل رئيسية حيث يتميز بأنه لا يربط ظهوره بأي باحث من الباحثين.

رسم توضيحي 6 يوضح نموذج المراحل الثلاث



حيث تعرف كل مرحلة من المراحل الثلاث على النحو التالي:

أ. ما قبل الأزمة: حيث تعرف بأنها مرحلة الحضانة التي يظهر خلالها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر التي تسبق حدوث الأزمة.

ب. مرحلة الأزمة: تعرف بأنها المرحلة التي تشهد وقوع أحداث في ظل حالة من عدم الاستقرار او في وقت الحرج يشهد تغيير حاسم.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 55

ج .مرحلة ما بعد الازمة: حيث تعرف بأنها المرحلة التي تشهد عودة الامن الى المستوى الذي كان عليه وبدء اليات الاستمرار والتعلم.

### نموذج المرحلتين:

يقوم هذا النموذج على ان الازمة تمر بمرحلتين الأولى مرحلة الازمة، والثانية مرحلة ما بعد الازمة. حيث يحدث هذا النوع من الازمات عندما يواجه المجتمع أو المؤسسة ككل وبشكل مفاجئ أزمة كبيرة تقود الى أزمة تنظيمية كما يمكن ان يشمل النموذج المرحلتين على مرحلة ما قبل الازمة ثم مباشرة مرحلة ما بعد الازمة دون ان يكون هناك مرحلة أزمة ذاتها.

رسم توضيحي 7: يوضح نموذج المرحلتين<sup>1</sup>



ومن بين هذه المراحل سوف نركز على نموذج المراحل الخمس في القسم الثالث ونموذج المراحل الثلاث في القسم الرابع مع الملاحظة أن نموذج المراحل الثلاث يعتبر النموذج السائد في دراسة وتدريس الازمات نتيجة لقدرته على التحليل، والتفسير كافة أشكال الازمات وان كان كأى نموذج انساني لا يخل ومن بعض أوجه القصور وفي مقدمتها التجريد الشديد بما يعنيه ذلك من تغيب للكثير من التفاصيل.

### نموذج المراحل الخمس:

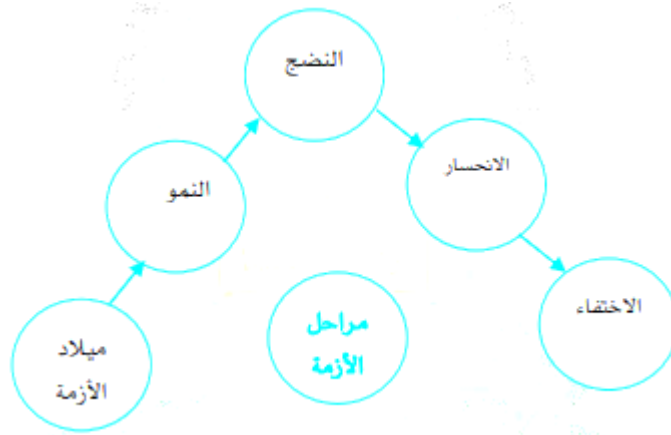
يعرف في شكله الأكثر شيوعا بنموذج الدورة الحياتية للأزمة وذلك بأنه في تحليله لمراحل تطور الازمة يتعامل معها كما لو كانت كائنا حيا يولد وينمو وينضج ويعاني من تدهور ثم يموت، ووفقا لهذا النموذج فان تطور الازمة يمر بخمس مراحل هيا: الميلاد \ النمو \ الانحسار \ الاختفاء \ الموت. وتمثل المرحلتان الأولى والثانية مراحل الظهور والتنامي

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 57

في حين تمثل المرحلة الثالثة مرحلة استقرار الازمة، أما المرحلتان الرابعة والخامسة فتمثلان مرحلة الهبوط في خط نمو الازمة.<sup>1</sup>

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من المراحل الخمس التي يقدمها النموذج.

رسم توضيحي 8: يوضح نموذج المراحل الخمس لتطور الازمة



ميلاد الازمة:

بالنسبة لمرحلة الميلاد فأنها تشهد ظهور إشارات الإنذار المبكر أو الرايات الحمراء كما يطلق عليها البعض والتي تشير الى ان قوى الازمة تعمل وأنها في طريقها الى تشكل وتطور الى أزمة لكن المعلومات في هاته المرحلة تتصف بعدم الكفاية، كما ان مؤشرات الإنذار المبكر تتصف بالكثرة الى الحد الذي قد يصعب معه على المدير الذي لا تتوفر له الخبرة الكافية للتفريق بين الرايات الحمراء والرايات الصفراء وبين اشارت الإنذار الحقيقي واشارات الإنذار الغير الحقيقية.

حيث تقسم إشارات الإنذار المبكر الى نوعين وهما: داخلية وخارجية.

إشارات الإنذار الداخلية: فقد تشمل مؤشرات مثل تزايد نسبة الغياب الموظفين، ارتفاع نسبة الصراعات الداخلية، ارتفاع في النفقات، انخفاض الجودة، ازدياد شكاوى العملاء.

إشارات الإنذار الخارجية: فيمكن ان تنطوي على تغييرات السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو التغطية السلبية في وسائل الاعلام أو التغيير في توجهات أصحاب المصلحة نحو المنظمة ويشبه وضع الإدارة الازمات في بعض المنظمات وضع قسم الشرطة الذي يتلقى يوميا الكثير من البلاغات حول وقوع الحرائق وحوادث.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 59



نمو واتساع المنظمة:

تشهد هذه المرحلة انتقال الازمة من مرحلة الغموض الى الوضوح وتزايد المؤشرات عليها، وتعتمد الازمة في نموها واتساعها على نوعين من العوامل: الأول داخلي ذاتي خاص بالأزمة وقواها، وثاني خارجي يتصل بالبيئة التي توجد فيها الازمة، وإذا كانت الإدارة قد فشلت في اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمة فإنه يتوقع أن تبدأ في هذه المرحلة محاولات مواجهة الأزمة لأنكار بعد ان تحولت الازمة سواء من خلال تأثيراتها أو من خلال الحديث وسائل الاعلام عنها الى حديث بين عدد كبير من الناس يصبح غير مجد.

النضج:

تصل الازمة في مرحلة النضج الى أقصى قوتها التدميرية ولا يعود هناك مجال لتوسع الازمة، وتجد الإدارة في هذه المرحلة صعوبة بالغة في السيطرة على الازمة مقارنة بالمراحل المبكرة.

انحسار وتقلص الازمة:

حيث تبدأ الازمة في مرحلة الانحسار في التقلص لكنها قد لا تختفي تماما بل قد تأخذ وقتا طويلا حتى تختفي.

اختفاء الازمة:

حيث تشهد هذه المرحلة بفقدانها لقوى الدفع التي تحركها وتتحول الى حدث تاريخي وتنتهي الازمة بالنسبة للمنظمة بعودة الوضع الى ما كان عليه قبل حدوث الازمة أو تطوره بشكل أفضل هذا بناء على افتراض ان الازمة لم تؤد الى القضاء على حياة المنظمة كما حدث مع مئات الشركات والمؤسسات التي افلست وخرجت من العمل عقب الازمة المالية سنة (2010.2007).

جدول 3: مثال عن الازمة المالية العالمية (2010.2007)<sup>1</sup>

| الازمة المالية العالمية (2010-2007م)   |              |
|--|--------------|
| المظاهر  | المرحلة      |
| شهدت الولايات المتحدة في عام 2002/2001م ارتفاعا كبيرا في أسعار العقارات بسبب تشدد البنوك في الإقراض العقاري وقلة المعروض من العقارات في السوق. تبنت الحكومة الأمريكية سياسة تسهيل الإقراض العقاري وزيادة | ميلاد الأزمة |

<sup>1</sup> أ.د عبد الله محمد الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 55-64

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <p>عدد البنوك المتخصصة في هذا النوع من القروض وخفضت الحكومة سعر فائدة الإقراض خلال الفترة (2000-2003م) من 6.5% إلى 1%.<br/>توسعت بنوك الإقراض العقاري في منح القروض دون التأكد من قدرة المقترضين على السداد.<br/>بدأت بنوك الإقراض ببيع القروض العقارية للشركات والتي حولتها إلى خطابات ضمان، وتحولت القروض إلى صناديق متعددة، تم المضاربة بأسهمها في أسواق البورصة.<br/>في بداية عام 2007م بدأ المقترضون يجدون صعوبة في السداد.</p> |                         |
| <p>زيادة مطردة في عدد المقترضين غير القادرين على السداد بلغت قروضهم الملايين في مطلع عام 2008م.<br/>تدهور أسعار البورصات في أغسطس 2008م.<br/>عجز بعض الشركات عن سداد ديونها وإعلان أخرى الإفلاس.</p>   | <p>النمو والانتشار</p>  |
| <p>أزمة سيولة نقدية كبيرة في أسواق المال<br/>تهاوي أسعار الأسهم في البورصات<br/>انخفاض الطلب على المواد الأولية وخصوصا النفط<br/>انهيار أسعار النفط<br/>انهيار أسعار العقارات الأمريكية<br/>إفلاس عدد كبير من الشركات المالية والبنوك<br/>كساد اقتصادي بما يتضمنه ذلك من انخفاض الإنتاج والأسعار، ارتفاع في معدل البطالة.</p>  | <p>النضج</p>            |
| <p>ربما كانت هذه هي المرحلة التي تمر بها الأزمة المالية العالمية خلال النصف الثاني من عام 2010م، وهي الفترة التي شهدت تأليف هذا الكتاب، ويلاحظ أن مرحلة الانحسار والتقلص حدثت بعد إفلاس، وفي كثير من الأحيان خروج المئات من الشركات ومؤسسات الأعمال، وكذلك بعد مواجهة حكومات الدول الصناعية لقوى الأزمة بطرق مختلفة منها ضخ مئات المليارات من الدولارات إلى السوق.</p>   | <p>الانحسار والتقلص</p> |
| <p>لم تختف الأزمة تماما وما زالت بعض آثارها ماثلة في الكثير من الدول أو في قطاعات معينة.</p>   | <p>الاختفاء</p>         |

نموذج المراحل الثلاث:

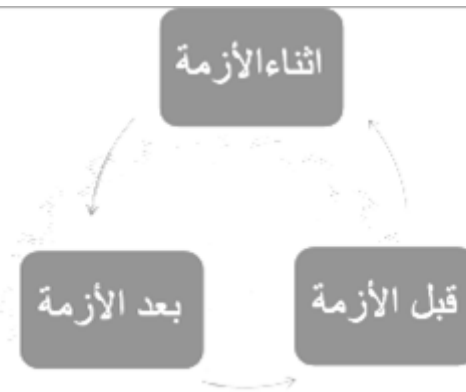
تمر الازمة وفقا لهذا النموذج كما سبق الإشارة بثلاث مراحل هي: ما قبل الازمة، الازمة، ما بعد الازمة.

مرحلة ما قبل الازمة:

تتشكل الازمة في هذه المرحلة اما لنتيجة لأحداث هامة أو بسبب أوضاع حرجة فالأحداث الهامة يمكن ان تدف بالوضع الى الامام بخطوات بطيئة او يمكن ان تؤدي الى تحول سريع وتعمل في حالة أولى كمحفز بينما تعمل في حالة ثانية كمعجل للآزمة.

اما الأوضاع الحرجة فهي تأثيرات تتراكم على المدى الطويل ويمكنها ان تعمل على التفاقم، التقييد، أو التغطية على الازمة. بالنسبة للأوضاع التي تعمل على تفاقم الازمات (زيادة احتمال حدوثها، زيادة شدة تأثير الازمة عندما تحدث، زيادة طول فترة الازمة) فيمكن ان تتمثل في طرق العمل الغير السليمة أو ارتفاع نسبة الديون على المنظمة أو ما في حكمها.

رسم توضيحي 9: يوضح نموذج المراحل الثلاث لتطور الازمة



وبالنسبة للأوضاع التي تعمل على تقييد الازمة فأنها تعمل وعلى عكس من سابقتها على التقليل من حدوث الازمة او من أثرها. أي بمعنى انها تعمل كموازن للأوضاع التي تزيد من تفاقم حدوث الازمات. وقد تتمثل الأوضاع المقيدة للآزمة في احتفاظ المنظمة بعلاقات طيبة مع الحكومة او مرور الصناعة التي تندرج تحتها المنظمة بمرحلة النمو ووجود إدارة الازمة ذات خبرة أو غيرها.

حيث تشهد هاته المرحلة التطورات الآتية:

- أ- تراكم عوامل ذات ضرر على المنظمة التي تولد ظروف الانهيار.
- ب- ظهور عوامل إنسانية. تنظيمية، وتكنولوجية تزيد من احتمال حدوث الازمة. كما يمكن ان تؤدي هذه العوامل الى بدء الازمة او تبقى كامنة لبعض الوقت حتى وقوع حدث معين يطلق الاثار السلبية.

وبالنسبة للمراحل الانتقالية التي تشهدها الازمة في مرحلة ما قبل حدوثها فأنها تتكون من اثنتين: في الأولى يتم الانتقال من المرحلة القابلة للتعرض الى مرحلة الحضانة، والثانية الانتقال من مرحلة ما قبل الازمة الى مرحلة الازمة.

رسم توضيحي 10: يوضح نموذج مرحلة ما قبل الازمة



#### مرحلة الأزمة:

تتصف هذه المرحلة ببدء الضرر. ثم تنامي وتضاعفه. ويمكن النظر الى مرحلة الأزمة على انها تنطوي على مرحلتين واردتين في نموذج المراحل الخمس وهما: مرحلة التوسع والانتشار ومرحلة النضج.

حيث تشهد هذه المرحلة محاولة الإدارة بذل أقصى جهودها لمواجهة الازمة والحد من اضرارها السلبية هذا بالإضافة الى قيام الإدارة بالأعمال الإدارية المعتادة وتلك الاعمال المتعلقة بإدارة التغيير. حيث قد تكون المنظمة في هذه المرحلة جاهزة لهذا النوع من الإدارة أو غير جاهزة. بحيث تركز جهودها في مواجهة الازمة خلال هذه المرحلة في العمل على اضعاف الأوضاع المفاقمة للأزمة كالنقص الحاد في السيولة في حلة الازمة المالية العالمية وتقوية الأوضاع المقيدة للأزمة ويرتبط نجاح الإدارة الازمة بالقضاء على الأوضاع المفاقمة لها<sup>1</sup>

#### مرحلة ما بعد الازمة:

يصعب تحديد الدقيق للخط الفاصل بين نهاية مرحلة الازمة، وبداية مرحلة ما بعد الازمة وتعمل المنظمة من خلال هذه المرحلة على ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 66

- أ- القضاء على جذور الازمة: ففي حالة الازمة المالية العالمية ركزت الحكومة الامريكية وغيرها من الحكومات على إعادة النظر في التشريعات والقواعد المنظمة للإقراض والتعاملات المالية.
- ب- استعادة شرعية المنظمة لدى أصحاب المصلحة: ففي حالة الازمة المالية العالمية مثلاً: سعت الحكومات الى استعادة ثقة الناس بالنظام الرأس المالي بدور الحكومات بالنظام المالي العالمي، والعملة وغيرها... الخ
- ج- التعلم من الماضي بهدف منع الازمات في المستقبل: وسيتم العودة الى نموذج المراحل الثلاث عند الحديث عن الكيفية التي تواجه بها المنظمة الازمة من خلال كل مرحلة من المراحل الثلاث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه، نفس المرجع السابق، ص 67

## المطلب الثاني: الازمة و اثارها.

للأزمات اثار خطيرة على مستوى الافراد والجماعات والمجتمعات. وتتمثل تلك الاثار في العديد من الخسائر البشرية والمادية والمعنوية واثار أخرى. كما ان لها ابعاد نفسية واجتماعية تختلف عما يسود في الأجواء العادية في المجتمعات وتصنف الانعكاسات النفسية والاجتماعية للازمات تبعا لنوع الازمة وطبيعية كانت ام بشرية.

ففي الازمة البشرية يجد الضحايا من يصبون عليه جام غضبهم ويوجهون إليهم مشاعرهم العدوانية الناتجة عن احساسهم بالألم او الإحباط. فالكارثة البشرية قد تطول مهدة بذلك وحدة وتماسك الجماعة اما في الكوارث الطبيعية لا يجد الضحايا مسؤولا بشريا يوجهون اليه لوهم واحساسهم بالإحباط، لذلك فان المتضررين وغير المتضررين من كوارث الطبيعية غالبا ما يتكاتفون لتخفيف من اثارها، وان افتقاد المسؤول البشري عن وقوع الكارثة الطبيعية قد يضخم من احساس الفرع والألم المصاحب لها وفي الكوارث التي تهدد البشرية بأسرها كأخطار التلوث والحروب النووية تندرج اعداد المتأثرين من العشرات الى الملايين من الناس.

وتتناسب الاثار النفسية السلبية تناسبيا عكسيا مع عدد المتضررين بينما تتناسب الاثار السلبية المادية للكوارث تناسبيا طرديا فأدراك المرء بأن ثمة اخرين قد لحقت بهم الكارثة نفسها يخفف عنهم مشاعرهم السلبية ويتيح له مجالا لتواصل مع الاخرين دون حساسية، ولعل تلك هيا الحقيقة النفسية التي تفسر لنا حرص التقاليد والأعراف الراسخة في المجتمعات البشرية التي تحض ابناءها على مشاركة الاخرين الأهمم واحزانهم وهو نوع من التكاتف الاجتماعي.

ويثير توقع الكارثة الطبيعية قدرا من القلق يتناسب مع طبيعتهم وحجمها ويتصاعد معدل هذا القلق كلما اقترب موعد الكارثة المتوقع حدوثها، ويسبب القلق الحاد اثارا مدمرة على بناء الشخصية خاصة إذا استمر في التصاعد لفترة زمنية، وهنالك حقيقة علمية أخرى وهي ان قدرا معقولا من القلق قبل الكارثة يصبح ضروريا لتقليل من اثارها المادية والنفسية ولذلك بالتفكير في مواجهتها، اذ ان وقوع كارثة مفاجئة يثير قدرا من الرعب، والفرع، لعله يقل الى حد ملموس إذا ما سبقه قدر معقول من القلق وتوجس والتصور المسبق لهذه الكارثة.

وإذا اعترفنا بضرورة الازمة يتطلب ان نكون أكثر حضورا في وعينا. وفي فكرنا. وفي ارادتنا وحتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها، بل والاستفادة من إيجابياتها اذ ان الازمات تمثل معالم الطريق بنت خلالها الإنسانية حضارتها، فلم تكن الازمات كلها شرا مستطيرا بل كانت بواعث نهضة علمية وفكرية اثرت المعارف الإنسانية وساعدت على تطورها ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة قبل حدوث الازمة ان المتتبع لتاريخ الازمات سوف تتبين له هذه الحقيقة بوضوح، فأزمة الغذاء كانت دافع لدول العالم المتقدمة الى استنباط سلالات غذائية عالية الإنتاج وإيجاد مورد غذائية

لم تكن مستغلة من قبل، وازمة الطاقة كانت دافعا للإيجاد اختراعات اقل استهلاكاً لطاقتا وأكثر انتاجاً وإيجاد مصادر بديلة فعالة لها .

#### 1- الاثار النفسية للازمات:

تحدث فجائية الازمة او الكارثة دون تحسب وقوعها نوع من الرعب والهلع بين جموع المتأثرين من اضرارها ومن شاهدو الحدث او شاركوا في الإنقاذ بدرجات متفاوتة الا ان صور الفاجعة تستمر طويلاً لدى تلك الفئات مسببة بعض الاضرار النفسية.

وتتفق نتائج الدراسات والبحوث الخاصة بالازمات على الازمة هي نقطة تحول حاسمة يجتمع فيها الخطر والفرصة ومن ثم فأنها تتمخض على ثلاث نواتج بالنسبة على اثارها النفسية على الافراد هي:

- تغيير الى الاحسن (الخروج أكثر صلابة وخبرة).
- تغيير الى الأسوأ (اثر نفسية جسمية).
- العودة الى الحالة السابقة (دون تغيير في الوظائف والأدوار).

وتتنوع الاستجابات للازمات فيما يلي:

1. الاستجابات انفعالية: وتتمثل في: عدم التصديق، الغضب، الرعب، الاثار، التهيج، الخوف، القلق، الاكتئاب.
2. الاستجابات المعرفية: وتتمثل في: العجز عن التركيز، الانتباه الخلط، انخفاض الكفاءة الشخصية، مشكلات في الذاكرة.
3. الاستجابات البيولوجية: وتتمثل في: التعب، عدم النوم، شكاوى نفسية.
4. الاستجابات سلوكية: وتتمثل في التجنب، الاغتراب، الانسحاب الجماعي، انخفاض الثقة في الآخرين، ارتفاع معدلات الطلاق، وتعدد الزوجات.

على انه منت الضروري ملاحظة ان استجابات الافراد لخبرة الصدمة تختلف في ضوء العدد من العوامل من

أهمها:

#### أ- ظروف الصدمة:

- تفسير السمات الشخصية.
- العمليات المعرفية التي تحدد الاستجابات الانفعالية.
- مدى معاناة الفرد من اضطراب نفسي موجود سابقاً.

وخلاصة القول يتبين ان للازمة استجابات محددة تأخذ وفقاً لشعبان (2005م) أحد الاتجاهين:

الأول: تكيفي. ويكون في صورة استجابات سوية يتكيف افراد المجتمع مع الازمة.

الثاني: مرضي. ويعني تجمع اثار الحدث في شكل اضطراب نفسي محدد وهو ما يعرف باضطراب الضغوط

التالية للصدمة.

واثار النفسية لا تصيب أولئك الذين هم في مركز الازمة الناسي اخرين بعيدين عن ذلك المركز، والواقع ان

هناك كثير من الردود الأفعال التي تصيب المتضررين من الازمة ما وهم:

يعانون في اعقاب الازمات او الكوارث غالبا من الاثار التالية:

المصابون:

سبق شرحها اثار فسيولوجية -

تأثير الوظائف المعرفية التي تشمل تفكير والذاكرة والمتمثلة في الاتي:

أ-توقف تسلسل التفكير المنطقي.

ب-تأثير كفاءة الذاكرة.

ج-خفوت الأفعال الإدارية الموجهة وسيادة العادات الغريزية الالية.

المحزونون: وهم أقارب وأصدقاء الضحايا حيث يعانون من فقدان الأحبة ويعانون من القلق وتوتر في ترقب

الانباء في بداية وقد تكون هنالك مصاعب مالية في البداية خاصة إذا كان الفقيد هو المعيل الرئيسي للأسرة.

وقد تطول مرحلة الحزن وقد تؤدي الى اكتئاب حاد وأبرز مظاهر ذلك:

أ. الصدمة والذهول.

ب. الانكار.

ج. النواح والحزن.

د. القبول الواقع والتكيف.

الناجون: يمر قسم كبير منهم بفترة عصبية ويعانون من اعراض نفسية شديدة وفي البداية يكونون

مشغولي الذهن بما حدث.

الكثير من الناجين يحسون بالذنب. فكثير من الناجين يقولون انهم حين وقوع الحادثة او الازمة قد نسو

ازواجهم واطفالهم واصدقائهم الذين كان معهم في موقع الحادث. حتى لو لم يكن في أيديهم شيء لأنفادهم.

وهناك من يفسر الشعور بالذنب انه صورة من صور اثبت الوفاة تجاه الضحايا.

المنقذون: وهم المتعاملون مع الازمة او الكارثة والمشاركون في العملية الإنقاذ، وغالبا ما يتأثرون نفسانيا او

جسميا ما لم يتم اعدادهم وتدريبهم جيدا. ومن الاثار الفسيولوجية والنفسية التي يعانون منها ما يلي:

أ. ازدياد ضربات القلب والضييق النفسي والغثيان والصداع والاعماء.



- ب. صعوبة التذكر واضطراب التركيز.
- ج. لغضب والتوتر والحزن وتغلب المزاج واضطراب النوم.
- د. الإحباط والشعور بالذنب أو الشعور بالبطولة.
- هـ. كثرة الحركة وصعوبة النطق والبكاء.<sup>1</sup>

---

1 محمد عبد الله المرعول، الأزمات مفهومها وأسبابها واثارها ودورها في تعميق الوطنية، الطبعة الأولى، 2014م، الرياض مكتبة القانون والاقتصاد، [https://drive.google.com/file/d/1FageiwUall\\_dx54ulRiuaM1emORsEEzX/view](https://drive.google.com/file/d/1FageiwUall_dx54ulRiuaM1emORsEEzX/view)، 2024/05/07 10:08:30،

المطلب الثالث: الحلول المقترحة.

من الملائم ان ننهي هذا الفصل بمجموعة عريضة من النصائح في شكل روشة علاجية ووصفة إدارية تمكن المدير او متخذ القرار في التعامل مع الازمات.

الوقاية خير من العلاج:

- الانتباه الى إشارات الإنذار المبكرة.
- مقارنة أداء الوحدات المختلفة.
- عدم الاستهانة بالمشاكل الصغيرة.
- مناقشة الأعضاء حول هذه المشاكل.

يجب دراسة وتحليل كافة المؤشرات (أي إشارات الإنذار المبكرة) مثل التلفيات، انخفاض الإنتاجية، الغياب، التأخير، الشكاوى، الإصابات، عدم الرضا، اليأس، الصراعات، انخفاض المبيعات.

كن مستعدا:

- جمع الحقائق باستمرار.
- تحليل المواقف واعراض المشاكل واسبابها.
- تدريب العاملين على الازمات.
- توفير أجهزة الإطفاء والإصلاح وغرفة العمليات.
- صيانة دورية للأجهزة المنظمة.
- تكوين فريق إدارة الازمات.
- القيام بأعداد قائمة الاتصالات.
- تدريب العاملين باستخدام سيناريوهات وبروفات.
- القيام بأعداد خطة للازمات.
- استخدام الإدارة باستثناء.

حدد هدفك:

- دراسة المشكلة بدقة.
- تحديد النتيجة التي ترغبها كشكل نهائي.
- جعل النتيجة او الهدف ملائم للإمكانيات.

- وضع النتيجة في شكل زمني.
- وضع النتيجة في شكل يمكن قياسه والحساب عليه.
- توفير الموارد والجهود اللازمة لتحقيق الهدف.

#### كن حرا الحركة:

- التحلي بالسرية.
- استخدام اشخاص مأمونين.
- تقليل عدد هؤلاء الأشخاص.
- تكليف هؤلاء الأشخاص بمسؤوليات محددة.
- اعطائهم الصلاحيات والموارد.
- عزل هؤلاء الأشخاص في عملهم على الازمة عن بعضهم البعض.
- بادئ بالحركة.
- السرعة في الحركة.

#### المفاجأة:

- الكتم في الحشد قوتك ومواردك.
- استخدام التغطية بالتفاوض.
- جعل الطرف الاخر في حالة ارهاق.
- منع عن الطرف الاخر المعلومات.
- حشد جهودك<sup>1</sup>.

#### احشد جهودك:

- تقدير ما هو متاح لديك من موارد بشرية.
- حدد أسلوب استخدام مواردك البشرية النادرة في الازمات.
- تحديد ما هو متاح لدينا ماليا واقتصاديا.
- تحديد طريقة توزيع موارد والجهود جغرافيا.
- حدد ما يمكن ان تجمعه من موارد سياسية ودينية.

1 احمد ماهر: نفس المرجع سبق ذكره، ص ص، 167.168

- حدد دور الموارد الأمنية في حشد جهودك.
- حدد نقاط القوة في جهودك ومواردك ونمها واستغلها.

#### التعاون:

- حدد من هم احلافك.
- حدد البدائل المتاحة للأشخاص.
- حدد البدائل الممكنة لمواردك المالية والاقتصادية.
- حدد ماذا يحدث لو انقطعت الكهرباء مثلا.
- حدد ماذا يحدث لو انهيار النظام مثلا.
- حدد كيف يمكن تعويض الخسائر في الموارد.
- حدد من يمكنه مساعدتك اقتصاديا.
- حدد من يساعدك سياسيا واقتصاديا.
- حدد المنظمات التي يمكنها ان تساعدك.
- حدد الجهات الأمنية التي يمكنها ان تساعدك.
- قم بأعداد قائمة بالأشخاص الذين يمكنك الاتصال بهم.<sup>1</sup>

#### الاقتصاد:

- اعرف مواردك على اختلاف أنواعها.
- اعرف حدود سلطاتك في صرف واستخدام الموارد.
- استخدام الاحتياطي التعبوي كمخزون امان.
- لا تغالى ولا تسرف في الانفاق.
- عزز صرفك للموارد بأسانيد قانونية.
- خذ الموافقة اعلى السلطات على الصرف.

#### التفوق:

- ادرس نقاط القوة والضعف في محركي الازمة.
- اعرف كيف تتفوق على أطراف الازمة.

<sup>1</sup> احمد ماهر: نفس المرجع سبق ذكره، ص، 169

- اعرف كيف تستخدم أسلحة واستراتيجيات لمواجهة الازمة.
- اعرف كيف تستخدم قوة الغير وأطراف الازمة.
- اعرف كيف تؤثر في الغير وأطراف الازمة.

الامن:

- تأكد من توافر المعلومات والحقائق.
- تأكد من توافر أجهزة الامن والسلامة.
- تأكد من توافر الإمكانيات الإصلاح.
- تأكد من التعامل مع الخسائر الأرواح بكرامة.
- لا تجعل الخسائر مستفحلة.
- لا تتهاون في التدمير.
- تعرف على حركة الأطراف الازمة حيال الأمور الأمنية.
- احتفظ بالاحتياطي التعبوي.
- أسرع بالاتصال بالجهات الأمنية.
- احتفظ بقائمة بأسماء من يجب الاتصال بهم.<sup>1</sup>

السرعة في المواجهة:

- كن مباغتاً.
- كن دقيقاً.
- كبد الطرف الأخر خسارة فادحة.
- اجعل تصرفاتك متلاحقة وقوية.

استخدام الأساليب الغير المباشرة:

- كن متدرجاً في استخدام بعض الأسلحة.
- امتص الازمة وخسائرها بالتدرج.
- استخدم الطرق الغير المكلفة.
- استخدم أطراف خارجية للمساعدة في حل المشاكل.

<sup>1</sup> احمد ماهر: نفس المرجع سبق ذكره، ص 170

- استخدم التتابع في الحلول لأحداث أثر كبير.
- نسق بين أساليب والجهود الأمنية.
- انتظر الوقت المناسب.
- ضع كمائن وأفخخ لاستدراج الطرف الاخر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر: نفس المرجع سبق ذكره، ص، 171

## خاتمة الفصل:

لقد ثبت ان للازمات بكل أنواعها دورا في تاريخ الشعوب في ظاهرة ترافق سائرة الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء ان العالم المعاصر بعد ان أصبح وحدة متقاربة: سياسيا. وثقافيا. واجتماعيا. بات أي من كياناته عرضة للازمات التي تعصف به من وقت لآخر. وتؤثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة. ولذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الازمات، ضرورة ملحة ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها وانما لتجنب نتائج مدمرة. وقد اهتمت المنظمات الإدارية في دول العالم المتقدمة بتطبيق منهجي علم إدارة الازمات في كافة مجالات العمل. وذلك حرصا على اتخاذ القرارات بأسلوب علي سليم بما يحقق لها رؤية مستقبلية واضحة تعتمد على دقة المعلومات، والتخطيط العلمي السليم لتجاوز الازمات. وحتى تمرر بسلام كافة الصعوبات التي تواجهه.

---

# الجانب التطبيقي



## الفصل الرابع: دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية الفرع الجهوي ماسرى -مستغانم

تمهيد

المبحث الأول: دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه.

المطلب الثالث: مراحل تطور البنك

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك ومصالحه.

الفصل الرابع: دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية الفرع الجهوي ماسرى-مستغانم

تمهيد

تعتبر البنوك احدى الركائز التي تقوم عليها الاقتصاديات الوطنية، نظرا لدورها السائد في تعبئة المدخرات وتقييم المشروعات والاستثمارات الداخلية والخارجية للدولة عن طريق تلقي الودائع ووضع الإئتمانات كنشاط رئيسي، ومع التطور الزمني للنشاطات الاقتصادية صار الأشخاص يبحثون عن يضمن ويسهل بها اهم الخدمات المالية بأقل تكلفة وفي وقت مختصر.

المبحث الأول: دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلال في التسيير، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية عالم الأرياف إضافة الى اهتمامه بتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية. تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 206-82 المؤرخ في 13 مارس 1982. كشركة مساهمة رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 33مليار دينار جزائري، وكان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري BNA. وتكون في بداية مشواره من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، فأصبح حاليا يحتضن 326 وكالة ويشمل حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف، ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلة البشرية صنف هذا البنك في الركن الأول منت ترتيب البنوك الجزائرية، ويحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 400 بنك مصنف.

فقد ظهر هذا البنك في تلك الفترة لسببين رئيسيين هما:

- 1- الرغبة في تدعيم المشاريع الفلاحية لهدف زيادة مردوديتها ومنه تحقيق الامن الغذائي للبلاد ورفع المستوى المعيشي لسكان الأرياف وتحسين ظروف حياتهم.
- 2- الظروف الاقتصادية التي أدت الى نشأة هذا البنك من اجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني وتنمية الرعي بناء السدود وحفر الابار وزيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي جديدة.<sup>1</sup>

تعريف المجمع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

المجمع الجهوي للاستغلال "27" خاص بولاية مستغانم نشأ هذا المجمع كغيره من المجمععات التابعة ل " بنك

الفلاحة والتنمية الريفية " في 13 مارس 1982 في بداية أشرف على 05 وكالات محلية للاستغلال وهي:

- الوكالة المحلية للاستغلال مستغانم 866.
- الوكالة المحلية للاستغلال سيدي لخضر 867.

1 نقلا من الرابط <http://badrbanque.dz>

- الوكالة المحلية للاستغلال عين تادلس 872.
  - الوكالة المحلية للاستغلال بوقيرات 874.
  - وفي سنة 2012م تم فتح وكالة محلية للاستغلال ماسرى 878.
- عمل المجمع يكمن في تمويل المشاريع التي تفوق جميع طاقة الوكالات المحلية، كذلك يعمل كوسيط بين هاته الأخيرة والمديريات المركزية "لا مركزية القرار" في إيصال المعلومة وتطبيق الاستراتيجية المسيطرة من انشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الا وهي النهوض بالمخطط الريفي وتمويل النشاط الفلاحي بعدة أنواع من القروض كرفيق التحدي وقروض استثمارية لشراء العتاد والتجهيزات.
- كذلك في هذا المجتمع تتم المراقبة والاشراف على مختلف العمليات كالإيداع والسحب ولا تنسى عمليات التجارة الخارجية.<sup>1</sup>

1 مذكرة سياسة الأجور في المؤسسة الجزائرية 2007.2008، ص 78

المطلب الثاني: اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه.

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك الأخرى الى قيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول الى استراتيجية تجعله مؤسسة بنكية كبيرة، وهذا يهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي. ويمكن تلخيص اهداف البنك فيما يلي:

- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع هذه المتغيرات.
  - جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن.
  - تطوير جودة الخدمة.
  - إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتوجاته والخدمات بكفاءة لتوفير احتياجاتهم.
  - تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضاً تقديم تشكيلية منتجات جديدة.
  - زيادة فروعه ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء.
  - التسيير الدقيق لخزينة البنك خاصة في التقدير الدينار بالعملات بالعمولات الصعبة.
  - تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به.
  - توسيع ادخال الاعلام الالي وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- وبغية تحقيق تلك الأهداف بذل القائمون على بنك مجهودات كبيرة وترقية الاتصال داخل وخارج البنك مع ادخال التعديلات على التنظيمات والهيكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.<sup>1</sup>

#### مهام البنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تخصص يقوم بتمويل الهياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة الخاصة بالزراعة وكذلك الصناعات الزراعية التي تعتمد على الزراعة والحرف التقليدية في الأرياف وذلك بقصد تطوير الإنتاج الغذائي والفلاحي والصناعي على الصعيد الفلاحي.

نذكر من مهامه الأساسية ما يلي:

- تقديم الدعم المالي الضروري لنشاطاتها فيما ذلك التي تمارسها المؤسسات الخاصة الهادفة للتنمية الريفية.

1 معلومات مقدمة من طرف بنك "بدر" مستغانم

- تدعيم القطاع الفلاحي والإنتاج الفلاحي على الصعيد الوطني.
- تقديم الارشادات والنصائح وكذا الإعلان والاشهار لجلب العملاء.
- تقديم قروض لزيائن مع مراعاة مدة العقد ونوعه.
- جمع الأموال من الأشخاص المعنوية والطبيعية في شكل ودائع.
- استعمال وتوظيف الأموال في إطار القانوني وكذلك وفق للتعاملات التجارية الداخلية والخارجية.
- تسيير ومراقبة القروض.
- فتح حساب لكل شخص يتقدم بطلب لهذا القرض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بو جمعة وليد، إشكالية تسيير القروض البنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2016م، ص 77-78

المطلب الثالث: مراحل تطور البنك.

المرحلة الأولى من 1982 الى 1990:

خلال ثمان سنوات الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في النطاق ذات الصيغة الفلاحية بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية. هذا الاختصاص كان منصوب عليه في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية من 1991 الى 1999:

في هذه المرحلة وسع البنك بدر أفاقه الى المجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة القطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة PME/PMI بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية ادخل تكنولوجيا الاعلام الآلي.

- 1991 تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الدولية (الخارجية).
- 1992 وضع برمجيات (PROGICIEL SYBU): مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات / الفحص عن بعد لحسابات الزبائن.
- ادخال الاعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية.
- عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.
- ادخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات.
- انهاء عملية ادخال الاعلام الآلي على جميع العمليات البنكية 1993.
- 1994 تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.
- 1996 ادخال عملية الفحص السلبي (TE LE TRAITEMENT) فحص وإنجاز العمليات عن بعد وفي وقت حقيقي.

المرحلة الثالثة: من 2002 الى أبريل 2002.

هذه المرحلة تميزت بموجب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق. ومن اجل الاستجابة لتطلعات زبائنه وضع بنك بدر برنامج حماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنه وتحسين الخدمات، وهذا البرنامج نتجت عنه الى يومنا هذا الإنجازات التالية:

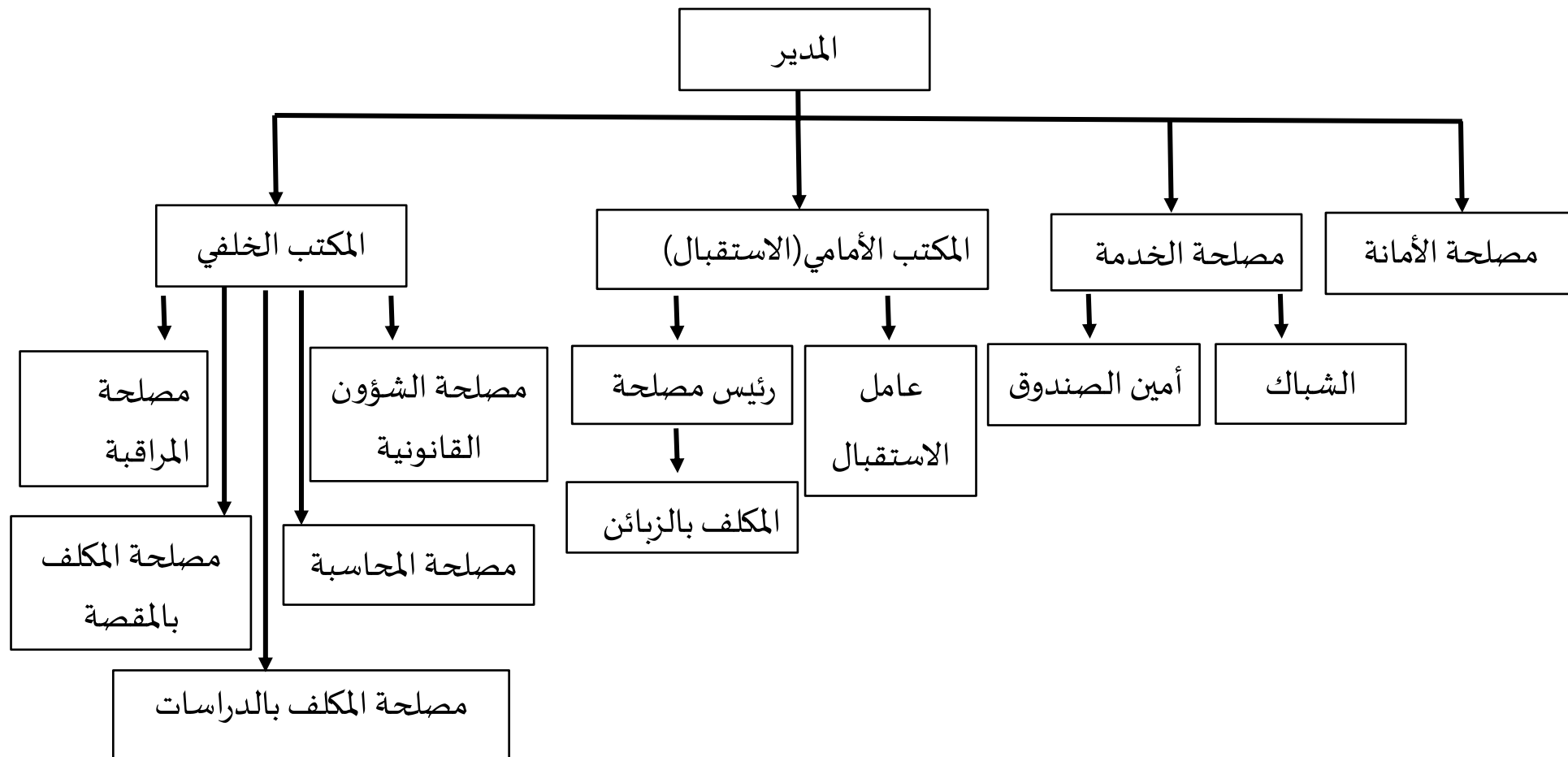
- 2000: الفحص الدقيق لنقاط القوة والضعف البنك BADR.
- 2001: تحقيق مشروع البنك الجالس (BANQUE ASSSISE) مع خدمات مستخدمة.
- انشاء تطبيق الذي يختص بإدخال الدفع في مجال التعامل الاقتراض.
- 2002: تدعيم البنك الجالس (BANQUE ASSSISE) مع الخدمات الشخصية على جميع الوكالات الأساسية على مستوى الوطني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بو جمعة وليد: مرجع سابق ذكره، ص ص 78-79



المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك ومصالحه.<sup>1</sup>



رسم توضيحي 11: مخطط هيكل التنظيمي لمؤسسة بنك بدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـماسرى-مستغانم

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـماسرى مستغانم.

شرح مصالحي الهيكل التنظيمي:

المدير: وهو المسؤول الوحيد والرئيسي لاتخاذ القرار داخل الوكالة والإجراءات المناسبة لسير الحسن للمؤسسة.

مصلحة الشؤون العامة: تعد هذه المصلحة من المصالح الإدارية الأساسية لأنها تعتبر مكملة ومساعدة لدور المدير فهي تنظم لقاءات المدير مع الزبائن واجتماعاته مع الموظفين، تقدم الطرود للوكالات الاخرين المسؤولة عن ابلاغ المدير عن كل ما يحدث بالوكالة، تتلقى الطلبان والوسائل والمكالمات القادمة للوكالة.

مصلحة الشباك: ان مصلحة الشباك هي بمثابة مرآة وجه الزبائن يتميز بالرزانة والتحكم في الاعصاب يعمل على السحب والإيداع والدفع.

مصلحة امين الصندوق: هذه المصلحة بمثابة الجهاز التنفيذي فهي تقوم بتسديد وتقبل المبلغ ومن هذا المنطق فان صاحب المصلحة وجب عليه ان يكون سريع الحساب ودقيقا فيه واخذ الحذر.<sup>1</sup>  
عون الاستقبال: استقبال الزبائن وتوجيههم.

رئيس مصلحة:

- يهتم بالمراقبة والمصادقة على العمليات ولسحب والإيداع.
- مراقبة الصندوق.
- مراقبة وتزويد الخزينة الصراف الالي.
- توجيه الزبائن.
- تسيير المكتب الخارجي.
- مراقبة ومصادقة العمليات ومعاملات المالية الخاصة بالزبائن.
- مراقبة الأولية لملف القرض من حيث الوثائق اللازمة والشروط المستلزمة.

المكلف بالزبائن:

- يقوم بتقديم الخدمات البنكية.
- توفير طلبات الشيكات البنكية والبطاقات وفتح الحسابات.
- توفير طلب الكشف الحسابي.
- القيام بالتحويلات المالية.

<sup>1</sup> مرجع سابق ذكره، ص ص 86-88

- استقبال ملفات القرض.

- استقبال جميع الطلبات والشكاوات.

مصلحة الشؤون القانونية:

- تهتم هذه المصلحة بمعالجة جميع الشؤون القانونية.

- المراقبة والتصديق على جميع العقود والمحركات الرسمية.

- التكفل بالأمر القانوني والقضائية.

- القيام بالزيارات الميدانية.

مصلحة المراقبة: مراقبة جميع العمليات البنكية المسجلة على النظام اليومي.

مصلحة المحاسبة:

- مراقبة العمليات المالية والحسابات البنكية.

- تحرير الأوامر بتسديد الفواتير.

- مراقبة الميزانية.

مصلحة المكلف بالمقصة:

- القيام بجميع العمليات المقصدة من تحويلات مالية.

- مراقبة الأمور الإدارية.

مصلحة المكلف بالدراسات:

- دراسة جميع ملفات القروض.

- اعداد ملفات القروض من حيث خطورة التمويل.

- القيام بالمعاينات الميدانية في الإطار لدراسة المشروع.

- التعريف بالمشروع.

- القيام بجميع إجراءات وعمليات تمويل ملف القرض الى غاية الإنجاز الفعلي.<sup>1</sup>

1 نفس المرجع سابق ذكره

الخاصة

## الخاتمة:

تمثل القيادة دورا هاما ومحوريا في إدارة الازمات داخل المنظمات، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الازمة وتبعاتها، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين والقادة على الأرض الواقع ان نجاح المنظمة من نجاح قياداتها، وفشلها من فشلهم، وبناء على ما ورد فقد تطرقنا في هذه الدراسة الى ما يلي:

من خلال ما تناولناه في فصول هذه الدراسة تبين ان العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الازمات داخل المنظمات معقدة ومشعبة، نظرا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات، واستعدادات، وخبرات، هذا من جهة ومن جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الازمات التي تتعرض لها المنظمات، وذلك بالطبع لكون الازمات والبيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغيير والتجدد، وان الازمات قد تنجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان وهو ما يوحي ويؤكد صعوبة الوصول الى تعميمات وطرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل والازمات بصورة جذرية، ويكمن السبب وراء ذلك كون تلك الازمات مصدرها الرئيسي هو الانسان وما يصدر عنه من سلوكيات وأفعال لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة، لكن ذلك لا يمنع من وجوب وضرة العمل على تجنب الازمات والمشاكل التي يتعرض لها أي تنظيم وذلك من خلال وجود قيادة إدارية تمتلك نظرة مستقبلية وقادرة على مواجهة تلك الظروف، ولا بد ان تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات والمتطلبات القيادية الأساسية، وذلك حتى يكون بمقدورها تذليل مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه منظماتهم.

وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة ان تؤكد على أهمية دور القيادة ذات النمط غير الروتيني وذات المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الازمات حتى يكون بإمكانها ان تجعل من منظماتها منظمات مبادرة ومستعدة لتجاوز الازمات وليست منظمات مستهدفة لها، ولأن الازمات التي تصيب المنظمات تلقي بضررها على كافة المكونات ومستويات المنظمة والتي من بينها القادة، حيث تعترضهم الكثير من المشكلات في سعيهم لحل الازمات، كان لا بد من التفكير دوما في أساليب وكيفية الخروج منها بأقل الخسائر والاضرار، ذلك ان الازمات بقدر ما تحمل بدورا للحياة والنماء بقدر ما تحمل في ثناياها جذورا للاندثار والفناء وعلى القادة الاكتفاء دوما للبحث عن السلوك والمنهج الذي يكفل السيطرة على الازمات ولا بد ان يدركوا أن الازمات أيا كان حجمها ووقوعها، فإنها لا تحمل في طياتها فقط الجوانب السلبية بل لا بد أن يدركوا أن معنى الازمة هو كما فهمها الصينيون أي أنها فرصة الخطر.

المصادر والمراجع:

القران الكريم

1- سورة البقرة الآية (251) ص 40

الكتب:

- 1- عبد الله محمد الفقيه: أداة الازمات، الطبعة الأولى، 2011م، الصنعاء دار الكتاب الجامعي، ص 53
- 2- أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، ص 26
- 3- أحمد محمد أحمد أبو طه: الأزمات الاقتصادية، الطبعة الأولى، 2016م، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، ص 72
- 4- أسامة خيرى: الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2013م، الاردن، دار الداية للنشر والتوزيع، ص 134
- 5- أسامة خيرى: القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، 2014م، الاردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ص 15
- 6- بشير العلاق: القيادة الادارية، الطبعة العربية، 2010م، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 23
- 7- طارق عبد الحميد البدرى: أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، 2002م، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص 24
- 8- خالد أحمد الربابعة: القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية، الطبعة الأولى، 2021م، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 17
- 9- أحمد عبد شافي طلبه: كيفية إدارة الأزمات، د ط، 2019م، لم يتم ذكر مكان الطبع، دار مير لطباعة والنشر، ص 10-07
- 10- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، د ط، 2010م، عمان، دار أسامة، ص 16، 17
- 11- احمد ماهر: إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، 2010م، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 23
- 12- زيد منير العبوي: ادرة الأزمات، الطبعة الأولى، 2007م، الاردن، دار الكنوز المعرفة، ص 21

- 13- سلوى حامد الملا: دور القيادة في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، 2015م، قطر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ص 79
- 14- سهيل أحمد عبيدات: قيادة أساسيات نظريات مفاهيم، الطبعة الأولى، 2007م، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر، والتوزيع، ص 17
- 15- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفية الطبعة الأولى، 2010م، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 34
- 16- عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، 2014م، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة النشر، ص ص 4-5
- 17- عبد السلام جمعة زاغود: إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، طبعة أولى، 2012، الاردن، دار زهران النشر والتوزيع، ص 23
- 18- عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات (المدخل . المفاهيم . العمليات)، الطبعة الأولى، 2012م، الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 19-21
- 19- عدي عطا حمادي: القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الاولى، 2013م، الاردن، دار البداية ناشرون وموزعون، ص ص 46-47
- 20- عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الازمات، الطبعة الأولى، 2013م، الاردن، دار الحامة للنشر والتوزيع، ص 68
- 21- غرات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وأدارة الأزمات، الطبعة أولى، 2012م، الاردن، دار ومكتبة حامد لنشر والتوزيع ص ص 85-86
- 22- فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري، الطبعة الاولى، 2010م، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 153
- 23- فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري، الطبعة الاولى، 2010م، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 151
- 24- ماجد السلام الهدمي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، الطبعة أولى 2010م، الاردن، زهران لنشر والتوزيع، ص 19
- 25- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، د ط، 2007م، زهران للنشر، ص 119
- 26- ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات (المدخل . المفاهيم . العمليات)، الطبعة الأولى، 2012م، الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ص 19-21

- 27- محمد الخامس سعيد هزاع المخلاقي: القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي الطبعة الأولى، 2013م، الأردن، دار زهوان للنشر والتوزيع، ص ص110-111
- 28- محمد حسنين العجبي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، 2008م، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص44-49
- 29- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2014م، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 58
- 30- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة الطبعة الأولى، 2009م، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 22
- 31- مذكرة سياسة الأجور في المؤسسة الجزائرية 2007.2008، ص 78
- 32- مباح مليكة: استراتيجية إدارة الازمات، وفعالية التسيير، د ط، 2017م، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص ص 55-56.
- 33- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، 2007م، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 138
- 34- نواق كنعان: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، 2000م، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ص333-339
- 35- وفيق النخلة: القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، 2015م، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص ص60-62

#### دراسات سابقة:

- 1- بغدادي فيصل: دور القيادة في إدارة أزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم علوم السياسية وعلاقات الدولية، جامعة مسيلة، السنة الجامعية 2013 \ 2014، ص ص 46-48
- 2- بو جمعة وليد: إشكالية تسيير القروض البنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2016، ص ص 77-78
- 3- زيادة فضيلة، فنور شافية: القيادة وإدارة الازمات، مذكرة نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016م، ص 63
- 4- مذكرة سياسة الأجور في المؤسسة الجزائرية 2007.2008، ص 78



### مجلات:

- 1- قمان عمر: سعيدي بن شهرة: إدارة الأزمات الاقتصادية بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي، الأزمة الاقتصادية العالمية (2008.2009)، (الجزائر، مجلة الشعاع لدراسات الاقتصادية، العدد الأول، مارس 2019)، د ط، ص ص44-45
- 2- طاهر خاملة، جيلالي بهار: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، (الجزائر، مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد 02، 2021)، ص ص301-302
- 3- علالي الزهراء، علالي فتيحة: القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (الجزائر، مجلة القضايا المعرفية، العدد 08، جانفي 2022)، ص10

### مواقع الالكترونية :

- 1- نقلا من الرابط <http://badrbanque.dz>
  - 2- محمد عبد الله المرعول: الأزمات مفهومها وأسبابها واثارها ودورها في تعميق الوطنية، الطبعة الأولى، 2014م، الرياض مكتبة القانون والاقتصاد، [https://drive.google.com/file/d/1FageiwUall\\_dX54ulRiuaM1em0RsEEzX/view](https://drive.google.com/file/d/1FageiwUall_dX54ulRiuaM1em0RsEEzX/view) 07/05/202
- 4 10: 08: 30

### مصادر أخرى:

- 1- معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بماسرى مستغانم.

الملاحق

## بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

### بطاقة امضاء FICHE DE SIGNATURE

مركز : \_\_\_\_\_ SIEGE :

| Date d'ouverture  | تاريخ التسجيل | N° de compte | رقم الحساب |
|---|---------------|--------------|------------|
| TITULAIRE   |               | Signature    | الامضاء    |
| NOM : _____ : اللقب                                     |               |              |            |
| PRENOMS : _____ : الاسم                                 |               |              |            |
| PROFESSION : _____ : المهنة                             |               |              |            |
| ADRESSE FISCALE : _____ : عنوان الجبائي                 |               |              |            |
| ADRESSE COURRIER : _____ : عنوان البريد                 |               |              |            |
| N° PIECE D'IDENTITE : _____ : رقم بطاقة التعريف         |               |              |            |
| DATE ET LIEU DE NAISSANCE : _____ : تاريخ ومكان الولادة |               |              |            |
| NATIONALITE : _____ : الجنسية TEL : _____ : الهاتف      |               |              |            |
| MANDATAIRE  | المفوض        | Signature    | الامضاء    |
| M : _____ : السيد                                       |               |              |            |
| DATE : _____ : تاريخ                                    |               |              |            |
| M : _____ : السيد                                       |               |              |            |
| DATE : _____ : تاريخ                                    |               |              |            |
| M : _____ : السيد                                       |               |              |            |
| DATE : _____ : تاريخ                                    |               |              |            |
| M : _____ : السيد                                       |               |              |            |
| DATE : _____ : تاريخ                                    |               |              |            |

Imp. BADR - Alger

Réf. : CA 10 / CA 10 Bis / ARCH. 15 Ans

(Noter Instructions et Contentieux au Verso)



بنك الفلاحة و التنمية الريفية  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

## بنك الفلاحة و التنمية الريفية الوكالة المحلية للاستغلال ماسرى "878"

مرجع / ح ع / رقم / .....: 11

عين تادلس يوم 11-12-2011

(إلى جميع البنوك  
والمؤسسات المالية)

إلى  
السيد مدير الصندوق الوطني  
للتوفير و الاحتياط بمستغانم 701

الموضوع حجز ما للمدين لدى الغير :

نحيطكم علما بأن مؤسستنا دائنة اتجاه

الإسم و اللقب / الاسم التجاري:

تاريخ الميلاد :

الساكن ب :

بمبلغ قدره : 154 849.22 دج مائة و أربعة و خمسون ألف و ثمانمائة و تسعة و

أربعون دينار جزائري و اثنان و عشرون سنتيم.

والذي يمثل القيمة المستحقة و التي سيضاف إليها غرامات التأخير إلى غاية التسديد الكلي.

و عليه فإننا نعارض على أن تدفعوا أي مبلغ أو سندات أو قيم تمتلكونها أو ستمتلكونها

لحساب المدين المذكور أعلاه أو التي قد تكون مدنيين بها اتجاهه.

إن هذا الحجز ما للمدين لدى الغير يعتبر قانونيا و مقبولا شكلا و ذلك استنادا للأحكام

المادة: 121 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26-08-2003 المتعلق بالنقد و القرض.

و بناءا عليه نطلب منكم موافقتنا بتصريح ايجابي أو سلبي و إبلاغنا بكل حجز ما للمدين

لدى الغير ساري المفعول.

وفي انتظار الرد تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مدير الوكالة





بنك الفلاحة و التنمية الريفية  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

LETTRE DE RAPPEL DE L'ECHEANCE  
ECHEANCE DU : 30/07/2018

قبل حلول  
موعد دفع القسط

AGENCE : AGENCE MESRA 878 CLIENT :  
BADR :  
EN DATE DU : 10/07/2018 ADRESSE :  
NX CLIENT : 8780000000000

Cher client.  
Nous nous permettons de vous rappeler que votre prochaine échéance de remboursement  
arrêtée a,

| Composant | Montant      |
|-----------|--------------|
| PRINCIPAL | 1 560 000,00 |

Total 1 560 000,00

, sera exigible le 30/07/2018.

Pour préserver la qualité des relations que nous entretenons, nous exprimons le souhait de  
vous voir respecter cette échéance à bonne date

Dans le cas contraire, nous vous demandons de vous rapprocher de notre agence dans les  
plus brefs délais possible.

Veillez agréer, Monsieur nos salutations distinguées

LE DIRECTEUR D'AGENCE

بنك الفلاحة و التنمية الريفية  
المجمع الجهوي للإستغلال مستغانم " 027 "  
الوكالة المحلية للإستغلال ماسرى " 878 "  
شارع محمد خميسى - ماسرى

المرجع: ب ع /

ماسرى في

السيد(ة):

الساكن ب

إعداد

الموضوع: إنذار قبل المتابعة القضائية

بؤسفنا أن نعلمكم بأنه بتاريخ 04-08-2012 حسابكم رقم 878.00000000 المفتوح في سجلات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ماسرى 878 يعتبر لدينا بمبلغ 1.420.376,29 دج بالإضافة إلى الفوائد المستحقة والمنظرة.

بما أن كل محاولتنا ومساعدتنا الأخوية تجاهكم من أجل تحصيل ديننا لم تأتي بأية نتيجة، من أجل هذا؛ فإننا لم نجد طريقا آخر سوى تقديم لكم هذا الإنذار في سبيل تسديد مبلغ الدين في أجل أقصاه (15) خمسة عشرة يوما ابتداء من تاريخ العلم بالوصول.

في حالة عدم استجابتكم لهذا الإنذار سوف تجبرنا على تقديم شكوى ضدكم أمام المحكمة المختصة، وبالتالي تحصيل الدين عن طريق التنفيذ القضائي زيادة على المصاريف القضائية التي تسببها لنا الشكوى و الفوائد القانونية المنجزة عن الدين.

إننا نتمنى الحصول على حل إيجابي و أخوي من جانبكم، و في انتظار ردا من طرفكم تقبلوا منا السيد(ة) بن يمينة العيد فائق الإحترام و التقدير.

مدير الوكالة المحلية للإستغلال

نسخة موجهة لخاية التحصيل " مستغانم " 027 "



**بنك الأقاليم والتنمية الريفية**  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

**طلب دفاتر الصكوك**  
DEMANDE DE CARNETS DE CHEQUES

PRIERE ETABLIR UN CARNET DE CHEQUES  25  50  100

الرجاء اعداد دفتر من الشيكات

A REMETTRE A  
 A EXPEDIER A  
 A TENIR A MA DISPOSITION

تسليم إلى :  
ترسل إلى :  
تضع تحت تصرفي :

اللقب والإسم  
NOM ET PRENOM  
وضع اجتماعي

رقم الحساب  
N° DE COMPTE

امضاء  
SIGNATURE

DATE

**بيان استلام**  
طبقا لأوامركم  
يطلب سحب دفتر من الشيكات

• **ACCUSE DE RECEPTION** à retourner daté et signé  
COMPTE TENU DES INSTRUCTIONS FORMULEES PAR VOS SOINS.  
VEUILLEZ NOTER QU'UN CARNET DE CHEQUES

EST REMIS A  
 EST EXPEDIE A  
 EST TENU A VOTRE DISPOSITION

وضع تحت تصرفكم  
لا يتحمل البنك أية مسؤولية في حالة فقدان ما عدا اعتراض مسبق.  
Sauf opposition préalable, la B.A.D.R. décline toute responsabilité en cas de perte.

REF : CA191/CA396/CA252/CA398 ARCH. 10 ANS

**بنك الأقاليم والتنمية الريفية** DA

Chèque: 8820892  
Série: AA

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

ادفعوا مقابل هذا الشيك

Payez contre ce chèque

لأمر في

Al'ordre de

3866865

Payable à : يوفي 003008780000

Agence: MESRA 878  
RUE KHEMISTI  
27255 MOSTAGANEM

CITE 200 LOGTS :  
27000

Le

PRIERE DE NE RIEN ECRIRE DANS LA ZONE BLANCHE

8820892 00300878000000780018



بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
Banque de l'agriculture  
et du développement rural



CONTRAT  
CARTE INTERBANCAIRE DE PAIEMENT

G.R.E : \_\_\_\_\_ AGENCE : \_\_\_\_\_ CODE : \_\_\_\_\_

N° du contrat \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Titulaire du compte

Je soussigné(e) Mr, Mme, Melle (1) : Nom \_\_\_\_\_ et prénoms \_\_\_\_\_

Raison sociale : \_\_\_\_\_

Adresse du domicile : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_ Tél \_\_\_\_\_

Compte n° \_\_\_\_\_

Nature du compte : Particulier  / Société

Date d'ouverture : \_\_\_\_\_

Date d'expiration : \_\_\_\_\_

Sollicite de la banque la délivrance d'une carte interbancaire de paiement et reconnais avoir pris connaissance des conditions générales de fonctionnement de la carte de paiement et y adhère sans réserve

à mon nom  au nom du porteur ci-après désigné

Titulaire de la carte

Mr, Mme, Melle (1) : Nom \_\_\_\_\_ et prénoms \_\_\_\_\_

Date et lieu de naissance : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ Wilaya \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Plafond hebdomadaire de retrait : \_\_\_\_\_ DA )

Plafond mensuel de paiement : \_\_\_\_\_ DA ) à la date de signature du contrat

N° de la carte : \_\_\_\_\_

(1) Rayer la mention inutile





الملحق 08

M : XXXXXXXXXXXX  
ADRESSE : XXXXXXXXXXXX

MESRA, Le XX/XX/XXXX

A

Monsieur Le Directeur d'ALE MESRA 878

Objet: Demande d'ouverture d'un compte COURANT.

Monsieur,

J'ai l'honneur de venir très respectueusement solliciter votre haute bien vouloir d'ouverture un compte COURANT auprès de vos guiche.

Dans l'attente, veuillez agréés, monsieur le directeur mes salutation les plus distinguée.

L'intéressée









|   |   |                  |               |
|---|---|------------------|---------------|
| الرقم التعريفي للزبون<br>Identifiant client (CIF)   |   |                  |               |
| الوكالة<br>Agence   | رقم الحساب<br>N° compte                 | الفتحة<br>Classe | الفتاح<br>Clé |
| Titulaire du compte   |   | صاحب الحساب      |               |
| M (me)  | السيد (ة)                               |                  |               |
| né (e) le   | تاريخ الميلاد                           |                  |               |
| Adresse   | العنوان                                 |                  |               |
| دفتر إدخار<br>LIVRET EPARGNE  | Serie B N°                              | 0074590          |               |
| توقيع<br>Visa   | تاريخ إصدار الدفتر<br>Date d'émission   |                  |               |
| مستند التعريف ( الطبيعة - الرقم - الإصدار - التاريخ )<br>Pièce d'identité ( Nature - N° - Délivrée par - le ) |   |                  |               |
| اسم الأب<br>Nom du père   | الإسم الأصلي للأم<br>et de la mère(née) |                  |               |
| وكالة   | مركل (1)                                | مركل (2)         |               |
| Procurator du   | Mandataire (1)                          | Mandataire (2)   |               |





|  |   |                |                          |  |                   |
|--|---|----------------|--------------------------|--|-------------------|
| الوكالة<br>Agence  | رقم الزبون<br>N° du client  | المفتاح<br>Clé | السلسلة<br>Série         | رقم التسجيل<br>N° d'ordre                                  | العملة<br>Monnaie |
| Titulaire du compte  |   |                |                          | صاحب الحساب  |                   |
| M<br>né (e) le<br>Adresse  |  |                |                          | السيد (ة)<br>تاريخ الميلاد<br>العنوان                      |                   |
|  |   |                |                          | <b>LIVRET EPARGNE JUNIOR N° 0158593</b> دفتر إيداع الأشبال |                   |
| توقيع<br>Visas   | تاريخ إصدار الدفتر<br>Date d'émission   |                |                          |  |                   |
| Pièce d'identité, ( nature - N°- Délivrée par - Le) ( مستند التعريف (الطبيعة - الرقم - الإصدار- تاريخ) |   |                |                          |  |                   |
| إسم الأب<br>Nom du père  | الإسم الأصلي للأب<br>et de la Mère (née)  |                |                          |  |                   |
| Procuration du   | الوكالة   |                |                          |  |                   |
| Mandataire (1)   | الموكل 1  |                |                          |  |                   |
| Mandataire (2)   | الموكل 2  |                |                          |  |                   |
| <b>Nomenclature des codes opérations</b>   |   |                |                          |  |                   |
| LD 1 : Versement   | IL 1 : Intérêts   |                | LD 3 : Virement spontané |  |                   |
| LR 1 : Retrait   | LD 5 : Virement automatique   |                |                          |  |                   |