



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسة الصباحية

ممارسات القيادة الإستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الآزمات التنظيمية

بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية/ قسم

ادارة الاعمال

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكلوريوس في علوم

ادارة الاعمال

اعداد الطالبة / ود مالك

بأشراف

أ.م. د خالدية مصطفى عطا

٢٠٢٠ - ٢٠٢١

المقدمة

يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب للمنظمات لمواجهة الازمات والإحداث غير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة إستراتيجيون، وعلى مستوى عال من الإبداع، والتفكير الخلاق ليتصورون مستقبل منظماتهم ويحددون بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها، ويعتمد نجاح المنظمات على توفر القيادات الإستراتيجية وتمييزها من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في التعامل مع الاحداث، بطريقة فاعلة تمكن المنظمات من دراسة التغيرات البيئية وتوقع الازمات والاستعداد لها، والتغلب عليها في ظل البيئة الديناميكية.

المبحث الاول منهجية البحث

المبحث الثاني دراسات سابقة

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: منهجية البحث

أ- مشكلة البحث

تعمل المنظمات اليوم في بيئة تتسم بالديناميكية والسرعة التغير وكثيرة التحديات، وكثرة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية، مما أدى إلى ظهور الكثير من الأزمات التي تعيق العمل بين الحين والآخر، وهذا يتطلب وجود قيادة استراتيجية تعمل على دراسة ومعرفة و تشخيص حجم الأزمات بدقة، فضلاً عن نوعها وكيفية إدارتها و مواجهتها والتعامل معها وكل ما من شأنه أن يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات.ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١- ما اهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية وضرورة وجودها في المنظمات لمواجهة الازمات التي تتعرض لها.
- ٢- الى اي مدى تسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في مواجهة الازمات التنظيمية التي تتعرض لها.

ب- أهمية البحث

- ١-الأهمية المستمدة من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في ادارة ومواجهة الازمات ظل تحديات البيئة المحيطة .
- ٢-التعرف على انواع الازمات والعقبات التي تواجه المنظمة المبحوثة وتوضيح اهم الاساليب المعتمدة لمواجهتها.

٣-اثارة اهتمام قيادة المنظمات بضرورة توظيف ممارسات القيادة الاستراتيجية واستثمارها لزيادة فاعلية ادارة الازمات التنظيمية.

ت-أهداف البحث

- ١-تحديد اهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية.
- ٢-تحديد اهمية ادارة الازمات.
- ٣-تحديد الطرق والاساليب المعتمدة من قبل الوزارة لمواجهة الازمات وتوضيح مدى فاعليتها.

المبحث الثاني / دراسات سابقة

يعرض هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت جوانب متعلقة بموضوع الدراسة فيما يخص التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، لتحديد الاتجاهات التي تناولتها تلك الدراسات وابرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها.

١- (دراسة الناصري ٢٠١٥) ممارسات القيادة الاستراتيجية في اطار التوجه الريادي:
بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية)

هدف البحث في مدى إمكانية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي شملت (تحديد التوجه الاستراتيجي ، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها ، تطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثره، وايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) في تبني التوجه الريادي بأبعاده وهي (الإبداع ، المخاطرة ، الاستباقية ، والاستقلالية) ، استخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث التي تمثلت بمجموعة من مدراء الهيئات والأقسام ومدراء المشاريع في (شركة المشاريع النفطية)، وبلغ حجم عينة البحث (٦٦) فردا، وتوصل البحث الى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الافراد عينة البحث وبمستوى عالي ،وهذا يتيح لها توفير المناخ التنظيمي الملائم من اجل تبني التوجه الريادي في اداء الشركة.

٢-دراسة (العامري،٢٠١٠)

دراسة بعنوان (دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري

دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات). سعت هذه الدراسة إلى عرض دور القيادة الاستراتيجية والشفافية (في محاربة الفساد الإداري في المنظمات المبحوثة.

مثلت القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) بأبعاده (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، التغيير الإستراتيجي، القرارات الاستراتيجية) والشفافية (المتغير الوسيط) بأبعاده (الدقة والصدق في تقديم المعلومة، سهولة الوصول للمعلومة، علنية المعلومة) و محاربة الفساد الإداري (المتغير المعتمد) بمؤشراته (الرشوة، استغلال المنصب، والسرقة والاحتيال،التزوير، الوساطة والمحابة).واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات،

وقد بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة (١٣٥) من شريحة القيادات والتي تتمثل بمدراء المنظمات المبحوثة، و(٢٧٦) من شريحة المستفيدين (المراجعين) لهذه المنظمات، وقد تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS-12-For) Windows) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية.

٣-دراسة (الباز، ٢٠٠٢)

(دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمات / مصر)

هدفت الدراسة الى ابراز دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها والتوصل إلى بعض النتائج الخاصة بنوعية وخصوصية المنظمات التي ترأسها القيادات الابداعية : المنظمات المستعدة للآزمات والوصول إلى بعض الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل دور القيادة في إدارة الآزمات، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية المعنية، وقد توصلت الباحثة الى إثبات فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التكامل مع الموقف الازموي وفاعلية إدارة الأزمة فالإدارة الفعالة للآزمات لاتستطيع ان تضطلع بها سوى القيادات الابداعية كما ان القيادات الابداعية هي فقط القادرة على التكامل والتعامل مع الموقف الازموي كما انتهت إليه الدراسة.

٤-دراسة العبيدي (٢٠٠٢)

الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة - دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها هدفت الدراسة الى : الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة الآزمات وأنماط السلوك القيادي.. بناء مقياس لمراحل الآزمات. و تفحص الإستجابة أثناء الآزمات من خلال أنماط سلوكية متعددة يلجأ إليها المديرون عندما يواجهون الظرف الأزموي. تم جمع البيانات عن طريق الإستبيان المتضمن (60) فقرة، وزعت على عينة مكونة من (100) مدير من منتسبي هيئة الكهرباء وتشكيلاتها.

المبحث الثالث / الاطار النظري للبحث

اولاً: القيادة الإستراتيجية

١- مفهوم القيادة الإستراتيجية

تعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في اطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الاعمال تغيراً كبيراً في مجمل مناحي العمل المنظمي لا سيما العقد الاخير من القرن الماضي ، أستلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات

والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير ، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقيائها ، وقد ظهرت الحاجة الى وجود القيادة الاستراتيجية في المنظمات لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم (الשלحه، ٣٤: ٢٠٠٩-٣٥). لقد وردت تعريفات للقيادة الاستراتيجية ضمن بعض كتب الادارة الاستراتيجية حصراً ولكن هذه التعريفات قليلة ، ويشير فيها الباحثون الى مفهوم القيادة بشكل عام ، ولكن يتم التفريق بين القيادة الاستراتيجية والانواع الاخرى من القيادة على وفق المسؤوليات التي يطلع بها كل مستوى من القيادة ، وفي ما يأتي عرض بعض التعريفات التي تطرقت للقيادة الاستراتيجية. عرفت عرفها بأنها " وضوح التصور للمدى البعيد لدى القائد وقدرته على تحقيقه" . (القحطاني، 3 :2006).

القيادة الإستراتيجية على أنها " تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد بالتفكير والتغيير والقرارات الإستراتيجية فضلاً عن الرؤى الإستراتيجية وإيصال هذه الرؤى إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤى وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح ".

٢ - أهمية القيادة الاستراتيجية

ان التغيرات السريعة في البيئة فرضت الحاجة الى قيادات استراتيجية تمتلك رؤيه استراتيجية للمستقبل لتواكب المنظمات، هذه التغيرات المتسارعة وتتاقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها ، او تكون انشطتها في المستقبل ردود فعل غير مدروسة ، لذلك فأن الاتجاه السائد في العصر الحاضر هو تزويد المنظمات بقاده استراتيجيين للاستفادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ، وتشجيعهم على الأبداع

والابتكار لزيادة قدرة المنظمات على التكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة)
المربع، 2008:15) .

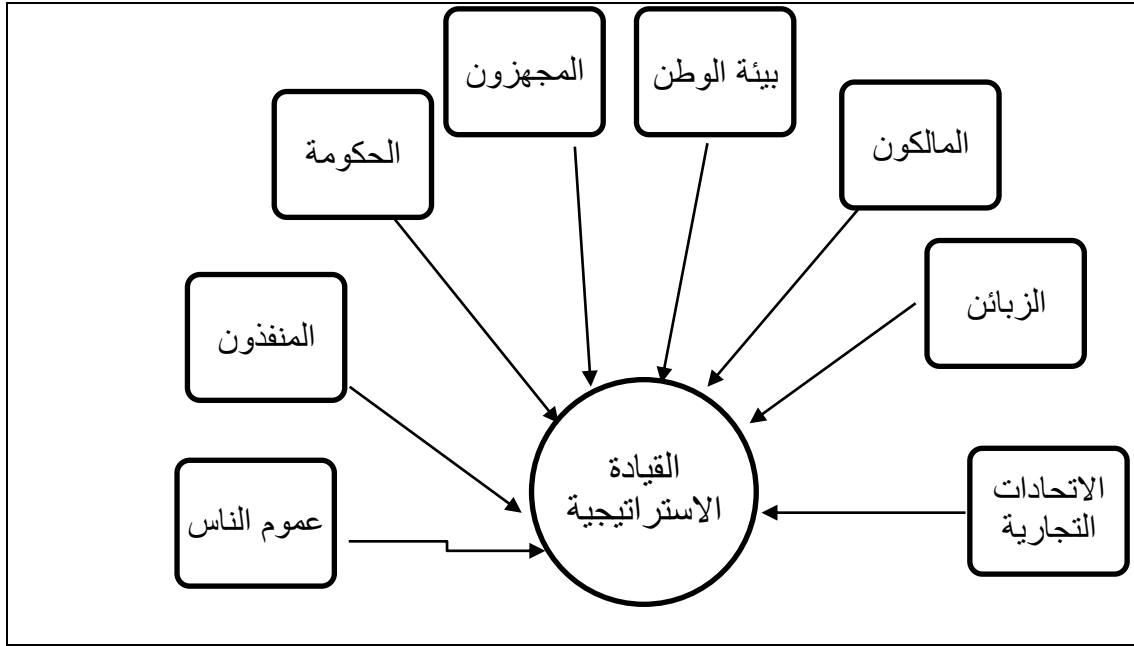
أن مصدر أهمية القيادة الاستراتيجية يعود إلى عاملين أساسيين يتفاعلان معاً كونها تدعم المركز التنافسي وهما: أن أيمان الإدارة بالقيادة الإستراتيجية واعتمادها في كأساس في العمل الآني والمستقبلي يحقق فوائد كثيرة للمنظمة. والعامل الثاني هو أن اعتماد القيادة الإستراتيجية في ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات (غير العادية) المحلية والإقليمية والعالمية، أصبح خياراً إستراتيجياً للإدارة العليا، وبالتالي فإن الاعتماد بادارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة وفق الأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا (السالم، 2005:19) .

كما ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية الى طاقاتها الكامنة التي تمثل المحرك الرئيسي للميزة التنافسية فالقيادة الاستراتيجية الفعالة والمؤثرة تسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمات على تحسين وتطوير اداءها وتنافسيتها، فالقادة يصبحون مصدراً للميزة التنافسية لمنظماتهم في حال تكون افعالهم واعمالهم تمارس بكل فاعلية وكفاءة. وتسهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر فلم يعد كافياً أن يتعلم فرد واحد في المنظمة اذا لم يعد ممكناً حل المشكلة من القمة واجبار الجميع على اتباع تعليمات القيادة الاستراتيجية فالمنظمات التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات التي تتفوق في المستقبل (محمد، ٢٠٠٩: ٢٢).

ان أهمية القيادة الاستراتيجية تعود الى كونها تضع او تحدد النغمة التي تسير عليها المنظمة كلها ، ما دام معظم القادة في الادارة الوسطى ينظرون الى رؤسائهم طلباً للنصح والارشاد فأنهم على استعداد لتقليد خصائص واساليب القادة الناجحين ، كما يرغب العاملون في المنظمة في الحصول على رؤية واضحة لما يعملون من اجله ، والاحساس بمهمة المنظمة ، لذلك فإن الادارة العليا هي الوحيدة التي تمتلك القدرة على تحديد وتوصيل هذا الاحساس الى القوى العاملة في المنظمة كافة (هيلت وهنجر ، 1990:113)، كذلك فان

القيادة الاستراتيجية غالبا ما تكون مصدر الابتكار وكسر الجمود التنظيمي ، وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والابداعيه للقيادة الاستراتيجية وما تملكه من رؤيه مستقبلية ، في ضوء المحركات الداخلية للابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسات الادارية والثقافة التنظيمية والابداع الفردي . فكلما زادت القدرات الابداعية لدى القيادة الاستراتيجية للمنظمة زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة ، مثل الأهداف والاداء وتنمية الافراد والتأثير في اتجاهاتهم (مسلم، 2005:187)

ان القادة والمدراء الناجحون الذين يركزون على النشاط والحيوية غالباً ما يعرفون من مآثرهم وما يحققونه من نتائج على الواقع ، سواء كانت مادية ام معنوية، فالمنظمات الحكومية في المرحلة الراهنة لا تحتاج بأن تولد قادة بل تحتاج أكثر لانجاز ما جاء القائد من اجل انجازه لبناء امة، وعندما يفكر القادة بشكل استراتيجي ويعملون بحماس، فأن الرؤوسين سينظرون اليه كأنه (قائد بالولاده) او المدير والقائد المنقذ (العنزي،2012:14)، كما ان اهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة ، ومن خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام ، الأمر الذي يؤكد اهمية العلاقة التبادلية بين اي منظمة وبيئتها الاجتماعية (يونس،2002:44) كما يوضحها شكل (١)



شكل (١) دور القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الاطراف

المصدر: غياض ،عدي عبد الامير، (٢٠١٤)، "تأثر المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية -دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد"،رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد

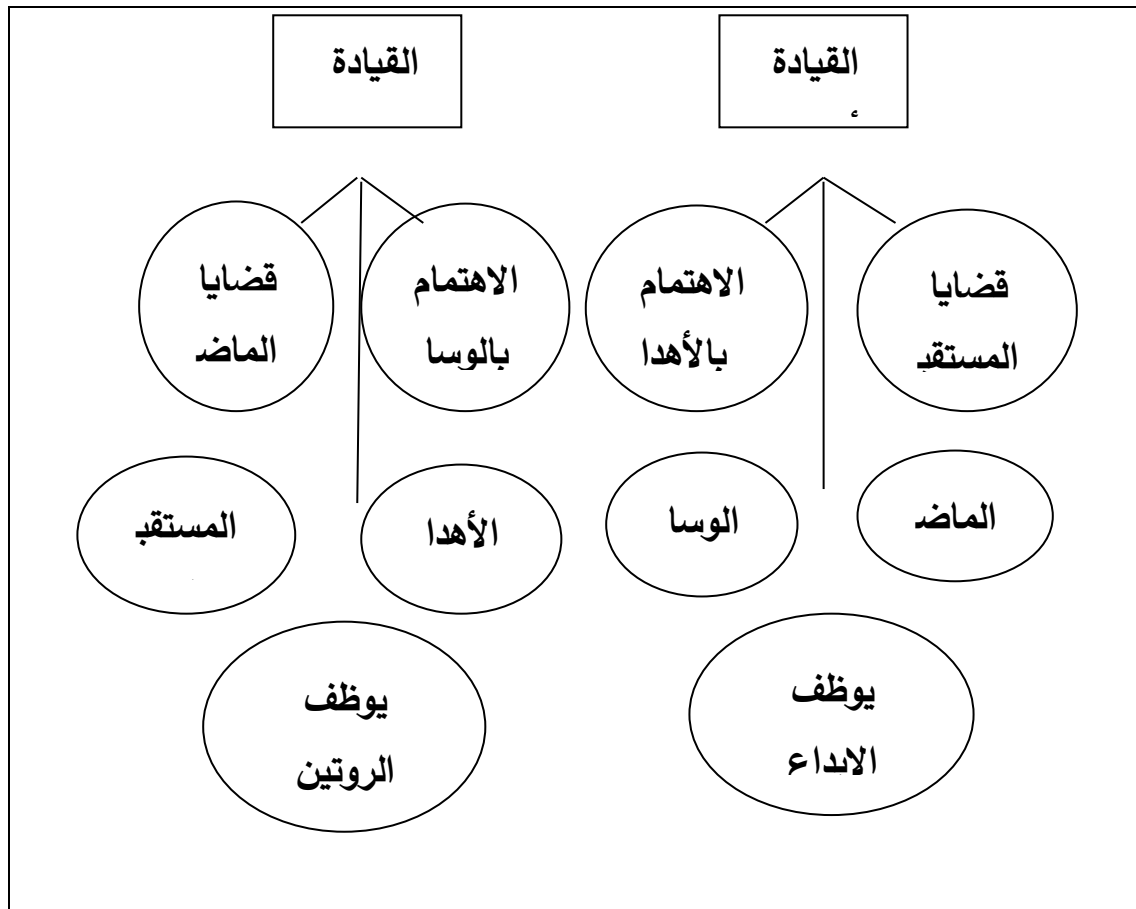
٣- ما يميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة التقليدية

هناك مجموعة من الاختلافات التي تميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة بصورة عامه، اذ أشار الى ان القيادة الاستراتيجية تتميز عن القيادة التقليدية بالاتي:

١-النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية: اذ يمتد تأثيرها الى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصه بالقائد ووحدات الاعمال وحتى خارج المنظمة احياناً، الأمر الذي يتطلب النظر الى المنظمة بوصفها نظاماً معتمداً ومتربط الاجزاء ، اذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الاعمال في الاجزاء الاخرى.

تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة الزمن: فالقائد الاستراتيجي يبقى الأهداف الاستراتيجية في التفكير ، بينما العمل يكون لانجاز الأهداف الآنية، مما يتطلب احداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف

- ٢- القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً: اذ تؤدي القيادة الاستراتيجية الى تغيير تنظيمي مهم، مثل التغيير في الأدوار والهياكل وخطط العلاقات العامة وقياس الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، على اعتبار ان لهذه التغيرات اثار استراتيجية مستقبلية.
- ويذكر الكبيسي ان (كويتز)، يميز بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية على وفق الاهتمام بعامل الزمن، ونوع القضايا التي يهتمون بها ، ونمط التفكير المعتمد في تفسير منظماتهم وكالاتي (الكبيسي، 2006: 31-32).
- أ- ان دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالمستقبل اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- ب- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادة التقليدية .
- ت- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالابداع والاجتهاد والحدس اكبر من دائرة القائد الاستراتيجي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة. كما يوضحها شكل (٢).



شكل (٢) اختلاف القيادة الاستراتيجية عن القيادة التقليدية

المصدر: الكبسي ، عامر، (٢٠٠٦)، "التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية ، الرياض ، جامعة نايف العربية لعلوم الامنية.

وهناك من يفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية على وفق مجموعة من المعايير والتي يوضحها جدول (١).

ت	أوجه التمييز	القيادة الإدارية	القيادة الاستراتيجية
١-	المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة في ضوء الموائمة بين الفرص والموارد	تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة على نحو مرّن يحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.

٢-	التركيز	تركز على الموائمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
٣-	التخطيط	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية في ضوء ما تمتلكه من مهارات تقليدية	الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي على وفق منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية
٤-	القرارات	إتباع منهج مخطط ومحدد لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً، لا تعير اهتماماً للمخاطر وعدم التأكد .	إتباع البديهة والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة لاسيما في ظل الأزمات استناداً إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها القائد .
٥-	الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة .	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قابلياتها .
٦-	التنافس	تميل إلى تقليد الآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .	تميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قائدة في ميدان عملها .
٧-	مرونة العمل	تميل إلى الالتزام التام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل .	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل .
٨-	التغيير	تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر .	تميل إلى التغيير الجذري والآتيان بأفكار جديدة ومبتكرة .

المصدر: العبيدي، فائق مشعل، (1998)، "استراتيجية اختيار وتطوير القيادات الادارية العليا: دراسة تحليلية لآراء عينه من القاده الاداريين"، اطروحة دكتوراه (غير منشوره)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ص9، العراق.

٣- خصائص القيادة الاستراتيجية

يمتلك القائد الاستراتيجي القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر الى ما وراء الحال الراهن والموقف الحالي، وينظر كذلك الى مواقع النجاح في المستقبل ، لذلك فهو يحتاج الى القدرة على تعبئة الموارد والطاقات والتغييرات التي تحقق التمايز عن الآخرين ، ولقيامه بذلك فهو يحتاج لفهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة وضبط الية التعامل معها ، وبموجب ذلك قد تؤدي القيادة الاستراتيجية الفاعله الى الابداع لتصبح الطريق الى الحياة الافضل للمنظمة وعليه فأن القيادة الاستراتيجية لابد لها ان تتميز بمجموعه من الخصائص او السمات التي تؤهلها للقيام بهذه المهام .

ان الخصائص التي يتسم بها القائد الاستراتيجي هي التي تميز القيادة عن الادارة ، لان المدير يتسم بالأدوار المحدده بقدر عال ويعمل في سياقات محددة بدرجة كبيرة من المهام والواجبات ، في حين القائد يواجه ظروفًا تتسم بالفوضى وعدم الوضوح والتنافسية الواسعة والمتنوعة وغير المعروفة من حيث النوايا والقدرات والخطط ، اذ ان المنافسون يأتون بقدرات واساليب جديدة لا يمكن التنبؤ بها في كثير من الاحيان . لذا فان الذكاء القيادي او ذكاء القيادة الاستراتيجية هي الخاصية الأكثر اهمية والتي تقوم عليها الخصائص الاخرى للقيادة الاستراتيجية والتي يمكن تحديدها فيما ياتي (نجم والنعيمي، 2012: 81) .

١- تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة: ان المنظمات تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤيه استراتيجية توفر قاعدة العمل المتسق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها، ومن الضروري ان تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم ،بمعنى ان تأتي بقدر من الجده والتميز.

٢- القدرة على تحقيق التوافق: وتشير هذه الخاصية الى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق بين جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة .

٣- القدرة على الابتكار الاداري: وهو الإتيان بالجديد الإداري، اي التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة على منافسيها .ان القائد الاستراتيجي يدرك جيداً ان الابتكار الاداري الذي يأتي به القائد هو صنو الابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون ، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الانتاجية وتحسيناً كبيراً في عوامل تميز المنظمة على المنافسين.

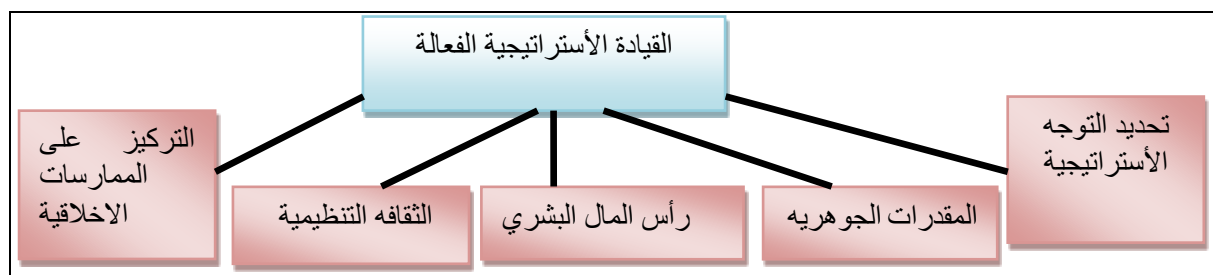
٤- التركيز الاستراتيجي على الافراد : ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقه تقعد المنظمة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين .ان التكنولوجيا العالية تمثل الميل السائد بمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استعمال الذكاء الصناعي بدلا من الذكاء البشري، وقواعد ومستودعات البيانات بدلا من افراد المعرفة ، وهذا ما دعا البعض الى الحديث عما يسمى (باللمسة العالية) التي تشير الى اللمسة الانسانية في مواجهة المادية اللانسانية .وان المعيار الاساسي في هذا التركيز يمكن ان يتمثل في قدرة القيادة الاستراتيجية على تطوير القادة الاستراتيجيين في مجالات عمل المنظمة الاساسية.

٥- القدرة على تحقيق الموازنة بين القدرة الذاتية للمنظمة واقامة التحالفات والشراكات والعلاقات الافتراضية: ان بيئة الاعمال تتميز بالقدرة المتزايدة للمنظمات على تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط بقدراتها الذاتية وانما بقدرات المنظمات الاخرى بما في ذلك المنظمات المنافسة من خلال اقامة التحالفات والشراكات وبالتعاون مع اطراف سلسلة التجهيز مادياً وافتراضياً.

٦- القيادة الاخلاقية: ان اخلاقيات القيادة اصبحت موضع اهتمام متزايد ، وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن نمط جديد من القيادة هي القيادة الاخلاقية ، بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه. كما ان البعض تحدث عن القيادة الموجة للقيم بوصفها مدخل القيادة الرابع الى جانب مدخل السمات والسلوكي، والموقفي واخيرا القيمي اذ ينبغي على الادارة العليا ان تركز بشكل مستمر على السلوكيات الاخلاقية من خلال التطبيق الفعلي لها وعدم الاقتصار على المدونات الاخلاقية والشعارات فقط، وكذلك تصميم برامج تعليم وتدريب لتثقيف الموظفين وكبار المديرين التنفيذيين حول السلوكيات الاخلاقية وتنفيذها

٥- ممارسات القيادة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية باختلاف الكتاب والباحثين لانه سيتم الاعتماد و التركيز على انموذج (Hitt,2003) (لاغراض هذا البحث، قدم هذا الأنموذج من قبل (Hitt) وزملاءه في المؤلف (الادارة الاستراتيجية :التنافسية والعولمة) ويعد هذ الانموذج الاكثر تداولاً وشهرة بين الباحثين، كما يوضحه شكل(٣)



والآتي توضيح لهذه الممارسات

أ- تحديد التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي منهاجاً محدداً تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الاداء المتميز والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يهدف الى ايجاد نهج متبع لتحسين الاداء على المدى البعيد، من خلال ادراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية. ويتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة الامد للقصد الاستراتيجي

للمنظمة وهذا يتطلب ان يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهما شاملا لكل اصحاب المصالح من خلال فحص البيئة الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة عن كل اصحاب المصالح بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، فضلا عن تطوير رسالتها وأهدافها (صالح ، ٢٠١٥: ٢٠)

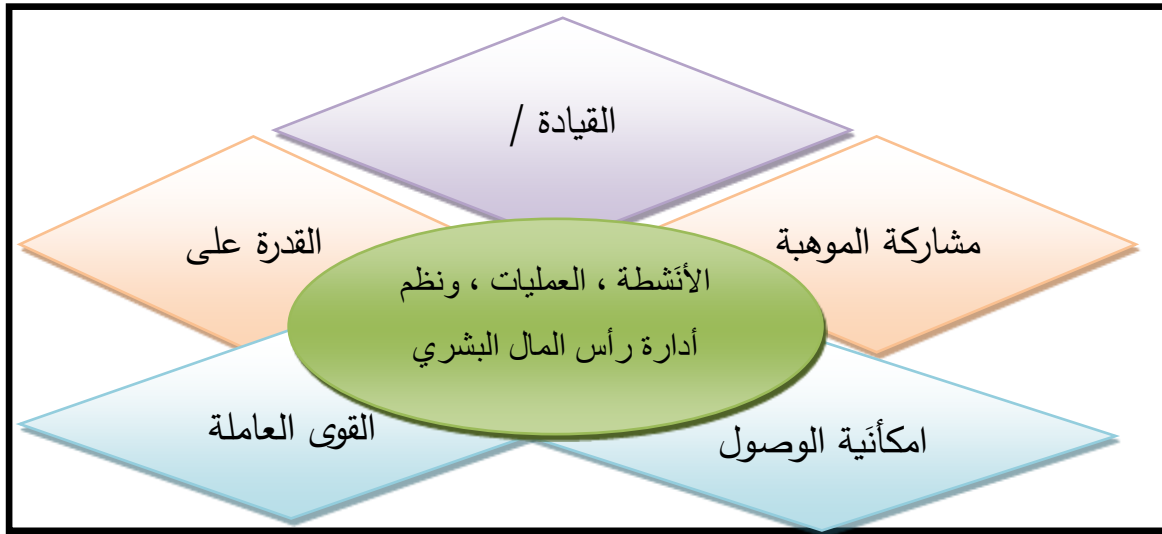
ب- المقدرات الجوهرية

تمثل المقدرات الجوهرية نشاط الاعمال الذي يحقق التفوق للمنظمة على منافسيها وهي ترتبط بالبحث والتطوير او بالابداع التكنولوجي او الخدمات المتميزة للزبون. كما ترتبط بقدرة المنظمة على ايجاد قيمة اضافية للزبائن التي تتعامل معهم ، وهي إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل و وفقا ل(Hamel & Prahalad) اعتبر المقدرات الجوهرية هي تلك المقدرات التي تسمح للمنظمة ان تتميز بمزايا متفوقة ، ويجب ان تلبى ثلاثة معايير :

- ١- قيمة الزبون : ينبغي ان تقدم المقدرات الجوهرية مساهمة كبيرة لينظر الى قيمة الزبون.
- ٢- تمايز المنافس: حيث تكون المنظمة متفوقة على جميع منافسيها في مجال عملها ويجب ان يكون من الصعب التقليدها.
- ٣- الامكانيات: المقدرات الجوهرية يجب ان تكون قادرة على طرح منتجات جديدة وبمساحات واسعة ومتفوقة .

ت- تطوير رأس المال البشري:

عتبر عملية تنمية الموارد البشرية من العوامل المهمة في تعزيز القدرات المنظمة الإنتاجية والتنافسية لذا تم اعطاء موضوع أستقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها الاهتمام الاكبر (جرادات وآخرون، ٢٠١١: ٢٤٥). وان إدارة رأس المال البشري منهجية فكرية لها مقاصد استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تضم عمليات تحليل اسباب وضروة الاستثمار والتفكير والتخطيط استراتيجياً للبدائل والخيارات المناسبة وتشخيص وحصر العوامل المعيقة للاستثمار وصياغة وتنفيذ استراتيجيات ومواجهتها وصناعة مستقبل الاستثمار الكفوء (صالح ، ٢٠١٥: ١٦) .



إن منظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مبهم، وهذا يتطلب بناء المنظمات بالموجودات البشرية من خلال قيامها بالآتي (عبد الدائم، 2014: 85):

(أولاً) استقطاب رأس المال البشري : من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة في الوقت نفسه ، وجذب المهارات التكنولوجية العالية وتوفير نظام معلوماتي يسهل عملية الجذب والاستقطاب ، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستعمال العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .

(ثانياً) أغناء رأس المال البشري : ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة .

(ثالثاً) المحافظة على العاملين المتميزين : وذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة .

(رابعاً) إيجاد بيئة التعلم : تتميز المنظمات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي ، وبهذا الصدد يشير (القيسي

والطائي) الى مجموعة طرق يتعين على المنظمات ان تأخذها بعين الاعتبار لكي تحافظ على رأس مالها البشري هي(القيسي والطائي،2013:726)

- التطابق بين قيم العاملين وقيم ورسالة المنظمة .
- إيجاد أعمال التحدي للعاملين وخلق البيئة المثيرة للحماس .
- إعطاء العاملين المكافآت المادية وغير المادية .

الثقافة التنظيمية :

تعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والزبائن ، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشترك اعضاء التنظيم في الايمان بها والالتفاف حولها .ويمكن القول ايضا بأن الثقافة التنظيمية تشير الى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة ،لقد استعملت مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الانسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية ، والقيم الاخلاقية ، والتكنولوجيا وتأثيراتها و يعرفها (Sehenn) على انها"نموذج من الافتراضات الاساسية تخرج وتكتشف وتطور من مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - لها مصداقية معتبرة وتعلم للاعضاء الجدد لتكون اساساً معتبراً من الوعي والادراك والتفكير (العاجز،2011:10) .

عرفت الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التوجيهية والمفاهيم التي يشترك بها أعضاء في منظمة ما وتعلم للأعضاء الجدد على انها الطريقة الصحيحة للتفكير، والشعور، والسلوك، ان اهمية الثقافة التنظيمية تأتي من اهمية الدور والوظيفة التي تقوم بهما في المنظمات، كونها عنصر اساس من مكونات بناء وصياغة السلوك التنظيمي في المنظمة، وفي هذا الصدد اشار (القيوتي،2012: ١٧١) الى عدد من الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية مثل:

١. تعزيز الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
 ٢. توفير فهم افضل لما يجري في التنظيم من احداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
 ٣. توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الادارة العليا.
 ٤. توفير اداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- ث- الممارسات الاخلاقية

اصبح التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين هو ايجاد المعايير الاخلاقية، ان القادة الاستراتيجيون بحاجة الى فهم التوقعات الاساسية لا صاحب المصالح فيما يخص هذه المعايير، و عكس تلك المعايير لخدمة المنظمة وتوجهه. ان اثر العمليات التي تستعمل في المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها تزداد عندما تكون هذه العمليات مبنية على ممارسات اخلاقية، فالمنظمات الخلقية تشجع الناس في كل مستوياتها التنظيمية ان يتصرفوا اخلاقياً عندما يعملون ما هو ضروري لتنفيذ الاستراتيجية (محمد، ٢٠٠٩: ٢٤).

ثانيا : إدارة الأزمات

علم إدارة الأزمات هو العلم الإداري الذي يختص بدراسة الأزمات على تنوع تصنيفاتها ويختص بكيفية التعامل معها وكيفية التغلب عليها وتجنب آثارها السلبية سواء على المدى القريب أو البعيد والإستفادة من إيجابياتها وبالتالي التقليل من حجم الخسائر الناجمة عنها قدر الأمكان. وعليه خصص هذا المبحث لغرض التعرف على مفهوم إدارة الأزمات وأهم الموضوعات ذات العلاقة به وكما في الفقرات التطور التاريخي لإدارة الأزمات، ومفهومها، وأهميتها ومراحلها، وأستراتيجياتها، وأبعادها، وقد تناولتها الباحثة كالآتي:-

١ - التطور التاريخي لإدارة الأزمات

وجدت إدارة الأزمات منذ عصور موعلة في القدم، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بتحدي الطبيعة وغيره من البشر (الخفاجي، ٢٠١٢: ١٤٦)، إذ ظهرت في عهد الأنبياء، فنوح (عليه السلام) كان يبني الفلك قبل مجيء الطوفان، ويوسف الصديق كان يخزن الحبوب قبل مجيء السنوات السبع العجاف، ومنذ ذلك الوقت بدأ ظهور إدارة الأزمات (الذهبي والعبودي، ٢٠٠٤: ٨٣)، مترافقة مع وجود الأزمة ألا إنها جاءت تحت مسميات براعة القيادة، أو حسن الإدارة، ثم ظهرت على شكل إدارة للطوارئ أو إدارة مكافحة الحريق ثم إكتسب معنى أكثر دقة وشمولية مع تطور النظريات والممارسات الإدارية المختلفة (الحداد، ١٩٩٤: ٣٦)، ثم اخذ مفهوم إدارة الأزمات بعداً جديداً في الميدان الأكاديمي خلال العقد السادس من القرن العشرين، إذ بدأ الحديث عن إدارة الأزمات، حتى انضم إلى المناهج الدراسية العليا في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة (لفتة، ٢٠٠١: ٤٥)، ثم أخذ المفهوم ينحصر في أحضان علم الإدارة العامة، عندما استخدم للترويج بإسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لحل مأزق طارئ أو لإنجاز مهمة عاجلة (جمال، ٢٠١٠: ٣٩)، وفي سبيل ذلك ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالإستثناء أو إدارة المشروعات،

أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشكلات الحادة المتفجرة، وبذلك أصبح هذا الإتجاه مثله مثل باقي الإتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف

٢ - مفهوم ادارة الازمات

إختلف الباحثون في تعريف ادارة الازمات بإختلاف الزوايا التي ينظرون للموضوع من خلالها، فمنهم من ركزوا في تعاريفهم على الأنشطة، ومنهم من ركزوا على المحاولة المنهجية، فيما ركز باحثون آخرون على العملية في تفسيرهم لإدارة الأزمات، في حين ركز باحثون آخرون على إستخدام الأساليب والإستراتيجيات في تعريفهم لإدارة الأزمات، وذهب باحثون آخرون في تركيزهم على القرارات في تعريفهم لإدارة الأزمات . عرفت بانها:نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (أحمد، ٢٠١٣: ٣٠-٣١).

وعرفها(الدليمي، ٢٠٠٨: ٧٠) محاولة منهجية منتظمة لتجنب الأزمة في المنظمة أو لإدارة أحداث سببتها أزمة ما.

وتعرف ايضا "إستخدام الأساليب والوسائل والإستراتيجيات العلمية الحديثة للتهيؤ للمشكلات التي تهدد سمعة المنظمة عن طريق إتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ودقيقة لمنع حدوث الأزمة، وتخفيف حجم الخسائر المادية والبشرية في حالة حدوثها إلى أقصى حد ممكن. (جمال، ٢٠١٠: ٣٩)

٣- أهمية إدارة الأزمات

تتكامل المنظمات ليس مع نظمها الفرعية فحسب بل أيضاً مع بيئتها، وتعد الأزمات إحدى القضايا التي تحدث في البيئة مسببة للمنظمة مواجهة المخاطرة والالتأكد التي يتوجب التعامل معها بطريقة مهنية (سعيد، ٢٠١٢: ٧٥) ، إذ تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين ناتج عن عدم الخبرة أو المعرفة لذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث وجمع المعلومات لحل الأزمات والتعامل معها (الجبوري وآخرون، ٢٠١١: ٣) ، وتعد إدارة الأزمات وظيفة حيوية وأساسية، لأنها تساعد على ضمان إستقرار المنظمات وبقائها في المستقبل فهي جزء من الإستراتيجية المعاصرة والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. ويشير (الوليد، ٢٠٠٩: ١١٩-١٢٠) بأن أهمية إدارة الأزمات تتمثل بما يأتي :-

١. خلق الوعي والالتزام لدى إدارة المنظمة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الإستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات .
٢. خلق التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، وإن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.

٤- مراحل إدارة الأزمات

يختلف الباحثون في تحديد مراحل إدارة الأزمات، وبتتبع أدبيات إدارة الأزمات وجدت الباحثة بأن أغلب الباحثين قد اتفقوا على المراحل الآتية):-

١. إكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ بإحتمال وقوع الأزمة، وإن عدم الإنتباه والإهتمام لهذه الإشارات يجعل وقوع الأزمة محتملاً (اليازجي، ٢٠١١: ٣٣٢) .

٢. الإستعداد والوقاية

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة فهي مجموعة أساليب وقائية مطلوب إتخاذها في مرحلة إكتشاف الخطر، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة هذه الإستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمات مثل إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل إستفحالها، جمع الحقائق، تحليل الموقف، تكوين فريق الأزمات، إعداد سيناريوهات للأزمة وإدارتها، إعداد قائمة للإتصالات (الحدراوي ومحمد، ٢٠١١: ٢٨١) .

٣. إحتواء الضرر والحد منه

ويتم في ظل هذه المرحلة إعداد وسائل وأساليب تحد من الأضرار والخسائر وتمنعها من الإنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع (رحيمة، ٢٠٠٨: ٥٢)

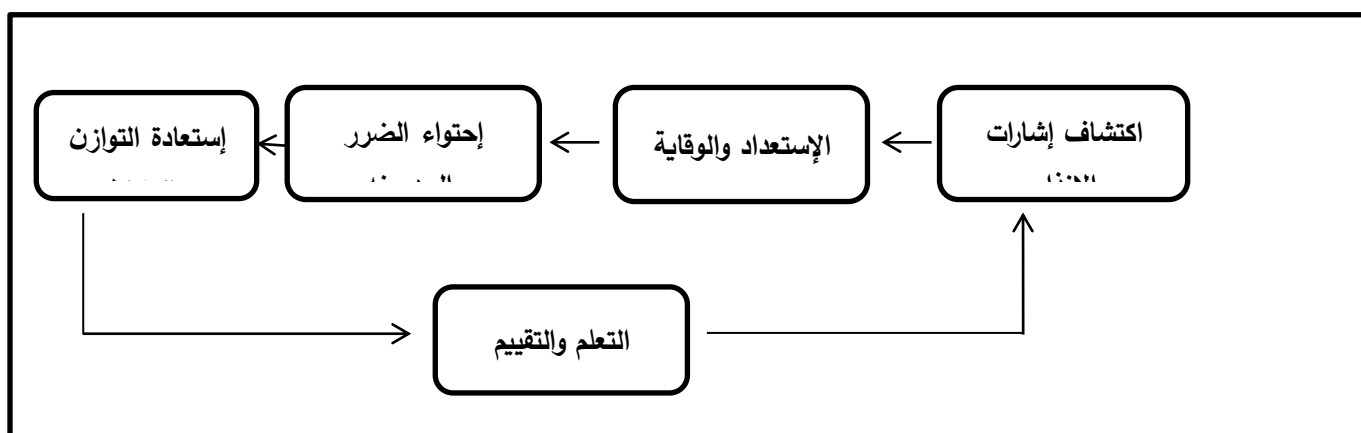
٤. إستعادة التوازن والنشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة ومجربة اختبرت فعلاً) أما قصيرة أو طويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة إستعادة النشاط من عدة جوانب منها : محاولة استعادت المعنويات المفقودة وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس

الزائد حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد (الذهبي والعبيدي، ٢٠٠٤ : ٨٧).

٥. مرحلة التعلم والتقييم

وهي المرحلة الأخيرة، ويتم فيها إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي وكذلك الاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل، إذ يعد التعلم أمراً حيوياً، غير إنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة (اليازجي، ٢٠١١: ٣٣٢). ويوضح الشكل () الآتي مراحل إدارة الأزمات.



الشكل () مراحل إدارة الازمات

٥ - أبعاد إدارة الأزمات

بنتبع أدبيات إدارة الأزمات لمست الباحثة عدم إتفاق الباحثين حول أبعاد إدارة الأزمات، ولغرض تحديد الأبعاد التي حظيت بأنتفاق أكثر الباحثين هي (إتخاذ قرار الإستجابة، الإتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد). وهي كالآتي:-

إتخاذ قرار الإستجابة

ويقصد به إختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الأماكن المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت

وسرعة الأحداث وقبول وتجاوب العاملين في المنظمة والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (رحيمة، ٢٠٠٨: ٥٦)، وإن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة والتي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية، لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن إتخاذ القرار في موقف الأزمة تتمثل في (عدم الوضوح في الرؤية في موقف الأزمة، سرعة الأحداث التي تتطلب إتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف، نقص المعلومات، تأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية إذ يكون أكثر إنفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير، تقادم النتائج المترتبة على إستمرارية الأزمة وإستفحال عواقبها) (عودة، ٢٠٠٨: ٤٤). وتتضمن عملية إتخاذ القرار في الأزمة مجموعة مراحل:- (تحديد المشكلة، توضيح الأهداف والمعايير لإختيار الحلول، تطوير البدائل والإستراتيجيات، تحليل ومقارنة البدائل، إختيار أفضل البدائل، تنفيذ الخطط المختارة، مراقبة وتدوين النتائج)

- الإتصالات وتدفق المعلومات

ويقصد بها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمة وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة (عودة، ٢٠٠٨: ٤٢)، كما تعرف إتصالات الأزمة بأنها نشاط العلاقات العامة للحفاظ على علاقات إيجابية بين المنظمة و جماهيرها أثناء وقوع الأزمة لضمان وجود هذه المنظمة في المستقبل .وبما إن إدارة الأزمات تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية، لذلك يجب توافر نظام إتصالات يتسم بالإنسيابية والدقة علاوة على السرعة بما يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة

(الخصيري، ٢٠٠٣: ٢٥٠) ، وإدارة الأزمات الناجحة هي التي تجعل اتصالاتها مفتوحة مع مختلف الأطراف المعنية بنشاط المنظمة (العاملون، الممولون، المستهلكون، الحكومة، والمنظمات الأخرى) ، بحيث تنقل منها ولها كل حالة ذات علاقة بالأزمة وبسرعة (بشدي، ٢٠٠١: ٤٢-٤٣) .

وتعتبر عملية الإتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها قيادة فريق إدارة الأزمة، ولا تقتصر أهمية الإتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل أيضاً في جميع مراحل الأزمة، وإتصالات الأزمة لها بعدان أساسيان (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٢٤٦-٢٤٧) :-

البعد الأول :- الإتصالات الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة، والمسؤول الأول عن هذه الإتصالات هو كادر إعلام الأزمة بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة.

البعد الثاني :- الإتصالات الموجهة إلى البيئة الخارجية للمنظمة، والجهة التي تهتم بهذه الإتصالات هي وسائل الإعلام الجماهيري (إضافة إلى كادر إعلام الأزمة) .
يؤدي الإتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل نشر أهداف إدارة الأزمة.

❖ إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات.
❖ إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة.

❖ إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
أما نظم المعلومات في إدارة الأزمات فهو يعبر عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينهما، والذي يقوم بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات ، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، ومن مهام نظم معلومات إدارة الأزمات ما يأتي (إسليم، ٢٠٠٧: ٦١) :-

❖ الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها .

❖ الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعرفة المتراكمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات، وتحقيق أمن واستقرار وسلامة الكيان الإداري .

❖ ضمان تدفق المعلومات من مواقع الأحداث وتحليلها وتقييمها ورفعها إلى متخذ القرار .

❖ توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة، أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الأزمة وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة الأكثر فاعلية .

إن جميع مراحل إتخاذ القرار تعتمد على المعلومات وإذا كان للمعلومات هذا الدور المهم في إتخاذ القرارات فإن لنظام المعلومات أيضاً دوراً مهماً في إدارة الأزمات إذ إن نجاح الإستراتيجية التي يتم وضعها لمواجهة الأزمة يعتمد في المقام الأول على مدى نجاح عملية تجميع المعلومات اللازمة وحسن إستغلالها، لذا فإن خزين المنظمة من المعلومات هو ذاكرتها التي تعتمد عليها مع المواقف التي تواجهها (بشدي، ٢٠٠١: ٤٥).

حشد وتعبئة الموارد

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة التي تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لقائد الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة، ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى (المساعدة، ٢٠١٢: ٥١)، ويشير (الخضيري، ٢٠٠٣: ٣٤٢) إلى أن عملية التعبئة والحشد هذه تتصف بخاصيتين أساسيتين هما :-

الخاصية الأولى :- الشمول

بمعنى أن يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لإدارة الأزمة حصرًا شاملاً لا يتغاضى عن أي منها، بل يتسع ليشمل الموارد الحالية والإحتمالية أيضاً، طالما يمكن توفيرها في المستقبل القريب.

الخاصية الثانية :- الإقتصادية في الإستخدام

وذلك بأن لكل مورد تكلفة يتعين تحملها عند إستخدامها، وبالتالي ترتبط تكلفة الإستخدام بعائد هذا الإستخدام.

ويستلزم من المنظمة حشد مواردها البشرية وتشكيل فريق يسمى فريق إدارة الأزمة، للتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية، وهذا الفريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها، وقد يتطلب الأمر أن يجري تكليفه بالإستمرار بعد ذلك، وقد يجري حله بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٦٦) ، وهناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في فريق إدارة الأزمات (إسليم، ٢٠٠٧: ٧٩) :-

❖ التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.

❖ القدرة على التحليل والاستنتاج ووضع السيناريوهات المستقبلية.

❖ السرعة في اتخاذ القرارات.

❖ التفاؤل والطموح وقوة الإرادة.

كما وينبغي على المنظمة توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات إذ وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانيات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات الإدارية مما يجعلها أكثر فاعلية، إذ إن هذا النظام يقدم إلى الإدارة ما تحتاجه من معلومات ويقلل من الغموض الذي يمر به متخذ القرار، إذ يعرف هذا النظام بأنه مجموعة من العناصر التقنية والمادية والبشرية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، التي تعمل على جمع البيانات

والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها لغرض دعم القرارات وتسهيل الإدارة الفاعلة للأزمات

وفضلا عن توظيف المنظمة لمواردها المادية ينبغي أن تركز أيضا على توظيف وحشد مواردها المعنوية ذلك إن لكل منها دوره وتأثيراته. إذ تتمتع كل منظمة بثقافة فريدة خاصة بها تعبر عن فلسفتها ومبادئها الخاصة فضلا عن طرائقها المتفردة في التعامل مع ما تواجهه من مشكلات (سعيد، ٢٠١٢: ١٠٦). ويعكس هذا المناخ الثقافي النظام الفكري / الشعوري للمدراء وإن قبولهم لفكرة حتمية وقوع الأزمات يعني أنهم لن يخططوا للاستجابة للآزمة فحسب بل إيجاد الفرص التي تحتويها تلك الآزمة .

المبحث الرابع

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات

تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. ويبرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها. وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقا فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة. ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجعة. وهناك خمس مهام رئيسة ترتبط بدور القيادة في إدارة الأزمة وهي:

- ١- الإدراك.
- ٢- صنع واتخاذ القرارات.
- ٣- الشرح والإقناع.
- ٤- وضع نهاية للأزمة.
- ٥- التعلم واستخلاص الدروس.

المبحث الخامس

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- ان لممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيراً واضح في إدارة الأزمات، إذ إن إلهتمام بتبني هذه الممارسات يؤدي إلى إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في إدارة الأزمات.
- ٢- تسعى القيادة الى بناء وتطوير رؤية استراتيجية تمكنها من مواكبة التغيرات وتطورات البيئة الخارجية ومواجهة الازمات المحتملة.
- ٣- الاهتمام بتطوير راس المال البشري من خلال السعي لزج الموظفين في دورات وبرامج تدريبية، كما انها لم تركز بشكل كاف لمكافئة موظفيها الذين يحققون مستويات عالية في التقييمات السنوية.
- ٤- الاهتمام بمعايير السلوك الاخلاقي وتحث على الالتزام بها وتعمل على تطوير نظام للمعايير الاخلاقية .
- ٥- المرونة في توفير الموارد الازمة اذا ما احدثت ازمة ما في احد تشكيلاتها لمواجهة تداعياتها والاستعداد لها.

ثانياً: التوصيات:

- ١- استثمار وتوظيف قدرات وقابليات القيادة الاستراتيجية في عملية الاستعداد والتهيؤ لمواجهة الازمات المحتملة .
- ٢- الاهتمام بشكل افضل بالموظفين المبدعين اصحاب الافكار الجديدة والتميزة والذين يحققون مستويات اداء وتقييمات عالية، من خلال الحوافز المادية والمعنوية .
- ٣- الاستفادة بشكل افضل الكوادر المتخصصة والخبرة واعطائها صلاحيات مناسبة لوضع خطط ناجحة تمكن المنظمة من التغلب على المشكلات الواسعة التي تواجهها.

٤- التركيز بشكل اعمق على القيام بالمسوحات البيئية المستمرة لجمع المعلومات ودراساتها بهدف القيام بعملية التحليل البيئي(الفرص والتهديدات)لاقتصاص الافرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قدر الامكان.

٥- المحافظة على مواكبة الوزارة للمستجدات في الانظمة والتقنيات الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرات متخذي القرار لمواجهة الازمات المحتملة والتقليل من اثارها الى اقصى حد ممكن، والاستعانة بالمنظمات العالمية المتطورة.

المصادر

الكتب

- ١- القيسي ، فاضل حمد، و الطائي ، علي حسون ، (٢٠١٤) ، " الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة " ، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن .
- ٢- القرويتي ،محمد قاسم،(٢٠٠٨)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر ،عمان، الاردن .
- ٣- يونس، طارق شريف،(٢٠٠٢)، "الفكر الاستراتيجي للقادة-دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،مصر .
- ٤- الخضير، محسن أحمد، (٢٠٠٣)، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة .
- ٥- ابو فارة، يوسف أحمد،(٢٠٠٩)، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع - الأردن .

البحوث والرسائل

- ٦- الجبوري، فؤاد يوسف عبد الرحمن، الربيعي، سمية عباس مجيد، العبيدي، أمل محمود علي، (٢٠١١)، إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد ١٩، العدد ١، كلية الإدارة والإقتصاد - الجامعة المستنصرية .
- ٧- المربع، صالح بن سعد: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني(٢٠٠٨)، اطروحة دكتوراه ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .
- ٨- عدي عبد الامير،(٢٠١٤)، "تأثر المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ٩- محمد، اشرف السعيد احمد(٢٠٠٩)، تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية بحث منشور في مجلة كلية التربية بالمنصورة ، جامعة المنصورة، المجلد ٧٥ ، العدد ٢ .

- ١٠- العنزي ، سعد ، (٢٠١٢)، "متطلبات القيادة الناجحة في التخطيط الاستراتيجي"، جريدة النهار، العدد ٣٨.
- ١١- مسلم ، علي عبد الهادي ، (٢٠٠٥)، "اثر القدرات الابداعية للمديرين والسياقات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المؤسسات السعودية ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٢، المجلد ٤٥، معهد الادارة العامة ،السعودية.
- ١٢- الكبيسي ، عامر، (٢٠٠٦)، "التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية ، الرياض ،جامعة نايف العربية لعلوم الامنية.
- ١٣- العبيدي،فائق مشعل،(1998)، "استراتيجية اختيار وتطوير القيادات الادارية العليا:دراسة تحليلية لآراء عينه من القاده الاداريين"، اطروحة دكتوراه (غير منشوره)،كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ١٤- نجم ، نجم عبود والنعمي ،محمدج عبد العال ،(٢٠١٢)، "الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،عمان، الاردن.
- ١٥- صالح ، احمد علي والمبيضين ،محمد ذيب، (٢٠١٣)، "القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، مجلة دراسات العلوم الادارية ، العدد ١، المجلد ٤٠، جامعة الزيتونة ، الاردن.
- ١٦- عبد الدائم، علي عبد السلام،(٢٠١٤)، "تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في استثمار راس المال البشري-بحث تحليلي وصفي لآراء عينة من الاطباء في عدد من مستشفيات بغداد" ،رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،العراق
- ١٧- العاجز ، ايهاب فاروق مصباح ، (٢٠١١)، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في غزة"، رسالة ماجستير (منشوره)،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- ١٨- الشلعة ،ميسون عبد الله احمد ،(٢٠٠٩)، "دور ابعاد القيادة الرؤيوية في راس المال البشري - دراسة لآراء مجموعة من القادة الاكاديمين في جامعة الموصل والمعهد التقني"، اطروحة دكتوراه (غير منشوره) ، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل،العراق.

- ١٩- الخفاجي، عثمان ابراهيم احمد، (٢٠١٢)، فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية - دراسة فلسفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٦٦، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
- ٢٠- الحداد، فرح عامر، (١٩٩٤)، إدارة الأزمات في المنظمات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغدادا - كلية الإدارة والإقتصاد.
- ٢١- جمال، دينا حامد، (٢٠١٠)، نوع الأزمة والمعرفة وأثرهما في تحديد إستراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين العتبة الكاظمية المقدسة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإقتصاد / الدراسات المستقبلية، كلية الإدارة والإقتصاد - الجامعة المستنصرية.
- ٢٢- احمد، أخيارهم عبد الله، (٢٠١٢)، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات - دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر.
- ٢٣- الدليمي، حامد عبد حمد، (٢٠٠٨)، إدارة الأزمات في بيئة إدارة الأزمات في بيئة العولمة - حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع.
- ٢٤- رحيمة، سلمى حنينة، (٢٠٠٨)، تأثير الرؤية الإستراتيجية في إدارة الأزمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة مصافي الوسط، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد .
- ٢٥- سعيد، عباس محمد حسين، (٢٠١٢)، دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
- ٢٦- الوليد، بشار يزيدي، (٢٠٠٩)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع - عمان، الأردن.
- ٢٧- اليازجي، صبحي رشيد، (٢٠١١)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٨- الحدراوي، حامد كريم، ومحمد، منتظر جاسم، (٢٠١١)، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الإستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية

لأراء عينة من قيادات الإدارات المحلية في محافظة النجف الأشرف، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ٢٩، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة.

٢٩- الذهبي، جاسم محمد، والعبيدي، نماء جواد، (٢٠٠٤)، الإستراتيجيات المقترحة لإدارة الأزمات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.

٣٠- اليازجي، صبحي رشيد، (٢٠١١)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية - غزة.

٣١- عودة، راهم راسم، (٢٠٠٨)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة .

٣٢- إسلیم، وسام صبحي مصباح، (٢٠٠٧)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.

٣٣- بشدري، سجر جلال فتاح، (٢٠٠١)، أثر متغيرات البيئة الخاصة في فاعلية إدارة الأزمات الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية في أمانة بغداد، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية - بغداد.