

اثر القيادة التحويلية في ادارة الازمات

دراسه تحليليه في كلية الاداره والاقتصاد جامعة القادسيه

م.د لطيف عبد الرضا عطيه

المخلص

تعتبر استراتيجيه ادارة الازمات ، التي نُشرت لأول مرة في عام 1993 ، مقدمة ممتازة لنظرية وممارسة إدارة الأزمات في المؤسسات الحديثة. يدرس سايمون بوث الأساليب التقليدية التي تتبعها العديد من الشركات في مواجهة التغيير والأزمة. يحذر من مخاطر النظريات التي تبالغ في تبسيط أسباب الأزمة والحلول الممكنة لها ، والتي تتجاهل الطبيعة الفردية لكل شركة وبيئتها. بدلاً من ذلك ، يتم تقديم رؤية ديناميكية جديدة لإدارة الأزمات ، والتي تأخذ في الاعتبار أنواع مختلفة من الأزمات التي تتطلب حلولاً متنوعة. يتم تقييم الدور الرئيسي للقيادة أيضاً فيما يتعلق بالأزمات الناشئة داخلياً وخارجياً وبذلك هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على عملية ادارة الازمات في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسيه ولتحقيق هدف هذا البحث تم الاعتماد على استبانته كأداة للبحث ، وبلغ عدد الفقرات 40 ، حيث يتكون مجتمع الدراسة 150 وبلغت عينة الدراسة 45 تدريسي من ثلاث فئات وبعد جمع الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة وتحليلها تم معالجتها بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي () حيث تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير في ادارة الازمات ، وأثبتت الدراسة انه كلما كان نمط القيادة يتسم بالانفتاحيه وتشجيع الافكار والمقترحات تحقق المنظمه تحت هذا النوع من القياده درجة عالية من النجاح وانطلاقا من اشكالية هذا البحث وفرضاته والاهميه والاهداف المرجوه منه تم تقسيم البحث الى مجموعه من المباحث حيث تضمن المبحث الاول منهجية البحث في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة الجانب النظري حيث قسم الى قسمين تضمن القسم الاول مناقشة القياده التحويلية اما القسم الثاني فقد تضمن ادارة الازمات في حين خصص المبحث الثالث التحليل العملي للبحث اما المبحث الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيت.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا . مشكلة البحث

الى أي مدى يمكن للقياده التحويلة التأثير في ادارة الازمات

ثانيا . فرضية البحث

هناك اثر للقياده التحويلية ذو دلالة احصائية على ادارة الازمات في المؤسسه المبحوثة عند مستوى دلالة (0.5)

ثالثا . اسباب اختيار البحث

اسباب شخصيه . وتنطلق من الاهتمام بالتعرف على اثر القياده التحويلية في عملية ادارة الازمات .

اسباب موضوعية . يعتبر من المواضيع الحديثه والاساسيه التي تتعلق بعنصر القياده الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسه او فشلها .

رغبة الباحثين في التعرف على ابداعات القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على ادارة الازمات .

رابعاً . اهمية البحث

1-يمكن ان تسلط هذه الدراسة الضوء على نقاط التكامل في القيادة التحويلية وكذلك نقاط القصور ان وجدت في كيفية ادارة الازمات .

2- يمكن للقيادة التحويلية من ايجاد طريقه حديثه في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالموظفين ودراسة السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة الازمات ، واستكشاف كيفية إدارتها

3- من الممكن ان تضيف هذه الدراسة اضافات مهمه الى الادب النظري والدراسات السابقه .

اهداف البحث

1- إبراز موضوع القيادة التحويلية وأهميته للمنظمات باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي أخذت به العديد من المنظمات في اليابان و أمريكا وبريطانيا وغيرها من أجل التكيف مع المتغيرات ومشاركة الموارد البشرية في إدارة المنظمات.

2-التعرف على العوامل التي تقف عائقاً أمام القيادة التحويلية، باعتبار أن التعرف عليها سيساعد القيادات الإدارية على وضع الحلول لتؤدي مهامها وبالتالي تحقيق الأهداف.

3- وضع التوصيات المناسبة التي يأمل الباحث أن تساهم في الحد من هذه المعوقات وزيادة ومضاعفة الاهتمام بالقيادة التحويلية

المبحث الثاني

اولاً. القيادة التحويلية

المفهوم

على مدى العقود الأربعة الماضية ، أصبح مفهوم القيادة أكثر تعقيداً وتفصيلاً. برز نقاش واسع حول النموذج الأنسب للقيادة التربوية. يهيمن على الأدب نموذجان مفاهيميان: القيادة التعليمية والقيادة التحويلية وسوف نستعرض في هذه الورقة اهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية , تحتاج مصالح المنظمة وأعضائها إلى المواءمة. هذه مهمة للقائد التحويلي. على النقيض من زعيم المعاملات الذي يمارس التعزيز الطارئ للمتابعين ، يلهم الزعيم التحويلي ويحفزهم فكرياً ويحترمهم بشكل فردي. قد تكون القيادة التحويلية توجيهية أو تشاركية. تتطلب تنمية أخلاقية أعلى ، يتم التعرف على القيادة التحويلية عالمياً كمفهوم. علاوة على ذلك ، على عكس التوقعات السابقة ، تميل القيادات النسائية إلى أن تكون أكثر تحولا من نظرائهن من الرجال. هناك سؤال بحث مهم آخر تمت الإجابة عليه جزئياً وهو: لماذا تكون القيادة التحويلية أكثر فعالية من قيادة المعاملات في مجموعة متنوعة من الظروف التجارية والعسكرية والصناعية والمستشفيات والتعليمية وغالباً ما يُعزى التمكين من القائد إلى القيادة التحويلية في المنظمات (Bass, B.M., 1999)

وتتمثل المهمة الرئيسية للقيادة التحويلية في أن تكون بمثابة حافز للتغيير ، ولكن ليس كجهاز تحكم للتغيير

(وان القيادة التحويلية هي Avolio)، 1994)

ممارسة التأثير على المتابعين من خلال خلق شخصية التماثل مع القائد والتواصل الاجتماعي مع وحدة عمل

(Kark, R., Shamir, B. and Chen, G.) 2003)

خصائص القيادة التحويلية

(Nayab, N., 2010.)

الإبداع

من خلال الجمع بين الأفكار المستقاة من علم التعقيد الجديد والأفكار المستقاة من التحليل النفسي ، يفترض ستايسي أن قمع القلق الناجم عن الطبيعة غير المستقرة والمتغيرة دائماً لعالم الأعمال اليوم يكبح أيضاً الدوافع الإبداعية — " - التي تتيح لأعضاء القوى العاملة لإنتاج أفضل عمل لهم. إنه يجمع العديد من الأفكار حول السلوك والأداء التنظيمي الذي يكمن حالياً في أطراف البحث والممارسة. . . . يقدم ستايسي وجهة نظر جديدة تماماً حول ما تعنيه المنظمة للتعليم.

(Stacey, R.D., 1996)

الإبداع هو عنصر أساسي للقائد المتحول. هاكمان وجونسون افترض أن الإبداع "يغير الوضع الراهن من خلال البحث عن أفكار جديدة .." يهتم المدراء عادةً بالوضع الراهن ، لكن القادة تتجاوز هذا الوضع الراهن لمواجهة والتعامل مع المستقبل التحول يتطلب الابتكار ووجهات النظر الجديدة. التحول يتطلب (Hackman & Johnson, 1991) ،

التفاعل

تلك القيادة التي يمكن أن ينظر إليها باعتبارها دينامية معقدة العملية التي تظهر في الفراغات التفاعلية بين "الناس والأفكار ، وهي ديناميكية تتجاوز قدرات الأفراد

(Lichtenstein, B.B and et, al2006)

يجب أن يكون لدى القائد مهارات اتصال فعالة واستخدام الاتصالات كأداة لخلق التفاهم بين مستويات مختلفة من التنظيم الاجتماعي كما يتم تقديم الكثير من الدعم التجريبي للحاجة إلى الانفتاح للتفاعل الصادق بين أعضاء المنظمة (Goldhaber, 1990)،

الرؤية

الرؤية هي أيضاً مكون مهم للزعيم الفعال ، وربما الأكثر السمة الأولية للزعيم التحويلي أكثر من أي شيء آخر

ينقل قادة التحول رؤية لأتباعهم حيث تقوم المنظمة بتطوير رؤية جديدة ، وجمع الدعم والمشاركة من أصحاب المصلحة ، وتوجيه المنظمة من خلال مرحلة تحول وتمتلك القدرة على إضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات مع مرور الوقت. يطلق على هؤلاء القادة (اسم قادة التحول لأنهم يخلقون شيئاً جديداً من شيء قديم

(Pagan, N. and Edlund, C., 2008)

التمكين

التمكين كمدخل حديث لتحسين أداء الموارد البشرية والكوادر منها من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشاركية في المعلومات وإعطاء حيز أوسع من الحرية والاستقلالية في انجاز المهام بما يدعم الوصول إلى القرارات المثلى تحقيق أهداف المنظمة،

(Conger, J.A. and Kanungo, R.N., 1988)

التمكين هو القدرة على "تحويل النية إلى حقيقة واقعة ويخلق المزيد من القوة التمكين وهو مبدأ متبادل للسلطة.

(Bennis & Nanus 1985)

العاطفة

يقتررب مجتمع ريادة الأعمال العلمي من إدراك ما عرفه رواد الأعمال الممارسون لبعض الوقت - أن العاطفة عنصر أساسي في عملية تنظيم المشاريع. حددت التطورات الأخيرة بشكل أكثر دقة بناء شغف الريادة ونمذجة تأثيرها على سلوكيات ريادة الأعمال. وأشار (كوردين 2008) من خلال بناء نموذج لكيفية نقل هذه العاطفة من رجال أعمال إلى موظفين. مسألة الاهتمام هي كيف يمكن لرجال الأعمال تسهيل انتقال شغفهم بالآخرين Cardon, M.S., 200 8 .

قادة التحولات متحمسون للالتزامهم بالمهمة والناس على حد سواء يركزون اهتمامهم على مجال محدود - مهمتهم - على ننسى المشاكل الشخصية ، لتفقد شعورهم من الوقت ، والشعور بالكفاءة

Bennis & Nanus 1985: 76)..1991,(Hackman & Johnson

أخلاقي

إحدى السمات البارزة الأخيرة هي المعايير الأخلاقية العالية. وهو احد الواجه التي لا تقل أهمية عن أي شيء آخر. وان اي نقاش حول القيادة التحويلية لا يمكن ان يكون بمعزل عن عملية التواصل بفعالية للقائد "مع أتباعهم على مستوى من الأخلاق وأن المدير ذو المعايير الأخلاقية القوية مسلح بالقدرة على القيام بالشيء الصحيح وخلصوا كذلك إلى أن الأخلاق لا يجب أن تكون النتيجة فقط ، ولكن أيضاً يجب أن تشارك الأخلاق في عملية صنع القرار

1990 ،(Dukerich) et al

ثانيا :ادارة الازمات

المفهوم

يعيد(كومفورت 1991) صياغة مفهوم إدارة الأزمات الحكومية الدولية كنظام معقد ومتكيف. أي أن النظام يحتاج إلى ضبط أدائه وتكييفه ليناسب متطلبات البيئة المادية والهندسية والاجتماعية المتغيرة باستمرار. يتم إعادة تعريف شروط الإدراك والاتصال والتنسيق والتحكم بطرق تناسب واقع الممارسة في الأحداث المتطرفة. قد يُنظر إلى نظام حكومي دولي معاد تشكيله لإدارة الأزمات على أنه نظام ديناميكي مشترك بين المنظمات يتميز بأربع نقاط قرار رئيسية هي: (1) اكتشاف المخاطر ، (2) التعرف على المخاطر وتفسيرها للسياق الفوري ، (3) نقل المخاطر إلى منظمات متعددة في منطقة أوسع ، و (4) التنظيم الذاتي وتعبئة نظام الاستجابة المجتمعية الجماعية للحد من المخاطر والاستجابة للخطر . Comfort, L.K., 2007

ويرى (اليسلن 2009) ان ادارة الازمه تواجه قصور نظري بسبب ضعف التعاريف. وقد أظهر القليل من الاهتمام حتى الآن في وصف الحالات الوسيطة بين الحياة الطبيعية والأزمة التي من شأنها أن تتيح لنا الاقتراب من الأزمة باعتبارها عملية تراكم أوجه القصور ونقاط الضعف بدلا من أن تكون مفاجئة وغير عادية . في حين اوجد (اكمنت 1994) ان الأزمات التنظيمية هي احتمالات منخفضة نسبياً وذات تأثير كبير تهدد القدرة التنافسية للمؤسسة وقابليتها للتطبيق , بينما يرى(ليسبيكوليو واخرين 2009) الأزمة هي حدث تم تطويره من خلال عمليات معقدة تسبب أضرارا طويلة (1) ويحتمل أن تؤثر على مؤسسة بأكملها. 2 على الرغم من أن الأزمات لديها احتمال ضعيف بحدوثها ، 3 فإنها قد تكون لها عواقب وخيمة على الشركة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح. 4 ، تقبل العديد من التعريفات أن الأزمة قد تهدد بقاء الشركة.5 من أكثر عواقب الأزمات شيوعاً انخفاض المبيعات وأسهم السوق 6 أو الدعاية السلبية الواسعة الانتشار. غالباً ما يكون من الصعب التنبؤ بالأزمات ومنع حدوثها ؛ هذا هو السبب في أن العديد من الباحثين يركزون على ممارسات إدارة ما قبل الأزمة (8) ، مثل تحليل

المخاطر والتدريب الفعال لوحدة إدارة الأزمات وما إلى ذلك وأخيرا فإن إدارة الأزمات علم مشتق من علم أكبر وأشمل هو علم الإدارة العامة وهو أيضا علم السياسات العامة المخططة والمدرسة لتحقيق أهداف محددة تحقق المصالح القومية مباشرة وتكون عوناً لصانع القرار السياسي في مختلف المجالات. وتأتي السياسة الإعلامية في سياق تلك السياسات العامة بمعنى ان يكون للإعلام سياسة عامة مخططة ومدرسة لتحقيق أهداف محددة منها إدارة الأزمات في عالم متغير مملوء بالصراعات الساخنة وتبرز فيه قوة الميديا وبطشها وغطرسة القوة العسكرية وعنفوانها وتتفشي فيه ظاهرة ازدواجية المعايير علي حساب حقوق الانسان وظاهرة عولمة الاقتصاد علي حساب شعوب العالم الثالث..

خطوات مهمه لادارة الازمات

(Chong, J.K., 2004)

أولاً: تجنب وقوع الأزمة بالتعرف المبكر علي مصدرها ومدى خطورتها عبر مراحلها الأولى وتحديد مداها الزمني فالأزمة لا تنشب من فراغ ولكل أزمة مقدماتها ومن هنا تأتي أهمية الدراسات الإعلامية الاستطلاعية لقضية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سلوكية وإعداد سيناريوهات لها بمفاهيم استباق تلك الأزمات ومنعها، ولن يتحقق هذا الا بتوفير المعلومات الموثقة، علما بأن لكل أزمة سماتها الخاصة وليس هناك بالضرورة تطابق بين أزميتين. Grabel, I., 2003.

ثانياً: الإعداد لادارة الأزمة ويتطلب هذا تقدير حجم وقوة وتأثير الاعلام المضاد محليا أو دوليا، وعدم الانفراد بإدارة الأزمة اعلاميا - دون مشاركة جهات الاختصاص المسئولة عن الأزمة - وعلي سبيل المثال فالتحرك الاعلامي الداخلي لاحتواء أية أزمة - اقتصادية محلية يكون في سياق التشاور مع الوزارات والمؤسسات المعنية والتحرك الاعلامي الخارجي يكون في سياق الخطاب السياسي والدبلوماسي علي المستوى الدولي... الخ Jaques, T., 2007

ثالثاً: الاعتراف بوجود أزمة بمعنى عدم انكارها وتوجيه الرسالة الإعلامية الصحيحة المتصلة بالأزمة ومنها علي سبيل المثال قيام المسئول الاعلامي بتحديد الأسئلة المتوقعة والاجابات المناسبة لها قبل بدء أي لقاء إعلامي، مع مراعاة ان التصريح لوسائل الإعلام بمعلومات غير صحيحة أو التهرب من الاجابة علي أسئلة يأتي بنتائج عكسية خطيرة.

رابعا: المبادره وتعتمد المبادرة هنا علي ما تمتلكه السياسة العامة الاعلامية من القدرات والمهارات والوسائل التي تجعلها تتعامل مع الأزمة في توقيت مبكر وبتوفير المعلومات والوقائع الصحيحة المتصلة بالأزمة حتي لايسوء فهم ما يجري وتروج الشائعات ويصبح من الصعب تكذيبها بسهولة. Coombs, W.T., 2007.

خامسا: تسوية الأزمة اعلاميا بممارسة سياسات ثابتة ومتغيرة في التوقيت المناسب، فالسياسة العامة الاعلامية سياسة مخططة ومدرسة ولها مناهجها، تطرق جوهر الأزمة ولا تحاول الالتفاف حولها من منطلق أن كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها ومن هنا فإن البحث عن حل أمثل أو علي الاقل حل افضل بين البدائل المتاحة هو أساس التسوية السلمية للأزمة لأن هذا يعني التحديد الواضح والرشد للبدائل أو البدائل المفضلة عن طريق مقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف القائمة.

سادسا: رصد الدروس المستفادة من الأزمة قبل طي ملفها ومثل تلك الدروس تشكل تراكما معرفيا لاغني عنه لمواجهة أزمات المستقبل قبل ان تنشب وقبل ان تستفحل. كما يشكل التراكم المعرفي بدوره مرجعيات تدريبات الكوادر الاعلامية من واقع الخبرات المكتسبة.

وأخيراً فإن إدارة الأزمات علم مشتق من علم أكبر وأشمل هو علم الإدارة العامة وهو أيضاً علم السياسات العامة المخططة والمدروسة لتحقيق أهداف محددة تحقق المصالح القومية مباشرة وتكون عوناً لصانع القرار السياسي في مختلف المجالات. وتأتي السياسة الإعلامية في سياق تلك السياسات العامة بمعنى أن يكون للاعلام سياسة عامة مخططة ومدروسة لتحقيق أهداف محددة منها إدارة الأزمات في عالم متغير مملوء بالصراعات الساخنة وتبرز فيه قوة الميديا وبطشها وغطرسة القوة العسكرية و عنفوانها وتنفشي فيه ظاهرة ازدواجية المعايير علي حساب حقوق الانسان وظاهرة عولمة الاقتصاد علي حساب شعوب العالم الثالث(كزنج 2004)

انواع الازمات (ماهر : 2011)

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات كالآتي:
(أزمات بسيطة، أو عنيفة)(أزمات جزئية، أو عامة)(أزمات وحيدة، أو متكررة). (أزمات مادية، أو معنوية).

(أنواع حسب المرحلة في دورة حياة الأزمة)

1-الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها:
(إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات) (أزمة الغذاء)(أزمة الديون)(أزمة الاقتراض من البنوك) أزمة (انخفاض حاد في المبيعات) (أزمة الاقتراض من البنوك)(عدم توافر سيولة في الشركة) (أزمة العمالة).

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها(تدهور الانتماء -عدم رضاء واستياء العاملين -- تدهور الولاء -أزمة الثقة - تدهور الانتماء- انخفاض الروح المعنوية). يأس البعض.

2- الأزمات البسيطة، أو الحادة

أ- الأزمات البسيطة

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:
الإشاعات الداخلية المحدودة - (عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة- إضراب عمال أحد الأقسام- وفاة مدير إدارة أو استقالته - عطل في خط إنتاج).

ب الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقوض أركانها. ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة) حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة- إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة- اعتصام الطيارين في شركة طيران- مظاهرات في كافة مدن الدولة- عداء من دولة خارجية)

3 - (أزمات جزئية، أو عامة

أ- أزمات جزئية

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله. ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. ومن أمثلته ما يلي(حريق في أحد عتابر الإنتاج) (اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام)(تدهور العمل في أحد الأقسام)(انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات) (ظهور وباء في أحد المدن الصغير) (تسمم في إحدى المدارس)

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء النظام (سواء كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، منتجاته، ومن أمثلته ما يلي(حريق يأتي على الشركة بأكملها- تدهور حاد في إنتاجية المصنع- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين بالشركة)

4-أزمات وحيدة، أو متكررة

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بوقوعها. وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإدارة هي التي تؤدي إليها. ومن أمثلتها) أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر- حر شديد يؤدي إلى حرائق- سيول تؤدي إلى هدم المنشآت- أعاصير وصواعق).

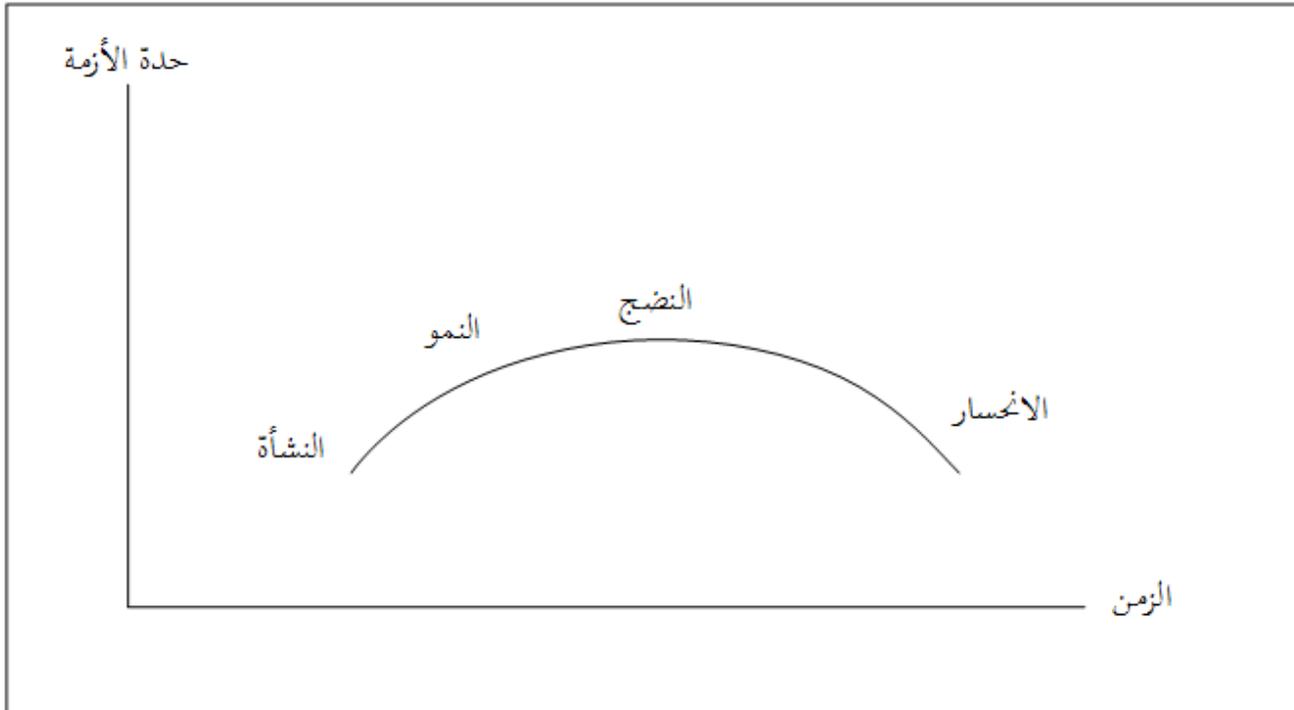
ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وأنها تحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها. ويتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية، والمواسم الطبيعية كالصيف والشتاء، والمواسم الاقتصادية كالرواج والكساد. وكلها تؤدي إلى الأزمات التالية على سبيل المثال : -أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً (كساد عال كل 10 سنوات -انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات).

أنواع الأزمات وفقاً لمرحلتها في دورة الحياة : .. (5-)

لكل أزمة دورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان. وأساليب التعامل مع الأزمة يعتمد على معرفتك بالمرحلة التي تمر بها الأزمة. وهناك (1) مراحل لدورة حياة الأزمة هي كالآتي(Howell, G. and Miller, R., 2006 : --مرحلة النمو-- مرحلة النضج-- مرحلة الانحسار) (مرحلة النشأة).

شكل (1) يوضح هذه المراحل الخاصة بدورة حياة الأزمة.



شكل (1-4) دورة حياة الأزمة

Jaques, T., 2007. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), pp.147-157

أ- مرحلة النشأة:

يشعر المسؤولون بإحساس مبهم بأن ثمة مشكلة في الطريق. وغن استطاع المدير أن يتعرف ولو جزئياً على العوامل الأساسية فيها استطاع أن يقوم بتنفيذ الأزمة. أي تحويل مسارها من خلال خلق اهتمامات جديدة أو امتصاص المحركين لها.

ب- مرحلة النمو:

حينما يتم تغذية الأزمة بمحركات وأسباب وأشخاص إضافية تبدأ في الكبر والنمو. وفي هذه المرحلة يجب على المسؤولين استقطاب محركات وعوامل النمو، أو تحييدها، أو خلق تعارض في المصالح بين الأشخاص المحركين لها.

ج- مرحلة النضج:

هنا تصبح الأزمة في قمتها وتبدأ في إفراز خسائر فادحة للمنظمة وتدمر من حولها من مديرين أو أشخاص أو موجودات. وتصبح السيطرة على الأزمة صعبة مالم يتم اتخاذ القرار بمواجهة جذرية مع مسببات الأزمة ومحركيها، أو البحث عن كبش فداء يتحمل وزر الخسائر وتنتهي عنده الأزمة.

د- مرحلة الانحسار:

هنا تبدأ الأزمة في الأفول والانهاء وذلك بسبب الصدام أو المواجهة معها، فإن فقدت الأزمة أسبابها وأشخاصها بدأت في الانحسار. وعلى المسؤولين عدم التفاؤل فربما يلم الأشخاص المسيبون للأزمة شتاتهم أو تبدأ أسباب الأزمة في النهوض مرة أخرى. وعلى المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها.

الاسباب المؤدية الى الازمات :

Crotty, J., 2009 تطرق الى مجموعه من الاسباب المؤدية الى الازمات وهي كما يلي .

اولا: الاسباب الانسانية وتشمل:

(سوء التقدير والاحترام. حب السيطرة والمركزية الشديدة- تعارض الاهداف والمصالح)

ثانيا: الاسباب الادارية وتشمل:

سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة. عدم التخطيط الفعال- اتخاذ القرارات بشكل عشوائي- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات

وعلى اية حال فان الازمة هي حالة انتقال من مرحلة الى اخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الافضل او التقهقر والهلاك. وعليه فلا بد من تنصيب برنامج او اكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما اراد القائمون على الواقع السياسي والاداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى اكثر دقة اشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الازمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال

خصائص الازمات الإدارية ومواصفاتها

Helsloot, I., Boin, A., Jacobs, B. and Comfort, L.K., 2012.

- 1المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافراد والمنظمات.
- 2التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها واسبابها.
- 3عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الاوضاع.
- 4غالبا ما يصاحبها امراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
- 5وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا ازمويا على الجهاز الاداري.
- 6 ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الازمة.

مراحل الازمة وادارتها

تقسم مراحل الازمة ومن ثم ادارتها الى Jordan, J., 2016.

1- مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان.

2-مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة, وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

3مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها.

4 - مرحلة التأقلم :

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالاضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخر بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر, وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الازمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الازمة وتحدد لكل فرد في فريق الازمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار. والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الازمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر.

المبحث الثالث

التحليل العملي للمبحث

المبحث الرابع

الاستنتاجات التوصيات

المصادر

- 1- Bass, B.M., 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), pp.9-32
- 2- Kark, R., Shamir, B. and Chen, G., 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), p.246
- 3- Nayab, N., 2010. Characteristics of Transformational Leadership. *What is transformational Leadership*.
- 4- Stacey, R.D., 1996. *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

- 5- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D. and Schreiber, C., 2006. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems
- 6- Pagan, N. and Edlund, C., 2008. Transformational leadership, review of the leadership challenge—a call for the transformational leader. *Managing organizational behavior, Spring*
- 7- Conger, J.A. and Kanungo, R.N., 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review, 13(3)*, pp.471-482.
- 8- Cardon, M.S., 2008. Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human resource management review, 18(2)*, pp.77-86
- 9- Dukerich ,et al ,1990 Aris, W., 1998. *THE DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AMONGST THE IBAN COMMUNITY LEADERS IN THE THREE AREAS IN KANOWTT DISTRICT, SARAWAK* (Doctoral dissertation, UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
- 10- Comfort, L.K., 2007. Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review, 67*, pp.189-197.
- 11- Alpaslan, C.M., Green, S.E. and Mitroff, I.I., 2009. Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis man*
- 12- Vassilikopoulou, A., Lepetsos, A., Siomkos, G. and Chatzipanagiotou, K., 2009. The importance of factors influencing product-harm crisis management across different crisis extent levels: A conjoint analysis. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 17(1)*, pp.65-74.
- 13- Chong, J.K., 2004. Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy, 25(2)*, pp.43-46
- 14- Grabel, I., 2003. Averting crisis? Assessing measures to manage financial integration in emerging economies. *Cambridge Journal of Economics, 27(3)*, pp.317-336.
- 15- . Jaques, T., 2007. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review, 33(2)*, pp.147-157
- 16- . Coombs, W.T., 2007. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review, 10(3)*, pp.163-176
- 17- Jaques, T., 2007. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review, 33(2)*, pp.147-157
- 18- Howell, G. and Miller, R., 2006. How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication. *PRism, 4(1)*, pp.1-14.
- 19- Crotty, J., 2009. Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture'. *Cambridge journal of economics, 33(4)*, pp.563-580.
- 20- Helsloot, I., Boin, A., Jacobs, B. and Comfort, L.K., 2012. *Mega-crises: understanding the prospects, nature, characteristics, and the effects of cataclysmic events*. Charles C Thomas Publisher
- 21- Jordan, J., 2016. *The four stages of highly effective crisis management: How to manage the media in the digital age*. CRC press