

أهمية القيادة الإدارية في التعامل مع الأزمات: دراسة وصفية تحليلية

The Importance of Administrative Leadership in Crisis Management: A Descriptive Analytical Study

أ. أحمد عثمان محمد: أستاذ مساعد في قسم تقنيات إدارة مخازن، معهد إدارة الرصافة، الجامعة
التقنية الوسطى، العراق.

أ. ولاء زاهر شنين: مدرس مساعد في قسم تقنيات الإحصاء، معهد إدارة الرصافة، الجامعة التقنية
الوسطى، العراق.

Mr. Ahmed Othman Mohamed: Assistant Instructor, Department of
Warehouse Management Technologies, Al-Rusafa Institute of Management,
Middle Technical University, Iraq.

Email: Aldlimi@mtu.edu.iq

Ms. Walaa Zayer Shenin: Assistant Teacher, Department of Statistics
Technologies, Al-Rusafa Institute of Management, Middle Technical
University, Iraq.

Email: walaazayer@mtu.edu.iq

Doi: <https://doi.org/10.56989/benkj.v6i2.1757>

المخلص:

تعد القيادة عنصراً محورياً يؤثر بشكل كبير على إدارة الأزمات داخل المنظمات، فهي تمثل العقل المدبر الذي يجعل المنظمة أكثر استعداداً وكفاءة لمواجهة التحديات. ويتجلى دور القائد في إدارة الأزمة في مراحلها المختلفة، حيث يقوم قبل حدوثها بتحليل المخاطر المحتملة وتقدير الموارد المتوفرة، بالإضافة إلى إعداد خطط شاملة للتعامل مع الأزمة والتغلب عليها. ويُعتبر القائد الركيزة الأساسية والمحورية في إدارة الأزمة، إذ تمثل مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد والخطط البديلة التي وضعها مسبقاً.

إن مدى نجاح القائد في إدارة الأزمة يتوقف على الجهد والتخطيط الذي قام به في المرحلة السابقة للأزمة، بينما يظهر دوره بعد الأزمة في معالجة آثارها، وإعادة بناء المنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها واستعادة التوازن فيها. وتكمن براعة القيادة في القدرة على تحويل الأزمة وما تحمله من تحديات ومخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية، واستثمار الأزمة كفرصة لإعادة بناء المنظمة وصياغة الظروف، وإيجاد الحلول المناسبة والبديلة للتحديات المستقبلية.

تُعتبر القيادة الإدارية ركيزة أساسية لنجاح إدارة الأزمات، إذ تلعب دوراً حيوياً في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة، وضمان استمرارية العمل في الظروف الطارئة. فالقائد الإداري المتميز يمتاز بقدرته على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، واحتوائها أثناء حدوثها، ثم التعافي منها واستخلاص الدروس والعبر بعد انتهائها. كما أن فهم أنواع الأزمات وخصائصها ومشاكلها ومراحلها وأسبابها، واختيار الطاقم القيادي المناسب لكل مرحلة، يساهم في تقليل نسبة الخسائر، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتطوير وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، القيادة الادارية، اتخاذ القرارات، التخطيط، الاستراتيجية.

Abstract:

Leadership is a pivotal element that significantly influences crisis management within organizations, as it represents the driving force that enhances an organization's readiness and efficiency in facing challenges. The leader's role in crisis management manifests across its different stages, where, before the crisis occurs, they analyze potential risks, assess available resources, and develop comprehensive plans to handle and overcome the crisis. The leader is considered the essential and central pillar in crisis management, with the crisis itself serving as a true test of the leader and the contingency plans previously established.

The success of a leader in managing a crisis depends on the effort and planning undertaken during the pre-crisis phase, while their role after the crisis emerges in addressing its impacts, rebuilding the organization, achieving objectives, and restoring balance. Leadership excellence lies in the ability to transform a crisis and its associated challenges and risks into opportunities to unleash creative potential, using the crisis as a chance to reconstruct the organization, reshape circumstances, and find suitable and alternative solutions for future challenges.

Administrative leadership is a fundamental pillar for successful crisis management, playing a vital role in guiding individuals, making appropriate and sound decisions, and ensuring continuity of operations under emergency conditions. An exceptional administrative leader is capable of anticipating crises, preparing for them, containing them during their occurrence, and recovering from them while extracting lessons and insights afterward. Furthermore, understanding the types, characteristics, problems, stages, and causes of crises, and selecting the appropriate leadership team for each stage, contributes to minimizing losses and transforming crises into opportunities for development and improvement of institutional performance quality.

Keywords: Administrative leadership, crisis management, decision-making, planning, strategy.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

منذ أن بدأ الإنسان في أداء الأعمال، ظهرت الحاجة إلى تحديد وتنسيق متطلبات ومهام العمل والمسؤوليات، وكذلك الحاجة إلى التعاون وتقسيم العمل. ومع مرور الزمن، برزت أهمية القيادة، حتى قبل تطور علم الإدارة. فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية فحسب، بل هي حاجة فطرية وضرورية تفرضها طبيعة بيئة العمل، حيث تتطلب كل وظيفة من وظائف الإدارة التقليدية والمعاصرة وجود قيادات إدارية فعالة، مدربة ومؤهلة للعمل القيادي، وتمتلك مهارات وقدرات عالية تمكنها من قيادة منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة نحو التطور والنمو والتوسع والتفوق.

ويتم ذلك من خلال إنتاج فكري ومعرفي وثقافي مبدع، مبني على أسس ورؤى علمية سليمة، وخطط وبرامج عمل ناجحة، وخطوات عملية تحشد الطاقات البشرية والمادية وتوجهها بشكل فعال وكفوء نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبلوغ الغايات المنشودة، وتجاوز العقبات والتحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها بيئات العمل المختلفة، سواء كانت متعلقة بتحديات طبيعة العمل، المنافسة الشديدة، المشكلات التنظيمية، أو إدارة الأزمات. فالمنظمات في دورة حياتها تمر بأزمات ومشكلات معقدة وخائفة، تحتم على القيادات الإدارية النهوض بدورها بما يحقق النجاح في التعامل مع الأزمات، وإدارة العلاقة النفسية والواقعية مع جميع أفراد المنظمة وجمهورها، لاستعادة الثقة والاستقرار وإعادة التوازن وبناء العلاقات وترسيخ المصداقية، مما يساهم في تقليل المخاطر والضرر على سمعة المنظمة، ويخفف الضغط الإعلامي ويقلل من قوة الخصوم (الخضري، 2003: 56).

في هذا البحث، سوف نركز على مفهوم القيادة وأساليبها وأنماطها، بالإضافة إلى فهم الأزمات وتصنيفاتها، وكيفية التعامل معها أثناء وقوعها، مع استكشاف أنماط القيادة المختلفة في أوقات الأزمات.

مشكلة البحث:

تمر المنظمات في العصر الحاضر ببيئة عمل معقدة ومختلفة ومتغيرة، اتسمت بعدم الاستقرار نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، والأزمات المالية والاقتصادية، والكوارث الطبيعية، ناهيك عن الأزمات الإدارية والتنظيمية الداخلية. لذا أصبحت الأزمات تشكل تهديداً مباشراً لاستمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها، مما استدعى وجود قيادات إدارية واعية قادرة على مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.

وعلى الرغم من أهمية القيادات الإدارية في إدارة العمل وتحقيق أهدافه، يشير الواقع إلى أن العديد من المنظمات تعاني من ضعف الكفاءة والاستعداد لاحتواء الأزمات، إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات اللازمة والاستجابة السريعة، وضعف التعلم المؤسسي بعد انتهاء الأزمة.

كما لوحظ أن بعض القيادات الإدارية تميل إلى الأساليب التقليدية والروتينية في القيادة، مثل المركزية الشديدة وضعف التواصل، مما يعقد الأزمات ويزيد من آثارها بدلاً من احتوائها وحلها، ويؤثر على الروح المعنوية للعاملين ويضعف الثقة داخل المنظمة وقدرتها على التكيف مع الضغوط والظروف الطارئة. في المقابل، تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة المؤثرة والفعالة هي التي تتميز بالقدرة على المشاركة والتواصل والتوافق والتحفيز، واتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة، ولها دور محوري في الحد من المخاطر والخسائر الناتجة عن الأزمات وتحويلها إلى فرص للتعلم والتطوير والإبداع.

يبحث هذا الدراسة في الظروف التي تمر بها المنظمات وقيادتها، بالإضافة إلى أنماط وأساليب القيادة في إدارة الأزمات.

أهداف البحث:

1. توضيح مفهوم إدارة الأزمات ونظام إدارة الأزمات ومكوناته.
2. تحديد وتوضيح مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في المؤسسات المعاصرة.
3. بيان دور القائد في التعامل مع الأزمة والتحديات والصعوبات التي تواجهه في مختلف مراحل إدارة الأزمة.
4. تسليط الضوء على أهمية توفير الخصائص القيادية الكفوءة والمبدعة لدى القائد لإدارة الأزمات.

أهمية البحث:

تتناول الدراسة موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري الحديث، وهو إدارة الأزمات، وتسهم في توضيح دور القيادة الإدارية في معالجة وإدارة الأزمات التي تواجه المنظمات. إذ تعتبر القيادة عنصراً مؤثراً في مسار الأزمات داخل المنظمات، فهي العقل المدبر القادر على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة بكفاءة عالية لمواجهة أي أزمة طارئة.

إن التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في العصر الحديث نتيجة التغيرات السريعة في البيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وما صاحبها من أزمات طارئة، تهدد استقرار المنظمات واستمراريتها. لذلك، تعتبر القيادة الإدارية المحور الأساسي والمحرك الفعال في توجيه المنظمات خلال وقوع الأزمات، لما لها من دور حاسم في التخطيط واتخاذ القرارات، وضمان الاستمرارية، وإدارة الموارد بكفاءة، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتكيف معها بفاعلية.

المبحث الأول: القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة في الإدارة:

يختلف مفهوم الإدارة القيادية عن القيادة، حيث تستمد القيادة قوتها وصلابتها من صفات أو سمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، ومدى ما يستطيع اكتسابه من مهارات وقدرات قيادية متنوعة. في حين تعتمد القيادة الإدارية بالأساس على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة أعمالها ونشاطها، ثم على ما يتوفر لها من صفات وسمات شخصية. كما أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأشخاص ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والاختصاصات والأنشطة. لذا، تتطلب القيادة الإدارية فهماً شاملاً لتخصص الإدارة، باعتباره الوسيلة التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه (نجم عبود، 2011: 98).

وقد عرف كونتر وادنال (Kuntu Donnel) القيادة على أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد تجاه مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المشاركة الفاعلة بجهودهم في أداء نشاط جماعي تعاوني. أما الدكتورة ليلي ثكلا والدكتور عبد الكريم درويش، فقد عرفا القيادة على أنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة تمكنه من كسب احترامهم وطاعتهم، وحثهم على التعاون فيما بينهم من أجل الوصول إلى هدف محدد. إذ للقيادة تأثير كبير في تحفيز الحماس والهمم لدى الأفراد، وحثهم على العمل المشترك والجماعي لتحقيق أهداف المنظمة (السيد عليوة: 13).

2- التمايز بين القيادة والإدارة:

القيادة:

- 1- التركيز على العلاقات الإنسانية.
- 2- الاهتمام بالحاضر والمستقبل.
- 3- الاهتمام في الرؤية والتوجهات المستقبلية الاستراتيجية.
- 4- هوفن وعلم موجود بالفطرة في الشخص.

الإدارة:

- 1- تركيز على الأداء والإنجاز.
- 2- تهتم في النتائج الآنية.
- 3- تركيز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستخدام السلطة.
- 4- هي علم يتم اكتسابه.

المصدر: الحمودة، 2023: 44.

3- دور القيادة الإدارية وأهميتها

يتفق جميع رجال الفكر الإداري على أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح الإدارة وأساس أهميتها. وينبع دورها من كونها تقوم بدور أساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، وبذلك تحدد الإدارة على ضوء القيادة نجاح أي منظمة. لذلك جعل علماء الإدارة القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب ومراجع الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وعلم النفس الإداري. ومن ثم، ينبغي توضيح أهمية القيادة المعاصرة في الإدارة (نجم عبود، 66).

أ- دور القيادة في الجانب التنظيمي وأهميته

لا يقتصر دور القائد على الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية ضمن الحدود المرسومة، بل يشمل دوره الرئيسي تحفيز المرؤوسين وإمدادهم بكل ما يرفع من حماسهم ويعزز نشاطهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يزرع فيهم حب العمل الجماعي وروح التعاون. كما يظهر دور القائد التنظيمي من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، ووضع الشخص المناسب في وظيفته المناسبة، وتحديد الأهداف والمسؤوليات للأقسام والعاملين فيها. ويتحقق تنسيق جميع أقسام المنظمة من خلال العمل المتناغم والمتوافق بين وحداتها (فرحي تقيّة، 2016: 165).

ب- دور القيادة في الجانب الإنساني وأهميته

يتمثل الدور الإنساني للقيادة في مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، من خلال إقامة علاقات قائمة على التفاهم المشترك مع مرؤوسيه، ومشاركتهم في متابعة شؤونهم، والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وأخذها بعين الاعتبار. ويشمل ذلك تقديم التقدير والاحترام لكل عضو بما يقدمه من نشاط وجهد، وتحفيزهم على العمل بحماس ورضا لإبراز أفضل قدراتهم. ويتطلب ذلك فهم دوافعهم واحتياجاتهم وشخصياتهم واتجاهاتهم النفسية وقدراتهم وميولهم، إضافة إلى مستوى إدراكهم وخيالهم وطريقة تفكيرهم (الحمودة، 55).

ج- دور القيادة في الجانب الاجتماعي وأهميته

يتجلى الدور الاجتماعي للقيادة الإدارية في توجيه وتطوير النشاط الاجتماعي لأعضاء فريق العمل (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل، من خلال اتحادات وجمعيات ونقابات سواء كانت فنية أو رياضية أو ثقافية أو صحية، واستغلالها لتعزيز التماسك والتعاون بين العاملين. كما تتأثر القيادة الإدارية بعوامل اجتماعية داخل التنظيم، مثل التقاليد والعادات والقيم والتطلعات، وبالعوامل الاجتماعية

خارجية، مثل القيم السائدة في المجتمع، والتي يجب على القائد أخذها في الاعتبار (زكي محمود هاشم كما ذكر في نجم عبود، 78).

4- القيادة الإدارية ووظائفها

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية بمجموعة من المهام تختلف حسب نوعية الجماعة، سواء كانت ديمقراطية أو استبدادية. وتشمل هذه الوظائف جميع الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والدينية والأخلاقية، وتختلف حسب حجم وطبيعة الجماعة ونوعية نشاطها وأهدافها.

ويرى علماء الإدارة العامة أن وظائف القيادة تتوافق مع وظائف الإدارة التي حددها فايول (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)، بينما حصرها لوثر حوليك في مجالات أوسع تشمل التخطيط والتعلم والتمويل وغيرها. ومن هنا، تعمل القيادة داخل المنظمة على تنظيم الوظائف الإدارية والإنسانية معاً لتلبية احتياجات المنظمة والعاملين (الشعلان، 2012: 275).

أ- وظيفة التخطيط والتنسيق

يقصد بالتخطيط محاولة القائد وضع تنظيم مستقبلي للمنظمة ضمن الخيارات المتاحة، يشمل تحديد الأهداف، وتطوير الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيقها، بما يضمن التناغم بين الأهداف العامة والخاصة. ويهدف التنسيق إلى إيجاد الترابط بين جهود الأفراد لإنجاز الأهداف المطلوبة بشكل منسق وفعال، بما يحقق التفاهم والاتصال بين الأقسام والأطراف المختلفة (أحمد ماهر، 2008: 6).

ب- وظيفة التوجيه

يشمل التوجيه إعادة الأفراد إلى واجباتهم وتدريبهم على أدائها، سواء أثناء الخدمة أو قبل التعيين (الشعلان، 265). ويستند التوجيه الفعال إلى مبادئ أساسيين:

1. مبدأ توافق الأهداف: حيث يسعى القائد لتقليص الفجوة بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد.
2. مبدأ وحدة الأمر: لضمان تكامل العمل واتخاذ القرارات بشكل موحد، كما ذكر هنري فايول في كتابه الإدارة الصناعية العامة (أحمد ماهر، 10).

ج- وظيفة اتخاذ القرارات

تتضمن المسؤولية عن اتخاذ القرارات المختلفة على مستويات استراتيجية وتشغيلية وتنفيذية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان فاعلية العمليات. وتعتبر هذه الوظيفة جوهرية لعمل القادة الإداريين، لأنها تمثل البداية لجميع الإجراءات والنشاطات داخل المنظمة (الحملوي، 1995: 30).

د- وظيفة الرقابة

تشمل الرقابة متابعة الأفراد للتأكد من التزامهم بواجباتهم، وتقييم ما تم إنجازه مقارنة بالخطط والمعايير الموضوعية، عبر تحديد المشاكل وتصحيحها، وتحديد المعايير الرقابية، ومقارنة الأداء وقياسه (أحمد ماهر، 10). ويعتمد القائد في ذلك على خلق جماعة متماسكة يسود فيها التعاون والثقة لتفادي سلبيات ضيق الوقت وعدم الإلمام بكل الجوانب التقنية والفنية (نجم عبود، 100).

5- عناصر وأنماط القيادة الإدارية

أ- عناصر القيادة

1. القائد: محور العملية، يمتلك القدرة على التأثير على الجماعة، وخلق بيئة عمل صحية، وزيادة فعالية العاملين ورفع معنوياتهم (الحملوي، 54).
2. الاتباع (الجماعة): مجموعة من الأفراد لديهم احتياجات وقدرات ويظهرون ولاءً للقائد، ويبحثون عن الصدق والكفاءة والتحفيز والتوجه نحو المستقبل (جيمس كوزي).

ب- أنماط القيادة الإدارية

1. القيادة الأوتوقراطية: تسلطية، يتركز كل القرار بيد القائد، ويتلقى المرؤوسون الأوامر فقط دون مناقشة (أحمد ماهر، 15).
2. القيادة الديمقراطية: تشارك الجماعة في السلطة واتخاذ القرارات، وتعتمد على الاحترام المتبادل، والمشاركة، والتفاعل الإنساني، وتقويض السلطة (معن محمود، 2008: 25).
3. القيادة الحرة أو الفوضوية: يمنح القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتكون مناسبة للجامعات ومراكز البحث حيث الثقة والاستقلالية عالية (معن محمود، 33).

6- تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

يعد مفهوم القيادة الإدارية حديث التكوين من الناحية العلمية، ولكنه قديم جداً من حيث الممارسة. عرفته البشرية منذ ظهور التنظيم الاجتماعي، وظهر في الحضارات القديمة بشكل مختلف حسب خصائص كل مجتمع. وقد تطورت مفاهيم القيادة الحديثة بعد الثورة الصناعية في أوروبا، مع

ظهور مدارس وأساليب إدارية حديثة دعمت الفكر القيادي وأسست لممارسات الإدارة المعاصرة (الحملوي، 66).

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

1- مفهوم إدارة الأزمات:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات حقيقية تهدد استمراريته واستقرارها، حيث تظهر إدارة الأزمات كعامل رئيسي للقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة، مثل الأزمات المالية والإنسانية والكوارث الطبيعية، والعمل على الحد من أضرارها واستعادة الوضع الطبيعي، بما يضمن استمرار الأعمال واستقرار الحياة.

لذلك، تعد إدارة الأزمات علماً وفناً يتطلب قيادة فعالة وتخطيطاً مسبقاً لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات. وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم إدارة الأزمات، فمنهم من رأى أنها إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس لاتخاذ القرار، وهي إدارة تعتمد الرقابة والتوجيه والتخطيط وتجنب العشوائية والارتجالية.

في حين أوضح باحث آخر أن إدارة الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، وتشمل الاستجابة الاستراتيجية لمواقف الأزمات، حيث تُدار الأزمات بواسطة قدرات إدارية مدربة على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

أما تعريف باحث آخر، فيرى أن الأزمات الإدارية هي استجابة المنظمة للأحداث الطارئة غير المتوقعة، وتشمل أنشطة التنبؤ بالأزمات ومحاولات تجنبها والتحضير المسبق لمواجهةها والعمل على تخفيف آثارها (الشعلان: 297).

وأخيراً، يمكن القول إن إدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات الإدارية التي تركز على التعامل مع الأزمات، وتهدف إلى استكشاف الموارد المتاحة واستخدامها بفعالية للوقاية منها، وتخفيف آثارها السلبية، والحد من العواقب إلى مستوى يعزز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة عالية.

2- نظريات في إدارة الأزمات:

تصنف النظريات الرئيسية في دراسة إدارة الأزمات إلى ثلاثة أصناف رئيسية، وهي:

1. **النظرية الموقفية:** تؤكد هذه النظرية أن الأزمة حدث غير متوقع، وتشير إلى عدم وجود استراتيجية ثابتة للتعامل مع الأزمات تناسب كل زمان ومكان وبيئة. وتشدد على ضرورة دراسة كل أزمة بشكل مستقل لإيجاد الحلول المناسبة.
2. **النظرية التقليدية:** تركز على العوامل الداخلية المسببة للأزمة مع تجاهل العوامل الخارجية.
3. **النظرية الحديثة:** تركز على الشمولية، حيث تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأزمة. وتعطي أهمية كبيرة للتخطيط الوقائي والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، مما يتيح للمنظمات والأفراد اتخاذ التدابير الوقائية ووضع خطط فعالة للتعامل مع التحديات المستقبلية (الحملوي: 75).

3- خصائص إدارة الأزمات:

- تمتاز إدارة الأزمات بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي فروع الإدارة، ومنها:
1. الحاجة إلى متخصصين أو خبراء في مجال إدارة الأزمات.
 2. صعوبات في التطبيق العملي للحلول المقترحة، إضافة إلى المخاوف المستقبلية.
 3. تعقيدات في الظروف وتشابك الأفكار، مما يؤدي إلى تشتت الجهود الفكرية والذهنية لمديري الأزمات.
 4. نقص في البيانات والمعلومات الضرورية لتحسين وتنفيذ استراتيجيات فعالة.
 5. غموض الرؤية الفكرية لدى كافة مستويات إدارة الأزمات.
 6. سوء سمعة المنظمة أثناء حدوث الأزمات.
 7. كثرة الضغوط الخارجية والداخلية أثناء وقوع الأزمات.
 8. حدوث قلق وتوتر فكري ونفسي أثناء الأزمة.
 9. ظهور سلوكيات غير معتادة لدى الأفراد في المنظمة أثناء الأزمة (نجم عبود: 87).

4- أنواع الأزمات:

يمكن تقسيم الأزمات إلى أنواع مختلفة، وهي:

1. وفق مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة التكامل والنضج.
- الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الزوال والاختفاء.

2. وفق معدل التكرار:

- أزمات متكررة ودورية.
- أزمات عشوائية وفجائية غير متكررة.

3. وفق عمق الأزمة:

- أزمات غير عميقة وسطحية ذات تأثير هامشي.
- أزمات عميقة ذات تأثير هيكلي وجوهري.

4. وفق شدة الأزمة (السيد: 20):

- أزمات عنيفة يصعب مواجهتها.
- أزمات خفيفة يسهل التعامل معها.

5. وفق التأثير والمستوى:

- أزمات خاصة تقتصر على أجزاء محددة من الكيان الإداري.
- أزمات عامة تؤثر على كل أجزاء الكيان الإداري.

6. وفق محور الأزمة:

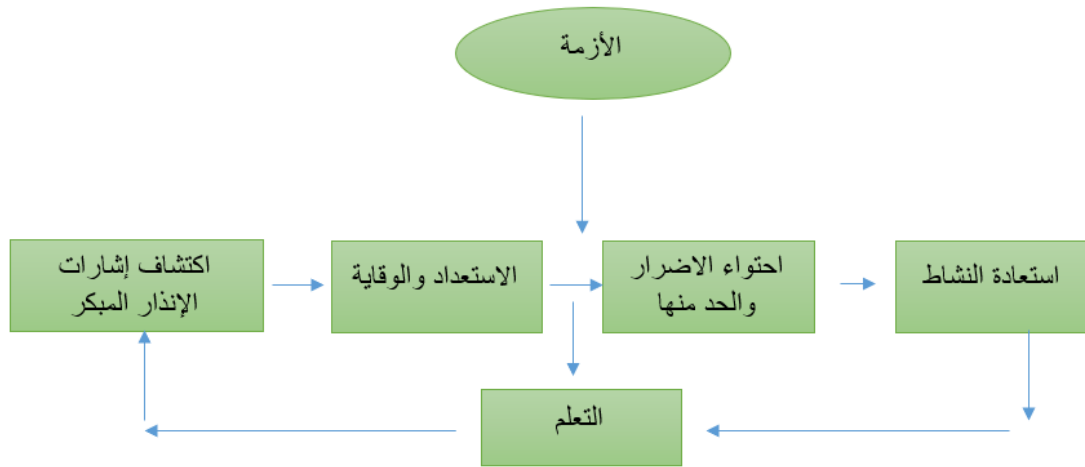
- أزمات مادية.
- أزمات معنوية.
- أزمات تجمع بين النوعين، المادي والمعنوي.

تساهم هذه التصنيفات في تحديد خصائص كل أزمة بدقة، وتعزز القدرة على فهم الأزمات بشكل شامل، كما توفر أساساً لوضع خطط محددة وفعالة لإدارتها بكفاءة، مما يمكن المنظمات من التعامل مع التحديات بنجاح (عباس العمادي: 1993؛ 77).

5- مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة الأزمة بخمس مراحل رئيسية. وفي حال فشل متخذ القرار في إدارة الأزمة، يصبح المسؤول الأول عن تفاقمها.

الشكل رقم (1): مراحل إدارة الأزمة



1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

هناك دلائل وإشارات تظهر قبل حدوث الأزمة، وتعمل كتحذيرات مبكرة، لكن الأزمة غالبًا ما تقع نتيجة تجاهل هذه الإشارات. فقد يشير حدوث أعطال متكررة في الآلات إلى وجود أزمة، أو قد يدل تكرار غياب العاملين وتنقلهم بين الأقسام المختلفة على عمليات تخريب داخلي متعمد. أحيانًا تكون هذه الإشارات نتيجة لوجود عيوب في المواد قيد التصنيع (العياصرة: 77).

2- الوقاية والاستعداد:

يجب على جميع المنظمات أن تكون جاهزة ومستعدة لمواجهة الأزمات الطارئة. ويتمثل هذا الاستعداد في إجراء اختبارات دقيقة ومستمرة للعمليات وهياكل الإدارة لتعزيز فهم واستشراف أي مؤشرات للأزمات المحتملة. كما يجب على المنظمة اكتشاف أي علامات ضغط أو ضعف قد تسبب أزمة، ومعالجتها والسيطرة عليها قبل أن يستغلها الخصم لإلحاق الخسائر والأضرار بالمنظمة.

3- تقليل الأضرار والحد منها:

في هذه المرحلة، يجب احتواء آثار الأزمة وعلاجها لتقليل نسبة الخطر والخسارة. فمن المستحيل منع جميع الأزمات من الوقوع، إذ أن الميول التدميرية تعتبر جزءًا طبيعيًا من كافة النظم. لذلك، تهدف هذه المرحلة إلى الحد من المخاطر والأضرار ومنع انتشار الأزمة إلى مستويات أكبر.

4- إعادة النشاط:

تتضمن هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج كاملة تم اختبارها مسبقاً، وتشمل اختبارات طويلة وقصيرة الأجل. وتهدف إلى استعادة النشاط بشكل كامل، سواء من خلال استرجاع الأصول المعنوية أو الملموسة التي فقدت. أحياناً قد ترتكب المنظمة خطأً بالتركيز فقط على العمليات الداخلية، متجاهلة تأثير الأطراف الخارجية أو معالجته متأخراً. عادةً ما يظهر لدى الفريق العامل في هذه المرحلة حماس زائد، حيث تتكاثر جهودهم وتتماسك لمواجهة خطر محدد بشكل أكثر وضوحاً (محمود جاد الله: 38).

5- التعلم:

تتعلق هذه المرحلة بالدروس والعبر التي تستخلصها المنظمة من خبراتها السابقة، والعمل على تجنب تكرار الأخطاء السابقة لمنع حدوث الأزمات نفسها. ومن الجدير بالذكر أن المنظمة إذا تمكنت من تنفيذ المرحلتين الأولى والثانية بنجاح، فإنها تكون قد وفرت عنصر الإدارة بالمبادرة، حيث تتمكن من تقادي وقوع الأزمات. أما إذا واجهت المنظمة الأزمة بعد وقوعها من خلال المرحلتين الثالثة والرابعة، فإنها تكون قد وفرت عنصر الإدارة برد الفعل. وعند تنفيذ المرحلة الخامسة، تتحول التجربة إلى مرحلة استخلاص الدروس والعبر لتصبح محوراً لتجنب أي أزمة مستقبلية (الحمودة: 59).

6- نظام إدارة الأزمات:

يتضمن نظام إدارة الأزمات أربعة مكونات رئيسية:

1- الإعداد والتخطيط للأزمة:

يقصد به الإعداد والتخطيط للأزمة قبل حدوثها، أي تحديد مسبق لما يجب عمله، وكيفية تنفيذه، ومتى، ومن المسؤول عنه. ويُرتبط التخطيط دائماً بالوقائع المتعلقة بالأزمة. لذلك، يُعد التخطيط أداة منهجية للتعامل مع الأزمات، حيث يساعد التخطيط العلمي المدروس في تقليل المخاطر وتوفير المال والوقت والجهد. وتشمل عملية التخطيط ما يلي:

- إجراء مسح شامل للموارد المتاحة في المنظمة، وتقييم الوضع الحالي ومدى فعاليتها.
- التنبؤ بالمشكلات المحتملة وإيجاد حلول مسبقة لها.
- إعادة تقييم الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، وتحديد نقاط نشوء الأزمات وكيفية تطورها (العمادي: 80).
- دراسة الحوادث المشابهة التي وقعت سابقاً في المنظمة أو في منظمات أخرى، وربطها بالحوادث المتوقعة لاتخاذ التدابير الوقائية اللازمة (صبرية اليحياوي: 2006: 55).

2- التنظيم الإداري للأزمة:

يتكون التنظيم الإداري للأزمة من عنصرين رئيسيين:

أ- تصميم الهياكل التنظيمية واختيار قائد للأزمة:

الهدف الأساسي هو استخدام هيكل تنظيمي متكامل وفعال لإدارة الأزمة، مع تكاليف منخفضة. ويعتبر نموذج المصفوفة التنظيمية هو الأمثل، حيث يتمتع قائد الأزمة بوحدة إدارية تستعين بأفراد من الإدارات الأخرى عن طريق إعارتهم مؤقتاً، وعند انتهاء الأزمة يعودون إلى إداراتهم الأصلية.

مزايا المصفوفة التنظيمية:

- المرونة وسرعة التأقلم مع التغيرات، نظراً لاستخدام المهارات والتخصصات الوظيفية المختلفة.
- الكفاءة والبدئية في اتخاذ القرارات، من خلال قنوات اتصال متعددة مع موظفين موثوقين ومؤهلين.
- تزويد المنظمة بنظام اتصالات ومعلومات دقيقة لتحليل وتصنيف البيانات اللازمة خلال فترة الأزمة (صبرية اليحياوي: 65).

ب- تشكيل الفريق وتطويره:

يقوم قائد الأزمة باختيار فريق العمل المناسب، بالتعاون مع المسؤولين عن الأفراد ومديري وحداتهم الإدارية. وإنَّ تطوير الفريق عملية مستمرة تتطلب وقتاً وجهداً، حيث يتم تحويل الأفراد إلى فريق مهني فعال من خلال:

- مشاركة الأعضاء في تحديد وتحليل المشاكل وتقييمها.
- ممارسة النقد الذاتي والتحسين المستمر.
- التواصل المستمر وتلقي التغذية الراجعة (الحمودة: 95).

3- الإشراف والتنفيذ لإدارة الأزمة:

يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة بأسلوب علمي متكامل وفعال للتعامل مع الأزمة، بهدف احتوائها وتقليل المخاطر والنتائج المتوقعة.

وتشمل هذه المرحلة:

- التعرف على الأزمة وتحليل أسبابها ومكوناتها لتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة.

- تقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة لعمل الفريق، مع تحديد نطاق المهمة والأهداف والأساليب المتاحة والسلطات المفوضة.
- عقد اجتماعات دورية للفريق مع متخذ القرار الإداري، واستخدام الخرائط والمخططات والمعلومات لتقييم الأنشطة وارتباطها ببعضها (عباس العمادي: 66).

4- متابعة فعالية إدارة الأزمات وتقييمها:

تعتبر متابعة إدارة الأزمة من حيث التنسيق والإعداد والتنفيذ أمراً حيوياً لضمان نجاح العملية. ويشمل ذلك:

- فحص خطط الأزمة والقرارات ذات الصلة بشكل مستمر.
- مراقبة تنفيذ الخطة وأداء فريق العمل.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على تطورات الوضع وتوافر المعلومات.
- اكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، واستخلاص دروس من جوانب الفشل والنجاح والتحديات الجديدة.

يفضل إجراء التقييم بعد فترة وجيزة من انتهاء الأزمة، بمشاركة قائد الأزمة وفريقه، بالإضافة إلى أي أفراد شاركوا في التنظيم والإعداد والتنفيذ، لضمان فهم كامل لما حدث والتعلم منه (الحموي: 77).

إنّ نظام إدارة الأزمات هو بمثابة نظام احتياطي متكامل ووقائي للتعامل مع الأحداث المستقبلية. ومن واجب مديري المنظمات تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات وإعداد الحلول اللازمة لمواجهة عالم الأزمات المتسارعة والمتجددة.

ومن الجدير بالذكر أن القرارات التي تتخذها القيادة أثناء الأزمات تختلف عن تلك المتخذة في الظروف الطبيعية، كما تختلف من أزمة لأخرى بحسب طبيعتها وحجمها وآثارها الفعلية والمتوقعة.

المبحث الثالث: القيادة وإدارة الأزمات

1- دور الإدارة القيادية في التعامل مع الأزمات:

العمل في منظمات الأعمال ليس سهلاً، ويتطلب تفاهماً وتفاعلاً مستمراً مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها، إضافة إلى التنظيم والتنسيق والحوار بين الأطراف. ويتأثر هذا الدور بالعديد من العوامل، مثل التغير السريع، الغموض، التعقيد المتزايد، واتساع حالة عدم اليقين، مما أدى إلى الاهتمام بالقيادات الإدارية.

2- مهمة القائد في إدارة الأزمات بمختلف أنواعها:

يمكن توضيح مهام القائد في مختلف أنواع الأزمات كما يلي:

أ- معالجة التحديات المرتبطة بالصورة الذهنية العامة للمنظمة:

في حالة حدوث أزمة داخل المنظمة، يجب على القائد الاستماع إلى الأخبار السلبية المتعلقة بالمنظمة ومعالجتها دون تجاهل. كما يجب أن يمنع انتشار الشائعات، وعليه تقديم المعلومات الموثوقة عند توفرها والرد على أي ادعاءات بشكل مباشر (العمادي: 88).

ب- التعامل مع أزمة فشل المنتجات:

في حالة حدوث أزمة تتعلق بفشل المنتجات، يجب على القائد الاستعانة بأحد أفراد أو مستشاري التسويق، لأن سحب المنتجات من السوق قد يؤدي إلى انهيار المنظمة. وتشمل القرارات الرئيسية:

- إعلام طاقم البيع في الأسواق بتفاصيل عملية السحب.
 - إعلام الجمهور والعملاء بأسباب سحب المنتج والتوقف عن إنتاجه.
 - الاستعداد للرد على أي استفسارات من العملاء والجمهور.
 - العمل على احتواء الأزمة وتقليل الخسائر المالية والأضرار إلى أدنى حد.
- ### ت- التعامل مع أزمة علاقات العمل:

عند حدوث الأزمة، يجب على القائد مراعاة العلاقات مع العاملين وفق ما يلي:

- تقديم رؤية واضحة ودقيقة حول حقيقة ما يحدث.
- تحليل ودراسة الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين المتضررين.
- مراجعة نظام التعويضات (الحوافز/الأجور).
- متابعة آخر المستجدات والعروض المقدمة للعاملين.
- تحديد ودراسة أفضل السبل لتقليل الفجوة النقدية وغير النقدية بين المنظمة ومطالب العاملين (الحمودة: 100).

ث- التعامل مع التغيرات القانونية في النظام القانوني للأعمال:

لضمان استمرار العمل بنجاح، يجب على القائد إدارة الأزمة بأسلوب علمي وعملي، مع الاستفادة من خبرات المنظمة السابقة والدروس المكتسبة. كما ينبغي تبني استراتيجيات جديدة تراعي التغيرات المحتملة في الأنظمة القانونية، والعمل على تطويرها بما يسمح بالتكيف مع مختلف الاحتمالات، مع إجراء الدراسات والبحوث لفهم التأثيرات المحتملة على المنظمة (الحريري: 2010: 87).

ج- التعامل مع أزمات الحوادث الصناعية:

عند وقوع هذه الأزمات، يجب على قيادة المنظمة:

- عدم إنكار المسؤولية عن الأزمة.
- حصر الضحايا والخسائر.
- تحمل المسؤولية كاملة، سواء كانت مالية أو غير مالية، تجاه الضحايا.
- العمل بحزم للتخلص من الفوضى والتخبط.
- السعي قدر الإمكان لاستعادة سير الأعمال بشكل طبيعي ومنع الانهيار (الحري: 95).

3- أنواع القيادة في إدارة الأزمات:

أ- القيادة التشاورية:

من أهم سلوكيات هذا النوع من القيادة تشجيع الأفراد على النظر إلى الأزمة كفرصة لتحسين الأوضاع ومواجهة التحديات. يقوم القائد بجمع المعلومات، تحديد الأولويات، وتشجيع تبادل الخبرات والأفكار الإبداعية، مثل استخدام العصف الذهني لتوفير البدائل المناسبة وتقليل الخسائر (الزهراني: 2007: 78).

ب- القيادة الاستبدادية:

تتميز بالاندفاع والانفعال في مواجهة الأزمات، حيث يسعى القائد إلى حل الأزمة بسرعة ويرى فيها تهديدًا كبيرًا للمنظمة. هذا الأسلوب يؤدي غالبًا إلى اتخاذ قرارات منفردة ومتسعة، مما يزيد من المخاطر ويؤدي إلى فشل إدارة الأزمة.

ت- القيادة المتسببة:

تتسم بالهدوء الظاهري، مع تجاهل البيانات والمعلومات المرتبطة بالأزمة وترك الأمور للفريق. هذا النمط من القيادة يؤدي غالبًا إلى الفوضى وزيادة الخسائر البشرية والمادية (عباس العمادي: 70).

4- مميزات وخصائص قائد فريق مهام الأزمات:

تتأثر أساليب التعامل مع الأزمة بالطبيعة النفسية والفكرية والشخصية لقائد الأزمات، ويعد اختيار القائد من أهم عوامل نجاح الفريق في مواجهة الأزمة. وفي كثير من الأحيان يكون سبب فشل المنظمة هو سوء اختيار القائد.

أ- الخصائص الشخصية:

- الشجاعة الكاملة لمواجهة المخاطر.
 - التفاؤل وإيصال الأمل للعاملين.
 - القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وجعل الفريق كتلة واحدة.
 - المسؤولية والالتزام في المواقف الحرجة، واتخاذ القرارات بناءً على رؤية شاملة.
 - التدريب والمهارة في أصول القيادة، مع التوازن والعدالة في القرارات.
 - الخبرة والقوة في مواجهة الأزمات.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.
 - القدرة على التوقع واستشراف مسار الأزمة.
 - تحمل المسؤوليات والاستعداد لمواجهة التحديات (نجم عبود: 80).
- ب- الخصائص الموضوعية:**

- تركز على المعلومات والتعليم والثقافة والتعلم والتدريب، وتشمل:
- القدرة على تحديد الأهداف وصياغتها بوضوح، والتعامل بفعالية مع المواقف الطارئة.
 - التوافق بين معايير الثقافة والتعلم لدى الفريق وطبيعة المهمة الموكلة إليهم.
 - القدرة على توصيل الأفكار بوضوح، أحياناً باستخدام الإشارات والرموز (الزهراني: 78).

الخاتمة:

يمكن القول إن إدارة الأزمات تُعد من أهم الجوانب الحيوية لنجاح واستمرارية المنظمات في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. وتعتمد فاعلية هذه الإدارة بشكل كبير على القيادة الإدارية القادرة على التخطيط المسبق، واتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز الفريق، وبناء الثقة داخل المنظمة وخارجها. كما أن نجاح مواجهة الأزمات لا يقتصر على الإجراءات التقنية أو التنظيمية فقط، بل يشمل الجانب البشري المتمثل في قدرة القادة على التواصل، والتنسيق، والعمل الجماعي، والتكيف مع مختلف التحديات.

وبناءً على ما تم عرضه ودراسته، يظهر جلياً أن القيادة الإدارية الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في تقليل المخاطر، وحماية الموارد، والحفاظ على استقرار المنظمة أثناء الأزمات، مما يمهد الطريق لصياغة الاستنتاجات والتوصيات العملية التي تساعد في تحسين الأداء المستقبلي وتعزيز جاهزية المنظمات لمواجهة التحديات القادمة.

أولاً: الاستنتاجات

1. تعتبر القيادة الإدارية عنصراً رئيسياً في نجاح المنظمات في مواجهة الأزمات والتعامل معها بحسم وفاعلية.

2. للقيادات الإدارية تأثير إيجابي مباشر على مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين.
3. تقوم القيادات الإدارية الحديثة على التحكم والتحفيز وبناء الثقة، وليس على ممارسة السلطة فقط.
4. تعتمد فاعلية إدارة الأزمات على كفاءة القائد الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة.
5. تساهم القيادات الإدارية في تقليل نسب الخسائر البشرية والمادية الناتجة عن الأزمات.
6. تختلف الأزمات من حيث المصدر والنوع والحدة، إلا أن القيادة الإدارية الفاعلة تكون قادرة على التكيف مع جميع أنواع الأزمات.
7. تعتبر خصائص القيادة الإدارية، مثل سرعة الاستجابة، والحكمة، والمرونة، والتواصل الفعال، من أهم عوامل النجاح في إدارة الأزمات.
8. تعمل القيادات الإدارية على الحفاظ على الاستقرار المؤسسي واستمرارية العمل أثناء وقوع الأزمات.
9. يساهم التنسيق والعمل الجماعي الذي تقوم به الإدارة في تقليل الخوف والإحباط والارتباك لدى العاملين أثناء الأزمات.

ثانياً: التوصيات

1. إعداد خطة متكاملة ومسبقّة لإدارة الأزمات وتحديثها بشكل دوري ودقيق وفق المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
2. إعداد برنامج تدريبي متخصص لتنمية المهارات القيادية في مجال إدارة الأزمات.
3. إجراء تمارين وخطط تدريبية افتراضية لاختبار جاهزية القيادات والعاملين لمواجهة التحديات والأزمات المستقبلية.
4. تعزيز ثقافة إدارة الأزمات داخل المؤسسات على جميع المستويات الإدارية.
5. تعزيز قنوات التواصل الرسمية والفعالة داخل المؤسسة وخارجها أثناء الأزمات.
6. تشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتقسيم المسؤوليات بين العاملين والقيادات أثناء الأزمات.
7. الاستفادة من دروس وخبرات الأزمات السابقة واستخلاص العبر لتحسين الأداء المستقبلي.
8. دعم وتعزيز القيادات الإدارية بالقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة أثناء الأزمات.
9. توظيف أساليب القيادة المرنة التي تتناسب مع طبيعة كل أزمة ونوعها.

قائمة المصادر والمراجع:

1. ال محرق، شمعة & الشهراني، نحاء & ناصري، صالحة. (2025). الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية: القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة نموذجًا. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 5(5). <https://doi.org/10.56989/benkj.v5i5.1459>
2. ال محرق، شمعة. (2025). فاعلية برنامج تدريبي قائم على نموذج كوتر للتغيير في تنمية ممارسات القيادة التغييرية لدى مديرات مدارس البنات بمحافظة الدرب في ضوء النموذج الإشرافي الحديث. (2025). مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس، 1(6). <https://doi.org/10.56989/5re7wq53>
3. أحمد، ماهر. (2008). إدارة الأزمات (الطبعة الأولى). الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. الحريري، محمد. (2010). إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية. عمان: دار بداية ناشرون وموزعون.
5. الحملوي، محمد رشاد. (1997). إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية محلية. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات، القاهرة.
6. الحمودة، إبراهيم علي. (2023). دور القيادة الإدارية في الأزمات: دراسة ميدانية على مصلحة الطيران المدني. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع.
7. الزهراني، بنعطية. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه). الرياض: جامعة نايف للعلوم.
8. الشعلان، أحمد فهد. (2002). إدارة الأزمات: الأسس والمراحل. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
9. شفيق، عبدالحميد. (2024). أثر الأسلوب القيادي لمديري المؤسسات التعليمية في دافعية المدرسين اتجاه مهنتهم الثانوي التأهيلي نموذجًا. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(9). <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i9.1205>
10. صبرية، اليحيوي. (2006). إدارة الأزمات. مجلة العلوم التربوية والإسلامية، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
11. عباس العمادي. (1993). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: مركز الأهرام للنشر.
12. عليوة، السيد. (2003). إدارة وقت الأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر.

13. عياصرة، معن محمود. (2008). إدارة الصراع والأزمات. عمان: دار الحامد للنشر.
14. فرحي، تقية. (2016). إدارة الأزمة. دراسات، العدد 45.
15. محمود، جاد الله. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر.
16. المغيرية، فاطمة. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(8).
<https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.485>
17. نجم عبود، نجم. (2011). القيادة الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر.