



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - El-Tarf -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de
Gestion

السنة الجامعية : 2020/2019

الرقم التسلسلي :

القسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستير

تحت عنوان :

دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر و الأزمات

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة :

عمروسي حنان

من إعداد الطلبة :

- حلواني ليندة
- قميري نوال

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف التقنيات و الأساليب و النظريات المستخدمة في إدارة المخاطر و الأزمات، إلى جانب تسليط الضوء على قدرات و استعدادات القيادة الإستراتيجية في تصديها للمخاطر و الأزمات و الظروف الاستثنائية داخل المنظمة، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي. و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن القيادة كظاهرة و سلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار و الاستمرار و النمو، كما يعتبر القائد الإستراتيجي بخصائصه المتميزة أقدر على التعامل مع المواقف الأزمومية في مختلف مراحل الأزمة، و تبرز قدرته و براعته في قدرته على التنبؤ بالأزمات المحتملة و تحقيق درجة أعلى من الحيطة دون وقوع الأزمة المتوقعة، أو على الأقل التقليل من حدوث آثارها، إضافة إلى ذلك تلعب النماذج الإدارية و الأساليب الإحصائية و الرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها.

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية، المخاطر، الأزمات، النماذج، الأساليب.

Résumé

Cette étude vise à identifier les différentes techniques, méthodes et théories utilisées dans la gestion des risques et des crises, en plus d'éclairer les capacités et les préparatifs du leadership stratégique à faire face aux risques, aux crises et aux circonstances exceptionnelles au sein de l'organisation, en utilisant une approche descriptive et analytique. L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont les plus importants sont : Le leadership en tant que phénomène et comportement humain est nécessaire dans toutes les organisations qui recherchent la stabilité, la continuité et la croissance. Sa capacité à prédire les crises potentielles et à atteindre une plus grande prudence sans la survenue de la crise attendue, ou du moins à réduire la survenue de ses effets, en plus de cela, les modèles administratifs et les méthodes statistiques et mathématiques qui peuvent être suivies dans la gestion des risques dans l'institution économique jouent un rôle majeur pour aider le décideur. Dans lequel.

Mots clés : leadership stratégique, risques, crises, modèles, méthodes.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

* صدق الله العظيم *

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، و لا

تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك * الله جل جلاله *.

إلى من بلغ الرسالة، و أدى الأمانة، و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور العالمين

* سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم *.

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من

الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، و ستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم و في

الغد و إلى الأبد * والدي العزيز *.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب، و إلى معنى الحنان و التفاني، إلى بسملة الحياة و سر الوجود، إلى من كان

دعائها سر نجاحي و حنائها بلسم جراحي، إلى أعلى الحباب * أمي الحبيبة *.

إلى الروح التي سكنت روحي زوجي الغالي * عادل * دون أن أنسى العائلة الكريمة.

إلى من هم أقرب إليّ من روحي، إلى من شاركني حزن الأم و بهم أستمد عزتي و إصراري أخواني * سناء * و *

شفيقة * و إخوتي * منصف * و * توفيق * دون أن أنسى أبنائهم الصغار.

إلى جميع الأهل و الأقارب.

إلى الأستاذة الفاضلة التي كانت عوننا لنا في بحثنا هذا و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء، إلى يابيع الصدق الصافي،

إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت،

إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير

* الأصدقاء و الأحبة *.

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم الحبة و التقدير

و إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب.

إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

ليندة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

* صدق الله العظيم *

إلهي لا يطيب اللبل إلا بشكرك، و لا يطيب النهار إلى بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، و لا

تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك * الله جل جلاله *.

إلى من بلغ الرسالة، و أدى الأمانة، و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور العالمين

* سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم *.

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كآت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد

الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير * والدي العزيز *.

إلى من أرضعتني الحب و الحنان، إلى رمز الحب و بلسم الشفاء، إلى القلب الناصع بالبياض

* والدي الحبيبة *.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة، إلى رياحين حياتي * أخواني * دون أن أنسى الكناكيت الصغار

حفظهم الله.

إلى جميع الأهل و الأقارب.

إلى الأستاذة الفاضلة التي كانت عوناً لنا في بحثنا هذا و نوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله .. و من أحببتهم بالله، إلى من يجمع بين سعادتي و حزني، إلى من سرنا سوياً و

نحن نشق الطريق معاً نحو النجاح و الإبداع، إلى من تكاتفنا يدا بيد * صديقاتي و زميلاتي * وفقهم الله.

إلى كل الأشخاص الذين أكن لهم الحبة و التقدير

إلى كل من حملتهم ذاكرتي

و لم تحملهم مذكرتي،

إلى كل هؤلاء، أهدي عملي المتواضع.

نوال

شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي و الأيام، مصرف الشهور و الأعوام، قدر الأمور فأجراها على أحسن نظام، ما شاء الله كان و ما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير، و العلم الوفير، و أعاننا على إنجاز هذا العمل الذي نحتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

و بعد حمد الله تعالى و شكره على إنحائنا لهذا البحث المتواضع نتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة المشرفة السيدة حنان عمروسي على ما قدمته لنا من علم نافع، و عطاء متميز و إرشاد مستمر، و على ما بذلته من جهد متواصل، و نصح و توجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمامه، حيث كان لها أكبر أثر في إنجاز هذا العمل، و مهما كتبنا من عبارات و جمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقها، فجزاها الله عنا خير الجزاء و جعل ذلك في موازين حسناتها.

و يسرني أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لما قدموه لنا من علم و معرفة، كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير و الاحترام للأساتذة الأفاضل الذين تحملوا عبء قراءة و مناقشة هذه المذكرة، و على ما قدموه من ملاحظات قيمة لإثراء هذه الدراسة. كما لا ننسى مسؤولي كل من جامعة الطارف و جامعة عنابة على ما قدموه لنا من تسهيلات دون أن ننسى عمال المكتبة.

و لكل من مد لنا يد العون، أو أسدى لنا معروفا، أو قدم لنا نصيحة، أو كانت له إسهامة صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله منا خالص الشكر و التقدير. والحمد لله رب العالمين أولا و آخرا، ظاهرا و باطنا، عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته، و الصلاة و السلام على نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

قائمة الأشكال

و الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نمذج الماسة للقيادة الإستراتيجية	(1-1)
45	خطوات إدارة المخاطر	(1-2)
52	عجلة ديمينج لإدارة المخاطر	(2-2)
53	نمذج Jean le ray et Degobert لإدارة الأخطار	(3-2)
56	تصور لنمذج المحاكاة	(4-2)
58	نمذج التحليل الشائي SWOT	(5-2)
60	مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG	(6-2)
69	دورة حياة الأزمة	(1-3)
79	نمذج لشجرة القرار	(2-3)
81	نظام إدارة الأزمات	(3-3)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية	(1-1)
36	أهداف إدارة المخاطر	(1-2)
46	أساليب و تقنيات تحليل المخاطر	(2-2)
47	تقييم درجات الخطر	(3-2)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الفرنسية
III	الإهداء
IV	الشكر و العرفان
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	فهرس المحتويات
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للقيادة الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية القيادة
03	المطلب الأول : مفهوم القيادة و أنواعها
03	1-1-1-1 مفهوم القيادة
04	1-1-1-2 أهمية القيادة
05	المطلب الثاني : أنماط القيادة
05	1-2-1-1 أنماط القيادة حسب المصدر
06	1-2-1-2 أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي
08	المطلب الثالث : نظريات القيادة
08	1-3-1-1 النظريات التقليدية في القيادة
09	1-3-1-2 النظريات السلوكية (1940-1950)
10	1-3-1-3 النظرية الموقفية (1960-1970)
11	1-3-1-4 النظرية التفاعلية
11	1-3-1-5 النظريات الحديثة في القيادة
13	المبحث الثاني : القيادة الإستراتيجية

13	المطلب الأول : مفهوم القيادة الإستراتيجية
13	1-1-2-1 - مفهوم الإستراتيجية
13	1-2-1-2 - مفهوم القيادة الإستراتيجية
16	المطلب الثاني : أهمية و أبعاد القيادة الإستراتيجية
16	1-2-2-1 - أهمية القيادة الإستراتيجية
17	1-2-2-2 - أبعاد القيادة الإستراتيجية
19	المطلب الثالث : خصائص القيادة الإستراتيجية
22	المبحث الثالث : نماذج القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها
22	المطلب الأول : أنماط القيادة الإستراتيجية
22	1-1-3-1 - نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة
22	1-3-1-2 - نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية
23	1-3-1-3 - نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية
24	المطلب الثاني : نماذج القيادة الإستراتيجية
24	1-2-3-1 - نموذج (Thompson, 1997)
24	1-2-3-2 - نموذج (Hitt & al, 2007)
25	1-2-3-3 - نموذج (Dess & al, 2006)
26	1-2-3-4 - نموذج (Serfontein, 2010)
26	المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه إعداد و تنمية القيادة الإستراتيجية
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني : إدارة المخاطر
31	تمهيد
32	المبحث الأول : ماهية إدارة المخاطر
32	المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر
32	1-1-1-2 - تعريف الخطر و أنواعه
34	1-1-1-2 - مفهوم إدارة المخاطر
35	المطلب الثاني : نشأة و أهداف إدارة المخاطر
35	1-2-1-2 - نشأة إدارة المخاطر
36	1-2-2-2 - أهداف إدارة المخاطر
39	المطلب الثالث : قواعد و أدوات إدارة المخاطر

39	2-1-3-1-1- قواعد إدارة المخاطر
41	2-3-1-2- أدوات إدارة المخاطر
42	المبحث الثاني : هيكل و خطوات إدارة المخاطر
42	المطلب الأول : هيكل و تنظيم إدارة المخاطر
42	2-1-1-2- سياسة إدارة المخاطر
42	2-1-2-2- دور مجلس الإدارة
43	2-1-2-3- دور وحدات العمل
43	2-1-2-4- دور وظيفة إدارة المخاطر
43	2-1-2-5- دور المراجع الداخلي
44	2-1-2-6- الموارد و التطبيق
44	المطلب الثاني : خطوات إدارة المخاطر
49	المطلب الثالث : المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر
49	2-3-2-1- مفهوم الأمن الصناعي
50	2-3-2-2- مفهوم نظام الوقاية
51	2-3-2-3- مفهوم إدارة الأزمات
52	المبحث الثالث : تقنيات و طرق التحليل الإستراتيجي لإدارة المخاطر
52	المطلب الأول : نماذج مساعدة لإدارة الخطر
52	2-1-1-3-2- نموذج عجلة ديمينج (Deming)
53	2-1-3-2- نموذج Jean le ray et Degobert
55	المطلب الثاني : تقنيات كمية لإدارة المخاطر
55	2-2-3-1- قانون الأعداد الكبيرة
55	2-2-3-2- مؤشر التنبؤ بالخسارة
56	2-2-3-3- طريقة محاكاة مونت كارلو
58	المطلب الثالث : أهم طرق التحليل الإستراتيجي
58	2-3-3-1- التحليل الثنائي - تحليل الموقف - /مصفوفة (SWOT)
58	2-3-3-2- نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG
62	خلاصة الفصل
63	الفصل الثالث : آليات التعامل مع الأزمة و دور القائد الإستراتيجي في إدارتها
64	تمهيد

65	المبحث الأول : إدارة الأزمات
65	المطلب الأول : مفهوم إدارة الأزمة و علاقتها بالمفاهيم الأخرى
65	3-1-1-1- مفهوم الأزمة
66	3-1-1-2- مفهوم إدارة الأزمة
66	3-1-1-3- علاقة مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم المشابهة
68	المطلب الثاني : دورة حياة الأزمة و مراحل إدارتها
68	3-1-2-1- دورة حياة الأزمة
70	3-1-2-2- مراحل إدارة الأزمات
72	المطلب الثالث : أساليب إدارة الأزمات
72	3-1-3-1- الأساليب التقليدية
73	3-1-3-2- الأساليب غير التقليدية
74	3-1-3-3- الأسلوب العلمي
75	3-1-3-4- التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة
75	3-1-3-5- الإدارة بالأزمات
76	المبحث الثاني : النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات و عوامل نجاحها
76	المطلب الأول : النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات
76	3-1-1-2- نظرية المباريات
78	3-1-2-2- نظرية المحاكاة
78	3-1-2-3- نظرية تحليل القرار (شجرة القرار)
79	المطلب الثاني : نظام إدارة الأزمات
79	3-1-2-2-1- الإعداد و التخطيط للأزمة
80	3-1-2-2-2- التنظيم الإداري للأزمة
80	3-1-2-2-3- التوجيه و التنفيذ لإدارة الأزمة
81	3-1-2-2-4- المتابعة و التقييم لإدارة الأزمة
82	المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة الأزمات
83	المبحث الثالث : دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر و الأزمات
83	المطلب الأول : صفات و سلوك القائد الإستراتيجي في مواجهة المخاطر و الأزمات
83	3-1-1-3-3- صفات القائد الإستراتيجي في مواجهة المخاطر و الأزمات
85	3-1-3-2- سلوك القائد الإستراتيجي مع الأزمة

86	المطلب الثاني : استراتيجيات و تكتيكات درء الأزمات و مواجهتها كإحدى مهارات القائد الاستراتيجي
89	المطلب الثالث : نماذج عن إدارة الأزمات في الممارسة العملية
89	3-3-3-1- الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر سيدنا يوسف عليه السلام
91	3-3-3-2- أزمة جونسون آند جونسون - 1982 - Johnson and Johnson
92	3-3-3-3- أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
99	قائمة المراجع



مقدمة

تغطي القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد و الجماعات و إنجاز الأعمال و تطوير المؤسسات، و أصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، و لذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها و العمل على تدريبها و تنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

و من أحدث النظريات التي تناولها الأدب الإداري حديثاً هي نظرية القيادة الإستراتيجية كتطور طبيعي لنظريات القيادة، و هي إحدى المصادر و الموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الإستراتيجي القادر على إحداث التكيف و الانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة و آثارها المتنوعة و المعقدة. كما أن للقيادة الإستراتيجية دوراً فاعلاً في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها و منحها القدرة التي تكفل لها البقاء و التطور و النمو و التكيف مع الأحداث و المتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير و مرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، و قدرتها على ترسيخ و تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة و الابتكار و الإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء و تجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي و ترسم ملامح و أطر التعامل، كما تزود العاملين بالطاقة الفاعلة التي تساعدهم على الإنجاز الصحيح لأعمالهم.

و يتوقف التعامل مع المخاطر و الأزمات على دور القيادة الإستراتيجية في إدارتها بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها و تقليل آثارها، و انتهاءً بمعالجة نتائجها و الاستفادة منها، و اتخاذ الأساليب الناجعة في مواجهتها، حيث يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، و سياسة رد الفعل، الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقه المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة و بقائها.

و يرى العديد من الباحثين أن حدوث الأزمات عادةً فجائية، و إذا وقعت فإن وقوعها يسبب إرباكاً لنظام المؤسسة و يهدد استمراريتها، و يضعف قدرته على مواصلة تقديم خدماته. و لا بد من وجود القيادة القادرة على استكشاف الأزمات قبل وقوعها، قيادة تعتمد على قراءة الواقع و استشراف المستقبل، و التقدير و الاستعداد المنظم لدرء المخاطر و الأزمات.

مما سبق يتضح أن قيادة المخاطر و الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد لمهام القيادة الإدارية، و سوف نحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على القيادة الإستراتيجية و إبراز ممارساتها التي تناولتها الأدبيات و الدراسات المختلفة و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات. و تتحدد إشكالية البحث في

السؤال الرئيسي التالي : ما هو دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر و الأزمات ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يمكن أن تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً هاماً في تصويب توجهات المنظمة نحو بلوغها للأهداف التي سطرتها مسبقاً ؟

2. هل يقتصر دور إدارة المخاطر في المؤسسة على تجنب الوقوع في المخاطر فقط ؟

3. هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف المخاطر و الأزمات داخل المنظمة ؟

فرضيات الدراسة

في ضوء إشكالية البحث يمكن طرح الفرضيات التالية :

1. للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها.
2. إدارة المخاطر تعني دائما تجنب الوقوع في المخاطر.
3. إن نجاح أو فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح و تجاوزها لمختلف المخاطر و الأزمات، إنما يعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص القيادية.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعا جديدا نسبيا في الفكر الإداري المعاصر و هو إدارة المخاطر و الأزمات، و كذا مساهمته في توضيح دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر و الأزمات التي تصيب المنظمات. إذ تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها، فهي القدرة على جعل المنظمات مستعدة و جاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة، و عليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة المخاطر و الأزمات، و القدرات الإبداعية التي تمكنه من تجاوز تحديات المخاطر و الأزمات و تداعياتها و إيجاد الحلول الناجعة للتعامل معها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة للتوصل إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن توضيح أهمها في ما يلي :

- إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات؛
- إعطاء فكرة واضحة و شاملة عن إدارة المخاطر و الأزمات؛
- التعرف على مختلف التقنيات و الأساليب و النظريات المستخدمة في إدارة المخاطر و الأزمات؛
- تسليط الضوء على قدرات و استعدادات القيادة الإستراتيجية في تصديها للمخاطر و الأزمات و الظروف الاستثنائية داخل المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية :

- أهمية موضوع القيادة الإستراتيجية لأنه من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية؛
- إثراء المكتبة يمثل هذا الموضوع، نظرا لحدائته و قلة الدراسات التي تناولت هذا البحث.
- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بضرورة استحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر و الأزمات، يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر و الأزمات التي تواجهها و معالجتها معالجة علمية وفق أسس تقنية واضحة؛

منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو أي نوع من الظواهر، و يعمل على استخلاص الدلالات و المعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها، و هذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها و اكتشاف العلاقة بين المتغيرات، و إعطاء التفسير الملائم لذلك مع

إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها، و هو ما يناسب تماما هذه الدراسة و يخدم الوصول لأهدافها، أين تهدف الدراسة إلى التعرف على القيادة الإستراتيجية و دورها في درء و مواجهة المخاطر و الأزمات.

الدراسات السابقة

• دراسة لطيفة عبدلي، (2012)، " دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الأسمنت و مشتقاته (SCIS) سعيدة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

من خلال هذه الدراسة تم توضيح خطوات و وسائل إدارة المخاطر و الأسس التي تقوم عليها و كذا مختلف القواعد التي تحكمها، إلى جانب إبراز كيفية تعامل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مختلف المخاطر التي تعترضها. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بناء ثقافة جيدة حول الشعور بالخطر و القابلية لمواجهة مختلف المخاطر لدى الأفراد مطلب ضروري و حتمية أملتتها الظروف و المتغيرات، إضافة إلى أن الاتصال يلعب دورا فعالا في إدارة المخاطر من خلال قدرته الفعالة على الاستغلال و الاستعمال الجيد لمختلف المعلومات اللازمة للتعامل مع شتى المخاطر المحدقة بها.

• دراسة طارق مفلح جمعة أبو حجير، (2014)، " القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية "، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على القيادة الإستراتيجية، و إبراز ممارستها التي تناولتها الأدبيات و الدراسات المختلفة و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات. و لقد بينت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث طبيعة المخاطر و الأزمات التي تعاني منها فلسطين بشكل عام و المؤسسات الحكومية بشكل خاص، بالإضافة إلى ذلك أكدت المقابلات التي أجراها الباحث على عدم وجود برامج تدريبية، و اهتمام واضح بتأهيل القيادات الإدارية بالشكل المطلوب للتعامل بشكل أفضل مع المخاطر و الأزمات.

• دراسة أمينة قهواجي، (2015)، " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات "، مقالة منشورة في مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الأزمات و نظام إدارة الأزمات و مكوناته، و كذا تسليط الضوء على ضرورة توفر الخصائص القيادية المبدعة لدى قائد إدارة الأزمة. و من بين نتائجها أنه ليس هناك أسلوب مثالي أو قرار مثالي لإدارة الأزمات و إنما هناك الخطة المناسبة و القرار الملائم للحالة أو الوضع، كما أن القيادة تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع.

و تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في أنها جمعت بين تقنيات و طرق التحليل الإستراتيجي لإدارة المخاطر، الأساليب و النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات من جهة، و صفات و سلوك القائد الإستراتيجي في مواجهة المخاطر و الأزمات من جهة أخرى.

هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، و قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي :

- يتعرض **الفصل الأول** إلى "المفاهيم الأساسية للقيادة الإستراتيجية"، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية القيادة، أما المبحث الثاني يتمحور حول القيادة الإستراتيجية، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى نماذج القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها.
- أما **الفصل الثاني** فيتناول "إدارة المخاطر"، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث تتطرق على التوالي إلى : ماهية إدارة المخاطر، هيكل و خطوات إدارة المخاطر، تقنيات و طرق التحليل الإستراتيجي.
- ثم يليه **الفصل الثالث** الذي يتطرق إلى " آليات التعامل مع الأزمة و دور القائد الإستراتيجي في إدارتها"، من خلال ثلاثة مباحث حيث يتعرض المبحث الأول إلى إدارة الأزمات، أما المبحث الثاني فيتناول النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات و عوامل نجاحها، في حين يعالج المبحث الثالث دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر و الأزمات.

صعوبات الدراسة

تعرضت هذه الدراسة كغيرها إلى جملة من الصعوبات نذكر منها بالأساس :

- قلة المراجع التي تتناول موضوع "دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر و الأزمات" على مستوى المكتبة الجامعية، مما حتم علينا الاعتماد على الملفات المنشورة في شبكة الانترنت، إضافة إلى التنقل إلى مكتبة باجي مختار بولاية عنابة؛
- صعوبة ترجمة و ضبط بعض المفاهيم و المصطلحات؛
- عدم إجراء الدراسة التطبيقية للبحث بسبب جائحة كورونا.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للقيادة الإستراتيجية

تمهيد

تعيش منظمات الأعمال في القرن الحالي تحولات جذرية نظرا لما تواجهه من تحديات و مشكلات بالغة الخطورة، من منافسة شديدة و تطور تكنولوجي و ثقافي و معرفي هائل، في ظل بيئة متغيرة تتصف بالغموض و التعقيد و عدم التأكد، و هذا يتطلب وجود قادة استراتيجيين قادرين على تطوير الخطط و الاستراتيجيات المناسبة و الفعالة، التي يستطيعون من خلالها مواجهة تلك التحديات و تحقيق الأهداف وصولا إلى البقاء و النمو.

تعتبر القيادة الإستراتيجية عن واقع و طموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى تسليط الضوء على مجالات النمو و التطوير، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت و جهد و تكلفة من خلال تلافي السلبيات، و العمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة و الحوار، و يحقق عناصر الكفاءة و الفاعلية، من خلال حسن ترشيد و استخدام موارد المنظمة، و العمل على التطوير المستمر، و دعم التعلم التنظيمي للأفراد و الجماعات.

و من هذا المنطلق قسم هذا الفصل من البحث إلى المباحث الثلاثة التالية :

- ❖ المبحث الأول : ماهية القيادة.
- ❖ المبحث الثاني : القيادة الإستراتيجية.
- ❖ المبحث الثالث : نماذج القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول : ماهية القيادة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، فهي من أهم أدوات التوجيه فاعلية، بحيث تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة و غير الناجحة. فالقيادة تعبر عن توجيه عمليات الفعل و رد الفعل، و تنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة و مؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها.

المطلب الأول : مفهوم القيادة و أهدافها

تتعدد النظريات و الدراسات في موضوع القيادة، فمن الدراسات ما يعتبر القيادة علما و فنا يمكن أن تدرس و تكتسب سماتها، و منها ما يرى أن القائد يولد بالفطرة بخصائص و سمات شخصية تؤهله للقيادة، فظاهرة القيادة تجمع بين التركيب السلوكي و النبوغ الفردي. و تبدو ظاهرة القيادة أكثر الصور الاجتماعية تعقيدا و تركيبا، فهي ظاهرة اجتماعية، و فردية، و نفسية، و نظامية.

1-1-1- مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة و التي تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها، حيث لا يوجد تعريف عام شامل و ملم لكل ما تحمله من معاني، و عليه تنوعت و تعددت التعاريف الخاصة بالقيادة مع اختلاف المحكمات مثل السمات الشخصية، السلوك، القدرة على التأثير و غيرها. و بالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تساهم في تعريف القيادة، و من تلك التعاريف نذكر الآتي :

❖ يعرف كونتز و أودونيل **Koontz & Odonnel** القيادة بأنها : " قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل

بحماسة و ثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها "

❖ أما سيكلر هيدسون فتعرفها بقولها : " القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشطهم

للمعمل معا في مجهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري " ¹.

❖ كما تعرف القيادة بأنها : " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم، و

حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " ².

❖ و كذلك عرفت بأنها : " عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و بالولاء و الثقة الأتباع نحو تحقيق الهدف

الجماعي بطريقة ناجحة و فعالة " ³.

يشير التعريفين الأخيرين على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، أي الأتباع و التي تتطلب أربع عناصر هي :

● وجود جماعة من الأفراد؛

● وجود قائد ذو كفاءة و قادر على التأثير فيهم؛

● وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه؛

● وجود الثقة و الولاء المتبادل.

¹ نواف كنعان، " القيادة الإدارية "، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص97.

² حسين حريم، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص260.

³ أحمد قوراية، " فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي، الاجتماعي و الثقافي "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص35.

❖ و تعرف أيضا بأنها : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر، و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " .¹
فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير في الآخرين، و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. و عليه فالقيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية و الوسيلة، لأن غايتها القيام بالمهام و الوظائف الإدارية و ذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، و وسيلتها التأثير و استمالة المرؤوسين و استعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

1-1-2- أهمية القيادة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهميتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية، و تعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.

فأصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، و من هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم، و أصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب إدارة الأعمال و علم النفس الإداري.²
و لمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، و لقد حدد كل من كتر **KATS** و كاهن **KAHN** عدة عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة و هي كالتالي :

- **عدم شمولية تصميم المؤسسة** : إن انحراف تصميم المؤسسة (المبكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة فعالة لمعالجته.
- **تغير بيئة المؤسسة** : بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية و يتأثر بها، و تبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات و تغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات و التغيرات البيئية.
- **المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية** : إن اختلاف الدوافع و الاتجاهات و الاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة، يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة، و تحقيق الانسجام و التوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، و كذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.³
- **حركية المؤسسة** : المؤسسات تميل إلى التوسع و النمو و هذا يتطلب توسيع وظائفها و أنشطتها، و يؤدي ذلك على تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي، مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة.⁴

و عليه و من خلال العوامل التي حددها كل من كتر **KATS** و كاهن **KAHN** نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محرّكة لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

1 خضير كاظم، حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، " السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة "، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 237.

2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 111.

3 سهيل أحمد عبيدات، " القيادة : أساسيات، نظريات، مفاهيم "، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 6.

4 محمد عبد الفتاح الصيرفي، " مبادئ التنظيم و الإدارة "، دار المنهاج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 255.

كما للقيادة أهمية في الإسلام، و هي تحقيق الخلافة في الأرض، من اجل الصلاح و الإصلاح و لذلك كان أمر الله واضحا في قوله تعالى : " فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا " .
(سورة النساء، الآية 65)

و يمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:¹

- ✓ القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء؛
- ✓ تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد و مرؤوسيه؛
- ✓ يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، و بالتالي يسعى القائد على تنمية و تدريب و رعاية المورد البشري و تشجيعه على الإبداع؛
- ✓ السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد و اتجاهاتهم النفسية، و من خلال تأثيره في سلوكهم و أدائهم كما و نوعا.

و في الأخير يمكن أن نستخلص بان القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية و توظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني : أنماط القيادة

لقد أثبتت الدراسات في مجال القيادة الإدارية أن هناك نوعين من القيادة الإدارية، قيادة رسمية و المتمثلة في الجهاز التنظيمي الرسمي و قيادته الإدارية، و قيادة غير رسمية إلى جانب القيادة الرسمية تنشأ لظروف معينة تساهم في نشأتها، و هذا ما نسميه بالقيادة حسب المصدر.

كما أثبتت الدراسات أن هناك أنماط للقيادة الإدارية لتسيير و إدارة شؤون الجماعة و المؤسسة الإدارية، و هذا ما نسميه بالقيادة حسب الأسلوب القيادي، و من خلال دراستنا هذه نتناول بالتفصيل أنواع القيادة على النحو التالي :

1-1-2-1- أنماط القيادة حسب المصدر

يرى كل من محمد حسن الشماع و خضير كاضم أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:²

أ. القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. و مما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قابليتهم، و مكاباتهم الاجتماعية و أدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد، و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا. كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.
و من هنا يتضح بان القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، و تقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على انه ذو مؤهلات شخصية، أو اجتماعية، أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

¹ راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص253.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، ط1، دار الميرة، عمان، الأردن، 2000، ص223.

و لذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية. كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين، من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية، و الاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير أن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، و بخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.

ب. القيادة الرسمية

و هي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة، حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بمخطوط الهيكل التنظيمي، و يلعب الجانب الإرشادي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم. و عليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات و تنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة، و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديراً لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظاً للعمل.

و تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها، و تعقيدها، و درجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة، و مدى تحويل الصلاحيات، و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

1-1-2-2- أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي

لقد تنوعت طرق و أساليب القيادة من حيث طريقة تعاملها مع التابعين، حيث أن هناك من يفضل إتباع الطريقة الأوتوقراطية (استخدام السلطة)، كما أن هناك من يفضل إتباع النمط الحر و هناك من يفضل النمط الديمقراطي، و هناك نمط آخر يطلق عليه النمط التسيبي (الإطلاقي)، و سنتناول هذه الأنماط فيما يلي :

أ. النمط الأوتوقراطي

و يطلق عليها القيادة السلطوية أو القيادة الاستبدادية، و تدور حول محور واحد و هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها الحلول بمفرده، و يبلغ المرؤوسين الأوامر و عليهم السمع و الطاعة دون فرصة للمناقشة، و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد.¹ و يستند هذا النمط من القيادة إلى فرضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل و التهرب من المسؤولية و هذه الصفات تمهية للانقياد و الاعتماد على الغير و تجعله يعمل خوفاً من الجزاء و العقاب و ليس حبا في العمل، و لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.²

و مما يعاب على هذا النمط اهتمامه بالعمل على حساب العاملين مما يخلق لديهم التوتر و القلق، و الذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تعمل على إعاقة سير المؤسسة على النحو المرغوب، و التقليل من مستوى الأداء و الإنتاج، كما يعمل هذا

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، "درجة الرضاء الوظيفي للعاملين"، المركز الجغرافي الأدنى، عمان، الأردن، 1996، ص126.

² سعود بن محمد النمر و آخرون، "الإدارة العامة : الأسس و الوظائف"، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997، ص327.

النوع من القيادة إلى كثرة دوران العمالة، وكثرة الغيابات، واهتمام العمال بالعمل على القدر الذي يسمح لهم بالبقاء في المؤسسة وتجنب عقاب المدير، وهذا النمط كان سائدا في العصور القديمة إلى بداية القرن العشرين.

ب. النمط الديمقراطي

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في اتخاذ القرارات و بعض المهام الإدارية الأخرى، و يفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، و يباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم.¹

و القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم و أفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، و إتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم، و تنمية آفاق التعاون بين العاملين، و توفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر مع العاملين.² و القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية و تشجيع روح المبادرة و تنمي القدرة على الإبداع و الابتكار، و تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين، و تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، و معرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، و إشباع الحاجات الاقتصادية و الإنسانية و النفسية للعاملين.³

و القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات و اللقاءات و إجراء الحوار و المناقشات، و يطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة و يسمح لهم بتبادل الأفكار و الاقتراحات حول تلك المشكلات و يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.⁴

و يصلح هذا النمط عندما يكون المرؤوسون قادرين على أداء مهامهم بفعالية عالية لكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل و لكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأعمالهم. و يؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها و لا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومة القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، و لذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي و التقليل من أهمية القرارات المتخذة.

و لهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية، و مراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاته من العمال ذوي الأمانة و الإخلاص و الذين يحضون بقبول من طرف الجماعة، إلا أنه يعتبر حسب كثير من الباحثين و علماء الإدارة و علماء الاجتماع أحسن طريقة لتحقيق الفعالية المطلوبة في القيادة الإدارية.⁵

ج. النمط الحر

و يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية، و في هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، و تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، و فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه على سلطة اتخاذ القرارات و يصبح القائد في حكم المستشار، و لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه و لا يحاول أن يؤثر فيهم.¹

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون، مرجع سابق، ص328.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص129.

³ نواف كنعان، " القيادة الإدارية "، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص177.

⁴ سعود بن محمد النمر و آخرون، مرجع سابق، ص328.

⁵ مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه و سلم، " دار هومة، الجزائر، 2003، ص182.

و يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين و زيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة و استقلالهم في إنجاز أعمالهم، و لذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمروؤسيه من خلال تعليمات غير محددة و ملاحظات عامة، و يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، و يوفرول أنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، و بذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.²

و يختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، و يرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، و معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين و منها : تفكيك مجموعة العمل، فقدان التعاون، الافتقار إلى الضبط و التنظيم و زيادة الروح الفردية.³

المطلب الثالث : نظريات القيادة

لقد أسفرت نتائج الأبحاث التي أجريت حول ظاهرة القيادة عن عدة نظريات، اختلفت آراؤها و تفاسيرها لمفهوم القيادة، و قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى، و سوف نتناول بإيجاز أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة حسب التسلسل الزمني لهذه النظريات على النحو التالي :

1-1-3-1- النظريات التقليدية في القيادة

أ. نظرية الرجل العظيم

تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة أي يمتلكون سمات قيادية فطرية و موروثية، و من المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين و مسؤولياتهم و حاجاتهم، و أنها تقدم سمات مثالية، و قد استمر الاعتقاد بأن الشخص يولد و معه خصائص القيادة أو لا يولد بها، و من أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغييرات في حياة الجماعة و سماتها و خصائصها، و أن القادة يولدون و لا يصنعون و الشخص عندما يولد إما أن يمتلك السمات الضرورية للقيادة أو لا يمتلكها، كما يلاحظ أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، و إنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة و كذلك نوعية الجماعة ذاتها، و مما يلاحظ أن هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة و توصيف القائد.⁴

ب. نظرية السمات

ركزت نظرية السمات على التمييز بين دراسة مميزات القادة و مميزات مرؤوسيه في النواحي الجسمية و العقلية و السمات الشخصية، و أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول و القوة، و الحيوية، و حسن المظهر، و صفات عقلية كالذكاء، و سعة الأفق، و القدرة على التنبؤ، و حسن التصرف، و الطلاقة في الكلام، و السرعة النظرية المناسبة للحل. و يرى (سيسيل Cecil) أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه و بين أعضاء الجماعة، و مما يلاحظ أن

1 محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص133.

2 نواف كنعان (1992)، مرجع سابق، ص239، ص240.

3 نفس المرجع السابق، ص249.

4 شهرزاد محمد شهاب، " القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة "، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص113، ص114.

الكثير من الباحثين و منهم (ستوكدل) حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد، أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع، لكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف و الظروف، كما لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتمييز القادة عن غيرهم.

و من الانتقادات التي وجهت لها من حيث انه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية، و كذلك فان القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائدا في موقف آخر مهما امتلك من صفات.¹

1-1-3-2- النظريات السلوكية (1940-1950)

حيث ركز رواد هذه النظرية على سلوك القائد بدل السمات، و من بين الدراسات في هذا المجال:²

أ. دراسة جامعة أيوا Iowa (نظرية الخط المستمر)

و تشير إلى وجود ثلاثة أنماط من القيادة هي : القيادة الديمقراطية (يهتم هذا النمط بإيجاد جو عمل جيد تسوده العلاقات الإنسانية الجدية، حيث يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع التابعين و يأخذ رأيهم في أغلب القرارات)، القيادة الأوتوقراطية حيث يميل القادة ذوي الميول الأوتوقراطي إلى الاعتماد على سلطتهم لإجبار التابعين على إنجاز العمل، و ذلك بدرجات متفاوتة مما ينتج عنه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، و القيادة الأوتوقراطية اللبقة)، القيادة الحرة (حيث يعطي القائد حرية أكبر للتابعين في أداء العمل و اتخاذ القرارات، كما يميل إلى تفويض السلطة و الاعتماد على الاتصالات المفتوحة)، و تمثل هذه الدراسات البداية الحقيقية لدراسة الأنماط القيادية.

ب. دراسة جامعة ميتشجان Mitchgan

هدفت دراسات (Kahn, Likert, Kats) و غيرهم إلى تحديد السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة، و مقارنته بالوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة، و توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين من سلوك القادة هما : القيادة الموجهة بالعلاقات (تتم بالعلاقات الشخصية مع التابعين) و القيادة الموجهة بالمهمة (تتم بجودة الأداء و تقييم التابعين وفقا لإنجازاتهم)، كما قدم **Likert** أربع أنماط قيادية هي : النمط التسلطي الاستغلالي، النمط المركزي النفعي، النمط الاستشاري، و النمط الجماعي المشارك و هو أفضل الأنماط عند **Likert**.

ج. دراسات جامعة أوهايو Ohio (نظرية البعدين)

حيث قام (Fleishman, Shortle, Stogdill) في أواخر الأربعينات بإجراء أبحاث مكثفة حول القيادة، و توصلوا إلى تحديد بعدين لسلوك القيادة هما : البنية الهيكلية (الاهتمام بالعمل)، و الاعتبار الإنسانية (الاهتمام بالعاملين)، حيث أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين و يظهر سلوكا عاليا في كليهما.

¹ شهرزاد محمد شهاب، مرجع سابق، ص114، ص115.

² جوهرة أفطي، " أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص16، ص17.

د. نظرية الشبكة الإدارية

حيث قام روادها (Blake, Moton) بوضع أبعاد جامعي أوهايو و متشجان في شبكة، الغرض منها التعرف على أنماط القيادة المختلفة، حيث أعطوا لكل بعد من (1-9) درجات، و بذلك فإن تقاطع أي نقطتين على المحورين الأفقي و العمودي يعطي نمطا معيناً، فتحصلوا على 81 نمطا قياديا أهمها : نمط قيادة الفريق (9-9)، النمط المجامل (1-9)، النمط المتسلط (9-1)، النمط البيروقراطي (1-1)، و النمط المعتدل (5-5).

1-1-3-3- النظرية الموقفية (1960-1970)

حيث ترى هذه النظرية أن خصائص القيادة لا ترتبط بسمات و خصائص شخصية عامة، بل ترتبط بسمات و خصائص شخصية نسبية تتعلق بموقف قيادي معين، و من أهم النظريات المصنفة في هذا المدخل نذكر¹:

أ. نظرية فيدلر 1967 Fiedler (النظرية الشرطية التفاعلية)

تعتبر هذه النظرية أن النمط القيادي الأمثل لنجاح القائد يعتمد على تفاعله مع الظروف المحيطة به، حيث يصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن هذا النمط يعتبر انعكاسا لشخصيته، و تعتبر هذه النظرية من أولى النظريات الموقفية. و قدم Fiedler في هذا المجال نوعين من المتغيرات هما : استقصاء التفضيل الأدنى للعمل مع الآخرين (Least Preferred Co-Workers)، و يعكس هذا المتغير التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل لا يفضل التعامل معه، فإذا كان التقييم مرتفعا فإن القائد يميل إلى التركيز على العلاقات الإنسانية، و إذا كان منخفضا فإنه يميل إلى التركيز على مهام العمل. أما النوع الثاني فيشمل متغيرات الموقف و هي : علاقة القائد بالمرؤوسين، درجة وضوح مهمة العمل، درجة قوة مركز القائد، حيث يكون القائد أكثر فعالية و ملائما للموقف إذا كانت متغيرات الموقف الثلاث مرتفعة، و العكس صحيح. و وفقا لتحليل Fiedler فإنه عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة فالتركيز على العمل هو المفضل، و أنه عندما تكون عناصر الموقف متفاوتة أو معتدلة فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات الإنسانية.

ب. نظرية وليام ريدن Reddin (ثلاثية الأبعاد)

حيث أضاف Reddin في نموده بعد الفعالية إضافة إلى أبعاد الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و بذلك نتج ثمانية أنماط للقيادة تنتج عن أربعة أنماط أساسية هي : المتكامل (يهتم بالعمل و العلاقات بشكل متساوي)، المتفاني (التركيز المطلق على العمل)، المنفصل (لا يهتم كثيرا بالعمل و العلاقات)، و المنتمي (يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد)، حيث أن إضافة عنصر الفعالية لهذه الأنماط يؤدي إلى إظهار أنماط أكثر فعالية إذا وافقت الموقف، و أخرى أقل فعالية إذا لم توافق الموقف.

ج. نظرية القرارات المعيارية فروم و بيتون (Vroom & Yetton)

حيث تمثل هذه النظرية إحدى النظريات المعاصرة في القيادة، و خلافا للنظريات السابقة، فإن هذه النظرية توضح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب من بين البدائل القيادية التي تتحدد حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد.

¹ جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص17، ص18.

د. نظرية دورة حياة القيادة (نظرية النضج الوظيفي للعاملين)

و تعد من أهم التحولات الحديثة في نظريات القيادة، طورت من قبل (Hersey & Blanchard)، حيث أضافت هذه النظرية محورا ثالثا يعبر عن درجة النضج لدى التابعين، أي مدى رغبة التابعين و قدرتهم على انجاز المهمة المحددة، و بناء على الأبعاد الثلاثة (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات، و درجة النضج) برزت أربعة أنماط قيادية، حيث يغير القائد نمطه تبعا للمراحل التي يمر بها نضج التابعين و هي : المرحلة الأولى (التوجيه)، المرحلة الثانية (الإقناع أو البيع)، المرحلة الثالثة (المشاركة)، المرحلة الرابعة (التفويض)، و يمر القائد في تغييره للنمط القيادي بخط منحنى محدد يمتد من عدم النضج إلى النضج.

1-1-3-4- النظرية التفاعلية

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات و نظرية الموقف، و تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، و تعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية و المتطلبات، و إنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.

و يرى أنصار النظرية التفاعلية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل و التفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة و خصائصها، العلاقات بين أفرادها، و العوامل الموقفية و البيئية. و تربط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه و تحقيق أهدافهم و حل مشكلاتهم و إشباع حاجاتهم، و تركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد و مدى إدراكه لنفسه و للآخرين، و مدى إدراك الآخرين له، و إدراك كل من القائد و الآخرين للجماعة و الموقف.

و النظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات و نظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية، و لكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة، و يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركزة حول الجماعة، و أن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه. و هناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، و تأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف. و يرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه، و إنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه و علاقته مع زملائه.¹

1-1-3-5- النظريات الحديثة في القيادة

ظهرت هذه النظريات نتيجة تعقد محيط الأعمال، و من أهم هذه النظريات : نظرية القيادة التحويلية، و نظرية القيادة الكاريزمية، و نظرية القيادة الرؤيوية. و يشير **Center of creative leadership** إلى أنه لفهم القيادة في المنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:²

- عدد القادة الذي تحتاجه المنظمة حاليا و في المستقبل ضمن الخطة التنظيمية (العدد، المستوى، الموقع التنظيمي، الوظيفي... الخ)؛
- نوعية القادة المرغوب اختيارهم (المتغيرات الديموغرافية، التنوع الثقافي، مستوى الخبرة... الخ)؛

¹ نواف كنعان (1992)، مرجع سابق، ص368، ص369.

² جوهرة أظفي، مرجع سابق، ص18، ص19.

- المهارات و السلوكيات المطلوبة لتطبيق إستراتيجية الأعمال و بناء الثقافة المرغوبة (القاعدة المعرفية، المهارات و القدرات)؛
 - قدرات القادة للعمل جماعيا بغرض تطبيق الاستراتيجيات، حل المشاكل، الاستجابة للتهديدات، التأقلم مع التغيرات، الإبداع، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات... إلخ؛
 - الثقافة القيادية المرغوبة، و تتضمن الممارسات القيادية مثل التعاون ضد العوائق، انتماء الموظفين، تحمل مسؤولية النتائج، خلق فرص للآخرين من أجل قيادتها، تطوير قادة آخرين... إلخ.
- إن أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار يقودنا للحديث عن القيادة الإستراتيجية في المنظمة، و هو موضوع هذه الدراسة.

المبحث الثاني : القيادة الإستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، و لعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها.

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية يجب إعطاء بعض التعريفات للإستراتيجية، لتقريب المعنى و تسهيل الفهم.

1-2-1-1- مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية كفية قيادة الجنرال للحرب، و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرف قاموس ويبستر (Websters New World Dictionary) الإستراتيجية على أنها: " علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية ".

❖ و يعرفها ألفريد تشاندلر (Chandler, 1962) على أنها : " تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية و طويلة الأجل

للمنشأة، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف ".

❖ كما يعرفها منتزبرج و واترز (Mintzberg & Waters, 1985) بأنها : " نمط أو نموذج يعبر عن تدفق مجموعة

من القرارات أو التصرفات، و سواء كان هذا النمط ناتجا لإستراتيجيات مقصودة أو مخططة، أو نتاجا لإستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة " ¹.

❖ و يرى أنصوف (Ansoff) أن الإستراتيجية هي : " تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، و التي

في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها و أهدافها ".

❖ أما دركر (Drucker) فيرى أن الإستراتيجية هي : " عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية و تنفيذها، و توفير

المعلومات اللازمة، و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات، و تقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل و فعال " ².

1-2-1-2- مفهوم القيادة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (Kotter, 1982) و (Mintzberg, 1984) إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار كل من (Nachman & Shrivastava, 1989) إلى أن بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات، و يتفق (Vera & Crossan, 2004) و (Zoogah, 2009) إلى أن هناك فرق بين القيادة و القيادة الإستراتيجية، إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة، و الفرق الثاني أن القيادة تركز على العلاقة بين القادة و المرؤسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس

¹ نبيل محمد مرسي، " الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس "، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص49-51.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " الإدارة الإستراتيجية : نظريات، مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة "، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2014، ص45.

فقط كمنشأ علائقي و إنما أيضا كمنشأ إستراتيجي.¹ و من هذه التعريفات للقيادة الإستراتيجية نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ يعرف سيد جاد الرب القيادة الإستراتيجية على أنها : " القيادة التي يكون لها سبق و القدرة على التحليل و التصور المستقبلي، و أيضا بناء المرونة و دعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري و المطلوب في المنظمة ".²
 - ❖ و حسب نجم عبود نجم : " يمكن أن نعرف القيادة الإستراتيجية أنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية و المادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الإستراتيجية و كسب عوائد فوق متوسط الصناعة ".³
 - ❖ و يشير جواد شوقي ناجي إلى أن مفهوم القيادة الإستراتيجية ينطوي على دور القائد الإداري في خلق المناخ و البيئة التنظيمية الملائمين، كي يتمكن قيادات المنظمة من تنفيذ الإستراتيجية المختارة و تنفيذها على مستوى عال ".⁴
 - ❖ و يعرف طارق شريف يونس القيادة الإستراتيجية بأنها : " القيادة التي تعتمد على التحليل و التخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي، و تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراف المستقبل، و تسعى لتحقيق الفاعلية و الكفاءة في المنظمة المسندة إلى العلاقة بين الأهداف و الفرص المتاحة، و دعم الابتكار و الإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف لوضع المؤسسة في الصدارة، وهي أكثر اتساعا من القيادة التقليدية التي تركز على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط، و تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات و إجراءات العمل ".⁵
 - ❖ في حين يعرفها (Pisapia) بأنها : " القدرة على صناعة الفرار المنطقية حول الغايات و الأفعال في بيانات الغموض أو عدم التأكد ".⁶
 - ❖ كما ينظر (Hitt & al) للقيادة الإستراتيجية على أنها : " القدرة على توقع المرونة، و التخطيط لها، و الحفاظ عليها، و السماح للآخرين بإحداث تغيير إستراتيجي إذا لزم الأمر. و تنطوي القيادة الإستراتيجية متعددة الوظائف على الإدارة من خلال الآخرين، و إدارة الأعمال بأكملها بدلا من الوحدة الفرعية الوظيفية ".⁷
- و عموما يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي توجه بعيد المدى ذو رؤية إستراتيجية، و استغلال أمثل للموارد لتحقيق الغايات و الأهداف على المدى البعيد، و هي القدرة على التوقع و الرؤية و استشراف المستقبل، و استغلال الفرص و تجنب التهديدات. و الجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة التقليدية و القيادة الإستراتيجية :

¹ سلمى حنينة رحيمة، " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص251.

² سيد محمد جاد الرب، " القيادة الإستراتيجية "، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2012، ص49.

³ نجم عبود نجم، " القيادة الإدارية في القرن الحادي و العشرين "، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص135.

⁴ جواد شوقي ناجي، " المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية "، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص309.

⁵ طارق شريف يونس، " الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص38، ص39.

⁶ John Pisapia, " The Strategic Leader : New tactics for a Globalizing World ", Information Age Publishing (IAP), USA, 2009.

⁷ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, " Strategic Management : Competitiveness and Globalization ", 7ed, South-Western College Publishing, USA, 2007, p375.

الجدول رقم (1-1) : الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى الموازنة بين الفرص و الموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف و الفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل و التنسيق بين المنظمة و البيئة.
التركيز	يركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف و الأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب الموازنة الداخلية و الخارجية و السعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة و خارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط استناداً إلى ما يمتلكه من مهارة تقليدية.	اعتماد التحليل و التخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي و التكامل في مواجهة الأحداث الآتية و المستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد و مخطط لما يجب عمله و في ضوء ضوابط محددة و مقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطرة و عدم التأكد في القرارات.	إتباع البديهية و الحدس في اتخاذ قرارات سريعة و مفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات و المهارات التي يحملها.
الثقافة المنظمة	يميل إلى تبني ثقافة منظمة يغلب عليها طابع الجمود و الانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة و تعزيز قدراتها.
مرونة العمل	يميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات و إجراءات العمل.	يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات و إجراءات العمل.
التغيير	يميل للتغيير الجزئي و التحسين المستمر.	يميل إلى التغيير الجذري و يأتي بابتكارات جديدة.

المصدر : صالح بن سعد المربع، " القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية "، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص43.

المطلب الثاني : أهمية و أبعاد القيادة الإستراتيجية

1-2-2-1- أهمية القيادة الإستراتيجية

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها و أنشطتها و أهدافها و طبيعة عملها إلى البقاء و الاستمرار و النمو، و هذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، و القدرة على قراءة الأحداث و المستجدات بما يكفل الاستمرار و النمو للمنظمة.

و ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، و هذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية و الإبداعية للقيادة الإستراتيجية، و ما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة و الممارسة الإدارية، و الثقافة التنظيمية، و الإبداع الفردي. فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الإستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، و كذلك الجوانب المتعلقة بتصميم التنظيمي مثل الأهداف، و الأداء، و تنمية الأفراد و التأثير في قيمهم و اتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة.

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فللقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار و المهام و المسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمنظمة ككل، و لذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الإستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة، أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

من هذا المنطلق تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة و تنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، و مواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي و رؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، و مجالات نموها و انتشارها.

و تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف و لو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة. و للقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة، بجانب العوامل و المتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، و أسلوبه الإداري و طريقتة في تصميم الهياكل التنظيمية، و تفويض السلطات، و تقسيم و توزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية و القيم التي تنشأ داخل المنظمة.¹

و وفقاً لدراسة (Hitt & Ireland) فإن القيادة الإستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة إستراتيجية فعالة في قمة التنظيم بخاصة و بجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها. و حتى تؤدي المداخل الإستراتيجية دورها بكفاءة فإنها بحاجة لقادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل و المستمر، و إحداث التوازن

¹ صالح بن سعد المرعي، " القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية "، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص24، ص25.

بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، و القيم و الأغراض و الأولويات التنظيمية من ناحية أخرى، لذلك تأتي القيادة الإستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المداخل الإستراتيجية في العمل التنظيمي.¹

1-2-2-2- أبعاد القيادة الإستراتيجية

تعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية، و يعتبر نموذج (Hiit, Ireland & Hoskisson, 2009) من النماذج الأكثر شهرة، و يتضمن ستة عناصر حاسمة للقيادة الإستراتيجية و هي : تحديد التوجيه الإستراتيجي، استغلال و المحافظة على الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، و وضع الضوابط الإستراتيجية.

و قد قدم (Pisapia, 2009) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة و الإدارة، و في ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، و يرسخ القيم باعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها، و هي على النحو التالي:²

أ. البعد الإداري

يعتقد (Pisapia, 2009) أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف و استثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، و يرى أن المديرين يعززون العقلانية، و اتخاذ القرار، و يعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، و يسعون للرقابة، و يتبعون القواعد، و يضعون الأهداف، و يتكرونها الأولويات و الخطط، و يضعون الميزانية، و التنظيم، و يعملون على حل المشكلات، و يحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، و يثمنون الاستقرار، و يستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل.

و في ذات السياق (Capon, 2008) أن هناك من ينظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة للإدارة، و يمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، بالقائد لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، و هذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، و استخدام الموارد المالية و العاملين لتحقيق أفضل النتائج.

كما يؤكد (Pisapia, 2009) بأن القدرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة، فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء الأهداف المرسومة، و إحداث التغيير وفقاً للنظم المتبعة و استخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و التمويل و الإنفاق و الرقابة، و تحقيق كفاءة و فاعلية الإجراءات التنظيمية.

ب. البعد التحويلي

يرى (Pisapia, 2009) أن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة و دوافعها، و يسعى لإرضاء الحاجات العليا و دوافعها و يحترم شخصية أتباعها، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز و النمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، و ربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية النمو فوق الدوافع و الميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة.

¹ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, " The Essence of Strategic Leadership : Managing Human and Social Capita ", The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol 9, N°1, 2002, p142.

² إبراهيم الزهراني، " القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي "، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد 42، العدد 2، 2018، ص 209-212.

كما يؤكد (Glanz, 2006) على أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الاستراتيجي، و يساعده على القيام بدوره خصوصا في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار، ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير، و تحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزا و تعزيزا للإنجاز و الأداء المتميز.

ج. البعد السياسي

و يرى (هيوز و بيتي، 2006) أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة و إقناعها بتغيير أو تعديل بعد توجهاتها، و هنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، و لأن حالة الغموض و عدم التأكد و الموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة و بيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دور العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة. و يؤكد (Morrill, 2007) بأن قدرة الإقناع و بناء الشراكات و التحالفات الإستراتيجية، و مكافأة السلوك، و المساومة و التفاوض، و التعامل مع المقاومة، و استعمال السلطة، و التأثير على نحو فعال، تشكل في الوقت المناسب الدور السياسي للقائد الإستراتيجي.

د. البعد الأخلاقي

تحتل الأخلاقيات دورا مهما في الفعل الإستراتيجي، حيث يؤكد (David, 2005) بأن صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و تقويم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالقائد الإستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد و ترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.

و يرى (Pisapia, 2009) أن القائد الإستراتيجي من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، و يصنع أحكاما حول ما يكون صحيحا و ما يكون خاطئا، و يدعم رؤية لما هو صحيحا، و يعتبر الأتباع كمناصرين و يطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية أخلاقية، و من مساندة قيم العدالة و المساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم و يستخدم أفضل الممارسات لبت قراراته مع القيم و الصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث : خصائص القيادة الإستراتيجية

بالإضافة إلى جودة الفهم و الحفظ و الفطنة و محبة المعرفة و العدل و الصدق و قوة العزيمة، فإن القادة الإستراتيجيين يجب أن يتسموا بالخصائص التالية:¹

- نفاذ البصيرة من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي و الثقة بالنفس، و الوعي الذاتي و التكمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين و تغيير اتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- التزام القائد و ارتباطه مع أتباعه، و قوة الشخصية، و توجيه كل طاقاته و اتجاهاته لتحقيق أهداف المنظمة، و تطوير نشاطاتها من خلال أقواله و أفعاله؛
- القدرة على الارتقاء بمستويات أداء العاملين معه لمستويات أداء أعلى و أفضل من خلال النصح و الإرشاد و التوجيه المستمر؛
- القدرة على التأثير في المرؤوسين و رفع درجة ثقتهم بأنفسهم للاعتماد على قدراتهم و خبراتهم و معارفهم في التصرف و مواجهة المشكلات؛
- القدرة على مواجهة العضلات الإستراتيجية المعارضة من خلال اكتشافها و تمثيلها و معالجتها و توفير السياق الذي يسمح بالتفوق النوعي لإحداها على الأخرى حسب رغبات العملاء و مصلحة المنظمة و تحطيم التفكير الاستاتيكي الجامد، و تدوير العمل و تحقيق التآزر و التعاضد؛
- القدرة على المخاطرة و المجازفة المحسوبة و امتلاك روح المبادرة و ظهور قدراته القيادية في المواقف الساخنة لتحقيق منافع و فوائد بعيدة المدى للمنظمة؛
- القدرة على استحضار المستقبل و استشراف أحداثه؛
- التحسس و الحدس و الاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات؛
- التجاوب و التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية؛
- الرؤية الناقدة للأفكار و القدرة على توظيفها و البناء عليها؛
- القدرة على توسيع دائرة التفكير و تضيق نطاق التنظيم؛
- التمتع برؤية تكاملية و شمولية؛
- تقبل النقد و تجاوز الأخطاء كأنها طريق النجاح،
- المثالية و الطموح و الإيمان بقدرة الفرد على صنع مستقبله؛
- الميل إلى تبني الإبداع و الابتكار لجلب مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في مجال عملها؛
- خلق فرص التعلم عن طريق تكوين آليات مستمرة لتطوير الذات و اكتساب الجدارة و التجريب و تحدي نطاق العمل المحدد.

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص33-36.

و يرى كل من باري بوزمان (Barry Bozeman) و جيفري ستراسمان (Jeffrey D. Straussman) أن خصائص القادة الإستراتيجيين تتضمن ما يلي:¹

- الصبر؛
- التحفيز الجيد؛
- الخبرة المتنوعة؛
- التفكير المنطقي؛
- القدرة على التحليل و فك الكلمات؛
- التحليل النقدي؛
- القدرة على الربط بين القيم و التفكير التحليلي في إطار الخبرات الذاتية؛
- القدرة على التفكير الإستراتيجي من خلال ما يمتلكه من صفات فريدة و مؤهلات تمكنه من ذلك؛
- الكفاءة و الفاعلية، و الثقة، و القدرة على تبسيط الأمور، و القيام بوظائف مستعصية؛
- الغموض؛
- الحدس الإستراتيجي الذي يميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة.

و يستعرض الكبيسي ما ذكره فريدمان (Freedman) من خصائص لوكلاء عمليات التعلم التنظيمي و التي تسري على القادة الإستراتيجيين فيما ما يلي:²

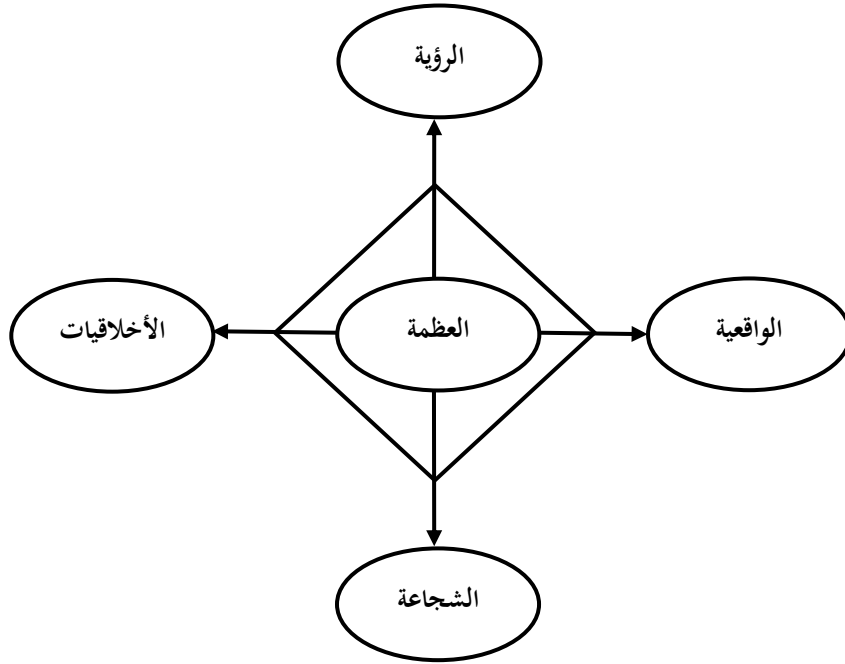
- أنهم مبادرون لكنهم تأمليون؛
- أنهم طموحون لكنهم واقعيون؛
- أنهم ناقدون لكنهم موالون؛
- أنهم مستقلون لكنهم متعاونون.

و من المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الإستراتيجي هو ما قدمه P.Koestenbaum في نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية، و هذا النموذج الذي ينطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الإستراتيجية يضم أربع خصائص و مكونات هي :

¹ صالح بن سعد المريعي، مرجع سابق، ص35، ص36.

² عامر الكبيسي، " إدارة المعرفة و تطوير المنظمات "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص107.

الشكل رقم (1-1) : نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية



العقل عندما يصل إلى الفكرة الجديدة أبدا لن يرجع إلى حالته السابقة

Source : P. Koestenbaum, " Leadership : Inner Side of Greatness ", Jossey- Bass, San Francisco, USA, 2002, p18.

المبحث الثالث : نماذج القيادة الإستراتيجية و العوامل المؤثرة فيها

تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية، عبر العديد من الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا، بصفتها الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجيا، و يصعب تحقيق المثالية في جميع الظروف و الأحوال، و لذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعا لتباين النماذج و الأنماط القيادية.

المطلب الأول : أنماط القيادة الإستراتيجية

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف و الأحوال، و لذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعا لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي:¹

1-3-1-1- نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة

و يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، و يتم صياغة رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و خططها و سياساتها بكل قوة و وضوح. و تتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع بكل دقة و وضوح لتحقيق أهدافه، و توفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام و مواجهة المشكلات استنادا إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، و تحبذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية، و تعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الإستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيمانا بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، و لذلك تسبغ قدرا من المرونة على تعليمات و إجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة و يحقق طموحاتها.

1-3-1-2- نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية

هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكريا و مراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحتهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعا، و يلهم الآخرين برويته، و يخلق الإثارة بحماسة، و يتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه و عزمه على إعادة تشكيل المستقبل، و يشكك في الأشياء المجربة و الصحيحة، و يجعل كل فرد في المنظمة يقوم بمذه الأعمال في سبيل تطوير العمل و اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية.

و يركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، و تطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، و تطوير المرؤوسين، و تحقيق الغايات الكبرى، و بالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الإستشراعية، أو القيادة التحويلية.

إن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية، و هو ما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين، و يذهب باس (Bass) إلى أن القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، و ليس فقط لتلبية الاحتياجات الحالية، و إنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية، حيث يشير بيرنز (Burns) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم، و التضحيات، و

¹ صالح بن سعد المرع، مرجع سابق، ص 26-32.

مشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة و القيم المشتركة، بينما يؤكد فيرهولم (Fairholm) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، و الرؤى المشتركة، و القيم لرفع القائد و التابعين إلى مستويات التفكير و التحفيز و الروح المعنوية، من خلال دفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

3-1-3-1- نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، و تحديد الأهداف، و توضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، و كيف يمكن مكافأتهم على جهودهم و التزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل و المهام وفقاً لما هو مخطط له.

و عادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة و التطور التدريجي للوضع القائم، و تتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، و ما في ذاكرتها من أصول، و صقل هذه الأعمال و الأصول، و الاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات و التعليمات، من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة.

و يعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق و المراقب) و الهدف المنطقي (المنتج و المشرف)، و عادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي و عملية إدخاله في المنظمة و تعزيزه و صقله، حيث أن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية.

و يعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، و تطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، و ممارسة التفكير المتقارب، و نقل الثوابت و القيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات و الأخطاء و المخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام و عبرها، و من خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة.

و يلاحظ مما سبق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة، فبينما تركز القيادة الإستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم و تصوراتهم و مهاراتهم و رؤيتهم لأساليب تطوير الأداء و مواجهة المشكلات، تركز القيادة الإستراتيجية التحويلية على التجربة و العمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعد التجربة الخطأ مصدراً من مصادر التعلم، بينما تركز القيادة الإستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق و التغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، و منح الأولوية للجوانب التنفيذية. و بصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق و تتواءم مع طبيعة عمل كل منظمة.

المطلب الثاني : نماذج القيادة الإستراتيجية

تعددت النماذج و الدراسات التي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، و تلك الممارسات لا يمكن أن تتبلور بمعزل عن البيئة الداخلية و الخارجية و ما تفرضه من مواقف تقتضي من القيادات الإستراتيجية التصرف بحكمة و موضوعية لمعالجة تلك المواقف و اتخاذ القرارات المنهجية السليمة في التعامل معها، و قد وردت في الأدب الإداري إسهامات عدة لكثير من الباحثين و المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، و يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

1-2-3-1- نموذج (Thompson, 1997)

و يقوم هذا النموذج على ممارسات القائد الإستراتيجي التالية:¹

- الرؤية الإستراتيجية : و تمثل المرشد للمدراء عند اتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية.
- الواقعية : و تعني أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية و قابلة للتحقيق بفاعلية بالاستغلال الكفء للموارد المتاحة.
- الهيكل و السياسات : ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح و مرن يعطي مزيدا من الاستقلالية و المسؤولية و الدعم لجميع المستويات الإدارية و ينمي العمل بروح الفريق، و كذلك رسم السياسات الضرورية و المناسبة التي تمثل دليلا مساعدا لاتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- شبكة الاتصالات : نظام اتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسيا و أفقيا بشكل رسمي و غير رسمي على حد سواء بما لا يؤدي إلى فقدان السيطرة.
- الحوكمة و الإدارة : و تعني تحديد سلطات و مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة.
- الثقافة : يجب على القيادة الإستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسئولية و تحمل المخاطرة.
- إدارة التغيير : و تعني أن تصبح إستراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الإستراتيجية، و تدفع بالمؤسسة ككل لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغييرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.

1-2-3-2- نموذج (Hitt & al, 2007)

حيث بلور الباحثون هذا النموذج في كتابهم " الإدارة الإستراتيجية : التنافسية و العولمة "، و قد لوحظ أن هذا النموذج هو من أكثر النماذج شمولية، و هو ما يؤكد تناوله هذا النموذج في العديد من المراجع العربية الحديثة. و تتمثل ممارسات هذا النموذج في التالي:²

- تحديد التوجه الإستراتيجي : يشير ذلك إلى وضع و تحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، و كفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لتصل إليها مستقبلا، وكذلك فهي تدفع و تحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع، و أيضا تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

¹ Thompson, J., " Strategic Management ; Awareness and Change ", 3rd ed, International Business Press, USA, 1997,p70-73.

² Michael A. Hitt. R. Duane Ireland. Robert E. Hoskisson, op.cit, p384-394.

- **الإدارة الفعالة لحفظه موارد الشركة :** من أهم الممارسات الجوهرية التي يمارسها القادة الإستراتيجيون هي إدارة الموارد الأساسية للشركة بفعالية و تشمل (رأس المال، رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي، رأس المال الاجتماعي) و ينبغي على القائد الإستراتيجي أن يدير المحفظة بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، أي بمعنى آخر الاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للشركة مع الحفاظ على رأس المال البشري و تطويره بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي، أي أن تلك الممارسة تشمل استثمار القدرات و المؤهلات التنافسية و المحافظة عليها.
- **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة :** و تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار و الرموز و القيم الأساسية التي تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، و هي تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الإستراتيجي حيث تشكل و تنفذ في إطارها الإستراتيجيات، كما تقع على القائد الإستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغييرات و دعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب اتصالات فعالة، و حل للمشكلات، و اختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، بالإضافة إلى توفير نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء.
- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية :** تتعاطم فاعلية عمليات تنفيذ الإستراتيجية عندما تبنى على الممارسات الأخلاقية، حيث تشجع المنظمات التي تتحلى بالأخلاق الضرورية أفرادها على التحلي بها، و تمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، و هذا يعني ضرورة تأطير عملية اتخاذ القرارات في المنشأة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزء من ثقافتها، و بالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين و آرائهم الشخصية.
- **وضع ضوابط تنظيمية متوازنة :** تعد الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الإستراتيجية، حيث تساعد في التأكيد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الإستراتيجية و الحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الإستراتيجي على بناء المصدقية و تأييد و دعم التغيير الإستراتيجي، و إبراز نتائج الإستراتيجيات للمنافسين، و بمعنى آخر نجد أن الرقابة تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الإستراتيجية بالإضافة إلى التصرفات العلاجية التي يجب اتخاذها عند ظهور الانحرافات عن التنفيذ.

1-3-2-3- نموذج (Dess & al, 2006)

و يبنى على ممارسات القيادة الإستراتيجية التالية:¹

- **تحديد الاتجاه :** على القائد الإستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية و الخارجية و يعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف و أصحاب المصلحة من مساهمين و عملاء و موردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلا.
- **بناء و تصميم المنظمة :** القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية و فرق عمل و أنظمة و عمليات تساهم بفعالية في تطبيق رؤيتهم و إستراتيجياتهم.

¹ Gregory. G. Dess, G.T Lumpkin, Alan.B. Eisner, " Strategic Management : Text and Cases ", 3 Ed, McGraw-Hill/Irwin, Boston, New York., USA, 2007, p398-400.

- توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي : ينبغي على القادة الإستراتيجيين أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية تطوير و تقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، و يعد ذلك أمرا مركزيا في تبنى الجميع لرؤيتهم و إستراتيجياتهم.

1-3-2-4- نموذج (Serfontein, 2010)

حدد هذا النموذج ثلاثة ممارسات للقيادة الإستراتيجية، و تعتبر هذه الممارسات بمثابة اختصار لنموذج (Hitt & al) و هي ¹:

- **العمل** : و تشمل تحديد التوجه الإستراتيجي، و استثمار القدرات التنافسية.
- **التماسك** : و تشمل تطوير رأس المال البشري، و تعزيز الممارسات الأخلاقية.
- **الانضباط** : و تشمل تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة، و مساندة و تعزيز الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه إعداد و تنمية القيادة الإستراتيجية

من أبرز المعوقات التي تواجه إعداد و تنمية القيادة الإستراتيجية ²:

- (1) **البيروقراطيات المترهلة** : ركزت بعض القيادة الإدارية على تنمية و توسيع نطاق سلطاتها و إمبراطورياتها الإدارية حتى ترهلت و أصبحت طبيعتها البيروقراطية تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث نوعا من التغيير أو التحديث، بل و تعده متطفلا يجب مقاومته و إيقافه عند حده، حيث أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات، بينما الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات لأجلها أصبحت أهدافا ثانوية.
- (2) **الأنظمة و اللوائح** : تعمل المنظمات الإدارية في الدول النامية ملتزمة بالأنظمة و اللوائح و التعليمات المتراكمة لتنظيم و تسيير شؤون المنظمة، و لا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة، و لذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تقلل المرونة و تعاني من التقادم و الازدواجية.
- (3) **المركزية الشديدة و عدم التفويض** : تمارس القيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية و عدم الرغبة في تفويض السلطة و الاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيرا عن الأهمية و المركز الاجتماعي نتيجة الانقسامات السياسية و الدينية و القومية التي تقلل درجة اطمئنان القيادة فيتقلص التفويض.
- (4) **عدم الاستقرار الإداري** : إن عدم استقرار القيادة و الإطارات المتخصصة، و فقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص، و التقاعد المبكر، قد يحول دون إمكانية إعداد و تأهيل إستراتيجية تتطلع إلى التفكير في المستقبل.
- (5) **نقل و استخدام التكنولوجيا** : وجدت القيادة الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، و أنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل و أنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريبا شاقا و مستمرا، في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات.

¹ Jacob Jacobus Serfontein, " The impact of Strategic leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organisations in South Africa ", Dissertation presented for the degree of philosophiae doctor in the subject business management at the university of Stellenbosch, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, 2010, p176.

² صالح بن سعد المرعي، مرجع سابق، ص52-57.

- (6) **البيئة المادية** : أصبحت سيطرة الماديات على الوضع القائم في المنظمات من أعقد المشكلات التي تواجه القيادة الإستراتيجية، حيث تسعى القيادة الإدارية التقليدية إلى تغيير وضعها المادي بدءاً من إعادة تأسيس المكتب و الأثاث و انتهاء بالسيارة و المنزل، فهي تضع المظاهر المادية في مقدمة اهتماماتها و تغفل إستراتيجيات و رسالة المنظمة.
- (7) **غياب المنافسة** : إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية و غيرها من القطاعات يجعلها في مأمن، و لا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة و المساءلة، ما يضعف عملية إيجاد قيادة إستراتيجية قادرة على التطوير و التحديث في المنظمات.
- (8) **القيم و الانتماءات الاجتماعية** : تتركز العلاقات في المنظمات حول العادات و التقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، و على ما يوجد في ذلك المجتمع من إيديولوجيات و انتماءات، و لذلك فكثيراً ما تفرض العادات و التقاليد و القيم و الانتماءات الاجتماعية بعض التصرفات على القادة التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطة و المحسوبة.
- (9) **التخطيط غير السليم** : يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، ما يحدث فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه و بين الواقع العملي.
- (10) **نقص الموارد المالية** : قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة بأن تفكر بوضع برامج و أنشطة مستقبلية لإعداد قيادة إستراتيجية قادرة على التفكير في المستقبل.
- (11) **الضغوط الداخلية و الخارجية** : يواجه القادة الكثير من الضغوط الداخلية التي يمارسها زملاء العمل و القادة الآخرون، لتحقيق مصالح أو منافع معينة، و كذلك يعانون من الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل و الأقارب و الأصدقاء، و من لهم علاقة بالقائد الإداري أو أصحاب السلطات في البلاد، ما قد يدفعهم إلى مراعاة مصالح تلك الأطراف عند اتخاذهم أي قرار.
- (12) **عدم كفاءة القيادة الإدارية** : تتعدد أسباب عدم كفاءة القيادة الإستراتيجية و التي من أهمها :
- ضعف التأهيل العلمي للقيادة الإدارية، فالكثير من القيادة الإستراتيجية لم تحظ بالمستوى التعليمي المناسب، حيث لا يوجد أي برنامج يمكن الاعتماد عليه لتنمية القيادة الإستراتيجية؛
 - ضعف مستوى التدريب : فإذا توفر التدريب للقيادة الإستراتيجية، فمن المؤكد عدم كفايته، لأن القائد الإستراتيجي الفاعل لا يعتمد على تعليمه فحسب، بل يشكل التدريب رافداً مهماً في تكوين شخصيته القيادية؛
 - ضعف مستوى الخبرة : لم تتم الاستفادة في الدول النامية من القادة الإستراتيجيين الذين تم إرسالهم لرفع مستوى خبراتهم العملية بالخارج في ظل إحكام قبضة البيروقراطية على مختلف المنظمات.
- (13) **الانغلاق الثقافي الحضاري** : يشكل الانغلاق الثقافي الحضاري إحدى المشكلات التي تعاني منها القيادة الإستراتيجية في العصر الحاضر، نظراً للتفوق الثقافي في ذهنية كثير من القادة الإستراتيجيين القائمين على كثير من التنظيمات الإدارية في الوطن العربي، فهم لا يزالون يؤمنون بثقافة القرية و الإقليم مثل النظرة العرقية، أو الجهوية، أو الطبقية التي عمقها الفكر البيروقراطي القائم.

14) الانحراف الإداري الأخلاقي : يشكل الانحراف الأخلاقي لدى بعض الموظفين و بعض القيادة الإستراتيجية في الدول النامية قلق رئيسي للتنظيمات الإدارية، و يعد من أشد المشكلات التي تواجه القيادة الإستراتيجية نظرا لانتقاله كالعُدوى إلى غالبية التنظيمات التي تتعامل معها و يؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة و الأمانة التي يجب أن تتوفر في القائد الإستراتيجي.

15) العلاقة مع المستشارين : يعتمد القادة الإستراتيجيون على بعض المستشارين من داخل أو خارج المنظمة لمساعدتهم في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، و قد يشكل الاستشاريون مشكلة للقادة الإستراتيجيين للأسباب التالية :

- الاعتماد على الاستشاريين لفترة طويلة يحول دون تطوير مهارات و خبرات القادة الاستراتيجيين؛
- نشأة بعض المشكلات بين المستشارين و التنفيذيين نتيجة عدم وضوح الفاصل بين مهام المستشارين و التنفيذيين؛
- تضجر الاستشاريين لاعتقادهم أن التنفيذيين يمتلكون السلطة و يمارسون النشاطات الرئيسة مع تهميش دورهم و إنكار جهودهم، و عدم حصولهم على التقدير الكافي.

16) عدم الاستفادة من التقدم التقني في مجال الإدارة : يترتب على ذلك نوعان من المعوقات هما :

- عوائق ناتجة عن نقص المعرفة، و تفشي الأمية، و نقص الموارد، و عدم وجود سياسة علمية تقنية.
- عوائق تتعلق بالدول المتقدمة ناقلة التقنية و الشركات متعددة الجنسيات، و مدى استعدادها لنقل التقنية في ضوء المتغيرات السياسية و الأمنية.

17) معوقات تنظيمية : هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة و أسلوب عملها و كيفية تحقيق أهدافها و درجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، و مدى ملائمة المناخ التنظيمي لطلب ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على الإبداع و الابتكار، فكلما كانت إجراءات و خطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوس مع فرض رقابة لصيقة على المرؤوس، فإن ذلك يجلب ثقافة تنظيمية غير ملائمة للإبداع و الابتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لحوفه من الفشل و تعرضه للنقد من قبل الرئيس و الزملاء، ما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر و التعليمات.

خلاصة

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوعي القيادة و القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال مراجعة الأدب الإداري حول هذين الموضوعين، و ذلك لتحديد مفهوم واضح للقيادة الإستراتيجية، إذ لا يوجد اتفاق على وضع تعريف محدد للقيادة الإستراتيجية من قبل الباحثين و الكتاب المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، نظرا لاختلافهم حول المهام و الأدوار و الممارسات المنوطة بالقيادة الاستراتيجيين.

فالتغيير الاستراتيجي هو أهم هدف يسعى القائد الاستراتيجي لتحقيقه، و يعمل جاهدا على إزالة جميع العقبات التي تحول دون تنفيذه، من خلال زيادة الوعي في المنظمة بأهمية إحداث التغييرات الإستراتيجية و توقيت إحداثها، حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغييرات المتلاحقة التي تفرضها البيئة الخارجية و ما يكتنفها من غموض.



الفصل الثاني
إدارة المخاطر

تمهيد

تحتاج المؤسسات الحالية من أجل أن تضمن نجاح مشاريعها إلى التحكم الجيد بالمخاطر التي تتعرض لها، بتبني منهجية علمية متكاملة تؤدي بها إلى السيطرة على هذه المخاطر، و بالتالي اكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار و النمو في ظل محيط لا مجال فيه للخطأ أو التهاون، لان ذلك سيكلفها الكثير، و هذه المنهجية هي ما يطلق عليها إدارة المخاطر.

تهدف عملية إدارة المخاطر إلى ضمان تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق هذه الأهداف بدقة متناهية لأنها أصلاً وضعت على أساس تقديري، فمن أجل إدارة المخاطر يتم ترتيب أهداف المؤسسة على أساس الأولوية من اجل معرفة كيفية التعامل مع مختلف المخاطر، لأن ذلك يساعد في تحديد الطريقة الأنسب لمواجهة الخطر، كما أنها أيضاً تحتاج إلى تقنيات مساعدة للقيام بهذه العملية الإدارية بشكل فعال و متكامل، و عليه فإن إدارة المخاطر تعتبر تحدياً إدارياً فرضته البيئة المتغيرة سواء الداخلية أو الخارجية، و يتطلب الاهتمام و الرعاية الفائقة و الدراية اللازمة، لذلك سيتم في هذا الفصل التعرف إلى إدارة المخاطر كمنهج إداري يتم من خلال جملة من الخطوات، و باستخدام تقنيات مختلفة من خلال المباحث التالية :

❖ المبحث الأول : ماهية إدارة المخاطر.

❖ المبحث الثاني : هيكل و خطوات إدارة المخاطر.

❖ المبحث الثالث : تقنيات و طرق التحليل الإستراتيجي.

المبحث الأول : ماهية إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر في الوقت الراهن علم من أهم العلوم في مجال إدارة المشروعات، فهي تتكفل بتحديد و قياس المخاطر التي تتعرض لها المنشأة سواء كانت صناعية، تجارية أو حتى مالية، و لكن تختلف إدارة المخاطر من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة و خصوصية المجال الذي تنشط فيه.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر

يعد الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المشاريع تأثيرا فعالا، و لذا يجب أن نفهم و نعرف معنى كلمة الخطر بشكل علمي لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة، و حيث أن كل المشاريع تتعرض للمخاطر فإنه يمكن من خلال الدراسة العملية أن نقنن أنواع هذه المخاطر، أو نحددها بشكل أكثر دقة.

2-1-1-1- تعريف الخطر و أنواعه

اختلفت آراء الكتاب و الدارسين في تعريفهم للخطر، فقد عرفه بعضهم بأنه " عدم التأكد من وقوع خسارة معينة "، و قد اعتمد هذا التعريف على الحالة المعنوية للفرد عند اتخاذ قراراته، ذلك أنه قام على عدم التأكد الذي لا يخضع للقياس بشكل كمي في كثير من الأحيان، بطريقة موضوعية بل يتوقف على التقدير الشخصي للنتائج الناشئة عن موقف معين.¹ فالخطر هنا مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث و نتائجه، و هو وضعية ما لمجموعة أحداث متزامنة أو متتابعة، إمكانية حدوثها غير مؤكدة و حدوثها يصيب أهداف المؤسسة.

أيضا يعرف الخطر من وجهة نظر المنظمة العالمية للمعايير على أنه : " مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث و نتائجه، حيث تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث و نتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح ".

أما الجمعية الأوروبية لتسيير المخاطر فتري أنه : " جزء من الإستراتيجية المطبقة في كل المنظمات، فهو عملية تعالج من خلالها المؤسسة بطريقة منهجية المخاطر التي تتعلق بنشاطاتها، و تبحث أيضا عن أرباح دائمة في إطار هذه النشاطات، سواء كل منها على حدى أو مجتمعة " .²

و من هذه التعريفات السابقة يستخلص أن تسيير المخاطر ليس خطوة تتخذ من حين إلى آخر لمواجهة بعض المخاطر، وإنما هو مدخل متكامل و مستمر مرافق لكل نشاطات المؤسسة.

و يمكن تقسيم الأخطار التي تواجه المؤسسة الاقتصادية إلى مجموعتين هما :

أ. مجموعة الأخطار المعنوية و الأخطار الاقتصادية

و تصنف إلى :³

❖ **الأخطار المعنوية :** و هي أخطار لا تسبب ربحا أو خسارة بصورة مباشرة و لكن تسبب خسارة معنوية فقط، و عادة

هذه الأخطار لا تخضع لمبدأ القياس و التقييم، كالأخطار النفسية و الناتجة عن الصدمة أو الألم أو الانفعال أو الخوف.

¹ أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، " إدارة الخطر و التأمين "، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص20.

² Sophie Gaultier Gaillard, Jean Paul Louis, Sot, " Diagnostique des Risques ", Edition AFNOR, Saint Denis, France, 2004, p30.

³ أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، مرجع سابق، ص26.

❖ **الأخطار الاقتصادية :** و هي تلك الأخطار التي ينتج عن تحقق مسبباتها خسارة مالية أو اقتصادية مثل خطر الحريق و الكوارث الطبيعية، و تقسم الأخطار الاقتصادية إلى قسمين :

(1) أخطار المضاربة : و تسمى أحيانا بالأخطار التجارية، و هذه الأخطار قد تكون نتيجتها إما الربح أو الخسارة، و مثال ذلك مخاطر الاستثمار في المشاريع التجارية فقد تتحقق منها أرباح أو قد تنجم عنها خسائر و تعتمد نتيجتها على مجموعة من العوامل تتحكم في السوق قد يصعب التنبؤ بها، و من الأمثلة على هذه المخاطرة أخطار المضاربة على الأسهم في سوق الأوراق المالية.

(2) الأخطار الصافية : و هي تلك الأخطار التي تكون نتيجتها إما الخسارة أو عدم الخسارة، مثال ذلك عند حدوث الخطر فإن النتيجة تكون وقوع الخسارة و عند عدم حدوثه فإن النتيجة تكون عدم وجود الخسارة. و هي المخاطر التي تنسب فيها ظواهر طبيعية و ظواهر عامة ليس للإنسان دخل في وجودها، و لا يمكنه تجنبها و يترتب على تحققها خسارة مالية مؤكدة للإنسان، و لا ينطوي مثل هذا التحقق على أي فرصة للربح بأي حال من الأحوال مثل : الزلازل، البراكين، الفيضانات...الخ.

و من الجدير بالذكر أن أخطار المضاربة قد تعود بالفائدة على المجتمع بعكس الأخطار الصافية، فخسارة مستثمر نتيجة لانخفاض أسعار الأوراق المالية قد تعني ربح لمستثمر آخر كما أن خسارة شركة ما بسبب انخفاض أسعار منتجاتها قد تعني ربح للمستهلك، بينما خسارة مصنع بفعل الحريق تعني خسارة لصاحب المصنع و كذلك خسارة للمجتمع.

و يمكن تقسيم الأخطار الصافية عمليا إلى ثلاث مجموعات من الأخطار:¹

(1) الأخطار الشخصية : و هي تلك المخاطر التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضوع التأثير هو الشخص الطبيعي، سواء كان في دخله أو في حياته أو في صحته مثل : أخطار الوفاة و المرض، الإصابات البدنية و غيرها، مما يترتب على تحققها في صورة حادث خسارة كلية أو جزئية، مباشرة أو غير مباشرة لكل من تعرض لمثل هذه الأخطار.

(2) أخطار الممتلكات : و هي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضوع التأثير هو الممتلكات، سواء كانت في صورتها الثابتة أو المنقولة، و منها الحريق و السرقة و التلف و الضياع و الغرق و الاختلاس، و غيرها من الأخطار التي تتعرض لها الممتلكات، و التي إذا تحققت في صورة حادث فإنه يترتب عليها خسائر كلية أو جزئية في تلك الممتلكات، حيث ينتج عنها فناء تلك الممتلكات أو نقص في قيمتها.

(3) أخطار المسؤولية المدنية : و هي تلك المخاطر التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث فإنها تصيب مسؤولية الشخص المدنية أمام القانون تجاه الغير، عما قد يصيبهم في أشخاصهم أو في ممتلكاتهم مما يترتب عليه التزامه بتعويض من وقع عليه الضرر، و ذلك بما يقضي به القانون و يطلق عليها البعض " أخطار الثروات "، و مثال ذلك مسؤولية صاحب العمل تجاه عماله، و مسؤولية الأطباء تجاه مرضاهم و مسؤولية السائق أو مالك المركبة تجاه المشاة و ممتلكات الغير.

ب. مجموعة الأخطار العامة و الأخطار الخاصة

¹ أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، مرجع سابق، ص28.

❖ **الأخطار العامة أو الأساسية :** و هي تلك الأخطار التي تؤثر على اقتصاد البلد بشكل عام أو على مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع، فمعدلات التضخم المرتفعة أو معدلات البطالة العالية تؤثر على المجتمع بأكمله، كما أن الكوارث الطبيعية كالزلازل و البراكين و الفيضانات تعتبر من الأخطار العامة، لأنه في حال حدوثها فإنه ينتج عنها خسائر كبيرة تؤثر على اقتصاد البلد و على مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع.

❖ **الأخطار الخاصة :** و هي تلك الأخطار التي تؤثر على الفرد و ليس على المجتمع بأكمله مثل حريق منزل أو سرقة، مع ملاحظة أن هذه الأخطار يمكن أن تؤثر على المجتمع بصورة غير مباشرة، فاحترق مصنع سيؤثر على المجتمع و اقتصاد البلد لأن ذلك سيؤدي إلى خروج هذا المصنع من الدورة الاقتصادية للمجتمع.¹

2-1-1-2- مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف، و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله و قياسه و تحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب. و قد وردت عدة تعريفات لإدارة المخاطر تختلف حسب وجهة نظر المفكرين و مجالات استعمال المفهوم، و التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

التعريف الأول : " إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله و قياسه و تحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب ".²

التعريف الثاني : " إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، و هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط و من محافظة كل الأنشطة، و التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على وضعية المؤسسة و معالجة الأخطار المكتشفة، و يكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة ".³

التعريف الثالث : يعرف الدكتور طارق حماد عبد العال إدارة المخاطر بأنها : " عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة التي تقع إلى حد أدنى ".⁴

التعريف الرابع : " إدارة المخاطر هي تحديد و تحليل و السيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع ".⁵

التعريف الخامس : أما فيما يخص إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي فتعرف في هذا المجال على أنها : " حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات أو زبائن، كما و قد يكون هناك تأثير على المجتمع و البيئة المحيطة ".⁶

¹ أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، مرجع سابق، ص29.

² نفس المرجع السابق، ص55.

³ The Institute of Risk Management (IRM), " A Risk Management Standards ", Airmic Publishing, London, 2002, p2.

⁴ طارق عبد العال حماد، " إدارة المخاطر : الأفراد، الإدارات، الشركات، البنوك"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص18.

⁵ خالد وهيب الروي، " إدارة المخاطر المالية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص10.

⁶ سمير الخطيب، " قياس و إدارة المخاطر بالبنوك : منهج علمي و تطبيق عملي"، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص19.

مما سبق يمكن أن نستنتج أنه يقصد بإدارة الخطر التحكم فيه عن طريق الحد من تكرار حدوثه من جهة، و التقليل من حجم الخسائر المتوقعة من جهة أخرى و ذلك بأقل تكلفة ممكنة، و بذلك يكون من مسؤولية الشخص أو الجهة المسؤولة عن إدارة الخطر و اتخاذ القرارات الخاصة بها أن تكتشف الخطر أولاً ثم القيام بتحليل و تصنيف تلك الأخطار، ثم حساب احتمال تحقق هذا الخطر و حساب حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوع الخطر، و ذلك تمهيدا لقياس الخطر كميًا ثم اختيار أفضل الوسائل و أنجحها لمواجهة تلك الأخطار و الحد من أثارها.

المطلب الثاني : نشأة و أهداف إدارة المخاطر

2-1-2-1- نشأة إدارة المخاطر

لقد بدأ الاتجاه العام لاستخدام الراهن لمصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات، و كان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها للمصطلح مجلة "هارفرد بيزنس ريفيو" عام 1956 حيث طرح المؤلف ما بدا في ذلك الوقت فكرة جديدة، و هي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن " إدارة " مخاطر المنظمة البحتة. و كان الهدف من هذا المقال هو تحديد أهم مبادئ برنامج عملي لإدارة المخاطر، و ما يتطلبه ذلك من إيجاد تصور لما ينبغي أن يكون مديرا متفرغا للمخاطر في الشركات الكبيرة، إلا أن هذا الطرح بقي كما هو و لم يعمل به.¹

و في ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له باسم " مدير التأمين "، و كان هذا المسمى ملائما لأن المنصب كان يستلزم عادة شراء و مسك و دفع مقابل الحصول على وثائق التأمين من أجل مصلحة الشركة. و تم توظيف مديري التأمين الأوائل على يد المؤسسات العملاقة آنذاك و هي شركات السكك الحديدية و الصلب، و مع تنامي الاستثمار الرأسمالي في الصناعات الأخرى، أصبح التأمين بندا متزايد الأهمية في ميزانيات الشركات، و في عام 1929 عقد مدراء التأمين لكبريات الشركات العملاقة اجتماعا في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك، و خلصوا إلى ضرورة إيجاد طرق فعالة أكثر للتعامل مع المخاطر الناتجة عن المحيط، و في عام 1931 قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم تابع لها بهدف تبادل المعلومات بين الأعضاء و نشر الأخبار و المعلومات موضع الاهتمام لكي يطلع عليها مسؤولو التأمين في الشركات، بحيث تعطي لهم و لو صورة بسيطة عن جملة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، و لقد كان التأمين دائما هو المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر، و رغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل الاحتفاظ و منع الخسائر و السيطرة عليها)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل للتأمين و كان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي أمثل للتعامل مع المخاطر.

و برغم هذه المقدمات لفلسفة إدارة المخاطر إلا أن فكرة أن التأمين هو المنهج المفضل للتعامل مع المخاطرة ظلت مستمرة و قائمة، و عندما اتفق بوجه عام على أن التأمين هو المدخل المعياري أو القياسي للتعامل مع المخاطر البحتة، بدأت تظهر مخاطر مفاجئة سببت خسارة كارثية كان التأمين لا يلقي لها اهتماما.

لقد كان التغيير في الاتجاه حيال التأمين و التحول إلى فلسفة إدارة المخاطر أن ينتظر علم الإدارة بما له من تركيز على تحليل التكلفة و العائد و القيمة المتوقعة و المنهج العلمي في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، و قد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص46.

إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت و سار بشكل مواز لتطور علم إدارة المخاطر الأكاديمي، و ليس واضحا ما إذا كان العلم الأكاديمي هو الذي قاد أم قام بدور تابع، و ذلك لأن التطورات في العالمين الاقتصادي و الأكاديمي قد حدثت بشكل متزامن، و مع ذلك فلا مجال للشك في أن عمل الأكاديميين في دعم و مساندة التطورات الحادثة في قطاع الشركات و المؤسسات له الأثر الكبير، و من ذلك الوقت و آكبت حركة إدارة المخاطر مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم مناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.¹

انطلاقا من هذه البداية ظهر علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها التعرف على المخاطر المعرضة لها و تقييمها بهدف تفادي حدوث خسائر معينة، و قد أصبحت السيطرة على المخاطر، القضاء على المخاطر أو تقليلها من العوامل الرئيسية في إدارة المخاطر، و أدى إلى ازدياد التركيز على التحكم أو السيطرة التي تتجاوز تغيير احتمال حدوث الخسارة مبدأ أساسيا في سيرورة عمل أغلب المؤسسات و الشركات، و قد كان الاستنتاج النهائي الذي تم التوصل إليه هو أن الخطر يمكن أن "يدار" و يحرص في أضيق الحدود الممكنة.

2-2-1-2- أهداف إدارة المخاطر

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لوظيفة إدارة المخاطر، و من جملة هذه الأهداف يمكن اعتبار اثنان منها رئيسيان و يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة و تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، حيث يعرف كل من williams & heing إدارة المخاطر على أنها: "تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها و قياسها و السيطرة عليها". أما hedges & Mehr فيقولان في كتابهما الكلاسيكي "إدارة المخاطر: مفاهيم و تطبيقات" أن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها إلى فئتين:²

(1) أهداف ما قبل الخسارة

(2) أهداف ما بعد الخسارة

الجدول رقم (2-1) : أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
✓ الاقتصاد (التوفير)؛	✓ البقاء؛
✓ تقليل التوتر؛	✓ مواصلة النشاط؛
✓ أداء التزامات المفروضة خارجيا؛	✓ استقرار الأرباح؛
✓ المسؤولية الاجتماعية.	✓ استمرارية النمو؛
	✓ المسؤولية الاجتماعية.

المصدر : طارق عبد العال حماد، " إدارة المخاطر : الأفراد - الإدارات - الشركات - البنوك"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص147.

¹ محمد بوزيدي، " إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة ش.م.د.م للخدمات العامة و التجارة (DOUDAH)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص98 ن ص99.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص147.

و وفقا لـ hedges & Mehr فان الغالبية العظمى من الحالات ترتبط فيها أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير و تحاشي التوتر و القلق، في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة بالاكتمال وسرعة التعافي، و تنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسطر أو المنشود.

من الواضح أنه أيا تكن أهداف المنظمة فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة، أما إذا انتهت المنظمة أيا من الأهداف لن يكون قابلا للتحقيق، لذلك فالعبء الأكبر يقع على وظيفة إدارة المخاطر باعتبارها الوظيفة التي تمثل الدفاعات الأولى للمنظمة من أي مخاطر قد تهدد كيانها و مستقبلها. لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف الأقسام الأخرى، و يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيم يلي: ¹

أ. البقاء و الاستمرارية

حيث يمثل الهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء و ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد. و بهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة، إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى مهما تكن، بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنع الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، و يعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المنظمة، كما انه ليس الانصياع للمتطلبات القانونية أو الاضطلاع ما متصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بل إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال و الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة و بالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل في " نفاذي الإفلاس ".

ب. استقرار الأرباح

بالإضافة إلى الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هناك أهداف أخرى و إن كانت ثانوية، و من بينها هو استقرار الأرباح و المكاسب. تسعى إدارة المخاطر جاهدة دائما إلى تخفيض التباينات في الدخل التي تنتج عن الخسائر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، فبالإضافة إلى أن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر و تقليل الضرائب عن الأرباح، فإن العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبيا بمرور الوقت

ج. تقليل القلق

يقصد بهدف تقليل التوتر و القلق الذي يشير له كل من hedges & Mehr بأنه " النوم الهادئ ليلا " أي راحة البال التي تأتي من معرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية، و لا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فان عدم التأكد و القلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى و في الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة و رفاة إدارة المنظمة، باعتبار أن القلق يستنزف طاقة هائلة هذه الطاقة التي كان من الممكن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في قنوات أخرى، و عليه فراحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم و التنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو و الربحية.

¹ لطيفة عبدلي، " دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته (SCIS) سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص58، ص59.

د. تعظيم القيمة

إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة و هو تعظيم قيمة المنظمة و يرى Neil dohtry أن هدف الإدارة عموما و هدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، لأن هذه القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، و وفقا لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا. فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة و هو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا انه يعاب عليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساسا بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام.

كما أنه يمكن حصر بعض الأهداف الأخرى لإدارة المخاطر في الآتي¹:

(1) استمرارية النمو

يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لأن القدرة على مواصلة النمو يعتبر من احد أهم أهداف المؤسسة، فعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو احد أهم أهداف إدارة المخاطر، و استراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد و التنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها.

(2) الاقتصاد (تخفيض التكاليف)

يعتبر الاقتصاد احد أهم الأهداف الفرعية لإدارة المخاطر، هنا يكون الهدف هو تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشيا مع الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر و هو البقاء و الاستمرارية و رغم انه تم تصنيف هدف الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة حسب hedges & Mehr فهناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد " تكلفة التعامل مع المخاطرة " هدف لاحق للخسارة أيضا و يتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها و القرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة و على تكلفة التعامل مع المخاطرة.

(3) المسؤولية الاجتماعية

كما أشرنا سابقا في الجدول رقم () فإن هدف المسؤولية الاجتماعية هو هدف لاحق للخسارة و سابق لها، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب علاقتها بموظفيها و بالمنظمات الأخرى و بالمجتمع عموما. و تنتج تدابير منع الخسارة و السيطرة عليها و التي تشكل جزئ لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، و بقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد بالإضافة أن المجتمع سيستفيد من ذلك. فمثلا عندما تشهر الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون و الملاك على حد سواء أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس و تداعياته.

(4) أداء التزامات مفروضة من الخارج

يرتبط هذا الهدف بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى و مع الدولة، و يتناول كثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسؤولا عن الخسائر في ظل ظروف محددة.

¹ لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص 60.

المطلب الثالث : قواعد و أدوات إدارة المخاطر

1-3-1-2- قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها و تقنياتها، و ذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر، و قد كان من أوائل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد الخاصة بها، هذه القواعد ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك و الفطرة السليمة و تطبق على مواقف المخاطر المختلفة.

أ. قاعدة المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسائر

القاعدة الأولى و الأهم في القواعد الثلاثة هي : " لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته"¹، و رغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطر معينة، إلا أنها تلمي لنا أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها و إذا بدأنا بالإقرار بأنه لا يتم عمل شيء حيال مخاطر معينة فان المنظمة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فمعرفة المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته معرفة أي المخاطر يمكن الاحتفاظ بها.

إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر يتطلب عملا محددًا اتجاه الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطر. و إذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لخطر معين كبير لدرجة أنه ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيًا و الشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل هذه المخاطر، أما إذا تعذر تقليل الشدة و تحويل المخاطر فانه يجب تفاديها و تجنبها،² و من منظور نظرية القرار فان قاعدة " لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته تعتبر قاعدة رئيسية في التعرف على القرارات الأكثر إستراتيجية "

و مسألة حجم المخاطر التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة و فنية، حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطًا مباشرًا بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة، و يتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة، و احتياطياتها السائلة و قدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ، و بالنسبة لكل مؤسسة يمكن تغطية بعض الخسائر بالتدفق النقدي، بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الاحتياطات النقدية، و يتطلب البعض الثالث الاقتراض، غير أن بعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتياطات على احتمالها.

ب. قاعدة التفكير في الاحتمالات

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر مما لو كان مفتقدًا (مثل هذه المعلومات) و مع ذلك أهمية غير ضرورية أو في غير محلها يمكن أن تعطي مثل هذه الاحتمالات، فاحتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة، و حتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفًا فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة، و لا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بالتعرض لخطر معين ليس أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطرة على العكس فمثلما تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها،

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص102.

² سمير الخطيب، مرجع سابق، ص19.

أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أم معتدلا أم مرتفعا جدا يمكن أن يساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة (و إن لم يكن بالطريقة التي يفكر بها معظم الناس).¹ إن في ارتفاع الاحتمال دلالة على أن التأمين ربما لا يكون طريقة اقتصادية للتعامل مع المخاطر و ينتج ذلك من حقيقة أن التأمين يعمل على أساس المتوسطات حيث تقدر شركة التأمين المبلغ الذي يجب تحصيله في صورة أقساط لتغطية الخسائر التي ستحدث، و بالإضافة إلى تغطية الخسائر يجب أن تغطي تكاليف المؤسسة، لذلك فإن أفضل عمليات الشراء في التأمين تتضمن الخسائر ذات احتمال حدوث أقل، و كلما ارتفع احتمال حدوث الخسارة، كلما قلت ملائمة التأمين كأداة للتعامل مع المخاطر. فالقاعدة الثانية لإدارة المخاطر تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا هاما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطر معينة، فمنطقيا استخدام الاحتمالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى.

ج. قاعدة المخاطرة بالكثير من أجل القليل

توفر القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (و هي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها).

و تقتضي القاعدة الثالثة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر و القيمة التي تعود على المحول، و هي تأخذ اتجاهين الأول : أن المخاطر ينبغي عدم الاحتفاظ بها عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل) من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطر مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطر المحولة، و في هذه الحالات تمثل الأقساط " الكثير " فيما تمثل الخسارة المحتملة " القليل " .

د. قاعدة مراعاة الأخطار الشاذة

على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشاذة بالاعتبار، فبالرغم من أهمية عنصر " احتمال وقوع الخسارة " عند اتخاذ القرار من جانب مدير الخطر، إلا أن هناك بعض الأخطار الشاذة التي إذا تحققت تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها، فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث معين 1% فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه جسيمة فإن على مدير الخطر آنذاك تحويل الخطر لجهة أخرى أقدر على مواجهته مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة.²

2-1-3-2 أدوات إدارة المخاطر

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص105.

² أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، مرجع سابق، ص50.

إن الجزء الجوهري و الأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم و تنفيذ إجراءات، من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، هذا التعريف يشير إلى الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر و كيفية التعامل مع الخسائر و هما على التوالي:¹

أ. التحكم في المخاطرة

يقصد بتقنية التحكم في المخاطرة أن يتم تقليل المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة بأدنى تكلفة ممكنة، بالاعتماد على أساليب تحاشي المخاطرة و المداخل المختلفة لتقليلها، من خلال مجهودات الرقابة و التحكم.

ب. تمويل المخاطرة

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر الناشئة من المخاطرة التي تبقى بعد تطبيق تقنيات التحكم في المخاطرة، و يأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر و نقل أو تحويل جزء آخر).

و عند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقها للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة، و احتمال حدوثها، و الموارد المتاحة لتعويض الخسارة أن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد و تكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص52، ص53.

المبحث الثاني : هيكل و خطوات إدارة المخاطر

أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة و دائمة التطور و ترتبط بإستراتيجية المؤسسة و كيفية تطبيق تلك الإستراتيجية، و يجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي و الحاضر و في المستقبل على وجه الخصوص.

المطلب الأول : هيكل و تنظيم إدارة المخاطر

يجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة و برنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة، و يجب ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تكتيكية و عملية، و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير و موظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم، و بتدعيمها لتحمل المسؤولية و تقييم الأداء و المكافآت ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات.

2-2-1-1- سياسة إدارة المخاطر

يجب علي سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها و ميولها اتجاه المخاطر، و كذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب علي سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات اتجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها. بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثل الصحة و السلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات و التقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط، و للعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر:¹

- التزام الرئيس التنفيذي و مدراء المؤسسة؛
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة؛
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب و تطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

2-2-1-2- دور مجلس الإدارة

يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، و خلق بيئة و هيكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. و يمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل، و تكون قادرة علي العمل كراعي لإدارة المخاطر، و يجب كحد أدني أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:²

- طبيعة و مدي حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص؛
- احتمالية تحقق تلك الأخطار؛
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة؛
- قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقق الخطر و تأثيره علي النشاط؛

¹ " معيار إدارة الخطر "، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار (ERMA)، ص12، متوفر على الموقع : www.erma-egypt.org، تاريخ التصفح : 2020/03/15.

² نفس المرجع السابق، ص13.

- تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة؛
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر.

2-2-1-3- دور وحدات العمل

و تتضمن ما يلي:¹

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي؛
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم؛
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة، و ذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر، و وضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر؛
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات، و حتى انتهاء المشروع.

2-2-1-4- دور وظيفة إدارة المخاطر

اعتمادا على حجم المؤسسة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية، و تتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. و يجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:²

- وضع سياسة و إستراتيجية إدارة المخاطر؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي و التشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة و يشمل التعليم الملائم؛
- إعداد سياسة و هيكل للخطر داخليا لوحدة العمل؛
- تصميم و مراجعة عمليات إدارة المخاطر؛
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر و التي تتضمن برامج الطوارئ و استمرارية النشاط؛
- إعداد التقارير عن المخاطر و تقديمها لمجلس الإدارة و أصحاب المصلحة.

2-2-1-5- دور المراجع الداخلي

- قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى، و عمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:³
- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، و مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
 - منح الثقة في إدارة المخاطر؛
 - تقديم الدعم الفعال و المشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛
 - تسهيل أنشطة تحديد و فحص الأخطار و تعليم العاملين بإدارة المخاطر و المراجعة الداخلية؛

¹ " معيار إدارة الخطر "، مرجع سابق، ص13.

² نفس المرجع السابق.

³ نفس المرجع السابق.

- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة و لجنة المتابعة الداخلية... الخ، بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة.

و يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية و الموضوعية.

2-2-1-6- الموارد و التطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، و ذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، و هذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة و متابعة إجراءات التحكم و تسهيل عمليات إدارة المخاطر. كما يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية و الموازنة، و يجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب و التطوير و الإنتاج مثل مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.¹

المطلب الثاني : خطوات إدارة المخاطر

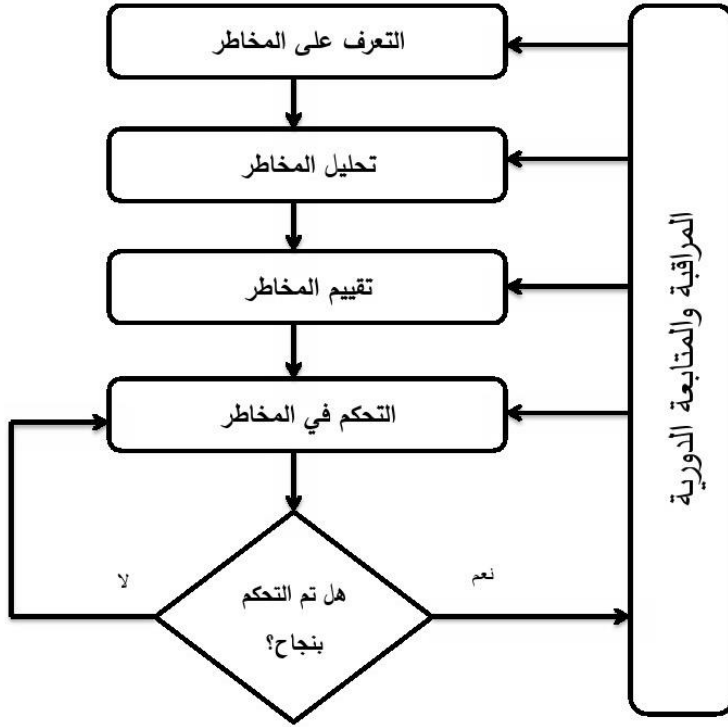
تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:²

- (1) تعريف المخاطر : و هي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
- (2) تحليل المخاطر : و يتم بها تصنيف الخطر و الوقوف على مصادره الأصلية.
- (3) تقييم المخاطر : و هو تحديد عنصري الخطر :
 - الآثار التي يحدثها كل خطر.
 - احتمال حدوث كل خطر.
- (4) التحكم في المخاطر : و بها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر و آثاره.
- (5) المراقبة و المتابعة الدورية : و تتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة. و يمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل التالي :

¹ " معيار إدارة اخطر "، مرجع سابق، ص14.

² عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، " تقييم و إدارة المخاطر "، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص6.

الشكل رقم (1-2) : خطوات إدارة المخاطر



المصدر : عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، " تقييم و إدارة المخاطر "، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص7.

❖ الخطوة الأولى : تعريف المخاطر

توجد عدة وسائل يمكن استخدامها لتعريف المخاطر، سوف نذكر بعضها منها كل على حدة، و لكن أثناء التطبيق يتم الاستعانة بأكثر من وسيلة متفاعلين معا للتعرف على أكبر قدر من المخاطر التي قد تلم بالعمل الذي يتم دراسته.

أ. آراء الخبراء

و تعتمد على وعى الخبير و إدراكه مدى حجم الخطر، و هى تعتبر أسهل الطرق للتعريف، و لكن يجب العلم أن آراء الخبراء وحدها لا يكفى إلا في المشروعات الصغيرة غير المعقدة و لا تحتاج إلى دراسات جدوى كبيرة.

ب. تقسيم الخطة

و هى تعالج المخاطر الكامنة في داخل المشروع عن طريق تقسيم خطة العمل و دراسة المخاطر في كل جزء على حدة، تصلح لبعض المشروعات التكنولوجية (الشبكات - البرمجيات).

ج. تحليل الفروض

و هي تحليل فروض المكسب و الخسارة في كل من الحالتين التاليتين : الأولى هي أحداث نريدها أن تقع أثناء إنجاز المشروع و لكنها لا تقع و الثانية هي أحداث لا نريدها أن تقع و لكنها تقع أثناء التنفيذ. و في هذا الصدد نحتاج بشدة إلى آراء الخبراء لإدارة هذه الأحداث.

د. استنباط القرارات

و هي التأثيرات التي تشير إلى أن أمرا ما سوف يحدث (داخل أو خارج المشروع). و يمكن استخدام تحليل المكسب و الخسارة لاستنباط القرارات، مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك قد يؤدي إلى قرارات خاطئة في حالة استنباط القرار على أساس مختلف لما وضع له التحليل، و هناك بالفعل عدة أوجه قد تكون متضادة في هذا الأمر مثل : الجانب الفني و سياسة التنفيذ، أو التسويق و الجانب الفني، أو الحلول و المشاكل، أو المدى القصير و المدى البعيد، أو استخدام تكنولوجيا حديثة واستخدام آراء الخبراء.

هـ. تداول الأفكار

و هي تستخدم لعمل توليفة من جميع التعريفات السابقة للوصول إلى أفضل النتائج أثناء الاجتماعات. و على الرغم من اختلاف المشاريع عن بعضها البعض، و لكن أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المشاريع قد تكون شائعة ، و يجب أن نعرف أن الطريقة الوحيدة لتقليل الخسائر الناجمة عن تعرض المشاريع للمخاطر هي رصد و تسجيل كل ما يمكن أن نتوقعه من هذه المخاطر و اتخاذ الإجراءات اللازمة عند حدوث أي خطر، و تبليغ الإدارة بكل التفاصيل اللازمة لضمان سرعة التحرك في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

و دور إدارة المخاطر يتمثل في تحديد أنواع المخاطر و تصنيفها و إيجاد حلول لها لتطبيقها فور وقوع المشكلة، و يتم ذلك عن طريق التحكم في هذا الخطر و تحسين كل الظروف التي تؤدي إلى منع حدوثه. فالمديرون القائمون على المشروع يجب أن تكون لديهم الرؤية المستقبلية للعقبات التي قد تعترض المشروع.¹

❖ الخطوة الثانية : تحليل المخاطر

يبين أبو حجر (2014) الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسبة، حيث تم إعداد جدولاً يشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM) بالاشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة.²

الجدول رقم (2-2) : أساليب و تقنيات تحليل المخاطر

الحالة	أساليب و تقنيات تحليل المخاطر
الفرص المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي	1. دراسة السوق 2. التوقعات 3. اختبار السوق 4. البحث و التطوير 5. تحليل التأثير على النشاط
التحديات المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي	1. تحليل التهديدات 2. تحليل شجرة الخطأ

¹ عاطف عبد المنعم و آخرون، مرجع سابق، ص7-9.

² طارق أبو حجر، " القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص72.

3. تحليل أسباب الفشل و التأثير (FMEA)	
<p>1. تصميم نموذج الاعتمادية</p> <p>2. التحليل الرباعي الاستراتيجي (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)</p> <p>3. تحليل شجرة الأحداث</p> <p>4. تخطيط استمرارية الأعمال</p> <p>5. تحليل البيئة الخارجية BPEST (الأعمال و العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية)</p> <p>6. تصميم نموذج الاختبار الحقيقي</p> <p>7. اتخاذ القرار في ظروف الخطر و عدم التأكد</p> <p>8. الاستدلال الإحصائي</p> <p>9. مقياس النزعة المركزية و التشتت</p> <p>10. تحليل العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الفنية و القانونية و البيئية (PESTLE)</p>	الفرص و التهديدات معا

المصدر : طارق مفلح جمعة أبو حجير، " القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص72.

❖ الخطوة الثالثة : تقييم الخطر

هناك العديد من الطرق الإحصائية التي يمكن بواسطتها تقييم درجة الخطر لكن أبسطها و أكثرها فاعلية هو وصف درجة الخطر بأنها عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا. و تقييم درجة الخطر تعتمد على خاصيتين :

1. تأثير الخطر

2. احتمال حدوث الخطر

و يصنف كلا من التأثير و الاحتمال بأنه عالي و متوسط و منخفض، و يوضح الجدول التالي درجات الخطر.

الجدول رقم (2-3) : تقييم درجات الخطر

التأثير	الاحتمال	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	عالي	متوسط
متوسط	عالي	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	مخفض جدا

المصدر : عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، " تقييم و إدارة المخاطر "، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص13.

❖ الخطوة الرابعة : التحكم في المخاطر

بعد الانتهاء من الخطوات الثلاث السابقة : التعرف على المخاطر، تحليلها، و تقييمها، يأتي دور الخطوة الرابعة المتمثلة في الأساليب اللازمة للتعامل مع الأخطار، و هي عبارة عن واحدة أو أكثر من المجموعات الأربع الرئيسية التالية:¹

أ. تجنب المخاطرة

و تعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، و مثال على ذلك : التوقف عن شراء عقار أو استئناف عمل ما و ذلك لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، و عادة يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة، و يمكن استخدام هذه الوسيلة لكل أنواع المخاطر، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع اتخاذ القرار من إشباع بعض الحاجات أو الحد من تقدم المشروع أو النشاط، و نتيجة لذلك فإن هذه الطريقة ليس لها أي تكلفة بسبب ترك مواجهة الخطر تماما، و تجدر الإشارة إلى أنه عند استخدام هذه الطريقة تصل درجة الخطر في النشاط إلى الصفر.

ب. نقل المخاطرة

و هي نقل أثر المخاطرة إلى جهة أخرى كاستخدام عقود التأمين مثلا، أو نقل المهمة المطلوبة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، و بذلك لتحمّل هذا الأخير المخاطرة كلها، و غالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جدا مع وجود احتمال ضعيف لحدوث هذه المخاطرة، و هناك صور من العقود القانونية التي يمكن استخدامها لنقل المخاطرة أو تحويلها لجهة أخرى أهمها (عقود التأمين، عقود النقل، عقود التشييد أو البناء، عقود الإيجار).

ج. تقليص المخاطرة

و يقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية و رقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر و تقليل من أثره حال وقوعه، و يتناول هذا الأسلوب جانب التخفيف من الخسارة في المرحلتين : ما قبل حدوث الخسارة، و ما بعد حدوث الخسارة.

و تعمل الجهود المبذولة التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار حدوث الخسارة مثل : قيادة سيارة الإسعاف بسرعة بطيئة في الحالات غير الطارئة، و كذلك تعمل تلك الجهود على التقليل من شدة الخسارة في الممتلكات و الأرواح، و غيرها من الأمور ذات القيمة و التي من الممكن أن تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث.

و في المقابل فإن تركيز الجهود المبذولة ما بعد حدوث الخسارة على إيقاف انتشار الخسارة أو مقاومة تأثيراتها السلبية، حيث يتم التعامل مع العديد من صور التخفيف من حدة الخسارة من خلال : الإجراءات الطارئة، عمليات الإنقاذ، النشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل و غير ذلك من الإجراءات الأخرى.

د. قبول المخاطرة

و هي قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ أية إجراءات احتياطية أو رقابية، و يتم استخدامها عادة في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل و أثره ضعيف في حال وقوعه.

¹ David Baccarini, Geoff Salm, Peter E.D. Love, " Management of risks in information technology projects ", Industrial Management & Data Systems, Emerald Group Publishing Limited, Vol 104 N° 4, 2004, p286-295.

❖ الخطوة الخامسة : عملية المراقبة و المتابعة الدورية

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظاما لتقديم التقارير و المراجعة للتأكد من التعرف الفعال و الصحيح للأخطار و تحديدها و فحصها، و أن إجراءات التحكم في الخطر مناسبة و ملائمة، و أنه قد تم اتخاذ تلك الإجراءات بشكل سليم و من ثم العمل بها، كما و يجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة و مستويات التوافق مع القوانين و مراجعة معايير الأداء. و من الجدير ذكره أن عمليات الرقابة و المراجعة يجب أن تحدد التالي¹:

- إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها؛
- إذا كانت الإجراءات المتبعة و المعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد و فحص الخطر كانت ملائمة؛
- أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل و تحديد الدروس المستفادة لفحص و إدارة الأخطار مستقبلا.

و في خضم متابعة و تنفيذ خطوات إدارة المخاطر الأربعة الأولى، فإن عملية المراقبة و المتابعة الدورية تكون فعالة في كل خطوة حتى انتهاء المشروع أو النشاط الذي تمت دراسة أخطاره و إدارتها، و كما هو متوقع فإن عملية التنفيذ ستواجه أخطارا جديدة لم تكون ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها، و بالتالي يتوجب على مدير المخاطر أو منفذ النشاط/المشروع أن لا يتجاهل المخاطر الجديدة و يعمل على إدارتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الأولية.

المطلب الثالث : المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة المخاطر

المتمثل لمفهوم إدارة المخاطر يتبادر إلى ذهنه العديد من المصطلحات الأخرى و التي قد تشوش تفكيره و تجعله في حيرة من أمره للتفريق بين هذه المصطلحات من حيث المعنى و المحتوى باعتبار أن مصطلح المخاطر تتقاطع فيه الكثير من الموضوعات ذات الصلة مع بعضها البعض و التي تستعمل في محتواها و موضوعها مفهوم الخطر. و التي جعلت منه مادتها الأساسية و مكوناتها الرئيسي في التحليل و المعالجة، من هذه المصطلحات الأمن الصناعي، نظام الوقاية و إدارة الأزمات و غيرها و سنحاول تفكيك كل مصطلح على حدا بمهدف توضيح الفروق بينها و بين مصطلح إدارة المخاطر.

2-2-3-1- مفهوم الأمن الصناعي

يوجد تعاريف متعددة للأمن الصناعي منها²:

يرجع أصل مصطلح الأمن Security إلى الكلمة اللاتينية Se-curus و من cura التي تعني "العناية" to care و بوجه عام فان مصطلح الأمن يعبر إما عن التحرر من الخطر أو استعراض القوة و القدرة على الاستجابة للتهديدات أو عرقلتها. يعرف الأمن الصناعي على أنه : " العمل على تقليل الحوادث في الصناعة و تكاليف الإصابة الناتجة عنها، و التي تتناسب تناسباً طردياً مع عدد الحوادث و الإصابات و ذلك بغرض حماية العمال و زيادة الكفاءة الإنتاجية". و يعرف أيضا على أنه : " توفير ما يلزم من الشروط و المواصفات الفنية و الإجراءات التنظيمية في بيئة العمل و

¹ " معيار إدارة الخطر"، مرجع سابق، ص14، ص15.

² لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص28، ص29.

جعلها آمنة و صحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، و لا تنشئ عنها إصابات مهنية، أي أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية و البشرية ".¹

و تتمثل أهمية الأمن الصناعي داخل المؤسسة في انه أصبح هو الدرع الواقي لمقومات الإنتاج من الأضرار و المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها العملية الإنتاجية ، بحيث يهدف بشكل خاص إلى الاحتياطات اللازمة و كذا شروط الوقاية بمختلف صورها و أشكالها، مع تهيئة بيئة عمل صالحة و آمنة داخل المؤسسة، فالأمن الصناعي أصبح من أهم العوامل الإنتاجية و إحدى دعائم التنمية الاقتصادية بوجه خاص.

من خلال هذا يتبين أن مفهوم الأمن الصناعي يلتقي مع مفهوم إدارة المخاطر في نقاط و يختلف عنه في نقاط أخرى، أما النقاط المشتركة بينهما مثلا هو أن كليهما يهتمان بدراسة و تتبع المخاطر و التي من شأنها أن تؤثر على سيرورة العمل، و كذا على مختلف الأنشطة الفاعلة داخل المؤسسة. و يختلفان في نقاط أخرى منها أن الأمن الصناعي يركز أكثر على التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلي و ما تعلق منه بالعمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج و علاقته بالعنصر البشري من خلال العمل على تقليل الحد الأدنى للمخاطر المرتبطة بحوادث العمل مثلا، أما إدارة المخاطر فتتركز على تحليل المخاطر المرتبطة بعوامل البيئة الداخلية و الخارجية معا.

2-2-3-2- مفهوم نظام الوقاية

يمكن تقديم جملة التعاريف التالية المرتبطة بمفهوم نظام الوقاية أهمها ¹:

هو "نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط و المواصفات الفنية و الإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها صحية و أكثر أمانا حتى لا تقع فيها حوادث و إصابات مهنية و ذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية و البشرية". كما ينظر إليه على أنه : "كل الإجراءات التي تتخذ لمنع أو التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية، كما يقدم جميع وسائل الوقاية و يوفر الظروف المناسبة للعمل".

إن نظام الوقاية الفعال هو الذي يعتمد على تفعيل دعائمه الإنسانية و المادية قصد سد الثغرات التي قد تكون سببا لتكرار الحوادث في المنظمة أي معالجة و احترام الشروط الفنية و الإجراءات العملية بغية منع السلوكات و التصرفات الإنسانية و الظروف البيئية الغير آمنة حيث يعمل هذا النظام على تحقيق جملة من الأهداف منها :

- حماية العنصر البشري من خلال توفير مجموعة من الشروط و الوسائل التي تجعل العمال في حماية آمنة من أخطار و حوادث العمل، و ذلك لأن الكفاءات و المهارات البشرية التي تضمنها المؤسسة تعتبر الدعامة الأولى للعملية الإنتاجية؛
- حماية عناصر الإنتاج المادية من الأهداف الأساسية لنظام الوقاية، و كذا حماية و صيانة عناصر الإنتاج المادية من آلات و تجهيزات و معدات و مرافق و مبان و المنتجات من التلف و الضرر الذي يمكن أن يلحق بها جراء حوادث العمل؛
- بالإضافة إلى المكاسب المادية التي يمكن أن تحققها الوقاية من الحوادث توجد هناك أهداف أخرى غير واضحة، لها أثر على الأرباح و قدرة المؤسسة على النمو و البقاء و رغم صعوبة تقييمها ماديا إلا أن لها تأثير أعلى على تكلفة الإنتاج و كميته و جودته نذكر منها مثلا، انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض معدل التغيب و غيرها؛

¹ لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص 29، ص 30.

- و باعتبار أن نظام الوقاية أحد الأنظمة الفرعية للأمن الصناعي و إحدى تفرعاته الأساسية فإن كل ما قيل عن علاقة الأمن الصناعي بإدارة المخاطر هو نفسه ينطبق على نظام الوقاية، إلا أن نظام الوقاية يعتبر نظام عملي أكثر منه نظري.

2-2-3-3- مفهوم إدارة الأزمات

تكون المؤسسة أسيرة سلسلة من الأزمات و المشكلات بسبب سوء التخطيط و عدم العناية بالتوقع و أيضا انخفاض فعالية المواجهة و بالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله، و إنما يفرض عليها ما تفعله و أولوية أمورها لا تحددها هي و إنما تحددها الأزمات المتتالية و بالتالي فبدلا من أن تدير هي الأزمات تصبح مدارة بالأزمات. و تعرف الأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.

أما إدارة الأزمات فهي تعرف على أنها : " تقدير للأمر المفاجئة و تحديد اتجاهات الحركة البديلة و تصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات و المسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغير عند الحاجة ".¹

أي أن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها و في مسارها و اتجاهاتها و هي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث و الحصول على المعلومات و المعرفة و استخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، و هي كذلك إدارة تقوم على التخطيط و التنظيم و الرقابة و البعد و الارتجالية و العشوائية.

و للتعرف على الفرق بين إدارة الأزمة و إدارة المخاطر يتطلب ضمنا ضرورة التفريق بين مفهومي الخطر و الأزمة، فالخطر هو مفهوم كما رأينا مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد، أما الأزمة فهي مفهوم يعبر عن شيء حدث فعلا، فنقول مثلا خطر الزلازل (أي احتمال أن يقع أو لا يقع) و لا نقول أزمة الزلازل، كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة أما في الأزمة فهي أكيدة، أما تأثير الأزمة فهو تأثير أوسع من تأثير الخطر، فمثلا نقول الأزمة المالية العالمية يعني أن تأثيرها مس العالم كله كما أن الخطر يعتبر من عوامل توليد الأزمات فمثلا نقول أزمة الرهن العقاري كانت ناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية بدون

ضمانات... الخ.¹

¹ لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص30، ص31.

المبحث الثالث : تقنيات و طرق التحليل الإستراتيجي لإدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دورا أساسيا و جوهريا في عملية صياغة الإستراتيجية، باعتبارها تعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر و التهديدات التي تترص بالمؤسسة، و هذا هو الدور الذي تلعبه الطرق المساعدة في صياغة الإستراتيجية من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.

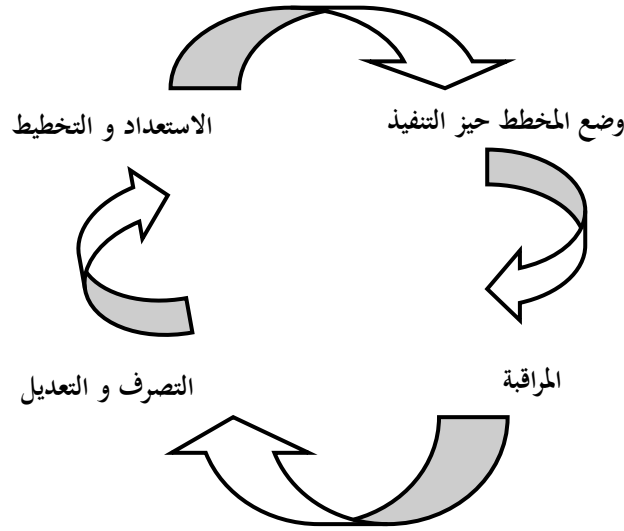
المطلب الأول : نماذج مساعدة لإدارة الخطر

هناك بعض النماذج التي حاولت إعطاء الطابع العلمي و المنهجي لعملية إدارة المخاطر، فكل نموذج يقدم تصور معين لسيرورة التعامل مع الخطر داخل المؤسسة وفق رؤية و مرحلية متناسقة و منسجمة، تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر و سبل التعامل معه.

2-3-1-1- نموذج عجلة ديمينج (Deming)

وضع العالم الأمريكي ديمينج (Deming) في نهاية سنة 1940 حلقة تشير إلى المراحل الدورية التي تمر بها عملية التقييم المستمر، من خلال تطوره لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2) : عجلة ديمينج لإدارة المخاطر



المصدر : مجد بوزيدي، " إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة (DOUDAH) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص149.

❖ المرحلة الأولى : الاستعداد و التخطيط

تتضمن المرحلة الأولى وفق عجل ديمينج ثلاثة وظائف رئيسية و هي : التحضير، التخطيط، التنبؤ، و ذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدئ التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر و التهديدات البيئية، و هذا يتم إلا بالتخطيط الجيد و السليم و بناء على التنبؤ بالطرق و الوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.

❖ المرحلة الثانية : وضع المخطط حيز التنفيذ

و هذا من خلال تبني هذا المخطط على أرض الواقع، من خلال الشروع بالعمل به داخل المؤسسة، و هذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط.

❖ المرحلة الثالثة : المراقبة

و هي محاولة ملاحظة و فهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته للأخطار، من خلال البحث عن مدى فعاليته في التعامل مع المخاطر، و كذا التعرف على كيفية سير الطرق و الوسائل المتبناة لمواجهة الخطر، أي وضع المخطط في ميزان الأداء المحقق و المتوقع منه.

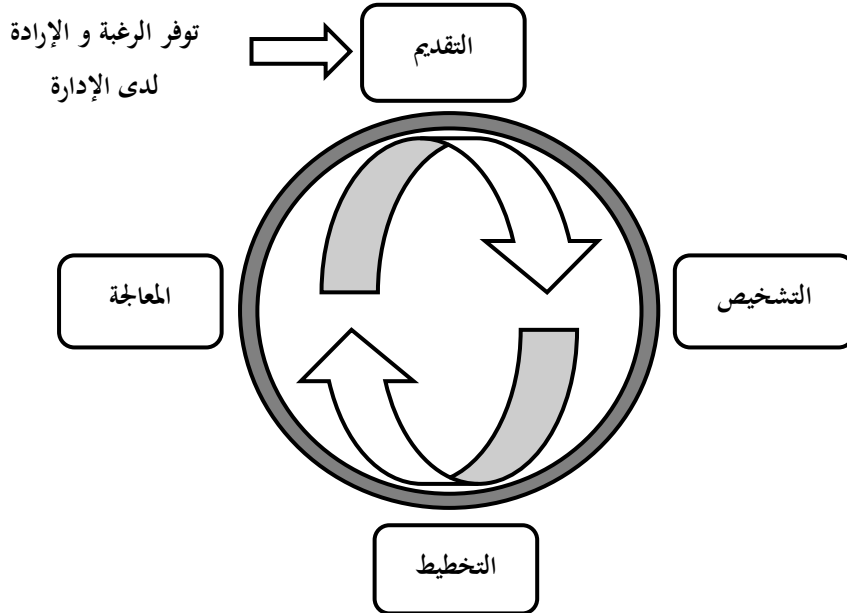
❖ المرحلة الرابعة : تصحيح الانحرافات (التعديل)

و هي عملية اكتشاف الانحرافات التي حدثت أثناء معالجة الخطر و هذا بناء على الأهداف التي وضعت في المخطط، و محاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بين ما تم التخطيط له و ما تم التوصل إليه.¹

2-3-1-2- نموذج Jean le ray et Degobert

وضع هذا النموذج من طرف العالمين (jean le ray et Degobert) لمحاولة إعطاء صورة لسيرورة إدارة المخاطر وفق أربعة مراحل كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3) : نموذج Jean le ray et Degobert لإدارة الأخطار



المصدر : مجد بوزيدي، " إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة (DOUDAH) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص149.

¹ مجد بوزيدي، مرجع سابق، ص149، ص150.

و تتمثل أهم مراحل إدارة المخاطر في التالي :¹

❖ **التشخيص** : تتمكن المؤسسة من خلاله الكشف مبكرا عن الأحداث التي يمكن أن تشكل تهديدا للمؤسسة.

❖ **التقييم** : يتم من خلاله تقييم الأحداث المسببة للأخطار، مع تقييم الآثار المحتملة لها على المؤسسة و أهدافها.

❖ **المعالجة** : تتكفل هذه المرحلة عما يمكن فعله لمواجهة لأخطار و الحوادث المحتملة.

❖ **التخطيط** : وضع الخطط و الاستراتيجيات المناسبة لمواجهةها تماشيا مع أهداف المؤسسة.

هذا النموذج يتطلب الإرادة القوية و الرغبة الحقيقية من طرف الإدارة، تنبع من وعي المسؤولين بأهمية مواجهة الأخطار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك من خلال نشر ثقافة الإحساس و إدراك الخطر و توفير الإمكانيات المالية و البشرية و المعلوماتية اللازمة لتحقيق ذلك، و في نفس السياق و محاولة من الباحثين إعطاء تفصيل أكثر حول النموذج قاما بتقسيم كل مرحلة إلى قسمين على النحو التالي :

❖ **مرحلة التشخيص** : تتضمن العنصرين التاليين :

● التحديد المنظم

● المراقبة الداخلية للنظام

❖ **مرحلة التقييم** : تتضمن العنصرين :

● تقييم التأثير

● البحث عن الأسباب

❖ **مرحلة التخطيط** : تتضمن العنصرين :

● السياسات و الأهداف

● مخطط التطوير

❖ **مرحلة المعالجة** : تتضمن العنصرين :

● ماذا تعمل ؟

● كيف يتم العمل ؟

¹ نجد بوزيدي، مرجع سابق، ص151.

المطلب الثاني : تقنيات كمية لإدارة المخاطر

2-3-2-1- قانون الأعداد الكبيرة

يقوم هذا القانون على أساس التوقع و التنبؤ بمختلف المخاطر كما هو موضح في التالي:¹

أ. مبدأ القانون

لقد كان الفرنسي " بواسون Poisson " أول من اكتشف هذا القانون سنة 1735، و ينص هذا القانون على أنه " كلما زادت عدد الوحدات التي تجري عليها التجربة، كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح، بمعنى أن يصبح الاحتمال المتوقع مساويا أو قريبا من الاحتمال المحقق "، و يجيب هذا القانون على السؤال التالي: كيف يؤدي تجميع الأخطار إلى تقليلها؟ أي أن القانون يعتمد على قدرة المؤسسة على جمع أكبر قدر من المعلومات عن السلوكيات المختلفة للمخاطر خلال فترات زمنية سابقة، بطريقة يسهل عليها معرفة سلوكياتها الحالية و أبعاد تأثيرها على نشاط المؤسسة و سيرورة العمل داخلها.

ب. نشأة القانون

حيث يعود هذا إلى ملاحظة الرياضيين في القرن السابع عشر في أوروبا عند إعدادهم لقوائم الوفيات، أن عدد الموتى من الذكور و الإناث يميل إلى التساوي كلما زاد عدد المسجلين في القائمة، و قد أصبحت دراسة هذه الظاهرة جزءا من علم الإحصاء، عندما كتب عنها سيمون بواسون و سماها قانون الأعداد الكبيرة، فهو يتعلق باستقرار تكرار بعض الحوادث عند وجود عدد كاف منها مع أنها تبدو عشوائية لا ينظمها قانون، إذا نظر إليها من كل واحد على حدا وفق أسلوب محدد. هذا القانون هو الأساس الذي يمكن للمؤسسة التعامل وفقه لجملة المخاطر التي تعترضها، فالاستحالة التي تبدو قطعية عند محاولة توقع خطر أو حادثة معينة تنقلب إلى ما يشبه اليقين إذا كان ما نحاول توقعه هو عدد كاف من المخاطر المتشابهة، إذن فقانون الأعداد الكبيرة يساعد المؤسسة على عملية التوقع و لو جزئيا حول جملة المخاطر التي تتعرض لها، و بالتالي تسهل عملية الاستعداد لها و التحكم و السيطرة عليها.

2-3-2-2- مؤشر التنبؤ بالخسارة

و هو مؤشر يستعمل لمعرفة تكرار و حجم الخسارة المتوقعة بالنسبة للشركة، أو هو التنبؤ بأقصى خسارة ممكنة و أقصى خطر ممكن أن تتحمله المؤسسة، و تستعمل عدة تقنيات للتنبؤ بالخسارة منها التحليل الاحتمالي و هو أداة لتحليل مختلف الإستراتيجيات و الأهداف التي تلتزم المخاطرة، أو أين يوجد ارتباط و علاقة بين الخطر و العائد (الخطر/عائد) و ما ينتج عنهما من خسارة أو ربح، فالاحتمال (P) الذي يمثل فرصة الخسارة لتحقق خطر ما يكون قابلا للتأمين، يكون مساويا لقيمة المبلغ الكلي للتأمين مضروب في عدد الأحداث المرجحة التحقق (X) على عدد الوحدات المعرضة للخطر (N).

$$P = (Y * X) / N$$

¹ لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص94.

و قد تسمى في بعض الأحيان بالقيمة المعرضة للخطر " VAR-risk at Value " ، و كلها إجراءات يتم خلالها تقدير التغير في موقف و ربحية المؤسسة و تعاملها مع المخاطر المختلفة.¹

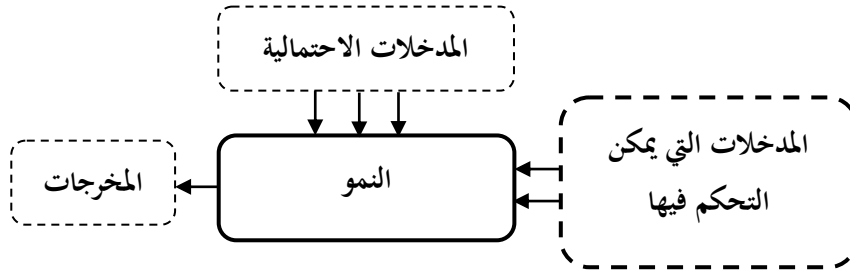
3-2-3-2- طريقة محاكاة مونت كارلو

تعتبر طريقة محاكاة مونت كارلو من الطرق التي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في التوقع و التنبؤ بالمخاطر التي تواجه المؤسسة في بيئة أعمالها.

أ. مفهوم طريقة محاكاة مونت كارلو

تعتبر المحاكاة أسلوب من أساليب تحليل و إدارة المخاطر، حيث تتضمن المحاكاة بناء النموذج الرياضي الذي يحاول أن يشرح الموقف الحقيقي في عالم الواقع، إذ يهدف هذا النموذج إلى إشراك المتغيرات المهمة و ما لها من علاقات مشتركة بالطريقة التي نستطيع بها دراسة التغيرات الإدارية، المؤثرة على كامل النظام داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-4) : تصور لنموذج المحاكاة



المصدر : لطيفة عبدلي، " دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته (SCIS) سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص104.

و من بين أساليب المحاكاة أسلوب " مونت كارلو "، حيث ظهرت هذه الطريقة انطلاقا من المقامرة الشهيرة لرؤوس الأموال في موناكو، و بعدها تطورت لأن تصبح طريقة لمعالجات المشكلات الإدارية.

و تركز طريقة محاكاة مونت كارلو على استخدام الأرقام أو الأعداد العشوائية لتوليد قيم لمتغير عشوائي و ذلك باستخدام توزيعات احتمالية، إذ تمكن من إدخال المقاربة الإحصائية للخطر إلى القرارات المتخذة، و يمكن إجراؤها لعدد من الفترات الزمنية لمعرفة التأثير طويل المدى لكل قرار أو سياسة أو قيمة تتم دراستها، و ذلك بهدف تجنب مخاطر متوقعة.²

ب. خطوات محاكاة مونت كارلو

تتضمن هذه الطريقة خمس خطوات مبينة في الشكل أدناه كما يلي:³

❖ **الخطوة 01 :** في المرحلة الأولى نقوم بتعريف المميز (سيرورة التمييز)، و عوامل التأثير و كذا شرح النموذج الرياضي، و

تعتبر هذه الخطوة الأساسية مشتركة في كل الطرق المستخدمة في تقييم الأخطار و عدم التأكد.

¹ مجد بوزيدي، مرجع سابق، ص155.

² لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص104.

³ مجد بوزيدي، مرجع سابق، ص164، ص165.

❖ **الخطوة 02 :** هنا يتم ضم كل مجمع دخول (*grandeurs d'entrée*) بتوزيع احتمالي معين (التوزيع الطبيعي، البواسوني،...)، أو بتوزيع مشترك في حالة المتغيرات المترابطة، و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومة المتاحة، وكذا حسب مبدأ تعظيم درجة التعادل (*l'entropie*)، أي اختيار دالة الكثافة الاحتمالية التي تعظم درجة التعادل S ، حيث :

❖ **الخطوة 03 :** بعد المرحلة الثانية يتم توليد M تحقققات (*réalisation*) لكل مجمع دخول بطريقة السحب من دوال الكثافة الاحتمالية لهذه المجمعات، و ذلك بهدف القيام بعملية المحاكاة لتلك التحققات و لا يتم ذلك إلا بامتلاك مولد لأعداد قياسية شبه عشوائية، و هذا ضروري جدا.

❖ **الخطوة 04 :** و باستخدام النموذج الرياضي، نقوم بحساب ال M قيم المتحصل عليها لمجمعات الخروج (*grandeurs de sorties*)، و بذلك نكون قد تمكنا من بناء التوزيع التجريبي لسيرورة التمييز.

❖ **الخطوة 05 :** أخيرا يتم تلخيص المعلومة المتحصل عليها عن سيرورة التمييز بالنظر إلى :

✓ الأمل الرياضي؛

✓ الانحراف المعياري؛

✓ أقصر مجال بالنسبة لمستوى دلالة 95%.

و لتسهيل الفهم على غير المتخصصين في الرياضيات و الإحصاء، تتلخص خطوات مونت كارلو في المحاكاة في ما يلي:

- وضع التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج الذي يراد اختباره؛
- استخدام أرقام عشوائية لمحاكاة قيم التوزيع الاحتمالي لكل متغير في النموذج؛
- تكرار العملية لمجموعة من المحاولات (آلاف المحاولات، و ربما مئات الآلاف).

و يتم إجراء هذه الخطوات طبعا باستعمال الحاسوب و البرنامج المخصص للمحاكاة.

المطلب الثالث : أهم طرق التحليل الإستراتيجي

2-3-1- التحليل الثنائي - تحليل الموقف - /مصفوفة (SWOT)

أ. مفهوم التحليل الثنائي

تعتبر عملية تحليل المحيط الداخلي متكاملة مع عملية تحليل المحيط الخارجي، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، ليتبين للمؤسسة العلاقة بينها و بين نقاط القوة و الضعف من جهة، و الفرص و التهديدات من جهة أخرى، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة، و اختيار البديل المناسب حسب كل حالة. و تبسيطا لهذا وجد ما يسمى بنموذج التحليل الثنائي SWOT (نقاط القوة *Srenghts*، نقاط الضعف *Weaknesses*، الفرص *Oppotunities*، و التهديدات *Threats*)

ب. خطوات تحديد الموقف الاستراتيجي

تمر عملية تحديد الموقف بالمراحل التالية ¹:

- تحليل المحيط الخارجي و تحديد الفرص و التهديدات؛

¹ أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص134.

- تحليل المحيط الداخلي و تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة؛
- استخدام نموذج التحليل الثنائي (تحليل الموقف) المبين في الشكل أدناه ؛
- تحديد الاستراتيجيات حسب كل حالة .

الشكل رقم (2-5) : نموذج التحليل الثنائي SWOT

تقييم المحيط الداخلي			
نقاط الضعف :	نقاط القوة :		
.....		تقييم المحيط الخارجي
إستراتيجية علاجية (W/O) التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	إستراتيجية هجومية (S/O) استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة	الفرص :	
إستراتيجية انكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف لتجنب التهديدات	إستراتيجية دفاعية (S/T) استخدام نقاط القوة لتجنب أو الحد من التهديدات	التهديدات :	

المصدر : أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1999، ص134.

يتضح من خلال الشكل أن مصفوفة SWOT تتكون من أربع خلايا، تشير كل خلية إلى الموقف الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، لاختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق و قدرات و أهداف المؤسسة الاقتصادية الحالية أو المستقبلية.

2-3-3-2- نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

أ. عرض النموذج

أنشأ هذا النموذج من قبل مجموعة بوسطن للاستشارات في سبعينات القرن الماضي، و هو عبارة عن مصفوفة لتحليل موقف المنتجات خلال دورة حياتها و تسمى مصفوفة Boston Consulting Group Growth–Share Matrix، و تم تطوير مصفوفة BCG لمساعدة الشركات في تحليل دورة حياة خطوط منتجاتها من أجل اتخاذ قرارات أفضل حول تخصيص الموارد، أو بمعنى آخر بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير و تنويع محفظة أنشطتها، و اتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة، و السيولة.¹

و BCG مصفوفة تصنف المنتجات إلى أربع فئات على أساس نمو الأسواق التي هي فيها و حصتها من تلك الأسواق، و يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعددين أساسيين هما:²

¹ حياة براهيم، " مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية : دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص60.

² لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص79.

- **البعد الأول:** يمثل الحصة السوقية النسبية، يعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة؛
- **البعد الثاني:** يمثل معدل النمو السوق، يعبر عنه المحور العمودي .

(1) منحى الخبرة

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة، كلما انخفضت التكاليف الوحودية لأنشطة الإنتاج و التسويق، و هذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. و قد أثبتت دراسات ال BCG أنه كلما تراكم الإنتاج بالضعف، تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بحوالي 20-30% و هذا من جهة، و من جهة أخرى عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة و تكون رصيدها من الخبرة و المعرفة الفنية و اليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم لإنتاج و تنخفض التكاليف. و يظهر منحى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها ¹:

- أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى كسب الوقت؛
 - اقتصاديات الحجم، وذلك من حيث تخفيض التكاليف الوحودية مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاج؛
 - اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفاً وتطوراً.
- و تجدر الإشارة إلى أن الخبرة في المؤسسة تستمد من عدة مصادر منها :
- كفاءة عنصر العمل : لا يقتصر تأثير الخبرة على انخفاض تكلفة العمل المباشر فحسب، بل تمتد لتشمل العمالة غير المباشرة و المصروفات الإدارية والتسويقية؛
 - تخصص العمل و تحسين طرق الأداء و إعادة تصميم عمليات الإنتاج، و ظهور عمليات إنتاجية جديدة، و إدخال التحسينات و التغييرات في خليط الموارد و إعادة تصميم المنتج؛
 - تمييط المنتج: حيث يؤدي إلى تكرار العمل مما يؤدي إلى زيادة التعلم.

(2) الحصة السوقية النسبية

تمثل على المحور الأفقي للمصفوفة، و هي تعبر على حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له أي: ²

مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي ÷ مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس

و هنا تظهر حالتين :

❖ **الحالة الأولى :** إذا كانت المؤسسة هي المسيطرة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة، و بالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة (DAS) أكبر من 1.

❖ **الحالة الثانية :** هناك منافسين أكبر و أقوى من المؤسسة، و بالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة أقل من 1.

(3) معدل النمو

يكون على المحور العمودي للمصفوفة، و هو يعبر عن جاذبية الصناعة، و يعرف بالعلاقة التالية: ³

¹ حياة براهيم، مرجع سابق، ص60.

² حياة براهيم، مرجع سابق، ص61.

³ نفس المرجع السابق.

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن) ÷
إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

ب. خطوات تطبيق نموذج BCG

يتم تطبيق نموذج BCG بالخطوات التالية:¹

- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية (DAS)
- تقدير كل مجال نشاط إستراتيجي مقارنة بمنافسيه، و ذلك باستخدام بعدين هما: معدل النمو و الحصة السوقية؛
- تحديد موقع كل (DAS) على المصفوفة.

و تجدر الإشارة هنا أن كل (DAS) تمثل على المصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الصناعة ككل، و جزء مشطب يمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات.

الشكل رقم (2-6) : مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG

معدل نمو السوق	النجوم (Stars)	علامات الاستفهام/الوضع الخير (Question mark)
	الأبقار الحلوب (Cash cows)	الكلاب المسعورة/الأوزان الميتة (Mal Dogs)
	الحصة السوقية النسبية	

المصدر : حياة براهيم، " مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية : دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص60.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربعة بدائل إستراتيجية هي:²

❖ المربع الأول : علامات الاستفهام (معدل نمو عالي / حصة سوقية منخفضة)

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها، و في الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش و النمو، و من أهم مميزات هذا المربع ما يلي :

- انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس النشاط؛
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات؛
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المؤسسة؛

¹ نفس المرجع السابق، ص61، ص62.

² حياة براهيم، مرجع سابق، ص62-64.

- عدم استقرار سمعة و مكانة المؤسسة في السوق.

لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المؤسسة مميزات هذا المربع.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي محاولة المؤسسة للرفع من حصتها السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، و ذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

❖ المربع الثاني : النجوم (معدل نمو عالي / حصة سوقية مرتفعة)

و يشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، و معدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات، و من أهم مميزات هذا المربع :

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق، و زيادة مبيعاتها بصورة منتظمة؛
- تتسم المؤسسات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة و سمعة طيبة .

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي و ذلك بالإنفاق على البحث و التطوير، و استمرار الإعلان، و التوسع في التوزيع، و محاولات تخفيض التكاليف و غيرها .

❖ المربع الثالث : البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية مرتفعة)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، و معدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض و التدهور من جهة أخرى، من أهم مميزات هذا المربع ما يلي :

- كبر حجم التدفق النقدي و استمراره؛
- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضج من دورة حياة المنتج؛
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا و بقوة.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

❖ المربع الرابع : الكلاب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية منخفضة)

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، و معدل نمو منخفض، و الأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور و لا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، و عادة ما تكون في نهاية دورة حياتها، و من أهم مميزات هذا المربع ما يلي :

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن؛
- تناقص الأرباح، بل قد تحقق المؤسسة بعض الخسائر؛
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة؛
- تقادم المنتجات و عدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها ؛

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين أن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المؤسسة، باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل لها عنصر البقاء و التطور المتواصل و المستمر، من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يجتبه المستقبل من أحداث، هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات، و أن ترقى بها مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فإن كانت لإدارة المالية مثلا تعمل على تدعيم المركز المالي للوحدة الاقتصادية، فإن إدارة المخاطر حافظة لبقاء الموارد و استمرار الحياة في وحدات المؤسسة، و صمام الأمان للاستمرار و التطور في عالم الاقتصاد و الأعمال.

الفصل الثالث

آليات التعامل مع الأزمة و دور القائد الإستراتيجي في إدارتها

تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متنوعة و ذلك نتيجة لأسباب تنظيمية أو اقتصادية أو تقنية و غيرها، مما يعيق مسيرتها و وجودها، و ذلك حسب طبيعة و حجمها و آثارها و تداعياتها. و عليه يتعين على المنظمة إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها و مواجهتها و درء أخطارها، باستخدام الأدوات العلمية الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها و توظيفها.

و يعد توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات ضرورة ملحة ينبغي أن تتوفر في القادة بما يساهم في نجاح التعامل معها، و التعامل الواقعي و السيكولوجي مع كل أفراد المنظمة و الإعلام و الجمهور و أصحاب المصالح، لاستعادة الثقة و إعادة بناء العلاقات و ترسيخ مصداقية المنظمة، مما يقلل من حجم الضرر على سمعة المنظمة و يخفف ضغط الإعلام و يقلل من قوة الخصومة. و عليه من الضروري وجود قائد يمتلك مهارات و قدرات إبداعية، تمكنه من تجاوز تحديات الأزمة و السيطرة على تداعياتها و إدارتها بنجاح و استخلاص الدروس المستفادة منها.

و من هذا المنطلق قسم هذا الفصل من البحث إلى المباحث الثلاثة التالية :

- ❖ المبحث الأول : إدارة الأزمات.
- ❖ المبحث الثاني : النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات و عوامل نجاحها.
- ❖ المبحث الثالث : دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر و الأزمات.

المبحث الأول : إدارة الأزمات

أصبحت الأزمة سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان و المجتمعات و الدول، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها و بإدارتها كأسلوب وقائي و مستقبلي، للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الأزمة و علاقتها بالمفاهيم الأخرى

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات و المستويات التي يتناولها الكتاب و الباحثون في دراستهم للأزمات، و يكمن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها و اتساع نطاق استعمالها.

3-1-1-1- مفهوم الأزمة

الأزمة في اللغة العربية هي الضيق، و في معنى آخر هي حالة تؤثر و نقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.¹ و قد تم استعارة مصطلح أزمة من المصطلحات التكنولوجية الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينو و يعني : " نقطة تحول و هي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة ".²

و رغم أن مفهوم الأزمة قد نشأ في نطاق علم النفس، إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى مختلف العلوم الإنسانية و الاجتماعية ليتسع نطاق استعماله، و انطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية، لذلك يصعب تحديد مفهوم دقيق و شامل للأزمة. و تحدث الأزمات على عدة مستويات هي : الفرد، المنظمة، المجتمع، و العالم، كما تحدث في كل المجالات السياسية، و الاقتصادية، و الاجتماعية، و التكنولوجية، و الثقافية، و السكانية و غيرها.

فالأزمة هي حالة من التوتر أو الضيق أو الشدة، و هي نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن أو إلى الأسوأ و هي بهذا تحمل إمكانية الفرصة و الخطر في آن واحد، كما أن الأزمة وليدة ظرفها و وضعها الذي يوجد فيه سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم.

أما الأزمة على مستوى المنظمة فهي تعرف على أنها : " موقف محدد يهدد مصالح المنظمة و صورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي ".³

كما تعرف بأنها : " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام و تشكل تهديداً صريحاً و واضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه ".⁴

إذا فالأزمة هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، و موقف طارئ و حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغير حاسم في سير العمل في المنظمة، و تتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهريّة، قد تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها، و تكون الأزمة نقطة تحول نحو الأفضل إذا تم الاستفادة منها و الحصول من خلالها على نتائج

¹ أحمد فهد الشعلان، " إدارة الأزمات : الأسس، المراحل و الآليات "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص26.

² معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل "، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص75.

³ زيد منير عوي، " إدارة الأزمات "، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص19.

⁴ محمد هلال، " مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها و السيطرة عليها "، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، مصر، 1996، ص09.

مرغوبة. هذا و يختلف مدلول الأزمة من منظمة إلى أخرى اعتمادا على البيئة الخاصة بها، و احتمال الخطر فيها على أهداف المنظمة و إمكانية تحقيقها.

3-1-1-2- مفهوم إدارة الأزمة

تعددت تعاريف إدارة الأزمات بتعدد المفاهيم و وجهات النظر و تباين الاختلاف من شخص إلى آخر و تنوع بين الآراء و الأفكار.

❖ حيث عرفت إدارة الأزمة بأنها : " كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية و الإدارية المختلفة و محاولة تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها " ¹.

❖ كما تعرف على أنها : " نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و اتجاهات الأزمة المتوقعة، و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة " ².

❖ و يرى الدكتور زيد منير عبوي بأن إدارة الأزمات هي : " منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات، و المعرفة، و الوعي، و الإدراك، و الإمكانيات المؤثرة، و المهارات، و أنماط الإدارة السائدة، أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب و احتواء أبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها " ³.

مما سبق نستنتج أن إدارة الأزمات هي عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق الاستشعار، و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للأزمات و بالتالي محاولة منع حدوثها، و كذلك الإعداد للتعامل معها و عمل كافة الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، و معالجتها و محاولة الاستفادة من إيجابياتها لصالح المنظمة.

3-1-1-3- علاقة مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم المشابهة

يخلط البعض أحيانا بين مفهوم الأزمة و بعض المصطلحات الأخرى مثل : المشكلة، و التهديد، و الحادث، الصراع و النزاع، و الكارثة، و فيما يلي توضيح لمفهوم تلك المصطلحات و التفرقة بينها و بين الأزمة.

أ. المشكلة

هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار، و المشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة، و هي عملية اتخاذ القرار و لكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها، و المشكلة هي انحراف ضار عن نمط لا يحمل في طياته خطرا، تتوفر عنه معلومات دقيقة لإدراكه و تفهمه، و وقتا كافيا لمعالجته و خبرات مناسبة للتعامل معه، و موارد مادية متاحة تفني لمواجهته.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة الأزمات "، ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص131.

² معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص87.

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص20.

و تحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات، إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات، بالأزمة تعبر عن فشل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة المعرفة، و تنجم عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المتسبب فيها.¹

ب. الكارثة

و هي أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة،² و الكارثة هي حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة، يهدد المصالح القومية للبلاد و يخل بالتوازن الطبيعي للأمر، و تشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة.³ و تقع الكارثة بشكل مفاجئ و يستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء و المشكلات، حتى تصل إلى درجة الانفجار. و الفرق بين الكارثة و الأزمة يكمن فيما يلي :

- تنطوي الكارثة على دمار واسع و ضحايا أبرياء لا يشترط وجوده في الأزمة؛
- تستدعي الكارثة اهتمام الرأي العام و الحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا و تقديم المساعدات المادية و العينية للمنظمة، على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها محل انتقادات شعبية و رسمية؛
- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابيا على عكس الأزمة، التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبيا، الأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المساءلة المستمرة و الانتقادات الشديدة؛
- تقع الكارثة بشكل مفاجئ و يستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء و المشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار.

ج. الحادث

يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه، و لا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى تداعيات الحدث ذاته و لا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث و لكنها لا تمثله فعلا، و إنما تكون فقط أحد نتائجه كما أن آثارها و نتائجها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها معها أيضا.

د. الصراع و النزاع

يقترب مفهوم الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين و تضاد مصالحهما و تعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدبير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد و الاتجاهات و الأطراف و الأهداف، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات.⁴

هـ. التهديد

يعبر التهديد عن إشارة أو إنذار للأخطار المحتمل حدوثها في المستقبل، و يمكن القول أن التهديد يمثل مواقف أو تغيرات بالبيئة الخارجية للمنظمة تمثل خطرا قائما أو محتملا على مركزها التنافسي، أو تقلل من قدرتها على تحقيق رؤيتها و رسالتها و

¹ ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، " إدارة الأزمات "، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص22.

² ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، " مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص27.

³ بلال خلف السكارنة، " دراسات إدارية معاصرة "، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص233.

⁴ ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مرجع سابق، ص29-31.

أهدافها، و ذلك في حالة عدم نجاحها في تجنب هذا التهديد. و يمكن أن تكون مصادر التهديد خارجية مثل اندماج بعض المنافسين، أو داخلية مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين أو عدم التعاون و الصراع و اللامبالاة.¹

المطلب الثاني : دورة حياة الأزمة و مراحل إدارتها

يجب على كل مدير أن يلم بكل مرحلة من مراحل الأزمة و محاولة الاستفادة منها في اتخاذ القرار المناسب قبل أن تتصاعد الأزمة و تنتقل إلى المرحلة التي تليها في دورتها، لأن إخفاق المدير في إدارة إحدى هذه المراحل، أو إخفاقه في إدارة المراحل كلها سيؤدي حتما إلى وقوع الأزمة و استفحالها، و ما يترتب على ذلك من وقوع مخاطر و أضرار في الأرواح و الممتلكات المادية، و ما يصاحب ذلك من تداعيات و آثار نفسية لدى العاملين بالمنظمة و الجمهور المستفيدين منها.

3-1-2-1- دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، و هذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها و الإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار الإداري سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها و التعامل معها، و ذلك للحد من آثارها و ما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. و فيما يأتي توضيح للمراحل كل مرحلة من مراحل الأزمة:²

أ. مرحلة ميلاد الأزمة

و يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم و تندر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها و تتطور إليها. و من العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، هو قوة و حسن إدراك متخذ القرار و خبرته في افتقار الأزمة لمركزات النمو و من ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

ب. مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية و الخارجية و التي استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها، و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

ج. مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر المراحل، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة و الجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل و الاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها و يكون الصدام حتميا.

¹ ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، مرجع سابق، ص24.

² أمينة قهوجي، " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات "، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص304، ص305.

د. مرحلة انحسار الأزمة

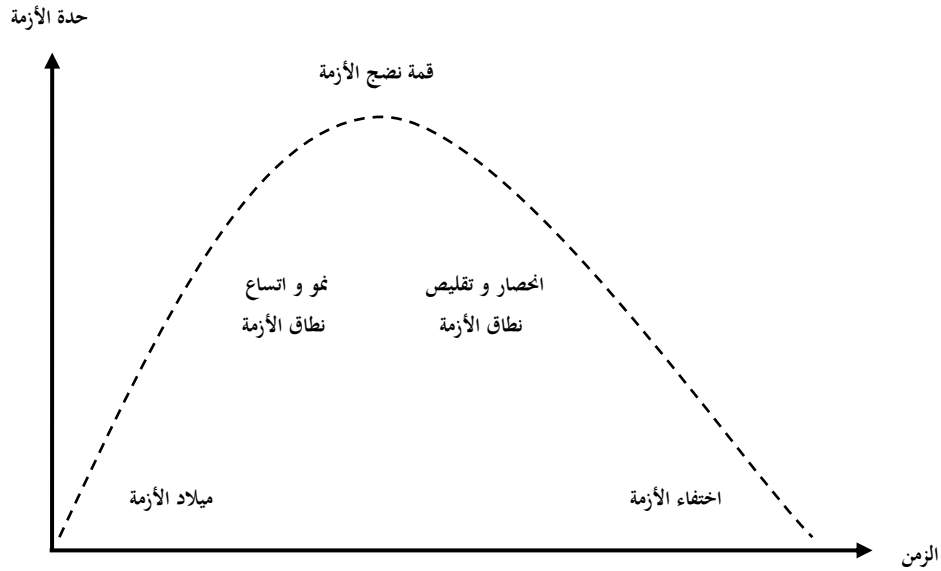
تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها و من ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، و هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، و عليه ينبغي أن يكون لدى القادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة و ضرورة متابعتهم للموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية و يكون لها القدرة على الظهور و النمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

هـ. مرحلة اختفاء و تلاشي الأزمة

تدخل الأزمة هذه المرحلة عندما تفقد بصورة كاملة كل قوى الدفع المحركة لها و تتلاشى مكوناتها و عناصرها الفرعية و ينتهي الاهتمام بها و يصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى و انقضى، و المطلوب هنا هو إعادة البناء و ليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيف يجلب على المنظمة آثارا سلبية، و يؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة و نتائجها بعد انحسارها و تلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار و النتائج و استرجاع كفاءة المنظمة و فاعليتها و إكسابها خبرات و قدرات عالية في إدارة هذا النوع من الأزمات.

و عليه يمكن القول أن الأزمة تمر بسلسلة من المراحل التي يعززها التوتر و القلق، و لا تعني هذه المراحل أن كل أزمة يجب أن تمر بها، و لكن إذا تم فحص الأسباب العميقة للأزمات و تتابع الأحداث فيها، فإنه يمكن إيجاد عناصر مشتركة تؤلف نسقا يمكن من التنبؤ بتسلسل مراحل الأزمة و يؤدي إلى إيجاد اتجاهات أساسية لفهم الأزمة و التعامل معها.

الشكل رقم (1-3) : دورة حياة الأزمة



المصدر : محسن أحمد الحضيري، " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية "، ط2، مكتبة مذبولي، القاهرة، مصر، 2003، ص73.

3-1-2-2- مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، و إذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة و تفاقم أحداثها و هي كالتالي :

أ. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، و ما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، و بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، و قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، و على سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، و ربما تعني زيادة أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

و قد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى و إن كانت خافتة و الأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب و لكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، و شعارهم : " No news, good news " ¹.

ب. الاستعداد و الوقاية

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات و الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، و يؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، و هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات و بين الاستعداد و الوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل و الحرائق و السيول و انهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد و الوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد و اختيار المعدات و ما إلى ذلك، و لكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للاختيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سور عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء و بكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، و لهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة و تتابع للأحداث لأزمة تنخيلها، و اختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً. ²

ج. احتواء الأضرار و الحد منها

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، و على ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد

¹ مصطفى يوسف كافي، " إدارة الأزمات السياحية "، ط1، ألفا للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017، ص50.

² نفس المرجع السابق، ص51.

أن كارثة غرق عبارة، و غرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعّل شيئا لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص. و يعد تسرب المواد الكيميائية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس و البيئة لمخاطر لا حدود لها، و إذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول، و ما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر و إتلاف الأراضي الزراعية و المحاصيل، و كذلك تعريض العديد من القرى للحرائق و تهديد الأرواح و الممتلكات و الثروة الحيوانية فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.¹

د. استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد و تنفيذ برامج (جاهزة و اختبرت بالفعل) قصيرة و طويلة الأجل، و إذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة و وضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، و تتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها : محاولة استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فقدت و الملاحظ أن المديرين الذين يجدون مسبقا العناصر و العمليات و الأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. و قد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، و عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة و تتماسك في مواجهة خطر محدد و مهمة أكثر تحديدا.²

هـ. التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر و إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيويا، غير أنه مؤلم للغاية و يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. و لكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير و يتصور نفسه أو أحب الناس إليه يعمرون بتجربة الغير. و التعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير و تحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.

و قد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق، فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاثة مراحل:³

- (1) **مرحلة ما قبل الأزمة** : وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، و هي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، و تتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- (2) **مرحلة التعامل مع الأزمة** : و هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، و يطبق الخطط الموضوعة.
- (3) **مرحلة ما بعد الأزمة** : و هي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، و علاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.

¹ بلال خلف السكارنة، " إدارة الأزمات "، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص132.

² حسين عبد القادر، " واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، 2016، ص19.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص134.

و لا شك أن كفاءة و فعالية القادة في المنظمة تظهر في مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة و المرحلة التي تسبقها، بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينة من هذه المراحل سيؤدي إلى تداعيات أسوأ في المرحلة التي تليها أو التي قبلها و هكذا.

المطلب الثالث : أساليب إدارة الأزمات

مهما تعددت أشكال و أنواع الأزمات و مهما اختلفت خصائصها و أسبابها، فإن أساليب مواجهتها تسعى إلى الحد من التدهور و التقليل من الخسائر في إطار العمل و إستراتيجية المواجهة للأزمة، و أبرز هذه الأساليب هو ما أجمعوا عليه العلماء و الخبراء في هذا المجال على النحو التالي:¹

3-1-3-1- الأساليب التقليدية

تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، و هذه الأساليب استخدمت عبر العصور، و أثبتت نجاحات كبيرة، و هي تتعدد لتشمل الآتي :

أ. إنكار وجود الأزمة

و يطلق عليها التعتيم الإعلامي للأزمة، و تستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، ترفض أي اعتراف بوجود خلل في المنظمة، و من خلال هذا التعتيم يتم السيطرة على الأزمة و تدميرها.

ب. كبت الأزمة

يهدف إلى تدميرها أيضا، عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها و تدمير عناصرها الأولية بشكل عام. و يتم وفقا لهذه الطريقة التعامل مع الإفرازات التي أفرزها نظام الأزمة بعدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجودها، بل و التحرك السريع المباشر العنيف مع الأسباب و العوامل المعروفة، و التي يتأثر بشأنها الشكوك لإفقد الأزمة قوة الضغط و إرجائها إلى حينها.

ج. بخس الأزمة

و هنا يتم التقليل من شأن الأزمة و من تأثيرها و من نتائجها، و لكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث ثم فعلا، و لكنه حدث غير هام قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى تستعيد المنظمة توازنها و اتساقها.

د. تنفيس الأزمة

حيث يتم تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط و التوتر الموجود داخل الأزمة و منعها من الانفجار، و يتم ذلك واقعا من خلال دراسة واسعة و معمقة لقوى الضغط الخاصة بالأزمة، و الإحاطة بأبعاد التصارع بين الحقوق و المصالح لأطراف و عناصر الأزمة.

هـ. تفرغ الأزمة

و بموجبها يتم إيجاد مسارات بديلة و متعددة أمام قوة الدفع الرئيسية و الفرعية المولدة لتيار الأزمة و تدفقاته، و يتم التفرغ على ثلاث مراحل هي :

¹ علي هلهول الرويلي، " إدارة الأزمات : إستراتيجية المواجهة "، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص32-35.

(1) **مرحلة الصدام :** و يطلق عليها البعض مرحلة المواجهة العنيفة الحادة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، و المولدة لها، و من خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، و مقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام و تحمل تكلفته، و مدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع، و مدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.

(2) **مرحلة وضع البدائل :** و في هذه المرحلة يقوم قائد الأزمة بزرع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

(3) **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل :** و هنا يتم التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة و محاولة امتصاص غضبهم، و استقطاب ميولهم و إقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة.

و. عزل الأزمة

و تشير إلى قيام قائد الأزمة بإبعاد قوى الأزمة عن بؤرة الأزمة، حيث يتم تحديد المحركين الرئيسيين و عزلهم جغرافيا و ماديا و نفسيا عن أحداث الأزمة نفسها، وفقا لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى القوى الصانعة للأزمة، القوى المؤيدة للأزمة، و القوى المهتمة بالأزمة.

ز. تشكيل لجنة لبحث الأزمة

تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة أو التي لها مصلحة في إنشائها، حيث يتم رصد هذه القوى و تشخيص كافة الجوانب التعاملية، و عادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن فإن ذلك يؤدي إلى تفرع الأزمة إلى مسارات ضعيفة حتى ينسى الجميع الأزمة و أسبابها.

3-1-2-3- الأساليب غير التقليدية

و هي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، و تم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور و البحث العلمي، و تتمثل في الآتي :

أ. طريقة فرق العمل

يتم تكوين فريق عمل متكامل مكون من عدد مناسب من الخبراء و المتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة لبحث مجالات و أبعاد و طرق التعامل معها، و وضع خطة عمل سريعة محكمة و مدروسة بدقة لهذا التعامل.

ب. ادخار الاحتياطات

و تستند على نظرية حافة الخطر و حد الأمان التي تستدعي وجود احتياطي أو حد أمان للموارد و الخدمات، و ذلك في حالة نقص المواد أو تأخر توريدها من الموردين، و الذي يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

ج. المشاركة الديمقراطية

و يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد أي يكون محورها العنصر البشري، و في منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه و بين العاملين، و يتعين هنا الإفصاح عن الأزمة، و عن مداها، و عن خطورتها، و الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها، و ما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية و المتفق عليها و المشارك كل منهم في إعدادها، و من ثم يسهل القضاء عليها.

د. احتواء الأزمة

تعني محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود و تجميدها عند المرحلة التي وصل إليها، و في الوقت ذاته امتصاص و استيعاب الضغط المولد لها، و من ثم إفقادها قوتها التدميرية، و خير مثال لهذا التطبيق على الأزمات العمالية.

هـ. تدمير الأزمة ذاتيا

تستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطر مدمر يهدد بقاءها و هنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة و محركها، و غالبا ما تستخدم في حالة غياب كامل من المعلومات و هنا تكمن خطورتها، أو في حالة معرفة كاملة بها و تيقن من أنه لا مفر من الصدام. و تجدر الإشارة أنه مهما تعددت طرق التعامل مع الأزمات إلا أن الطريقة المثلى للتعامل معها هي إعداد العدة لها، و إخضاع التعامل معها للمنهجية العلمية و البعد عن العشوائية و العمل على تبسيط الإجراءات، و استخدام الأسلوب المناسب و الفعال الذي يحد من آثار الأزمة و تداعياتها.

و. تفتيت الأزمة

و يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة، و يتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام و إعطاء البدائل و مرحلة التفاوض مع كل فريق.

ز. إعلان الوفرة الوهمية

و هذا عامل نفسي يستخدم لمحاكمة حالة الخوف و الذعر خصوصا في الأزمات التموينية و الصحية.

ح. تحويل مسار الأزمة

و يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها، فيعتمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها.

3-3-1-3- الأسلوب العلمي

هو الأسلوب الأمثل و الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة و التعامل معها وفق خطوات علمية متكاملة و مترابطة و تتمثل في الآتي :

أ. تقدير الموقف و الدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة يتم في تحديد القوى المسببة للأزمة، و مدى ما وصلت إليه من نتائج و طرق الحل المضادة؛

ب. تحليل الموقف و الدراسة التحليلية يتم فيه تحليل الأزمة لمعرفة المصالح الكامنة فيها و الأهداف غير المعلنة، و العوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ثم تحليل أسباب التوتر و نقاط الضعف و القوة، و كذلك الوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة و أعباء استمرارها و مدى تأثيرها؛

ج. التخطيط العلمي و المتكامل للتعامل مع الأزمة، يتم فيه إعداد الخطط و الإجراءات و البرامج اللازمة لمواجهة الأزمة و ترتيب أسبقياتها و إعادة هيكلة الموارد البشرية و المادية المتاحة، و تحديد المسؤوليات و حشد كل الطاقات و تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة و نوعها، و تحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

3-1-3-4- التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة

لا شك أن بداية المعالجة للأزمة تعتمد على المواجهة السريعة و التي تتطلب قرارات سريعة و حاسمة أحيانا، إلا أنه في هذه المرحلة يتم استيعاب الأزمة و محاولة تحويل مساراتها، الأمر الذي يسمح بإزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة و محاولة إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، و يصبح التفكير و التصرف العقلاني هو السائد.

3-1-3-5- الإدارة بالأزمات

و هو أسلوب معروف و يستخدم كثيرا في المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، و يكون مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات و إيجادها من العدم و إدارتها و التعايش معها كوسيلة للتغطية و التمويه على المشكلات القائمة، التي تواجه الكيان سواء منظمة أو دولة، و تعتبر الإدارة بالأزمات من العلوم الحديثة فهي علم و فن و صناعتها تحتاج إلى إدارة ذكية و بصيرة بعيدة المدى، و تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من مهندسي الإدارة بالأزمات في الوقت الحاضر و تتقن هذا النوع من الفن السياسي بمهارة عالية، كما أن إسرائيل تستخدمها في إدارة مباحثات السلام و إفشال العملية السلمية مع الفلسطينيين، و تستخدم أيضا من قبل إيران في إدارة ملفها النووي.

المبحث الثاني : النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات و عوامل نجاحها

توسع بعض الباحثين في رصد و تحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة و الناجحة للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل و الإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يركز على أهم النظريات ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة.

المطلب الأول : النظريات المستخدمة في إدارة الأزمات

حفز نجاح استخدام الأساليب الكمية خلال الحرب العالمية الثانية في اتخاذ القرارات العسكرية، و توسيع قاعدة الاستعمالات من خلال استعمال المبادئ الأساسية في مختلف نواحي الإدارة غير العسكرية، و قد ظهر أول كتاب في بحوث العمليات في سنة 1946 باسم " طرق بحوث العمليات " لموريس و كمبال، و كان أهم الاكتشافات في هذا الصدد لجورج دانترج عام 1947 لطريقة السمبلكس لحل مشاكل البرمجة الخطية، و تبع ذلك تطورات أدت إلى ظهور كتاب بحوث العمليات عام 1957.

و يمكن تعريف مصطلح بحوث العمليات بأنه مصطلح يطلق على عملية صنع القرار المبنية على المنهج العلمي، مع الاعتماد بصفة رئيسية على أساليب التحليل الكمي في حل المشكلة الإدارية، بهدف الوصول إلى البديل الأمثل في حدود الإمكانيات المتاحة، و ذلك بناء على بيانات تفصيلية و دراسة دقيقة للمخرجات و تقدير المخاطر لكل البدائل المتاحة، و بتعبير آخر هو علم التمثيل الرياضي لمشاكل عملية اتخاذ القرار و إيجاد طرق حل لهذه النماذج الرياضية.

حيث تتضمن بحوث العمليات عددا كبيرا من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات، هذه الأساليب تركز على معالجة مخاطر عدم التأكد، و تعتبر نظرية المباريات و نظرية المحاكاة، و أساليب التحليل الشبكي (شجرة القرار، بيرت PERT، المسار الحرج CPM...) هي الأكثر استخدامًا في الواقع العملي.

3-1-1-2-1- نظرية المباريات

يعتبر العالم الفرنسي إميل بوريل Emile Borel أول من طرح الفكرة سنة 1921، إلا أن الفضل الأكبر في إرساء أركان هذه النظرية و برهنة نتائجها الأساسية بطرق رياضية و إظهار الإمكانيات الهائلة لها في التطبيق في المجالات الاقتصادية و الإدارية، يرجع إلى العالمين جون فون نيومان Jhon von neuman و مورجانسترن، فبعد أن أثبتا جون نيومان القانون للنظرية (قانون أقل أكبر Minimax) عام 1928، تعاون مع مورجانسترن في تقديم النظرية كأداة لتحليل المواقف التنافسية المتعارضة في المجالات الاقتصادية و الحربية عام 1944، حيث قدما عملا مشتركا تمثل في كتاب اسمه : " نظرية المباريات و السلوك الاقتصادي " .

ترجع البدايات الأولى لنظرية المباريات إلى بداية القرن العشرين، و مع ذلك تعتبر نظرية المباريات إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدم لاتخاذ القرارات في الحالات و المواقف التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة، سواء كانت أفرادا أو تنظيمات، حيث لا يستطيع متخذ القرار أن يسيطر بشكل كامل على العوامل المؤثرة في النتائج التي يستطيع الحصول عليها من قراره. إن الميزة الأساسية التي تحدد فيما إذا كان هؤلاء الأفراد (أو تلك التنظيمات) تواجه مباراة أو صراع هو وجود طرف آخر تتناقض أهدافه و مصالحه مع هؤلاء الأفراد (أو تلك التنظيمات)، فمثلا إذا وجدت شركة تحتكر سلعة معينة لا ينافسها فيها أحد فلا ينشأ الصراع إلا إذا دخلت السوق شركة أخرى تنافس هذه الشركة على نفس السلعة.

و تعتبر نظرية المباريات أحد أهم طرق الرياضيات التطبيقية المستخدمة لحل مسائل الأعمال و الاقتصاد و المسائل العسكرية، و يتلخص مفهوم نظرية المباريات بوجود لعبة محددة أو مباراة لها هدف نهائي يسعى من أجله كل لاعب و من خلال مراحل خاصة يتم اختيارها حسب قوانين المباراة و أسلوبها، حيث يحاول كل لاعب في هذه المباراة القيام بأفضل أداء ممكن للحصول على أفضل العوائد، و تكمن الصعوبة هنا في أن كلا من المتنافسين يرغب بجعل عوائده أفضل ما يمكن مع مراعاة ردود فعل الأطراف المنافسة الأخرى.¹

و يفترض تحليل المباراة وجود أربعة عناصر رئيسية:²

- **اللاعب** : هو وحدة مستقلة لاتخاذ القرار، و ليس من الضروري أن يكون اللاعب شخصا فردا، و إنما قد يكون شركة أو مؤسسة أو فريقا أو جيشا أو دولة.
- **القواعد** : هي مجموعة من القواعد الموضوعة مسبقا و التي تحدد جميع التحركات في هذه اللعبة و العوائد المقابلة لها.
- **الإستراتيجية** : هي مجموعة من السياسات و الخطط التي تصف تحركات المتنافسين و التي سيقومون بها خلال المباراة، و هي معيار قراري تأخذ بالحسبان مجموعة القواعد التي تحدد اختيار اللاعب في كل خطوة يخطوها في المباراة.
- **النتيجة أو المحصلة (العائد Payoff)** : لكل لعبة عائد معين يتم التعبير عنه على شكل ربح أو خسارة أو منفعة، و هذا العائد له علاقة بالإستراتيجيات التي يتم اختيارها من كافة اللاعبين.

و يمكن تقسيم المباريات حسب محصلتها إلى شكلين أساسيين:³

أ. المباراة ذات المجموع الصفري

ما تتصف به المباراة ذات المجموع الصفري أنها تحدث بين طرفين كل منهما يحاول أن تكون نتائج المنافسة لصالحه، فهي تقوم على أساس أن ما يربحه أحد الطرفين يساوي تماما ما يخسره الطرف الأخر، مما يجعل الحصيلة النهائية للمباراة تساوي صفر لذلك يطلق عليها في بعض الأحيان بالمباراة ذات المجموع الصفري.

و يقبول الطرفين عقليا أسوأ ما في الأحسن (Minimax)، و أحسن ما في الأسوأ (Maximin)، فإثما يكونان قد وصلا إلى نقطة مستقرة بينهما، و تكون المباراة قد وصلت إلى الحل المستقر أو المتوازن، و هو الموقف الذي يحقق أكثر الإستراتيجيات عقلانية لكلا الطرفين، و بالتالي لا يستطيع أي طرف أن ينحرف عنه دون أن يحقق لنفسه خسارة.

ب. المباراة ذات المجموع اللاصفري

هي المباراة التي لا تتوفر فيها إمكانية الحصول على التوازن بين قيمتي (Maximin, Minimax)، يطلق عليها بالمباراة ذات المجموع اللاصفري أي بمعنى ما يكسبه اللاعب الأول لا يساوي ما يخسره اللاعب الثاني، و عليه لا تكون النتيجة مثلى لأنه في استطاعة أي من اللاعبين أن يحسن من عائده باختيار إستراتيجيه مختلفة، في هذه الحالة تكون المباراة غير مستقرة.

3-2-1-2-3- نظرية المحاكاة

¹ عدنان ماجد عبد الرحمان بري، " مقدمة لتحليل القرارات و نظرية المباريات باستخدام Excel Solver و Gambit و Treeplan"، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2015، ص105، ص106.

² عدنان ماجد عبد الرحمان بري، مرجع سابق، ص107، ص108.

³ نفس المرجع السابق، ص109.

المحاكاة هو تقليد أو تمثيل لعمل نظام حقيقي على فترة زمنية معينة، و المحاكاة تعتمد على تطوير نموذج للنظام الحقيقي، هذا النموذج يكون على شكل مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بعمل النظام، هذه الفرضيات تكون على شكل علاقات رياضية أو منطقية أو رمزية بين كائنات النظام. بعد تطوير و تفعيل النموذج نستخدمه لإجراء بعض التجارب التي لا يمكن إجرائها على النظام الحقيقي، و ذلك لغرض ملاحظة و استنتاج التغيرات و التفاعلات المختلفة التي قد تطرأ على النظام في حالة إجرائها عليه في الحقيقة، فمحاكاة الأزمة نقصد بها صياغة و إيجاد بيئة مشابهة لبيئة الأزمة الحقيقية في خصائصها و سماتها العامة، و يطلق عليها بالموضوع المنتحل بهدف الوصول إلى معرفة الأزمة بشكل كامل و بعض جوانبها المعقدة.¹ و من مميزاتهما:²

- المحاكاة تمكن من دراسة و إجراء تجارب على التفاعلات الداخلية لأي نظام معقد أو على جزء من ذلك النظام؛
- من عملية النمذجة و المحاكاة نتحصل على معلومات مفيدة جدا لتحسين أداء النظام الحقيقي؛
- بتغيير مدخلات المحاكاة و ملاحظة المخرجات الناتجة يمكننا تحديد المتغيرات المهمة في النظام الحقيقي و معرفة الطريقة التي تتفاعل بها؛
- تستخدم المحاكاة لتعزيد الكثير من النتائج البحثية النظرية؛
- تستخدم المحاكاة لتجربة تصاميم و سياسات جديدة لم تستخدم من قبل مما يساعد على فهمها و تقبلها عند حدوثها.

3-1-2-3- نظرية تحليل القرار (شجرة القرار)

تعتبر شجرة القرار من الأساليب أو النماذج التي تساعد متخذ القرار في ظروف المخاطرة و عدم التأكد، فهي عبارة عن شكل بياني يوضح تتابع القرارات، حيث تساعد متخذ القرار على اختيار البديل المناسب و إيجاد الحلول. و تستخدم شجرة القرار عندما يكون هناك صعوبة أمام متخذ القرار ببناء جدول النتائج الشرطية، سواء كان معبرا عن هذه النتائج بالأرباح أو الخسائر أو المنفعة، و لرسم شجرة القرار نستعمل رموز معينة تشير كل منها إلى نقطة أو حدث أو حالة، و قد تختلف قليلا هذه الرموز بين المستعملين لكن المعنى و القصد يكون واحد، و تستخدم هذه الرموز بناء على المصطلحات التالية:³

- (1) النقاط التي عندها يجب أن يتخذ القرار و تعرف بنقاط القرار و يرمز لها بالمستطيلات أو المربعات؛
- (2) النقاط التي عندها تحدث حالات الطبيعة تعرف بنقاط الاتصال أو الحالة، و يرمز لها بالدوائر؛
- (3) أي ممر يخرج من نقطة قرار يمثل فعل مختلف؛
- (4) أي ممر يخرج من نقطة حالة يمثل حالة مختلفة للطبيعة؛
- (5) بالقرب من أي ممر يخرج من نقطة حالة يسجل الاحتمال المسبق لتلك الحالة و يجب أن يكون مجموع الاحتمالات مساويا الواحد الصحيح؛
- (6) في نهاية أي ممر أو فروع للشجرة يخرج من نقطة حالة، يكتب مقدار المنفعة المتحصل عليها (نتائج).

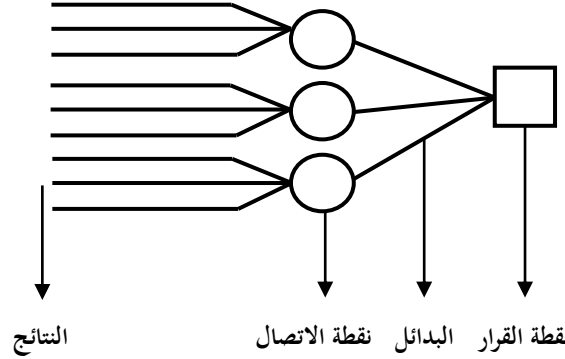
¹ عدنان ماجد عبد الرحمان بري، " النمذجة و المحاكاة باستخدام (GPSS General Purpose Simulation System, SIMAN, Arena and Excel, WORLD)", جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2002، ص14، ص15.

² نفس المرجع السابق، ص15، ص16.

³ علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين، " نمذجة القرارات الإدارية"، الجزء الأول، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص93.

يكتب حاصل ضرب احتمالات الفروع و مقادير المنفعة المتحصلة عند نهاية الفروع في داخل دائرة نقطة الحالة التي تنشأ منها تلك الفروع و تمثل هذه القيمة المنفعة المتوقعة، و الشكل الموالي يبين أهم رموز شجرة القرار و مراحل اتخاذ القرار :

الشكل رقم (3-2) : نموذج لشجرة القرار



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد عن ما سبق.

المطلب الثاني : نظام إدارة الأزمات

يتكون نظام إدارة الأزمات من أربعة مكونات هي :¹

3-2-2-1- الإعداد و التخطيط للأزمة

يعني التخطيط للأزمة التجديد المسبق لما يجب عمله و كيفية القيام به، و متى، و من الذي سيقوم به، و من هذا فإن التخطيط عادة مرتبط بجقائيق الأزمة. و ينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات، و التخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات و يوفر الجهد و الموارد البشرية و المالية. و يجب أن تبدأ عملية التخطيط بما يلي :

- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، و تحديد وضعها و موقفها الحالي؛
- توقع المشاكل المحتمل حدوثها، و محاولة إيجاد حلول لها؛
- إعادة النظر في خطط عمل المنظمة الطويلة المدى، و تحديد حالات نشوء الأزمات و تطورها؛
- دراسة الحوادث المشابهة التي حدثت في السابق في المنظمة أو في المنظمات الأخرى؛
- ربط الحوادث السابقة و ظروفها بالحوادث المتوقعة، لتوجيه النشاطات و الإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه الأحداث المتوقعة.

3-2-2-2- التنظيم الإداري للأزمة

يضم تنظيم الأزمة ما يلي :

أ. تصميم الهيكل التنظيمي و اختيار قائد الأزمة

إن هدف إدارة الأزمات هو استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمة و ذي تكلفة قليلة، و نموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل على غيره من التنظيمات الإدارية، و بموجب هذا النموذج يكون لقائد الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين

¹ أمينة قهواجي، مرجع سابق، ص310-312.

من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إدارتهم، و عندما تنتهي الأزمة يعود العاملين إلى إدارتهم الأصلية، و المصفوفة التنظيمية تتمتع بالمزايا التالية :

- المرونة و التأقلم السريع في مواجهة التغيرات، و السبب في ذلك يعود إلى استخدام المهارات و التخصصات الوظيفية المتنوعة من أنحاء المنظمة؛
- السرعة و الكفاءة في اتخاذ القرارات، و يتحقق هذا باستعمال قنوات اتصال متعددة و شاملة لجميع المستويات، و بمشاركة موظفين مؤهلين ذوي كفاءة عالية في عملية اتخاذ القرارات؛
- تزويد المنظمة بنظام اتصالات و معلومات متطورة، لجمع و تحليل و تصنيف كميات من المعلومات الهامة خلال فترة الأزمة؛
- نموذج المصفوفة التنظيمية ملائم، نظرا لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية في المنظمة.

ب. اختيار الفريق و تطويره

يقوم القائد المسؤول عن الأزمة باختيار الفريق الذي تحتاج إليه الأزمة، و عملية اختيار الأفراد تكون مشتركة بين قائد الأزمة و المسؤول عنها، و مدير الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الأفراد و بموافقة كليهما. و ليس من السهل تطوير عمل الفريق خصوصا في المدى القصير، و إنما يحتاج إلى جهد كبير و وقت طويل، فهو عملية تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق وظيفي فعال. و يجب على أعضاء الفريق أن ينتقدوا نشاطاتهم باستمرار و يحاولوا تطوير أنفسهم، و يتم تطوير الفريق عن طريق المشاركة التي يقومون فيها بتحليل المشاكل و تقييمها، و عن طريق الاتصالات المستمرة و التغذية العكسية.

3-2-2-3- التوجيه و التنفيذ لإدارة الأزمة

أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتصاص الأزمة و التوتر و احتواء النتائج المتوقعة، فعملية التشخيص و التحليل و التعرف على أسباب الأزمة و مكوناتها تسهل عملية التنفيذ و تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة. و يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، و وصف العمل نفسه، و نطاق التدخل، و الهدف و الغرض من التدخل، و السلطة المفوضة و الأساليب المتاحة، و يتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، و من خلال الخرائط و الصور و المخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، و مدى ارتباطها ببعضها البعض، و تتضمن عملية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله.

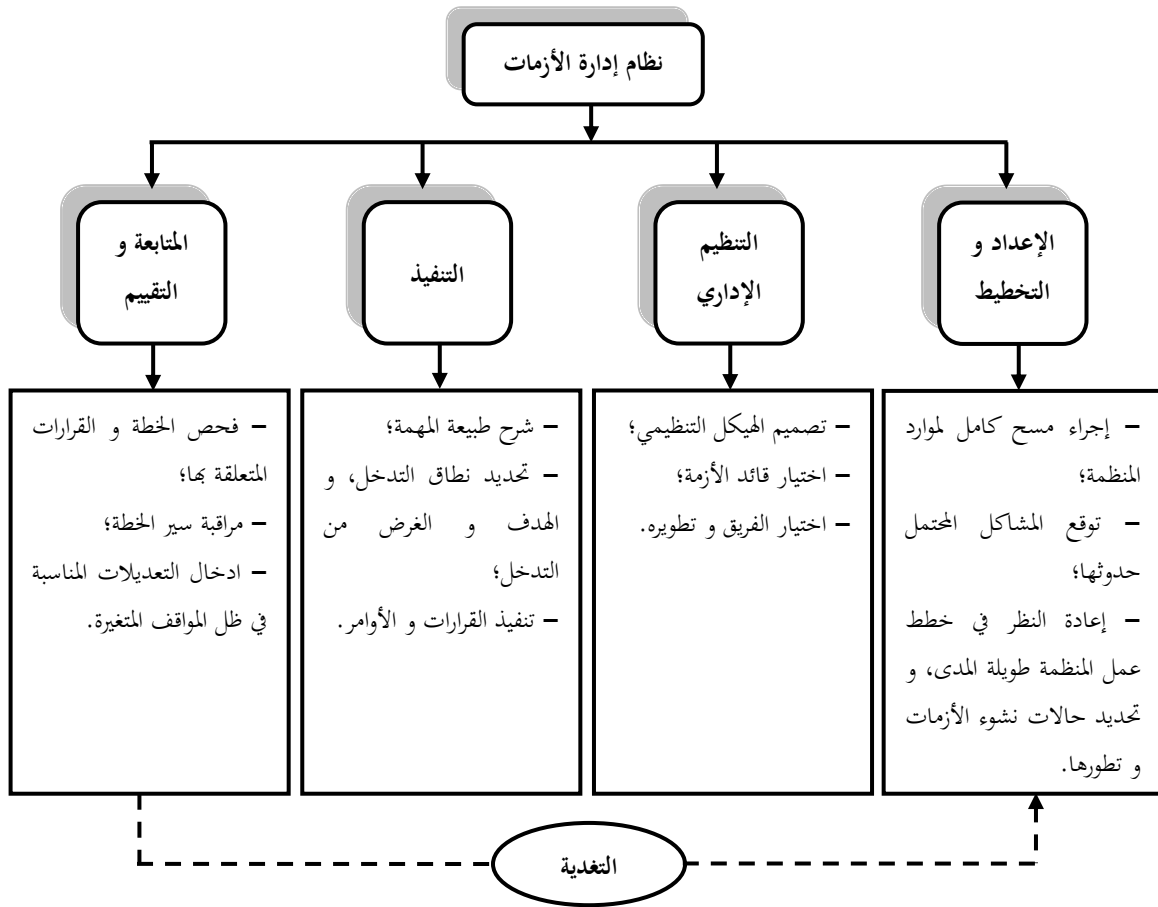
3-2-2-4- المتابعة و التقييم لإدارة الأزمة

لمتابعة مراحل إدارة الأزمة من حيث الإعداد و التنظيم و التنفيذ أهمية في النجاح في إدارة الأزمة، و يجب أن يتم فحص خطة الأزمة و القرارات المتعلقة بالأزمة باستمرار، و مراقبة كيف تسير الخطة، و كيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق، و إدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع و توفر معلومات جديدة و اكتساب خبرات أثناء سير الأزمة. و يمكن تعلم الكثير عن أوجه نجاح أو فشل الخطة إذا بذلت جهود في التقييم أثناء الأزمة و بعدها، حيث توجد فرصة للتقييم الذاتي.

و حتى يتذكر قائد الأزمة و فريقه ما دار من أحداث بفعالية، فإنه من المستحسن أن يتم التقييم بعد فترة قصيرة من انتهاء الأزمة، و قد يختار شخص أو أكثر ممن شاركوا في إدارة الأزمة للمساعدة في التقييم، كذلك يمكن للفريق أو الفرق التي شاركت في الإعداد و التنظيم و التنفيذ أن يقوموا بعملية التقييم.

و عليه يمكن القول أن نظام إدارة الأزمات هو نظام احتياطي لما قد يفاجئ المنظمة في المستقبل، و عليه يقع على مديري المنظمات العمل على تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات و إعداد الإطارات البشرية اللازمة، للتعامل مع عالم الأزمات المتسارع و المتجدد باستمرار. و لا شك أن القرارات التي تتخذها الإدارة وقت الأزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية، كما أنها تختلف من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة و حجمها، و أثارها المتوقعة و الفعلية.

الشكل رقم (3-3) : نظام إدارة الأزمات



المصدر : أمينة قهوجي، " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات "، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص 327.

المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة الأزمات

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة و بالمرحلة المختلفة لتطورها، و في هذا الإطار نركز على العوامل التالية:¹

1. إدراك أهمية الوقت، لأنه من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل نذرتة خطرا بالغا على إدراك الأزمة و على عملية التعامل معها، فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة و التفكير في البدائل، و اتخاذ القرارات المناسبة و السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

2. إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة و بكافة الأزمات و المخاطر التي قد تتعرض لها، و آثار و تداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها، و من المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، و الإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض و نقص في المعلومات، و من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات و المعلومات تتسم بالدقة و التصنيف و سهولة الاستدعاء، قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل و الاختيار بينها.

3. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة و الدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها و توصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، و يمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، و تحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، عملية تعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات و مراجعة إجراءات الوقاية، و وضع الخطط و تدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات.

5. القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، و بالتالي حشد و استنفار الطاقات من اجل مواجهة الأزمة و الحفاظ على الحياة، و تشير الدراسات إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع، و بلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6. نظام اتصال يتميز بالكفاءة و الفعالية، لقد أثبتت دراسات و بحوث الأزمة و الدروس المستفادة من إدارة الأزمات و كوارث عديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة و تدفق المعلومات داخل المنظمة و بين المنظمة و العالم الخارجي، و بقدر سرعة و وفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد و تعبئة الموارد و مواجهة الشائعات، و كسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.

و هناك من قام بإضافة عناصر أخرى، و التي تركز عليها عناصر إدارة الأزمة الناجحة التي تتمثل فيما يلي:²

- الاستجابة الفورية و السريعة للأزمة؛
- رسائل صادقة و متسقة المحتوى؛
- المتحدث الرسمي هو شخص متدرب ذو وظيفة محددة؛

¹ غادة البطريق، " العلاقات العامة و فن إدارة الأزمات "، ط1، أطلس للنشر و الإنتاج الإعلامي، القاهرة، مصر، 2017، ص85.

² غادة البطريق، مرجع سابق، ص86.

- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذا أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة، و من ثم سرعة التنفيذ؛
- الفعل الحاسم، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة و تخلف مشكلات عدة، مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة و ذات تراكمات حاسمة و إيجابية، بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة؛
- السلوك المناسب للإدارة قبل الأزمات و في أثنائها و بعدها لإعادة الإعتبار و بسرعة لسمعة المنظمة، و ذلك بالعمل الفوري و الحذر، و القول المختصر و المهم الذي يستحق أن يسمع و يكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات؛
- الجانب الإنساني في الأقوال و الأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود و التعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدرا للغضب و الإحباط فضلا عن المقاضاة القانونية و التغطية الإعلامية؛
- التعامل المباشر و الشخصي مع الضحايا و أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر و منهم العمال و الزبائن، الأمر الذي يقلل قوة الخصوم و ضغط الإعلام، إذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل و الفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، و يعزز الانتماء إليها.

المبحث الثالث : دور القائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر و الأزمات

إن مسألة مواجهة الأزمات و التعامل معها تتطلب إجراءات و استعدادات مختلفة من حيث الطريقة التي يتم من خلالها التصدي للتهديدات التي تنجم عن الأزمة ومخلفاتها السلبية، ذلك أن البدء في معالجة الأزمة و وضع خطة لذلك يتم عبر مستويات و إجراءات مرحلية تختلف من حيث الشكل و المدى الزمني لتطبيقها، أي لا بد أن تترجم في شكل تكتيكات و استراتيجيات محددة.

المطلب الأول : صفات و سلوك القائد الإستراتيجي في مواجهة المخاطر و الأزمات

تتأثر أساليب التعامل مع الأزمة تأثرا كبيرا بالطبيعة الفكرية و النفسية و الشخصية لقائد فريق الأزمات، و لهذا يعد حسن اختيار القائد أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق و معالجته للأزمة، بل إن كثيرا ما يكون فشل الفريق مرده إلى سوء اختيار القائد.

3-1-1-3- صفات القائد الإستراتيجي في مواجهة المخاطر و الأزمات

تشكل الأزمات أهم المحكات الإستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي و مواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة، و كثيرا ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة معالجة، و التخلي عن النمط القيادي المعتاد عليه، إذ يتمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية و النفسية للقائد حتى يمكن أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي. و يترجم السلوك القيادي إلى مظهرين : الأول ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، و الثاني غير ملموس يتمثل في التفكير و التأمل و الإدراك.

لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة و خاصة السمات اللازمة لإدارة الأزمات، حيث أوردتها محسن أحمد الخضيرى كما يلي :¹

أ. الخصائص الشخصية

حيث تضم هذه الخصائص ما يلي :

- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة، التي تدفعه إل اقتحام المخاطر بجسارة و إقدام؛
- التفاؤل : في أن يعتقد بإيمان بأن الأمور سوف تتحسن لصالحه، و أن الظروف المستقبلية سوف تمكنه ن قهر القوى الصانعة للأزمة، و أن يشع ثقة و تفاؤلاً على المحيطين به و على العاملين معه؛
- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية و تطويرها مع فريق إدارة المهام، و أن يجعل من الفريق كتلة واحدة؛
- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق و بأفراده، و رؤيته الصادقة القائمة على المعرفة و الدراية و الخبرة، و من ثم قيامه بإصدار قراراته و أوامره في ضوء من الرؤية الشاملة و المتكاملة للموقف الأزموى و إمكانيات أعضاء الفريق و فيما يتناسب مع قدراتهم في مواجهة الأزمة؛
- أن يكون مؤهلاً و مدرباً على أصول القيادة و متطلباتها، و أن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته و واعياً مدركاً لأبعادها و تأثيرها و بردود الفعل التي قد تنجم عنها؛
- قوة الإرادة و الخبرة الإدارية في مواجهة الأزمات؛
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و عدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة، و أن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة؛
- أن تكون لدى القائد القدرة على التخيل و التوقع بمسار الأزمة و اتجاه حركة قوى الفعل الأزموى، و التي تمكنه الرؤية خلال الأحداث و من اتخاذ القرار الصائب رغم عنف اندلاع الأزمة؛
- تحمل المسؤولية و الاستعداد الكامل للتضحية.

ب. الخصائص الموضوعية

و تتعلق هذه الخصائص أساساً بالمعلومات و الثقافة و التعليم و كل ما يمكن إكساب و صقل قدراته به عن طريق التدريب و التعلم و ممارسة العمل، و أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي :

- القدرة على جمع المعلومات و تحليلها و تركيبها و التعامل بموجبه بسرعة و حسم و مهارة؛
- القدرة على صياغة و رسم التكتيكات للتعامل مع الموقف الأزموى الذي يواجهه، و استخدام و توظيف الأفراد و الأدوات و الأجهزة؛
- القدرة على شرح أفكاره و توصيل المعلومات و التعامل بالإشارة و الرموز؛
- حد أدنى من التعليم و الثقافة يتوافق مع طبيعة المهنة، و كذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة؛
- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح و أثبت خلالها صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة.

¹ محسن أحمد الخضيرى، " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية "، ط2، مكتبة مذبولي، القاهرة، مصر، 2003، ص207-209.

3-3-1-2- سلوك القائد الإستراتيجي مع الأزمة

إن القائد الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها، و يحدد عوامل الأزمة لمواجهةها سيكون سلوكه بناء في إزاحة عوائق تقدم منظمته، في حين أن من يسلك الطريق المألوف و يشعر بالراحة سيجد نفسه على بركان ساخن يطيح به و بمنظمته. و من الطبيعي أن يقابل القائد أثناء عمله كثيرا من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي و القائد الشكلي ليس فيمن لديه حجم أكبر من المشكلات، و إنما في كيفية التعامل مع كل منها بكفاءة.¹

و يحتاج القائد سلوكا محددًا لمواجهة الأزمات مضافا إلى السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، و يتضمن السلوك المواجه للأزمات ما يأتي:²

- استنفار مهارات و قدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية؛
- استخدام ما يتوافر للقائد من مهارة الابتكار؛
- المرونة و الانفتاح على الاقتراحات و الآراء التي تطرح عليه بسرعة و توظيفها لمواجهة الأزمة؛
- تخفيض الآثار السلبية على الأزمة إلى أقل ما يمكن؛
- عدم تكثيف الطلبات على الأفراد من ذوي الخبرة و التدريب المتدنيين، و بالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم؛
- العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة؛
- العمل على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص المعلومات؛
- المحافظة على الهدوء و رباطة الجأش و التأني؛
- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق و واضح؛
- مراقبة الإنجازات و الاستمرار في توزيع المسؤوليات؛
- ترجيح الحكم العقلي / العلمي على العاطفة؛
- عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج؛
- المناورة في اختيار البدائل الإستراتيجية و عدم التمسك بالمواقف الغامضة.

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، " القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص88.

² نفس المرجع السابق، ص89.

المطلب الثاني : استراتيجيات و تكتيكات درء الأزمات و مواجهتها كإحدى مهارات القائد الاستراتيجي

تمثل استراتيجيات التعامل مع مجموعة المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، و يتوقف استخدامها على القدرات الشخصية و الظروف الموضوعية و الإمكانيات المتاحة. و يمكن استخدام هذه الاستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة حتى تحقيق أهداف هذه المواجهة، و يمكن كذلك استخدام استراتيجيات معينة في الفترة الأولى من دورة حياة الأزمة ثم تغيير هذه الاستراتيجيات في بقية المراحل.

و غالباً ما يتم استبدال إستراتيجية بأخرى عندما تفشل في التعامل مع الأزمة إلا أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يمثل أهمية كبيرة في سرعة و كفاءة التعامل مع الأزمة، و من الصعوبة المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات بصورة مطلقة عند التعامل مع الأزمات أو حتى نفس الأزمة عند تكرارها، حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه و مدى تناسب الإستراتيجية معه، و تتم الاستراتيجيات وفقاً للآتي¹:

أ. إستراتيجية تغيير المسار

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة و الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، و تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة و السير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي و تحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، بل يمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الطيبة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي و المبادرة و الإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر و تحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

أما التكتيك المستخدم في إستراتيجية تغيير مسار الأزمة فيتمثل في :

- الانحناء للعاصفة؛
- السير في نفس اتجاه العاصفة؛
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة؛
- العرض بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية؛
- تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي؛
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة؛
- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

ب. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام

و تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم و تسرع بوجود الصراع بينهم، و تصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل و تضامن قوى غير متشابهة و متنافرة من أجل صناعة الأزمة.

و التكتيك المستخدم في إستراتيجية دفع الأزمة هو :

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة؛
- تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة؛

¹ عبد العزيز بن سعيد الأسمرى، " القيادة الإستراتيجية و دورها في درء و مواجهة الأزمات "، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015، ص25-27.

- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بما.

ج. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم و اتجاهات معينة تأثيرا شديدا على قوة الأزمة و شدة تأثيرها، و تتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر و إضعاف المبادئ و الأسس التي يقوم عليها، بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة و إضعاف الضغط الدافع لظهور و نمو الأزمة.

أما التكتيك المستخدم في إستراتيجية الإجهاض :

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر؛
- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر و التحالف معها؛
- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه و إحداث الانقسام.

د. إستراتيجية التجزئة

تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة و التحليل الكافي و الدقيق للعوامل المكونة و القوى المؤثرة و العلاقات الإرتباطية بينها، و بصفة خاصة في الأزمات الكبيرة و القوية و التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة، و تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها.

و يركز تكتيك هذه الإستراتيجية على :

- ضرب الروابط المجمعدة للأزمة لتجزئتها؛
- تحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة؛
- التكتيك المستخدم في إستراتيجية تجزئة الأزمة،
- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة؛
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور و الصراع على قيادة أحد الأجزاء؛
- تقديم الإجراءات ضد استمرار التحالفات.

هـ. إستراتيجية وقف النمو

و تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع و بذل الجهد لمنع تدهوره، و في نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب و الثورة، و تقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة و ضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، و تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية :

- ✓ المواجهة مع قوى ذات حجم كبير و متشعبة؛
- ✓ قضايا الرأي العام و الجماهير؛
- ✓ الإضرابات العمالية.

و التكتيك المستخدم في إستراتيجية وقف النمو هو :

- التعامل بذكاء و حرص مع القوى المسببة للأزمة؛
- الاهتمام و الاستماع لقوى الأزمة؛

- تلبية بعض المتطلبات و تقديم بعض التنازلات التكتيكية؛
- التوجيه و النصح و الإرشاد لتخفيف حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها و تلافها؛
- تقديم العون و المساعدة للقوى المعارضة للتشاور و التفكير؛
- تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

و. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة

و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة :

- ✓ المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية؛
- ✓ المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ و القيم؛
- ✓ المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها؛
- ✓ الانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات.

و تستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكين :

(1) التدمير الداخلي للأزمة :

- تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب و الأطراف؛
- ضرب العقول المفكرة أو الوقود المشعل للأزمة، و شل حركتها في إعطاء التعليمات أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها؛
- خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

(2) التدمير الخارجي للأزمة :

- الحصار الشديد حول العناصر المسببة و المغذية للأزمة من الخارج و قطع مصادر الإمداد؛
- تجميع القوى المعارضة الخارجية و دفعها إلى داخل مجال الأزمة؛
- تسلل عناصر خارجية لتدمير المقومات و الأعمدة الرئيسية للأزمة؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير مثل أجهزة التجسس و الإنصات.

المطلب الثالث : نماذج عن إدارة الأزمات في الممارسة العملية

أمثلة الأزمات كثيرة جدا، و لكن سنركز في هذا المطلب على ثلاثة نماذج من الأزمات، أولها الأزمة التي عايشها سيدنا يوسف عليه السلام في مصر، و التي أرخها لنا القرآن الكريم، ثم الأزمة التي مرت بها شركة جونسون آند جونسون (Johnson and Johnson) في سنة 1982، و أخيرا أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت.

3-3-1- الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر سيدنا يوسف عليه السلام

وقعت هذه الأزمة في مصر في عهد سيدنا يوسف عليه السلام، لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف، لعدم نزول المطر و قلة منسوب مياه نهر النيل التي تعتمد عليه الزراعة في مصر لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

أ. الإنذار

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر و لم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق، عندما تذكر ساقى الملك يوسف في السجن : بسم الله الرحمن الرحيم " **يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ** ". الآية 46 من سورة يوسف

ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء و سنوات جدد، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحاصيل في سنوات الرخاء و هي السبع الأولى، ليتمكنوا من توزيعها في سنوات الجدد، ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشر ستكون رخاء و هذا لم يأتي في رؤيا الملك.

يقول الحق : بسم الله الرحمن الرحيم " **قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)** ".

و معنى ذلك أنه ينبغي للمصريين أن يجدوا و يتقنوا العمل كدأبهم أي كعادتهم، و هذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل و يضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيرا يكفي للاستهلاك الأدمي و التخزين، ثم يدعون القمح في السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك، و ذلك أن حنطة مصر و نواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها في السنابل، فإذا بقيت فيها حفظت و يكون قصبها علفا للدواب، فلما فسر لهم يوسف عليه السلام الرؤيا طلبه الملك و ولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم في إدارة الأزمات و احتوائها و معالجتها و الخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر مادية أو بشرية.

ب. الاستعداد

- التحديد الكمي : كان الملك يأخذ عشر ناتج ما يفضل من النفقات و المؤن لنواب الدهر و هو أول من وضع مقياسا للنيل بمنف (مدينة مصرية قديمة من ضمن مواقع التراث العالمي).
- بناء المخازن : أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح و الشعير فيها.

ج. الاحتواء

لما أجدبت الأرض في السنوات العجاف ذهب المصريون إلى المخازن ليشتروا القمح الذي خزن بقيادة يوسف عليه السلام في السنوات الخضر، كل فرد له نصيب محدد حتى يكفي أهل مصر و من جاورها من البلاد.

يقول القرطبي : " ما قدمتم هن ... " ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب و تقدير، و فيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك في أيام الشدائد حفاظا على الموارد القليلة.

و يدل شراء إخوة يوسف للقمح على ارتفاع جيران مصر بالمخزون :

بسم الله الرحمن الرحيم " وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ (58) وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَّازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلَا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ (59) ."

و كان يوسف يقدر كيلا لكل فرد :

بسم الله الرحمن الرحيم " وَلَمَّا فَتَحُوا مَتَاعَهُمْ وَجَدُوا بِضَاعَتَهُمْ رُدَّتْ إِلَيْهِمْ قَالُوا يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَبْغِي أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَنَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ (65) ."

أي أن كل فرد له قدر معين، و يستلزم ذلك إحصاء الأفراد و تدوين أسمائهم في الديوان، و حضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك و أعمال الملوك و الرعية و الرحلات التجارية على الأحجار رسما أو كتابة، كما ضبطوا الموازين و المكاييل : " أي أوفي الكيل ."

د. استعادة النشاط

و في السنة الخامسة عشر نزل المطر كما تنبأ يوسف عليه السلام : بسم الله الرحمن الرحيم " ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49) ."

و عاد المصريون إلى الزراعة ثم جني المحاصيل، و القيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت و العنب و الزهور بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في السنوات العجاف، و قد استمروا كما كانوا في بناء الحضارة.

هـ. التعليم

- أدركوا أهمية التوحيد؛
- آمنوا بالرسول؛
- تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات؛
- تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان : رواج و جدب؛
- حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال؛
- خططوا للأعمال قبل تنفيذها؛
- لاحظوا و درسوا الظواهر و دونوها؛
- وضعوا مقياسا للنيل و لاحظوا و عرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها؛
- أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم و الحفظ و الأمانة و الصدق؛

- تعاونوا و تكاتفوا في الازمة.¹

و للحق فإن الفوائد التي نستنبطها من هذه الأزمة كثيرة جدا قد لا يتسع المجال هنا لحصرها لذلك نكتفي بما سبق.

3-3-2- أزمة جونسون آند جونسون - 1982 - Johnson and Johnson

من المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية و الصيدلانية و غيرها، و من بين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يسمى **Tylenol** تيلينول الذي يستخدم كمزيل للألم. و قد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35%، حيث يبلغ إجمالي المبيعات 450 مليون دولار في العام، و تبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في ربح الشركة حوالي 20%، و مع النمو المتزايد سنويا للشركة فقد اتبعت سياسة الباب المغلق مع الصحافة، و قد ظهر هذا واضحا من تعليق رئيس قسم إنتاج التيلينول السيد **جوزيف**، حيث تبنى ما يسمى بمدخل الأكتاف الباردة " Cold-shouldered approach "، و الذي يتخلص في الآتي : " إننا نتمسك و بشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحفيين " .

في عام 1982 واجهت شركة المنتجات الطبية العملاقة " جونسون آند جونسون " أزمة كبيرة، بعدما انتشر خبر نجاح أحد الأشخاص في خلط الـ " Tylenol " أحد أهم منتجات الشركة مع الـ " cyanide " ، مما نتج عنهما منتج سام استطاع قتل سبعة أشخاص، بالتأكيد هذا ليس خطأ الشركة بشكل مباشر و لكن ارتباط اسمها بحادثة قتل سبعة أشخاص لا يعد أمرا جيدا على الإطلاق و بالطبع سيؤثر عليها سلبا.²

في الحال قام رئيس الشركة **جيمس بيورك** بتكوين فرق عمل خاصة تتكون منه و من الرئيس العام و خمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية، و بدأت فرق العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح و كذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار. بعد عدة أسابيع قليلة من وفاة سبع أشخاص، قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة خطوات:³

- إيقافها للحملات الإعلانية الجارية الخاصة بهذا المنتج و وقف الإنتاج، الأمر الذي كلفها الملايين من الأموال؛
- سحبها لكل كميات الـ " Tylenol " المتوفرة بجميع الأسواق و ليست فقط تلك التي في الولاية الخاصة بالحادث، ففي خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة 87%؛
- قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين، من خلال وضع إستراتيجية اتصال إيجابي و مفتوح مع الصحافة و الجماهير؛
- قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير و مطالبتهم بالتوقف عن استخدام التيلينول و تحذيرهم، كما قامت بإنشاء غرفة عمليات للرد على الاستفسارات طوال الليل و النهار، حيث تم استقبال أكثر من 350.000 مكالمة خلال الفترة من أكتوبر حتى ديسمبر، كما وصل إليها حوالي 3000 خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليهم، فضلا عن ذلك إرسال ما يزيد عن 2 مليون ملجرام من التيلينول للجهات الطبية المتخصصة و تجار التجزئة المهتمين بالأمر، و

¹ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الإستراتيجية، متوفر على الموقع : نماذج من إدارة الأزمات في الممارسة العملية/ <https://www.politics-dz.com> ، تاريخ النصفح : 2020/06/15.

² غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، " إدارة الأزمات : الأسس و التطبيقات "، ط1، دار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص167، ص168.

³ نفس المرجع السابق، ص168-170.

خلال ذلك كانت فرق العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف و كذلك العاملين لمعرفة أي مستجدات، و فضلا عن هذا طلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة و المشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات)؛

- بعد العمل على تعديل المنتج " Tylenol " قامت أخيرا بإعادة توفيره في الأسواق، بشكل جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط، مما يجعل تكرار هذا الحادث شيء من الصعب حدوثه مرة أخرى؛
- بنهاية شهر أكتوبر قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار، تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد **توماس جاتر** الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول، و أن المنتج أصبح معبأ أو محفوظا بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش؛
- بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجا إخباريا من نيويورك موجها إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي، مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار، كما لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دورا إيجابيا في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج.

فبالرغم من الخسائر المادية الهائلة التي تعرضت الشركة لها في بداية ظهور الأزمة، إلا أنها استطاعت بفضل سرعة وحكمة تصرفها مع تلك الأزمة استعادة "70%" من حصتها السوقية في خلال خمسة أشهر فقط من الأزمة، ذلك بجانب زيادة قيمة العلامة التجارية على المدى البعيد.

3-3-3-3- أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت

في صيف 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي مؤداها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة Z يحتوي على دهن الخنزير، و استمرت الإشاعة لمدة تزيد عن ثلاثة أشهر، و كان نتيجةها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظرا لعدم إقبال تجار الجملة و تجار التجزئة على الشراء من الشركة. كما قام بعض التجار بإلغاء العقود التي كانت مبرمة بينهم و بين إدارة الشركة، حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا عرضا لتمويل بعض توسعات الشركة، مما اضطر الشركة إلى تأجيل برنامج التوسع و كذلك تجديد و إحلال بعض سيارات الشحن و النقل، و تحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون و الذي انتهى مدة صلاحيته، و قامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير. و قد بلغ الأمر إلى أن بعض عملائها بالخارج أعادوا الطلبات التي سبق إرسالها إليهم بعد أسبوع من بدء الشائعة، و قد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف و المجلات... و لكن لم تنمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة.

و لغرض احتواء الأزمة و حلها جذريا استقدمت الشركة أحد الخبراء من جامعة الإسكندرية و عرضت الموقف عليه في اجتماع مجلس الإدارة، و قد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له و التصرف على أن تؤخذ توصياته بكل جدية، و يتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال 24 ساعة على الأكثر.

بعد 24 ساعة تم إعداد التقرير و عرضه على مجلس الإدارة الذي وافق على الفور على ما جاء فيه، و قد احتوى التقرير على ما يلي¹:

¹ نفس المرجع السابق، ص 173-175.

- أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه و لم تنته بعد مدة صلاحيته، و كذلك عينة من المواد الخام و تحليلها بمختبرات وزارة الصحة؛
 - تعلن الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و الصحف و المجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة، و استصدار شهادة رسمية بذلك و إعلانها بالصحف؛
 - تنظيم زيارة لكبار العملاء و رجال الأعمال لمصانع الشركة و المخازن و وسائل النقل، للتعرف على أساليب التصنيع و التخزين و النقل و التغليف؛
 - شراء مساحة زمنية من التليفزيون 20 دقيقة لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين و النقل لتوضيح مدى نظافة المعامل، و أن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات و تتم بصورة آلية تماما؛
 - الإعلان عن جائزة كبرى 1000 جنيه ذهب لمن يثبت أن في البسكويت المصنوع أي نسبة مهما كانت ضآلتها من دهن الخنزير؛
 - تكثيف الجهود التسويقية من خلال رجال البيع الشخصي، و الاستمرار في حملة الترويج الخاصة بالشركة مع تطويرها في المستقبل؛
 - مشاركة الشركة في أقرب مناسبة قومية، و القيام بتنفيذ بعض المشروعات الخيرية الاجتماعية و المسابقات الرياضية؛
 - الإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك و الرد على جميع الشكاوي فورا.
- و بتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع، بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% تقريبا، و هي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي.

خلاصة

انطلاقاً مما ورد في هذا الفصل تبين لنا أن قيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة و توسيع أفاق مشاركة الموظفين فيها، و حشد القدرات و الطاقات المتاحة في مواجهة المشكلات الطارئة التي تعترضها. كما أن القائد يؤثر في المنظمة بقدر إدراكه رغبات العاملين و سعيه في بلورتها و تحقيقها، بل إن القائد المبدع و العقلاني يتعدى تأثيره حدود منظمته في كثير من الحالات إلى حدود جغرافية إقليمية أو دولية، و ذلك بإبداعه وسائل و أساليب جديدة و متطورة تستجيب لمواقف جديدة و تشكل دافعا للتطور و التقدم.

و يكون القائد بحاجة إلى خبرات كبيرة على المستويات العملية و الإستراتيجية و التكتيكية خلال الأزمة، لأن الخبرة تكشف الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية في التعامل مع الأزمات، و على القادة الإداريين أن يتابعوا التغيرات القائمة و يتكيفوا معها و تحكموا بمسارات تطورها الحالية و المستقبلية، و كذلك يجب على القائد في إدارة الأزمات أن يتحلى بقوة الإرادة على أن تبقى ظاهرة مجردة، بل تتحول إلى أفعال و تصرفات مجسدة في إطار الأزمة.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تناولناه في فصول هذه الدراسة تبين أن العلاقة التي تربط القيادة الإستراتيجية بإدارة المخاطر و الأزمات داخل المنظمات معقدة و متشعبة، نظرا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات و استعدادات و خبرات، هذا من جهة و من جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل و حجم الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم، و ذلك بالطبع لكون الأزمات و البيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير و التجدد، و أن الأزمات قد تنجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان، و هو ما يوحي و يؤكد صعوبة الوصول إلى تعميمات و طرح حلول جاهزة تقضي على المخاطر و الأزمات بصورة جذرية.

و يكمن السبب وراء ذلك كون تلك الأزمات مصدرها الرئيسي هو الإنسان و ما يصدر عنه من سلوكيات و أفعال لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة، لكن ذلك لا يمنع من وجوب و ضرورة العمل على تجنب الأزمات و المخاطر التي يتعرض لها أي تنظيم، تماشيا مع المبدأ الذي يرى أن تصور و بناء مستقبل أفضل لا يتم إلا من خلال التحرر من قيود الحاضر و آلام الماضي، و ذلك من خلال وجود قيادة إستراتيجية تمتلك نظرة مستقبلية و قادرة على مواجهة تلك الظروف التي لا يمكن النأي عنها، و لا بد أن تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات و المتطلبات القيادية الأساسية، و ذلك حتى يكون بمقدورها تذليل مختلف الصعوبات و العراقيل التي تواجه منظماتهم.

اختبار الفرضيات

❖ الفرضية الأولى : " للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها " محققة.

تعتبر القيادة الإستراتيجية عن واقع و طموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى إلقاء الضوء على مجالات التطوير، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت و جهد و تكلفة من خلال تلافي السلبيات، و العمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة و الحوار، و يحقق عناصر الكفاءة و الفاعلية من خلال حسن ترشيد و استخدام موارد المنظمة، و العمل على التطوير المستمر و دعم التعلم التنظيمي للأفراد و الجماعات.

❖ الفرضية الثانية : " إدارة المخاطر تعني دائما تجنب الوقوع في المخاطر " غير محققة.

حيث ثبت من خلال الدراسة النظرية أن إدارة المخاطر هي عبارة عن مجموعة من الخطوات تتم باستخدام مجموعة من العمليات، الأساليب و التقنيات تؤدي إلى حسن التعامل مع كل خطر حسب طبيعته و الآثار التي يمكن أن يسببها، حيث يتم التوصل من خلال إدارة المخاطر إلى منع حدوثها أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن، ففي بعض المخاطر تكون تكلفة تجنبها أكبر من الخسائر التي تسببها إذا حدثت، و هنا لا يتعامل معها بمنع حدوثها و إنما بتقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن.

❖ الفرضية الثالثة : " إن نجاح أو فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح و تجاوزها لمختلف المخاطر و الأزمات، إنما يعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص القيادية " محققة.

فالفارق الرئيسي بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات غير الناجحة إنما يرجع إلى الاختلاف في طبيعة القيادة و خصائصها داخل تلك المنظمات.

نتائج الدراسة

من أبرز النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي :

- القيادة كظاهرة و سلوك إنساني ضرورية في كل المنظمات التي تسعى إلى الاستقرار و الاستمرار و النمو؛

- تتبع أهمية اختيار القادة الإستراتيجيين من أنهم العنصر القادر على إدخال و إحداث التغيير و التطور في أداء العاملين، كونهم الأعلام بمواطن القوة و الضعف في الأداء و بالمسارات التطويرية المطلوبة؛
- إن أهمية القائد الإستراتيجي تكمن في دوره في التوفيق بين الأطراف المختلفة، من خلال ما يحمله من قدرات و مؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة و بيئتها الاجتماعية؛
- القائد الإستراتيجي بخصائصه المتميزة أقدر على التعامل مع المواقف الأزموية في مختلف مراحل الأزمة، و تبرز قدرته و براعته في قدرته على التنبؤ بالأزمات المحتملة و تحقيق درجة أعلى من الحيلة دون وقوع الأزمة المتوقعة، أو على الأقل التقليل من حدوث آثارها؛
- تلعب النماذج الإدارية و الأساليب الإحصائية و الرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها، من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الإستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة، و بالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر و التقليل من حدتها.

توصيات الدراسة

- في ضوء الإطار النظري للدراسة، و النتائج التي أسفرت عنها، نتقدم بالتوصيات التالية :
- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد و الاستعداد و القابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها، أي أن تغرس ثقافة إدارة الخطر في قيم و عادات أفراد المؤسسة؛
 - ينبغي على المؤسسة ضرورة تفعيل دور التكوين و التدريب في مجال إدارة المخاطر، لكي يكون الأفراد أكثر استعداديه و قابلية لمواجهة أي ظروف تحفها مخاطر مختلفة قد تعصف باستقرار المؤسسة؛
 - تكريس مناخ إداري ملائم للقيادة يقوم على الثقة و الولاء المتبادل و التفاهم و المشاركة بين جميع المستويات في المنظمة؛
 - بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة؛
 - العمل على تصميم دورات تدريبية لإنماء التفكير الإبداعي لدى القادة و العاملين في مجال إدارة الأزمات؛
 - إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يكون هدفه الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في بيئة الأعمال، و كذا رصد و توقع أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار للمؤسسة.

آفاق الدراسة

- و في الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر أمامه الكثير من البحث و العمل و التغيير، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية و انطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم و المعرفة، لتصبح مفتاحا لمواضيع أخرى نذكر منها مثلا :
- إدارة الأزمات و الكوارث البيئية : الواقع و التحديات.
 - إدارة الأزمات و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة.
 - واقع تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية.
 - دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - الكتب باللغة العربية

1. أحمد فهد الشعلان، " إدارة الأزمات : الأسس، المراحل و الآليات "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
2. أحمد قوراية، " فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي، الاجتماعي و الثقافي "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
3. أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1999.
4. أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، " إدارة الخطر و التأمين "، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. بلال خلف السكارنة، " إدارة الأزمات "، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2015.
6. بلال خلف السكارنة، " دراسات إدارية معاصرة "، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010.
7. جواد شوقي ناجي، " المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية "، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. حسين حريم، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997.
9. حسين عبد القادر، " واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، 2016.
10. حمد عبد الفتاح الصيرفي، " مبادئ التنظيم و الإدارة "، دار المنهاج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. خالد وهيب الراوي، " إدارة المخاطر المالية "، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. خضير كاظم، حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، " السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة "، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
13. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، " نظرية المنظمة "، ط1، دار الميرة، عمان، الأردن، 2000.
14. راوية حسن، " السلوك التنظيمي المعاصر "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
15. زيد منير عبوي، " إدارة الأزمات "، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. سعود بن محمد النمر و آخرون، " الإدارة العامة : الأسس و الوظائف "، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997.
17. سمير الخطيب، " قياس و إدارة المخاطر بالبنوك : منهج علمي و تطبيق عملي "، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
18. سهيل أحمد عبيدات، " القيادة : أساسيات، نظريات، مفاهيم "، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

19. سيد محمد جاد الرب، " القيادة الإستراتيجية "، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2012.
20. صالح بن سعد المريخ، " القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية "، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012.
21. طارق شريف يونس، " الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.
22. طارق عبد العال حماد، " إدارة المخاطر : الأفراد، الإدارات، الشركات، البنوك "، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
23. عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، " تقييم و إدارة المخاطر "، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
24. عامر الكبيسي، " إدارة المعرفة و تطوير المنظمات "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
25. عبد العزيز بن سعيد الأسمرى، " القيادة الإستراتيجية و دورها في درء و مواجهة الأزمات "، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.
26. عدنان ماجد عبد الرحمان بري، " النمذجة و المحاكاة باستخدام Excel, SIMAN, Arena and General Purpose Simulation System (GPSS WORLD) "، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2002.
27. عدنان ماجد عبد الرحمان بري، " مقدمة لتحليل القرارات و نظرية المباريات باستخدام Excel Solver و Gambit و Treeplan "، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2015.
28. علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين، " نمذجة القرارات الإدارية "، الجزء الأول، دار البيزوري العلمية، عمان، الأردن، 1999.
29. علي هلهول الرويلي، " إدارة الأزمات : إستراتيجية المواجهة "، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
30. غادة البطريق، " العلاقات العامة و فن إدارة الأزمات "، ط1، أطلس للنشر و الإنتاج الإعلامي، القاهرة، مصر، 2017.
31. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، " إدارة الأزمات : الأسس و التطبيقات "، ط1، دار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
32. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " الإدارة الإستراتيجية : نظريات، مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة "، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2014.
33. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، " مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

34. محسن أحمد الخضيري، " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية "، ط2، مكتبة مذبولي، القاهرة، مصر، 2003.
35. محمد عبد الفتاح ياغي، " درجة الرضاء الوظيفي للعاملين "، المركز الجغرافي الأدنى، عمان، الأردن، 1996.
36. محمد هلال، " مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها و السيطرة عليها "، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، مصر، 1996.
37. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه و سلم "، دار هومة، الجزائر، 2003.
38. مصطفى يوسف كافي، " إدارة الأزمات السياحية "، ط1، ألفا للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017.
39. معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، " إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل "، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، " إدارة الأزمات "، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2007.
41. نبيل محمد مرسى، " الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس "، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
42. نجم عبود نجم، " القيادة الإدارية في القرن الحادي و العشرين "، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
43. نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة الأزمات "، ط1، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
44. نواف كنعان، " القيادة الإدارية "، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
45. نواف كنعان، " القيادة الإدارية "، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1992.

ثانيا - الأطروحات و المذكرات الأكاديمية

1. جوهرة أقطي، " أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
2. حياة براهيمى، " مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية : دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
3. طارق مفلح جمعة أبو حجر، " القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
4. لطيفة عبدلي، " دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته (SCIS) سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

5. لجد بوزيدي، " إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة و التجارة (DOUDAH) "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.

ثالثا - المجالات و الدوريات العلمية

1. إبراهيم الزهراني، " القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي "، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد 42، العدد 2، 2018.
2. أمينة قهواجي، " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات "، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2015.
3. سلمى حتيتة رحيمة، " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
4. شهرزاد محمد شهاب، " القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة "، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010.

رابعا - المراجع باللغة الأجنبية

1. Gregory. G. Dess, G.T Lumpkin, Alan.B. Eisner, " Strategic Management : Text and Cases ", 3 Ed, McGraw-Hill/Irwin, Boston, New York., USA, 2007.
2. John Pisapia, " The Strategic Leader : New tactics for a Globalizing World ", Information Age Publishing (IAP), USA, 2009.
3. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, " Strategic Management : Competitiveness and Globalization ", 7ed, South-Western College Publishing, USA, 2007.
4. P. Koestenbaum, " Leadership : Inner Side of Greatness ", Jossey- Bass, San Francisco, USA, 2002.
5. Sophie Gaultier Gaillard, Jean Paul Louis, Sot, " Diagnostique des Risques ", Edition AFNOR, Saint Denis, France, 2004.
6. The Institute of Risk Management (IRM), " A Risk Management Standards ", Airmic Publishing, London, 2002.
7. Thompson ,J., " Strategic Management ; Awareness and Change ", 3rd ed, International Business Press, USA, 1997.
8. Jacob Jacobus Serfontein, " The impact of Strategic leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organisations in South Africa ", Dissertation presented for the degree of philosophiae doctor in the subject business management at the university of Stellenbosch, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, 2010.
9. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, " The Essence of Strategic Leadership : Managing Human and Social Capital ", The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol 9, N°1, 2002.
10. David Baccarini, Geoff Salm, Peter E.D. Love, " Management of risks in information technology projects ", Industrial Management & Data Systems, Emerald Group Publishing Limited, Vol 104 N° 4, 2004.

خامسا - المواقع الإلكترونية

1. معيار إدارة الخطر "، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار (ERMA)، ص12، متوفر على الموقع : www.erma-egypt.org، تاريخ التصفح : 2020/03/15.
2. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الإستراتيجية، متوفر على الموقع : نماذج من إدارة الأزمات في الممارسة العملية <https://www.politics-dz.com/>، تاريخ التصفح : 2020/06/15.