

## دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات (دراسة نموذج القيادة التشاركية)

### The Role of Leadership in Crisis Management Within Organizations (Study of the Participatory Leadership Model)

إعداد الباحث/ موسى بن حسن بن احمد الزبيدي

ماجستير في إدارة الأزمات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [mosaaaa14006@gmail.com](mailto:mosaaaa14006@gmail.com)

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات، مع التركيز على القيادة التشاركية كأحد الأساليب القيادية الفعالة في التعامل مع الأزمات. تناولت الدراسة مفهوم القيادة وأشكالها المختلفة، بما في ذلك القيادة التحويلية، القيادة المعاملاتية، والقيادة التشاركية. كما سلطت الضوء على مفهوم الأزمات بمراحلها الثلاث: المرحلة التمهيديّة، ومرحلة الطوارئ، ومرحلة التكيف، ودور القيادة الفعّالة في توجيه المنظمات نحو التعافي والاستقرار. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية تُسهم في تعزيز الاستجابة للأزمات من خلال تحسين جودة اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية، وتوظيف القدرات والخبرات الجماعية للفريق. كما ناقشت التحديات التي قد تواجه القيادة التشاركية أثناء الأزمات، مثل تضارب الآراء وتأخر القرارات، وبيّنت أهمية الاستفادة من التقنيات الحديثة كأدوات داعمة في صنع القرار وإدارة الأزمات. استعرضت الدراسة تجارب نجاح عملية، مثل شركة Apple وشركة Toyota، التي تمكنت من تجاوز أزماتها بفضل القيادة الفعّالة والابتكار. في المقابل، قدمت دروساً مستفادة من تجارب فاشلة مثل شركة Kodak وشركة Blockbuster، والتي أبرزت مخاطر الجمود وعدم التكيف مع المتغيرات.

في ضوء ما توصلت له الدراسة يوصي الباحث بضرورة التركيز على تدريب الفرق على مهارات التواصل الفعّال وإدارة النزاعات، لتعزيز قدراتهم في التعامل مع الأزمات، كما ينبغي للقيادة الاهتمام بتحفيز فرقهم بشكل إيجابي، وكذلك مواكبة آخر التطورات التكنولوجية واستخدام أدوات التحليل والتنبؤ وأدوات التواصل الافتراضي من أجل الحفاظ على المكانة السوقية وزيادة اتساق الأعمال والأفكار.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، إدارة الأزمات، القيادة التشاركية، اتخاذ القرار، التكنولوجيا، الابتكار، الاستجابة للأزمات، دراسات الحالة.

## The Role of Leadership in Crisis Management Within Organizations (Study of the Participatory Leadership Model)

### Abstract

The study aimed to analyze the role of leadership in crisis management within organizations, with a specific focus on participative leadership as an effective approach during crises. It examined the concept of leadership and its various types, including transformational, transactional, and participative leadership, alongside key leadership theories. The study also explored the concept of crises through its three phases: the preliminary phase, the emergency phase, and the adaptation phase, emphasizing the role of effective leadership in guiding organizations towards recovery and stability.

The findings revealed that participative leadership enhances crisis response by improving decision-making quality, fostering transparency, and leveraging collective team expertise. The study addressed challenges such as conflicting opinions and delays in decision-making while highlighting the importance of utilizing modern technologies as supportive tools in crisis management.

The research presented successful case studies, such as Apple and Toyota, which overcame crises through effective leadership and innovation. Conversely, it offered lessons from failed cases like Kodak and Blockbuster, underscoring the risks of stagnation and failure to adapt to change.

In light of the findings of the study, the researcher recommends the need to focus on training teams on effective communication skills and conflict management, to enhance their ability to deal with crises. Leaders should also pay attention to motivating their teams positively, as well as keeping up with the latest technological developments and using analysis and forecasting tools and virtual communication tools in order to maintain market position and increase the consistency of business and ideas.

**Keywords:** Leadership, Crisis Management, Participative Leadership, Decision-Making, Technology, Innovation, Crisis Response, Case Studies

## 1. المقدمة:

أبرز المخاوف التي قد تتبادر إلى أذهان القادة في عصرنا الحالي تتعلق بسرعة التطور والنمو الذي يطرأ على المجتمعات البشرية بشكل عام وعلى بيئة الأعمال والاقتصاد بشكل خاص، وازدياد شدة المنافسة التي يفرضها هذا التطور على الشركات والمنظمات، ومدى قدرة المنظمات على مواكبة هذا التطور والتأقلم معه، والمحافظة عليه وكيفية التعامل مع الأخطار والتهديدات المتزايدة التي قد تشكل خطراً مباشراً على مكانتها في المجتمع أو على حصتها في الأسواق المحلية والعالمية واستمرارية أعمالها، سواء كانوا قادة لمؤسسات صغيرة أم شركات ومنظمات كبرى. مما يحتم عليهم اتخاذ قرارات صعبة في ظروف استثنائية للتعامل مع تلك المخاطر والتهديدات، ومع مرور الزمن وتراكم الخبرات العلمية والعملية، تطورت طرق وأساليب التقييم والتعامل مع هذه المخاطر وأصبح من السهل على هؤلاء القادة، وضع السياسات والخطط المرحلية الخاصة بتلك الحالات الاستثنائية بحيث يتم العمل بها تلقائياً في تلك الظروف، وهي ما يعرف عادة بخطط إدارة الأزمات أو خطط استمرارية العمل BCP.

في هذا البحث سيتم تسليط الضوء على مفهوم القيادة وأساليبها وأشكالها ومفهوم الأزمات وأنواعها وكيفية التعامل معها وأنماط القيادة المختلفة أثناء الأزمات بالاستعانة ببعض الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه المواضيع سابقاً، وستتم دراسة أحد أنماطها بشكل مفصل وهو القيادة التشاركية وأثرها على المنظمة عند الأزمات لاستخلاص أهم الميزات والسلبيات المتعلقة بهذا النمط.

### 1.1. مشكلة البحث:

باتت إدارة الأزمات إحدى أهم المتطلبات التي تشكل تحدياً كبيراً أمام قادة المنظمات، وترتبط تلك التحديات بالتطورات التكنولوجية المتسارعة مع تزايد أنواع وأشكال المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتعرض لها تلك المنظمات، ما يجعلهم في حالة قلق وعدم يقين عند مناقشة الخطط الاستراتيجية الطموحة واتخاذ القرارات المناسبة لاعتمادها، وهذا يتطلب وجود خطط احتياطية أو خطط طارئة تشكل نوعاً من الضمان لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والعمل على تقادي الأزمات والمخاطر المختلفة عند حدوثها، ولذلك تسعى المنظمات إلى البحث عن أفضل الدراسات والطرق والمنهجيات التي أثبتت فعاليتها وجدارتها في كيفية القيادة أثناء الأزمات، من أجل تبنيها وتطبيقها بشكل فعال، و يتطرق هذا البحث إلى دراسة تلك الحالات التي تمر بها المنظمات وقياداتها وأشكال وأنماط القيادة أثناءها وفق منهجية علمية مدروسة تلبى تلك المتطلبات.

### 2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- تقديم دراسة علمية تدرج ضمن المناهج النظرية التي يمكن تبنيها من قبل قادة المنظمات أثناء الأزمات
- التعريف بالمراحل العامة للأزمات وما هي أعراضها ومؤشراتها من أجل الاستفادة منها من قبل القادة في التنبؤ المبكر بحدوث الأزمات.
- تقليل الأضرار والتأثيرات السلبية للأزمات على المنظمات من خلال وضع خطط وبروتوكولات مسبقة خاصة بالأزمات يتم تفعيلها في مراحل مبكرة بالاستفادة من المعلومات والمؤشرات الموجودة في هذه الدراسة.
- تسليط الضوء على أحد أشكال القيادة الهامة التي يمكن أن تكون فعالة وذات أثر إيجابي عند تبنيها من القادة في المنظمات أثناء الأزمات وهي القيادة التشاركية

### 3.1. أهمية البحث:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة ودورها أثناء الأزمات، إلا أن حرجة هذا الموضوع وتعدد الحالات والأشكال التي تظهر فيها الأزمات، تتطلب مزيد من الدراسات والأبحاث التي تسلط الضوء على القيادة الفاعلة أثناء الأزمات مع دراسات معمقة لنماذج القيادة المختلفة وتبيان تأثيرها وانعكاسها على المنظمات أثناء الأزمات، يأتي هذا البحث ليعطي إضافة علمية إلى مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وتبرز أهميته من خلال تطرقه إلى دراسة حالة نموذجية بشكل مفصل لأحد أشكال القيادة الفعالة أثناء الأزمات وهي القيادة التشاركية وتأثيرها على المنظمة أثناء الأزمات.

### 4.1. منهج البحث:

إن طبيعة وخصائص موضوع البحث الرئيسي الذي يتناول القيادة وأشكالها والأزمات ومراحلها كحالة نظرية عامة، ويتناول أحد نماذج القيادة كحالة خاصة من الناحية النظرية، مما يتطلب اتباع المنهج الوصفي، الجزء الذي تناول تجارب واقعية لمنظمات كبيرة أثناء الأزمات كأمثلة عملية تتطلب اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

### المبحث الأول: دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات

#### 1. تعريف القيادة وأشكالها (بسيوني (2022):

هنالك الكثير من التعاريف والاصطلاحات التي تناولت القيادة وفقاً لاعتبارات مختلفة من حيث المدارس والمنهجيات السائدة في كل مرحلة، ولكن أهم الاختلافات التي يمكن أن تظهر بين تلك التعاريف هي المحور الذي انطلق منه المنظرون والباحثون في أدبياتهم وأبحاثهم لمقاربة مفهوم القيادة، فهناك مدارس ركزت على صفات القائد وقدراته وانعكاسها على المنظمة، حيث يرى (House, 1971) أن القيادة " هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحفيزهم على تحقيق أهداف محددة، مع تمكينهم من تحقيق أداء متميز." وأعطى (Kotter, 1996) الأهمية الأكبر للقدرة على التحديث والتطوير حيث أورد أن القيادة هي (Kotter, 1996): "القدرة على تطوير رؤية مستقبلية وإلهام الآخرين لتحقيقها، مع تكييف المنظمة مع التغييرات الضرورية."

بينما ركزت مدارس أخرى على طبيعة القيادة بحد ذاتها باعتبارها أهم الموارد البشرية ضمن المنظمة، فبحسب المدرسة الفرنسية الوطنية للإدارة (ENA, 2016) القيادة هي: "العمود الفقري لهيكل الموارد البشرية لأي نظام إداري والذي يتم السعي من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة"، وبحسب (النعمي، 2015) القيادة هي "القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير رؤية استراتيجية وتوجيه الفريق نحو تحقيقها".

يقودنا هذا التباين والتمايز في تعريف مفهوم القيادة إلى وجود نظريات وفرضيات متعددة حول أنماط القيادة وطبيعتها المختلفة، وإلى وجود تصنيفات مختلفة لتلك الأنماط، فقد صنفها (Bass, 2008) حسب تعامل القيادة مع التابعين إلى:

- القيادة التحويلية والتي تعتمد على التشجيع والتحفيز،
- القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership) والتي تعتمد مبدأ الثواب والعقاب.
- القيادة التشاركية (Participative Leadership) والتي تعتمد على المشاركة والتعاون.

بينما صنفها (Lewin, 1951) بحسب سلوك القيادة في اتخاذ القرار إلى:

- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership ويتخذ فيها القائد القرارات منفرداً
- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership ويتخذ فيها القائد القرارات بالمشاركة

- القيادة المتحررة Let it Be- Leadership ولا يتدخل القائد فيها إلا عند الضرورة
- أما (Weber,1947) فقد صنفها بحسب مصدر النفوذ والشرعية التي تستند إليها القيادة إلى:
  - القيادة التقليدية Traditional Leadership وتعتمد على الإرث الثقافي والاجتماعي في منح السلطة.
  - القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership ويستند القائد فيها إلى شخصيته وتأثيرها على الأتباع.
  - القيادة القانونية-العقلانية Rational-legal Leadership وتستند القيادة فيها إلى القوانين والمعايير المعتمدة ضمن هيكل مؤسساتي رسمي.

## 2. مفهوم الأزمات (Kravis Leadership Institute):

إن كلمة أزمة بمعناها المجرد تعني المرور بظروف صعبة وخطرة، وتُعرّف الأزمة في أبسط معانيها بأنها ظرف صعب وخطير يواجه الأفراد أو الكيانات. ومع ذلك، فإن مفهوم الأزمة يتنوع بتنوع السياقات التي يتم تناولها فيها، سواء على مستوى المنظمات أو المجتمعات .

فبحسب (Hermann, 1963) تعتبر الأزمات أحداثاً تهدد التشغيل الأساسي أو قابلية البقاء للمنظمة، وهي تهديدات غير متوقعة تفرضها ضغوط الوقت على المنظمات وبحسب موقع *management study guide* الأزمة التنظيمية هي حالة طارئة تزج الموظفين وتؤدي إلى عدم الاستقرار في المنظمة ولها آثار على الفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع ككل. ويرى (حواش، 2008) أنها نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة تحدث نتائج غير مرغوب فيها ضمن وقت قصير وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة وقد قسم كل من (Heifetz & Linsky, 2002) دورة حياة الأزمة إلى ثلاث مراحل وهي: المرحلة التمهيديّة - مرحلة الطوارئ - مرحلة التكيف.

### المرحلة التمهيديّة:

تبدأ عندها الأزمة في التبلور من خلال إشارات وأعراض يمكن ملاحظتها. وتعتبر هذه المرحلة حاسمة للقادة، فالقيادة الفعالة قادرة على اكتشاف المشكلة المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث الأزمة أو قبل تفاقمها، وتظهر خلال هذه المرحلة بعض المؤشرات التحذيرية كانهخفاض الأرباح أو ارتفاع المخاطر التشغيلية أو ظهور مشكلات مالية، وفي هذه المرحلة يكون احتمال الوقاية أو تخفيف الأضرار.

مرتفع ويمكن رصد تلك المؤشرات باستخدام أدوات تحليل البيانات والمخاطرو وضع خطط طوارئ بناءً عليها.

### جدول (1) المؤشرات والإجراءات المتعلقة بمراحل الأزمة

المؤشرات	النتائج	إجراءات التصحيح
انخفاض في الأرباح	التغيرات الاقتصادية	تحليل السوق ومراجعة الاستراتيجيات.
أعطال متكررة	مشاكل فنية	تعزيز الصيانة واستخدام تكنولوجيا حديثة.
انخفاض الروح المعنوية	تذمر الموظفين	تحسين بيئة العمل والتواصل الداخلي.

### مرحلة الطوارئ:

تبدأ هذه المرحلة من لحظة وقوع الأزمة وتصل فيها الأزمة إلى ذروتها، حيث تكون التهديدات على أشدها وتتطلب استجابة فورية وتتصاعد الضغوط فيها على المنظمة أو المجتمع وتتطلب قرارات عاجلة قد تؤثر على مستقبلها، وتقوم القيادة فيها بتفعيل

خط الطوارئ المعدة مسبقاً ويتحتم عليها إدارة الاتصال الداخلي والخارجي بشكل فعال واتخاذ القرارات الحاسمة بدون تأخير بناءً على المعلومات المتاحة لتخفيف الأضرار.

### مرحلة التكيف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تجاوز المرحلة الحرجة وتبدأ الأخطار عندها بالتناقص، حيث يكون تركيز القادة خلالها على التعافي والتكيف مع الوضع الجديد، ويتم خلالها تقييم الخسائر والآثار السلبية التي خلفتها الأزمة ومحاولة تحويل بعض التهديدات إلى فرص لفتح آفاق جديدة من خلال. مراجعة الاستراتيجيات والمنهجيات السابقة لمنع تكرار الأزمة وإعادة بناء الثقة بين جميع المكونات في المنظمة، ويكون لدى القادة متسع كاف خلال هذه المرحلة لتحليل الدروس المستفادة وتوثيقها ودعم وتشجيع الفريق على المضي قدماً وتجاوز رواسب الأزمة.

ونستنتج مما سبق أن هنالك مرحلة تظهر فيها بدايات الأزمة (أي أنها ليست فجائية بالضرورة) ويكون لها مؤشرات وعلامات سيكون على القادة التقاطها حتى يتمكنوا من تفادي تلك الأزمة والأزمة تمثل حالة غير مستقرة تمر بها الكيانات والمجتمعات تؤدي إلى انحرافات عن الأهداف والخطط الموضوعية ويجب التعامل معها لتصحيح الانحرافات والآثار السلبية من أجل جاوزها والمضي قدماً نحو تحقيق أهدافها.

### 3. القيادة في الأزمات:

وهناك فرضية ذات أهمية من الجيد أن يتبناها القادة عندما يرسمون ويخططون أو المجتمعات أو وتتلخص في أنه على المدى البعيد تزيد احتمالية المرور بظروف استثنائية غير متوقعة وغير صحية وغير مرغوبة (ما يعرف بالأزمات) وهذه الفرضية يثبت صحتها التاريخ بشكل عام على مختلف النطاقات الواسعة والضيقة وعلى المراحل التي تمر فيها، فنجد أن الأزمات وبشكل دائم موجودة على اختلاف الدرجات في أي منظمة أو مجتمع أو دولة، وقد يتم النجاح والتجاوز من تلك الأزمات ولكن في كثير من المرات يمكن أن تؤدي إلى الانهيار التام أو التفكك لتلك المنظمات أو المجتمعات أو الدول حيث وصف (Metroff, 2004) الأزمات بأنها جزء لا يمحى من الحالة الإنسانية، ولذلك كلما قرأ أو أطلع القادة على التجارب والأزمات السابقة والموثقة خاصة في تاريخنا المعاصر كلما زادت لديهم القدرة على التخطيط القوي والرسم الجيد للسياسات البعيدة المدى والقدرة على تطوير الأدوات المحيطة وابتكار الأساليب النوعية التي تساعد في الإدارة والقيادة للمنظمات أو للمجتمعات أو للدول وذلك في مختلف تطور مراحلها وخاصة عند وقوع الأزمات والتي في كثير من الأحيان تكون غير متوقعة الحدوث أو على الأقل غير محددة بزمان معين<sup>1</sup>

### 4. القدرات التي يجب أن يتمتع بها القادة خلال الأزمات:

القادة الذين يمتلكون قدرات وصفات خاصة أثناء الأزمات هم الأكثر قدرة على تجاوز تلك الأزمات ومن أهم هذه الصفات (Shah, & Malik, 2011):

#### 1.4. التحلي بالشجاعة اللازمة لاتخاذ القرارات الصعبة:

فقد ذكر (Witt, 2002) أنه سواء كان القائد رئيساً لقسم أو مديراً تنفيذياً لشركة عليه أن يظهر الشجاعة عند تعرض موارد الشركة للخطر وأن يتحمل المسؤولية عند التعامل مع الموقف وتحدث (Bazerman & Watkins) عن صفة الشجاعة

<sup>1</sup> استنتاج من قبل الباحث

عند القادة على أنها صفة أساسية عند الأزمات لأنها تشير إلى استعدادهم لتجاوز مصالحهم ومصالح الآخرين القصيرة الأمد لتجنب تكاليف باهظة طويلة الأمد.

#### 2.4. الالتزام بتحقيق الأهداف والمثابرة في تنفيذ المهام:

عندما يشعر المرؤوسون بثبات المدير أو القائد خلال الأزمات والتزامه بتنفيذ المهام والأعمال الموكلة رغم ظروف الأزمات سيعطيهم ذلك نوعاً من الثقة والطمأنينة لأن هذه رسالة واضحة منه بأنهم يمتلكون القدرات والموارد التي تمكنهم من تحقيق الأهداف؛ حيث يرى (Heifetz & Linsky) أن مثابرة القائد على إنجاز المهام بنجاح رغم الصعوبات التي فرضتها الأزمة يعطي رسالة واضحة بالتزامه بالأهداف وتخلق فرصة لتوحيد الفريق نحو تحقيق تلك الأهداف المشتركة

#### 3.4. قوة الشخصية أو ما يعرف بالكاريزما:

وهذه الصفة أو الخاصية هي الأكثر أهمية من حيث التأثير على المجتمع الخاضع لإدارة القادة والتي تشكل عامل نجاح لا يعتمد على مهارة القيادة لدى الأشخاص فقط وإنما يعتمد على انجذاب الأتباع ودعمهم لهم لتولي القيادة، فبحسب (Weber, 1947) الأتباع يجذبون إلى الأشخاص الذين لديهم بعض الصفات الاستثنائية (كاريزما) بحيث يبرز الفرد لاحقاً كقائد بسبب دعم الأتباع، بينما ركز (Conger & Kanungo, 1988) على الخصائص السلوكية للقادة كالقدرة على الإقناع والتحفيز العاطفي واكتساب الثقة والمحبة.

#### 5. فعالية القيادة أثناء الأزمات (Uhl-Bien & McKelvey, 2007):

هنالك عدة نظريات حول أنواع القيادة بشكل عام وكيفية تفاعلها واستجابتها للأزمات بشكل خاص، وتعتبر نظرية القيادة المعقدة إحدى هذه النظريات الحديثة التي تركز على فعالية القيادة أثناء الأزمات، حيث تفترض تلك النظرية بحسب Uhl-Bien & McKelvey (2007). أن عالم اليوم معقد مع وجود مجموعة متنوعة من العوامل المترابطة والمتزامنة على عدة مستويات وفي سياقات مختلفة، ونتيجة هذا التعقيد يحتاج القادة ومنظمتهم إلى اتباع نهج تكيفي للتحديات التي يواجهونها، بمعنى آخر يمكن أن تبنى القرارات بطريقة ديناميكية ويمكن أن تتبع من القواعد نحو القيادة، والقيادة المعقدة هي نتاج مشترك عن الأنواع الثلاثة التالية من القيادة:

- القيادة الإدارية القائمة على الرقابة الصارمة والتسلسل الهرمي البيروقراطي الكبير.
- القيادة التكيفية القائمة بشكل أساسي على حل المشكلات الإبداعية، والتي تتوافق مع الظروف الجديدة والتعلم.
- القيادة التمكينية التي تركز على العمل والتي تنطوي على آليات اتخاذ القرار الفوري المستخدمة في الأزمات والإنتاجية الديناميكية.

#### 6. اتخاذ القرار خلال الأزمات

إن أهم ما يقوم به القادة أثناء عملهم هو اتخاذ القرارات، وتصبح للقرارات أهمية بالغة خلال الأزمات لأنها تكون قرارات حرجة ومصيرية عليهم اتخاذها حتى في حالات عدم اليقين لعدم توفر المعطيات الكاملة أثناء الأزمات من أجل مساعدتهم على تحديد البدائل الأنسب واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

#### 1.6. أهمية اتخاذ القرارات خلال الأزمات:

أثناء الأزمات، يصبح اتخاذ القرارات أولوية قصوى لتحقيق السيطرة وتقليل التأثيرات السلبية. فالقرارات الصائبة ليست عشوائية، بل تعتمد على تحليل عميق للبيانات المتوفرة وفهم الوضع الراهن وتوقع السيناريوهات المحتملة، والقادة القادرون على اتخاذ

القرارات خلال الأزمات يميلون إلى تبني رؤية شاملة تتيح لهم الموازنة بين الاستجابة الفورية قصيرة المدى والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

وفقاً لدراسة صادرة عن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، التخطيط المسبق وتحليل المخاطر المحتملة يُساعد في بناء سيناريوهات للتعامل مع الأزمات. كما أن التدريبات القائمة على المحاكاة العملية تُعزز من كفاءة القادة في الاستجابة السريعة. الأزمات التي تتطلب استجابات عاجلة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية يمكن أن تكون مدمرة إذا لم تُتخذ القرارات بوعي ومسؤولية. على سبيل المثال، التعامل الفعال مع جائحة كوفيد-19 أظهر أهمية التخطيط المسبق والإدارة المركزية المعتمدة على البيانات لتجنب خسائر أكبر. بناءً على ذلك، يعتمد النجاح في اتخاذ القرارات على استخدام أفضل الممارسات العالمية، مع تعزيز التعاون بين الفرق المتعددة لتحسين عملية التنفيذ.

### 2.6. دعم اتخاذ القرارات خلال الأزمات (شمعون، 2024م):

في خضم الأزمات، يصبح جمع البيانات وتحليلها عاملاً داعماً لاتخاذ قرارات مدروسة وفعالة. القرارات القائمة على معلومات دقيقة تساهم في تقليل الغموض المرتبط بالأزمة وتوجيه الجهود نحو الحلول الأكثر ملاءمة. على سبيل المثال، يشير تقرير صادر عن جامعة شقراء إلى أن نظم المعلومات الإدارية تُعد أداة حيوية في تحليل السيناريوهات المتوقعة. تمكن هذه النظم القادة من تقييم الوضع بشكل شامل، وتحديد الأولويات بناءً على تأثير كل قرار.

في الأزمات الاقتصادية أو الصحية، يُلاحظ أن القرارات المستندة إلى التحليل الدقيق للبيانات تساعد على تحديد الاحتياجات العاجلة مثل تخصيص الموارد أو تحديد الفئات الأكثر تضرراً. مثال على ذلك خلال جائحة كوفيد-19، حيث اعتمدت العديد من الحكومات على البيانات الميدانية لتحديد مناطق تفشي الفيروس وتركيز الجهود الصحية هناك.

علاوة على ذلك، تساهم البيانات في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يقلل من ازدواجية الجهود أو تضارب القرارات. ومع ذلك، يتطلب استخدام البيانات القدرة على معالجة كميات كبيرة من المعلومات بسرعة، وهو ما يتطلب وجود فرق مدربة وأدوات تحليل متطورة. لذلك، فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعد ضرورة ملحة في إطار إدارة الأزمات.

تشير الدراسات إلى أن استخدام البيانات لا يقتصر على اتخاذ القرارات فحسب، بل يمتد إلى تقييم فعالية هذه القرارات وتعديلها إذا لزم الأمر. هذا النهج الديناميكي يجعل عملية إدارة الأزمات أكثر كفاءة واستجابة للتغيرات السريعة

### 3.6. الإدارة الأخلاقية في الأزمات:

الأزمات ليست مجرد تحديات تختبر فيها كفاءة المنظمات وقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، بل إنها تختبر أيضاً القيم والمبادئ الأخلاقية للقادة، فالقرارات الأخلاقية تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على ثقة المرؤوسين وزيادة التعاون والتكاتف بين مكونات المنظمة أثناء الأزمات، فعندما يتم اتخاذ قرارات حاسمة من قبل القادة لتفادي بعض الأضرار على المنظمة خلال الأزمات مقابل إلحاق أضرار ببعض الأفراد فيها أو تجاهل مصالحهم، يفقد القادة عندها ثقة المرؤوسين وهذا بدوره سيزيد من الشعور بالظلم وبالتالي سيضيف أثراً سلبياً كبيراً على المنظمة. وفقاً لمجلة التنمية الإدارية، يجب أن تنسم قرارات إدارة الأزمات بالشفافية والعدالة، مع التركيز على حماية الفئات الأكثر تضرراً مثل الأطفال وكبار السن.

في الأزمات الصحية، مثل جائحة كوفيد-19، ظهرت أهمية اتخاذ قرارات تضمن وصول الخدمات الطبية إلى الجميع بشكل عادل. كما أن القادة الذين يختارون الشفافية في تواصلهم مع الجمهور يقللون من انتشار الشائعات والمعلومات المضللة، مما يحافظ على الثقة ويزيد من الالتزام بالإجراءات المتخذة.



ويمكن أن تتداخل الضغوط الاقتصادية والسياسية مع القيم الأخلاقية، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيداً. في هذه الحالة، يلجأ القادة إلى الاستشارات القانونية والأخلاقية من خلال خبراء مختصين للمساعدة في تحقيق التوازن بين الاحتياجات العاجلة والاعتبارات الأخلاقية.

إذاً فالقرارات الأخلاقية تعزز من استدامة الحلول المتخذة. فهي لا تهدف فقط إلى احتواء الأزمة، بل تساهم أيضاً في بناء مجتمع أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

#### 4.6. تأثير القرارات على مسار الأزمات:

القرارات التي تُتخذ خلال الأزمات لها تأثير كبير على مسار الأحداث، سواء في تقليل الأضرار أو تفاقمها. القرارات السريعة تُعد ضرورية في المراحل الأولى للأزمة، حيث يمكن أن تؤدي إلى احتواء الوضع ومنع تفاقمه. يشير تقرير من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية إلى أن التخطيط المسبق والتدريبات العملية يساهمان في تحسين جاهزية القادة لاتخاذ قرارات حاسمة. على سبيل المثال، في الأزمات الطبيعية مثل الزلازل أو الفيضانات، يمكن لقرارات إجلاء السكان في الوقت المناسب أن تنقذ آلاف الأرواح. بالمقابل، التأخر في اتخاذ القرار أو الاعتماد على معلومات غير دقيقة قد يؤدي إلى خسائر فادحة.

من جهة أخرى، تُعتبر القرارات الاستراتيجية التي تُتخذ على المدى المتوسط والطويل ضرورية لتحقيق التعافي بعد الأزمة. تشمل هذه القرارات إعادة بناء البنية التحتية، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للمتضررين، وضمان استعادة النشاط الاقتصادي. لتحقيق ذلك، يجب أن تكون القرارات مبنية على شراكة قوية بين مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومات، والمجتمع المدني، والمنظمات الدولية. يشدد الخبراء أيضاً على أهمية تقييم تأثير القرارات بشكل مستمر وتعديلها إذا لزم الأمر، ما يجعل عملية إدارة الأزمات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المستمرة.

#### المبحث الثاني: دراسة أثر القيادة التشاركية على إدارة الأزمات:

##### مفهوم القيادة التشاركية (Kurniawan & Hadi, 2022):

هي أحد أساليب الإدارة التي تعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، مما يُعزز الثقة وحس المسؤولية الجماعية ويُساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. يهدف هذا النهج إلى توظيف المهارات والخبرات المتنوعة للفريق لتحسين جودة القرارات، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب حلولاً مبتكرة وسريعة. ويُعتبر القائد التشاركي مستمعاً نشطاً يُرحب بالأفكار المختلفة، مما يُحفز روح الإبداع لدى الجميع. خلال الأزمات، يصبح هذا النوع من القيادة ضرورياً نظراً لطبيعته التعاونية، حيث يُساهم في إيجاد حلول عملية تُعالج التحديات المعقدة. على سبيل المثال، في مواجهة الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية، يساعد النمط التشاركي في تحسين تخصيص الموارد وإدارة الفرق بكفاءة أكبر. وبذلك، تُحقق المؤسسات توازناً بين السرعة في الاستجابة والدقة في التنفيذ، مما يجعلها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات.

##### أهمية القيادة التشاركية في الأزمات:

القيادة التشاركية تُعد من الأنماط القيادية الحيوية التي تبرز أهميتها في ظل الأزمات، يُحتاج إلى استجابة سريعة وفعالة، وهو ما يُمكن أن يتوفر من خلال إشراك كافة أفراد الفريق في اتخاذ القرارات يسمح هذا الأسلوب بدمج المعرفة المتخصصة لمختلف الأفراد، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بشكل أكثر فاعلية. فخلال الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، تبين أن القيادة التشاركية ساعدت في تسريع عملية استجابة المؤسسات الحكومية والصحية من خلال التنسيق الجماعي بين جميع الأطراف المعنية.

هذا النوع من القيادة يُحَقِّز الشعور بالمسؤولية المشتركة ويُقلل من التوتر الداخلي داخل الفرق العاملة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القائد والفرق، ويُعزز من أجواء العمل الجماعي. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تُطبق القيادة التشاركية تحقق نتائج أفضل في الأزمات، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من الحل وليسوا مجرد منفذين للأوامر، مما يُسهم في تعزيز التماسك التنظيمي واستجابة الفريق.

### مبادئ القيادة التشاركية

تعتمد على عدة مبادئ أساسية تُسهم في نجاح هذا النمط من القيادة: -

**الشفافية:** حيث ينتظر من القائد أن يكون صريحاً في توصيل الأهداف والرؤية للفريق، مما يساعد في تعزيز الثقة بين الأفراد.

**تفويض السلطة:** من خلال توزيع المسؤوليات والسلطات بين الأفراد، مما يعزز المسؤولية الجماعية.

**المساءلة المتبادلة:** حيث يتحمل كل عضو في الفريق مسؤولية قراراته وأفعاله.

**التواصل الفعال:** حيث يُساعد التواصل المنتظم والواضح في ضمان التنسيق الجيد بين أعضاء الفريق.

**الاستماع إلى آراء الآخرين:** تتطلب القيادة التشاركية أن يكون القائد مستعداً للاستماع لآراء فريقه وتوجيه النقاشات نحو الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة وأكثر شمولاً.

### التحديات التي تواجه القيادة التشاركية في الأزمات (Smith, & Johnson, 2020):

رغم أن القيادة التشاركية تحمل فوائد عديدة، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات، خاصة في الأوقات العصيبة. أحد التحديات الكبرى هو تضارب الآراء بين الأفراد في الفريق، مما يمكن أن يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات في حالات الأزمات التي تتطلب استجابة سريعة. إضافة إلى ذلك، قد يُواجه القائد صعوبة في تفويض السلطة بشكل كامل، حيث قد يعتقد بعض القادة أن إضفاء السلطة على الآخرين قد يؤدي إلى تقليل قدرتهم على التحكم في الوضع. كما أن التواصل غير الفعال بين أعضاء الفريق قد يُقلل من فعالية القيادة التشاركية، مما يؤدي إلى ارتباك في التنفيذ وظهور مشكلات غير متوقعة. أخيراً، قد يُواجه القائد صعوبة في إدارة النزاعات بين الأفراد، خاصة إذا كانت الأزمات تثير مشاعر القلق أو التوتر. على الرغم من هذه التحديات، فإن التغلب عليها يتطلب مهارات قيادية عالية، مثل القدرة على التفاوض، والإدارة الفعالة للتوقعات، بالإضافة إلى التدريب المستمر للفريق لتعزيز مهارات التعاون والمرونة.

### دور القيادة التشاركية في إدارة الكوارث الطبيعية

تُعتبر القيادة التشاركية أساسية في مواجهة الكوارث الطبيعية نظراً للحاجة الماسة للتنسيق السريع بين فرق متعددة التخصصات. في حالات مثل الزلازل أو الفيضانات، تساهم القيادة التشاركية في تحسين التنسيق بين فرق الإنقاذ، المنظمات الإنسانية، والسلطات المحلية، مما يؤدي إلى استجابة أكثر فعالية. على سبيل المثال، في الزلزال الذي ضرب هايتي عام 2010، ساعد التعاون بين المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في توزيع المساعدات والإغاثة بسرعة. القيادة التشاركية تتيح أيضاً اتخاذ قرارات مدروسة من خلال إشراك الميدانيين الذين لديهم معرفة دقيقة بالوضع في اتخاذ القرار، مما يعزز من نجاح جهود الإنقاذ. في مثل هذه الأزمات، لا تكون الحلول القيادية المركزية فعالة بما يكفي، ويجب إشراك مختلف الأطراف في عملية اتخاذ القرارات لضمان أن يتم التعامل مع جميع جوانب الأزمة بشكل شامل.

### دور التقنية في دعم القرار للقيادة التشاركية في الأزمات:

تلعب التقنية الحديثة دوراً محورياً في دعم القيادة التشاركية خاصة في أوقات الأزمات. حيث تُسهم الأدوات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأفراد والفرق، وتوفير أدوات التحليل والتنبؤ وأدوات ذكاء الأعمال والخيارات والبدائل الأكثر دقة وتقلل من احتمالات

الفشل خاصة في الظروف الصعبة خلال الأزمات، كذلك باتت منصات التواصل الافتراضية مثل Google Meet , Zoom , Teams بيئة مثالية لعقد الاجتماعات وورش العمل عن بُعد مما ساهم في تفادي الكثير من عدم التنسيق والتأخر في اتخاذ القرار التي ستنج عن صعوبة التواصل والتنسيق بين الإدارات المركزية والفروع . في الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، ساعدت هذه الأدوات في تنظيم الحملات التوعوية، توزيع المهام، ومتابعة تطور الأوضاع الصحية على نطاق واسع. علاوة على ذلك، تسهم تقنيات إدارة المشاريع مثل Asana و Trello في تنظيم وتوزيع المهام داخل الفريق، مما يضمن أن جميع الأفراد يعرفون دورهم ومسؤولياتهم بوضوح. تُعتبر هذه الأدوات أساسية في تعزيز الشفافية داخل الفرق وتمكين القيادة التشاركية من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وسريعة، مما يُساعد في مواجهة الأزمات بشكل أكثر كفاءة.

### تعزيز الابتكار من خلال القيادة التشاركية (Garcia & Lopez, 2023):

القيادة التشاركية تسهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، خاصة في الأوقات التي تتطلب حلولاً مبتكرة لمواجهة الأزمات. عندما يُشارك القائد أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، يشجعهم على التفكير بشكل خارج عن المألوف وتقديم حلول جديدة لمشكلات غير تقليدية. في الأزمات الاقتصادية أو التكنولوجية، قد تجد الفرق أن العصف الذهني الجماعي يقود إلى حلول مبتكرة لمواكبة التغيرات السريعة. على سبيل المثال، خلال الأزمة الاقتصادية العالمية في 2008، كان العديد من الشركات التي اعتمدت القيادة التشاركية أكثر قدرة على الابتكار وإيجاد طرق جديدة لتوزيع الموارد أو استراتيجيات تسويقية مرنة. هذا النوع من القيادة يعزز الإبداع الجماعي، ويُسهم في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يجعل المؤسسات أكثر مرونة واستدامة.

### الأثر النفسي والاجتماعي للقيادة التشاركية في الأزمات:

القيادة التشاركية تلعب دورًا كبيرًا في تقليل الأثر النفسي للأزمات على الأفراد داخل الفريق. عندما يشعر الموظفون أو أعضاء فريق العمل بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، يساهم ذلك في تعزيز شعورهم بالاطمئنان خاصة في الأزمات الشديدة التي يكون للقيادة التشاركية أثر إيجابي على المنظمة لأنها تسهم في تقليل القلق والتوتر بين الأفراد، ليحل محله شعور اليقظة وحس المسؤولية حيث أن التواصل الفعال والتعاون يزيدان من شعور الانتماء. وتشير الدراسات التي نشرتها مجلة القيادة الاستراتيجية إلى أن الفرق التي تعمل تحت قيادة تشاركية لديها معدلات أقل من الاكتئاب والإجهاد النفسي، مما يساهم في تحسين أداء الأفراد بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم القيادة التشاركية في تقوية العلاقات بين الأفراد، مما يعزز من روح العمل الجماعي ويُعزز من استقرار الفريق في أوقات الأزمات.

### قصص نجاح لشركات تجاوزت الأزمات:

#### • تجربة شركة Apple (Isaacson, 2011):

كانت شركة Apple على وشك الإفلاس بسبب تراجع المبيعات وانخفاض حصتها السوقية في منتصف التسعينيات، عانت الشركة خلال تلك الفترة من سوء الإدارة والتشتت في خطوط المنتجات. عادت الشركة إلى المسار الصحيح عام 1997 عندما عاد المؤسس المشارك ستيف جوبز كمدير تنفيذي. ركز جوبز على استراتيجية جديدة بالاعتماد على فريق من الخبراء تتضمن تقليص مجموعة المنتجات إلى عدد قليل من الأجهزة الرئيسية، مما سمح للشركة بتركيز جهودها على الابتكار والجودة.

كان إطلاق جهاز iMac عام 1998 بداية العود القوية، حيث حقق نجاحًا كبيرًا بفضل تصميمه العصري وسهولة استخدامه. لاحقًا، أطلقت Apple أجهزة مثل iPod في 2001 و iPhone في 2007، وهي منتجات غيرت صناعات بأكملها. لم تكف الشركة بتحسين منتجاتها فقط، بل أبدعت في تقديم تجارب مستخدم متكاملة، مع التركيز على التصميم الفريد والتكنولوجيا المبتكرة.

أصبحت Apple رمزاً للابتكار، حيث أعادت تعريف سوق الإلكترونيات الاستهلاكية من خلال تقديم منتجات كانت تمثل تكنولوجيا متقدمة وسهلة الاستخدام في الوقت نفسه. تمكنت الشركة من التغلب على أزمتها بفضل القيادة الحكيمة ومشاركة القرار مع فريق الخبراء، تعزيز الإبداع والابتكار.

#### • تجربة شركة Toyota (Liker & Franz, 2011)

عانت شركة Toyota أزمة كبيرة في عام 2010، تعرضت سمعتها واسمها خلالها إلى هزة كبيرة، عندما استدعت أكثر من 9 ملايين سيارة بسبب مشاكل تقنية تتعلق بتسارع غير مقصود. أثرت هذه المشكلة على ثقة العملاء وأدت إلى تكبد الشركة خسائر مالية كبيرة.

تعاملت Toyota مع الأزمة بسرعة وفعالية، حيث اتخذت خطوات حاسمة لاستعادة ثقة العملاء. قامت الشركة بالاعتراف العلني بالمشكلة، واعتذرت بصدق، وأطلقت حملة شاملة لتحسين السلامة والجودة. شملت هذه الحملة تعزيز أنظمة مراقبة الجودة، وتأسيس لجنة استشارية مستقلة لتحليل ومعالجة الأسباب الجذرية للمشكلة، وتقديم خدمات صيانة مجانية للعملاء المتضررين. إضافة إلى ذلك، استثمرت Toyota في تدريب موظفيها لتحسين مهاراتهم في التعامل مع العملاء وإدارة الأزمات. كما عززت الشركة من تواصلها مع وسائل الإعلام والجمهور عبر تقديم تقارير شفافة ودورية عن تقدمها في معالجة الأزمة. بفضل هذه الإجراءات الاستباقية والمنهجية، تمكنت Toyota من تقليل آثار الأزمة على سمعتها واستعادة مكانتها كشركة رائدة في صناعة السيارات. تظهر تجربة Toyota أهمية الشفافية، والاعتراف بالأخطاء، واتخاذ إجراءات جريئة وسريعة لإدارة الأزمات بنجاح.

دروس مستفادة من تجارب فاشلة:

#### • تجربة شركة Kodak (Munir, & Phillips, 2005):

كانت شركة Kodak مثالاً على للإبداع في التصوير الفوتوغرافي، لكنها سرعان ما أصبحت مثالاً على الفشل نتيجة تعنت الإدارة وعدم اكتراثها لوجود تقنيات حديثة وبالتالي لم تواكب التغيرات التكنولوجية. في السبعينيات، اخترعت الشركة الكاميرا الرقمية، لكنها قررت عدم تطويرها خوفاً من تأثيرها السلبي على سوق أفلام التصوير التقليدية، الذي كان يشكل مصدر أرباحها الرئيسي.

مع ظهور الكاميرات الرقمية وانتشارها في التسعينيات والألفية الجديدة، تراجع الطلب على أفلام التصوير التقليدية بشكل حاد، بينما استمرت Kodak في التركيز على منتجاتها التقليدية بدلاً من الاستثمار الجاد في التقنيات الرقمية.

بحلول عام 2012، أعلنت الشركة إفلاسها بعد سنوات من الخسائر المستمرة. عدم قدرة Kodak على التكيف مع تغيرات السوق وتجاهلها للتكنولوجيا التي اخترعتها أدى إلى فقدانها لمكانتها في السوق. على الرغم من محاولاتها المتأخرة للانتقال إلى السوق الرقمي، إلا أنها فشلت في تحقيق النجاح بسبب تأخرها الكبير مقارنة بالمنافسين.

تجربة Kodak تسلط الضوء على أهمية الابتكار المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، فضلاً عن ضرورة اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة لتجنب الفشل.

#### • تجربة شركة Blockbuster (Keating, G, 2012)

كانت Blockbuster في نهاية القرن العشرين وأوائل القرن الواحد والعشرين واحدة من أكبر شركات تأجير الأفلام عالمياً، مع أكثر من 9000 فرع حول العالم. ومع ذلك، فشلت الشركة في التكيف مع التحولات الرقمية في صناعة الترفيه.

في أواخر التسعينيات، ظهرت خدمات تأجير الأفلام عبر الإنترنت، التي قدمت نموذجًا جديدًا يركز على الراحة والبث الرقمي. ترددت Blockbuster في الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية واستمرت في الاعتماد على نموذجها التقليدي القائم على تأجير الأفلام من المتاجر.

في عام 2000، سنحت لها فرصة لشراء Netflix مقابل 50 مليون دولار، لكنها رفضت العرض. لاحقًا، تفوقت Netflix على Blockbuster، بينما عانت الأخيرة من انخفاض مستمر في الإيرادات والعملاء. أعلنت Blockbuster إفلاسها في عام 2010.

### الخاتمة:

من خلال ما تم طرحه في المبحث الأول من تعريفات للقيادة وأشكالها والأزمات ومراحلها وأهم القدرات التي يجب أن يتمتع بها القادة أثناء الأزمات وفعالية القيادة أثناء الأزمات، تم تقديم الأفكار النظرية والأدبيات التي تتعلق بالقيادة أثناء الأزمات بشكل علمي مبسط يساعد على الإحاطة بالأفكار والمبادئ الرئيسية التي تم التطرق إليها في المبحث الثاني، والذي يتضمن دراسة أحد الأنماط النموذجية من أنماط القيادة أثناء الأزمات مع تسليط الضوء على التحديات والصعوبات التي تواجه القادة خلال الأزمات وأهمية القيادة التشاركية وأثرها أثناء الأزمات مع تقديم حالات وتجارب عملية واقعية لشركات ومنظمات مرت بأزمات مختلفة شكلت التجارب الناجحة منها قصص النجاح والتجارب الفاشلة شكلت الدروس المستفادة، ويمكن أن نتوصل إلى استنتاج استدلالي في نهاية هذا البحث مفاده أن القيادة التشاركية في الأزمات تلعب دورًا إيجابيًا مؤثرًا يزيد من فرص القادة في تجاوز الأزمات التي يمكن أن تمر بها المنظمة بتفادي الخسائر أو تقليلها على أقل تقدير.

### نتائج البحث:

من خلال ما تقدم في هذا البحث من إحاطة للمفاهيم والأدبيات النظرية للقيادة والأزمات ودراسة نموذج القيادة التشاركية وتأثيرها على المنظمة أثناء الأزمات، يمكن أن نتوصل إلى النتائج التالية:

- تشكل الأزمات تحديًا كبيرًا أمام قادة المنظمات وتتطلب منهم خططًا وممارسات وقرارات ذات طبيعة خاصة،
- يجب أن يتمتع القادة بخصائص وقدرات خاصة تمكنهم من القيادة الناجحة للمنظمة أثناء الأزمات
- الأزمات التي تواجهها المنظمات ليست فجائية بالضرورة وبالتالي يمكن أن يتم التعامل معها بنوع من القرارات الاستباقية أو الاستشرافية من قبل القادة في مراحلها المتقدمة.
- يمكن أن يساعد تبني أسلوب القيادة التشاركية من قبل القادة في المنظمة أثناء الأزمات على زيادة فرص النجاح وتجاوز الأزمة بأقل الخسائر.
- بعض المنظمات التي تبنت نهج القيادة التشاركية والاعتماد على خبرات موظفيها ذوي الكفاءة وإشراكهم في القرارات أثناء الأزمات تمكنت من تجاوز الأزمة، بينما لم تستطع بعض المنظمات الأخرى التي لم تبد استجابة كافية للتغيرات السريعة التي شهدتها السوق، وعدم اتخاذها قرارات وإجراءات عاجلة مع إشراك موظفيها وخبرائها المختصين، وبالتالي فشلت في مواجهة الأزمة وتجاوزها.

### المقترحات والتوصيات:

لتعزيز فعالية القيادة خلال الأزمات من المفيد للقيادة القيام بما يلي:

1. التركيز على تدريب الفريق على مهارات التواصل الفعال وإدارة النزاعات، لتعزيز قدراتهم في التعامل مع الأزمات.
2. ينبغي للقيادة الاهتمام بتحفيز فرقهم بشكل إيجابي، مع توجيههم نحو حلول جماعية تعزز من العمل التعاوني.

3. تبني ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة بين جميع أعضاء الفريق، بحيث تتوزع المسؤوليات واتخاذ القرارات يتم من قبل القائد بناءً على آراء عناصر الفريق.
4. يوصى بشدة أن يتم مواكبة آخر التطورات التكنولوجية واستخدام أدوات التحليل والتنبؤ وأدوات التواصل الافتراضي من أجل الحفاظ على المكانة السوقية وزيادة اتساق الأعمال والأفكار،
5. يجب على القادة الاهتمام بمتابعة نتائج قراراتهم وتلقي التغذية الراجعة المنتظمة، مما يزيد من دقة القرارات وفعاليتها من خلال التصويب والتصحيح عند الحاجة
6. يجب على القادة الموازنة بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ السريع للقرارات خلال الأزمات، من خلال تضمين خطة خاصة بالأزمات ضمن خططهم الاستراتيجية ووضع سياسات تمكنهم من التنفيذ السريع لها.

### قائمة المراجع:

#### قائمة المراجع العربية

بسيوني، ع.، وعبد العال، س. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 428-459

<https://doi.org/10.21608/jces.2023.322947>

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (2024). التخطيط القيادي وإدارة الأزمات. تم الاسترجاع من

<https://beta.nauss.edu.sa/ar/training/pages/leadership-planning-crisis-management.aspx>.

شمعون، عاصم التجاني إبراهيم. (2024). علاقة إدارة الأزمات لعمداء الكليات في جامعة الزرقاء الأهلية باتخاذ القرارات

الإدارية: الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم الإدارية

والاقتصادية، 17(1ع)، 86-57. تم الاسترجاع من <https://search.mandumah.com/Record/1468172>

مجلة التنمية الإدارية. (2024). إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث. الرياض، المملكة العربية السعودية

#### قائمة المراجع الأجنبية:

House, R. J., & Thompson, V. A. (1971). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 243. <https://doi.org/10.2307/2391843>

Competitive Intelligence Review. (1997). Leading change. John P. Kotter, 1996, Harvard Business School Press, Boston, MA, <http://www.hbsp.harvard.edu>. 187 pages; \$24.95. 8(2), 96–97. <https://doi.org/10.1002/cir.3880080221>

Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Oxford University Press. Retrieved from [https://ia804503.us.archive.org/32/items/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947\\_202106/Weber%2C%20Max.%20-%20The%20Theory%20of%20Social%20and%20Economic%20Organization%20%5B1947%5D.pdf](https://ia804503.us.archive.org/32/items/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947_202106/Weber%2C%20Max.%20-%20The%20Theory%20of%20Social%20and%20Economic%20Organization%20%5B1947%5D.pdf)
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York, NY: AMACOM.
- Shah, H., Malik, A., & Malik, M. S. (2011). Strategic management accounting – a Messiah for management accounting? *Australian Journal of Business and Management Research*, 01(04), 01-07. <https://doi.org/10.52283/nswrca.ajbmr.20110104a01>
- Bazerman, M. H., & Watkins, M. (2005). Airline security, the failure of 9/11, and predictable surprises. *International Public Management Journal*, 8(3), 365-377. <https://doi.org/10.1080/10967490500439677>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2007). Introduction to the special issue on leadership and complexity. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 293-296. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.001>
- Lazaridou, A. (2017). Reinventing a university principal preparation programme: Complexity, change, and leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 22(2), 206-221. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1360947>
- Seyed Alitabar, S. H. (2022). The role of digital leadership in shaping an innovative organizational culture. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 1(1), 45-57. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.1.1.5>
- Smith, J., & Johnson, R. (2020). The challenges and benefits of participative leadership in disaster management. *International Journal of Crisis Management*, 12(3), 45–60.
- Garcia, M., & Lopez, S. (2023). Innovative strategies for participative leadership in crisis times. *Journal of Strategic Leadership*, 18(2), 123–137.
- Zagalo, N. (2012). Walter Isaacson (2011) *Steve Jobs*. *Comunicação e Sociedade*, 22, 211-214. [https://doi.org/10.17231/comsoc.22\(2012\).1283](https://doi.org/10.17231/comsoc.22(2012).1283)
- Keating, G. (2012). *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*. New York, NY: Penguin Group.

Liker, J. K., & Franz, J. (2011). *The Toyota way to continuous improvement: Linking strategy and operational excellence to achieve superior performance*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The birth of the 'Kodak moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665-1687. <https://doi.org/10.1177/0170840605056395>

---

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحث/ موسى بن حسن بن أحمد الزبيدي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

**Doi:** [doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.69.13](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.69.13)