

## دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة

**The role of administrative leadership in crisis management in an organization**الطاهر خامرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ( الجزائر)، *kh\_tahar82@yahoo.fr*جيلالي بهاز\*، جامعة غرداية ( الجزائر)، *bahaz.djillali@univ-ghardaia.dz*

تاريخ الاستلام: 2021/05/12 تاريخ القبول: 2021/09/13 تاريخ النشر: 2021/09/27

**ملخص:**

هدفت الدراسة لإبراز دور أساليب القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال، والتي تسعى دائما لمواجهةها والتغلب عليها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض القيادة الإدارية والمقاربات النظرية المفسرة لها، وأساليبها المعتمدة في مختلف مراحل إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال. توصلت الدراسة أنه على الرغم من تعدد المناهج المفسرة للقيادة الإدارية تبقى السمات الشخصية للقائد مهمة لتطبيق أساليب القيادة الإدارية، ويختلف سلوكه في إدارة الأزمات باختلاف أنماط القيادة المعتمدة في المنظمة وهو ما يعزز نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة. وأوصت الدراسة إلى محاولة التنبؤ المبكر بالأزمات من خلال التحليل المستمر للمعلومات المتوفرة

**كلمات مفتاحية:** قائد إداري، أساليب قيادة إدارية، إدارة أزمة، منظمات أعمال.

تصنيفات JEL: M13، M19، H12

**Abstract:**

The study aims to highlight the role of administrative leadership styles in crisis management in business organizations, which it always seeks to confront and overcome. We used the descriptive approach to present the administrative leadership, and its explanations through the theoretical approaches, and the adopted styles in the various stages of the crisis

\* المؤلف المرسل.

management in the business organizations. The study concluded that despite the multiplicity of approaches that explain administrative leadership, the personal characteristics of the leader remain important for the application of administrative leadership styles. The leader's behavior in crisis management varies according to the adopted leadership patterns in the organization, which boost the results of previous studies approved in the study. The study recommended that the leadership have to attempt an early prediction of the crisis through continuous analysis of the available information.

**Keywords:** leader; administrative leader; administrative leadership styles; crisis management; business organizations.

**Jel Classification Codes:** H12, M19, M13

## 1. مقدمة:

تحتاج منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها وملكيتهما وحجمها إلى قيادة إدارية تسعى لتحقيق أهدافها، وفي سبيل مزاولة نشاطها وتأدية مهامها تتعرض لمشاكل مختلفة بشكل عائقا لتحقيق أهدافها، وقد تتحول هذه المشاكل إلى أزمة تجعل المنظمة في تحرك مستمر لإدارتها ومعالجتها، وتعتبر هذه الأزمة حادثا مفاجئ يحجم عنه العديد من الأحداث والتغيرات التي تؤثر عليها، مما يستدعي التفكير في اتخاذ القرارات المناسبة للخروج من هذه الأزمة، وهو ما يتطلب الاستعداد المستمر لمواجهتها من خلال التخطيط المستمر ووضع القواعد والإجراءات والاستراتيجيات المناسبة، وهذا لن يتحقق إلا بوجود قيادة إدارية واعية تهتم بحل مشاكل المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تواجهها، فالقيادة الفاعلة هي التي تعمل دائما على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة وإعطاء الحلول لها والتخلص منها.

## أولا : مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية، تكمن

في كيفية مساهمة القيادة الإدارية لمواجهة الأزمات في منظمات الأعمال؟

يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية لمعالجة الإشكالية المطروحة على النحو التالي:

- ما هي السمات الواجب توفرها في القائد الإداري؟
- ما هي العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية في منظمات الأعمال؟
- ما هي أنواع القيادة الإدارية لإدارة الأزمات في منظمات الأعمال؟
- ما هي أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات وإستراتيجية مواجهتها؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

- توجد العديد من السمات التي يجب أن يكتسبها القائد الإداري الناجح، منها ما هي شخصية ومنها ما هي موضوعية، ويمكن ملاحظتها من خلال تصرفاته وأفعاله؛
- هناك عدة عوامل تؤثر على القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، منها ما هي متعلقة بالقائد وأخرى متعلقة بالمرؤوسين، ومنها ما هي متعلقة بالمنظمة في حد ذاتها؛
- تختلف أنواع القيادة الإدارية المستخدمة في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال باختلاف شخصية القائد الإداري، فمنها التشاورية ومنها المستبدة ومنها التسيبية؛
- يرجع أساس معالجة الأزمات في منظمات الأعمال في المقام الأول إلى طبيعة القائد الإداري، من خلال وضع إجراءات إدارية معينة في مختلف مراحل الأزمة.

### ثالثا : أهمية الدراسة

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الأكثر اهتماما وجدلا في الفكر الإداري، لما لها من ارتباط وثيق في رسم إستراتيجية المنظمات، والتي تعد جوهر تطور الأعمال خاصة في ظل التحديات التكنولوجية الراهنة، وعليه فلا بد من ضمان وضوح الرؤية والتواصل الجيد بين أفراد منظمات الأعمال لاحتواء التحديات المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة أمامها، ولا يكون ذلك إلا من خلال قيادة إدارية تتوفر على مجموعة من الخصائص التي تؤهلها لذلك، وأساليب إدارية معينة للتعامل مع المشاكل والأزمات التي قد تحدث لها أثناء تأدية مهامها.

#### رابعا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق أمرين مهمين، يتعلق الأول بفهم الأساس النظري للقيادة الإدارية من خلال التطرق للمقاربات والمناهج المفسرة لها، والأمر الثاني يتعلق بكيفية معالجة الأزمات من خلال أساليب القيادة الإدارية في مختلف مراحلها إلى غاية الخروج منها وتحقيق أهدافها، مما يسمح تطبيق ذلك مستقبلا في منظمات الأعمال الجزائرية

#### خامسا : الدراسات السابقة

**(EkoNurhajiPurnomo, AchmadSupriyanto, Mustiningsih, ZummyAnselmusDami 2021) : The Effectiveness Of Principal Leadership Styles in Crisis Management.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف أنواع أساليب القيادة الرئيسية الفعالة في إدارة الأزمات بالمدرسة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الأزمات، بينما القيادة الكاريزمية وقيادة المعاملات كان لها تأثير إيجابي ولكن ضعيف على إدارة الأزمات، وفي المقابل كان للقيادة الريادية تأثير سلبي ضعيف على إدارة الأزمات.

**(TugbaFener, TugceCevik 2015) :Leadership in Crisis Management: Separation Of Leadership and Executive Concepts.**

هدفت الدراسة لتقديم تأصيل نظري عن القيادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومقارنة المفاهيم القيادية والتنفيذية. ترى الدراسة أن كل من التغيير التنظيمي السريع، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ومشاكل الموظفين، والتغيرات التكنولوجية غير المتوقعة، والآثار السياسية، تؤدي إلى عدم الاستقرار في عالم الأعمال اليوم، والذي يكون خارج سيطرة الدولة، وهذا ما يؤدي إلى حدوث أزمات. ترى الدراسة أنه من الضروري تغيير نمط القيادة الاستبدادية إلى تشاركية واعتماد مجموعات العمل، وهذا من شأنه أن يجعل القادة يجمعون والعديد من وجهات النظر المختلفة للتوصل إلى الحل الأمثل للخروج من الأزمة.

## (Fahid BenHamed AlThani , AbdallahMishaelObeidat 2020), the Impact of Strategic Leadership On Crisis Management.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الإستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية، تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن) ، وإدارة الأزمات المتمثلة في (الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، واحتواء والحد من الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في الشركة القطرية (QSC (Ooredoo)، بالإضافة إلى إبراز دور ال قيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات للشركة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الإستراتيجية بكافة أبعادها على إدارة الأزمات ، وأوصت بالتربؤني أكثر على تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد المؤشرات المحتملة لحدوث الأزمة.

(حميد سالم الكعبي 2014) : دور القيادة الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة،

دراسة تحليلية لعينهمنا لشركات فيوزارة النقل والمواصلات / العراق.

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين القيادة اتا لإدارية الناجحة وإدارة الأزمة فيالشركات العامة ةنوزارة النقل والمواصلاتي العراق، و اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 58 استمارة على عينة قصدية. وجاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وإدارة الأزمة.

### 2.التأصيل النظري للقيادة الإدارية:

يرجع كثرة الدراسات والنماذج والنظريات التي تشرح موضوع القيادة الإدارية، إلى الاهتمام الكبير بالفكر الإداري لمفهوم القيادة الإدارية، لذا حظيت موضوعات القيادة الإدارية بأكثر قدر من الاهتمام في العصر الحاضر (ali & nasser, 2015, p. 03)

### 1.2 القيادة الإدارية (المفهوم، العناصر والأهمية):

تعتمد فعالية القيادة داخل المنظمة على أداء الأفراد وتصرفهم لتحقيق الأهداف المسطرة، لذا تعتبر تطوراً اجتماعياً يعكس تصرف الأفراد، ويستهدف الأسلوب الناجح للقيادة تحديد الشكل الذي يبدو عليه مستقبل المؤسسة من خلال تحقيق الرؤية التنظيمية. وعلى هذا الأساس تحدث القيادة وفقاً لأربعة إجراءات مهمة: القدرة على التكيف والتغيير، والالتزام بالمنظمة والرؤية التنظيمية، وتحديد الاتجاه، وإنشاء مهمة تنظيمية (ayoub & husam, 2017, p. 110).

تعددت التعاريف بشأن القيادة الإدارية ، ولا بأس أن ن قدم البعض منها ، فيعرفها كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا، على أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه ، وتوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم ، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (معن و مروان، 2008، الصفحات 98-99). ويعرفها كنعان على أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (نواف، 2007، صفحة 86). وعرفت أيضا بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط ، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها (هشام، 2006، صفحة 52).

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة الإدارية عملية تضمن تحقيق أهداف مشتركة لمجموعة أفراد معينين، من خلال توجيهات شخص معين يسمى بالقائد الإداري، وعليه يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها فن التأثير في الآخرين بغية تحقيق أهداف مشتركة. وبناء على ما سبق ذكره فإن القيادة الإدارية تعكس جملة من العناصر تتمثل فيما يلي(بن معتوق، 2017، الصفحات 249-250):

**-القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية ، وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

**-المرؤوسين:** وهم العمال، ويختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية، والدوافع والكفاءة المهنية؛  
**-الهدف:** وهو المحرك الأساسي للعملية، باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت مشتركة أو مختلفة؛

**-الموقف:** ويتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ، ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

تتجلى أهمية القيادة الإدارية فيالدور الكبير الذي تلعبه في التخطيط الاستراتيجي للأعمال، والذي يعتبر مفتاح تطوير الأعمال التجارية، ونص فايول على أن الإدارة مسؤولة عن إدارة الموظفين، فحتى لو كان للشركة آلات وعمليات تصنيع مثالية، فإن نجاحها مرهون بكفاءة تشغيلها من قبل الموظفين، وعليه فبدون

قيادة في الإدارة استنهاز المنظمة (Simon, 2013, p. 13) ، ويمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية (محمد، 2008، صفحة 66):

- تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- قيادة المنظمة تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة تغيرات البيئة المحيطة ؛
- تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم رأسمال المنظمة.

## 2.2 خصائص القائد الإداري :

تشير الدراسات إلى وجودا لعدي د من السمات التي يجب أن يتميز بها القارئ الإداري الناجح، ويمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعاله. يتم تصنيف سمات القائد الإداري بناء على عدة معايير، وارتأينا في هذه الورقة البحثية اعتماد التصنيف التالي (قهاوجي، 2015، الصفحات 317-318):

### 1.2.2 ا لخصائص الشخصية: عادة ما تكون السمات الشخصية للقائد الإداري متعلقة أساسا

بالخصائص الفطرية، وتشتمل على عدة نقاط أساسية أهمها :

- الشجاعة الكاملة غير منقوصة، التي تدفعه إلى مواجهة المخاطر بكل إقدام؛
- التفاؤل، بلئن يعتقد أن الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأن الظروف المستقبلية سوف تمكنه من قهر القوى الصانعة للأزمة، وأن يثق ويتفائل على المحيطين به والعاملين معه؛
- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق كتلة واحدة؛
- المشاركة الوجدانية القائمة على المعرفة والدراية والخبرة، ومن ثم قيامه بإصدار قراراته وأوامره في ضوء الرؤية الشاملة والمتكاملة لموقف الأزمة، وإمكانيات أعضاء الفريق فيما يتناسب مع قدراتهم في مواجهة الأزمة؛

- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته وواعيا مدركا لأبعادها وتأثيرها، وبرود الفعل التي قد تنجم عنها؛
- قوة الإرادة والخبرة الإدارية في مواجهة الأزمات، وتحمل المسؤولية والاستعداد الكامل للتضحية؛
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة ، وأن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة؛
- أن تكون لدى القائد القدرة على التخيل والتوقع بمسار الأزمة ، واتجاه حركة قوى الفعل الأزموبي والتي تنبع من الرؤية خلال الأحداث، ومن اتخاذ القرار الصائب.

### 2.2.2 الخصائص الموضوعية: تتعلق الخصائص الموضوعية للقائد الإداري بمستوى تعلمه وتدريبه

- وخبرته، وعلمية تكون هذه السمات في العادة مكتسبة، وتتمثل فيما يلي:
- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبه بسرعة وحسم ومهارة؛
- القدرة على رسم التكتيكات لمواجهة الأزمة باستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة؛
- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز؛
- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة؛
- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح تثبت صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة.

### 3.2 أنواع الأساليب القيادية الإدارية:

تشير الدراسات في الفكر الإداري إلى تنوع الم عايير المعتمدة لتصنيف أساليب القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، لذا سنكتفي بأهم معيارين باعتبارهما الأكثر اعتمادا في الفكر الإداري، يتعلق الأول بالتنظيم والإجراءات المعتمدة داخل المنظمة، ويتعلق الثاني بسلوك القائد الإداري في تعامله اتجاه مرؤوسيه.

### 1.3.2 حسب معيار التنظيم: يتعلق معيار التنظيم لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالإجراءات التنظيمية

المعتمدة من قبل المنظمة، وعادة ما تميز بين القيادة في إطار التنظيم المعمول به، والقيادة خارج إطار

الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المنظمة، (نوري و كورتل، 2010، صفحة 105):

القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين.



القيادة الغير رسمية: هي القيادة التي تمارسها التنظيم وفقا للقدرات والمواهب، وليس من الملئ الوظيفي.

**2.3.2 حسب معيار السلوك:** بخصوص هذا المعيار، فإننا نميز بين سلوك القائد المنفرد باتخاذ القرار دون إشراك مرؤوسيه، وسلوك القائد المبني على الحوار بينه وبين مرؤوسيه في اتخاذ القرار، وسلوك القائد الغائب عن توجيه مرؤوسيه واتخاذ القرارات الضرورية بجدية، وفيما يلي توضيح لأهم أساليب القيادة وفق ما سبق ذكره (بن معتوق، 2017، الصفحات 250-251):

**- القيادة الأوتوقراطية:** في هذا النمط يتميز القائد بوظيفة اتخاذ القرارات ، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة أو استشارة مرؤوسيه. ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته، فمن إيجابياته الفعالية في حالة كفاءة القائد، ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة، إلا أن هذا النمط لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين ولا التعبير عن آرائهم ومواقفهم اتجاه ما يقرره القائد، أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير.

**- القيادة الديمقراطية:** على نقيض القيادة الأوتوقراطية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه ، مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد في هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية.

**- القيادة الفوضوية :** ويتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليهم غير مهتم بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملا في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا داخل الجماعة، وعليه لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماما، ولذا تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية.

#### 4.2 المقاربات النظرية للقيادة الإدارية:

تستند مناهج القيادة الإدارية لثلاث نظريات رئيسية حسب المنظرين البارزين في القيادة

كأمثال John Adair; E. P. Hollander; and J. J. N. Cloete، نظرية السمات والنظرية

السلوكية أو الوظيفية والنظرية الظرفية أو الموقفية -09 (Marume & Ndudzo, 2016, pp. 13).

**1.4.2 نظرية السمات:** انصب اهتمام هذه النظرية أساسا بتحديد السمات الشخصية للقائد، وفي البداية افترض رواد النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وهو ما يعرف بلسم نظرية الرجل العظيم للقيادة، ثم كشفت الدراسات السلوكية أن سمات القيادة ليست وليدة بالكامل ، وإنما يمكن اكتسابها بالتعلم والخبرة. عموما تعكس نظرية السمات الشخصية نهج كلاسيكي ، من خلال امتلاك القائد لمجموعة من السمات التي تكون إما فطرية أو مكتسبة، وأكثر هذه السمات شهرة والتي يتم تمييزها عادةً هي : القدرة على تفويض السلطة بحزم ؛ الحيادي لا سيما ما يتعلق بشؤون الموظفين ؛ الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين ؛ أن يكون قدوة ؛ الصرامة ؛ القدرة على التوفيق بين النظرية والتطبيق ؛ القدرة على التخطيط ؛ القدرة على التنظيم ؛ القدرة على التوجيه ؛ القدرة على اختيار الموظفين ؛ القدرة على التحفيز.

تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات، فسلوكيات القيادة ليست ملكية خاصة لشخص واحد، فيجب أن يُنظر على أنها مجموعة من الوظائف. فضلا عن التباين في السمات التي تم تحديدها فلا توجد قائمة موحدة لسمات القيادة، كما أن النظرية لا تشير إلى الأهمية النسبية لهذه السمات، وبعضها يمكن أن يمتلكها غير القادة، كما تتجاهل احتياجات المرؤوسين ولا تعترف بتأثير العوامل الظرفية على القيادة.

**2.4.2 النظرية السلوكية أو الوظيفية للقيادة :** على عكس نظرية السمات التي ركزت على ماهية القادة، تركز النظرية السلوكية على ما يفعله القادة، وكيف يحفزون، وكيف يتواصلون وما إلى ذلك، وهو ما يحاول النهج الوظيفي للقيادة تحديده حسب John Adair، وبالتالي جعل سمات القائد وظيفة للقيادة. تركز النظرية الوظيفية على تحديد طبيعة القيادة، بالتركيز على المجموعات والتي بدورها تختلف باختلاف الأفراد، إلا أن لها احتياجات مشتركة يجب تلبيتها، لذا يتم تعريف القيادة على أنها وظيفة تلبية احتياجات المجموعة، وبميز Adair بين ثلاثة فئات من الاحتياجات وهي : احتياجات المهمة والتي تعبر عن الحاجة الرئيسية للمجموعة وهي هدفها المشترك؛ واحتياجات تتعلق بصيانة الفريق بخلق روح العمل الجماعي وتنمية، وهو أمر ضروري لتحقيق المهمة؛ الاحتياجات الفردية، فلكل عضو في المجموعة

احتياجاته الشخصية، وتكون من الاحتياجات المادية والاحتياجات الاجتماعية والمهنية. يشير Adair أن وظيفية القادة هي تعزيز تضامن المجموعة، والتأكد من أن المهمة تم إنجازها.

وجهت انتقادات إلى منظور Adair للقيادة الوظيفية، فتصنيفه لاحتياجات المجموعة ليس عاملاً حاسماً في تحديد ما يجب على القائد القيام به، ولا يمكن أن يضمن نجاح المجموعة، فغالباً ما تكون مهمة بعض المجموعات رسمية، خاصة المجموعات الكبيرة المعقدة التي تضم مجموعات فرعية. كما أن العوامل التي قد تؤثر على النجاح في القيادة غالباً ما تكون خارج الإطار المرجعي للمجموعة وخارج سيطرة القائد أيضاً. فضلاً عن النزاعات التي تنشأ بين احتياجات الأفراد واحتياجات المجموعة.

### 3.4.2 النظرية الظرفية أو الموقفية للقيادة : حسب رواد هذه النظرية فإن النظريات السابقة فشلت في

تقديم نظرية شاملة ومرضية للقيادة، كونها تجاهلت العوامل الظرفية في تحديد فعالية القيادة، في حين أن القادة يصنعون بالظروف حسب هذه النظرية، وأكدوا أن فعالية القيادة تتحدد من خلال العوامل الظرفية المختلفة بالإضافة إلى سمات وسلوك القائد نفسه. فينظر إلى القيادة على أنها تفاعل ديناميكي بين عدد من المتغيرات الظرفية كالقائد والتابعين وحالة المهمة والبيئة، وبالتالي فإن القيادة متعددة الأبعاد. يشير Hollander إلى أن القيادة الرسمية المنصوص عليها في التنظيم الرسمي للمنظمات أثارت اهتماماً كبيراً كوننا نعيش في مجتمعات عالية التنظيم، وبالتالي تختلف وظيفة القائد، فالقيادة التنظيمية ليس من هو القائد؟ ولكن ما هي الوظائف التي يتعين القيام بها؟، وهو ما يكشف المتطلبات الوظيفية.

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات أهمها أنه لا يمكننا انتظار الموقف حتى ينتج القائد ، فلقيادة مطلوبون مسبقاً، كما أن هذه النظرية تفسح المجال لأي شخص من تعلم ممارسة القيادة، باعتبارها وظائف مؤداة ، وبالتالي التقليل من شأن السمات التقليدية للقائد.

### 5.2 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً، وأهم هذه العوامل هي (العرفاوي، 2020، الصفحات 43-44):

- السمات الشخصية للقائد وسلوكه، سواء الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية؛
- صفات وشخصيات التابعين الجسمية أو النفسية أو السلوكية، حيث نجد تباين في تحملهم للمسؤولية واتخاذ القرار الإداري، فمنهم يميل إلى استقبال القرار ومنهم من يميل إلى الاعتماد ومنهم إلى التردد؛
- أهداف المنظمة، سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل؛
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء في بيئتها الخارجية أو الداخلية، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي معين، فلا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي؛
- الموقف والضغوط الزمنية، فالمواقف الصعبة لا تشجع على مشاركة المرؤوسين، خاصة إن كانت خارجة نطاقهم، كما تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار انفرادية دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

### 3. أساليب القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

يتم التطرق في هذا العنصر لإدارة الأزمات في منظمات الأعمال، من خلال اعتماد مختلف

أساليب القيادة، والتي بدورها تختلف باختلاف سلوك القادة الإداريين.

#### 1.3 تعريف لإدارة الأزمة:

قبل التطرق لإدارة الأزمات لا بأس أن نذكر ب تعريف الأزمة، حيث عرفت بأنها مصطلح علمي

يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت

المنظمة(الحري، 2012، صفحة 102). كما تعرف بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها

حدوث نتيجة مؤثرة، وتتطوي في الغالب على الأحداث السريعة، وتهدد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها

من يتأثر بالأزمة(نعيم، 2009، صفحة 112).

أما بخصوص إدارة الأزمة ف تعددت تعاريفها حسب اختلاف وجه اتال نظر مختلف المنظرين لها،

يعرفها مهنا على أنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها

والاستفادة من ايجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ،

والتكيف مع المتغيرات المختلفة ، وبحث آثارها في كافة المجالات (مهنا، 2008، صفحة 20). ويعرفها قطيش بأنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند الحالات الطارئة ، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها، والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر، بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات (قطيش، 2009، صفحة 25).

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتحديات الحالية والمحتملة، والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن ، واستخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمة، أو تحسين طرق التعامل معها والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

### 2.3 مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل، وفي هذه الدراسة تم اعتماد خمس مراحل، منها ماهي إجراءات تتم قبل حدوث الأزمة ومنها إجراءات تتم أثناء حدوث الأزمة، ومنها ما تتم بعد حدوث الأزمة على النحو التالي: (سامي، 2016، صفحة 05):

**1.2.3 اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة):** وتشير إلى ما قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات، فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها.

**2.2.3 الاستعداد والوقاية (ما قبل الأزمة):** وهي تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد التأكد من عدم إمكانية تجنبها، للتعويض من أضرارها، مع استمرار الإدارة لمنع حدوثها.

**3.2.3 احتواء الأضرار أو الحد منها (أثناء الأزمة):** تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد والحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة.

**4.2.3 استعادة النشاط (أثناء الأزمة):** هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية.

**5.2.3 التعلم (ما بعد الأزمة):** تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة لها، واستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر.

### 3.3 أنواع القيادة الإدارية في إدارة الأزمات:

إن أسلوب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، يمكنها أن تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي (بن الشيخ، 2014-2015، الصفحات 98-99):

**1.3.3 القيادة الشورية:** ومن أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يبحث أعضاء فريقه على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، ويحثهم على التحلي برباطة الجأش، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، مع تحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها.

ويقوم القائد أيضا بتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي، وتوفير لهم مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة، أو استخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

**2.3.3 القيادة المستبدة:** وتتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المنظمة، وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

**3.3.3 القيادة المتسببة:** أما في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بحدوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المؤسسة، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة وهذا ما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة، فتزيد الخسائر المادية والبشرية.

### 4.3 أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات وإستراتيجية مواجهتها:

ينبغي على القائد الإداري أثناء الأزمة إتباع الأسس التالية (عبد السلام، 2019، صفحة 58)

**1.4.3 تحديد الهدف وترتيب الأولويات:** من الصعب على القائد الإداري اكتساب ثقة رؤوسيه إذا كان لا يستطيع تحديد الأولويات أثناء الأزمة ، لأن الجميع يحاول مشاركته وتقديم العون ، وهو ما يمكنه زيادة تعقيد وشدة الأزمة أو تكون غير مجدية إذا لم توجه نحو هدف معين.

**2.4.3 الحركة السريعة والمبادرة:** أحيانا شدة الأزمة تضع التنظيم في حالة ذهول ولا يستطيع فعل شيء أمام الضغوط، وتعتبر هذه أسوأ أنواع الاستجابة، وعليه فإن أولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات، وعدم النظر إلى الماضي والتركيز على المستقبل.

**3.4.3 المفاجأة:** وتمثل هذه الخطوة أحد الأسس المهمة في مواجهة الأزمة ، فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف أثار الأزمة يمكن أن يفشل الجهود.

### 5.3 دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها:

ركزت الأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات بشكل كبير على الإجراءات الإدارية التي يتعين اتخاذها

استعدادًا للأزمة، من خلال كتابة خطة ثم تنفيذها عند حدوث الأزمة، والقائد الفعال هو المؤهل في وظائف كالتخطيط والتنظيم والتوظيف وإعداد الميزانية والتحكم والتوجيه (Gene, 2003, p. 27). ويمكن إبراز دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي:

**1.5.3 قبل وقوع الأزمة (الاستعداد للأزمة):** يتعين على المنظمات وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات لتكون قادرة على التعامل معها أثناء الأزمات، مما يسمح بال تقليص من مدة الأزمة وجعلها اقل ما

يمكن. ومن الضروري في هذه المرحلة التركيز على نقطتين، أولاهما القيام بتحليل النقاط الحرجة لكشف الأسباب البيئية أو التنظيمية، وثانيهما اعتماد نظم التحذير والإنذار المبكر، وهذا النظم تزود المنظمة بمرجعية دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي (حميد، 2014، صفحة 11)، ولتحقيق ما سبق ذكره على القائد الإداري القيام بما يلي :

- وضع استمارات تتضمن جميع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة؛
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية؛
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات، وعمل سيناريو المواجهة لكل توقع، وتحديد الأدوار بدقة؛
- تحديد وسائل الاتصال، وإعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات قادة وأفراد المنظمة؛
- وضع احتمالات للمنظمات التي يمكن أن تقدم يد المساعدة في حالة وقوع الأزمة؛
- عمل تحليل كمي وكمي للمعلومات، وإعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

**2.5.3 أثناء وقوع الأزمة:** في هذه المرحلة يتم توجيه إرشادات للمستويات الإدارية المختلفة، تتعلق بما يجب القيام به عند وقوع الأزمة لإبقائها

ألتخاذ القرار تنفيذ هذه المرحلة يكون تحت الضغط وعدم التأكد ومع ودية الوقت، ولضمان فعالية القرار اتينصحب استخدام جموع العمل (حميد، 2014، صفحة 11). وفيما يلي أهم متطلبات التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة:

- تقدير الموقف بدقة وسرية، وإنشاء غرفة عمليات لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعتها؛
- الاتصال بالمنظمات والهيئات المحتمل أن تساعد من تقليل مخاطر وآثار الأزمة؛
- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية؛
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة، واستخراج الخطط الموجودة وعمل التعديل المناسب؛
- الاتصال الجيد بالإعلام، وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة؛
- المتابعة والتنسيق بين عناصر إدارة الأزمة، وتسهيل وسائل الاتصال لخفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

**3.5.3 بعد حدوث الأزمة:** تحقق المواجهة ما وراء الأزمة اعتماد مبدأ الوقاية والحيلة والحذر، واعتماد مبدأ التطوير وتحسين المستمر للمنظمة، إلى جانب اعتماد مبدأ الحدثة، وضمن هذه المرحلة فان إدارة الأزمات



تركز علينا قدرات المنظمة مناخا لعضما ناستمرار التغلب والتفوق على قولا لأزمة، وكذلك مناخا لعضما ن توفر القدرات الكفيلة بجمع الملائمة قادرة علموا جهة أيا أزمة مستقبلية قادمة (حميد، 2014، صفحة 12)، وبصرف النظر عن نوع الأزمة فإنه يتعين على القيادة الإدارية القيام بما يلي :

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة؛

- استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة، لتكون محورا لانطلاق وتطوير أداء المنظمة؛

- اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق التي أصابت الأفراد؛

- مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين الذين تأثروا من وقع الأزمة؛

- وضع برنامج لإدارة الأزمات، وإعداد فريق يقيم تدريبه على فترات مناسبة على كيفية مواجهة الأزمات؛

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع إجراءات وقائية لكل مكسب تكنولوجي؛

- محاربة التفكير السلبي، فلتفكير العلمي يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمة.

**4. خاتمة:** حاولنا من خلال دراستنا توضيح أهمية القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات التي يمكن أن

تواجهها المنظمة وكيفية الخروج منها، وقبل عرض نتائج الدراسة نذكر بثميين فرضيات الدراسة، فيتضح

أن الفئات الإدارية الناجح العديد من السمات لها ما ترجع في الأساس إلى شخصيته ومنها ما هي موضوعية، كما

تبين الدراسة عدة عوامل تؤثر على القيادة الإدارية في المنظمات متعلقة بالقائد والمرؤوسين والمنظمة، وتشير

الدراسة أيضا أن أنواع القيادة الإدارية المستخدمة في إدارة الأزمات تختلف باختلاف شخصية القائد

الإداري، فمنها التشاورية ومنها المستبدة ومنها التسيبية، وتعتبر القيادة التشاورية مهمة في المنظمات

لاحتوائها للأزمة باعتبارها تأخذ جميع أبعادها، كما أكدت الدراسة على الإجراءات الإدارية في مختلف

مراحل الأزمة لمعالجتها بشكل صحيح، وإضافة لذلك يمكن سرد نتائج إضافية للدراسة كالتالي:

- يعتبر تحديد الهدف وترتيب الأولويات لإدارة الأزمات من أهم وظائف القائد الإداري، لاكتساب ثقة

مرؤوسيه، فلجميع يحاول مشاركته مما يتطلب منه توجيها نحو هدف معين لتجنب تعقيد الأزمة؛

- يختلف تفكير وسلوك القائد الإداري في إدارة الأزمات حسب الأنواع المختلفة لنمط القيادة في المؤسسة؛

- التعامل الجيد مع الأزمة، يتطلب من القائد الإداري كل مرحلة من مراحلها تحركا معينا؛

- يعتبر التعامل مع الأزمات في منظمات الأعمال المحك الحقيقي لكفاءة وفعالية القادة الإداريين، فحدوث الأزمة يبين مدى خبرة وقدرة القائد الإداري على اتخاذ القرار الصائب للتعامل معها والتخلص منها؛
- يساعد خلق روح الإبداع في المنظمة على التعامل الجيد مع الأزمات وإيجاد الحلول الناجعة والسريعة لها.
- التوصيات:** في ختام الدراسة يمكن توجيه مجموعة من التوصيات لمنظمات الأعمال بخصوص هذا الموضوع.
- الاهتمام بتدريب القادة الإداريين لاحتواء الأزمة قبل حدوثها والتغلب عليها؛
- اعتماد مؤشرات للتنبؤ المبكر بالأزمات، بلتحليل المستمر للمعلومات المتوفرة؛
- العمل على توفير مناخ إداري ملائم لنظيطة ثقة الرؤوسين في قائدهم ويحفزهم لبذل مجهودات أكبر؛
- إنشاء شبكة معلومات واتصالات قوية ،للمساعدة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، أو حتى بعد حدوثها للتغلب عليها واحتوائها.

## 5. قائمة المراجع:

- ابراهيم الطاهر نعيم. (2009). *ادارة الأزمات*. عمان: دار الكتاب الحديث.
- الطالب هشام. (2006). *دليل التدريب القيادي* (الإصدار 03). دار العربية للعلوم.
- أمينة قهواجي. (2015). دور الليات الادارية في إدارة الأزمات. *مجلة أبعاد اقتصادية*, 05 (01).
- بشير أبو رمان سامي. (2016). القيادة التحويلية والاستعداد لادارة الأزمات. *المجلة الأردنية في ادارة الأعمال*, 12 (03).
- حسين العجمي محمد. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية* (الإصدار 01). عمان: دار المسيرة.
- حمزة بن معتوق. (2017). أثر أنماط القيادة الادارية عل مستويات الالتزام التنظيمي. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*, 05 (11).
- ذهبية العرفاوي. (2020). صفات القائد الاداري الناجح. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*, 08 (01).
- سالم الكعبي حميد. (2014). دور القيادات الادارية الناجحة في ادارة الازمة، دراسة تحليلية لعينه من الشركات في وزارة النقل والمواصلات / العراق. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية*, 27 (9).
- عياش بن الشيخ. (2014-2015). إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القباذة والسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الفتائل الملونة فيليبيا(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر.

- كنعان نواف. (2007). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة.
- محمد سرور الحريري. (2012). ادارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات (الإصدار 01). عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- محمود العياصرة معن، و محمد بني أحمد مروان. (2008). القيادة الادارية والرقابة الادارية (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- منير نوري، و فريد كورتل. (2010). ادارة الموارد البشرية. الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- نصر محمد مهنا. (2008). ادارة الأزمات والكوارث. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- نواف قطيش. (2009). ادارة الأزمات (الإصدار 01). عمان: دار اليازة للنشر.
- يونس رحيل عبد السلام. (2019). دور القيادة الادارية في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القادة بالمصارف الليبية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث (06).
- ali, r. m., & nasser, h. (2015). Sources of Administrative Leadership Strength and its Relationship with Training of Human Resources. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 4 (1).
- Ayoub, H., & Husam, R. (2014). THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP STYLES IN CRISIS . *International Journal of Economics, Commerce and Management* , 110.
- Ayoub, H., & Husam, R. (2017). THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP STYLES IN CRISIS . *International Journal of Economics, Commerce and Management* , 110.
- Gene, K. (2003). *Crisis Leadership*. United States of America: Center for Creative Leadership.
- Marume, & Ndudzo. (2016). Approaches to Administrative Leadership. *International Journal of Engineering Science Invention*, 05.
- Simon, e. (2013). *IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN ADMINISTRATION*. Duquesne University.