القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات

ملخص

إذا كانت القيادة في الأوقات والفترات ذات النظام العادي تخضع لمجموع القوانين والتنظيمات المتعارف عليها، فإنّ القيادة واتخاذ القرار من الأمور المهمّة خاصة بعد حدوث الكوارث والأزمات لما تتطلبه من ضرورة توفير المعلومة الصحيحة ووجود الاستراتيجيات الواضحة كالسياسات المؤثرة بامتلاك التنظيم الجيّد وكذا توفّر الوسائل وضرورة الرفع من مستوى التنسيق، ولتغطية الموضوع اشتمل المقال على العديد من النقاط منها التطرق للقيادة الإدارية ومواجهة الأزمات، والتركيز على نموذج القيادة وصفات القائد والنمط الاندماجي كما شمل الجزء المتعلق باتخاذ القرار، وكذا توضيح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار والعلاقة بالكوارث الطبيعية كما فصّل في معوقات اتخاذ القرار ومراحل صناعة القرارات المتعلقة بالكوارث الطبيعية.

جمال بوربيع

قسم علم الاجتماع
جامعة قسنطينة 1
الجزائر

Résumé

Le leader doit « sortir » de la gestion ordinaire et habituelle pour faire face et traverser sans dommage les situations de crise et de catastrophes naturelles, ou de diminuer leur ampleur . La gestion de crise requiert du leader l'information juste et crédible , l'élaboration de stratégies et des plans d'urgence , la prise des bonnes décisions au moment ad hoc , la vision stratégique, et le management des ressources humaines et matérielles qu'il possède.

مقدمة

القيادة:

1- تعريف القيادة:

«إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدّموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم» (1)، خاصة أثناء الفترات الصعبة كالحروب وكذا الكوارث الطبيعية لوجود ضغط عامل الوقت وإنهاء المرحلة بسرعة ونتائج فعلية.

© جامعة قسنطينة1، الجزائر2014.

وكما قال وارين بنيس وبيرت نانوس في توضيح الاختلاف بين المدير والقائد في قوله: «المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة».(2)

2- القيادة الإدارية ومواجهة الأزمات:

« تتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تماسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة» (3).

« إذ تختلف القيادة عن الإدارة في العديد من الجوانب المهمّة فالسلطة الإدارية تستمد مشروعيتها من المنصب وما يمنحه لها من سلطة، أما مشروعية القيادة فتكمن في الثقة الموضوعة في القائد وكفاءته وأمانته، وتتضمن الإدارة عمليات التفكير المنطقي واستخدام الذكاء اللفظي والرقمي، أما القيادة فهي عملية تتعلق أكثر بالبديهة وتتضمن استخدام الذكاء العاطفي». (4)

أما عن مواجهة الأزمة فهناك ضغوط داخلية وخارجية متعلقة بالأزمة تتطلب درجة عالية من امتلاك القدرات وكذا الكفاءات ومنها «القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، والتعمق في بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب لمجرد الشائعات» (5)، وكذا ضغط وسائل الإعلام باختلاف أيديولوجياتها، ومطالبة المسؤولين بالتقارير الآنية وضرورة إنهاء الأزمة بأقل الخسائر.

وكما يقول بينيسBennis (1999) « فقد أشارت الأبحاث إلى سبع صفات رأت أنها ضرورية ولا غنى عنها للقيادة وهي الكفاءة المهنية، المهارة المفاهيمية، سجل حافل بالإنجازات، مهارات التعامل مع الناس، الذوق السليم، حسن التقدير، الشخصية». (6)

3- نموذج القيادة:

هنا وجب أن نفرق بين نماذج للقيادة ففي المناطق الريفية « هناك ميل إلى اختيار القادة من الأشخاص المعروفين ذوي الكفاءات والصفات القائمة على القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية، ومن ثمّة يكون الاختيار بطريقة فردية وغير رسمية تحمل في طابعها المودّة والمحبة للشخص القيادي».(7)

أما في المناطق الحضرية والتي تتميز بتقسيم العمل وكذا التطور في العديد من المجالات فيقوم على العقلانية والأسلوب الرشيد في اختيار القيادات ونلحظ ذلك في اختيار قادة لمهام مختلفة وهذا حسب الاختصاصات الدقيقة.

4- صفات القائد والنمط الاندماجي:

« نجد القادة من هذا النوع منشغلا بتعزيز التناغم وتشجيع التفاعلات الودية، ورعاية علاقات شخصية من شأنها توسيع النسيج التلاحمي مع الناس الذين يقودهم ... فعندما يكون القادة اندماجيين تجدهم يركزون على الحاجيات العاطفية للأتباع» (8)، في حين القائد الديمقراطي يركز على تحديد المهام التي يمارسها شخصيا «وتلك التي يمكن تفويضها لمساعدة حتى تكون الاختصاصات والسلطات واضحة للمساعدة وللمرؤوسين» (9) وهذا ما يتطلبه التنظيم العالي والدقيق في إدارة الأزمات.

وبما أنّ الأزمة تتميز بالقلق وجد أن هذا النوع من الاندماج بأن القلق يفسر المناخ بدلا من أن يحسنه، لأن هذا يضمن لهم المعلومة الموثوقة وكذا العمل الجماعي والروح المعنوية المرتفعة وعدم انحراف المجموعة.

ولكل أنواع القادة وباختلاف أنماط قيادتهم وطريقة تسييرهم للأزمات جوانب إيجابية أخرى تكون غير مشجعة خاصة أثناء حدوث الكوارث الطبيعية.

كما أنّ حدوث الكوارث والأزمات قد يكشف لنا عن قادة جدد وإطارات عالية في التعامل مع المستجدات والتصرف بذكاء.

II- اتخاذ القرار:

1- مفهوم اتخاذ القرار:

هو «عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار» (10)، «كما تعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحدّدة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع معيّن وإلى نتيجة محدّدة ونهائية».(11)

والقرارات لإدارة الكوارث والأزمات «هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة».(12)

2- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

في هذا المجال وجب التفرقة بين المفهومين ولو أنهما في مجال واحد، «فاتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأولى وهذا يعني أن عملية صنع القرارات تتضمن مجموعة من المراحل تشكل اتخاذ القرار إحدى هذه المراحل». (13)

في هذا المجال وجب التفرقة بين المفهومين ولو أنهما في مجال واحد، «فاتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأولى وهذا يعني أن عملية صنع القرارات تتضمن مجموعة من المراحل تشكل اتخاذ القرار إحدى هذه المراحل». (14)

وبالتالي وجب الإقرار بأن مفهوم القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب «وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة».(15)

لكن اتخاذ القرار يختلف من الحالة العادية إلى حالة حدوث الكوارث خاصة المفاجئة منها فالظروف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة جدا في حين أن بعض الأزمات تتطلب صنع القرارات وهنا حسب الوقت المتاح وكذا طبيعة الأزمة، فالزلازل تحتاج إلى قرارات سريعة وآنية لتقليل الخسائر في حين أزمة السكن تكون قرارات بعد دراسات وتقارير.

«ويرى «طومسون» و «تودين» أنّ الاختيار وإن كان بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلاّ أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بلإنّه يشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار». (16)

3- حالات اتخاذ القرار وأثره على إدارة الكوارث:

يحدد المختصون في هذا المجال ثلاث حالات لاتخاذ القرار وهي:

1- حالة التأكد: «وهي الحالة التي تستطيع المنظمة الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بها وكذلك بالنتائج المتوقعة» (17)، فاتخاذ القرار في هذه الحالة يكون سهلا.

2- حالة المخاطرة: «وتتميز بوجود حالات مختلفة غير أننا نعرف إحتمالات حدوث تلك الحالات وتستخدم بحوث العمليات لتحديد القرار المناسب». (18)

3- حالة عدم التأكد: «وتتميز بوجود حالات متعددة لا تعرفاحتمالية حدوث أيّ منها، ويمكن تقدير الاحتمالية من خلال تجارب الماضي وخبرة متخذ القرار».(19)

وهنا وجب أن نركز على نقطتين مهمتين في حالات اتخاذ القرارات وبخاصة أثناء حدوث الكوارث والأزمات وتتمثل النقطة الأولى في ضرورة الإعانة على اتخاذ القرار وبتجميع الخبرات والقطاعات من قبل مختصين للإحاطة بالمشكلة واتخاذ القرار الشامل لأن تمت تداخل عدة مشاكل في أزمة واحدة لذلك وجب التنسيق قصد إيصال المعلومة في الوقت المناسب.

« وفي هذا الصدد نبحث عن المعلومات والآراء ومواقف الآخرين وردود أفعالهم، وعواقب القرارات التي يمكن أن نتخذها». (20)

أما النقطة الثانية وهي «وجود صراع وظيفي بين الأجهزة الفرعية لمنظمة عامة كإدارة التخطيط والإدارة المالية» (21) فالتخطيط له أهدافه وتصوراته المستقبلية البعيدة المدى المبنية على مجموعة من المعطيات أما الإدارة المالية فتتركز على حل القضايا المالية الآنية.

وبالتالي نصل إلى تعريف مهمة اتخاذ القرار في أنها «عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معيّن».(22)

«فتتعاظم أهمية القرارات ليشمل التركيز فيها على العملية، ومتخذ القرار ثم القرار المتخذ بحد ذاته هنا، يعتقد هربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرار مرادفة للعملية الإدارية برمتها فيرى أن تشكيل القرار واتخاذه يمر في ثلاث مراحل رئيسة: البحث عن فرصة مواتية ومفضلة، إيجاد مسارات ممكن العمل بمقتضاها، ثم اختيار إحداها للتنفيذ».(23)

4- معوقات اتخاذ القرار أثناء حدوث الكوارث:

لا يمكن أن نتصور أنّ عملية اتخاذ القرار خاصة في أوقات حدوث الأزمات تكون سهلة ودون أن تعترضها عقبات ومعوقات تؤثر لا محالة إمّا في اتخاذ القرار المناسب والسليم أو في عملية تنفيذ هذه القرارات.

وسنتطرق في هذا العنصر إلى بعض معوقات اتخاذ القرار:

4-1- حجم الكارثة: ففي حال وجود كوارث ذات التأثير الضعيف والتي يمكن تسخير الإمكانات ووجودها بشكل يسمح بالسيطرة على الآثار، يكون اتخاذ القرار بسهولة وبأكثر تنظيم، أما حين حدوث كوارث من الحجم الكبير كالزلازل والأعاصير كالتي يشهدها العالم وفي بقاع مختلفة والتي تتطلب اتخاذ قرارات في حين لا تتوافر هذه الدول على الإمكانات اللاّزمة وتتطلب الإعانات الدولية، فيقع متخذ القرار أمام صعوبات ويكتفي بقرارات ذات تأثير نسبي مما يفتح المجال واسعا لحدوث أزمات ناتجة عن حدوث مثل هذه الكوارث، فوجب توفير ميزانيات ضخمة ووسائل وإمكانيات وكذا أفراد مدربين وتنسيق في أعلى مستويات هرم الدولة ومن تم نكون أمام معوقات كالتالي:

أ- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة. (24)

ب- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

ت- الرؤية المحدودة للكارثة والنظرة القاصرة للمؤتمرات الداخلية في القرار دون الاستناد لشمولية الموقف بالكامل.

ث- عدم المرونة والحرية في اتخاذ القرار.

4-2- الوقت المتاح: يكون متخذ القرار تحت تأثير ضغط الوقت لأن الكارثة قد تحدث خلال 40 ثانية وتخلف ما تخلفه الحروب لعديد السنوات، وهنا نميز بين حالتين؛دولا متطورة تملك استراتيجيات ومخططات لمثل هذه الكوارث وبالتالي تتوقع قرارات سريعة ومنظمة، ودولا عكس ذلك مما ينتج عنه قرارات تتسم بالفوضى مما قد ينتج عنها خسائر إضافية وأزمات طويلة المدى وينتج عن ذلك:

- «عدم القدرة على تحديد الأزمة بوضوح أو تشخيص أسباب حدوثها وعدم تقدير طرق معالجتها، وصعوبة الإلمام بجميع جوانب الموقف ومتغيراته بسبب تعقد وتشابك العلاقة بين تلك المتغيرات».(25)
- التسرع والضغوط النفسية والعصبية التي تؤدي لاستبعاد بعض البدائل الجيدة واتخاذ قرارات غير سليمة.

4-3- الثقافة السائدة في المجتمع:

«تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور المهمّة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلابد من الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار».(26)

وكذا وجود بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية.

وتؤثر هذه النقطة في اتخاذ القرار أثناء الكوارث الطبيعية وتختلف الأزمات وبالتالي يكون متخذ القرار بين ضرورة الإسراع في التعامل مع مخلفات الكارثة وبالمقابل ضرورة الحفاظ على ثقافة المجتمع وكل هذا لتحقيق الاندماج الاجتماعي.

4-4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: ويكون هذا العامل في غاية الأهمية إذ وبمجرد حدوث الكوارث تسارع الحكومات لتنصيب خلية الأزمة وهذا لجمع أكبر قدر من المعطيات وفي وقت زمني قياسي ويكون بالملاحظات الميدانية للجهات الرسمية ورفع التقارير وإطلاع القادة بآخر المستجدات وهذا لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة والملائمة لاحتواء الوضع والسيطرة على المخلفات والأزمات المحتملة، وعدم توافر المعلومة من شأنه تضليل القادة ووضع قرارات غير صائبة وترددات عند اتخاذ القرارات ووجود الشك، وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.(27)

5- تصنيف القرارات:

لعلّ أمكنة وأزمنة اتخاذ القرارات وباختلافها جعل المهتمين بهذا المجال يقومون بتصنيف القرارات المتخذة، فمنهم من صنّفها حسب القرارات الإدارية والبعض الآخر صنّفها وفق معيار وظائف المنظمة وهناك من استعان في تصنيفه بمفاهيم الدراسات السلوكية، وكذا الاعتماد على التحليل الرياضي.

« من أفضل المصنفين شهرة هو هربرت سايمون في تصنيفه الثنائي لقرارات مبرمجة، وغير مبرمجة» (28) وهو نفس تصميم كونتز.

«وتشير القرارات المبرمجة إلى القرارات المخططة سلفا» (29)، «وهي روتينية تكرر نفسها في حالات متشابهة ومتماثلة».(30)

ويميّز هذا النوع من القرارات عند دبليك بأن جماعة المنظمة تتفق بشكل عام على أهدافها ووسائل تحقيقها، في حين يضيف نوعين من القرارات، قرارات مبعدة* وكذا قرارات تفاوضية* أما جورج فيقسم القرارات إلى روتينية، تكيفية وإبداعية.

في حين القرارات غير المبرمجة فهي القرارات غير المتكررة الحدوث، وغير روتينية، بل تتّسم بالإبداع والخصوصية والتميز وأهميتها تفرض على المدير أو متخذ القرار اتخاذ قرارات خاصة مميزة للتعامل مع ظرفيتها الاستراتيجية المهمّة.(31)

وهنا نشير بأن الكوارث الفريدة الحدوث وجب اتخاذ قرارات حسب الوضعية وكذا التوقيت الزمني ويقل مشابهة القرارات ومماثلها بمجرد حدوث كارثة أخرى لأنه تمت عوامل عديدة قد تميز هذه الفترة الزمنية وبالتالي تغير في المعطيات وبالتالي ضرورة توفر عامل التنظيم، الخبرة، والذكاء في التعامل مع الكوارث والأزمات واتخاذ القرارات الموفقة.

6- مراحل صنع القرار:

« ينظر كورنيل إلى أن القرار قبل كل شيء هو عمل ولكنّ عملا كهذا يتطلب حكما قيميا بين البدائل وعند إتمام اختيار البديل يفترض أن القرار المتخذ يصبح لازم التنفيذ».(32)

ولكن قبل الوصول إلى هذه المرحلة المتأخرة والمتمثلة في اتخاذ القرار تمر صناعة القرار عبر العديد من المراحل، فرغم وجود بعض الاختلاف حول هذه المراحل إلا أنّ هناك مراحل متفق عليها من قبل العديد من الباحثين ونورد بعض النماذج لصناعة القرار.

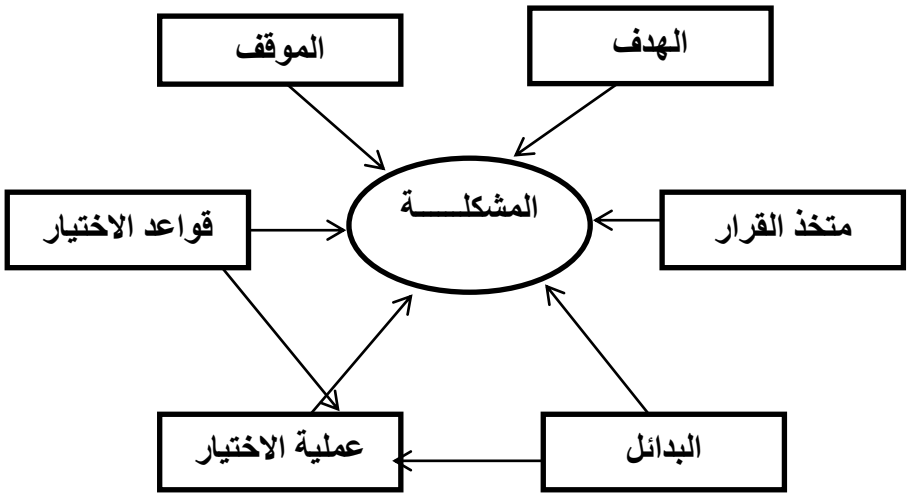
6-1- نموذج فروم وياتون: Vroom & Yetton

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار)، « وبينّا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبع أسئلة (بنعم أو لا)، وتتمثل هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكل المشكلة، أهمية قبول القرارات من قبل المرؤوسين».(33)

أما عن صناعة القرار في هذا النموذج والأساليب المتبعة فتتمثل في صناعة «القرار لوحده أو بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين وبعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى أو كمجموعة أو يصنع القرار بشكل جماعي».(34)

6-2- نماذج جريفتول تشفيلد وسيمون:

تتفق هذه النماذج فيما بينها في بعض المراحل وحتى مع نموذج فروم وياتون، فمن تحديد وحصر المشكلة أو تعريف القضية إلى عملية التحليل وجمع المعلومات واكتشاف سبل العمل الممكنة وتحديد البدائل واختيار الحلول ويمكن توضيح عناصر اتخاذ القرار من خلال الشكل التالي: (35)



7- ترشيد صناعة قرارات الكوارث والأزمات:

«يتباين متخذو القرارات في آرائهم حول ما يمكن أن يعتبر قرارا صائبا أو ذي جدوى فعلية، وتختلف اختيارات متخذ القرار من حين لآخر لتحقيق ذات الأهداف المتوخاة لحل المشكلة مما يؤدي بالتالي إلى اختلاف في طبيعة القرار». (36)

لكنّ الإشكال الموجود يمكن حين وجود عوامل مادية أو بيئية متغيرة والتي تتطلب تغييرا في القرار نفسه ويكون هذا بالاعتماد على المعلومة الآنية وبأكثر تفاصيل وبالتالي الوصول إلى القرار الرشيد.

«ويعتقد سيمون بأن نقطة الضعف في مفاهيم الرشد الكامل لدى متخذي القرار هي أن هذه المفاهيم تبنى على أساس الافتراضات غير الواقعية،على أن واقع الأمر يشير إلى وجود قيود مفروضة على تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات إذ أنّ النتائج التي تترتب على فعل معين من الصعب توقعها بصورة كاملة». (37)

«كما أن صنع القرار الرشيد يمكن التفكير فيه بالبحث في إطار سياق أكثر اتّساعا» (38)، ويعتبر سيمون أن صنع القرار الرشيد يكون بالتعزيز للتمسك بالعقلانية، «وأن القرار غير الرشيد يمكن أن يكون ليس أقل منطقية أو تحليلية». (39)

أو في الواقع فإن الفرد في الأزمات يسعى إلى الوصول لدرجة عالية من العقلانية في اتخاذ القرار، وربما لا يكون هو القرار الأمثل بالنسبة لبعض الأفراد خارج مجال الأزمة». (40)

« ويعتبر صنع القرار أثناء الأزمات المتشعبة أو المتداخلة العوامل أصعب كثيرا وذلك لأنها متأثرة بعوامل خارجية أو بيئية لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة أو يصعب تحديدها في بعض الأحيان».(41)

الخاتمة

يمكن أن نعدّ نظريات اتخاذ القرار شيئا يعول عليه، على الأقل بخصوص الاختبارات المعملية، فتلك الاختبارات قد تؤدي إلى نتائج يمكن نكرانها، ومع ذلك فإن تلك الأبحاث يمكن أن تكون قابلة للشك من ناحية الصدق validity عند تطبيقها على سياقات إدارة المخاطر اليومية، «فوجهة نظر سلوفيك Slovic مثلا تنتقد طريقة ذلك النوع من الأبحاث التجريبية من حيث صلتها بواقعية صنآع القرار الذين يعملون خلال ظروف غالبا ما تكون مصادر المعلومات بها محدودة، كما يمكن نقل استراتيجيات إصدار الحكم خلالها عن طريق معايير معينة مثل الثقة والحدس».(42)

هوامش المادّة العلمية:

1. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007، ص .11

2. نفس المرجع السابق، ص .11

3. فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008، ص 17.

4. نفس المرجع السابق، ص .233

5. زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 67.

6. فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، مرجع سابق، ص ص 19-20.

7. داليد رشا غنيم، دراسات في علم الاجتماع الريفي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 104.

8. أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 201.

9. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 188.

10. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 21.

11. عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001، ص 82.

12. سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 101.

13. محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 187.

14. عبد الهادي الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

15. عبد الهادي الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

16. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 176.

17. نفس المرجع السابق، ص 176.

18. نفس المرجع السابق، ص 176.

19. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 25.

20. حلمي شحادة: القرار النموذجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 110.

21. عبد الهادي الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

22. حلي شحادة: مرجع سابق، ص 18.

23. حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 131.

24. حريم حسين: مرجع سابق، ص 131.

25. سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 103.

26. عبد الهادي الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

27. حلمي شحادة، مرجع سابق، ص 28.

28. حسين عبد الحميد أحمد رشوان والإدارة والمجتمع، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 93.

29. حلمي شحادة، مرجع سابق، ص 28.

* قرارات مبعدة أي ينقصها الإجماع بين أعضاء التنظيم على وسيلة تحقيق حل المشكلة.
* ترددات تفاوضية: تسعى لتسوية الخلافات والتباينات في القيم والمصالح للجماعات المتعددة للوصول إلى اتفاق.

30. حلمي شحادة، مرجع سابق، ص 28.

31. نفس المرجع السابق، ص 19.

32. زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص45.

33. نفس المرجع السابق، ص 45.

34. عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 83.

35. حلمي شحادة، مرجع سابق، ص 17.

36. محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص ص 188-189.

37. إبراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود المهدلي، العولمة وأثرها في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 285.

38. نفس المرجع السابق، ص 285.

39. سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 115.

40. نفس المرجع السابق، ص 115.

41. إدوارد ب. بورود زيكس، ترجمة د. أحمد المغربي: إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 28.

قائمة المراجع

- إبراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود المهدلي، العولمة وأثرها في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- إدوارد ب. بورود زيكس، ترجمة د. أحمد المغربي: إدارة المخاطر والأزمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان والإدارة والمجتمع، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- حلمي شحادة: القرار النموذجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- داليد رشا غنيم، دراسات في علم الاجتماع الريفي، دار المعرفة الجامعية، مص، 2004.
- زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007 .
- سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001.

- فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008.
- محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.