

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية

## استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير

دراسة ميدانية : مجمع الرياض "ERIID" - تيارت -

إشراف الأستاذة :

د. مرباح مليكة

من اعداد :

- باتوري عيسى زهير

- بوهوش عدة

السنة الجامعية

2018/2017

## شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه." كافأتموه.

نتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى المشرفة الفاضلة، الأستاذة الدكتورة مليكة مرباح على توجيهاتها، ملاحظاتها القيمة، وتشجيعاتها لنا طوال المشوار الدراسي و على إتمام إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بشكرنا الخالص إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين كان لهم الفضل في تعليمنا منذ دخولنا إلى الجامعة على كل ما بذلوه معنا من خلال توجيهاتهم القيمة والذين كانوا لنا قدوة في الحياة من خلال تفانيهم في العمل.

كما لا ننسى كل من ساعدنا وشجعنا و لو بكلمة طيبة او دعاء لإتمام هذا العمل.

إهداء: 🌹🌹

إلى أمي وأبي

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

## الفهرس

شكر و عرفان

إهداء

فهرس الأشكال والجداول

فهرس المحتويات

مقدمة

### الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.....05
- 2- أهداف الدراسة.....05
- 3- أهمية الدراسة.....06
- 4- إشكالية الدراسة.....07
- 5- فرضيات الدراسة.....08
- 6- مفاهيم الدراسة.....09
- 7- المقاربة السوسولوجية للدراسة.....18
- 8- الدراسات السابقة.....18

### الفصل الثاني: متطلبات و أسس إدارة الأزمات

- تمهيد.....25
- أولاً: أسباب الأزمات.....27
- ثانياً: خصائص الأزمات.....29
- ثالثاً: تصنيف الأزمة ( أنواعها).....31
- 1.3- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين.....31
- 2.3- تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها.....33
- 3.3- تصنيف الأزمات من حيث شموليتها.....33

34	4.3- تصنيف الأزمات من حيث عمقها.....
34	5.3- تصنيف الأزمات من حيث موضوعها.....
34	رابعاً: مراحل الأزمة .....
35	1.4- مرحلة ما قبل الأزمة.....
36	2.4- مرحلة الأزمة.....
36	3.4- مرحلة ما بعد الأزمة.....
37	خامساً: أبعاد الأزمة وآثارها.....
39	سادساً: مراحل إدارة الأزمات.....
40	سابعاً: مهام إدارة الأزمات.....
45	- خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث : فعالية التسيير الإداري و استراتيجيات مواجهة الأزمات و الصراع

47	تمهيد .....
47	أولاً: الخصائص والمعايير و العوامل المؤثرة في الفعالية .....
47	1.1- خصائص الفعالية .....
48	2.1 - معايير قياس الفعالية.....
51	3.1- العوامل المؤثرة في الفعالية .....
55	ثانياً: أنواع التسيير الإداري، متطلباته، مبادئه و أهميته.....
55	1.2- أنواع التسيير الإداري.....
55	2.2- متطلبات التسيير الإداري و عناصره.....
56	3.2- مبادئ التسيير الإداري الناجح.....
57	4.2- أهمية التسيير الإداري.....
57	ثالثاً: نظريات فعالية التسيير الإداري.....
57	1.3- النظرية الإدارية.....
58	2.3- النظرية البيروقراطية.....

3.3-نظرية المعاونة.....	58
رابعا:أساليب مواجهة الأزمات.....	59
1.4 الأسلوب القهري.....	59
2.4 أسلوب المساومة.....	59
3.4 الأسلوب التنازلي.....	60
خامسا: الأزمة بين إستراتيجية التنظيم وإستراتيجية الفاعلين.....	60
1.5- الأزمة وإستراتيجية التنظيم.....	60
2.5- الأزمة وإستراتيجية الفاعلين.....	63
سادسا: مستويات الصراعات التنظيمية مراحلها و أسبابه.....	65
1.6- مستويات الصراعات التنظيمية.....	65
2.6- مراحل الصراع.....	67
3.6- أسباب الصراع التنظيمي.....	68
4.6- نظرية الصراع والاعتراب التنظيمي.....	70
5.6- إسهامات كارل ماركس.....	71
72.....	
<b>خلاصة الفصل</b>	
<b>الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير</b>	
<b>تمهيد</b>	74
<b>أولاً: مكونات القيادة والعوامل المؤثرة فيها وأنماطها</b>	74
1.1- مكونات الوضع القيادي.....	74
2.1أ- لعملية القيادة والعوامل المؤثرة في فعاليتها.....	75
3.1- أنماط القيادة.....	76
1.31- أنماط القيادة بناءا على مصدر السلطة.....	76
2.3.1- أنماط القيادة بناءا على نوع السلوك القيادي.....	77
أ-نمط القيادة الديكتاتورية.....	77
ب -نمط القيادة الأوتوقراطية.....	78

78	ج-نمط القيادة الديمقراطية
79	د-نمط القيادة التحويلية
79	ه- نمط القيادة الإستراتيجية
80	4.1 - القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات
82	5.1- النظريات المفسرة للقيادة
82	1.5.1- نظرية الرجل العظيم
83	2.5.1- نظرية السمات
83	3.5.1- النظرية الموقفية
84	ثانيا: القرار، الأهمية والفعالية في إدارة الأزمة
84	1.2- أنواع القرار
85	2.2-آلية صناعة القرار الفعال
87	3.2- الأزمة والقرار
87	ثالثا: الاتصال
87	1.3- أنواع الاتصال
88	2.3- إستراتيجية الاتصال
89	3.3- خلية الاتصال
89	4.3- مهام خلية الاتصال
90	5.3- شروط الاتصالات الفعالة
91	6.3- خلية الأزمة
92	7.3- اتصال الأزمات
93	8.3- الاتصال أثناء الأزمات
93	9.3- فعالية الاتصال أثناء الأزمات
94	10.3- نظريات الاتصال
94	1.10.3- نظرية التأثير المحدود
95	2.10.3- نظرية الاستخدامات والإشباع

95	رابعاً: التغيير التنظيمي.....
95	1.4- مستويات التغيير التنظيمي.....
98	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الخامس : الإطار الميداني للدراسة</b>	
101	أولاً: مجالات الدراسة .....
101	1.1-المجال الزمني.....
101	2.1-المجال البشري.....
101	3.1-المجال المكاني.....
105	ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة .....
105	1.2-المنهج المتبع في الدراسة.....
106	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....
106	1.3-المقابلة.....
107	2.3- الملاحظة.....
111	رابعاً: عرض وتحليل المقابلات.....
134	خامساً: عرض نتائج الدراسة.....
134	1.5- نتائج الملاحظات الميدانية.....
134	2.5- نتائج المقابلات .....
135	3.5- مناقشة و تحليل النتائج.....
<b>- خاتمة</b>	
<b>- قائمة المراجع</b>	
<b>- الملاحق</b>	



## 1- فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأزمة طبقاً " إلى الأوجه الايجابية والسلبية	27
02	المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية	51
03	الفئات المؤثرة على الفاعلية	54

## 2- فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل الأزمة	36
02	ديناميكية الأزمة للتأثير في الإدارة	38

## مقدمة:

تعاني المجتمعات من وجود عوامل مولدة للأزمات مما يؤدي إلى خسائر في المنشآت والأفراد ، وهي بطبيعة الحال إما أن تكون طبيعية أو من صنع البشر. إن التقدم العلمي يتناسب طردياً مع الأزمات، فتقدم الإنسان العلمي يدفعه إلى زيادة الأزمات سواء الطبيعية أو الصناعية أو التنظيمية أو... الخ، وفي نفس الوقت يزداد التقدم البشري في احتواء الأزمات عن طريق الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات.

إن استمرار الأزمات ونموها السريع دون الحد منها يؤثر على التنمية الكلية للمجتمع، فيقل فرص النجاح والتقدم، ويؤدي إلى تهديد قيم المجتمع فيقود بذلك إلى حتمية تضييع جهود التنمية أو على الأقل القضاء على جزء منها وتخفيض مردودها.

إن أطر معالجة الأزمات بشكل فوري وعلمي وعملي غالباً ما كانت تحت الضغط، وهوما ولد عنه انحراف أو خضوع لمخاوف من تجارب سابقة، ما قد ينجم عنه أخطاء في المجابهة وكوارث في العلاج، بسبب العشوائية... وهو ما سارع في ظهور علم جديد هو "إدارة الأزمات" الذي يعد أحد العلوم الإنسانية حديثة النشأة وبرزت أهميته نتيجة اختلال موازين القوى الإقليمية والعالمية؛ فهو علم المستقبل.

إن القيادة ركن أساسي يؤدي دوراً محورياً وهاماً في احتواء الأزمة وضمن الاستقرار سواء أكان هذا الاستقرار اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً، لكن هذا يرجع إلى خصائص يمتلكها القائد للخروج من الأزمات التي تعترضه على الأقل بأخف الأضرار، فالقيادة الإيجابية هي التي تسير نحو تحقيق نتائج إيجابية عند حدوث الأزمات، بل وتعتبر الأزمة أحد المعايير الحقيقية لقياس مدى كفاءة وفاعلية القيادة.

إن التفكير الإبداعي الذي تتسم به القيادة يسهم بدور كبير في القضاء على الأزمات، فالقائد يتعلم من المشاكل والأزمات التي تصادفه دون انكسار، فيعمل على تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر في الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، ولاشك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه، مما يسمح باستثمار الأزمة وتحويلها إلى مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية وينميها.

ومما لا شك فيه أن حدوث الأزمات يستلزم الاعتناء بالوقت لما له من دور هام في تشييب الأزمة، فالقادة اليوم هم في صراع مع الأزمات وكيفية إدارتها دون إهمال العامل الزمني الذي باستغلاله على أحسن وجه يقود إلى الانفراج في الأزمات فقد أصبح فاعل ضروري لإحداث الفارق والتغلب على الأزمات التي يمكن أن تصيب المنظمات.

إن صنع واتخاذ القرار أثناء اشتداد الأزمة عملية صعبة للغاية وهامة في نفس الوقت، وتحتاج إلى قدرات سريعة ودقيقة استجابة للمواقف الصعبة، فصنع واتخاذ القرار ليس بالأمر الهين بل عملية تحتاج إلى اتخاذ تدابير تكون كفيلة بصنع واتخاذ قرار عقلاي ورشيد، مبني على أساسه تشخيص قيم يتم على إثره صنع واتخاذ القرارات الصائبة المبنية على المعلومات الصحيحة والدقيقة نظرا لأن المخاطر عالية جدا خاصة أثناء الأزمات، لذا يتطلب توفير اعتبارات إضافية لتطبيق نظم دعم القرار.

إن حدوث الأزمات أيا كان مجالها ليس سلبيا على الإطلاق، فهناك جوانب ايجابية من أهمها عملية توحيد قوى المجتمع بجميع فئاته وطبقاته لمحو آثار الأزمة، بحيث يتم تحويل المجتمع إلى فريق عمل كل يعمل في اختصاصه، فالمعالجة الحكيمة للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية القائمة في المجتمع يتطلب أركانا هامة للوصول إلى بر الأمان من بينها كما قلنا قائدا مدير أزمة يمتلك مواصفات المسؤولية، فالتاريخ هو من صنع الإنسان، وتاريخ الأزمات هو الوعي أو التحرر من قيود الحاضر ومن أغلال الماضي الذي أصبح أمراً ضروري لصناعة مستقبل تنموي أفضل.

إن الأزمات في الجزائر عديدة ومتعددة الأشكال و إذا نظرنا إلى واقع التنظيم بالمؤسسة الجزائرية فإننا نلاحظ العديد من الأزمات و من بينها أزمات مؤسسة مطاحن الحبوب بتيارات التي تم خصصت الكثير منها و بيعت بعض فروعها و لعل هذه الأزمة المركبة من بين مؤشرات التي تؤكد حدوثها يعود إلى قلة التصدير إلى الدول بحيث أصبحنا نستورد الحبوب من الخارج ذو جودة عالية في الأسواق العالمية مقارنة بحبوب وطننا الجزائر و أيضا نظرا إلى سوء التسيير من بعض القادة وبهذا تكون القيادة بقطاع التجارة أدركت حجم الأزمة وتبعياتها وبذلك سلطت الضوء بالعمل على القضاء عليها

بصنع واتخاذ قرارات هامة والعمل على متابعة تنفيذها، الذي يبقى أثرها والحكم عليها يتجلى في الميدان من مدى الدور الفعال للقيادة في إدارة أزمة مطاحن الحبوب.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من خلال التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بموضوعها. ومنها على وجه التحديد؛ تحديد الموضوع، دوافع وأهمية دراسته، الإشكالية والتساؤلات الرئيسية، المفاهيم الأساسية للدراسة، بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

### 1- أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى ذاتية وموضوعية، فمن بين الأسباب الذاتية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- رغبتنا في التعرف على هذا الموضوع خاصة في جانبه الميداني، فهو في نظرنا الواقع الحقيقي الذي يعطي للباحث فرصة للتحليل والخيال السوسولوجي.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات الغربية حوله وخاصة الجزائرية في إطار تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- الارتباط الوثيق بين الموضوع وتخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- وفرة هذا الموضوع وشيوعه خاصة في الدول الغربية المتطورة وبعض الدول العربية وغيابه في الجزائر.
- محاولة معرفة أسباب الأزمات في المنظمة الجزائرية على أنها وليدة الحاضر أم أنها وليدة الماضي من خلال تطور تاريخ المنظمة.

### 2- أهداف الدراسة:

#### - على المستوى العلمي:

إن فكرة اختيارنا للموضوع ترجع كونه يعد من الموضوعات الهامة على المستويين العالمي والمحلي، لأن القرن الحادي والعشرين مليء بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، والتي قد تسبب في حدوث أزمات، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة وشاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة، لأن القيادة السيئة للأزمات قد تتسبب في الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ.

إضافة إلى كون الأزمات التي أصبحت جزءاً من حياتنا اليومية، فمفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، ولما كانت لغة العصر هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نلتمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، فمن الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمة، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجئة والتهديد والسرعة والغموض.

إن عناصر الأزمة من ضيق للوقت، قلة الإمكانيات، والمعلومات، يتطلب جاهزية عالية وقيادة حكيمة واعية وعقلانية في قرارات، تمتلك من المهارات ما يؤهلها لتبوء منصب القائد، لذا لا بد من توفر سمات في القيادة.

كما يمكن أن تعد هذه الدراسة جهداً يضاف إلى الدراسات السابقة لموضوع إستراتيجية إدارة الأزمات، يمكن أن يثرى المكتبة الجزائرية على وجه الخصوص والعربية على العموم.

أيضا كانت لنا رغبة ملحة في معرفة الخلل الذي تعاني منه القيادة و الاتصال كركيزتين أساسيتين في عملية التسيير، خاصة وأن الأزمات تكاد تكون متشابهة ومتكررة، إلا أن القادة لا يؤلون لها أهمية، ودون أخذ العبرة منها وتدارك النقائص، لذا وبناءً على ذلك أردنا أن نقف عن النقائص التي حالت دون وصولنا إلى التنمية، وبناء فكرة مستقبلية لإعادة النظر في دور الإدارة عامة و القيادة خاصة وإعطائها بعدا هاما وجدير بالاحترام لما لها من دور فعال في تحقيق التنمية ذات الأبعاد المتعددة والراشدة و الاقتراب أكثر إلى الميدان للتعرف والكشف على البيئة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة الجزائرية .

#### - على المستوى العملي:

- لفت نظر المسيرين الجزائريين للاهتمام بالأزمة وطرق تسييرها والاهتمام أيضا بالمنهج العلمي الذي تقوم عليه إدارة الأزمات.
- ضرورة وصول مؤسساتنا الجزائرية إلى مستوى التسيير الناجح للأزمات ووضع إستراتيجية مسبقة لتفاديها أو الحد من خطورتها.

### 3- أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في إدارة الأزمة :
- تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة ، الأمر الذي يستدعي سلوكا "مناسبا" قبل وأثناء وبعد الأزمات .
  - أهمية إعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ومصداقيتها واستعادة الثقة ، لا سيما بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا من أجل تقليل الشعور السلبي وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا.
  - أهمية هذا الموضوع تكمن في الأهمية ذات البعد التنظيمي والتحليل السوسيولوجي، والتي سيولي لها علماء الاجتماع اهتماما من أجل معرفة أسباب هذه الأزمات.

### 4- إشكالية الدراسة:

- انتشرت مفاهيم الأزمة وكذا الخطر في كل ميادين الحياة، ويعود ذلك إلى ما يتميز به محيط المؤسسة حاليا من تقلبات اقتصادية وتحولات سياسية في العالم، وكذا التطورات التكنولوجية السريعة والمستمرة، وإعادة تشكيل دائم في المحيط التنافسي وعولمة الأسواق بالتوازي مع تطور أذواق المستهلكين وكثافة الطلب، بالإضافة إلى التطور الاجتماعي والثقافي.
- و تكمن مهام إدارة الأزمات في إدارة عوامل السيطرة على المخاطر وبتوازي مع إدارة الكيان حيث تقوم بالتخطيط أو التنسيق والمساعدة على تنفيذ بعض الإجراءات الموكلة إلى الجهات والأجهزة المعنية بعمليات التدخل ، وعقب أن تتم عملية التعرف على نوع الأزمة ، مع الوضع بعين الاعتبار أن إدارة المخاطر أو الأزمات هي النشاط الذي يعمل على دمج الاعتراف بالأزمات وتحليلها وتقييمها ، ووضع استراتيجيات لإدارتها لأغراض المنع والحد والتخفيف والوقاية من الأزمات باستخدام الموارد الإدارية والتقنية والتكنولوجية.

تعتبر القيادة ركن أساسي يؤدي دورا محوريا وهاما في احتواء الأزمة وضمن الاستقرار سواء أكان هذا الاستقرار اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا، لكن هذا يرجع إلى خصائص يمتلكها القائد للخروج من الأزمات التي تعترضه على الأقل بأخف الأضرار، فالقيادة الايجابية هي التي تسير نحو تحقيق نتائج ايجابية عند حدوث الأزمات، بل وتعتبر الأزمة أحد المعايير الحقيقية لقياس مدى كفاءة وفاعلية القيادة.

إن البحث في عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري يدفعنا إلى محاولة مناقشة العلاقة بين هذه الظاهرة و فعالية هذا التنظيم، لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال بغلبة مؤشرات الصراع أو غيرها من العمليات الأخرى مثل المنافسة و التعاون داخل التنظيم، أو ربما حسب نمط تسيير الصراع ليكون وظيفيا أو لا وظيفيا بالنسبة للتنظيم. و يعبر مسار اتخاذ القرار عن التعاون التنظيمي الذي بدونه لا يمكن تحقيق أهداف القرار و بالتالي فعالية الأداء .

إن الأزمات في الجزائر عديدة ومتعددة الأشكال، و من بين هذه الأزمات هناك أزمة مؤسسة "المرافق العامة سيدي موسى الجزائر" و هي دراسة دكتوراه للباحثة "مليكة مرياح" و كانت أسباب هذه الأزمة عبارة عن صراع و تغيير في القيادة و تسريح بعض العمال، و أيضا الأزمة التي مست مؤسسة الحبوب بمطاحن "ERDIAD" بولاية تيارت بشكل خاص...

وانطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه وجهنا اهتمامنا لهذا البحث والذي يحمل عنوان: " إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير" ، دراسة ميدانية بمؤسسة " ERDIAD" تيارت ومن أجل التوسع فيه و تحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية :

#### التساؤل العام:

كيف تسهم الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة في إدارة أزماتها ؟

### الأسئلة الفرعية:

- كيف تسهم طريقة التسيير الموجودة بالمنظمة في السيطرة على أزماتها ؟
- ما هي أسباب أزمات المنظمة الجزائرية ؟
- هل تسهم القيادة الإدارية في التسيير الفعال لازمات المنظمة؟

### 5- فرضيات الدراسة :

#### الفرضية العامة:

تسهم الإستراتيجية المتبعة و طريقة التسيير من طرف القائد في إدارة أزمات المنظمة.

#### الفرضيات الجزئية:

- تسهم طريقة التسيير الموجودة بالمنظمة في السيطرة على أزماتها كلما استمرت المشاركة في عملية اتخاذ القرار و الاستماع الى الاخر.
- يعتبر الصراع التنظيمي من أسباب أزمات المنظمة الجزائرية.
- تسهم القيادة الإدارية في التسيير الفعال لازمات المنظمة.

### 6- مفاهيم الدراسة:

#### تعريف الأزمة:

#### - اللغة:

الأزمة - طبقا لقاموس لسان العرب \_ هي :الجذب أو القحط أو المجاعة، والأزمة- طبقا لقاموس "المورد" -"هي :تغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة، ويورد أيضا أزمة سياسية أو اقتصادية .ويستمر قاموس "المورد" في القول بأن الأزمة: هي مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي، تتضارب فيها العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، ويقال "أزم" "أي عقّد أو فاقم"<sup>1</sup>.

#### اصطلاحا:

لقد تم استخدام مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات الإدارة العامة، ولقد كان لهذه

<sup>1</sup>- سيد الهواري :الموجز في إدارة الأزمات، ط1 ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998 ، ص03.

البحوث والدراسات الدور البارز في التنظير والتأصيل لعلم جديد هو علم إدارة الأزمات مما أسهم في بعثه بصورة جدية وبزوغه للحياة، فعرف منعرجات حاسمة في تطور هذا العلم.

إلا انه رغم تعدد الباحثين في حقل إدارة الأزمات إلا انه لم يتم تقديم تعريف واحد ومتفق عليه، ومقبول على نطاق واسع لمفهوم الأزمة.

إن مصطلح الأزمة يتمتع بدرجة عالية من الموضوعية، ويشترك مصطلح الأزمة من طبيعة الفرد والمنظمة والبيئة الموجود فيها هؤلاء الفاعلين.

إن المتمعن في تعريفات التي قدمت لمصطلح الأزمة يلاحظ تعددها، فقد اختلفت في بعض الجوانب واتفقت في بعض الجوانب الأخرى، ولقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها، تصنيف منى صلاح الدين شريف حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات هي<sup>1</sup>:

1-تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.

2-تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية.

3-تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة.

4-تعريفات ركزت على الجانب الايجابي والسليبي للأزمة.

لقد أضاف " محمد شومان" تصنيف خامس مضاف إلى تصنيفات " منى صلاح الدين شريف" وهذا التصنيف ركز على الإدراك والوعي بوجود أزمة<sup>2</sup>.

ورغم هذا التصنيف لمفهوم الأزمة إلا أنه أغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت للأزمة، فلقد اغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامي للأزمة والذي يراه " مايكل بلاند" أنه من أكثر الجوانب المؤثرة في الأزمة ولذا ارتأينا تقديم جل التعريفات التي وضعت لمصطلح الأزمة، وفيما يلي سوف نعرض جهود الباحثين المختلفة:

<sup>1</sup>- منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1 ، القاهرة : دار البيان، 1998 م، ص43

<sup>2</sup>- عبد الواحد علي قدري ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط1 ، القاهرة :دار الجامعة الجديدة ، 2008 م، ص65

يعرفها محمد صلاح سالم بأنها: "الأزمة نقطة حرجة تواجه المنظومة المجتمعية ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائف الحيوية للمجتمع".<sup>1</sup>

ولقد عرفها الدكتور السيد عليوة بأن: "الأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطرابات العادات والعرف، مما يستلزم لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".<sup>2</sup>

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ القرار ، لمواجهة التحدي الذي تمثله (إداري -سياسي -نظامي-اجتماعي -اقتصادي - ثقافي)<sup>3</sup> . لكن الاستجابة الروتينية تكون غير كافية، فتنحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية، إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمراكزها وإذا اجتمع يريد البقاء.<sup>4</sup>

عرف الأزمة **حجي أحمد إسماعيل** بأنها: "تحول فجائي عن السلوك المعتاد، وتداعي سلسلة من التفاعلات، يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي، ط 01 ، الجيزة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2005 ، ص07،

<sup>2</sup> - عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث :مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 03 ، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004 م، ص13

<sup>3</sup> - عليوة السيد، المرجع السابق ، ص13

<sup>4</sup> - عليوة السيد ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، القاهرة :الهيئة العامة للكتاب، 1987 م، ص256

<sup>5</sup> - أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، مصر :مكتبة نجلاء ، 1989 م، ص03

وأيضاً عرفها هلال محمد عبد الغني (1996) بأن "الأزمة نتيجة فجائية لتراكم كم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ، يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء النظام أو المنظمة.<sup>1</sup>

وعرفها حجي (1998) بأنها "الأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة، تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد إبراهيم أحمد بأن "الأزمة هي فرص غالباً ما تمر دون تداركها والتعرف عليها، الأمر الذي يحتم على المدير ضرورة الوعي الكامل بالأزمة، وفهمها وإدراكها وانتهاز ما تولده من فرص بدلاً من نقدها أو إهمالها.<sup>3</sup>

ويعرف 'Michael Bland' : الأزمة على أنها حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له<sup>4</sup>، ومن المؤكد أنه يسبب خلل وارتباك شديد في النظام المؤسسي، مما قد يؤدي إلى حتمية تحطم المنظمة إذا لم تحسن التعامل مع الأزمة.

ويعرفها محسن الخضيرى بأنها "تعبّر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة – مؤسسة – مشروع – أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، ط 02 ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996 .م، ص09.

<sup>2</sup> - أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر ، 1998 م، ص449

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج ، القاهرة : دار الفكر العربي، 2002 م، ص24 .

<sup>4</sup> Michael Bland, Communicating Out of a Crisis , ( London: Macmillan Press,1sted1998),p05

معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية".<sup>1</sup>

وقد عرف الأزمة **محمد نصر مهنا** بأنها: "حدث أو موقف فجائي يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية للدولة، ينشأ عنه تهديد للقيم أو الأهداف أو مصالح...، ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة والمتوقعة".<sup>2</sup>

بناءً على ما تم التطرق إليه من مفاهيم سابقة للأزمة حاولنا تقديم مفهوم للأزمة يشخص ويلم أهم خصائصها فالأزمة تتجلى وتنبع بصورة فجائية محدثة حالة من الفوضى والتخبط وعدم التوازن تهدد القيم والمصالح الاستراتيجية للمنظمة، تنتج رد فعل من طرف القيادة بالمنظمة تستخدم فيه جميع الإمكانيات والوسائل المتاحة للخروج بأخف الأضرار و محاولة استثمار الجو الذي تخلقه الأزمة بما يخدم المصلحة العليا للتنظيم.

وقد عرفت الأزمة **مليكة مرباح**: "هي حدث مفاجئ يؤدي إلى اختلاف الأوضاع وعدم استقرارها، وهذا الذي يهدد المصالح القومية، وعليه فالأزمة تأتي في لحظة لا بد التحكم فيها، فهي تتعلق بمصير الكيان الإداري للمؤسسة، وتقوم بتشويه العلاقات في التنظيم وتعيق الكيان الإداري الوصول إلى غايته المنشودة ولسياساته الإستراتيجية".<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

و عليه فإن الأزمة عبارة عن سلسلة متتالية من المشاكل و الصراعات داخل المؤسسة بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضا انخفاض فعالية المواجهة، و غياب

<sup>1</sup>- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، 1996 م، ص 53.

<sup>2</sup>- محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 م، ص243

<sup>3</sup>- مليكة مرباح : إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير . رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2010/2009، ص09.

الاتصال التنظيمي بين الرئيس و المرؤوسين و ممارسة البيروقراطية بمفهومها العام داخل التنظيم.

### مفهوم إدارة الأزمات:

هي العملية الإدارية المستمرة، والتي تم بالمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذا المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد الأخطار المختلفة، وبذلك تكون ناتجة عن استجابة لحدوث الأزمات، فيتم فيها استخدام جميع الأساليب العلمية والمهارات للحد من الأزمة واحتوائها<sup>1</sup>.

### مفهوم الإدارة بالأزمات:

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه، وقد يهدف إلى تحقيق فائدة غير مشروعة، وهذا يعرف بصناعة الأزمة، وبذلك فهي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع<sup>2</sup>.

### مفهوم الإستراتيجية:

هي مفهوم استخدمه كروزيه ليعبر عن الألعاب بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل، فهي تلك الأفعال المتناسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به، وتوجه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف، ويمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية وممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الشك، التي

<sup>1</sup>- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مصر :مكتبة .( مدبولي، 1996 م، ص53.

<sup>2</sup>- محمد الشافعي، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط1 ، القاهرة : مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر،

تدفعهم إلى تطوير عدة إستراتيجيات في إطار العلاقات غير المتكافئة وضمن نسق علائقي يحرك هذه الإستراتيجيات<sup>(1)</sup>.

### مفهوم القيادة:

نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة<sup>2</sup>.

### مفهوم الفعالية:

إذا كان أغلب الباحثين يتفقون على أن الفعالية تعني تحقيق أهداف التنظيم فإن لكل تخصص منظوره الخاص لتحقيق الفعالية، فمدرسة العلاقات الإنسانية ترى تحقيق الفعالية من خلال انسجام العلاقات الإنسانية و تناغم العلاقات بين الفرد و الجماعة و الرؤساء و تحقيق الإشباعات المختلفة ، و ركزت الإتجاهات التي قبلها على الجوانب المادية للتنظيم و الفيزيقية لتحقيق الفعالية دون أي اعتبار للجوانب النفسية و الاجتماعية، و هناك من يرجعها إلى ضرورة إحكام آليات الرقابة على سلوك الأفراد و سلطة الجماعات داخل التنظيم و هذا ما نجده عند ميرتون (Merton) و أرجريس، و سلزنيك، و كروزبييه، أما المدرسة السلوكية فقد ركزت على الجوانب الإدراكية و الإنفعالية، و العقلية المتحكمة في سلوك الفرد داخل التنظيم، و هناك من يرى تحقيقها من خلال ارتفاع مستوى استرجاع كل أشكال الطاقة التنظيمية، بمعنى تحقيق مخرجات محددة بأقل مدخلات ممكنة و هذا ما نجده عند كاتز، و كاهن.

و هناك من يعطي للفعالية مفهوما سياسيا فيركز على رضا المؤسسين، و أن التنظيم يكون فعالا لما يتم احترام القيود و التوجيهات التي يضعها أصحاب القرار أفرادا أو تنظيما، و لما تتوافق النتائج أو تتجاوز المعايير المحددة حول مختلف الأهداف التي رسمتها.<sup>1</sup>

(1)- ملتقى الأنثروبولوجيون العرب: [www.bsaaeer.com](http://www.bsaaeer.com)

<sup>2</sup>- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، الرياض : آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999 م، ص 151 .

### مفهوم التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذا هو جوهر مهمة المسير، ويمكن القول بأن نجاح عملية التسيير يرتبط بفعالية التنظيم ونجاح التسيير والتنظيم، وكليهما يتوقف على التفاعل الصحي مع الأفكار والمفاهيم المستمدة من واقع البيئة التنظيمية شديدة التغيير، ويعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يعمل على حل المشكلة وتحليلها ودراستها، وإن إعطاء التسيير صفة الفن فهو تدعيم للأسلوب العلمي في التسيير مع حكمة المسير، ولآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة<sup>2</sup>.

### مفهوم الاتصال :

و يعرف على أنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار، في رموز دالة بين الأفراد والجماعات، داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>.

### مفهوم الصراع:

إن الصراع هو العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة، هو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه ويعني أيضا "المنافسة الواعية

<sup>1</sup> Connoly .( C ). et Deutsch. 1980. Management des entreprises et motivation des ressources humaines. Alger. Colloque. 6 et 7 Nov . 1999 . P5.

(2)- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص24.

<sup>3</sup>- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1:، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص، ص21

بين أفراد وجماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه...ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب والثورة والحرب<sup>1</sup>.

### مفهوم القرار:

هو الاختيار بين مجموعة من البدائل المتوفرة ولا يعتبر توفر بديل واحد قراراً، فالقرار هو نتيجة التداول والنقاش العقلاني عن طريق تجسيد المعلومات في الميدان، لذا فالقرار الجيد يعرف من خلال نتائجه والرضا الذي يحققه، فهو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل حيث يكون له أغراض متعددة ومنها دفع الخطر أو جلب مصلحة ما أو الحفاظ على حقوق أو بيان واجبات أو تطبيق قوانين، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات وظيفة أساسية تمارسها الإدارة حتى اعتبر الكثير من الكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة<sup>(2)</sup>.

### مفهوم إدارة التغيير:

و تعني إحداث تغييرات وتطورات على مستوى التنظيم، فهو جزء من الحياة التنظيمية ضمن المنظمة وأمر ضروريا للتقدم، حيث تتم عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، حيث أن فهم وإتقان مهارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات، لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود المؤسسة من منافسة وتغييرات على مستوى البيئة الخارجية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- مليكة مرباح: إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، مرجع سابق، ص 13.

<sup>(2)</sup>- عبد الحميد السيد: مفاهيم وأساسيات في نظرية العمل مع الجماعات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص74.

<sup>(3)</sup>- محمد رياض الأبرش: إدارة التغيير والتحول. سلسلة هارفارد، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص11.

## مفهوم تسريح العمال:

هي إستراتيجية تتبعها المؤسسة لتقليص عدد العمال قبل السن القانونية للتقاعد، لما تتوقع أنها مهددة بالإفلاس أو لأسباب تتعلق بإعادة الهيكلة أو إدخال تكنولوجيا ذاتية الحركة أو بسبب الرغبة في تقليص تكاليف الإنتاج<sup>(1)</sup>.

**7- المقاربة السوسولوجية للدراسة:** يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث أمر مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع لأن الاختصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية سواء كان هذا الإنكار ضمنيا أو صريحا ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها، ولعل أصعب خطوة يصادفها الباحث هو تحديد هذا الإطار النظري تحديدا دقيقا بحيث يتمكن من جعل الإشكالية الميدانية ذات تأطير علمي موضوعي متخصص<sup>(2)</sup>، وإن المقاربة السوسولوجية للموضوع لها دور هام في توسيع المعرفة وتعميقها وهي بالمقابل تعكس الواقع وتهدف إلى ربط كل المعارف المكتسبة، فهي بمثابة نظام فكر خاص بميدان معرفي ما، وسعيا منا لوضع موضوعنا في إطاره النظري وضمن مقاربة نظرية تجسد هذا الموضوع، وعليه فقد وجدنا بأن موضوعنا يستوعب أكثر من إطار نظري واحد، إذ بناء وانطلاقا من التنظيم باعتباره نسق أفرادا وجماعات، وتسيير المنظمة يكون من طرف مركزية في التنظيم الإداري لقائد أو مدير المؤسسة، كما أن إطار العلاقات التنظيمية قد ينتج عنه أزمات نتيجة ذلك التفاعل فتعدد المداخل النظرية في موضوعنا راجع لتعدد المرجعيات في هذا الموضوع ، كما أنه يصعب تفسير ظاهرة من منظور واحد، لأن محور الظاهرة هو الإنسان، لأن له أبعاد كثيرة، فمحور الظواهر هو الإنسان والفعل التنظيمي لا يحركه دافع واحد ولكن مجموعة من الدوافع وهي متعددة: (اقتصادية،اجتماعية، البيئة الداخلية والخارجية، دوافع ثقافية، قيمة أخلاقية....)، وبالتالي فالشخص الذي ينتج الظواهر التنظيمية لا يمكن تحليل أفعاله إلا من خلال تكامل هذه

(1) مليكة مرياح: إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، مرجع سابق، ص 12.

(2) عبد الغني مغربي: التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون. ترجمة: محمد الشريف بن دالي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 97.

المدخل، معناه أنه مرتبط بتفسيرات عديدة ومتغيرات عديدة تجمع مجموعة من المداخل النظرية، فالدراسة الاستطلاعية حددت لنا مجموعة من المداخل النظرية لم نستطع من خلالها التخلي عنها أو الاعتماد على مقارنة سوسولوجية واحدة، فالبحت الاستطلاعي حدد لنا طبيعة القيادة ونظام العمل، وكذا التسيير... حيث أصبحت لنا مداخل متعددة للتحليل والتفسير، إذن هذه المبررات التي أدت إلى اعتمادنا للمداخل المتعددة، خاصة الظواهر السوسولوجية للمنظمات فهي تعتمد عدة مداخل، فمن خلال الاعتماد على التحليل المتعدد المداخل نقرب من حقيقة البناء من خلال هذا التحليل.

و قد اعتمدنا على التحليل الإستراتيجي في نظرية اللعب والأزمة بالتنظيم وبالتالي تحليل الأزمة من منظور إستراتيجي، انطلاقا من استعمال عدة إستراتيجيات كحلول للأزمة، لأنها تختلف باختلاف الفاعلين فالتحليل الإستراتيجي هو أحد المداخل الذي يساعدنا في تحليل الأزمة والإستراتيجيات المعتمدة في علاجها، وإن المناورات السياسية في التنظيم هي الأخرى قد تسهم في أزمة التنظيم، أما نظرية المباريات وهي قريبة جدا للتحليل الإستراتيجي فنظرية المباريات تقوم على أساس صناعة القرارات الإستراتيجية في حالة التعاون، وفي حالة الأزمات مثل أزمة الصراع التنظيمي، فالمناورة التي تقوم من أجل أهداف ومصالح شخصية في حالة استفحاله تؤدي إلى تأزم التنظيم، فدراستنا لموضوع إدارة الأزمات كان من الصعب جدا الاعتماد على مدخل نظري واحد وبالتالي يصعب على الدارس أو الباحث أن يقف بمفرده على عمق وحيثيات الظاهرة التنظيمية التي هو بصدد البحث عنها معتمدا على تراث واختصاص علمي واحد، فالبرهنة على واقع الأزمة بالمنظمة الجزائرية أدت بنا إلى تحليل الواقع التنظيمي انطلاقا من تحليل متعدد المداخل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - - مليكة مرياح : إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير . رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2010/2009، صص 13-14

8- الدراسات السابقة:

1.8- الدراسات المحلية :

01 - الدراسة الأولى:

- رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ب عنوان :  
استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير من إعداد الطالبة مرياح مليكة سنة 2009-  
2010 " دراسة حالة في مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر. وقد اعتمدت  
الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد تمحورت إشكالية البحث ضمن التساؤلات الآتية:

(1)- كيف يسهم غياب الديمقراطية في ظهور أزمة في العلاقات التنظيمية تؤثر في فعالية التسيير؟.

(2)- كيف يمكن للقيادة المتعاقبة بمؤسسة المرافق العامة أن تسهم في تسيير فعال للأزمات؟.

(3)- كيف نفسر انعكاسات ونتائج الأزمات بمؤسسة المرافق العامة؟.

وبخصوص فرضيات هذا البحث فكانت كالتالي:

(1)- كلما استمرت أحادية اتخاذ القرار وغياب الاتصال التنظيمي وعدم الاستماع إلى الآخر أدى إلى أزمة في العلاقات التنظيمية.

(2)- كلما تغيرت القيادة تغيرت طرق التسيير والإستراتيجيات مما يؤدي إلى أزمة تؤثر في فعالية التسيير.

(3)- تسهم بعض مظاهر استمرار الأزمة كتسريح العمال واستمرار الصراع إلى التأثير في فعالية التسيير ومن ثم تصفية المؤسسة.

ومن بين أهم نتائج الدراسة:

1- الملاحظات الميدانية وضحت أن عوامل غياب الديمقراطية تمثلت في التسريح التعسفي، فرض طريقة التسيير والمعاملة، الصرامة.

2- من خلال المقابلات اتضح أن الأزمة أسباب تجسدت في غياب عوامل الديمقراطية منها عدم الاستماع إلى الآخر، الأحادية في القرار، غياب الاتصال، فالقرار ارتبط بالمسؤولين والقيادة، وبعض القرارات التي أسهمت في تأزم المنظمة هي قرارات حاسمة بتسريح تعسفي لبعض الإطارات.

3- وإن الاتصال يكمن دوره بإشراك أفراد التنظيم في توصيل المعلومات وفهمها والبحث عن الوسائل الأقل تكلفة للوقاية من الأزمات وإن الاطلاع على نماذج الأزمات التنظيمية والتي تجسدت في صراعات مختلفة تظهر أن المسألة الاتصالية لم تأخذ مكانتها في تنظيماتنا وإن الوقاية من الأزمات التنظيمية هي أقل تكلفة.

4- وإن القرار يحتاج إلى معلومات من أسفل التنظيم خاصة في ظروف الأزمة ومن بين أسباب الأزمات هي خضوع التنظيم إلى قوى خفية بين الموظفين تتمثل في العصب والجماعات الرسمية وغير الرسمية، فالانتماءات الحزبية غابت من خلالها عقلانية التسيير بحكم التوصية، فالجهوية أثرت في فعالية التسيير وساهمت في تأزمه، فالأزمة اتخذت بعدا آخر هي أزمة جهوية في التنظيم، فالإطار في ظل علاقات وتوصية محدودة فهو أقل قوة وأقل مكانة من العامل البسيط فله جذور تحمي مصالحه وتضمن استقرارا وظيفيا ولو على حساب خسارة المؤسسة.

5- كما أن التغيير في القيادة من العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم فساهمت في تأزمه، حيث بينت الملاحظات الميدانية أن نتائج التغيير في القيادة أدى إلى أزمة انعدام الثقة والاعتراب في العمل حيث تعددت أسباب التغيير بين ظهور أزمات في المؤسسة، مثل الصراع، وبين استقالة المديرين، وإن رفض وضعية التنظيم هو رفض للتغيير الذي مس بالمصالح، حيث أن عيوب المؤسسة المختلفة انعكست سلبا على فعاليتها وعلى العلاقات

الإنسانية حيث أن أكثر عدد العينة يوضح أن فترة اللااستقرار واللاتوازن بالمؤسسة هي فترة التغييرات في القيادة والمسؤولين.

6- وإن أزمة التسيير بمؤسسة المرافق العامة لم تتبنى فلسفة من أجل المشاركة في القرار، العدالة في التعامل فالخلل الوظيفي بالمؤسسة أزم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد القيادة، الصراع، البيئة الخارجية، التحديات والمنافسة فبيئة التنظيم الداخلي متأثرة بأنماط تسيير المديرين فتأزم المؤسسة هو نتيجة عدم تطبيق قانون العمل المتعلق بممارسة الحق النقابي، إهمال الجانب الاجتماعي وبالتالي تجاهل أن المؤسسة بها فاعلون لهم خصوصية سوسولوجية، ثقافية.

## 02 - الدراسة الثانية :

- "تحليل المعلومات في إدارة الأزمات في المنظمة"- دراسة حالة مركب الحليب الجزائر "كوليتال" من إعداد الطالبة: هدى بوالقمح. ولقد تمحور التساؤل الرئيسي حول:

كيف يمكن لنظام المعلومات أن يسهم في الإدارة الوقائية والعلاجية للأزمات إدارة ناجحة؟. ولعلاج هذا الإشكال تمت صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي الأسس النظرية للأزمة وما هي الأساليب العلمية للوقاية منها قبل حدوثها ولعلاجها بعد حدوثها؟

- ما هي الأسس والأبعاد التي تقوم عليها؟.

- ما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في إدارة المواقف المتأزمة؟.

- كيف تتم إدارة الأزمات في مركب الحليب الجزائري، وما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في ذلك؟.

وبخصوص فرضيات هذا البحث فهي تدور حول ثلاث محاور رئيسية هي:

**الفرضية الأولى:** أن طبيعة ماهية الأزمة مركبة للغاية، وأن الإدارة الوقائية من الأزمات أنجع وأهم من الإدارة العلاجية في المنظمة.

**الفرضية الثانية:** أن إتباع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات يمكن أن يتحول بمفهوم الأزمة من الخطر إلى الفرصة.

**الفرضية الثالثة:** أن العناية بحسن إدارة المعلومة والاعتماد على نظام معلومات فعال، يخفف من احتمال تعرض المنظمة للأزمات ويمكن من التنبؤ بها قبل حدوثها، ويسهم في النجاح في علاجها إن حدثت والعكس صحيح.

**ومن بين أهم نتائج الدراسة:**

- امتلاك مركب الحليب "كوليتال" لعناد تكنولوجي يمكن استثماره في بناء نظم معلومات حديث.

- تسطيرها لإجراءات عمل تسهم في الوقاية من بعض أصناف الأزمات لو حرصت على تطبيقها بدقة وتفاني.

- قيام إدارة المركب بمناقشة المشاكل العمالية القائمة عن طريق لجنة متخصصة، مما يسهم في الوقاية من تفاقم المشاكل وحدوث أزمات يتسبب في حدوثها المورد البشري.

- عدم الاهتمام بإدارة الأزمات إدارة علمية مدروسة، تبنى على أساس من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا لعدم قيامها برصد إشارات الإنذار الداخلية والخارجية، وتحليلها بالتخطيط للأزمات، وكذا عدم وجود فريق للأزمات مؤقت أم دائم، إضافة لعدم الاهتمام بتنمية ثقافة إدارة الأزمات بالمنظمة.

- ضعف نظام المعلومات المعتمد بمركب الحليب، وعدم استخدام التكنولوجيا المتوفرة في تطويره، وعدم الاهتمام إطلاقاً بالمعلومات الخارجية التي تسمح ببقاء المنظمة في حالة من التيقظ المستمر.

- عدم استخدام المخرجات التي يوفرها نظام المعلومات في رصد إشارات الإنذار والتنبيه بالأزمات المحتملة والحقيقية، إن هذا ناتج عن عدم تبنيتها لثقافة إدارة الأزمات وثقافة استثمار المعلومات للقيام بذلك.

## 2.8- الدراسات العربية:

### 01-الدراسة الأولى:

- رسالة لنيل درجة دكتوراه قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد بعنوان: "إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي" للباحث إيثار عبد الهادي محمد سنة 2011.

و يحاول الباحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

- كيف يمكن وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة؟.

وبخصوص الفرضية العامة لهذا البحث فكانت كالتالي:

- تؤثر إستراتيجية الاستجابة للأزمة إعلامياً وسيكولوجياً في تخفيض مستوى تأثيراتها على المنظمة وأدارتها.

### ومن بين أهم نتائج الدراسة:

- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة ، وبين الحرب والسلام ، وبين الفشل والنجاح.

- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة .

- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة .

- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا ، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصادقية.
- يترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية و سيكولوجية وفنية.
- العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة ، إذ تحدث الأزمة في مناخ من اللا التأكد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات .
- يختلف النموذج الإسلامي في إدارة الأزمة بمنطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه الروحية .

## 02- الدراسة الثانية :

دراسة للباحثة عفاف محمد الباز تحت عنوان "دور القيادة في إدارة الأزمات" سنة 2001.

حيث تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وتحليل آليات إدارة الأزمات، وكذلك التعرف على خصائص القيادة و إبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، و تطرقت إلى أزمة بنك الاعتماد والتجارة المصري.

### و كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر.
- أن المنظمات لا تسعى فقط للمواجهة، لكنها تسعى لمنع حدوثها.
- إن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للأزمات وليست هدفا لها ، فالقيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل مع الموقف الأزموي .



## تمهيد:

غالبا ما تظهر الأزمات بشكل مخادع، فلا تلاحظ إلا في وقت طويل . هذا المبحث مخصص إذن لتقديم أسباب الأزمات، الأحداث التي تسرع منها، صعوبات هذه الأخيرة ونتائجها التي قد تهدد حتى استمرارية المؤسسة.

وتختلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها . وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ (Emergencies) بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها. فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مختلفين ، إذ تمثل انهيارا" للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته ، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها ، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تديم الحياة مما يحتم التعامل الطارئ معها تحت ظروف من عدم التأكد العميق . بينما تنطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعاناة والضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية ، أنها الأزمة ذات النهاية التعيسة ( It's a Crisis With a Bad Ending). في حين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة (Catastrophe) بالميول الثقافية، فالكارثة في بلد قد تدرك على أنها نكبة في آخر، ومع ذلك توضع النكبة في النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة .

الجدول رقم (1) يبين الأزمة طبقاً إلى الأوجه الايجابية والسلبية:

الأوجه الايجابية (فرصة)	الأوجه السلبية (تهديد)	مستوى الأزمة
البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي.	تشويش ، فوضى .	- على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية
تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة.	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك.	- على مستوى الخطة التشغيلية
تعاون، تحالفات و ائتلافات.	صراع ، تنافس.	- على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقتي
ضغط خلاق ، البحث عن حلول واضحة.	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة .	- على مستوى الخطة السلوكية
وقاية ، تماسك.	تصرفات روتينية مألوفة.	- على مستوى خطة القيم
التجريب (البراكماتية).	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	- على مستوى خطة التعلم

Source: Lalonde, Carole (2004)."In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2) :7.

### أولاً: أسباب الأزمات:

لا تنشأ الأزمات دون سبب، بل يكون هناك عديد الأسباب التي تكون وراء حدوثها وتساعد على تطورها واستفحالها، ومن بعض الأسباب هناك:

**1/1. سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات، إن لم يكن هدفها الرئيس، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات، كان سوء الفهم وراء نشوء العديد من الأزمات.<sup>1</sup>

**2/1. سوء التقدير والتقييم:** يعد من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، ويحدث سوء التقدير للأزمة من خلال جانبين:

• المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر، والتغلب عليه.

• سوء تقدير قوي الطرف الآخر والاستخفاف به، والتقليل من شأنه والشكل التالي.

يبين سوء التقدير والتقييم كسبب رئيس للأزمات:

**3/1. الإدارة العشوائية:** هي ليست إدارة ولكنها مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة، القائمة على الشلل، التخبط، الازدواجية، والتعددية في المهام المتعارضة، الفساد الإداري والمحسوبية وهي بواعث ومسببات للدمار، و الأزمة المدمرة .

### 4/1. الرغبة في الابتزاز:

حيث تعد الرغبة في الابتزاز احدي الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح، أعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه، منتهزة وجود ملفات

<sup>1</sup> - حسين موسي العساف: الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، ( ورقة عمل مقدمة في ملتقى "المناهج الحديثة" في إدارة الأزمة والكوارث)، عمان، 2009، والصادرة في كتاب يضم مجموعة مقالات تحت عنوان: إدارة الأزمات والكوارث، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص ص: 88/87.

تأمين وسيطرة على القادة الرسميين الإداريين للشركة أو للمشروع، وتمارس ضده عمليات الابتزاز.

### 5/1 . اليأس:

حيث يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار، و إن كان يجب النظر إلى أن اليأس أيضا أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط، حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع للعمل والتطوير، التنمية والتحسين، ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام وانفصال وتعارض بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه .

### 6/1 : الأخطاء البشرية:

حيث يتضح أن كثيرا من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم الإحساس بالمسؤولية، وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة واقتدار، نتيجة انتشار المحسوبية، ومجاملة الرؤساء<sup>1</sup>، التناقض عن الجودة، وانتشار المعيب.

### 7/1 . تعارض المصالح:

عندما تتعدد جماعات المصالح وتتعدد التنظيمات غير الرسمية في الكيان الإداري الواحد، تتصادم كل منها وتتصارع، وتعمل على إثارة المشاكل للأخرى، واستعداد النظام الرسمي لها، وهو ما يسبب عديد الأزمات .

### 8.1 السيطرة على القيادة:

يتم العمل على ابتزاز وإيقاع القيادة المسؤولة تحت ضغط سواء أكان نفسي أو مادي واستغلال ذلك تصرفاته الخاطئة التي اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا، وتصبح بذلك هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز، ويعد هذا الباعث جزءا أساسيا من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات

<sup>1</sup> - محمد فتحي : الخروج من المأزق -فن إدارة الأزمات، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2001 ، ص09

الصغرى لإجبارها على التخلي على عقيدتها التنموية، لتتحول إلى تابع هامشي ، وفي الحقيقة الأمثلة كثيرة ومتعددة ونذكر على سبيل المثال فضيحة رشاوى الطريق السيار شرق غرب، والتي اكتشفت، أو تم كشف النقاب عنها من كيانات دولية لم تتحصل على تلك الصفة، أو يمكن القول أنها تطمح إلى أبعد من ذلك<sup>1</sup>.

### 9.1 التغيير والتطوير التنظيمي:

إن التغيير والتطوير التنظيمي سواء أكان جذري شامل أو تغيير جزئي يكون في بعض الأحيان سببا من أسباب الأزمات، ولقد عرفه "ريتشارد بكهارو (B. RICHARD) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية ( وأي تغيير أو تطوير لا بد وان يواجه عقبات رفض وقبول من الفاعلين فتؤدي إلى خلق أزمة للكيان الإداري)<sup>2</sup>.

### ثانيا: خصائص الازمات:

لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميزها عن غيرها ، ولعل من أهم خصائص الأزمة حسب **Stève Albert** في كتابه " إدارة الأزمات هي :

**1.2- المفاجأة:** تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل فجائي، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بها، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع للأجراس، بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا ربما يؤدي لتدميرنا أو إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال، مما ينذر بوضع جديد أقل ما يوصف بأنه سيء.

**2.2- نقص المعلومات:** ويعني عدم توفر معلومات عن المتسبب في هذه الأزمة أو المتصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة حيث لا نعرف من المتسبب في حدوثها! ولا يعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.

<sup>1</sup> - حمادة إبراهيم بسيوني، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط01 بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1993 م.ص 66.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة ، منهجية العمل الاستشاري في حركة تنمية المنظمة ، بحث غير منشور ، عمان، الأردن، ديسمبر 1985م، ص 50 .

**3.2- تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة وعلى صاحب القرار أيضا.

**4.2- فقدان السيطرة:** إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

**5.2- حالة زعر:** حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة؛ كأن يعمد المدير أو المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوعها، أو يلجأ للتشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه<sup>1</sup>.

**6.2- غياب الحل الجذري السريع:** فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل لحل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا. وللأزمة أيضا مجموعة خصائص يتعين توفرها في الموقف الازموي، أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، ومنها:

أ- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري و متخذ القرار فيه لإملاء إرادتها، سواء في شكل ضغوط نفسية، مادية، اجتماعية، أو إنسانية، وتشكل تيارا من الضغط الرهيب عليه، وهو تيار يزداد تصاعدا وينمو بمعدلات متسارعة، ولا يتوقف عند حد معين أو عند مستوى من المستويات حتى يبلغ ذروة تصاعده ويحقق أهدافه، ثم ينحصر تدريجيا بعد أن يحطم ويدمر كل ما استهدفه.

ب - أن يشكل هذا الضغط الازموي تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي، ولأهدافه، آمنه واستقراره، وأن يشكل في الوقت ذاته مصدر خوف ورعب وهلع شديد من استمراره ومن احتمالات تداعياته.

ج - أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطريق والوسائل العادية في مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى، وتحتاج المعالجة إلى استخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة، حيث تكون قوى صنع

<sup>1</sup> - حمادة إبراهيم بسيوني، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، مرجع سابق ص 67

الأزمة قد أخذت في الحسبان، وقد استطاعت تكوين ضغط أزموي بالغ الحدة والشدة يفوق كل ما لدى الكيان الإداري من وسائل مقاومة ومواجهة.

د - أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة، العجز، وعدم القدرة على التعامل معها، وأن جهوده التي يبذلها موضع شك، سواء من حيث التأثير في مقاومة الأزمة أو التأثير الايجابي في تحريك المجتمع لمقارنتها، وأنه يكون مسلوب الإرادة، مندفعاً في تيارها بعد أن فقد ثقته بذاته، واستخدامه الكذب والخداع من أجل التغطية عن فشله الذريع في توفير الحماية والوقاية من حدوث الأزمات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تصنيف الأزمة ( أنواعها).

يمكن تصنيف الأزمات طبقاً لعدة أسس، ومثل هذا التصنيف يساعد على تفهم عدة أمور في مقدمتها:

\* أن تصنيف الأزمات إلى عدة أنواع يعمق التفكير فيها، ويلفت الانتباه لبعض القضايا المهمة، فمثلاً: تصنيف الأزمات إلى متكرر وغير متكرر يجلب الانتباه إلى درجة تكرارها محل التفكير، وهي مسألة غاية في الأهمية.

\* أن تصنيف الأزمات يمدنا بالمفاهيم الرئيسية، والتي تعتبر أداة توصيل الأفكار فمثلاً عند التفكير والنقاش في أزمة معينة قد تحتاج إلي مفاهيم معينة تعين على توصيل الأفكار فيما بيننا... فقد نقول هذه أزمة عنيفة وتلك أزمة عميقة...، أما غياب مفاهيم متفق عليها؛ فإن ذلك سيؤدي إلى الاختلاف في منطلقات النقاش والحوار، ومن ثم يصبح تفكيرنا إزاء الأزمة كالجري خلف السراب.

ويمكن إعطاء تصورات لإبراز بعض الأسس التي تصنف الأزمات بها، ومن خلالها:

**1.3- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:** تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها في هذا -مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، فكلما كان هذا الأخير سريع التنبه في الإحاطة ببدايتها

<sup>1</sup> - محمد فتحي : الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، مرجع سابق ص 16.

أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. ويمكن التمييز بين خمس مراحل في دورة حياة الأزمة:

**1.1.3- الأزمة في مرحلة الميلاد:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور لها أو ستنفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

**2.1.3- الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش:** عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو وتتدخل في مرحلة النمو والانتعاش؛ حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

\* مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، تكونت معها في مرحلة الميلاد.

\* مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت لها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش.

ولا يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها، نظرا لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة لأن الخطر طال هذه الأطراف ووصل إليها، وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها، وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى المرحلة التالية لها.<sup>1</sup>

**3.1.3- الأزمة في مرحلة النضج:** الوصول إلى هذه المرحلة نادر جدا في حياة الأزمات، ولكن طالما كان هناك استخفافا واستبداد، تصل الأزمة إلى مرحلة النضج، وتصبح ذات قوة تدميرية عالية، وتصل لأقصى قوتها وعنفها، ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك، ولا مفر من الصدام معها، وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالي حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.

**4.1.3- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها التصادم العنيف؛ فالصدام العنيف يؤدي لأن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، بل الارتداد للخلف أحيانا، وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، خاصة عندما يفشل

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد فهمي: المدخل إلى الإستراتيجية، ط1، عمان، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص:17

الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة لها، أو يعمل على استقطاب عناصرها المحركة لها والموجهة لتدفقها.

**5.1.3- الأزمة في مرحلة الاختفاء:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي لها؛ ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وهذا الشكل يبين المراحل التي تمر بها الأزمات في دورة حياتها:

### 2.3- تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

1- أزمة متكررة أو دورية: وهي التي تحدث بشكل متكرر أو دوري، كالأزمات الاقتصادية التي تضرب البلدان الرأسمالية، في ضوء الصراعات الخفية والعلنية في بيئاتها الداخلية والخارجية.

2- أزمة غير متكررة أو غير دورية: وهي التي لا تحدث بصورة متكررة أو دورية لعدم ارتباطها بأسباب متكررة أو دورية، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية، وبعض الأزمات السياسية والاقتصادية.

**3.3- تصنيف الأزمات من حيث شموليتها:** تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى أزمة جزئية وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة الإدارية، وبالتالي فحجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج، نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة، والنوع الثاني أزمة شاملة وهي التي تحدث على مستوى كيان المنظمة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية الإدارية في المنظمة وهي أزمات شاملة وعامة في أسبابها والنتائج التي أفرزتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي : الإدارة الإستراتيجية، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008، ص:18

### 4.3- تصنيف الأزمات من حيث عمقها:

- 1-أزمات سطحية :وهي التي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث عادة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة من خلال التعامل مع أسبابها غير العميقة؛ فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث وتختفي دون أن تترك أثارا وراءها.
- 2-أزمات عميقة متغلغلة :وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة، لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، ومن ثم فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوث هذه الأزمة وبناءا على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة أو طول جذورها في هذا البنيان سيكون تأثيره، بل قد يصل الأمر إلي تقويض الكيان بالكامل عند معالجته والتعامل مع هذه الأزمة أو تركها دون علاج.

### 5.3- تصنيف الأزمات من حيث موضوعها:

- 1-أزمة دينية :وهي التي تحصل لمنطلقات دينية، يهدف أصحابها لخلق فتنة.
- 2-أزمة ثقافية : "وهي التي تنبثق من البيئة الثقافية.
- 3-أزمة اقتصادية :وهي التي تتميز بالصبغة الاقتصادية.
- 4-أزمة سياسية :وهي المتمثلة بالأحداث السياسية والصراعات بين الاحزاب وسواها.
- 5- أزمة اجتماعية :وهي أزمة ذات سمات اجتماعية تعترض حياة مجموعة من الناس ( . أو كلهم.

### رابعا:مراحل الأزمة :

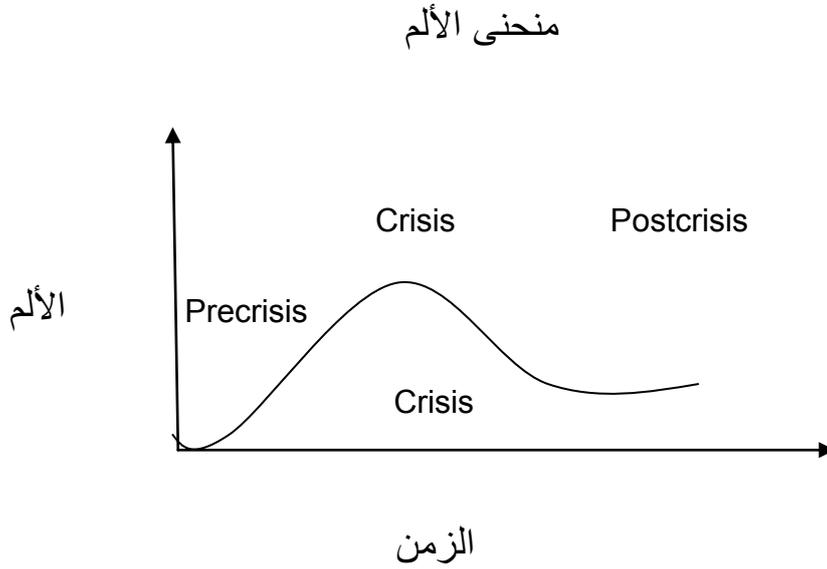
تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، مرحلة الاختفاء)<sup>1</sup>. أو تحديدها بأربعة مراحل في نموذج ((Arnold, 1980) (مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف ) ، أو المراحل التي

<sup>1</sup>- الخضيرى ، محسن أحمد (1993). إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة .

طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي)<sup>1</sup>.

في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1) :

### الشكل رقم (1) يبين مراحل الأزمة:



المصدر : إصدارات بميك37 (2004). إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث . تعريب : علاء أحمد صلاح مركز الخبرات المعنية بالأدارة ، القاهرة :94.

**1.4- مرحلة ما قبل الأزمة - Precrisis-** : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

<sup>1</sup>- الحداد ، فرح لفنة عامر(1994) . إدارة الأزمات في المنظمات العراقية : دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير "رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد.

**1.1.4-** مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

**2.1.4-** مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

**3.1.4-** مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

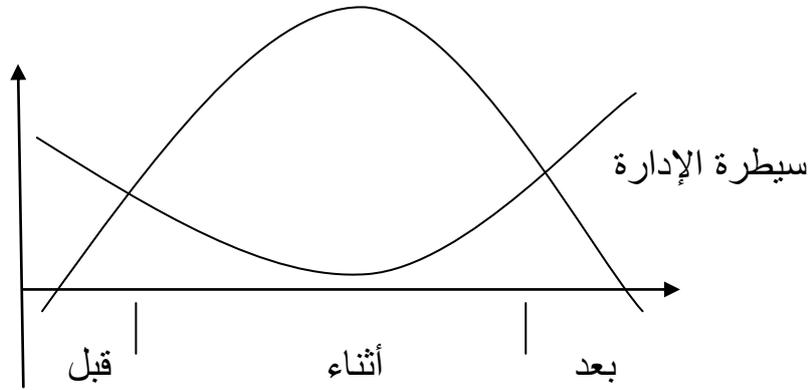
تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (2) . ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

**2.4- مرحلة الأزمة -Crisis-** : وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

**3.4- مرحلة ما بعد الأزمة – PostCrisis –** : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو

التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.<sup>1</sup>

### الشكل رقم ( 2 ) يبين : ديناميكية الأزمة للتأثير في الإدارة



Source: Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management  
<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>: 14.

### خامسا: أبعاد الأزمة وأثارها:

لا يمكن عزل الأزمة عن نطاقها الاجتماعي، والنفسي والثقافي، والسياسي، والاقتصادي، والإعلامي... الخ. فالأزمة لها مجموعة من الأبعاد تتداخل فيما بينها وتتبادل التأثير وتنتج آثارا مباشرة وقصيرة المدى أو غير مباشرة وطويلة المدى وبإمكان أي بعد للأزمة أو أثر أن يتحول إلى سبب لأزمة أخرى.

<sup>1</sup>- إصدارات بريك ( إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المعنية بالأدارة ، القاهرة ، 2004، ص 37 .

**1.5- البعد النفسي الاجتماعي:**

يرتبط بأسباب ومراحل الأزمة والنتائج المترتبة عليها، وينعكس هذا البعد على السلوك الجمعي للجماهير وتعبيرات الرأي العام وأنماط تعامله مع الأزمة والإدارة الإعلامية للأزمة.

**2.5- البعد السياسي:**

إن البعد السياسي يشكل أحيانا قيودا على قرارات فريق إدارة الأزمة، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرق اختيارات معينة، فقد تظهر أزمات داخلية اقتصادية أو اجتماعية، إلا أن أي أزمة من هذه الأزمات لها بعد سياسي داخلي أو خارجي يتعلق بشرعية النظام السياسي ومدى استقراره داخل المجتمع بالإضافة إلى مكانة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي . كذلك تظهر الأزمات في العلاقات الدولية مما قد يؤثر على الاستقرار بين دولتين أو أكثر أو بين عدة دول، بل أن بعض الأزمات تؤثر على النظام الدولي ككل مثل الأزمة المالية التي اجتاحت العالم<sup>1</sup> .

**3.5- البعد الثقافي (القيمي):**

إذا كانت الأزمة تؤدي إلى ارتباك المجتمع أو المنظمة والخروج عن المألوف والمستقر في العلاقات والنظم الاجتماعية بالنسبة للأفراد والجماعات، فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بعد ثقافي-قيمي. والقيمة في أحد تعريفاتها هي معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة، وهذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعة من الاتجاهات التي تعبر عن هذه القيمة. أما نسق القيم فيشير إلى مجموعة مترابطة من القيم التي يقبلها الشخص وينتظم من خلالها سلوكه سواء بصورة واضحة أو ضمنية.

فمن الواجب أثناء إدارة الأزمة إدراك الجوانب الثقافية القيمية المترابطة بالأزمة والتعامل الواعي معها، نظرا للأهمية الثقافية والقيمية في عمليات التأثير الإعلامي، وتشكيل الرأي العام، حيث يسهل تحقيق أهداف الحملات الإعلامية إذا حرصت على احترام تحقيق ثقافة المجتمع وأنساقه القيمية.

<sup>1</sup>-محمد شومان، الإعلام و الأزمات، مدخل نظري و ممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 . عدد الصفحات 191 ص 83.

#### 4.5- البعد الإعلامي:

يتصل البعد الإعلامي مع عمليات الاتصال التي تتزامن مع الأزمة وينبغي التمييز بين أنشطة وعمليات الاتصال والاتصال الجماهيري. فإن الاتصال هو العمود الفقري في أي مجتمع أو مؤسسة. إدارة الأزمة تعتمد على الاتصال بأنواعه المختلفة. والثابت أن الأزمات الكبرى ذات الطبيعة المجتمعية تحتاج إلى ممارسة أنشطة وبرامج الإعلام والاتصال الجماهيري، كما أن هذه الأزمات تفرض على وسائل الإعلام المحلية أو الإقليمية أو الدولية متابعة الأخبار بالكلمة والصورة (ومثل هذه الممارسة تدخل في نطاق البعد الإعلامي) فمهما يكن فإن مدى الاهتمام الجماهيري بالأزمة هو ما يفرض على وسائل الإعلام المختلفة متابعة الأزمة.<sup>1</sup>

#### سادسا: مراحل إدارة الأزمات.

تمر أي أزمة عادة بخمس مراحل رئيسية، وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتزيد بصورة سريعة ومدمرة وتتمثل هذه المراحل في:

**1/6. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية ومتكررة وبصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المتحمل جدا أن تقع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى، وعلى سبيل المثال قد تكون لكتابة على الجدار أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً.

**2/6. مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوفر للمؤسسة أو للمنظمة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمة، بحيث تعمل كمجسات لأي علامات للضعف قد تسبب أزمة وليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد

<sup>1</sup> - محمد شومان، مرجع سبق ذكره، ص30.31

وانتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، حيث يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة عن طريق التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة، وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما:

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة .
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.

**3/6. مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها) وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

**4/6. مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت ، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

**5/6. مرحلة التعلم:** وتنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى، وكيفية تحسين القدرات المستقبلية، ولا تقوم كثير من المؤسسات بما تتطلبه هذه المرحلة بسبب الاعتقاد الخاطيء بأن تحليل الماضي يعني فتح الجراح التي اندملت، أو بسبب الشعور بنوع من الزهو بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمات مستقبلية، أو بسبب الجهد الذي تم بذله حتى تم الانتهاء من الأزمة.

**سابعا: مهام ادارة الازمات.**

وبعد أن تصل الأزمة إلى ذروتها تبدأ في التراجع تدريجياً حتى تعود الأوضاع إلى مرحلة التوازن العادي، وتنسم هذه المرحلة بتوافر فيض كبير من المعلومات، وتعد مرحلة تقديمية

للتعامل مع الأسباب التي سببت الأزمة بهدف تجنب وقوع أزمات أخرى مشابهة في المستقبل.

تعد المرحلة الأولى ما قبل انفجار الأزمة مرحلة غاية في الأهمية، وهي مرحلة تأسيسية بالغة، وهي ما سنركز عليه في دراستنا، لإنجاح هذه المرحلة يجب التركيز على ثلاث مهام:

### 1.7- المهمة الأولى: تفصي المعلومات

من خلال تقديم حجم معرفي متنوع، يغطي الجوانب المختلفة للأزمة ذاتها، ولكنها وليدة مجموعة من العوامل والدوافع والأسباب .

### 2.7- المهمة الثانية: النزعة التحليلية النقدية التثقيفية

الأزمة مهما كان نوعها ليست عبارة عن أحداث منعزلة تجري عملية تغطيتها إخبارياً، بل هي تركيب معقد ومتشابك يضم جوانب وأبعاداً متعددة، وهي لا تحدث في فراغ، بل هي بنت مجتمعها وعصرها ونتاج ظروفها، بمعنى أنها تحدث ضمن سياق معين ولا بد من اعتماد منهج تحليلي تفسيري نقدي، يتعرض لأبعاد مختلفة للأزمة ويحلل أسبابها ويلقي ضوءاً على مواقف الأطراف المختلفة ويساهم في زيادة بلورة تشخيصها وتوضيحها بشكل شامل وعميق وضمن السياق الذي نشأت فيه وتطورت في إطار إستراتيجية محكمة بحيث: -يتعرض المواطن لكم هائل من المعلومات من مصادر متنوعة ومختلفة تشوش عليه عملية الفهم. بحيث السيل العميق من المعلومات التي يتلقاها المواطن يجعله في حيرة من أمره، فلا يدرك بعمق وشمولية حقيقية ما يحدث. فالنزعة التحليلية النقدية تحقق هذه المهمة وتسهل من عملية إدراك وفهم المعلومات واستيعابها<sup>1</sup>.

و المعالجة التحليلية التفسيرية للأبعاد المختلفة للأزمة تساعد في إثراء معرفة المواطن بالأزمة ويعمق فهمه لها وتحصينه من التأثير بالحملات الدعائية المضادة، فالتحليل التفسيري يجعل المواطن يقف على أرض صلبة بناها بنفسه من خلال المعلومات الصحيحة والتحليل السليم الذي قدمته الوسيلة الإعلامية بالاعتماد على الخبراء والمختصين وقادة الرأي.

<sup>1</sup>-محمد شومان، المرجع نفسه، ص16

**3.7- المهمة الثالثة: البعد اللغوي للأزمة**

يجب أن تكون اللغة المستعملة لإدارة أي أزمة من الأزمات، واضحة بعيدة عن الغموض، وكلماتها ذات دلالات اتصالية، ومن المتعارف عليه أن كل أزمة يصاحبها صراع حول نوعية المصطلحات المستخدمة أو حول المضمون الذي يحتويه المصطلح الواحد.

**4.7: مرحلة إدارة الإعلام أثناء الأزمة:**

أثناء انفجار الأزمة، تتضاعف أهمية الإعلام ليصبح واحدا من الأسلحة الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع، وهذا ما يفسر التحام الإعلام بالدولة، بطريقة أو بأخرى بغض النظر عن طبيعة النظام السياسي والإعلامي السائدين.

بعدما تشتد الأزمة تنتشعب وتزداد أهمية التغطية، لها بشكل سريع وفوري، ويتخذ الطابع العام للتغطية الإعلامية الفورية طابعا إخباريا، وهذا ما يفسر استخدام الأنواع الصحفية الإخبارية (الخبر بأنواعه، والتقرير بأنواعه والحديث والتحقيق). ويجب أن يكون واضحا أن هدف التغطية الإخبارية للأزمة هو العمل على إثراء الخبر نفسه كموضوع، وليس كحدث فقط بمعنى ضرورة الإلمام بأبعاده، ومشتقاته وسياقه بصفته عناصر أساسية كما يزداد تهافت المواطن إلى الأخبار والمعلومات ويزداد الإقبال على وسائل الاتصال ويتضاعف. وبالتالي تعرض الشرائح المختلفة من الجمهور لوسائل الاتصال باعتبارها الوسيلة الوحيدة الممكنة لمعرفة ماذا يحدث، وهذا ما يزيد من الأهمية الذاتية للإعلام، ويعمق الدور الذي يلعبه في هذه المرحلة من الأزمة كمصدر للمعرفة، لفهم ما يحدث ضمن إستراتيجية اتصالية محكمة مع المتابعة الدائمة والمستمرة لإعلام الخصم وتحليل مضمونه وأساليبه وتحديد أشكال وطرق ووسائل الرد عليه، بهدف تخفيف وإلغاء تأثيره وتحسين الرأي العام من مخاطره عن طريق وضع خطط وبرامج مرسومة والأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة.

**5.7- إدارة الإعلام بعد الأزمة:**

انتهاء الأزمة، لا يعني بالضرورة التوقف فجأة عن الاهتمام بها، من طرف وسائل

الإعلام، إنما يصبح من الضروري استخلاص العبر، والدروس، والنتائج، بعدما تهدأ الأزمة، وتخف حدة التوتر وتكشف الأمور والحقائق في هذه المرحلة بالذات<sup>1</sup>.

### 6.7- فريق إدارة الأزمة:

يعمل فريق إدارة الأزمة في إطار المنظمة التي ينتمي إليها، ومن خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة، وإيجاد بدائل وتوفير سيناريوهات، بما في ذلك تقييم الأزمة واستخلاص النتائج بعد انتهائها بالإضافة إلى مخاطبة الجماهير المختلفة ذات العلاقة بالأزمة.

وإذا انتقلنا إلى الوضع التنظيمي لفريق إدارة الأزمة، فلا توجد صيغة تنظيمية ثابتة، ومتفق عليها خاصة بالفريق، لكن هناك من يقترح وجود إدارة، أو وحدة تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وإن هذا الوجود، يسمح بأداء مهام وحدة إدارة الأزمات، بسهولة وفعالية وكفاءة عالية. ولا يوجد عدد مناسب لأعضاء الفريق، إذ أن العدد يختلف باختلاف طبيعة المنظمة أو الجهة، ونوعية الأزمات والكوارث التي تتعرض لها.

ويتطلب من فريق إدارة الأزمة، أن تتوفر فيه الخصائص التالية :

1. تحقيق مستوى عالي من الاتصالات، وتوفير مناخ من الحرية في التفكير، والمناقشة لكل الأمور والاحتمالات.

2. أن يكون عدد أفراد الفريق صغيرا، ومتلائما مع المهام المطلوبة، التي تفرضها طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة، والأقسام أو القطاعات الرئيسية داخل المنظمة، ولا يوجد رقم محدد بين الباحثين والخبراء، لكن الخبراء يحذرون من تضخم الفريق.

3. تنوع وتعدد التخصصات داخل الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي بروح الفريق<sup>2</sup>.

4. المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيدا عن القواعد واللوائح البيروقراطية.

5. التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة، وبين المستويات القيادية بحيث لا تقع

1- محسن أحمد الخصيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، بدون تاريخ، الطبعة 2 ص 80-81  
2- حورية شريط: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق لوادي السمار)، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 1999- 2000 ص 138

أخطاء أو مشكلات، أثناء مواجهة الأزمة. وقد لعبت تكنولوجيا الاتصال، دورا فعلا في الاتصال بين أعضاء فريق الأزمة من جهة، وبين الفريق والقيادات العليا من جهة ثانية.

6. اختيار قائد لفريق الأزمة، تتوفر فيه مواصفات شخصية وموضوعية تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار والتعاون مع المستويات القيادية في الوقت نفسه.

وبعد توفر كل الخصائص الإيجابية في قائد الفريق وفريقه يقومون بالتحضير لمراحل إدارة الأزمات معتمدين على ما يلي:

1. بناء قاعدة معلومات تشمل كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة أو الهيئة والمخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها.
2. إعداد قائمة المخاطر والأزمات المحتملة ومراجعتها دوريا، واختصارها لتكوين سلسلة أزمات (crise portofolio) ويقوم فريق إدارة الأزمات بمناقشة هذه الأزمات.<sup>1</sup>
3. إعداد سيناريوهات بالأزمات المتوقعة، حيث يعتبر وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة من أسباب نجاح إدارة الأزمة، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار، أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على أساسها السيناريوهات، وإعادة تقييم البدائل لتكون صالحة للاستخدام الفعلي. والسيناريوهات يجب أن تركز على الاعتبارات الأساسية التي يمكن أن تظهر نتيجة تطور التهديدات لتصبح حقيقة ويوضح التصرفات الواجب إتباعها. وكجزء من السيناريو يمكن إعداد مجموعة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، في ظل اختيار بديل من البدائل حتى تستطيع الإعداد لمواجهة تلك التطورات قبل حدوثها وهذه الطريقة تسمح بتوفير الوقت ويجب الاحتفاظ بالسيناريو ومجموعة القرارات لاستخدامها عند حدوث الأزمة.
4. النجاح في إدارة الأزمة يرتبط بالتدريب، فلا توجد أي قيمة للخطط بدون تدريب لفريق الأزمة عن طريق بذل جهد متساوي على التخطيط والتدريب، فالتدريب لا يهدف فقط

1-جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، القاهرة 1999 ، الطبعة 1 ص45

إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، لكنه يهدف أيضا إلى اختبار خطة إدارة الأزمة .

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمفهوم الأزمة من كل الجوانب، وتقديم أبرز وأهم المفاهيم المقدمة لها من طرف مجموعة من الباحثين محاولة منا استنباط لأهم الخصائص التي تميز الأزمة عن غيرها من المصطلحات يمكن لها أن تتقاطع معها، إضافة إلى ذلك بينا أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى بروز الأزمات ولعل هذه الأسباب عديدة ومتعددة، فأغلب هذه الأسباب تنبع من الكيانات الإدارية نظرا لغياب أو قصور السياسات التي تحميها. إن بروز الأزمة يحتم على الكيانات الإدارية وقياداتها ردة فعل لحماية ما يمكن حمايته، خاصة إذا كانت آثار الأزمة وخيمة على الكيان الإداري مهددة بذلك أهدافه الإستراتيجية، فتكون القيادة أمام خيار إدارة الأزمة التي تتطلب عدة أسس لنجاحها وتكون عبر مراحل، إلا أن العديد من الباحثين المتخصصين في هذا المجال أجمعوا على تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث أقسام، المرحلة التي تسبق الأزمة، ثم تليها مرحلة أوج الأزمة وتصاعدها (استفحالها)، ثم تليها مرحلة تلاشي الأزمة. إن كل مرحلة من هاته المراحل تتطلب توفير عدة معطيات وتنظيم معين، وتستخدم فيها إستراتيجية معينة أو شبكة من الاستراتيجيات التي تحاول القيادة من ورائها تشييب الأزمة محاولة منها القضاء عليها كليا بما يكفل استثمارها داخل الكيان الإداري لتحقيق أهدافه الإستراتيجية بفاعلية.

**تمهيد:** يمكن القول بأن تحقيق الفعالية يبقى أمرا نسبيا إلى حد ما خاصة من حيث المعايير التي أصبحت أكثر تنوعا من باحث لآخر و من تنظيم لآخر، و نرى بأنه يمكن الإتفاق على الحد الأدنى من هذه المعايير و التي منها المرونة و التكيف و الكفاءة، أما المعايير الأخرى فتخضع لخصائص المنظمات و أهدافها و خصائص البيئة التنظيمية و متطلباتها، و ما تتميز به من قيم ثقافية متعلقة خاصة بالعمل و التسيير، زيادة على ما يتحلى به أعضاء التنظيم من خصائص و روح التعاون و الانضباط و التضامن، أو ما يتحلوا به من نقص الكفاءة و التكوين و نقص المبادرات و عدم التشاور و الصراع و غيرها مما يمكن أن يؤثر في التنظيم سلبا.

**أولا : الخصائص والمعايير و العوامل المؤثرة في الفعالية .**

### **1.1- خصائص الفعالية :**

من أبرز الخصائص الفعالية التنظيمية مايلي :

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن

-الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ...إلخ.

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع ، الأفراد المساهمين...إلخ.

-التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

-النسبية : إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة ، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقويم الفعالية فيه.

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلف و أبعاد متعددة ، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية و منطقية<sup>1</sup> .

## 2.1 - معايير قياس الفعالية :

توصل الباحث Compbell من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدام لقياس الفعالية و هذه المعايير هي:

-**الفعالية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي يصدرها الخبراء و المتخصصين و الذين هم على علاقة بالمنظمة.

-**الإنتاجية:** و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.

-**الربحية:** و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

-**الجودة:** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.

-**حوادث العمل:** و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.

-**النمو :** و تقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة و حجم المبيعات و عدد الابتكارات.

-**معدل التغيب :** و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

-**دوران العمل:** و يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .

<sup>1</sup>- يعالج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع فعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010 ، ص 22.

- الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم
- التحفيز و الدافعية: و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمة الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: و هي التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة و التكيف: و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما تتوافق و الظروف المتجددة.
- التطبيق في الأدوار و قواعد السلوك: و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة ، توقعات الأداء.... إلخ.<sup>1</sup>
- المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- إدارة المعلومات و الاتصال: و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: و الذي يتمثل في وجهة نظر الأهداف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- الاستقرار: و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة صيانة بنائها الوظيفي ، و كذلك لضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته ، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).

<sup>1</sup> - يعالج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع فعالية التنظيمية للمؤسسة، مرجع سابق ص 23.

## الفصل الثالث فعالية التسيير الإداري و استراتيجيات مواجهة الأزمات و الصراع

-تكلفة الإدارة: و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافأة مختلفة ، عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

-برامج التكوين و التطوير: و تمثل حجم الجهد المبذول بفرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.

-التركيز على الانجاز: و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر من التحفيز الأساسية<sup>1</sup>.

### جدول رقم (02) يبين المعايير المختلفة للفعالية التنظيمي

معدل الإنتاجية	01	16	مستوى الإجماع على الأهداف
الكفاءة	02	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
معدل الربح	03	18	درجة التوافق بين الأدوار والقيم التنظيمية
نوعية الخدمة المقدمة	04	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
معدل حوادث العمل	05	20	مستوى المهارات الوظيفية
نسبة النمو	06	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
معدلات التغيب عن العمل	07	22	درجة استعداد العاملين للعمل
نسبة الدوران الوظيفي م	08	23	التحكم بالبيئة المحيطة
مستوى الرضا الوظيفي	09	24	الاعتماد في التقييم على جهات خارجية
مستوى الدافعية لدى العمال	10	25	الثبات والاستقرار

<sup>1</sup> - عزاز ابراهيم و قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أكلي أمحمد أولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015 ، ص 12-

أهمية الموارد البشرية	26	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	11
مشاركة العاملين في التسيير	27	درجة الرقابة	12
الحرص على تدريب الأفراد باستمرار	28	درجة التماسك أو التفكك	13
التأكيد على الإنجاز في الوقت المحدد	29	درجة المرونة أو التكيف	14
الفاعلية الشاملة في الأداء	30	التخطيط ، تحديد الأهداف	15

المصدر: بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير

من الجدول السابق يتضح وأن الخصائص السلوكية والتنظيمية كثيرة ومتنوعة تؤثر في فعالية الأداء بدرجات متفاوتة ، وذلك تبعا لطبيعة المؤسسة ، وحجمها ، ونوعية النشاط الذي تمارسه ، وفي نطاق الإدارة العامة بالجزائر نجد الاهتمام بالجوانب التنظيمية والسلوكية مازال ضعيفا ، خاصة إذا علمنا أن قادة الإدارة العامة المحلية والمركزية يشكون بصفة مستمرة ( في السر والعلن ) من نقص الوسائل المادية، والمالية أكثر من شكواهم من تدني مستوى أداء التنظيم ، والسلوك الإنساني داخله ، الإبداع والابتكار وهذا رغم أن كيان المؤسسات العامة كيان مركب من عدة أنساق وأنظمة فرعية تؤثر على فعالية تنفيذ القرار وتحقيق الهدف منه .

### 3.1- العوامل المؤثرة في الفعالية:

إن كان المقصود بالفعالية هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أن الابتعاد عن الفعالية النهائية نشأت هذه في ضوء أربع أقسام رئيسية:

**1.3.1-النظام الاقتصادي:** إن المقصود بالنظام الاقتصادي ، جميع الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة ، و عليه فإن معايير الفعالية وفق هذا التقسيم يتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من التخصيص في مجال التقسيم.

إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الإلية (L'automatisme) تكون أكثر فاعلية من تلك الآلية الضعيفة.

**2.3.1- النظام السياسي:** و نعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات و التي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد نجد أنه المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات الآتية:

-إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عامليها .

-إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية و مضبوطة ، تكون فعاليتها أكثر من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عامليها.

-إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

-إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة و محددة نابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

-إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

**3.3.1- النظام الرقابي:** إن المعنى الحاضر للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق و التمسك بأهداف المنظمات ، و يمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها<sup>1</sup>.

من جهة أخرى ، فإن المنظمات التي تصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية و للوهلة الأولى.

إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة و موضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء مزاج الرئيس.

تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثف الاتصالات بين أعضائها و في كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

**4.3.1- النظام البيئي :** و نقصد بالنظام البيئي : تلك المحددات التي تتعلق بالسكن و البيئة ، و منه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم

إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه ،تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها و لا توجد لها أي امتداد طبيعي و اجتماعي داخل المحيط الذي يكون جزءاً منه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة ، 2006 ، ص 212-214.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص 200-212.

جدول رقم ( 03 ) يبين الفئات المؤثرة على الفاعلية

01	الفئات المؤثرة	مؤشرات التأثير
02	الموظفون	الانضباط ، الأجر ، المر دودية ، الرضا الوظيفي
03	العملاء	السعر المناسب ، نوعية السلعة أو الخدمة
04	الموردون	الرضا عن انتظام التوريد ، آفاق البيع مستقبلا
05	الدائنون	القدرة على دفع الديون
06	النقابات	مطالب مهنية ، إضرابات
07	الجماعات الضاغطة	تعطيل القرار وتوجيهه لصالحها
08	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون وتجنب المخالفات
09	المالكون والمساهمون	الدفع باتجاه تحقيق أقصى ربح ممكن

المصدر: بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير

أظهر الجدول الأصناف المؤثرة على الفاعلية بصفة عامة و الفاعلية المبدعة بصفة خاصة. وبالنظر إلى الفئات المؤثرة على الفاعلية المبدعة ومؤشرات التأثير يتضح وأن هناك عوامل متعددة تسهم في توفير الشروط والعوامل السلوكية المساعدة على الإبداع والابتكار .

كما أولى المختصون أهمية للأطراف الفاعلة ، والضاغطة على الفعالية المبدعة كالقادة والموظفين ، والأصناف المهنية ، وجماعات المصالح ، والمساهمون والمتعاملين مع المؤسسة.

ثانيا: أنواع التسيير الإداري، متطلباته، مبادئه و أهميته.

## 1.2- أنواع التسيير الإداري:

**1.1.2- التسيير العملي:** يتميز بالتعددية اليومية التكرار في كل ميادين التسيير، إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية بالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية ، و باختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى فعالية ممكنة<sup>1</sup> .

**2.1.2- التسيير الاستراتيجي :** إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان ، بحث ، تنمية ، جذب الزبائن ، التنظيم....إلخ.

و بصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج.

## 2.2- متطلبات التسيير الإداري و عناصره:

**1- التأثير :** القدرة على أحداث تغيير أو قناعة

**2- النفوذ:** القدرة على أحداث تغيير أوامر أو منصب و هو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز الوظيفي.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبيب ، اقتصاد و تسيير مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ،

**3- السلطة القانونية:** و هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطاع و عليه فعناصر القيادة الإدارية هي:

- وجود جماعة من الأفراد.

- وجود الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها<sup>1</sup>.

- فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير و قرار صائب و فكر إرادي.

### **3.2- مبادئ التسيير الإداري الناجح:**

في ضوء الكثير من البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع التسيير الإداري فإن المؤلفات روبرت وردزن بول براون في كتابهما قيادة الناس ، و وضع 8 مبادئ :

**1- القدرة على إيجاد رؤى مشتركة :** و تعني الرؤية ، الصور الذهنية الواضحة لمستقبل المنظمة.

**2- الثقة بالنفس و بالآخرين:** عندما لا يثق الفرد في نفسه غالبا لا يثق في المرؤوسين, وعلى القائد هنا أن يعمل على تسهيل التفاعل مع العاملين و تبادل المعلومات و تحسين مهارات الاتصال.

**3- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين:** و هذه الأخيرة تعد شكلا من أشكال الديمقراطية و الشورى و دليل على الثقة في المرؤوسين.

**4- توفير فرص التعليم و التدريب:** فالتدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة و هذا يؤهل الفرد (القائد الإداري) و الجماعة إلى القيام بالمهام وبكفاءة إنتاجية هائلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمرو عبد الله ، اعداد القادة ، ورقة مقدمة في الملتقى العربي ، بعنوان ، اعداد القيادات الادارية المالية ، و رشة عمل الادارة تحت الضغوط ، مصر ، 2008 ، ص 7.

<sup>2</sup> - علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الاداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر او التوزيع ، ط1 ، 2006 ، ص 77.

## 4.2 - أهمية التسيير الإداري:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة ، لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم و إقامة العدل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في جوانب عديدة منها:

(أ) أنها حلقة وصل بين العاملين و بين المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.

(ب) تدعيم القوى الايجابية و تقليص السلبية قدر الإمكان .

(ت) السيطرة على مشكلات الجماعة و حلها و جمع الخلافات و الترويج بين الآراء .

(ج) تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قوة لهم.

(د) تسهيل تحقيق أهداف الإدارة و الجماعة<sup>1</sup> .

ثالثاً: نظريات فعالية التسيير الإداري:

### 1.3- النظرية الإدارية :

من أهم روادها هانري فايول ، ورايلي ، وموني ، حيث ترى أن الإدارة هي جملة من العمليات الضرورية لأداء الجهاز الإداري وظيفته الأساسية و بلوغه أهدافه ، و هذه العمليات هي نفسها مهمة اختلفت طبيعة التنظيم.

إن مطالعتنا لأعمال فايول يجعلها لا تغفل المبادئ التي وضعت تأسيس تقوم عليها التنظيمات و هذه المبادئ هي قاعدة أساسية للتنظيم ، تسيير التنظيم الرسمي في محاولة لتحقيق الفعالية و بلوغ أهداف التنظيم ، و تحسين أداء الموظف و الجهاز الإداري ككل بصفة مستمرة ، و التحكم في التسيير بكفاءة أكبر بطريقة تراعي تطور البيئة الخارجية و حاجاتها ، و ذلك عن طريق التكوين المستمر ، و شبكة إتصال متكاملة و حيدة و

<sup>1</sup> - محمد سير عبد الفتاح و زينب و رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي ، أهداف انتماءات اتجاهات ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الاسكندرية ، 2004 ، ص 231.

نصوص قانونية ، و قواعد تنظيمية تحكم علاقات العمل الداخلية و العلاقات مع البيئة الخارجية.

### 2.3- النظرية البيروقراطية :

يعتبر ماكس فيبر من أهم السوسيولوجيين الذين أسسوا لدراسة التنظيمات الإدارية و يعتبر نموذجه الميثالي أهم ما جاء ، و لا يمكن فهم نظريته في البيروقراطية إلا من خلال فهم هذا النموذج و فهم معنى القوة و السلطة عندها تجسدان عمليات التفاعل بين الأفراد في التنظيمات ، و يخفيان وراءهما مميزات للإدارة الفعالة و توجهاتها و حتى الثقافة بحد ذاتها.

و يمثل هذا النموذج مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها على غرار ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية لفايول ، في محاولة لتحقيق الفعالية ، و ذلك من خلال الفصل بين التصرفات الشخصية و السلوك الرسمي ، و بين أملاك المؤسسة و الأملاك الخاصة و التخصص و تحديد السلطات ، و هذا ضمن قواعد و نظم قانونية يسيير عليها التنظيم<sup>1</sup>.

### 3.3- نظرية المعاونة :

يرى ليث ، ديفيز أن هذه النظرية تعتمد على عنصر القيادة بدلا من القوة أو الموارد الاقتصادية لمساعدة كل عامل على النمو و الانجاز حسب قدراته أما القائد فيرى بأن العاملين ليسوا بطبيعتهم سلبيين و مقاوميين للتنظيم و لكنهم يصبحون كذلك نتيجة لعدم كفاية المناخ المؤيد و المعاون في بيئة العمل ، و هم بذلك يتحملون المسؤولية و ينمون الدافع للمشاركة و لتحسين أنفسهم إذا أتاحت لهم الإدارة بعض الفرص ، و يتمثل دور الإدارة في التأييد و المساندة لانجاز العاملين بدلا من معاونة العامل خارج إطار العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Frened (J) , Sociologie du conflit pu F 1ere Ed , paris , 1983 , p 152.

<sup>2</sup> - ليث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، ت عبد الحميد المرسي ، سيد ، و اسماعيل يوسف محمد ، دار النهضة للطبع و النشر، القاهرة 1974 ، ص 130.

رابعاً: أساليب مواجهة الأزمات.

قبل التعرف على استراتيجيات مواجهة الأزمات يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف الأزموي من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية من خلال ما يلي:

أ -وقف التدهور والخسائر.

ب - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان.

ج - السيطرة على حركة الأزمة ووقف نمو ثم القضاء عليها.

د - الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

هـ -دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقائية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ويمكن استخدام إستراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة خلال مراحلها، كما أن تحديد الإستراتيجية الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد، وان كان لنفس الأزمة عند تكرارها، وتنحصر استراتيجيات مواجهة الأزمات بصفة عامة على ثلاثة أساليب هي:

**1.4 الأسلوب القهري:**

استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه من خلال عدم الرضوخ لمطالبه، مهما كان حجم التهديدات واستعداد الأجهزة لتحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

**2.4 أسلوب المساومة:**

يعتمد على الدخول في مفاوضات لحل الأزمة من خلال الرضوخ لبعض المطالب والتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه وإنهاء حالة النزاع، وغالبا ما تفشل المفاوضات إذا كان اقل ما يطلبه طرف معين أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر التنازل عنه.

**3.4 الأسلوب التنازلي:** الرضوخ لمطالب الخصم لإنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.<sup>1</sup>

**خامسا: الأزمة بين إستراتيجية التنظيم وإستراتيجية الفاعلين:**

**1.5- الأزمة وإستراتيجية التنظيم:** إن الإستراتيجيات التي تتخذها المنظمة هي استراتيجيات تخدم قضية اتخاذ القرارات في الأجل الطويل، ومن هنا فإن هذه الإستراتيجيات تتغير بصورة دائمة حسب طبيعة الموقف والظرف الذي تعيشه المنظمة. وبصفة عامة هناك العديد من الاستراتيجيات التي تناسب طبيعة الأزمات نذكر من بين أهمها ما يلي :

### **1.1.5- إستراتيجية العنف:**

تستخدم بغرض تدمير الأزمة داخليا وخارجيا عندما تكون المواجهة مع:

أ- الأزمات المجهولة.

ب- الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ.

ج- الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

إن التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة يشمل التدمير الداخلي للأزمة، وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف، ومحاولة خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة وذلك عن طريق الاستقطاب، إضافة إلى ذلك يتم العمل على التدمير الخارجي للأزمة وذلك التحكم في العناصر المسببة للأزمة من الخارج.

### **2.1.5- إستراتيجية وقف النمو:**

تتركز هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع والعمل على إيقاف تدهور الأوضاع ووصول الأزمة لنقطة الانفجار من خلال التعامل بذكاء مع مديري الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية، وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر، وتستخدم في:

أ- المواجهة مع قوة ذات حجم ضخم ومتشعب.

ب- قضايا الرأي العام والجمهير.

<sup>1</sup>- احمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، ط 01 ، الرياض :المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990 ص 37

ج-الإضرابات العمالية.

### 3.1.5- إستراتيجية التجزئة:

ترتكز على تحليل الأزمة إلى عناصرها وتفصيلها الصغيرة لتيسير التعامل مع هذه العوامل والمسببات من خلال العمل على جلب نوع من التعارض بين مصالح الأطراف المتحالفة المكونة للأزمة، مع دعم القيادات ، وتقديم إغراءات والتركيز على:

أ- ضرب الروابط ألمجمعة للأزمة وتجزئتها.

ب- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل في خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالفات الأزمة والعمل على إنتاج قيادات جديدة مؤثرة لإسقاط التحالفات<sup>1</sup>.

### 4.1.5- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

ترتكز على إجهاض الفكر الذي يقف خلف الأزمة ويغذيها لكي يفقد أهميته من خلال التشكيك في عناصر الأزمة، وأهداف مفتعلها، بحيث تتصرف عنه بعض القوى المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة.

إن التكتيك المستخدم لهذه الإستراتيجية يتمثل في محاولة التشكيك في العناصر المكونة للفكر والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها والتضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام، وهي من بين أهم وابرز الاستراتيجيات المستخدمة من طرف القوى الكبرى في العالم<sup>1</sup>

### 5.1.5- إستراتيجية تصعيد الأزمة:

تقوم على أساس دفع القوة المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم، وتزرع الشقاق بينهم وتستخدم هذه الإستراتيجية عند تكتل قوة غير متجانسة في صناعة الأزمة، لذلك يتم التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرا لصراع مديري الأزمة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات :الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط 02 ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996 م ص126-132

### 6.1.5- إستراتيجية تغيير المسار:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج المفيدة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر، وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل بمبدأ الانحناء للعاصفة أو السير في نفس اتجاه العاصفة، ومحاولة الإبطاء من سرعتها والاتجاه بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية بحيث يتم تصدير الأزمة لخارج مجال الأزمة، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة ومن ثم استثمار نتائجها بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة<sup>1</sup>.

### 7.1.5- إستراتيجية التخلص:

وفقا لهذه الإستراتيجية إن المنظمة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة، أو عندما يكون الأداء الكلي للمنظمة سيئا أو أنها واقعة في أزمة ما، وإن المنظمة قد تتبع هذه الإستراتيجية من خلال إغلاق بعض الوحدات بها أو التخلص من أحد الأنشطة وإيقافها فقط<sup>(2)</sup>.

### 8.1.5- إستراتيجية التصفية:

تعني غلق المنظمة وبيع أصولها، ومعظم المنظمات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الإستراتيجية الانكماشية الأخرى وتفشل فيها، فإتباع هذه الإستراتيجية تعني الفشل بالنسبة للمنظمة ككل، والواقع أن الناس يعتقدون دائما أن تصفية المنظمة تعني فشلها دائما، وهذا في الواقع غير حقيقي لأن هناك عدد من الأسباب- غير الفشل- والتي تدفع المنظمة إلى استخدام هذه الإستراتيجية، والواقع أن تصفية المنظمة والتوقف عن الإنتاج قد لا تكون عملية سهلة كما يعتقد البعض،

<sup>1</sup>- احمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، مرجع سابق، ص 38 39.  
<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000 ص303.

فالمنظمة لا تستطيع القيام بالتصفية إلا إذا قامت بالوفاء بالعقود الخاصة بالإنتاج، والشيء الوحيد الذي يعفيها من ذلك هو إشهار إفلاسها<sup>(1)</sup>.

إن اتخاذ المنظمة لإستراتيجية معينة يتوقف على ظروفها التي آلت إليها على المستوى الداخلي أو الخارجي، فوقعها في أزمات داخلية مثل الصراع أو أزمات خارجية مثل انخفاض نسبة التطور في الإنتاج أو المشاريع أو انخفاض رأس المال، فهذه الظروف تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ إستراتيجية لمواجهة أزمته.

### 2.5- الأزمة وإستراتيجية الفاعلين:

إن أحد الصعوبات بما كان التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة وهذا ما أوضحتها عدة دراسات سوسيولوجية تمت في حقل منظمات العمل وفي مقدمتها دراسات M.Crozier و E.Freidberg في كتابهما ( L'acteur et le système ) والتي أوضحت أن المنظمة في حد ذاتها تمثل نتاج اجتماعي ونسق يستطيع الفرد من خلاله المحافظة على هامش من الحرية من تحقيق مصالحه الشخصية<sup>2</sup>.

وترى هذه المقاربة أن سلوكيات الفاعل في علاقته بالتنظيم يمكن حصرها في إستراتيجيتين أساسيتين هما كالآتي:

**1.2.5- الإستراتيجية الدفاعية:** وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع قوي في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة.

فالأزمة هي الأخرى تتخذ بعدا استراتيجيا، ففي حالة ظهور أزمة الصراع، أو أزمة انخفاض رأس المال وتدهور نسبة الأرباح، وحتى الأزمة القانونية عند تسريح الفاعلين من

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص، ص 208، 213

<sup>2</sup> - مرباح مليكة : إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير . رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2010/2009، ص93.

التنظيم لسبب من هذه الأسباب، خاصة بحضور القيادة الجديدة والتي تقوم بتغيير طرق التسيير والإستراتيجيات والتغيير في الأفراد والمناصب، وفي هذه الحالة يتخذ الفاعل إستراتيجيته الدفاعية من أجل الحفاظ على مكانته وامتيازاته في التنظيم، من خلال تبريره بأنه لم يرتكب أي خطأ فيدافع عن امتيازاته، ومن خلال مناورته الدفاعية، حيث يتخذ الإستراتيجية الدفاعية كرهان ويعتمد في ذلك على عدة أوراق رابحة لضمان المكانة، أو الوضعية التنظيمية، فيستعمل ورقة الولاء لأحد المسؤولين حتى وإذا كان لا يوافق في طريقة التسيير أو المعاملة، أو أنه يقوم بنقل أخبار عن بعض الفاعلين الذين ارتكبوا أخطاء أو أنهم كانوا سببا في ظهور أزمة التنظيم، فالأهم بالنسبة إليه هو تقوية علاقته التفاوضية وضمان مستقبله الوظيفي من مكانة ومصالح وامتيازات في التنظيم<sup>(1)</sup>.

**2.2.5- الإستراتيجية الهجومية:** يمكن للفاعل انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة، ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان: الإستراتيجية المساومتية **Marchandage** التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات، كمثال ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه، أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعدادا أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسيه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخراته عن العمل<sup>(2)</sup>.

أما النوع الثاني من هذه الإستراتيجية يطلق "ميشال كروزيه" و "أ.فيدبرك" بالإستراتيجية الاستثمارية، في هذه الإستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2004-2005،

<sup>(2)</sup> - مليكة مرياح: إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، المرجع السابق، ص 96

المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية للإطارات مثلا، فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكات آنية تترجم إستراتيجيتهم، المستقبلية وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية<sup>1</sup>.

سادسا: مستويات الصراعات التنظيمية مراحلها و أسبابه

### 1.6- مستويات الصراعات التنظيمية:

**1.1.6- الصراع على مستوى الفرد :** يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات ، و يحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما ، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر سلبية ، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ، و هذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.<sup>2</sup>

**2.1.6- الصراع على مستوى الجماعة :** هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات و هو الاختلاف على اتخاذ القرارات ، و التباين في الأهداف ، و المستوى الثالث هو الفرق الإدراكية.

**3.1.6- الصراع على مستوى التنظيم :** يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، و كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة .

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص، ص 208، 213.

<sup>2</sup> - رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،

عمان ، الاردن ، 2008 ، ص ص 286.287

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة ، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة<sup>1</sup>.

و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:

ا- **الصراع الأفقي** : و يحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي .

ب- **الصراع العمودي** : يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها : الصراع بين مستويات السلطة (العليا و الوسطى و التنفيذية).

- الصراع بين الإدارات الوظيفية.

- الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية<sup>2</sup>.

- الصراع بين الموظف و رئيسه ، أو إدارة و أخرى في التنظيم نفسه.

- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين : يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغيير ، الوقت ، التنمية الادارية، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ص 83.

<sup>2</sup> - احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، الطبعة الاولى ، عالم المكتب الحديث ، اربد ، الاردن ، 2009 ص 482

<sup>3</sup> - خيضر كاسم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2002 ص 142،

و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصالحية و بين من يتحكم الرؤساء بمصادر إستراتيجية المعلومات.<sup>1</sup>

**2.6- مراحل الصراع :** عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية ، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة ، و لذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالاتي:

### 1.2.6- مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع ، و لكنه لم يحدث بعد ، و إنما لا يزال مدفوناً.<sup>2</sup>

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه ، او في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.<sup>3</sup>

و في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع ، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن ، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل:

الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، و الاختلاف حول الأهداف ، و صعوبات الاتصال ، و القيم لأفراد التنظيم.<sup>4</sup>

**2.2.6- مرحلة إدراك الصراع :** يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع .

و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ، حيث ان المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد و الجماعات .

<sup>1</sup>- ج . ب . هـ . دلفيك و أ . موران ، الجماعة السلطة و الاتصال ، ترجمة : نظير جاهل ، المؤسسة الجامعية

للدراستات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص 95

<sup>2</sup>- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 288.

<sup>3</sup>- محمد حسن العميرة ، مبادئ الادارة المدرسية ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

1999 ص 225.

<sup>4</sup>- سالمة عبد العظيم حسين ، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار البتراء للنشر و التوزيع

، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 219.

و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.<sup>1</sup>

### 3.2.6- مرحلة الشعور بالصراع : في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين

الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا.

و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها أشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و

أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه ، و في ضوء ذلك يحاول

المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.<sup>2</sup>

### 4.2.6- مرحلة الصراع العلني: يمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل

ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العداوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها

القواعد التنظيمية.<sup>3</sup>

وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور

مشكلة متصارع عليها،وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة .

حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الأخر ، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق

مختلفة ، المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى.

### 3.6- أسباب الصراع التنظيمي:

و تكلم "زميل " عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي <sup>4</sup> :

#### 1.3.6-السبب الأول : صراع بين أعضاء الهيئة الفنية و التسلسل الرئاسي

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ، دون طبعة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، دون سنة ، ص 485.

<sup>2</sup> - حسان دهش جالب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ص 393.

<sup>3</sup> - خليل حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 300.

<sup>4</sup> -Uqu.edu.sa/files 2/tiny-mce/plugins/gf

حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها : الفروق الوظيفية ، الفروق في العمر ، التعليم الرسمي ، المكانة المهنية.

### 2.3.6-السبب الثاني : الصراع داخل الإدارة العليا.

إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه ، يؤدي إلى ظهور خالف بين الفريقين ، و قد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتجين ، ووجود الأعضاء المعنويون في موقف ساندته مناصبهم الإدارية ، و يضاف إلى ذلك أن تجربة إشراك العمال في الإدارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي الأعضاء مجلس الإدارة ، مما يؤدي إلى اختلاف توازن تنظيم المجلس ، و ظهور توترات و صراعات.

### 3.3.6- السبب الثالث :الصراع بين العمال و الإدارة .

هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة ، فالإدارة تهدف دوما إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن ، و من العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها و امتصاص انفعالاتهم.<sup>1</sup>

و يبرز هنا " رالف دارندروف " معضلة هي انه رغم شرعية القوة ممثلة في مفهوم السلطة و نمط اتخاذ القرار قد تكون هذه الشرعية ضمن ظرف زماني مكاني ، لما يتفق و مصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين ، مما يجعل قبول هؤلاء لها مسألة ظرفية ، يمكن أن تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع و طرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام يتضمن طرق قانونية ، تؤطر بدائل شرعية لفعل الصراع ،

<sup>1</sup>- مجدي احمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي :مدخل في علم اجتماع الصناعي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص ص 74،73.

كالمفاوضات و اللجوء إلى القانون ، الإضرابات ، و عدم وجود هذه البدائل الشرعية يمكن أن يؤدي إلى أعمال العنف أو حتى الثورة.<sup>1</sup>

#### 4.6- نظرية الصراع والاعتراب التنظيمي إمتاي اتزيوني E. Etzioni :

ونحن نناقش إسهامات رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم اجتماع التنظيم، لا يمكن إغفال المجهود الفكري الذي بذله " اتزيوني " لإضافة أو إثارة أفكار جديدة بغية توسيع دائرة الاهتمام بهذا المجال . فعندما نطالع ما كتبه- علي عبد الرزاق جلبي في كتابه علم اجتماع التنظيم -حول إسهامات" اتزيوني"، نلاحظ أن هذا الأخير قد ركز على ظاهرتي الصراع والاعتراب التنظيمي خاصة عندما قال:

"على البنائين النظر إلى عمليات الاعتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها، وهي كذلك عمليات مرغوبة في بعض الظروف. يذكرنا هذا الموقف بما ذهب إليه" كارل ماكس "من قبل حينما جعل من الاعتراب والصراع داخل المنظمات الرأسمالية موضوعا جوهريا في تحليلاته لعلاقات العمل .مع أن" اتزيوني "لم ينظر إلى هذا الموضوع من الزاوية السلبية فقط، عندما رأى أن للصراع التنظيمي جوانب مرغوبة . ويضيف" جلبي "أيضا أثناء تحليله لأفكار" اتزيوني "أن هذا الأخير نظر إلى التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية كبيرة ومعقدة، يضم بداخله جماعات اجتماعية كبيرة ومتباينة من حيث الاهتمامات والمصالح التي تدافع عنها وكذلك اشترك هذه الجماعات في بعض القيم الاجتماعية واختلافها في أخرى.

والواضح من خلال هذا التحليل، أن هناك جماعتان كبيرتان تتصارعان على المصالح والاهتمامات، وهما جماعات العمال من جهة، والإدارة من جهة ثانية أو بين الجماعات التي تملك هذه السلطة والأخرى التي لا تملك هذه السلطة.

كل هذا قد يؤدي بالعامل إلى الإحساس بالاعتراب، كون الإدارة تعمل على جعله يعيش في غربة عن عمله نتيجة إحساسه بعدم ملكيته لوسائل الإنتاج، أو ما ينتجه داخل المنظمة .

<sup>1</sup>-إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ،

إضافة إلى عدم منحه فرصة التعبير عن ذاته من خلال السماح له بالابتكار نظرا للرقابة والروتين الذي يعيشهما يوميا مما يفقده تذوق طعم العمل الذي ينجزه<sup>1</sup>.

إن ما يلاحظ على هذا التوجه هو إعادة أو اختصار الفلسفة الماركسية التي قامت أساسا بهدف نقد الواقع الذي يعيشه العامل تحت ظل النظام البرجوازي. رغم أن "اتزيوني" يستدرك في موضع آخر إلى أن حالة الغربية لا تقتصر على التنظيمات الرأسمالية، وإنما هي حالة تتميز بها جميع المنظمات على اختلاف أهدافها.

#### 5.6- إسهامات كارل ماركس : لقد افترض بدء أن التنظيم الاقتصادي خاصة نظام الملكية

يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية، و الإيديولوجية و القيمية و المعقدية و الأفكار، و هذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوي ضرورية تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة و المتعارضة، و عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق، و تكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار و يتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، و يحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها، و قد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي و علاقاته السببية في المسلمات الآتية:

- كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة و الخاضعين داخل النسق.

- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تسؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما ازداد وعي الخاضعين في نسق ما بمصالحهم الحقيقية ازداد تسؤلهم عن شرعية

توزيع الموارد المتاحة النادرة، وازداد احتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل صراع النسق.

- كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 81

- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة و المقهورة ازداد عنف الصراع.
- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

إن الفعالية في التسيير والإبداع في الأعمال أداتين من أدوات التحديث والتطوير ، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث الجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى تنظيم وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة وهذه العملية تأخذ بعين الاعتبار حدود الفعالية والابتكار ، والشروط الموضوعية والذاتية للأداء ، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار منطق التسيير وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ومستوى الثقة والحرية في تقدير الأشياء وتحسين الأداء .

إن الاستراتيجيات أو التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

<sup>1</sup> - . جوناتان ، تيرنر ، بناء نظرية علم الاجتماع ، ت : سعيد فرج ، محمد دار المعارف ، القاهرة 2000، ص ،ص 104،109

**تمهيد:** إن القيادة ركن أساسي يؤدي دورا محوريا وهاما في احتواء الأزمة وضمان الاستقرار سواء أكان هذا الاستقرار اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا، لكن هذا يرجع إلى خصائص يمتلكها القائد للخروج من الأزمات التي تعترضه على الأقل بأخف الأضرار، فالقيادة الايجابية هي التي تسير نحو تحقيق نتائج ايجابية عند حدوث الأزمات، بل وتعتبر الأزمة أحد المعايير الحقيقية لقياس مدى كفاءة و فاعلية القيادة.

و تعتبر عملية اتخاذ القرار من الوظائف المتعلقة بالنشاط الإداري، فهي أحد المهام الأساسية للمدير، فهي تنتشر في جميع أنحاء المنظمة، وتمارس على جميع المستويات، فالمدير يمارسها يوميا، ويعتبر "هيربرت سيمون" عملية اتخاذ القرار قلب الإدارة النابض، وتزداد عملية اتخاذ القرارات بتعدد أعمال المنظمة وتوسعها وتنوع أعمالها والتحديات التي تواجهها من تغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية، فصناعة القرار وخاصة أثناء الأزمات تتطلب جهداً وتركيزاً عالياً للخروج بقرارات فعالة وعقلانية تهدف بالأساس إلى القضاء على الأزمة ومحاولة استثمارها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

**أولاً: مكونات القيادة والعوامل المؤثرة فيها وأنماطها.**

**1.1- مكونات الوضع القيادي:** هناك أربع مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي سيواجهه القيادة عندما تتخذ قرارا، هذه المكونات من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**أ\_ القائد:** تكون مقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات الهدف المطلوب تحقيقه، فكلما كان تأثيره اكبر كلما كانت احتمالات المخرجات مرضية أكثر، وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته على قيادتهم.

**ب\_ التابعون:** من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف. ففوة القائد مستمدة من الجماعة، وبالتالي لا بد أن يتم أخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار ووضعها محل اهتمام ودراسة لما لها من أهمية.

**ج\_ الموقف:** يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حده، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن

<sup>1</sup> - محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 1999 م، ص ص195- 196

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

تتخل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها.

**د\_ الهدف:** لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين، يكون غرضه إتمام هذه العملية، فالقيادة إذن هي عملية هادفة في الأساس.

إن العملية القيادية بناء على ما تم ذكره مشكلة من أربعة متغيرات رئيسية، وهي: القائد، التابعين، الموقف، الهدف، هذه الأركان الحيوية تسمح إذا ما تم توظيفها تجعل العملية القيادية هادفة وفعالة.

### 2.1- العملية القيادية والعوامل المؤثرة في فعاليتها:

تتأثر العملية القيادية بعدة عوامل نستنبطها من خلال مكوناتها، وأهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

#### أ-العوامل المؤثرة في القائد ومهاراتها القيادية:

-القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعيين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

-مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.

-الميولات والتفصيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

-درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكد أو الغامضة.

-مستوى المهارات القيادية.

#### ب-العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

-مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.

-مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

-مدى تقبل التابعين لمعايشة ظروف الغموض.

-مدى اهتمام التابعين بالمشاكل التي تواجههم، وشعورهم بأهميتهم النسبية.

-مدى ارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة، وهو ما يعكس درجة انتمائهم وولائهم لها.

-درجة أو مستوى معارف التابعين وخبراتهم.

-مدى توقع التابعين لدورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

<sup>1</sup>- محمود ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 1997 ص 35

**ج -العوامل المؤثرة في الموقف:**

-خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها... الخ.

-مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

-الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

-الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

**د -العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:**

-درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.

-درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

-درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

-مدى ارتباط الهدف الاستراتيجي للمنظمة وأهداف القائد والتابعين.

من كل ما سبق ذكره آنفا يتبين لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد، وأنها تستلزم من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل العوامل وأثارها أن يستثمرها بما يسهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة الذي بدوره سيكفل الاستفادة الجماعية للأركان التنظيم ومحيطه الخارجي.

**3.1- أنماط القيادة:**

**1.31- أنماط القيادة بناءا على مصدر السلطة:**

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة، والتي حددها "ماكس ويبر (Max Weber) وتبعاً لذلك قسمت إلى: <sup>1</sup>

أ - **النمط التقليدي** : هو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص

يتوقع منه القيام بدور القيادة يمتلك الحكمة كما انه يعطي اهتمام كبير للمرؤوسين

وأهداف المنظمة ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية (التقليدية) حيث تقوم

القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد وما يؤخذ على هذا النوع انه يمنح أهمية اكبر

<sup>1</sup>- محمود معن عياصرة ،مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 01 ، عمان :دار الحامد،

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة.

**ب- النمط الملهم:** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين، وتكون نظرتهم للقائد على أنه شخص مثالي لا يخطأ لديه صفة الإلهام يستطيع بها انجاز الأعمال الصعبة والتغلب على المشكلات والأزمات مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة.

**ج- النمط العقلاني:** وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة، وتستمد القيادة سلطتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك. وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكها القيادي.<sup>1</sup>

إن مثل هذا النمط من القيادة يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فان الطاعة والولاء من المرؤوسين (التابعين) ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها المنظمة.

### 2.3.1- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من "**Lewin Lippit**" و "**White**" في أواخر الثلاثينيات، حيث قامت الدراسة على بيان إثر ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد في كل نمط ومن خلال الدراسة صنف القيادة على أساس المجموعات إلى:

#### أ- نمط القيادة الديكتاتورية:

وتقوم على الاستبداد بالرأي وصنع واتخاذ القرارات بطريقة فردية. وفي ظل هذا النمط يكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بالمرؤوسين أي علاقة، حيث يتم التعامل معهم على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، فيميل القائد إلى التسلط في إصدار الأوامر وممارسة الرقابة الشديدة، كل هذا له انعكاسات سلبية على شخصية المرؤوسين وعلى تحقيق الأهداف فيتسبب أحياناً في هلاك المنظمة، ولقد أثبتت التجارب فشل القيادة الاستبدادية وإفلاسها

<sup>1</sup>- محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص152

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

لدى حدوث أدنى هزة تصيب المنظمة.<sup>1</sup>

### ب -نمط القيادة الأوتوقراطية:

لقد أطلق عليها بعض الباحثين بالقيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي، القائم على التهديد و التخويف، أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، إلا أنها أقل استبدادا وتسلبا من القيادة الديكتاتورية فصناعة القرار تتخذ من طرف القيادة دون مشاركة المرؤوسين، لكن تميزها صفة أن القائد الأوتوقراطي يتميز بصفة الإقناع لكنه لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يعكس بروز جو التوتر والقلق والقائد الأوتوقراطي يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه بذلك على تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة عكس القيادة الديكتاتورية التي تسعى إلى تحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.<sup>2</sup>

### ج -نمط القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين أو كما تسمى لدى من الباحثين بالقيادة الايجابية، أو يطلق عليها القيادي المشارك<sup>3</sup>، أو القائد التكاملي<sup>4</sup>، وتستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطات.

ولقد بين زكي هاشم أن مشاركة المرؤوسين في عملية القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول النيرة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقييمها باختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط 01 ، حلب : مكتبة الحلبي

الحقوقية، 2002 م، ص 623.

<sup>2</sup>- محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 153 .

<sup>3</sup>- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، الجزائر : دار هومة ، 2003 م ، ص 91 .

<sup>4</sup>- المرجع السابق ، ص 92 .

<sup>5</sup>- ابراهيم عبد الموجود ابو الحسن، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، أسوان: المكتب الجامعي الحديث،

2007م ص 287.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

يؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ فيها الجماعة قرارات تكون من اجل تحقيق مصالحها الخاصة ولا يهتماها مصلحة المنظمة، كما يقوم بعض العمال على القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

### د- نمط القيادة التحويلية:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بعملية التغيير، وهذا ما أفرزته التطورات العلمية المتلاحقة من تراكم للمعارف وتسارع نمط سيرها، ما أدى إلى زيادة الأعباء على القيادة، ولذلك أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة الأزمات.

ويمكن تقديم تعريف للقائد التحويلي بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وهو في نفس الوقت يعمل على تنمية روح الإبداع لتطوير المنظمة لذلك فإن القائد التحويلي يستشير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبهذا السلوك يغير أهدافهم من مجرد حصرهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالانجاز العالي، وبالتقدم، وبالتنمية الذاتية<sup>2</sup>. و من بين أهم خصائص القائد التحويلي ما يلي:<sup>3</sup>

-الكاريزما، حيث يملك القائد رؤيا واضحة، وبإمكانه توصيلها إلى أفراد المنظمة .  
-الثقة والاحترام ، والولاء .

-الإلهام، حيث يساعد الأفراد على القيام بمهام صعبة.

### ه- نمط القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة الإستراتيجية تسهم بشكل كبير واضح في توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، وتحفز على العمل في ظل رؤية القيادة وبذلك تحقق أهداف المنظمة، كل هذا من شأنه إبراز الخصائص المؤثرة التي تمتلكها القيادة الإستراتيجية وقدرة الإدراك والتحليل

<sup>1</sup> - عامر مصباح، مرجع سبق ذكره ، ص182

<sup>2</sup> -سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2005 م، ص 47 .

<sup>3</sup> -إليزابيث وليري، قيادة الأعمال، ترجمة( أمين أيوبي) ، بيروت : دار أكاديميا انترناشيونال، 2003 م، ص 80 .

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

والتشخيص إضافة إلى عمق جهات التوجه الذي يتسم بالفاعلية داخل وخارج المنظمة، ويرى سيد الهواري "أنه لكي يكون القائد أكثر فاعلية فلا بد أن تكون له رؤية مستقبلية، فالإنجازات الكبرى لا تأتي مصادفة".<sup>1</sup>

إن القيادة الإستراتيجية التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ مساعد للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وخاصة إذا تعرضت المنظمة إلى أزمة، يصبح القرار الجماعي فعالاً وملماً بحيثيات الأزمة، فيستثمر في حل الأزمة واكتساب ثقافة الروح الجماعية لتخطى الصعوبات من أجل تحقيق هدف واحد.

### **4.1 - القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات:**

إن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ، والتي تملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، وتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل أساسية وهي الإعداد والاختيار والإلهام أو الاستشراف ومرحلة التحقق ، ويعتبر البعض أن التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة.<sup>2</sup>

تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي ، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة ، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعتة استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية ، وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999 ، ص 27 .

<sup>2</sup> - عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، مذكرة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة ، 2001 . ص 70 .

<sup>3</sup> - توفيق العطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2009 م ، ص 34 .

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

يتبين مما تقدم أن للقيادة الإبداعية دورا فعالا في إدارة الأزمات ، فهي تضطلع بعدة مسؤوليات في منتهى الأهمية في مختلف مراحل الأزمة ، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة إستراتيجية وأخرى تكتيكية ، حيث يتمثل الدور الإستراتيجي في القيام بالأنشطة الإستراتيجية التالية:

- أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الأزمات من خلال فلسفة المنظمة المساندة للأزمات.
- أن يدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمنظمة.
- أن يدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمات.
- أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات وتجري عمليات محاكاة الأزمات.
- ويتمثل الدور التكتيكي في القيام بالأنشطة الفنية والهيكلية التالي:
- إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات.
- تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات.
- التغيير والتطوير المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ.
- تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمنظمة ، والمنتجات والموارد الأخرى.
- توفير وحدات تكنولوجية احتياطية مثل نظم حاسبات إضافية.
- تخصيص غرفة عمليات أو طوارئ وعمل التسهيلات اللازمة لها.
- القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر وتمحيصها.
- استخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة.
- تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام.
- المتابعة الإنتقادية للأزمات السابقة<sup>1</sup>.

إن القيادة الإبداعية بخصائصها المميزة أقدر على التكامل مع الموقف الأزموي من القيادة التقليدية في مختلف مراحل الأزمة ، كما أن قدرة وبراعة هذه القيادة تبرز من عملية التعلم كوسيلة فعالة للتنبؤ بالأزمات المحتملة ، فعملية التعلم عملية مستمرة ومصاحبة لجميع

<sup>1</sup> - عفاف محمد الباز ، مرجع سبق ذكره ، ص70

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

مراحل إدارة الأزمة ، حيث يمكن للقيادة بأدوارها في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات مراجعة ما تم في أزمات أخرى مشابهة ، ومحاولة تعظيم الفرص الإيجابية وتقليل الآثار السلبية.

### **5.1- النظريات المفسرة للقيادة:**

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، التي حاولت إلى حد ما تحديد أهداف القيادة، واهتمت أيضا بخصائص القائد الإداري الناجح وكيف يمكن له أن يتسم بالفاعلية في صنع واتخاذ قراراته، فقد بدأت مساهمات الباحثين في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وحيث مرت هذه النظريات بمختلف المراحل، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء والباحثون، وسنتناول بالتفصيل أهم النظريات التي تناولت القيادة ومدى فعاليتها.

#### **1.5.1- نظرية الرجل العظيم:**

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة ويعتبر **فرنسيس جالتون Francis Galton (1879)**، وهو من اكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على أن الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة وان القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل إبتاعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف، كما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة، إنما مصدرها شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة بقبول التغييرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- نور هاشم مجوم، سيكولوجية الإدارة ، جدة : دار الشروق، 1991 م، ص235

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تضع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل، التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوة خارقة يهبها الله للقائد<sup>1</sup>، وان هناك أفراداً يولدون عظماء، ولذلك فهم أحق بالقيادة<sup>2</sup>.

### 2.5.1- نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وان للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهـم، وان هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة<sup>3</sup>، ولقد أكدت المدرسة السلوكية فيما بعد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة. ظهرت نظرية عرفت بنظرية السمات<sup>4</sup>، تدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم من أهم هذه السمات الجسمية، الشخصية، الابتكار، النضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

### 3.5.1- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف، حيث لا بد أن تؤخذ المواقف التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توفرها في القادة فنظرية الموقف تقدم مفهومًا دينامياً للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط، وإنما تربطها بالمواقف على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية الشخصية ومركز القائد، إضافة إلى أنها تمنح منهج ديمقراطي من خلال عدم حصرها للسمات الشخصية للقيادة وإنما تركز وتراعي المواقف وتأثيراتها التي يمكن أن تفرزها على قيمة القيادة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، الرياض : مطابع الفرزدق، 1985 م، ص302

<sup>2</sup> عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، القاهرة : مطبعة النيل، 1999 م ، ص 127

<sup>3</sup> - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص309

<sup>4</sup> - نعمة عباس خضير، وآخرون، (( قياس السمات القيادية للمدراء :دراسة اختبارية في منظمات صناعية))، المجلة العربية للإدارة القاهرة المجلد 16 ، العدد01، 1994 ، ص 59 .

<sup>5</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، ط 02 ، عمان : دار وائل للنشر، 2002 م، ص111

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

ثانيا: القرار، الأهمية والفاعلية في إدارة الأزمة.

لعل أهم ما يعترض القيادة في أداء مهامها حدوث الأزمات التي تتسبب حتما في تعطيل وتيرة العمل فيخلق جو من اليأس داخل المنظمة فينعكس سلبا على أهداف المنظمة ويصبح من الصعب تحقيقها في ظل التوتر السائد، مما يتطلب من القيادة ابتكار حلول للتغلب على الأزمة والعمل على إضفاء مناخ يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ويحافظ على قيمها. إن أهم عملية تتطلب السرعة والدقة من القيادة المسؤولة عن المنظمة هي عملية صنع القرار وخاصة أثناء الأزمات بهدف كبح جماح الأزمة التي تهدد المنظمة والعمل على تطويقها بإحكام عبر قرارات تتسم بالإبداعية لحل الأزمة واستثمارها على المدى المتوسط والبعيد لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

**1.2- أنواع القرار:** إن القرارات قد صنفنا أنواعها طبقا لطول فترة صناعتها وتوقيت اتخاذها ونوع أهدافها إلى ثلاث مستويات وهي:<sup>1</sup>

(أ)- **القرارات الإستراتيجية:** وتتميز بتوجهها المستقبلي وتتخذ من قبل الإدارة العليا ويقصد بها التخطيط طويل المدى.

(ب)- **القرارات التكتيكية:** ويقصد بها من أجل تطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي أي يدخل ضمن ما يسمى " بإدارة الأزمات" أي أن القرار التكتيكي هو أحد الدعامات الأساسية للمنظمة لإدارة أزمات قد تحدث مستقبلا، حيث أن "جمال الدين لعويسات" حدد بأن القرارات التكتيكية هي التي تعني بحل المشاكل والأزمات أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية، ومن بين أمثلة هذا النوع من القرارات: عمل ميزانية للمنظمة للعام القادم، أو قرارات إدارية بتعيين أو فصل أو ترقية موظف...

(ج)- **القرارات التشغيلية:** وتعني بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراءات التنفيذ بكفاءة وفعالية وهو متكرر شبه يومي وأسهل أنواع القرارات.

<sup>1</sup> - - مرباح مليكة : إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير . رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2009/2010،ص51.

## **2.2-آلية صناعة القرار الفعال:**

### **1.2.2- تحديد الهدف بدقة:**

الهدف هو الموقف المرغوب تحقيقه، أي أن الأهداف هي النتائج المتوقع إحرازها<sup>1</sup> وتعمل الأهداف على تحديد الاتجاهات المطلوبة في عملية التخطيط فالأهداف هي خطط عملية واقعية، ولكي تكون الأهداف فعالة لا بد أن تحوز على الإجماع والقبول من كل الفاعلين في المنظمة، فعملية صنع القرارات تعتمد على تحديد الأهداف، فأى شيء يقف عائقا في طريق الوصول إلى الأهداف المنشودة أو تحقيقها يعد مشكلة لا بد من حلها، وبالتالي عمليتنا صنع القرارات وحل الأزمات أو المشكلات تحتاج إلى أهداف صريحة ومحدودة.

### **2.2.2- التعرف على حيثيات الأزمة وفرص حلها:**

دائما ما تستند عملية صنع القرار على أزمة أو مشكلة رئيسية فيتم بذلك تشخيصها والتعرف عليها وتحديد أبعادها والتحري بدقة السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وآثارها<sup>2</sup>، وتتطلب هذه المرحلة من صانع القرار القيام بنشاطات وإجراءات متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على الأزمة، وإجراء الدراسات التحليلية وتحديد النقاط الهامة أو الجوهرية فيها، والتعرف على المشاكل التي يمكن أن تترتب عن عدم حلها، ومعرفة بدقة متى نشأت الأزمة ومعرفة حدودها بالضبط.

### **3.2.2- مرحلة جمع المعلومات:**

فعندما يتم تحديد الأزمة بدقة لابد من توافر المعلومات لتصنيفها، فالمعلومات المطلوبة لتحديد خصائص الأزمة وتحديد البدائل والحلول المناسبة لها، فتقسيم الأزمة إلى نسب يمكن من السيطرة عليها وتحديد المعلومات المطلوبة، فتوافر المعلومات الكافية والصحيحة من

<sup>1</sup> - حسين سلامة عبد العظيم ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ط 01 ، بيروت : دار الفكر، 2005 م، ص76

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 01 ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م.ص236.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

مصادرها والعمل على ربطها ببعضها البعض حتى تعطي معنى معين يساعد صانع القيادة في التحليل الصحيح للآزمة.

### **4.2.2- تقسيم البدائل:**

إن ظهور الآزمة يتطلب من القيادة صنع قرار أفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة، ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوي الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها، ولكنها تبرز عن تنفيذ الحل مستقبلاً. ومما يزيد من صعوبة الموقف وتعقده أمام صانع القرار في هذه المرحلة، أن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها فضلاً عن ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار واكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة<sup>1</sup>.

### **5.2.2- اختيار البديل الأفضل:**

تعد عملية اختيار البديل الأفضل المتاحة لحل الآزمة أو المشكلة، من أهم الخطوات التي يوليها صانعوا القرارات غاية اهتمامهم، وذلك بعد غربلة البدائل المطروحة واختيار البديل الأفضل الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وقيمها السائدة وفق البيئة الخارجية للمنظمة.

### **6.2.2- متابعة التنفيذ:**

يتبين من خلال ما تم ذكره من مراحل لعملية صنع القرار أنها لا يمكن أن تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل بل تتم العملية عن طريق تضافر جهود الجميع، ويصبح صانع القرار ملزم بشرح أبعاد القرار والقيام بجهد في عملية الإقناع لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للقرار حتى يتم حل الآزمة.

<sup>1</sup> - حمادة بسيوني إبراهيم ، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط 01 بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية، 1993 ص91.

### 7.2.2- التقسيم والمتابعة:

يعتبر تقسيم ومتابعة القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبنى منهج صنع القرار في الدراسات السياسية، وذلك للوصول إلى معرفة مدى صحة القرار المتخذ، ومدى تنفيذه على الواقع، وبذلك معرفة قيمة القرار وأثره، واستعمال ذلك كله في الدراسات المستقبلية والاستفادة منه في الحياة العملية عند التعرض إلى مشاكل أو أزمات مشابهة للخروج بأقل الأضرار.

### 3.2- الأزمة والقرار:

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وهنا يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الإحساس والمشاعر الإنسانية، ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة، نظرا لتعرض متخذي القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين، وعندما يفشل متخذ القرار وقت الأزمة في السيطرة على الأمور، قد يجد نفسه مضطرا إلى الاستسلام أو الانهيار أو الهروب من الأزمة لذلك فإن القرار له عدة مميزات وقت الأزمة ويمكن أن نذكرها وفقا لما يلي: (1)- الرؤية الغير واضحة، (2)- ترتيب الأولويات، (3)- التفكير المتعجل غير المتأن، (4)- الحسابات الدقيقة لعنصر التكلفة، (5)- الإبداع السريع لكل أطراف الأزمة.

### ثالثا: الاتصال

### 1.3- أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحو التالي:

**1.1.3- الاتصالات الصاعدة:** ويكون هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى؛ أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير، شكاوى، اقتراحات، وملاحظات، وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1 ، عمان، دار الصفاء للنشر و

التوزيع، 2005 ، ص 1 .

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

**2.1.3- الاتصالات النازلة أو الهابطة:** وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ويحمل هذا النوع في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها.<sup>1</sup>

### **3.1.3- الاتصالات الأفقية:**

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية، الاجتماعية، السياسية، أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى ، ويهدف إلى التنسيق بين الإدارات، الأعمال والإنتاجية، والأداء ، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا نحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي.<sup>2</sup>

### **2.3- إستراتيجية الاتصال:**

يعرفها " فليب كوتلر " أنها " أسلوب للمؤسسة أن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم؛ إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسييرها.

وتنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول إلى أحسن النتائج، وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرها. لا يمكن تصور الاتصال داخل المؤسسة دون ربطه بالغايات الأولى للمنظمة، أي توجهاتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - حميد الطائي وبشير العلاق: أساسيات الاتصال(نماذج و مهارات)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

2009 ص 58.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط 2 ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009 ص38.

### **3.3- خلية الاتصال:**

- يتم تحديد خلية الاتصال، بالتعاون مع خلية الأزمة، وتكون مسؤولة عن القيام بالدور الإعلامي المحدد لها من خلال إستراتيجية الاتصال.
- ويمكن وضع الأطر العامة التي تحدد كيفية التعامل إعلاميا مع الأزمة على النحو التالي:
- 1- نوعية وطبيعة وحجم الأزمة.
  - 2- طبيعة النظام السائد.
  - 3- طبيعة النظام الإعلامي السائد.
  - 4- موقف الدولة من الأزمة.
  - 5- الإستراتيجية العامة التي حددتها القيادة السياسية ممثلة بخلية الأزمة.
- وفي ضوء الأطر العام الذي يحدد كيفية التعامل إعلاميا مع الأزمة يتم إنتاج الخطاب الإعلامي وفق الشروط التالية:
- يقوم على أساس الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة التي وضعتها القيادة السياسية ممثلة بخلية الأزمة، وينطلق من الأساس العام لهذه الإستراتيجية.
  - الفهم الجيد لطبيعة الجمهور المستهدف، خاص أم عام، محلي أم خارجي، معارض أم مؤيد، متعلم مثقف أم عادي.. الخ.
  - إدراك الخصائص المميزة لكل وسيلة إعلامية

### **4.3- مهام خلية الاتصال:**

- الوصل بين القيادة العليا المتمثلة في خلية الأزمة، ووسائل الإعلام المختلفة.
- أن تضع الخطط والبرامج الإعلامية الكفيلة بتطبيق الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة في كل مرحلة من مراحلها.
  - أن تضع وبالتنسيق مع الوسائل الإعلامية المختلفة الخطط والبرامج المناسبة لهذه الوسائل، وما يتفق مع خصوصيتها ونوعيتها وشخصيتها.
  - أن تحدد المسارات العامة والمتعددة للإعلام الموجه إلى الخارج عموما وإلى الأطراف المعنية بالأزمة على وجه الخصوص.
  - تحدد الموارد والمتطلبات المادية والبشرية الضرورية لتحقيق الخطط والبرامج التي تم

اعتمادها.

- أن تتابع وسائل الإعلام متابعة دقيقة إعلام الدول الأخرى التي مرت بنفس التجارب وأن تضع خطط كفيلة، وإقامة جسور وعلاقات قوية مع الإعلام العالمي.
- المتابعة المستمرة للتطورات والمستجدات في مجال الأزمة واتخاذ القرارات الإعلامية المناسبة ، وإجراء التعديلات المطلوبة بالتنسيق مع خلية الأزمة وتحت إشرافها.
- التقييم المستمر لإدارة الأزمة إعلاميا وللأداء الإعلامي عموما.
- وعليه فإن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن إدارة الأزمة إعلاميا، وعن التطبيق العام للإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة في كل وسيلة إعلامية.

### 5.3- شروط الاتصالات الفعالة:

نبدأ بما ذهب إليه الباحث عبد الغفور يونس في كتابه "نظريات التنظيم والإدارة" حيث يقول أن هناك على الأقل إجراءين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول، مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية -ويواصل الباحث في القول -لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فاعلية الاتصال في التنظيم<sup>1</sup>.

كما أن الفعالية النسبية لنماذج الروابط ليست كافية لإظهار الحقائق كلها. وهناك عدد ملحوظ من الأبحاث أوضحت أن الهيكل العسكري يفسد رضا الفرد، وبمعنى آخر أن تخفيض عدد الروابط التنظيمية إلى حدها الأدنى في الهيكل قد يتسبب في زيادة الفاعلية في الاتصال لتحقيق الأغراض الرسمية للتنظيم، ولكنه ليس من الضروري أن ينتج الاقتناع غير الرسمي اللازم لتشجيع اتصالات الأفراد. وهنا تجد الإدارة نفسها أمام مشكلة، وهي كيف تتحصل على أحسن الأنظمة لخدمت كل من احتياجات التنظيم من جانب واحتياجات العاملين فيه من الجانب الآخر.

ومن خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب، ضرورة الالتزام بما يلي:

-توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997 ص 62.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

- مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة و نرفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.
- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاولة الاتصال، ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه.<sup>1</sup>

### 1.5.3- الجانب التنظيمي:

- إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس و بناء، فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:
- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.
- الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد، هابط) نظرا لفعاليتيه وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- الاعتماد على فريق العمل في معالجة لمشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات و البيانات بشكل دوري.
- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

### 6.3- خلية الأزمة:

يرى Christophe Roux-Dufort أن خلية الأزمة يجب أن تنشأ قبل الأزمة، بمعنى ألا يرتبط وجودها بانفجار الأزمة، لأنه لا مجال للارتجال في خلقها في هذه الأثناء، لأن عامل

<sup>1</sup> - رشاد أحمد عبد اللطيف: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، د/ت ص 45

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

الوقت سيلعب لعبته في خلق حالات الفرع و الهلع و الشكوك و القلق لدى طاقمه، مما يصعب و يعرقل عملية التخطيط لمواجهةها، و هذا ما يحتم اختبارها في الأوقات الشاقة للتعرف على قدرتها في تسيير الأزمة.<sup>1</sup>

### 7.3- اتصال الأزمات:

يرتكز اتصال الأزمات ،على إستراتيجية المؤسسة ،حيث يهتم بأغلب مظاهر الاتصال المؤسساتي ،و يطبقه من خلال بلوغ صورة عامة للاتصال المنتج، بغرض تحدي بعض العلامات التجارية، و الاتصال المالي بما أن مجال عمله سيكون متأثرا بالاتصال الداخلي و في بعض الأحيان يركز على الاتصال البيئي لهذا نجد أن اتصال الأزمات يركز على أهداف الاتصال العام<sup>2</sup>.

إذن فالاتصال الأزمة هو "مجموع الأنشطة و الوسائل التي تمارسها المنظمة أثناء المراحل المختلفة للأزمة، بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها، من خلال أقسام العلاقات العامة، ووسائل الإعلام ، إذ تظل إدارة الأزمات في المنظمة في حاجة ماسة إلى تدفق مستمر لكميات هائلة من المعلومات المناسبة لمتابعة الأزمة و سلوكياتها و نتائج أطرافها<sup>3</sup>، فمن الضروري فتح قنوات الاتصال مع الأطراف الأخرى ، بهدف مواجهة الأزمة.

فهذا النوع من اتصال الأزمة ،يظهر في ظروف غير اعتيادية، تتسم بالمفاجأة، وضييق الوقت ،يواجه فيها متخذ القرار عدة صعوبات ،نادرا ما يتجاوزها، كالقلق و النرفزة، و الارتجال في اتخاذ القرارات ،و تجري في جو مشحون بالسلبية، حيث يتشابك القلق البشري ،المنظماتي و الإعلامي.

وعليه يعد اتصال الأزمات نشاطا اتصاليا-كما عرفه محمد شعبان"-اتصال الأزمة يتعامل

<sup>1</sup> Christophe Roux-Dufort :Gérer et Dédicer en Situation de Crise ;2ème édition 114 ;Dunod ; paris ; france2003

<sup>2</sup> . محمد شومان ،الإعلام و الأزمات،مدخل نظري و ممارسات عملية،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع،القاهرة، 2002 ص519 .

<sup>3</sup> - السيد عليوة،إدارة الأزمات و الكوارث،ومخاطر العولمة و الإرهاب الدولي،ط2 ،دار الأمين للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر، 2002 ،ص33 .

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

مع الغموض و التهديد بنوعيه "الداخلي و الخارجي" و ذلك لجهل أسباب و عوامل نشوب الأزمة .

### **8.3- الاتصال أثناء الأزمات:**

المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو عدم الانعزال في حال ما حدثت مأساة أو مشكلة ما، والاتصال هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف الأزمة، فالاتصال يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري العاملة في مركز الأحداث وفي أكثرية أو غالبية الحالات، وهناك قاعدة تفيد أنه " :عندما يقدم الخبر أو المعلومة بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية." و ترتبط عملية الاتصال في ظروف الأزمة بالتقدير الدقيق للمخاطرة، وفائدة الإعلان عن الخبر وترتبط فعالية الخبر أيضا بالدرجة التي تؤخذ فيها النصيحة المقدمة من المهنيين الكبار ورجال الاتصال<sup>1</sup>.

والتحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فردية واهتماما بخصائص المشكلة المتأزمة في هذه الحالة ولا أحد يستطيع تقديم الضمانات حول الأفعال التي تساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة.

### **9.3- فعالية الاتصال أثناء الأزمات:**

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي:

- 1- وجود خطة اتصالية، كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.
  - 2- تشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة.
  - 3- استخدام شخص واحد للقيام بمهمة الناطق الإعلامي.<sup>2</sup>
- مثلا عند وصول الخطة الاتصالية، لابد لمستخدمي المؤسسة مثلا (مؤسسة سوناطراك)،

---

<sup>1</sup>- حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني و غدارة الأزمات و الكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق و

التوريدات، القاهرة، مصر، 2005. ص 95

<sup>2</sup>- - فهد أحمد شعلان، إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات، الرياض، 1999 ص125

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

أن تناقش مسألة نضوب البترول في الجزائر مع مختلف الوزارات المعنية بالتحضير لما بعد البترول، ويتعين ذلك وضع جدول معين للقيام بمثل هذه العمليات الاتصالية كاستخدام المذكرات، والنشرات الإخبارية، والصحافة المكتوبة، والإذاعة، والتلفاز، والاتصالات الهاتفية، فيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء.

### **10.3- نظريات الاتصال:**

#### **1.10.3- نظرية التأثير المحدود:**

في أعقاب حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940، والتي فاز بها "روزفلت" بالرغم من موقف الصحافة المعادي له بنيويورك، ظهرت دراسة "لازار سفليد وزميله اليري" "LAZARSFELD ET ALERI" وأظهرت، وهذه الدراسة أجريت لدراسة سلوك الناخبين في مقاطعة بأن القليل منهم قد تأثر بوسائل الاتصال الجماهيرية، وأوضحت هذه الدراسة بأن ليس هناك أدلة كافية على أن الناس غيروا اتجاهاتهم تأثرا بالرسائل الإعلامية، وكان من نتائج هذه الدراسة التوصل إلى فكرة انتقال المعلومات على مرحلتين ثم إلى مراحل متعددة.<sup>1</sup>

وساهمت بحوث "روجرز" و "شوميكر" حول قادة الرأي في هذا التطوير، فالمصدر عندهما مبتكر، أو قادة الرأي والرسالة المبتكرات، والوسيلة قد تكون وسيلة اتصال جماهيري، أو وسيلة اتصال شخصي والمتلقي هو نفسه والخلاصة التي يمكن استنتاجها من هذه النظرية هو تركيزها على دور قادة الرأي والزعماء في تغيير وتوجيه سلوكيات باقي الأفراد من خلال التأثير على عقولهم وعواطف وخلق نسق جديد سواء عن قصد أو غير ذلك، ووسائل الإعلام عند هذه النظرية هي عامل فقط من جملة عوامل كثيرة تؤدي للتأثير.

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو أصبع: الاتصال الجماهيري، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999، ص202

### **2.10.3- نظرية الاستخدامات والإشباع:**

يعود الاهتمام بالبحث عن الإشباع الذي توفره وسائل الإعلام لجمهورها إلى بداية البحث التجريبي في ميدان الاتصال، ومثل هذه الدراسات ظهرت في الأربعينات، في أعمال "لازرسفيلد" و"ستانون" و"بيرسلون"، وفي الخمسينات في أعمال "ريليز" و"فريدسون" وفي الستينات في أعمال "شرام" و"ماك كوبي"، و"باركر"، و"لايل".

ويقدم نموذج الاستعمال والإشباع مجموعة من المفاهيم والشواهد تؤكد بأن أسلوب الأفراد أمام وسائل الإعلام أكثر قوة من المتغيرات الاجتماعية، السكانية، والشخصية. ويأخذ في الاعتبار الأول المتلقي كنقطة بدء بدلا من الرسالة، ويشرح سلوكه الاتصالي فيما يتصل بتجربة الفرد المباشر مع وسائل الإعلام، فالجمهور وفقا لهذه النظرية أساس في عملية الاتصال؛ إذ يقوم المتلقي باستمرار باختيار الرسائل الإعلامية من فيض الرسائل الكثيرة التي يريد هو نفسه أن يتلقاها أن أعضاء الجمهور فاعلون في عملية الاتصال واستخدامهم لوسائل الإعلام يحقق لهم أهدافا مقصودة<sup>1</sup>، و التأكيد على أن الجمهور هو الذي يختار الرسائل والمضمون الذي يشبع حاجاته، فالأفراد هم الذين يستخدمون وسائل الاتصال وليس وسائل الاتصال هي التي تستخدمهم.

و أن يكون الجمهور على علم بالفائدة التي تعود عليه وبدوافعه، واهتماماته، فهو يستطيع أن يمد الباحثين بصورة فعلية لاستخدامه لوسائل الإعلام.

### **رابعا: التغيير التنظيمي:**

#### **1.4- مستويات التغيير التنظيمي:**

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار أرجرس "Argyris" وبنيس "Bennis" وبيكهارد "Beckhard" ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين<sup>2</sup>. وفي الجهة المقابلة ينادي

<sup>1</sup> ، عاطف عدلي العبد عبيد:مدخل إلى الاتصال والرأي العام-الأسس النظرية والإسهامات العربية، القاهرة، دار الفكر العربي 1997ص2.

<sup>2</sup> - بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005 ص 64.

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة وإقتراح التغيير .وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

**1.1.4- التغيير من أعلى لأسفل:** وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية . ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول<sup>1</sup> .

**2.1.4- التغيير من أسفل لأعلى:** يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في إقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا .وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الإبتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل<sup>2</sup> .

**3.1.4- المنهج المتكامل:** يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم .كما أن هناك نظاما لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير . ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل إحتتمالات مقاومته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Glenn Morgan and Andrew Sturdy, op cit, p: 6.

<sup>2</sup>- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005، ص35

<sup>3</sup>- بلكبير بومدين، مرجع سبق ذكره، ص65 .

**خامسا: آثار الأزمة الاقتصادية الراهنة – حالة الجزائر-**

تتأثر كافة دول العالم بالأزمة المالية العالمية بدرجات متفاوتة ترتبط بدرجة الاندماج في الإقتصاد العالمي و أسواقه المالية ، و بالنسبة للإقتصاد الجزائري فإن التأثير يكون غير مباشر و ذلك نظرا لإنعدام سوق مالية حقيقية و عدم وجود إرتباطات مصرفية للبنوك الجزائرية مع البنوك العالمية.

الأزمة التي تمر بها الدولة الجزائرية عموما و الإقتصاد الوطني على وجه الخصوص كان نتيجة لتراكمات أخطاء جسدت عبر قوانين المالية للسنوات العشر السابقة، وهذا عبر تبني برامج و استراتيجيات خاطئة في كيفية استغلال الموارد المالية و البشرية المتاحة بهدف رسم خطة تنموية تكفل ضمان استقرار الوضع الاجتماعي لخمس عقود على الأقل، ناهيك عن إقصاء كلي للخبراء و المختصين في هذا المجال، مما شاب العملية الاقتصادية و التنموية الكثير من الضبابية و الغموض لافتقادها أدنى معايير التخطيط و الاستشراف<sup>1</sup>.

**1.5- إدارة التغيير بالمنظمة الجزائرية، السياسة و الواقع: إن التغيير التنظيمي أكبر مشكل**

مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي، وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا أنه في الحقيقة مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في مدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التقني (التكنولوجي)، هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية و الاشتراكية على حد سواء، و عليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية و أكثر إنتاجية.

و عليه إن أغلب التنظيمات إن لم نقل كلها في المؤسسات العمومية الجزائرية هي نتيجة قرار سياسي وليس لها أي علاقة بحالة المؤسسة أو ما تحتاجه فعلا و هذا الأمر أثر سلبا على أغلب تجارب التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية و دفع بها إلى التصفية

<sup>1</sup> - www.webreview.dz/IMG/pdf/11-6.pdf

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

والخصوصة، وهنا يفرض السؤال نفسه إذا كان أول التغيير عبارة عن قرار سياسي، وليس له أي علاقة بما تحتاج إليه المؤسسات، أي أن أهداف التغيير ووسائله محددة جزافا وبصورة غير واضحة أو غير واقعية ومعقدة، وخالية من كل الأبعاد الإستراتيجية، فكيف يتعامل القائد في فرع أو وحدة من المؤسسة مع هذا المشكل المعقد؟، فالحل يكمن في النظرة الإستراتيجية لأنها ليست فقط نقطة الانطلاق في التغيير، فبالنسبة للقائد الكفاء الذي وضع أمام الأمر الواقع وفرض عليه التغيير، لا يمكن أن يهدأ له بال حتى يجد طريقة يجعل فيها التغيير لصالحه وصالح أتباعه معتمدا في هذا على نظرية الإستراتيجية، وعليه فإن وجود قائد في مؤسسة عمومية أقر فيها التغيير نتيجة قرار سياسي يجعل من مهمته أمرا صعبا وتصبح النظرة الإستراتيجية أكثر تعقيدا، فالمهمة صعبة حيث أن أهمية النظرة الإستراتيجية في نجاح التغيير التنظيمي يجب أن تكون موضوع بحث في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية.

وإن موقع التغيير الذي شهدته المؤسسة الجزائرية لم يكن انطلاقا من إرادتها المحضة بل كان من الجهة الوصية وهي الدولة على خلفية الشكل القانوني للملكية وقد تمثل هذا التغيير في الخصوصية التي جاءت كعملية ليس المراد منها البحث عن الكفاءة بل التخلص من التكلفة التي أثقلت كاهل الدولة في مرحلة ما، فإستراتيجية التغيير بالمؤسسة الجزائرية العمومية لم يعرف بعدها الفعلي أو الضروري ولا تزال فعاليته محدودة، فهي لم تجد تغييرا سوى في شكل الملكية أو الهيكل المالي، حتى وإن كان هناك تغيير في نمط الإدارة إلا أنه لا يتماشى وتطلعات العمال الذين تم تسريحهم في أغلب الأحوال وبقيت مشاكل الأجور عالقة، وفي هذا الصدد أفصحت السلطات عن انتقال 150 مؤسسة عمومية من ملكية الدولة إلى الملكية الخاصة في سياق مسار الخصوصية في 2005، وتشير الدراسات بأن التقديرات الحالية تفيد بأن نسبة 20 % من المؤسسات المخصوصة أي 30 من مجموع 150 مؤسسة، تواجه نزاعات وهي لم تسوي وضعيتها نهائيا وبالتالي ظلت عرضة للأزمات والمشاكل ذات الطابع الاجتماعي والمطالب المتعلقة بالأجور وغيرها<sup>1</sup>، ويتضح من مسار الخصوصية

<sup>1</sup> - مليكة مرياح، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، مرجع سابق ص ص 73.74

## الفصل الرابع: المداخل النظرية في القيادة و الاتصال والفاعلية في صنع القرار و التغيير

المعتمد منذ سنوات أن السلطات العمومية لم تنجح في تسوية وضعية المؤسسات التي كانت تعاني من عجز هيكلية فضلا عن الديون التي أثقلت أصول الشركات رغم عمليات التغيير.

### خلاصة الفصل:

إن القيادة تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع، فالأزمات تلعب دور هامافي إبراز الفكر الإبداعي للقيادة، على الرغم من السلبيات التي تعكسها الأزمات على المنظمات، إلا أنها تعتبر في حد ذاتها مؤشر لقياس مدى فعالية القيادة في المنظمة، خاصة عند حدوث الأزمات فطريقة تعاملها معها، ومدى اهتمام القائد بالقضاء على الأزمة في المنظمة مع أخذه بعين الاعتبار للعامل الزمني، ومدى إدراكه لدور التنسيق، كل ذلك يعتبر مؤشر على مدى جدية القيادة في عملها وتحملها لمسئوليتها المسندة إليها إزاء منظماتها.

وتمثل الاتصالات الإدارية عمودا أساسيا في المنظمة الحديثة، كما يمكن اعتبار هذا النوع من الاتصالات بمثابة النبض الحي لأي كيان مؤسستاتي، إذا توقف ضعف أو قامت عوائق مادية، بيئية، تنظيمية، أو سلوكية بالوقوف أمامه تأثرت الإدارة وجماعة العمل نتيجة لذلك، وبدون وجود نظام اتصالي فعال فإنه يصعب الحكم على أن هناك منظمة أو مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بصورة جدية، حيث أن الاتصالات الفعالة والجيدة تعني مناخا تنظيميا وإنتاجيا فيما بين الإدارة والعاملين وفيما بينهم وبعضهم البعض لتفادي ما يسمى بالأزمات.

أولاً: مجالات الدراسة: تتمحور دراستنا حول موضوع: «إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير».

لقد تم الاعتماد على المجال الزمني و المجال الميداني والمتمثل في مؤسسة مجمع الرياض "ERIID" لولاية تيارت ، من خلال المبحوثين المتواجدين في المؤسسة من إطارات و أعوان تحكم وعمال تنفيذ.

### 1.1-المجال الزمني:

هو الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فالنسبة لموضوع دراستنا "إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير " في مؤسسة عمومية، مؤسسة مجمع الرياض "ERIID" بتيارت، فقد بدأت الدراسة في 04 فيفري 2018، إلى غاية شهر 28 افريل 2018، ودامت حوالي ثلاثة أشهر.

### 2.1-المجال البشري:

يضم مجمع الرياض بتيارت 36 موظف مقسمين الى 08اطارات ، 13 عون تحكم و 15 عون تنفيذ.

### 3.1-المجال المكاني:

#### تقديم عام لمجمع رياض تيارت :

مجمع رياض تيارت هي اختصار لمؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها تقع جنوب ولاية تيارت طريق السوق،بحيث يتركز نشاط هذه المؤسسة في تحويل الحبوب بنوعيه قمح صلب، وقمح لين ، وإنتاج و تسويق المواد الغذائية المشتقة (سميد ، فرينة ، عجائن غذائية بأنواعها و الكسكس) ، وكذا انتاج عجائن غذائية صحية و أيضا إنتاج فرينة غذائية للأطفال الرضع، ولتعريف أكثر على مؤسسة رياض تيارت سيتم التطرق إلى ما يلي :

- أهداف المجمع.
- الفروع المكونة للمجمع.
- تنظيم مجمع رياض تيارت.

### الفرع الأول : أهداف مجمع رياض تيارت

يمكن إيجاز أهم هذه الأهداف في ما يلي:

- تهدف رياض تيارت إلى تحويل الحبوب ( القمح لين، قمح صلب ) ، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة سميد، فرينة، عجائن غذائية ، كسكس.
- إيجاد منافذ ومكانة في السوق، وذلك من خلال المجهودات المبذولة التي شرع فيها المجمع لإعادة الهيكلة التقنية والتجارية المتمثلة في الرقابة، والحد من تآكل نصيب المجمع في السوق، والتحسين المستمر لعلاقة الجودة.
- العمل على ضمان البقاء و الاستمرارية وتطوير مكانته في السوق، حيث أن الطلب المتزايد والنوعية الموافقة للمعايير العالمية وعلامة رياض تيارت تكون عوامل لضمان ذلك .
- رفع مستوى المجمع وتوطيد إمكانية الإنتاجية من خلال انتهاج استراتيجيات مختلفة.
- ترسيخ و تحسين ظروف تراكم الأرباح على المدى الطويل وذلك من خلال رفع رأس المال الذي قام به المجمع و الذي يهدف إلى جلب الادخار العمومي الوطني .
- البحث والتنمية الصناعية ، الانتاج ، التمويل، التوظيف، الترقية، التسويق والتنوع على كافة المراحل والتخزين لمواد الصناعات الغذائية.
- التموين والتوزيع على كافة المراحل، وصيانة التجهيزات وعتاد الصناعات الغذائية.
- تطبيق استراتيجية التنمية الصناعية ، التكنولوجيا ، التجارية وترقية منتوجات الصناعات الغذائية بما في ذلك الدخول في شركات أخرى وإنشاء شركات أخرى تابعة.
- ممارسة الأنشطة الصناعية ، التجارية والمالية بما في ذلك نشاط التجارة الخارجية واكتساب ، إنجاز أو التنازل عن براءات الاخرين و العلامات التجارية التي تمس بصفة مباشرة وغير مباشرة ميدان منوجات الصناعات الغذائية والقابلة لتسهيل النمو والتنمية بصفة مثلى للمؤسسة .

### الفرع الثاني : الفروع المكونة للمجمع.

تمثل مؤسسة الرياض تيارت الجمعية العامة للفروع طبقاً لأحكام القانون التجاري و تتكون هذه المؤسسة من سبع فروع كل فرع على شكل شركة مساهمة مستقلة ذاتياً لها ذمة مالية مستقلة.

إن مطاحن رياض تيارت متمركزة في الجهة الغربية حيث تمتد من الشمال إلى الجنوب و هذه المطاحن هي:

- مطاحن الاغواط.
- مطاحن قصر البخاري.
- مطاحن الجلفة.
- مطاحن تيارت.
- مطاحن مستغانم.
- مطاحن غليزان .
- مطاحن مهدية.

حيث تمت عملية الخوصصة الكلية لكل من فرع مستغانم، غليزان و مهدية أما فرع تيارت فتمت له عملية خوصصة جزئية.

#### الفرع الثالث : تنظيم مجمع رياض تيارت.

- 1 - المديرية العامة
- 2 - الأمانة العامة
- 3 - خلية مراقبة التسيير
- 4 - الشؤون القانونية
- 5 - الاحتساب ( وظيفة التدقيق الداخلي)
- 6 - دائرة الإدارة و المالية
- 7 - رئيس مصلحة المحاسبة
- 8- رئيس مصلحة المالية
- 9 - دائرة التموين و تسيير المخزونات
- 10- الدائرة التجارية

## 11- مصلحة تسيير الموارد البشرية

**مصلحة تسيير الموارد البشرية :**

- تعمل تحت مسؤولية الإدارة والمالية مكلفة بتسيير الموارد البشرية وفقا لمختلف التعليمات الخاصة بتسيير هذه الموارد و تمثل مسؤوليتها في :
- تسيير ومتابعة الملفات الإدارية للأشخاص والمشاركة في إعداد لوحة القيادة.
- إعداد أجور العمال وتوزيع كشوف الأجور ومراقبة كشوف التنقيط (الحضور).
- فتح ملف خاص بكل موظف جديد وتسوية ملفه في حالة الانسحاب.
- إعداد كشف للعناصر المتغيرة ( الساعات الإضافية، الغيابات، العلاوات).
- القيام بعملية المراقبة قبل سحب الأجرة.

**إجراءات وسيرة وظيفة التموين:**

- يتضمن موضوع إجراءات و سيرورة وظيفة التموين بالتركيز على مجموعة من المراحل والخطوات لتموين المؤسسة بحاجياتها، من خلال دفتر شروط يتم اعتماده في عمليات الشراء أو التموين ، ويتم تطبيق هذه الإجراءات على مجموعة من المشتريات التي سيتم تنفيذها من طرف المؤسسة من مواد أولية ومواد التعبئة والتغليف وقطع الغيار والمواد واللوازم والتوريدات الأخرى ، و التي يقل ثمنها عن 1000000دج، أما المشتريات التي تعدى ثمنها عن هذا المبلغ الأخير فيتم معالجتها من طرف المصالح الأخرى المعنية والتابعة للمجمع مثل دائرة الاستثمارات .
- إعطاء دفع ومساعدة المتربصين وتحضير مخطط التكوين إلى المديرية العامة كل سنة

**الهيكل التنظيمي لمجمع رياض تيارت:**

- يتم تنظيم مجمع رياض تيارت بالإضافة إلى أجهزة الإدارة والتسيير و المراقبة من خلال هيكل تنظيمي متكامل يوضح و يبين وظائف التسيير للمجمع و الأفراد الذين يقومون بتنفيذ تلك الوظائف انطلاقا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا من الهيكل أي بداية من المدير العام إلى غاية المدراء ،التنفيذيون ورؤساء المصالح الفرعية .

و في 2015، تم بيع فروع مؤسسة الحبوب بعد الأزمة المالية التي أصابتها، ثم في 2016 تم تحويل المديرية إلى ولاية الاغواط و تحول مجمع الرياض "ERAD" بتيارات إلى فرع تابع إلى ولاية الاغواط حيث يضم 32 عاملا منهم إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ..

### ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة:

تشتمل المقاربة المنهجية للدراسة على المناهج والتقنيات المعتمدة في الموضوع بالإضافة إلى مجالات الدراسة.

**1.2-المنهج المتبع في الدراسة:** تختلف المناهج باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة، والمنهج المعتمد في دراستنا هو:

**1.1.2-المنهج الوصفي التحليلي:** تحتاج الكثير من الدراسات السوسولوجية إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها وتحديد عواملها، وعليه يعتبر المنهج ذا قيمة كبيرة من الناحية العلمية لأنه يزودنا في إطار البحث عن إشكالية إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية بكل المعطيات التي تتحكم في الظاهرة التي نحن بصدد معالجتها ودراسنها، فالوصف الدقيق للأزمات التي حلت بالمؤسسة تعد اللبنة الأساسية التي سوف تركز عليها الدراسة العلمية، فالتحليل السوسولوجي لا ينطلق من فراغ وإنما خاضع للمعطيات الناجمة عن الوصف الشامل، الذي يعتمد على الملاحظة والمقابلة، كل هذه الوسائل تسمح لنا ببناء تحليل موضوعي علمي، وقد تم توظيفنا لهذا المنهج بغية وصف الأزمة في المؤسسة "ERAD" مجمع الرياض "ERAD" وتحديد خصائصها والعوامل والأسباب المختلفة الدافعة لها، ومعرفة دور القيادة ومختلف متغيرات إستراتيجية التسيير في علاج الأزمة، أم أنها تكون عكس ذلك، وهذا لتكوين معطيات قابلة للتحليل وكذا إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها.

**2.1.2-تعريف العينة:** العينة هي اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكليا للكل، والعينة هي عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على العموم دقيقة وتجب على معظم أسئلة الموضوع، أو بصيغة أخرى هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في

الخصائص والسمات. فالعينة إذن هي جزء من المعين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. و قد اخترنا العينة القصدية لأننا انتقينا من مجتمع البحث بعض العمال عن قصد الذين أجرينا معهم المقابلة فمنهم إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ سواء في المؤسسة أو من تم تسريحهم أو من استقالوا بمن فيهم بعض من النقابة الذين كانوا سببا رئيسيا في افتعال الأزمة أو من مستهم الأزمة و تضرروا.

**3.1.2- العينة القصدية (الغرضية):** سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لان الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات :

**1.3-المقابلة (L'entrevue/ L'entretien) :** اعتمدت دراستنا على المقابلة باعتبارها أحد أهم الأدوات لجمع المعطيات ميدانيا ، فالاستعانة بهذه التقنية كانت أحد الحلول التي مكنتنا من جمع معلومات حول موضوعنا (الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة وهي طريقة يفضلها كثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق في الميدان ، جاء في منهجية التطبيقات الميدانية في العلوم الإنسانية والاجتماعية : " تفضل المقابلة نصف الموجهة، وهي نظام من المسئلة المرنة والمراقبة؛ في تناول المتخصص إذا ما احترم المعايير الرئيسية...تسعى هذه المنهجية إلى تسهيل التعبير على المستجوب بتوجيهه نحو مواضيع تعد أولية للدراسة؛ مع السماح له بشيء من الاستقلالية.

وهي في الوقت نفسه، تقنية تسمح بأخذ معلومات كيفية، بهدف التعرف على مواقف الأشخاص ، لاكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا، أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها حيث يكون الغرض من المقابلة علاجيا.

فالمقابلة بذلك؛ وسيلة شخصية مباشرة ، غرضها الحصول على حقائق أو مواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات ، يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه، من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة؛ في جميع أبعادها ومؤشراتها، لاستخلاص النقاط التي آتفق فيها المبحوثون، لذلك يقول أنجرس: «...تهدف المقابلة إلى إقامة تحليل كيفي يرمي إلى تجاوز الحالات الخاصة، واستنتاج سمات مشتركة إن أمكن.» .

**2.3- الملاحظة:** وهي إحدى أدوات البحث العلمي والتي استخدمها الإنسان منذ القدم ، لذلك تعد أحد أقدم أنواع أدوات البحث العلمي ، وهي عبارة عن جهد حسي وعقلي يقوم به الباحث لمراقبة سلوك ما أو ظاهرة معينة ، ومن ثم يقوم بدراسة هذا السلوك للحصول على معلومات دقيقة يستطيع من خلالها تشخيص هذا السلوك ، وتتطلب الملاحظة من الباحث الصبر. ولقد اعتمد الباحث على الملاحظة كتقنية أولى لجمع المعلومات ورصد بعض الأمور المتعلقة بالبحث وموضوع الدراسة، فالملاحظة كانت نقطة البداية للدراسة في موضوع إدارة الأزمات وفعالية التسيير، وبالتالي تقصي حقائق الميدان بالاعتماد على المقابلات الحرة والموجهة في مجمع الرياض "ERIID" تيارت وسنورد أهم الملاحظات الميدانية التي كانت بداية من مركز المراقبة للدخول ثم التجول في أروقة المؤسسة و من مصلحة إلى أخرى من خلال الجدول الآتي:

شبكة الملاحظة :

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2018/02/22	11 سا صباحا	مكتب خلية مراقبة التسيير	إطار له اقدمية 10 سنوات	<p>عند زيارتي لأحد المبحوثين في المؤسسة لإجراء مقابلة معه لاحظت أن كل عامل يخرج من مكتبه إلا و يغلق من وراءه الباب بالمفتاح فسألت هذا المبحوث و هو صديق لي عن السبب فأجابني و هو بيتسم بان هذا راجع إلى عدم الثقة بين العمال و أن المؤسسة منقسمة إلى جماعات داخل التنظيم.. و بعد مكوثي نصف ساعة معه رأيت بعض العمال يدخلون في مكتب واحد لمساعدة احد العاملات التي طلبت العون من احد العمال و هي تناديه بصوت عال لكنه لم يكن هناك فتسارع إليها حوالي خمس عمال لمساعدتها.. فلما استفسرت صديقي عن ذلك قال لي أن هؤلاء جماعة المدير الأول و مازالوا متماسكين مع بعضهم البعض بعد رحيله...</p>	مرة واحدة	<p>كتحليل سوسيولوجي لكلام المبحوث يبدو أن الفاعلين بالرغم من عدم وجود الثقة بينهم و ذلك لان كل فاعل له دور و عقلانيته الخاصة به في المنظمة و يبحث عن المعلومة و ينتظر الفرصة و هو حذر من الفاعلين الآخرين إلا انه هناك تواصل وتعاون و اتصال أفقي بين الفاعلين فيما يخدم المصلحة العامة و سعي بعض العمال إلى زميلتهم في العمل خير دليل على ذلك... أما نداء العاملة بصوت مرتفع فهو تبرير على انه هناك مودة و تفاهم كالأسرة الواحدة و هذا مما أشار عليه "أوشي" في نظريته Z. لكن لا نعمم هذا الكلام على كل عمال المؤسسة بل على جماعة التنظيم لان كل جماعة ولها خاصيتها المميزة في التعامل فيما بينها .</p>

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2018/03/12	13.45 سا	مكتب الإعلام الآلي	موظف بمصلحة الموارد البشرية	<p>عند انتظاري لأحد المبحوثين لمقابلته بمصلحة الموارد البشرية و قد أطل علي اغتتمت الفرصة و توجهت إلى مكتب تعمل فيه امرأة و يبدو في ملامحها أنها إطار فاستأذنتها على أن اطرح عليها بعض الأسئلة لكنها لم تجبني و ما لبثت لحظة و دخل علي عاملين و طلبوا مني بهدوء و احترام أن اخرج من مكتبها ثم اخبراني و نحن في رواق المؤسسة على أنها سيدة متزوجة و لا يمكنني التكلم معها... رجعت إلى مكتب الموارد البشرية و وجدت هناك موظف و أخبرته بما جرى بنية إجراء بحث معها فقط... فاخبرني هذا الموظف بان هذه العاملة كانت سكرتيرة للمدير الأول و تملك كثير من المعلومات و في فترة المدير الثاني أصبحت عاملة على الرقمنة فقط أما العاملين الذين منعوك فهم عيون للمدير الحاضر( و هو الآن بولاية الاغواط و مجمع الرياض تيارت فرع تابع للاغواط) و لهذا منعت من مكالمتها...</p>	مرة واحدة	<p>هذا السلوك الذي قاما به الموظفان بمنع الموظفة من مقابلة المبحوث ما هو إلا نوع من الإستراتيجية الدفاعية التي يتبنونها داخل المؤسسة و بما أنهم عيون للقاء داخل التنظيم فبطبيعة الحال فهي تشكل رهانا بالنسبة إليهم فيستعملان كل ما لديهما من أوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقيان هما في موقع قوي في علاقتهما التفاوضية إزاء المؤسسة.</p> <p>و أيضا استيرراتيجية هجومية في نفس الوقت لان السلوك الذي قاما به الموظفان اتجاه الموظفة فهو عمل فيه خارج حدود اختصاصهما، أو خارج حدود متطلباتهما المهنية لكنهما يبديان استعدادا أن يقوموا به بشرط أن يحصلوا على امتيازات إضافية و فورية....</p>

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2018/03/18	15.55 سا	مركز المراقبة للدخول	عون امن له اقدمية 12 سنة	بينما كنت أتحدث مع عون امن في مركز المراقبة للدخول لاحظت أن كل مرة يخرج احد العمال و في أي وقت فسالت الحارس عن ذلك فاخبرني بان توقيت الخروج من المؤسسة على الساعة الخامسة مساء. لكن هنا لا يوجد احترام للوقت سواء ساعة الدخول أو الخروج صباحا أو مساء. وأنهم يستغلون سيارات المؤسسة لأغراضهم الشخصية.	مرة واحدة	و هذه من سلبيات القائد الذي يتمتع بالشخصية الضعيفة. لكن ما علمته في بعض المقابلات أن مدير المؤسسة صارم و ذو شخصية قوية. و أن الرئيس المكلف بالتفويض هو أحد المؤيدين للمدير الحالي و من المعارضين للمدير الأول المعزول. و هنا تتبين لنا المناورة و الاستيراتيجية التي تتبناها الجماعة المسيطرة داخل التنظيم و إن كان قائدهم بعيد عن المنظمة و لكنه دائما الأمر و الناهي في قراراته. هذه اللعبة التي يقوم بها الفاعلون ما هي إلا صورة وهمية ظاهرة مغالطة لما هو باطن حقيقي حتى يتجلى للناظرين بان الأسلوب و سمة القيادة التي يتحلى بها المدير هي قيادة ديمقراطية و إن كانت مبالغ فيها و مفرطة..

رابعاً: عرض وتحليل المقابلات:

المقابلة رقم(01):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 45 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

طبيعة المنصب: رئيس خلية مراقبة التسيير.

الأقدمية في المنصب: 10 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/02/17

عرض المقابلة:

أنا اعمل في هذه المؤسسة منذ 15 سنة من مسؤول في إدارة المالية إلى رئيس خلية مراقبة التسيير. كانت الأمور جيدة في عهدة المدير الأول من 2007 إلى 2016 الذي كان يتميز بشخصية فذة من حيث التسيير الحسن و بعد النظر واحتكاكه و مجالسته لكل العمال. هذا التواضع الذي فهمه البعض على انه ضعف في الشخصية خلق نوع من الصراع بين أطراف العمال والمتسبب الأول في خلق الفتنة و الانشقاق هي النقابة.

اندلعت نار الفتنة بين النقابة و أتباعها من العمال و بين المدير حيث كانوا يطالبون برحيله و بين الفينة و الأخرى يبعثون برسائل شكاوى إلى الرئيس المدير العام (PDG) أو يقومون بإضرابات و يجبرون العمال إلى الانضمام إليهم وكان يتم هذا التجمع السري خارج المؤسسة سواء في المقاهي أو في أماكن أخرى. و في الأخير تحققت مطالبهم و استقال المدير واستبدل بمدير اخر من ولاية الاغواط الذي تعرضت المؤسسة في عهده إلى مشكلة و أزمة كبيرة.

ما يميز هذا المدير عن سلفه الأخير انه منذ البداية كان صارما و قاسيا نوعا ما مع جميع العمال باستثناء البعض من النقابة الذين كانوا يؤيدونه في كل قراراته التي لا يستشير فيها أي احد. واستغل ذلك الصراع الموجود داخل المؤسسة و بين الفروع التابعة لمديرية مجمع الرياض بتيارت فانتهاز الفرصة بذهابه إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة حيث كانت له وساطة كبيرة هناك و تم تحويل المديرية من ولاية تيارت إلى ولاية الاغواط . ثم عرض على العمال الذهاب إلى الاغواط وهنا انشق هؤلاء إلى ثلاثة أقسام: القليل من وافق على الذهاب و هم من النقابة و الأكثرية رفضوا و اخذوا دفع مسبق (préavis) و الباقي أصحاب العقود ما قبل التشغيل تم تسريحهم و نحن الأقلية أصررنا على البقاء لكن أصبحت هذه المديرية عبارة عن فرع تابع لولاية الاغواط.

### تحليل المقابلة:

لقد ركز المبحوث على أسباب الأزمة التي مست المؤسسة منها اللااستقرار الناتج عن التغيير الدائم في القيادة .و قد عاش مرحلتين من نمط القيادة بحيث صرح انه مع المدير الأول كانت الأمور جيدة و أن هذا المدير كان يتسم بأوصاف القائد الديمقراطي بمجالسته للعمال وهذا الاحتكاك بطبيعة الحال يزرع الثقة بين الرئيس و المرؤوس و ولاء العمال للمؤسسة. ضف إلى ذلك انه كان قوي الشخصية و خبير بتسيير أمور المنظمة و متواضع و هاتان الميزتان لا تجتمعان إلى في قائد خبير و استراتيجي.

ثم ينتقل المبحوث إلى بداية ميلاد الأزمة التي بدأت بتحريض العمال و زرع الفتنة بينهم و بين القائد ثم انشقاق و أخيرا صراع. يشير المبحوث في كلامه أن الجماعة غير الرسمية بما فيها النقابة و التي تعتبر الرأس المدبر لهذا الصراع الذي بدأ التخطيط له خارج المؤسسة في المقاهي أو أماكن أخرى استطاعت ووفقت بإصرارها المتواصل أين بلغت الأزمة مرحلة النضج أن تعزل القائد.

أما المرحلة الثانية التي تكلم عنها المبحوث هي فترة المدير الثاني الذي كان يتصف بالصرامة و القسوة مع العمال إلا البعض من النقابة و هذا ما يدل على أن هؤلاء عبارة عن عيون له داخل التنظيم يستعملهم لكسر الجماعات غير رسمية و هذا ما أشار إليه ماكس فيبر في نظريته "البيروقراطية" أن وجود الاتصال غير رسمي (الجماعات غير الرسمية) في التنظيم هو كسر للمنظمة بحد ذاتها.

و كخلاصة لهذا التحليل نقول أن مباراة الانقلاب بغرض الإطاحة بقيادة معينة، قد يكون هذا مؤشرا لأزمات عديدة بالمنظمة أدت في الأخير إلى إيجاد حل وحيد وهو الانقلاب والتغيير الجذري باستقالة أو إقالة المدير العام و قد تكون لسبب تطبيق المباراة الهجومية من طرف جماعة معينة للتوصل إلى السلطة و مكانة المدير السابق، أم أنها تمثل تناقض ثقافتين مختلفتين طرفاها المدير العام و النقابة ،فالنقابة تريد فرض وجودها فترتكب مجموعة من التجاوزات قد تؤدي بالمدير إلى الاستقالة خوفا من إحداث أزمة وتدمير كيان المنظمة، فتوجه إليه أصعب الاتهام هذا ما أثبتته لنا المقابلة الاولى.

**المقابلة رقم(02):**

**البيانات الشخصية:**

الجنس: ذكر

السن: 50 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: عون تحكم(مصلحة المحاسبة)

الأقدمية في المنصب: 19 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/02/21

**عرض المقابلة:**

أنا أعمل في هذه المؤسسة منذ 19 سنة ، وقد مرت علينا مشاكل من قبل لكنها طفيفة وبعكس هذه الأزمة الأخيرة التي أدت إلى انشقاق في التنظيم بين العمال ثم تسريح أغليبيتهم. كانت المؤسسة تمر بمرحلة انحطاط بسبب التغييرات على مستوى الإدارة العليا، فقد عملت مع مديرين وكل مدير له عقلانيته الخاصة وإستراتيجيته في تسيير المؤسسة . فمثلا المدير الأول كانت له منهجية ممتازة في تسيير المؤسسة وفي التعامل مع العمال وله خبرة كبيرة في هذا المنصب و اقدمية فكان على دراية بكل ما يجري في المؤسسة. وقد سدد الديون التي كانت على عاتق المؤسسة ورفع أجور العمال وكنا كالعائلة الواحدة.لم يكن يتخذ قرارات المؤسسة لوحده ، بل كان كل مرة عند انعقاد المجلس يستمع لأراء الآخرين و لا يتسرع في اتخاذ القرار بل كان كثير الصمت و التفكير و التنبؤ إذا ما مست المؤسسة أي مشكلة.

لكن لم يدم هذا الحال حتى بدأت المشاكل والصراعات تتراكم بينه وبين النقابة. المؤسسة مستدانة و العمال ينتظرون أجورهم و أصبح لدينا عجز في الإنتاج أو في بعض الأحيان فائض في الإنتاج و عجز في الطلب، فاضطر هذا المدير إلى بيع الفروع للخواص بعد مشاورته للهيئة العليا لكن بعض المخالفين لقراراته و اعني بذلك النقابة وقفت له بالمرصاد حتى أقيل وجاءوا بمدير آخر الذي جعل مؤسسة مطاحن تيارت تصل إلى الحضيض ثم أصبحت مجمع تابع لولاية الاغواط.

**تحليل المقابلة:**

كملاحظة لأنها تدعم هذا الجانب، أن المبحوث كان كثيرا ما يتجنب بعض الأسئلة ثم ينظر إلى باب مكتبه( وقد كان مغلقا) و يطلب منا أن نسال بصوت خافت و أن نسرع ، و قد أجابنا بإيجاز بدون عرض تفاصيل الأزمة و أن نغلق هواتفنا. إن قلق المبحوث يدل على أن هناك مراقبة من بعض الأطراف التي يبدو أن لها سيطرة داخل المنظمة ما يبرر انعدام الثقة بين العمال و الضغوطات النفسية و يمكن أن تكون احد الالتزامات في عدم إفشاء أسرار المنظمة التي تعتبر بند أساسي من بنود القانون الداخلي للمنظمة.

إن كلام المبحوث يدل على انه بالرغم من أن النظام الديمقراطي الذي كان سائدا داخل المؤسسة في فترة المدير السابق و اللا مركزية و حسن التسيير و المشاركة في اتخاذ القرار و التنبؤ ، وقد عبر هنري فايول عن أهمية التنبؤ بقوله: " إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها"، إلا أن بعض الفاعلين كانت لهم أعراض شخصية لم يستطيعوا تحقيقها من قبل ، فكان بيع بعض الفروع فرصة لهم بافتعال مشاكل و صراعات داخل التنظيم بالرغم من استشارة القائد للهيئة العليا إلا أن استحواد السلطة من هذا القائد و تسليمها لواحد من جماعاتهم كان احد رهاناتهم المتفق عليها سابقا التي تخدم مصالحهم و أهدافهم.

وإن الشخص يصبح أكثر قوة فيستعملها لصالحه فتفوق مصالح وأهداف التنظيم، فيكون مفتعلا لأزمة قيم أو يكون طرفا أو سببا فيها مسايرة لمن هم أقوى منه في المكانة والامتيازات، حتى وإن كان يعلم أنه يدمر المنظمة.

حينما تسوء الأحوال يعتبر لوم ومهاجمة الآخرين أحد تكتيكات المناورات السياسية الشائعة والعثور على كبش فداء، بمعنى شخص يمكن أن يلام على فشل أو أزمة في التنظيم لم يكن سببا فيها فهذا الجانب يعتبر أحد المناورات السلبية التي قد تدمر الكيان الإداري، وبالتالي افتعال أزمة وتحميل مسؤولية الفشل لشخص آخر، وتسمى أيضا سياسة المرآة العاكسة.

**المقابلة رقم (03):**

**البيانات الشخصية:**

الجنس: ذكر

السن: 42 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

طبيعة المنصب: تقني سامي بمكتب الإعلام الآلي.

الأقدمية في المنصب: 13 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/02/27

## عرض المقابلة:

أعمل منذ 13 سنة في هذه المؤسسة كتقني سامي متخصص في إعداد ملفات وفواتير الصادرة و الإدارة الخاصة بالمؤسسة .

في الأول كنا على تواصل دائم بيننا نحن العمال وبين المدير ورؤساء المصلحة و إذا ما أصابت المؤسسة مشكلة ، كان المدير يتشاور مع رؤساء المصلحة لحل المشكلة حتى لا تتفاقم . وبعد الصراع الذي وقع مع النقابة والمدير أختلط علينا الأمر وأصبحنا لا نتق في بعضنا البعض حتى أقيل المدير وجاء مدير آخر عن طريق النقابة التي كانت لها يد مع المديرية العامة بالجزائر العاصمة ولكن هذا المدير لم يكن بمستوى المدير الأول لا من الناحية التواصل مع العمال ولا من ناحية التسيير.

كان في بادئ الامر عند ترسميه مديرا جديدا علينا في المؤسسة ينزل إلينا في المكاتب مع احد النقابيين ويراقب طبيعة عملنا. ثم بعدها بفترة انتقل إلى أسلوب آخر بحيث أصبح في كل مرة يستدعي احد الموظفين في مكتبه ويبدأ بطرح الأسئلة عليه و كنت ممن استدعاني ذات يوم. أتذكر أنني دخلت عليه و طلب مني غلق الباب و هاتف السكرتيرة بعدم السماح لأي احد بالدخول و تركني واقفا و هو ينظر إلي بدون أن يكلمني فأحسست و كأنني في المحكمة، ثم طلب مني الجلوس. سألني عن أسئلة تتعلق بطبيعة وظيفتي ثم عن المشاكل الواقعة داخل التنظيم، وعن جماعتي و أعلمني بأنه يعطي تحفيزات مادية و معنوية إن أخبرته عن أي شيء يحدث أو يقال في المؤسسة أو خارجها، و سألني عن حالتي الاجتماعية. ثم كلمني بانه صارم في عمله و لا يتسامح في ما يتعلق بالانضباط داخل المؤسسة أو ساعات التوقيت و كثير من الكلام و كأنه تهديد ثم طلب مني الانصراف.

و من سماته انه كان يتخذ قراراته لوحده ويعطي الأوامر فقط ولا يحب الجماعات داخل التنظيم و لا الجلوس في المكاتب و لا يحب أن يدخل عليه احد من العمال باستثناء البعض من النقابة الذي كان يعقد معهم جلسة في كل مرة، أما باقي الموظفين فكانوا

مهمشين بمن فيهم رؤساء المصالح و من كانت له اقدمية في المؤسسة و لا يستشيرهم و هذا ما زاد في شدة الصراع.

ثم استغل هذا الصراع الذي كان بينه و بين العمال فتم تحويل المؤسسة إلى ولاية الاغواط و عرض علينا الذهاب إلى هناك لكن الكثير منهم من رفض وأنا واحد منهم لأنني رب عائلة و لا أستطيع الذهاب و لا العمل معه فاخترت أخذ (préavis) بعدما عرضه علينا و الكثير من تم تسريحهم بشكل مباشر أو غير مباشر.

### تحليل المقابلة:

يظهر من كلام المبحوث أن هذا المدير له إستراتيجيته الخاصة به وهي المداهنة أو لا ثم فرض سيطرته و محاولة كسب بعض الأشخاص كعيون في المنظمة لان كسب المعلومة هي كسب السلطة أو المحافظة عليها ثم تأتي بعدها عملية التصفية، و هذا ما استخلصناه من هذه المقابلة من فعل المدير باستدعائه للموظفين فرادى وأسئلتهم .

و ما يلاحظ من كلام المبحوث بوصفه للمدير، انه أوتوقراطي في نمط قيادته بحيث يتميز بتفرد في الرأي و اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب الأوامر الصادرة منه و حرصه على ضرورة التزام المرؤوسين بالتنفيذ دون أي اعتراض أو نقاش، و بذلك يكون هو محور عملية التسيير بحيث يحيط به كل الأعضاء ويتصلون به بصفة مباشرة في كل ما يتعلق بالتنظيم سواء كانت صغيرة أو كبيرة بينما يكون اتصال المرؤوسين فيما بينهم ضعيفا.

إن الاستشارة كسلوك تنظيمي هام يشجع العاملين و يزيد في مستوى الثقة و في الحفاظ على مصالح كل الأطراف و هذا يؤدي في الأخير إلى توقع زيادة فعالية العمل الإداري، لأنه في بعض الأحيان حتى القرارات الجيدة تلقى رفض العاملين بسبب عدم استشارتهم و هذا باعتبار الاستشارة مبدأ أساسي في السلوك التنظيمي، بينما يؤدي الإشراف في القرار إلى تبني العاملين للقرارات و الدفاع عنها بغرض إنجاحها.

يذكر الدكتور ناصر قاسمي في مذكرته للدكتوراه " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري": « إن الاتصال هو العملية المحورية لكل العلاقات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية و قد أثبتت العديد من الدراسات أن أهم مشاكل التنظيمات ترجع إلى نمط

الاتصال المتبع من قبل الإدارة و الرؤساء، و لا يكفي فقط نمط الاتصال إنما من المهم معرفة لماذا نتصل و ما هي أهداف العملية الاتصالية، إذ أن لكل عملية اتصالية هدف أو مجموعة من الأهداف و بناء على هذه الأهداف تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم، و بناء عليها تتحدد أهم العمليات الاجتماعية التي منها التعاون و الصراع، ذلك إذا كان الرئيس مثلاً و الإدارة لا يتصلون بالموظفين إلا في وقت الحاجة إليهم و في حالة مصالحهم الخاصة أو الرسمية فقط هنا يبدأ الموظف في اتخاذ مواقف اتجاه هذا الاتصال الذي لا يهتم بمصالحه و لا يستشعر معاناته و اهتماماته و مشاكله سواء المهنية أو الاجتماعية، و بالتالي يتحدد اتجاهه نحو الصراع أو التعاون أو غير ذلك مثل عدم الإهتمام .

**المقابلة رقم(04):**

**البيانات الشخصية:**

الجنس: ذكر

السن: 50 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي

طبيعة المنصب: رئيس مصلحة التموين (عضو نقابي سابق).

الأقدمية في المنصب: 25 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/02/27

**عرض المقابلة:**

أعمل في هذه المؤسسة منذ 25 سنة كرئيس مصلحة التموين ، و عملت في هذه المؤسسة مع ثلاث مديرين . أما المدير الأول الذي تم ترقيته إلى مدير عام، وتحويله إلى ولاية أخرى كانت الأمور جيدة معه وبصفتي عضو نقابي تعلمنا منه الكثير في إدارة الأمور المنظمة أما في عهدة المدير الثاني الذي جاء بعده فتغيرت الأمور ، فكان هذا الأخير يتصف بشخصية ضعيفة كثيرا ما كان يرتبك في اتخاذ القرارات حتى أنه لم تكن

له هبة بين العمال فأصبحت المؤسسة كالمزرعة بحيث انعدم الانضباط بين العمال وعدم احترامهم لمواقيت العمل سواء بالدخول صباحا أو الخروج مساء ثم عرض عليه أحد الخواص الأغنياء المستثمرين بتيارت بشراء بعض الفروع التابعة لمؤسسة المطاحن فقام ببيع هذه الفروع بالرغم من تعارضنا لهذا الموقف و قدما له حلول مناسبة ككرائها لبعض المستثمرين لكنه كان يسمع لأراء جماعته و الذين يتصفون بعدم الخبرة و التخطيط. وهذا ما دفعنا إلى خلق صراع بيننا و بينه و لجأنا إلى الإضرابات المستمرة و المراسلة و الذهاب إلى المديرية العامة بالجزائر بالأدلة و الأرقام بصفتنا أعضاء نقابة وبقينا في صراعات متتالية معه حتى جاءت لجنة مختصة من الجزائر العاصمة إلى مؤسستنا ثم كان آخر القرار أن تم إقالته و استبدل بمدير آخر من ولاية الاغواط.

هذا الأخير الذي لم يجد شيء في المؤسسة إلا الصراعات و بالرغم من كفاءته و صرامته إلا انه لم يستطع إعادة المؤسسة إلى حالتها السابق فعرض علينا و بعد عدة جلسات معه يستشيرنا فيها أنه سيقوم بتحويل المؤسسة إلى ولاية الاغواط مسقط رأسه و هذا من اجل المصلحة العامة التي تعمل على انتعاش الاقتصاد الوطني و انه سوف يتم غلق بعض الفروع هنا بولاية تيارت وتحويلها بما فيها من العمال دون تسريحهم إلى ولاية الاغواط لأنه لا يستطيع العمل في ظل هذه الصراعات و الجماعات المعادية له. أصررنا نحن على البقاء في المجمع و مازلنا نعمل لكن البعض استعجلوا الأمر بالرغم من إلحاحنا على البقاء في فروعهم فأبوا ذلك و انفصلوا إراديا (préavis) أما أصحاب العقود ما قبل التشغيل فقد انتهت مدة عقودهم .

### تحليل المقابلة:

من كلام المبحوث يتضح لنا انه احد الأطراف المعادية للمدير السابق الذي يراه انه كان الرجل غير المناسب لإدارة شؤون المنظمة وذلك لضعف شخصيته و الارتباك في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما أدى بالمؤسسة إلى تدهور أحوالها ثم الاستدانة و بعدها بيع بعض الأصول التابعة لها بالرغم من معارضة الأكثرية و تقديم الحلول له.

ثم ينتقل بنا من مرحلة الكلام والجلوس مع المدير وتقديم النصيحة إلى مرحلة الصراع عن طريق المظاهرات المستمرة و المراسلة إلى السلطة العليا لأنه الحل الأنسب لإيقاف المسؤول الأول في المؤسسة.

بتحليل سوسيولوجي و بموضوعية و مما فهمناه من المبحوث أن هذا الصراع ايجابي يخدم المصلحة العامة. و هذا ما جعل الماركسية الحديثة ومن بين روادها "باركين" يسعى إلى تحليل النظام المعياري في المجتمعات الحديثة و ذلك عن طريق مناقشته للفكرة القائلة بوجود العديد من الاختلافات في القيم و في الوعي بين الطبقات في المجتمع كما ميز بين ثلاثة أساليب أو أنساق للمعنى التي عن طريقها يتم تنظيم القيم و احدها أن الجماعات المسيطرة في المجتمع لديها أيضا قيم مسيطرة و التي عن طريقها يتم تأسيس الإطار الأخلاقي و الأفكار و المسلمات العامة في المجتمع.

و إن كان الصراع سلبي بحيث تسعى الجماعة إلى تحقيق مصالحها الشخصية فإن سلوك أعضاء الجماعة مخطط مسبقا و ليس عفويا و يتم ذلك غالبا خارج أوقات العمل و خارج التنظيم نفسه بعيدا عن الأنظار، و لما يلتحق الأعضاء بعملهم فكل واحد يعرف دوره مسبقا، و بناء على ذلك فحتى الصراع لا يكون عفويا بل هو مخطط مسبقا و يحضر له ليصل إلى النهاية التي تريدها الجماعة التي تفجره إن سارت الأمور كما تريد، و من هذه الطرق تهيمش الأفراد أهل الكفاءة و الثقة عن طريق منع المعلومات عنهم و تعقيد مهامهم و توريطهم في مشاكل معينة حتى ينسحبوا لتبقى الأهداف أمامهم سهلة المنال.

و هذا ما يتميز به الفرع النقابي أي الميزانية و العلاقات الداخلية و الخارجية التي يمكن للنقابيين أن يقيموها و يستفيدوا منها تجعل البعض يطمح إلى العضوية في القيادة النقابية، و لأجل ذلك يشتد التنافس عليها من طرف فئة معينة من لها الرغبة في هذا النشاط و في نفس الوقت تجد الدعم من طرف جهة معينة لتحقيق هذا الهدف.

و من خلال المقابلات تم التوسع في فهم آليات عمل النشاط النقابي و فهم كيف تصبح النقابة و عناصرها القيادية أطرافا فاعلة داخل التنظيم من خلال ارتباطها القوي بقيادات التنظيم الرسمي و ارتباطها فيما بينها بمصالح مشتركة تكون أحيانا على حساب

مجموع العاملين. و هناك مهام تثير المنافسة و الصراع و تغير من سلوك العاملين و علاقاتهم فيما بينهم و بين رؤسائهم، فرغبة من الموظف فى الحصول على مهام معينة فإنه يتقرب إلى الرئيس بالوشاية عن زملائه و فضح عيوبهم و أخطائهم و جلب أخبارهم إلى الرئيس و يعتبر هذا السلوك خدمة تقدم إلى الرئيس مقابل مكافأته بالمهام.

و كما يتأثر السلوك التعاوني بشخصية القائد فإن حل الصراع يتأثر بسلوك القائد أيضا، فهناك صراعات تتطلب الحسم و الحزم في حلها و لا تتطلب أي مجال للتساهل و هذا النوع من الحلول يتطلب قيادة من نوع خاص و لا تكون أبدا القيادة المتساهلة أو المهملة لأن هذه القيادة لا تقدر خطورة تجاهل حل الصراع و مدى زيادة تعقيده في المستقبل إذا تأخر في حله إلى درجة يصعب الرجوع إلى نقطة الانطلاق.

#### المقابلة رقم (05):

#### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 33 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي

طبيعة المنصب: عون أمن

الأقدمية في المنصب: 9 سنوات

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/02/

#### عرض المقابلة:

عملت في مؤسسة المطاحن لمدة 9 سنوات كعون أمن و انفصلت إراديا بسبب الفساد الإداري بين النقابة والمدير الأخير وهو من ولاية الاغواط. السبب الوحيد و الكبير في وقوع الأزمة هو التغيير الذي مس المدير السابق ، أشهد الله أنه كان بمثابة الأب و الأخ الكبير ولم يشعرنا أبدا بأننا عمال حتى أن أمور العمل كانت تسير على ما

يرام في حال غيابه ، كنا كالعائلة الواحدة في البيت الواحد، ندخل على المدير في أي ساعة وينزل إلينا و يلبي حاجياتنا ويحتفل معنا حتى أنه لما ضاقت الأمور على المؤسسة كأزمة دفع الرواتب في وقتها بحيث انتظرنا أربعة أشهر ولم نستلم أجورنا قام ببيع بعض الفروع التابعة للمؤسسة من أجل دفع رواتبنا و تسديد الديون.

لكن بعض الذئاب من النقابة والعمال كانوا في صراع دائم معه من أجل مصلحتهم الخاصة وحقا تغلبوا عليه بمعارفهم و أتوا بمن خططوا معه من قبل ليصبح مديرا جديدا علينا. هذا الأخير، تغيرت الأمور في فترته بحيث كان شديد معنا و يراقب يوميا سجلات الدخول و الخروج الموجودة في مركز المراقبة و يفتح نافذة مكتبه و يراقب عن بعد . ولم يكن بإمكاننا حتى الدخول عليه و تغيرت الأمور في فترته إلى السوء و قام بتغييرات كثيرة داخل المؤسسة و كان عنيفا و غليظ القلب مع العمال فكثرت الصراخ بينهم و ساءت الأمور.

اغتنم فرصة الصراع بين العمال وحول المؤسسة إلى الاغواط مسقط رأسه بحجة أن أولاده الصغار هناك و لم يستطع أن يتأقلم هنا بالرغم من انه كان يقيم في فندق فخم (فندق بو عزة) و له سيارته الخاصة و السائق و عرض علينا إما الذهاب إلى الاغواط و هناك سيكون الأمر أحسن من هنا من حيث الزيادة في الأجور و المنح و الترقية... الخ أو أخذ (préavis) و كنت ممن أخذ هذا المبلغ وانفصلت إراديا .

### تحليل المقابلة:

أن عملية تغيير القادة كثيرا ما تؤثر على المستوى التنظيمي و المنظمة. فالمبحوث يرى أن سبب الأزمة تكمن في تغيير المدير. و قد أعطى عدة أوصاف و خصائص للقائد الثاني الذي كان يتصف بالصرامة و المراقبة الشديدة و الاتصال العمودي النازل فقط و هذا هو نموذج القائد البيروقراطي .

كتحليل استراتيجي لهذه الظاهرة و بالاعتماد على كتاب الظاهرة البيروقراطية التي يركز فيها "كروزييه" كعاداته على المعطيات الميدانية لتفسير الظواهر البيروقراطية المختلفة و هو توجه يبعدنا عن مسلمات الوظيفية و تجريد النسقية، و في هذه الدراسة

يحاول أن يحلل مواقف العمال و مشاركتهم فى الحياة الاجتماعية للتنظيم و يربط هذه المواقف بالدفاع عن مصالحهم، و فى ذلك لاحظ التهميش الذى عاناه العمال و اللامبالاة و عدم الدفاع عن مصالحهم، مما أدى إلى غموض مواقفهم و أثر فى عمليات التعاون إلا من حيث الوقوف صفا واحدا ضد الإدارة، فالعلاقة هنا و التعاون أخذتا شكلا دفاعيا ضد التنظيم الرسمي مما سيؤثر فيما بعد على فعاليته.

ثم يقول المبحوث ان المدير عرض عليهم فكرة تحويل المؤسسة الى مسقط رأسه الاغواط بتقديمه حجج شخصية مقابل التحفيزات التي سينالها العمال في حالة موافقتهم له بهذا العرض وهي علاقة تفاوضية تبادلية.

يقول كروزيه: إن التفاعل المستمر بين الفاعلين يجعل من السهل توقع سلوكيات بعضهم البعض فقيام الفاعل " أ " بفعل ما اتجاه الفاعل " ب " يجعله يتوقع من الفاعل " ب " استجابة معينة هي تلك التي يتوقعها و يحدث عدم التفاهم و التوتر و الصراع فى حالة عدم تلاؤم تلك الإستجابة مع تلك التوقعات، و يعني ذلك عدم حصول الإشباع المنتظر من طرف الفاعلين.

و هذه العلاقات الصراعية نجدها كثيرا فى التنظيم الجزائري لان كل فاعل الا و له اهدافه الخاصة باختلاف مناصبهم الادارية فالمهندسون والمهندسون التطبيقيون لا يتقبلون أن يرأسهم مسير إداري ربما لا يحسن حتى إنجاز جدول الإرسال على حد تعبيرهم، فمن المهم أن يكون رئيسهم مهندسا على الأقل حتى يفهم لغتهم و يقدر جهودهم، و نفس النظرة نجدها في ما يتعلق بالجهوية فهذا المدير من ولاية الاغواط و لم يتقبلوا من الاول فكرة تراسهم عليهم حتى و لو كان اهلا لهذا المنصب فكيف سيقبلون تحويل المؤسسة من ولايتهم الى ولاية اخرى.

المقابلة رقم (06):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 41 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي

طبيعة المنصب: رئيس مصلحة الموارد البشرية.

الأقدمية في المنصب: 18 سنة

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/03/12

**عرض المقابلة:**

الأزمة التي أصابت مؤسستنا ليست بأزمة بل افتعال أزمة. بدأت من مشكلة بين بعض الأطراف من النقابة و المدير ثم اتسعت إلى العمال فمنهم من يؤيد النقابة ومنهم من ساند المدير ( السابق ).

القصة طويلة لكن بالمختصر كانت مؤسستنا مستدانة وكنا على علاقة طيبة مع المدير ولم يكن يتخذ القرارات إلا بعد مشاركتنا والاستماع إلى آرائنا ومع ذلك كان يعيد الجلسة مرتين أو ثلاثة خوفا من الوقوع في ضرر يمس المؤسسة أو العمال إلى المدى القريب أو الطويل ، لكن النقابة كانت لها رؤية أخرى وحتى قراراتهم لم تكن في صالح المؤسسة فلهذا كان يخالفهم كثيرا و يؤيدنا وهذا ما زاد الطين بلة.

وقامت النقابة بتحريض العمال على الإضرابات و الإمضاءات على التقارير التي تبعثها النقابة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة و وعدوهم في حال استبدال هذا المدير ، بأنه سيرفع لهم راتبهم و أغروهم بالحوافز المادية و المعنوية وهنا انقسم العمال إلى قسمين وتم إقالة المدير واستبداله بأخر الذي تغير كل شيء في فترته من حيث الهيكل التنظيمي و انعدام الثقة بين العمال و عدم التواصل معه مباشرة أو تواصل العمال فيما بينهم وتطبيق الأوامر بحذافيرها بدون مشاركة مجلس الإدارة.

والثمن الذي دفعه هؤلاء العمال أنهم الآن بدون عمل و غرتهم بعض الأموال التي تسلموها عن طريق ( préavis ) وأما نحن فأصررنا على البقاء في مؤسستنا وأرسلنا للوزارة والمديرية العامة فبقينا في عملنا لكننا كفرع تابع لولاية الاغواط.

### تحليل المقابلة:

اتضح لنا في هذه المقابلة مع هذا المبحوث و بصفته إطار سامي في مصلحة الموارد البشرية والذي كان كلامه مختصرا جدا بالرغم من أسئلتنا المباشرة و الواضحة و الوجيزة أن المشكل يعود بالدرجة الأولى إلى غياب الاتصال التنظيمي بين الرئيس و المرؤوس و بين الموظفين فيما بينهم خلافا لما سبق و هذا ما نتج عنه صراع بين الجماعتين المؤيدة لتعليمات القائد وقراراته و معاملاته القاسية للعمال و بين المخالفين له.

يرى كروزيه "Crozier" أن التنظيم منقسم إلى مجموعة الفئات أو المصالح وكل واحدة منها مكلفة بإنجاز مهام محددة وإن تطور القواعد اللاشخصية ومركزية القرارات بين أيدي المدير هو عامل مساعد على تكوين فئات خاصة بكل قسم أو مصلحة " كل فئة من التنظيم الهرمي تجد نفسها منعزلة عن الفئات الأخرى كانت في أعلى التنظيم أو أسفله ، والتنظيم البيروقراطي من هذا النوع يجد نفسه متكون من مجموعة فئات متسلسلة حيث ينعدم تقريبا الاتصال بينهما وبما أن هناك حواجز بين الفئات فإن ذلك يقلل من إمكانيات تشكيل جماعات تتكون وتجمع أعضاء من فئات مختلفة."

إن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعמוד الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض لعمليات التسيير ، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة ، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطار والعمال معا وبالأخص إذا كان الاتصال التنظيمي فعال فإنه يزيد من فعالية ونجاح القرارات التنظيمية.

المقابلة رقم (07):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 33 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي

طبيعة المنصب: محاسب

الأقدمية في المنصب: 5 سنوات

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/03/16

## عرض المقابلة:

كنت عامل في المؤسسة لمدة خمس سنوات بعقد ( وكالة عقود العمل ما قبل التشغيل ANEM) بالرغم أنني متحصل على شهادة الليسانس، وكما هو الحال ننتظر كل سنة إدماجنا . لم تكن لنا مشاكل مع المدير السابق حتى أنه كان يشجعنا ولا يضغط علينا في العمل وأنه في الكثير من المرات كان يتكلم مع المدير العام حول قضية إدماجنا ولكن القدر حال بين ذلك. بعد إنهاء مهامه واستبداله بمدير آخر كنا نطمح أنه سوف يتم السماع إلى آرائنا لكن هذا الأخير لم يكن يبالي بحالنا وأن الأمر ليس بيديه وكان يتميز بعدم الاستماع إلى العمال لحل مشاكلهم بل كان غليظ القلب نوعا ما وصارم وبيروقراطي . كانت النقابة هي العين القريبة منه فلا تقال كلمة أو يقوم أحد بفعل إلا وكان على علم بكل شيء سواء بحضوره أو بغيابه، فاندعت الثقة فيما بيننا وزرع الفتنة بين العمال وكان يخطط هو وأصحابه لما يخدم مصلحته الشخصية وادعوا أن المؤسسة قد أصابها أزمة كبيرة ولا يمكن الخروج منها إلا بتحويلها إلى ولاية الاغواط وبتقديم مبررات و حلول للوقوف بالمؤسسة من جديد.

وقد عرض على العمال الذهاب أو أخذ *préavis* فالكثير من تسرع وأخذ الراتب المسبق و البعض أصروا على البقاء فبقوا في المؤسسة التي أصبحت فرع تابع لولاية الاغواط أما نحن فأجبرنا بالخروج بحجة أن عقودنا قد انتهت .

### تحليل المقابلة:

نلتمس من كلام المبحوث و الذي هو في الحقيقة ضحية للوضع الاجتماعي في البلاد قبل المؤسسة و كثير هم الشباب الذين يحملون شهادات تعليم عليا لكنهم بدون عمل أو عمال مقيدين بانتهاء عقود عملهم السنوية على غرار فئة تشغل مناصب إدارية عن طريق المحسوبة أو الرشوة بغير مستوى تعليمي .

و كتحليل استراتيجي لكلامه فان القائد(ا) لا يستطيع أن يمتلك المعلومة داخل التنظيم إلا عن طريق فاعلين(ب) لهم مصالح شخصية يكونون عيون له داخل و خارج التنظيم. وهؤلاء و إن كان القائد يعلم بأنهم ممثلين لكنه يدخل معهم في علاقة تفاوضية تخدم مصلحته الشخصية قبل مصالحهم بهدف استحواذ السلطة و فرض هيمنته و عقلانيته الخاصة داخل التنظيم ووجوب تبني كل فاعل داخل التنظيم هذه العقلانية .

أما بالنسبة للفاعلين (ب)، فيتخذ الفاعل إستراتيجيته الدفاعية من أجل الحفاظ على مكانته وامتيازاته في التنظيم، من خلال تبريره بأنه لم يرتكب أي خطأ فيدافع عن امتيازاته، و من خلال مناورته الدفاعية، حيث يتخذ الإستراتيجية الدفاعية كرهان ويعتمد في ذلك على عدة أوراق رابحة لضمان المكانة، أو الوضعية التنظيمية، فيستعمل ورقة الولاء لأحد المسؤولين حتى وإذا كان لا يوافق في طريقة التسيير أو المعاملة، أو أنه يقوم بنقل أخبار عن بعض الفاعلين الذين ارتكبوا أخطاء أو أنهم كانوا سببا في ظهور أزمة التنظيم، فالأهم بالنسبة إليه هو تقوية علاقاته التفاوضية وضمان مستقبله الوظيفي من مكانة ومصالح وامتيازات في التنظيم.

المقابلة رقم (08):

البيانات الشخصية:

الجنس: انثى

السن: 43 سنة.

المستوى التعليمي: ابتدائي

طبيعة المنصب: عاملة نظافة

الأقدمية في المنصب: 07 سنوات

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/03/25

عرض المقابلة:

كنت أعمل في مؤسسة " مجمع الرياض " لمدة 07 سنوات كعاملة نظافة ولم أرى سوى الخير في عهدة المدير الأول سواء من ناحية العمال أو المدير نفسه كان هذا الأخير يمد لنا العون يسأل عن حالاتنا الاجتماعية.

في احد الأيام كانت ابنتي مريضة جدا واضطرت للغياب عن المؤسسة و ملازمة ابنتي و لم أجد المال لشراء الدواء بعد عودتي من المستشفى.

جاءت احد زميلاتي في العمل لزيارتي و علمت بالقصة، ثم عند مغادرتها طلبت مني أن أعطيها الوصفة الطبية ففعلت ذلك. وفي المساء جاءتني و هي تحمل معها الدواء فشكرتها كثيرا فتبسمت و أخبرتني بان المدير هو الذي اشترى الدواء بعدما وجدني في الرواق اشك والى بعض الزملاء عن حالك حتى اجمع لك بعض الأموال فاخذ مني الوصفة، و بعدها بنصف ساعة أعطاني الدواء و طلب مني أن أبلغك أن لا تأت إلى المؤسسة حتى تشفى ابنتك. كان رجلا عظيما وحريصا على عمله و هم أول من يدخل إلى المؤسسة وآخر من يخرج منها.

ولكن و رغم كل وقوفه مع المؤسسة و العمال إلا أن المؤسسة كانت مستدانة فأضطر المدير لبيع الفروع التابعة للمؤسسة لأحد الخواص ، فعارضته النقابة بشدة ثم

فاجئني المدير أنا وصديقتي بحيث عرض علينا العمل في أحد الفروع التي باعها وأنه قد تكلم مع رئيس الفروع وما كان علينا إلا أن وافقنا و انتقلنا إلى العمل الجديد عند الخاص، ومازلنا إلى اليوم .

### تحليل المقابلة:

ما صرحت به هذه المبحوثة ما هو إلا دليل على شخصية القائد الفعال لان طريقته في التسيير تسهم بشكل كبير في التسيير الفعال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ما أدى عملية الاتصال التنظيمي بين الرئيس و المرؤوسين و الاستماع إليهم و قضاء حوائجهم و تحفيزهم يزيد في الرضا الوظيفي للموظفين و ولائهم للمنظمة واستعدادهم لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

و هذا ما توصلت إليه الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة ' أوهايو ' و'متشجان ' إلى تحديد نمطين أساسين للسلوك القيادي هما : السلوك الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والانجاز من خلال الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق التي يمارسها المرؤوسين، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجيات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الانجاز لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد.

المقابلة رقم (09):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 52 سنة.

المستوى التعليمي: متوسط.

طبيعة المنصب: سائق

الأقدمية في المنصب: 14 سنة.

مدة المقابلة: ساعة واحدة.

التاريخ: 2018/04/ 09

عرض المقابلة:

عملت في مؤسسة المطاحن لمدة 14 سنة كسائق شاحنة كنت أشحن البضاعة (الحبوب) وأنتقل حسب المهام التي تصدر إلي. صحيح أن المؤسسة باعت بعض فروعها لأن الأزمة أصابتنا كانت لها خلفيات و الحكومة هي المسبب الأول في وقوعها بحيث لم تقف بجانب مؤسستنا ولم تمد لنا يد العون بعكس ما فعلته مع مؤسسة المطاحن الرياض سطيف.

كانت مؤسستنا مستدانة وبحاجة ماسة إلى أموال لتسديد ديونها ودفع الأجور لعمالها ولم يكن بوسع المدير السابق سوى بيع بعض الفروع للخوادم لكن الأمر تفاقم ، بحيث وقفت النقابة ضد قرارات المدير وعلى أنه ليس كفى و غير مناسب لإدارة شؤون المؤسسة .

ولما اشتد الصراع بينهما وتغلبوا عليه عن طريق معارفهم أقالوه وعين مدير آخر مكانه لكنه كانت له رؤية أخرى وهي تحويل المؤسسة إلى ولاية الأغواط ، فما كان لي إلا أن أترك عملي وأذهب أعمل عند الخوادم.

## تحليل المقابلة:

يتضح من كلام المبحوث أن الأزمة التي أصابت مؤسسة مطاحن تيارت عبارة عن مثلث أو هرم مقسم إلى ثلاثة طبقات ، تترأسها الحكومة في الهرم الأعلى ثم المسؤولين الكبار في الوسط و الطبقة الأدنى للعمال وهذا ما وصفه أفلاطون في تقسيم الدولة ، وصحيح إذا ما عالجتنا الظاهرة سوسيولوجيا فالفساد يبدأ من فوق ثم ينزل إلى الأسفل كما أشار إليه بعض العلماء الاجتماعيين وقد قدموا أمثلة على الثكنة وشرب الخمر، فما كان للجنود داخل الثكنة أن يشربوا الخمر حتى لاحظوا ان ضباطهم يفعلون ذلك وانتقلت العدوى من الضباط إلى الجنود ، وهكذا الأزمة ، فإن كانت البيئة الخارجية لا تلعب دورها في إيقاف الأزمة ووقفت ساكنة فإن الوباء إذا حل بالبيئة الداخلية فسوف تشتغل نار الفتنة ويكثر الصراع و يزداد الطين بلة وهذا ما مس مؤسسة مطاحن تيارت فغياب الحكومة هو السبب الرئيسي في حدوث الأزمة وكأنها مفتعلة بعكس بعض المؤسسات أين كان حضور الحكومة له دور فعال في القضاء على الأزمة وذلك لإرضاء مصالحهم الشخصية لأنها لعبة يقوم بها الفاعلون عن طريق علاقات تفاوضية تخدم البعض وإن ضحت بالآخرين.

المقابلة رقم (10):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 44 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي

طبيعة المنصب: رئيس المصلحة المالية.

الأقدمية في المنصب: 17 سنة

مدة المقابلة: ساعة واحدة

التاريخ: 2018/04/ 09

**عرض المقابلة:**

أعمل في المؤسسة منذ 17 سنة ، ومؤسستنا كباقي المؤسسات التي مستهم الأزمة. إن الأزمة التي وقعت على مستوى المؤسسة ليست مشكلة مدير أو جماعة معينة كما يراها الكثير من العمال ، بل هي أكبر من ذلك منذ فترة سابقة ونحن ننتهج سياسة التسيير الاشتراكي . كما ان مؤسسة " الرياض للحبوب " لم تشكوا من أزمات سابقة ، لكن التسيير الرأسمالي له خصائصه السياسية و الاقتصادية وأولها تعديل المواد القانونية .

كم أن المشكل الكبير الذي أصاب المؤسسات الجزائرية و مؤسسة مطاحن الحبوب " تيارت" بصفة خاصة هي مشكل الخوصصة الذي دعمته الدولة. يمكن أن نحل مشاكل مؤسسة المطاحن للحبوب "بتيارت" بنفس الحلول التي قدمتها الحكومة لبعض المؤسسات من حيث التدعيم أو كراء الفروع لبعض المستثمرين وليس بيعها ، وهذا ما كانت عليه مطاحن ولاية "الأغواط" بحيث باعت فروعها إلى ولاية تيارت واليوم وكأن التاريخ يعيد نفسه لكنه بالعكس فاليوم مؤسسة مطاحن الأغواط هي من أشترت مطاحن تيارت بعد الأزمة التي أصابتها إذن فالمشكلة هي مشكلة قيادة و تسيير.

**تحليل المقابلة:**

يرى المبحوث أن التسيير الإشتراكي هو السبيل الوحيد لخروج المؤسسة من الأزمة. كما أن غياب الموقف السياسي كان سببا آخر في أزمة المؤسسة ونعلم أن من مزايا الإشتراكية كما أشار كارل ماركس في كتابه " الرأسمالية " أن الدولة هي من تسيير مؤسساتها وليس للخواص (البرجوازية) نصيب في ذلك .

ثم يستشهد بأن النظام الرأسمالي له خصائصه وصحيح إذا ما تأملنا في الدول الرأسمالية فهي الدولة المتقدمة في شتى الميادين ، ثم قدم لنا حولا لتفادي الأزمة قبل نضوجها ببراء فروع المؤسسات وتبقى دائما تابعة للدولة لأن هذه الأخيرة هي المنقذ الأول لمنظمتها كما أشار إليها العالم الاقتصادي "كينز" في نظريته بعد الأزمة

الاقتصادية (1928)، ويجب على الدولة أن تتدخل في شؤون البلد و تسيير مؤسساتها ، ويرى المبحوث أيضا أن عملية التسيير والقيادة تلعب دورا هاما داخل المنظمة وكأنه يشير إلى أن القائد أو المدير الأول كان فاشلا في تسييره واتخاذ قراراته وكأنه ليس أهل لمنصب القيادة و تسيير المؤسسة .

خامساً: عرض نتائج الدراسة:

### 1.5- نتائج الملاحظات الميدانية:

لقد توصلنا من خلال الملاحظات الميدانية إلى النتائج الآتية:

- الجو العام للمؤسسة يمتاز بالتحفظ، الخوف وعدم الثقة.
- الرقابة اللصيقة بالمفهوم التaylorي من طرف الإدارة بطريقة مباشرة و غير مباشرة عن طريق تنظيم غير رسمي لرصد مجريات سير المؤسسة فكانت الوشاية من حيثيات الرقابة الاجتماعية.
- استعمال إستراتيجيات وقواعد ألعاب ومناورات متعددة من طرف المدير و أعوانه داخل المؤسسة حفاظا على المصالح والامتيازات و ضمان المستقبل الوظيفي.

### 2.5- نتائج المقابلات:

- إن أنماط القيادة السابقة في نظر المبحوثين اتسمت بمجموعة من الإيجابيات منها التعاون، علاقات جيدة بين المسؤولين والعاملين، كفاءة وخبرة المسؤولين، علاقات إنسانية، الرضا الوظيفي، الراحة النفسية، أما الفترة الأخيرة من دورة حياة المؤسسة فإن معظم المبحوثين يرفضون التغيير الدائم في القيادة ففي نظرهم هذا التغيير هو نتيجة قرار سياسي وأسبابه إقالة المدير نظرا للأزمات ، فأنماط التسيير بالنسبة للقيادة اختلفت في المؤسسة من التسيير بالعلاقات الإنسانية، التسيير بالتعاون، التسيير الديمقراطي إلى التسيير بالصراع، التسيير بالأزمات، التسيير بالمواقف، التسيير التaylorي والتسيير الأوتوقراطي أو أسلوب التهديد.
- فسر المبحوثون عدم الرضا على طريقة المعاملة والاتصال التعسفي، فغياب الاتصال ناتج عن استغلال السلطة والنفوذ، فقد انحصر بين المدير وأعوانه الذين يثق بهم، وانحصر أيضا في الأوامر والتعليمات والتنفيذ دون نقاش .
- وإن القرار بالنسبة للمبحوثين يحتاج إلى معلومات من أسفل التنظيم خاصة في ظروف الأزمات أين يكون الوقت محدد، فالأحادية في القرار هو قرار حاسم لا يساعد على

- تطوير المؤسسة نظرا لغياب الاستشارة والاستماع إلى الآخر، فالإتصال انحصر ضمن الإطار الرسمي بين المسؤولين، فانعكس على العمال بالسلب.
- وجود خلل في الإتصال التنظيمي، فالقرارات التي اتخذتها القيادة تبقى دائما دون تنفيذ، مما سمح بتجدر فاعلين خدمة لمصالحهم الخاصة أسهم بشكل كبير في زيادة تعفن الوضع واستمرار الأزمة.
- التغيير في القيادة أحد مؤشرات أزمة المؤسسة حيث أدى إلى عدم الثقة، انقسام المؤسسة و الصراع بدلا من التعاون.
- إن أزمة غياب الديمقراطية أدت إلى غياب الثقة بين العمال، غياب الولاء للمؤسسة، وغياب التعاون وتكريس مبدأ المصالح الشخصية حيث غابت من خلاله بوادر التعاون من أجل تسيير فعال للمؤسسة أو تطويرها.
- إن نظرة العمال إلى الأزمة هي غياب الحكومة بالدرجة الأولى لعدم إعانتها و دعمها لمؤسسة مطاحن الحبوب "الرياض" بتيارات مقارنة لمؤسسات أخرى نظرا لتفعيل جانب العصبية على أساس الزبونية والمحسوبية أو الوصاية أمام وضع متغير ومتعثر ومتأزم في ظل سياسة غموض التسيير، إضافة إلى الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات.

### 3.5- مناقشة و تحليل النتائج:

- من خلال نتائج الملاحظة و المقابلة تبين لنا:
- أن نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا، يؤثر في مستوى الاستياء العام ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصداقية.
- إن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقا من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة.
- إن من أسباب الصراع عدم العدالة في الجزاء و العقاب و كثرة الضغوط و الرقابة اللصيقة، و التهديد بالعقوبات و تعقد الإجراءات القانونية و غموض القوانين ذاتها، و احتكار المعلومات و قصور قنوات الإتصال و عدم الاستشارة و تعسف الرؤساء و عدم احترام مسار القرار و التفرد به.

و تنظر الماركسية إلى البيروقراطية نظرة شك و عداوة باعتبارها أداة بورجوازية لاستغلال الطبقة الكادحة لذا يلجأ إلى الصراع للقضاء عليها، أما الماركسية الجديدة فاعتبرت التنظيمات ضرورية في المجتمعات المعاصرة و أن أسباب الصراع فيها لا يرجع إلى الملكية إنما إلى الصراع على السلطة و المصالح النادرة.

و من خلال المقابلات اتضح بأن الجماعات غير الرسمية لا تبدو ظاهرة بقوة في التنظيمات الإدارية مثل ما هو في التنظيمات الصناعية التي تكون فيها التنظيمات غير الرسمية بارزة من خلال فعالية نشاطاتها و تضامن أعضائها و كثرة أعدادهم، بينما في التنظيمات الإدارية تكون خفية و قليلة العدد بحيث حتى المكتب الواحد لا يشكل جماعة واحدة بل قد يتكون من جماعتين فيحوي كل واحد عضوين أو ثلاثة، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها البناء ذاته و الذي نعني انفصال المكاتب عن بعضها بينما يكون المصنع مفتوحا و تحت أعين الجميع، و تكون المصالح في الإدارة متباعدة و منفصلة بنائيا و هيكليا بحيث لكل مصلحة رئيسها، و لا يسمح للرؤساء الآخرين بالتدخل في شؤون المصالح الأخرى، لذا ففي الغالب يبقى الصراع حبيس الجدران.

و اتضحت أهمية الخبرة في تحديد مفهوم الفعالية إذ هناك من ربطها باتخاذ القرارات في وقتها المناسب، و إعطاء الحرية للإطارات في التسيير، و هناك من يرى بأنها الوقت مع عدم ارتكاب الأخطاء و من شروطها توفر الوسائل و القيادة المناسبة، و العلاقات الإنسانية الجيدة، و العدالة، و الأخلاق المهنية، و هناك من يربط الفعالية بعوامل تنظيمية و قانونية و أخرى ذات علاقة بالموظف ذاته من خلال إرادته و إعطائه الحرية الضرورية خاصة في المبادرات، و هي تستند إلى مركزية القائد و الاتصال و العلاقات الإنسانية.

و قد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن تغيير القيادة يعتبر سببا من أسباب الصراع في مجتمع البحث ومنها دراسة "الدكتورة مليكة مرباح" التي أشارت إلى أن نتائج التغيير في القيادة أدى إلى أزمة انعدام الثقة والاعتراب في العمل حيث تعددت أسباب التغيير بين ظهور أزمات في المؤسسة، مثل الصراع، وبين استقالة المديرين،

وإن رفض وضعية التنظيم هو رفض للتغيير الذي مس بالمصالح، حيث أن عيوب المؤسسة المختلفة انعكست سلبا على فعاليتها وعلى العلاقات الإنسانية حيث أن أكثر عدد العينة يوضح أن فترة اللااستقرار واللاتوازن بالمؤسسة هي فترة التغييرات في القيادة والمسؤولين.

- ودراسة للباحث "إيثار عبد الهادي محمد" ومن بين نتائج هذه الدراسة يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا ، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصادقية.

إن الأزمة التي مست مؤسسة مطاحن الحبوب" الرياض" بتيارات هي خير دليل على فهم النظام الإداري الجزائري و كيف يعمل، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية و مغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة و عدم استشارتها، و من خصائصه السرية و كثرة الإجراءات و تعقدها، و نسيان تحقيق الفعالية.

إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة هو محدد أساسي لوجهة إدارة الأزمة وذلك قصد فهم كثير من الحقائق بحكم عدة معطيات متأصلة في الواقع الاجتماعي تساعد في التوصل لحلول مقنعة، فعلاج الأزمات يجب أن يتم في إطار عملي محدد، ولا يمكن للقيادة إدارة الأزمات التي تعترضها على نحو عشوائي مبسط، فالإطار العلمي يضمن تحليل الأزمة وأسبابها ومنع تفاقمها، وتقديم بدائل ممكنة وبرامج زمنية وإمكانات فنية ومالية وبشرية، في إطار متكامل ضمن الجهود العامة ومشاركة كافة القطاعات والفاعلين في الدولة لضمان نجاح عملية إدارة الأزمة دون أية مضاعفات تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.

- تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة .

و بناء على هذا:

- فان الفرضية الجزئية الأولى: " تسهم طريقة التسيير الموجودة بالمنظمة في السيطرة على أزماتها كلما استمرت المشاركة في عملية اتخاذ القرار و الاستماع إلى الآخر "، لم تتحقق ميدانيا.

- الفرضية الجزئية الثانية: " يعتبر الصراع التنظيمي من أسباب أزمات المنظمة الجزائرية " ، تحققت ميدانيا.

- الفرضية الجزئية الثالثة: " تسهم القيادة الإدارية في التسيير الفعال لأزمات المنظمة" لم تتحقق ميدانيا.

### خاتمة:

إن تحقيق الفاعلية في الأداء أثناء الأزمات يتطلب وجود آليات تنسيق، تساهم بشكل كبير في صياغة إستراتيجية أو شبكة متكاملة من الاستراتيجيات والآليات العملية التي تكبح تطور أزمة "مطاحن الحبوب بالجزائر" بشكل كبير وتساهم في تحقيق تنمية وطنية شاملة، وذلك لا يتأتى إلا بتضافر الجهود بين جميع الفاعلين في كل قطاع، والعمل على ممارسة التخطيط الاستباقي للتعامل مع الأزمات، فالتنبؤ والاستشعار عن بعد بحدوث الأزمات المحتملة والتعامل معها والتغلب عليها قبل وقوعها، ذلك يهدف تجنيب المواطن والاقتصاد دفع الثمن غالبا بسبب الإخفاقات المحتملة والإفرازات السلبية المتوقع حدوثها نتيجة تلك الأزمات.

إن موضوع الفعالية في التنظيم المؤسسي ذو أهمية كبيرة مما يجعله جدير بالدراسة والبحث المعمق من أجل تحديد آليات الفعالية التنظيمية وتوفير شروط بلوغها، وذلك رغم ما يكتنف هذه العملية الأكاديمية من صعوبات وعوائق نظرا لصعوبة إيجاد مقاييس علمية دقيقة وموضوعية تساهم في تحديد المعيار أو النموذج الأمثل الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم المتبع داخل جميع المؤسسات الاقتصادية، وخاصة لما نضع أمام أعيننا الاختلافات التي تميز كافة المؤسسات بعضها عن البعض الآخر. وهذا راجع إلى أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، والذي لا يمكن تعميمه في كل الأحوال على بقية المؤسسات الأخرى هكذا دون تمحيص، وذلك نظرا للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشئت من أجلها، وكذا لاختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها على اعتبار أن ما يلائم هذه المؤسسة قد لا يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة الأخرى .

إن الإدارة في الجزائر، لا تزال تنظر لوظيفة إدارة الأزمات على أنها دعائية، و في بداياتها، بالرغم من أنها وظيفة تقوم بتقديم المشورة للإدارة العليا، ناهيك عن عدم اهتمامهم بالتحضير لأي أزمة متوقعة، فاتصال الأزمات في الجزائر مازال في طي الأدرج، ولا يؤخذ بعين الاعتبار. أما فيما يخص السيناريوهات و التنبؤ بالأزمات المستقبلية، فكان الأمر لا يعنينا و نتركه بيد الآخرين يتحكمون في إدارة أزماتنا و مستقبلنا، في حين هذا الاختصاص أصبح علما دقيقا و يعتمد عليه بالدرجة الأولى في كل الدول المتطورة.

### قائمة المراجع :

- 01- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، الرياض : آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 1999 .
- 02- إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 03- إبراهيم عبد الموجود أبو الحسن، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، أسوان: المكتب الجامعي الحديث، 2007 .
- 04- أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، مصر :مكتبة نجلاء ، 1989 .
- 05- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر ، 1998
- 06- أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس :الأسباب والعلاج ، القاهرة :دار الفكر العربي، 2002 .
- 07- احمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، ط 01 ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990 .
- 08- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة.
- 09- احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، الطبعة الاولى ، عالم المكتب الحديث ، اربد ، الاردن ، 2009 .
- 10- السيد عليوة،إدارة الأزمات و الكوارث،ومخاطر العولمة و الإرهاب الدولي،ط2،دار الأمين للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر، 2002 .
- 11- إليزابيث وليري، قيادة الأعمال، ترجمة( أمين أيوبي) ، بيروت : دار أكاديميا انترناشيونال، 2003 .

- 12-جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ، دون طبعة ، الدار الجامعية الاسكندرية مصر ، دون سنة .
- 13-جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، الطبعة 1 ، القاهرة 1999
- 14- ج . ب . هوغ . دلفيك و أ . موران ، الجماعة السلطة و الاتصال ، ترجمة : نظير جاهل المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1996.
- 15- جوناتان ، تيرنر ، بناء نظرية علم الاجتماع ، ت : سعيد فرج ، محمد.دار المعارف ، القاهرة 2000
- 16- حسان دهش جالب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011
- 17- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005 .
- 18- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1 :، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005
- 19- حسين سلامة عبد العظيم ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ط 01 ، بيروت : دار الفكر، 2005 م.
- 20- حمادة إبراهيم بسيوني، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط01 بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية، 1993
- 21- حمادة بسيوني إبراهيم ، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط 01 بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية،1993
- 22- حمدي محمد شعبان،الإعلام الأمني و غدارة الأزمات و الكوارث،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،القاهرة،مصر،2005
- 23- حميد الطائي وبشير العلق :أساسيات الاتصال(نماذج و مهارات)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009

- 24- خليل حسن الشماح ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 25- خيضر كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2002.
- 26- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008
- 27- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي :الاتصال والعلاقات العامة، ط1 ، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2005
- 28- رشاد أحمد عبد اللطيف :الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، مصر، د/ت
- 29- سالمة عبد العظيم حسين ، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار البتراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004
- 30- سيد الهواري :الموجز في إدارة الأزمات، ط1 ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998
- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطية ، 2006
- 31- صالح خليل أبو أصبع :الاتصال الجماهيري، ط1 ، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999
- 32- طارق المجذوب، الإدارة العامة :العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط 01 ، حلب : مكتبة الحلبي الحقوقية، 2002 م
- 33- عاطف عدلي العبد عبيد :مدخل إلى الاتصال والرأي العام-الأسس النظرية والإسهامات العربية،القاهرة، دار الفكر العربي 1997
- 34- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، الجزائر : دار هومة ، 2003 م

- 35- عبد الباري درة ، منهجية العمل الاستشاري في حركة تنمية المنظمة ، بحث غير منشور عمان، الأردن، ديسمبر 1985 م
- 36- عبد الحميد السيد: مفاهيم وأساسيات في نظرية العمل مع الجماعات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003
- 37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999
- 38- عبد الرزاق حبيب ، اقتصاد و تسيير مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2002
- 39- عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000
- 40- عبد الغفور يونس :نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997
- 41- عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، القاهرة : مطبعة النيل، 1999 م
- 42- عبد القادر محمد فهمي: المدخل إلى الإستراتيجية، ط1 ، عمان، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2006
- 43- عبد الواحد علي قدرى ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط1 ، القاهرة :دار الجامعة الجديدة ، 2008 م.
- 44- علي عبد الرزاق جلبي :علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 45- علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الاداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر او التوزيع ، ط1 ، 2006
- 46- عليوة السيد ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، القاهرة :الهيئة العامة للكتاب، 1987
- 47- عمرو عبد الله ، اعداد القادة ، ورقة مقدمة في الملتقى العربي ، بعنوان ، اعداد القيادات الادارية المالية ، و ورشة عمل الادارة تحت الضغوط ، مصر ، 2008

- 48- فهد أحمد شعلان، إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات، الرياض، 1999
- 49- ليث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، ت عبد الحميد المرسي ، سيد ، و اسماعيل يوسف محمد ، دار النهضة للطبع و النشر، القاهرة 1974
- 50- مجدي احمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي :مدخل في علم اجتماع الصناعي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009
- 51- محسن أحمد الخضيرى ، محسن أحمد (1993) . إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة .
- 52- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مصر :مكتبة مدبولي، 1996 م
- 53- محمد الشافعي، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط1 ، القاهرة : مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر، 2000 م
- 54- محمد الصيرفي : الإدارة الإستراتيجية، ط1 ،الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2008
- 55- محمد حسن العميرة ، مبادئ الادارة المدرسية ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999
- 56- محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغير ،الوقت ، التنمية الادارية، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007
- 57- محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط01، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م
- 58- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006

- 59- محمد رياض الأبرش: إدارة التغيير والتحول. سلسلة هارفارد، لبنان، الطبعة الأولى،  
2006
- 60- محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 1999
- 61- محمد سير عبد الفتاح و زينب و رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي ، أهداف  
انتماءات اتجاهات ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الاسكندرية ، 2004
- 62- محمد شومان ،الإعلام و الأزمات،مدخل نظري و ممارسات عملية،دار الكتب العلمية  
للنشر و التوزيع،القاهرة، . 2002
- 63- محمد شومان،الإعلام و الازمات،مدخل نظري و ممارسات عملية،دار الكتب العلمية  
للنشر و التوزيع،القاهرة، . 2002
- 64- محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي، ط 01  
الجيزة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية،2005 .
- 65- محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها  
والسيطرة عليها ، ط 02 ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية،1996 م
- 66- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات :الأزمة بين الوقاية منها  
والسيطرة عليها، ط 02 القاهرة :مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996 م
- 67- محمد فتحي : الخروج من المأزق -فن إدارة الأزمات، القاهرة، دار التوزيع والنشر  
الإسلامية، 2001
- 68- محمد نصر مهنا ، إدارة الأزمات، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م  
محمود ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان :دار زهران للطباعة  
والنشر،1997
- 69- محمود معن عياصرة ،مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط  
01عمان :دار الحامد،2008
- 70- منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1 ، القاهرة : دار البيان،  
1998م
- 71- موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، ط 02 ، عمان : دار وائل للنشر، 2002 م

72- ناصر دادي عدون :الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط 2 ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009

73- نعمة عباس خضير، وآخرون، (( قياس السمات القيادية للمدراء :دراسة اختباريه في منظمات صناعية))، المجلة العربية للإدارة القاهرة المجلد 16 ، العدد01، 1994

74- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، الرياض : مطابع الفرزدق، 1985 م

75- نور هاشم جمجوم، سيكولوجية الإدارة ، جدة : دار الشروق، 1991 م

### المذكرات:

01- الحداد ، فرح لفتة عامر(1994) . إدارة الأزمات في المنظمات العراقية : دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير "رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد.

02- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2004-2005.

03- بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005.

04- توفيق العطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2009 م.

05- حسين موسي العساف :الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول،( ورقة عمل مقدمة في ملتقى" المناهج الحديثة "في إدارة الأزمة والكوارث)، عمان2009 والصادرة في كتاب يضم مجموعة مقالات تحت عنوان :إدارة الأزمات والكوارث، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010 .

- 06- حورية شريط: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق لوادي السمار) ،مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 1999 -2000.
- 07- عزاز ابراهيم و قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة آكلي أمحمد أولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015.
- 08- عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، مذكرة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة ، 2001.
- 09-مليكة مرباح : إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير . رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2010/2009.
- 10- يعالج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع فعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010.

## قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

01- Christophe Roux-Dufort :Gérer et Dédicer en Situation de Crise 11 ;2éme édition ;Dunod ; paris ; france2003

02-Connoly .( C ). et Deutsch. 1980. Management des entreprises et motivation des\_ressources humaines. Alger. Colloque. 6 et 7 Nov . 1999 .

03 - Frennd (J) , Sociologie du conflit pu F 1ere Ed , paris , 1983

قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

04- Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis - Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2) :7

05-Michael Bland, Communicating Out of a Crisis , ( London: Macmillan Press,1st ed1998.

الانترنت:

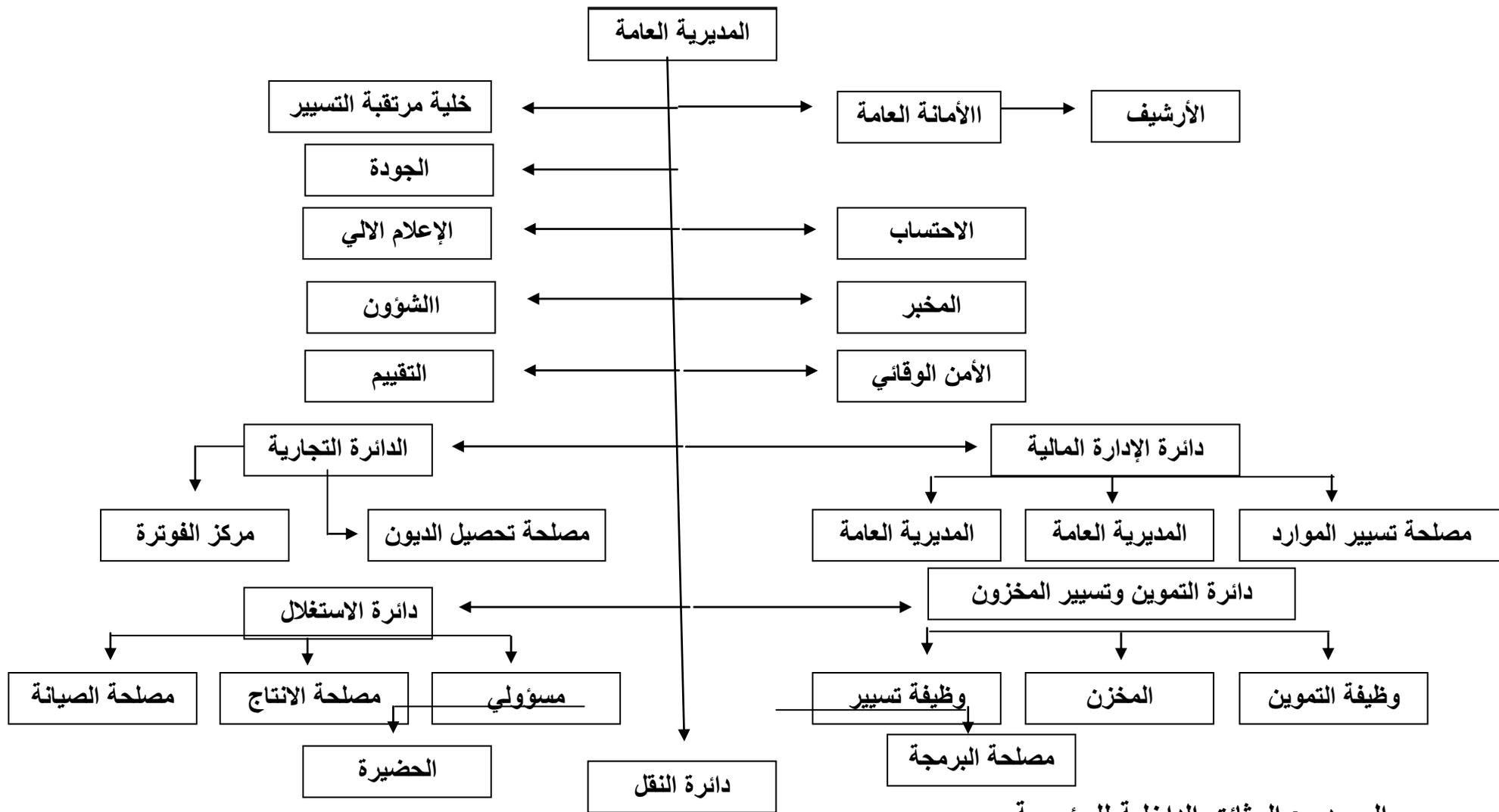
- [www.bsaaeer.com](http://www.bsaaeer.com) ملتقى الأنثروبولوجيون العرب:

- Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management  
"http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf

-[www.webreview.dz/IMG/pdf/11-6.pdf](http://www.webreview.dz/IMG/pdf/11-6.pdf)

-[Uqu.edu.sa/files\\_2/tiny-mce/plugins/gf](http://Uqu.edu.sa/files_2/tiny-mce/plugins/gf)





المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجدول رقم 01: جدول يوضح الإجراءات المتبعة لسيرورة وظيفة التموين

المخرجات	الأنشطة	المدخلات	المسئول
طلب توريدات	استقبال لائحة الاحتياجات من العمال+ إعداد طالبا لتوريدات	طلب احتياجات	رئيس وظيفة معنية تابعة للمؤسسة
طلب التموين	استقبال طالبا لتوريدات +إعداد طلب التموين	طلب التوريدات	رئيس وظيفة تسيير المخزونات
طلب الشراء	إعداد طلب الشراء وإرسالهم للمدير العام	طلبات التموين	رئيس وظيفة التموين
لا توجد	المصادقة على طلبات الشراء	طلبات الشراء	المدير العام
جدول المقارنة بين الموردين	دراسة العروض واختيار المورد المناسب	العروض + الفواتير الشكلية	جنة دراسة عروض الموردين
وصل الطلب	إعداد وصل الطلب وتقديمه للمشتري أو المورد	محضر اختيار المورد النهائي+ جدول مطابقة عرض المورد بدفتر شروط المؤسسة	رئيس وظيفة التموين مشتري المؤسسة
فاتورة المورد أو	التنقل لشراء	وصل الطلب	مشتري المؤسسة

وصل التسليم	الاحتياجات		
وصلات الاستلان	استقبال المشتريات وإعداد وصل الاستلام	وصل الطلب + فاتورة المورد	أمين المخزن المعين
كشف المعاينة	معاينة المشتريات	وصل الاستلام + وصل الطلب	معيير المشتريات
طلب الدفع	إعداد طلب الدفع للمورد	فاتورة المورد + وصل الاستلام + وصل الطلب	رئيس وظيفة التموين