



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 2: أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم بعنوان:

## الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في المنظمة

قراءة سوسيولوجية لواقع إدارة الأزمات في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية

**Organizational culture and crisis management in the organization**  
**A sociological reading of the reality of crisis management in the Algerian**  
**organization**

**A field study at the Air Algeria Organization**

تخصص: علم الاجتماع وتنظيمات والمناجمت.

إشراف:  
أ.د. مقراني الهاشمي

إعداد الطالبة:  
لعجال باية

اللجنة المناقشة:

1. أ.د. دريس سفيان جامعة الجزائر 2.....رئيسا
2. أ.د. مقراني الهاشمي جامعة الجزائر 2.....مقررا
3. د. يمينة مختار جامعة الجزائر 2.....عضوا
4. د. محمدي جميلة جامعة الجزائر 2.....عضوا
5. د. بلعربي غنية جامعة برج بوعريريج.....عضوا
6. د. بركة بلاغماس جامعة الجزائر 3.....عضوا

السنة الجامعية: 2022/2021



People's Democratic Republic of Algeria

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF Algiers 2 - ABOU EL KACEM Saâdallah  
FACULTY OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF SOCIOLOGY



Thesis submitted to earn doctoral degree entitled:

**Organizational culture and crisis management in the organization**  
**A sociological reading of the reality of crisis management in the**  
**Algerian organization**

A field study at the Air Algérie Organization

**Sociology of organizations and management as a speciality**

**Presented by:**  
Baya Ladjel

**Thesis director :**  
Professor: Mokrani Elhachemi

**Board of examiners :**

Driss Sofiane	Professor	University of Algiers 2	President
Mokrani Elhachemi	Professor	University of Algiers 2	Supervisor
Mokhetar Yamina	Professor	University of Algiers 2	Examiner
Mehamedi Djamila	Professor	University of Algiers 2	Examiner
Belarbi Ghania	Professor	University of Bordj Bou Arredj	Examiner
Baraka Belaghemass	Professor	University of Algiers 3	Examiner

**University Year : 2021-2022**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحكمة لا تأتي إلا عندما

تكشف مقدار جهلك

سقراط



# الإهداء

للذين يؤمنون بنجاحاتنا أكثر من أنفسنا

وينشبتون بأحلامنا رغم كل العراقيل

أبي أمي وحدكما تسنحقان هذا الإهداء.

إلى روح جدي رحمه الله.

إلى كل مجدٍ باحث عن الحقيقة.

# شكر و تقدير

الحمد لله حمدا خالدا مع خلوده والحمد لله حمدا لا جزاء لقائله إلا رضاه والحمد لله حمدا لكل طرفة عين وتنفس نفس فله الحمد وله الشكر أن فضلنا وخصنا بنعمة العلم ويسر لنا سبل بحثنا الذي نذرناه خالصا لوجهه الكريم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكامل للأستاذ مقراني الهاشمي الذي رافقني طيلة مشوار بحثي وكان المشرف على عملي هذا ولم يخل علي بنصائحه القيمة فجزاه الله عني خيرا الجزاء بثواب الدنيا وحسن ثواب الآخرة.

كل الشكر لعائلي التي ساندتني والداي الحبيبان، جدتي حفظها الله، إخوتي زوجاتهم وبناتهم، أخواطي أزواجهم وأبنائهم.

كما أشكر كل الأساتذة الكرام الذين درّسوني ولم يخلوا علي بنصائحهم، وكل موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خاصة المؤطرة السيدة دلنده نوال التي ساهمت في انجاز هذا العمل، والسيدة حميداش لمياء التي كانت طرفا مهما أيضا في انجاز هذه الدراسة.

شكرا لكل الأصدقاء والزملاء على الدعم خاصة خديجة سبخاوي وكل من ساهم سواء من قريب أو من بعيد في وصولي لهذه المرحلة من التعليم وإتمام هذا العمل وجزاهم الله عني كل خير.

بإتة لعجال

## فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

مقدمة.....أ،ب،ت،ث

الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة.

تمهيد ..... 8

1-مببرات اختيار الموضوع: ..... 8

2-أهداف الدراسة: ..... 8

3-أهمية الدراسة: ..... 9

4-الإشكالية: ..... 10

5-الفرضيات: ..... 12

6-تحديد المفاهيم: ..... 13

7-الدراسات السابقة: ..... 21

8-التعقيب على الدراسات السابقة: ..... 40

9-المقاربات النظرية للدراسة: ..... 43

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية

تمهيد ..... 52

1-ماهية الثقافة: ..... 52

2-عناصر الثقافة التنظيمية: ..... 58

3-خصائص الثقافة التنظيمية: ..... 59

4-أهمية الثقافة التنظيمية: ..... 60

62	5-مكونات نسيج ثقافة المنظمة
64	6-أنواع الثقافة التنظيمية:
69	7-مستويات الثقافة التنظيمية:
69	8-أبعاد الثقافة التنظيمية:
71	9-الديناميات الثقافية للمنظمة:
71	10-وظيفة الثقافة التنظيمية:
72	11-خلق الثقافة والمحافظة عليها:
75	12-إدارة الثقافات:
77	13-أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:
79	14-نظريات الثقافة التنظيمية:
83	خلاصة الفصل:

### الفصل الثالث: المداخل النظرية لدراسة إدارة الأزمات

85	تمهيد
86	1-مفهوم الأزمة:
92	2-مكونات مفهوم الأزمة:
95	3-خصائص الأزمة:
98	4-مراحل نمو الأزمة وأبعادها:
101	5-أنواع الأزمات وأسباب نشوئها:
106	6-إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:
113	7-متطلبات إدارة الأزمات ومعوّقات نجاحها:
115	8- المناهج العلمية لدراسة وتشخيص الأزمة في المنظمة:
118	خلاصة الفصل:

## الفصل الرابع: ديناميكية الفرد في المنظمة وإدارة الأزمات.

120.....	تمهيد .....
120.....	الاتصال التنظيمي: .....
120.....	1-تعريف الاتصال التنظيمي:.....
121.....	2-عناصر العملية الاتصالية : .....
121.....	3-تطور اتصالات الأزمة:.....
122.....	4-أهداف اتصالات الأزمة:.....
123.....	5-دور الاتصال في المراحل المختلفة للأزمة:.....
125.....	القيادة وإدارة الأزمات:.....
125.....	1-مفهوم القيادة:.....
128.....	2-مقومات القيادة:.....
129.....	3-نظريات القيادة:.....
134.....	4-أنواع القيادة:.....
138.....	5-دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات:.....
140.....	6-عوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمات:.....
142.....	الاختيار بين البدائل، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات:.....
142.....	1-تعريف اتخاذ القرار : .....
143.....	2-طبيعة ونطاق وأنماط القرارات في المنظمات: .....
145.....	3- مراحل اتخاذ القرار:.....
145.....	4- نظريات اتخاذ القرار : .....
147.....	5- تعريف قرارات الأزمة:.....
148.....	6-أنواع القرارات في إدارة الأزمات: .....
149.....	7-أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات:.....

150.....	8-مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات:
154.....	الالتزام التنظيمي:
154.....	1-تعريف الالتزام التنظيمي:
155.....	2-خصائص الالتزام التنظيمي:
156.....	3-أنواع الالتزام التنظيمي:
156.....	4-مراحل الالتزام التنظيمي:
158.....	5-محددات تنمية الالتزام التنظيمي:
159.....	6-علاقة الالتزام التنظيمي بفاعلية إدارة الأزمات:
161.....	خلاصة الفصل:

## الفصل الخامس: ديناميكية المنظمة، مجتمع الأزمة، مستقبل المنظمة المنشود بعد الأزمة

163.....	تمهيد .....
164.....	إدارة التغيير لتجنب الأزمات:
164.....	1-تعريف التغيير التنظيمي:
166.....	2- خصائص التغيير:
167.....	3-عوامل التغيير التنظيمي:
169.....	4-أنواع التغيير:
170.....	5-استراتيجيات إدارة التغيير:
170.....	6-أهداف إدارة التغيير:
172.....	7-العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:
173.....	إدارة الصراع التنظيمي لتجنب الأزمات:
173.....	1- تعريف الصراع التنظيمي:
174.....	2-أسباب الصراع التنظيمي:
175.....	3-مراحل الصراع التنظيمي:

176.....	4- سوسيولوجيا إدارة أزمة الصراع:
178.....	5- آثار الصراع التنظيمي:
180.....	إدارة مجتمع الأزمة:
180.....	1- فئات مجتمع الأزمات:
181.....	2- مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة:
182.....	3- متطلبات الإدارة الناجحة لمجتمع الأزمة:
183.....	4- ما بعد الأزمة:
184.....	5- حاجة المنظمات للتفكير الإبداعي:
190.....	خلاصة الفصل:

## الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

### الفصل السادس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية.

193.....	تمهيد
194.....	1-التعريف بميدان الدراسة(منظمة الخطوط الجوية الجزائرية) :
194.....	1-1-تاريخ نشأة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية:
196.....	1-2-كرونولوجيا أهم الحوادث التي تعرّضت لها المنظمة:
197.....	1-3- تحليل خطة الاستجابة للطوارئ في الخطوط الجوية الجزائرية:
201.....	2-مجالات الدراسة:
202.....	3-الإجراءات المنهجية:
204.....	4-مجتمع البحث واختيار العينة:
208.....	5-أساليب المعالجة الإحصائية:
208.....	6-خصائص مفردات العينة:
216.....	خلاصة الفصل:

## الفصل السابع: التزام القادة بقيم ومعتقدات المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة

- تمهيد ..... 218
- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى: ..... 219
- الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى: ..... 250

## الفصل الثامن: التنشئة الاجتماعية، تنمية الولاء، التكيف مع الأوضاع الأزمومية الطارئة.

- تمهيد ..... 255
- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية: ..... 256
- الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية: ..... 283

## الفصل التاسع: مراعاة القيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط والتكيف مع تغيراته.

- تمهيد ..... 289
- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة: ..... 290
- الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة: ..... 310

## الفصل العاشر: سلوكيات الفاعلين، قوة الثقافة التنظيمية، والاستفادة من الأزمات.

- تمهيد ..... 316
- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة: ..... 317
- الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الرابعة: ..... 339
- الاستنتاج العام: ..... 342
- الخاتمة: ..... 346
- قائمة المراجع : ..... 349

الملاحق



# مقدمة

## مقدمة:

تشكّل المنظمات الحديثة أنساقا اجتماعية وتنظيمية تتفاعل داخليا فيما بينها ومع المحيط الخارجي، الذي يتغيّر ويتطوّر باستمرار، حيث أصبح التغيير في هذا العصر قاعدة وليس استثناء، وأصبحت الأزمات ظواهر ملازمة ومألوفة لجميع ظروف المجتمعات والشعوب وعلى مختلف المستويات، حيث أصبحت صفة غالبية بدلا من أن تكون مجرد حالة استثنائية، فالأحداث المتلاحقة والتطورات التي تعيشها المجتمعات والمنظمات اليوم تشكّل تحديات وأزمات تتطلب ضرورة الاستعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة الأزمات والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها، ولا تكمن المشكلة في حدوث الأزمات والضغط بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وإدارتها لها، فإدارة الأزمات لم تعد تعتمد على الاستعدادات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ، بل هي استراتيجيات إدارية دقيقة وواضحة تتضمن كيفية التنبؤ المبكر بالأزمات والتخطيط الجيد لحماية المنظمات والعاملين فيها، وذلك عن طريق المعرفة المسبقة لما يمكن أن تؤدي إليه والمحاولة الجادة لتفاديها .

وبالتالي فإنّ نجاح المنظمات في مواجهة الأزمات المختلفة التي تمرّ بها يعتمد على العديد من العناصر أهمها المورد البشري العامل بهذه المنظمات، الذي يجب الاهتمام بتطويره وتنمية شعور الانتماء لديه، وتنشئته على قيم تنمي ولاءه والتزامه تجاه المنظمة التي يعمل بها، خاصة في الأوقات الصعبة التي تمرّ بها ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفرها على ثقافة تنظيمية ملائمة تساعد قيمها على تعزيز الإبداع وتشجيع الابتكار وتحفّز الأفراد على التميّز من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي للمنظمة وترقّب البيئة الخارجية وما تعكسه على المنظمة من تغيّرات، والتأكيد على الثقة في العاملين والمرونة في التعامل معهم والاهتمام بتحفيّزهم وتقديرهم.

وباتباع القادة والمسؤولين لاستراتيجيات ومناهج تسييرية تقوم على التنبؤ والإدارة الاستباقية للأحداث وتفتح المجال للحريات والمبادرات وتوفر قنوات اتصال تمكّن العاملين من الاطلاع على المعلومات الضرورية لأداء العمل ونقل الأفكار وتسمح بالاستغلال الأمثل لهذه المعلومات عن طريق اتخاذ القرارات

المناسبة بالاختيار الصحيح بين البدائل المتوفرة والتحكم في عامل الزمن لسرعة التكيف مع متغيرات المحيط .

التي من شأنها أن تحفز الأفراد على التميز كل هذا يساهم في استمرار المؤسسة في ظل التغيرات المتسارعة و المحافظة على تميزها وجودتها.

ومن خلال اطلعنا على الدراسات السابقة للموضوع والدراسات التي تناولت المؤسسة الجزائرية بالبحث والدراسة فإن أغلب النتائج توضح أن المنظمات الجزائرية تعرضت للعديد من الأزمات كقضايا الاختلاسات الكبرى التي ظهرت مؤخرا وبقيت وصمة عار في تاريخ تطور المنظمات الجزائرية، والإضرابات العمالية نتيجة عدم تحقيق هذه المنظمات الكفاية للعاملين فيها.

ونظرا لسوء التسيير وغياب التفكير الاستراتيجي وقلة الكفاءة والافتقار للتنبؤ والابتكار في التعامل مع الأزمات والمشاكل وإبقائها عالقة ومتركمة، وعدم منح الفرص للكفاءات الموجودة، وعدم مواكبة التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية فإن المنظمات الجزائرية لازالت تعاني من أزمات خانقة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

وعليه نحاول في دراستنا هذه أن نتناول واقع المنظمة الجزائرية وكيفية تسييرها للأزمات ودور الثقافة التنظيمية وقوتها وفعاليتها في إنجاح هذا التسيير وذلك من خلال القراءة السوسولوجية لثقافة المنظمة في الخطوط الجوية الجزائرية وتتبع ودراسة دورها في استراتيجية تسيير الأزمات.

وقد شملت دراستنا على عشرة فصول موزعة على بايين:

- الباب الأول ويشمل الجانب المنهجي والنظري للدراسة ويحتوي على خمسة فصول نظرية.

حيث تطرقنا في الفصل الأول منه لمبررات اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الموضوع، ثم إشكالية الدراسة وفرضياتها والإطار المفاهيمي للدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة والمقاربة المنهجية التي اعتمدها هذه الدراسة

وفي الفصل الثاني تطرقنا للمداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية انطلاقا من المفهوم العام للثقافة ثم تعريف الثقافة التنظيمية وعناصرها وخصائصها، وكذا أهميتها بالنسبة للمنظمات، ثم تطرقنا لمكونات

نسيج الثقافة التنظيمية وأنواعها ومستوياتها، وظيفتها وكيفية خلق الثقافة التنظيمية في المنظمات، وأثرها على نجاح المنظمات.

أما الفصل الثالث فقد خصّصناه للمداخل النظرية لدراسة إدارة الأزمات، انطلاقاً من مفهوم الأزمة ومكوّناتها، وخصائصها ومراحل تطوّرها وأسباب نشوئها ومتطلّبات إدارتها والمناهج العلمية المتبعة في تشخيصها.

وجاء الفصل الرابع للحديث عن ديناميكية الفرد في المنظمة وإدارة الأزمات وتطرّقنا فيه للاتصال التنظيمي كعنصر أساسي في ديناميكية الفرد، من خلال تعريف الاتصال التنظيمي، وعناصر العملية الاتصالية، وتطور اتصالات الأزمة، وأهدافها، ودور الاتصال في كل مراحل الأزمة. كما تناولنا في هذا الفصل القيادة وإدارة الأزمات حيث تناولنا مقومات القيادة ونظرياتها، وأنواعها، ودور المهارات القيادية في إدارة الأزمات، وعوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمات. وتناولنا أيضاً الاختيار بين البدائل واتخاذ القرار من خلال طبة ونطاق وأنماط القرارات، ومراحل اتخاذ القرار ونظرياته، وقرارات الأزمات وأنواعها، وأساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات، وجاء الالتزام التنظيمي كعنصر من عناصر هذا الفصل من خلال مفهومه وخصائصه وأنواعه ومراحل التزام الفرد تجاه منظمته، ومحددات تنمية الالتزام لدى العاملين في المنظمات وعلاقته بفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة.

أما الفصل الخامس فخصّصناه لديناميكية المنظمة ومجتمع الأزمات، والمستقبل المنشود بعد الأزمة، حيث تناولنا فيه إدارة التغيير لتجنب الأزمات من خلال خصائص التغيير وعوامله وأنواعه، واستراتيجياته وأهدافه، والعوامل التي تزيد من مقاومة العاملين في المنظمات للتغيير، كما تطرّقنا لإدارة الصراع التنظيمي من خلال مفهومه وأسبابه ومراحله، وسوسيولوجية إدارة الصراع التنظيمي وأثاره على المنظمة والعاملين، كما أدرجنا إدارة مجتمع الأزمة وفئاته، ومشاركة المجتمع في معالجة الأزمة ومتطلبات الإدارة الناجحة لمجتمع الأزمة، وتطرّقنا لما بعد الأزمة وحاجة المنظمات للتفكير الابداعي لاستشراف مستقبل المنظمة بعد الأزمة وحسن إدارته.

- الباب الثاني ويشمل الدراسة الميدانية ويحتوي أيضاً على خمس فصول، خصّصنا الفصل السادس للتعريف بميدان الدراسة ومجالاتها، المنهج والتقنيات المتبعة، كيفية بناء العيّنة وأساليب المعالجة الإحصائية بالإضافة لخصائص العيّنة.

وتم تخصيص الفصل السابع التزام القادة والمسيرين بقيم ومعتقدات المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة لتحليل جداول الفرضية الأولى وتقديم الاستنتاج الخاص بها.

أما الفصل الثامن فشمّل تحليل نتائج الفرضية الثانية وجاء بعنوان التنشئة الاجتماعية تنمية الولاء والتكيف مع الأوضاع الأموية الطارئة.

في حين تم تحليل نتائج الفرضية الثالثة في الفصل التاسع وكان بعنوان مراعاة القيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط والتكيف مع تغييراته، وتم في الفصل العاشر والأخير تحليل نتائج الفرضية الرابعة التي تناولت سلوكيات الفاعلين، قوة الثقافة التنظيمية، والاستفادة من الأزمات.

لنصل في الأخير للاستنتاج العام ومناقشة النتائج المتوصل إليها، خاتمة الدراسة، قائمة المراجع، وقائمة الملاحق التي اعتمدها في الدراسة.

## الباب الأوّل: الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأوّل: الفصل المنهجي والنظري للدراسة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: المداخل النظرية لدراسة إدارة الأزمات.

الفصل الرابع: ديناميكية الفرد في المنظمة وإدارة الأزمات.

الفصل الخامس: ديناميكية المنظمة، مجتمع الأزمات، مستقبل المنظمة

المنشود بعد الأزمات.

## الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

### تمهيد

- 1- مبررات اختيار الموضوع
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- الإشكالية
- 5- الفرضيات
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة
- 9- المقاربات النظرية للدراسة

## تمهيد

نتناول في هذا الفصل مبررات اختيار موضوع الدراسة، أهدافها، وأهميتها، كما سيتم التطرق لبناء الاشكالية والفرضيات، والإطار المفاهيمي الخاص بالدراسة، ثم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومدى استفادتنا منها، وكذا المقاربات النظرية التي تناسب موضوع الدراسة.

### 1- مبررات اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لموضوع الدراسة انطلاقا من عدة أسباب أهمها:

- رغبتنا في مواصلة البحث في ميدان إدارة الأزمات الذي عملنا عليه في مرحلة الماجستير.
- التطورات السريعة التي تحدث في عالم اليوم وما تفرضه من تغييرات جعلنا نتساءل عن كيفية مواجهة المنظمات لهذه التغييرات وكيفية التكيف معها وتجنب نتائجها السلبية.
- الأزمات المتكررة التي تتعرض لها المنظمات الجزائرية والتي نسمع عنها كل يوم في وسائل الإعلام جعلنا نتساءل عن الاستراتيجيات التي تدير بها هذه المنظمات واستراتيجية إدارتها للأزمة.
- نقص الدراسات في ميدان تسيير الأزمات لأنه مجال جديد فرض نفسه في الوقت الحالي مما أجبر المنظمات على وضع استراتيجيات تقوم على مبادئ خاصة بالتسيير الأزموي.

### 2- أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة أثر التزام المسيرين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية بالثقافة التنظيمية للمنظمة على اتخاذ القرار في المنظمة.
- معرفة أثر التنشئة الاجتماعية للعاملين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية على التكيف مع الأوضاع الأزموية الطارئة.
- محاولة معرفة أثر التنشئة الاجتماعية للعاملين على ولائهم والتزامهم تجاه منظمتهم.
- محاولة معرفة قوة الثقافة التنظيمية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية وقدرتها على الاستفادة من الأزمات التي مّت وتمرّ بها.



- السعي لمعرفة مدى مراعاة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية للمحيط الاجتماعي وتكيفها مع تغيّراته.
- التوصل لمعرفة كيف تجعل الثقافة التنظيمية مصدر لحل المشكلات ومواجهة الأزمات.
- كيف تواجه منظمة الخطوط الجوية الجزائرية التغيّرات ويتجنّب رفضها ومقاومتها من الفاعلين في المنظمة والمتعاملين معها.
- القاء الضوء على الأطر النظرية لإدارة الأزمات وإظهار أهميتها بالنسبة للمناجمت الحديث.
- الوقوف على واقع إدارة الأزمات في المنظمات الجزائرية ومدى تفعيلها على مستوى المنظمات والعمل بمنهجيتها.
- الوقوف على اهتمام الفاعلين في المنظمة العمومية الجزائرية والتزامهم تجاه منظماتهم أوقات الأزمات.
- لفت انتباه المسيرين في المنظمات الجزائرية لأهمية قوة الثقافة التنظيمية ومرونتها ودورها الايجابي ومساعدتها للمنظمة أوقات الأزمات.
- اطلاع المسيرين على البعد التحليلي العلمي لدراسة الموضوع والنتائج المتوصل إليها قصد الاستفادة منها.

### 3- أهمية الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة بالنسبة للباحث يخضع لعدة اعتبارات أهمها الفضول العلمي للباحث الذي يؤدي به لتحويل فكرة الموضوع من ظاهرة عامة ل طرح اشكالي يستوجب البحث ويستهدف التعمق أكثر لتشخيص وفهم ارتباطات الظاهرة وفك مؤشرات تحليل الروابط بين مسبباتها وآثارها، قصد الوصول لتفسير علمي ذا فائدة للمهتمين بالموضوع، والمسيرين في ميدان البحث التطبيقي والميادين المشابهة، والدارسين في المجال العلمي للدراسة.

- وتأتي أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في المنظمة، من حيث القراءة السوسيولوجية لواقع إدارة الأزمات في المنظمة الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة الخطوط الجزائرية، وتشخيص الأسباب الحقيقية للأزمات في المنظمة، والاستفادة منها، من حيث أسلوب الإدارة المنهجية والعلمية، ومن حيث أهمية وجود ثقافة تنظيمية في المنظمات

العمومية تركّز على الإدارة الوقائية كي تتجنّب المنظمات الخسائر المادية ونزيف المورد البشري تجاه المنظمات الخاصة.

- تأتي أهمية الدراسة أيضا من حيث قيام المناجمنت الحديث على أسس الترقّب والإدارة الاستباقية الوقائية وتطبيقه على المنظمات الجزائرية خاصة العمومية منها. في ظل التغيّرات المتسارعة وتغيّر أنماط المستهلكين والمتعاملين.
- كما تأتي أهمية الموضوع من حدائته وقلة الدراسات حوله في إطار تخصص علم اجتماع تنظيمات ومناجمنت.

#### 4- الإشكالية:

إن حياتنا اليوم معقدة ولا تخلو من حدوث المشاكل والإجهادات والأزمات، إذ ظهرت إلى الوجود مشاكل وأزمات جديدة لم يشهدها العالم من قبل أو على الأقل لم تكن على نفس الدرجة من الأهمية والخطورة، ولم تكن تمس المصالح المباشرة لعدد أوسع من البشر، وتتعرض المنظمات في الوقت الحاضر لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها بدون نتائج وأثار سلبية، وقد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهدا كبيرا لمعالجتها، إذ أن اقتصاديات العالم أصبحت على درجة عالية من التداخل والتكامل بحيث أصبحت الأحداث متجاهلة تماما البعد الجغرافي ومواقع الحدث في حسابات الإداريين ومتابعي الأزمات، وهو ما يزيد في تركيب وعمل القائد الإداري ويؤثر في كيفية مواجهة الأزمات.

وتعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة لأنها تفرض على متخذ القرار الإلمام بكافة المعطيات وسرعة البديهة والإبداع في اختيار البديل الذي يخدم أهداف المنظمة في مثل هذه الحالات، والتحكم في الوقت لأن الاختيار المناسب لا يكون إلا في الوقت المناسب. ذلك أن لكل أزمة ظروفها الخاصة التي يمكن أن تنتج من الأزمة نفسها ولذلك فإن الخطط و الاستراتيجيات التي تتجح في مواجهة أزمة معينة قد لا تتجح في مواجهة أزمة أخرى، وبالتالي فإن عملية تشخيص الأزمة والوقوف على خصائصها أمر أساسي قبل اتخاذ القرار المناسب الذي يساعد المنظمة على مواجهة الأزمة والتكيف السريع مع الوضع الجديد الذي تفرزه.

كما أنها ليست بالظاهرة الجديدة بل هي ظواهر أزلية نشأت مع الإنسان لكن الجديد في الأمر هو اهتمام المفكرين في العصر الحديث بالأزمات وكيفية إدارتها والسيطرة عليها انطلاقا من الأزمات

الدولية السياسية والاقتصادية، الأزمات الاجتماعية إلى الأزمات داخل المنظمات، حيث شكلت فرقا خاصة بالأزمات وأنشأت إدارات خاصة داخل كل منظمة هدفها الأساسي جمع المعلومات والتنبؤ قدر الإمكان بالتغيرات التي ستؤدي حتما إلى حدوث أزمات.

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها أسلوبا لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ القرارات حيث أن ما هو موجود داخل الثقافة يعبر عن القيم الأساسية والتي تشكل معتقدات العاملين في المواقف الصعبة التي تحتاج منهم إلى التحدي وتملي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

إذ تتحدد ثقافة المنظمة كأداة فعالة في توجيه وتحديد السلوكيات من خلال وجود ثقافة وتفسيورات مشتركة بين أعضاء التنظيم في المنظمة وهناك اختلاف بين ثقافة المنظمة القوية والضعيفة والذي يظهر من خلال انتشار القيم المشتركة بين معظم الأعضاء ومدى عمق الالتزام والتفويض بها من قبل هؤلاء الأعضاء وثقافة المنظمة تكون قوية حينما يؤمن العدد الأكبر من العاملين بقيمتها الأساسية ويلتزمون بما تنادي به من قيم واتجاهات بحيث تكون أكثر تأثيرا في سلوكياتهم وتحقق ثقافة المؤسسة القوية ما حققه التنظيم الرسمي الصارم من تفويض والتزام بالقواعد والأنظمة من قبل كل أو أغلبية أعضاء المؤسسة، وذلك دون وثيقة مكتوبة فهي تحقق الانصياع الطوعي والالتزام الداخلي بقيم وأهداف المؤسسة عن رغبة دفاع ذاتي، وهذا ما يمكن العامل من التلاؤم والانسجام مع المنظمة وأهدافها.

وقد عرفت المنظمات العمومية الجزائرية العديد من التغيرات والتطورات التي جعلتها تواجه أزمات مختلفة منذ نشأتها ثم تحولها من النظام الاشتراكي للنظام الرأسمالي الذي استوجب العديد من التغيرات وما صاحبها من مشاكل خاصة على الذهنيات والثقافات التنظيمية التي صاحبت النظام الاشتراكي وترسخت في اللاوعي الجمعي، ثم أزمة المديونية والخصخصة التي فرضت على المؤسسات تسريح العمل وتغيير نمطية العمل وغيرها من المشاكل التي واجهتها المنظمات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

وهو ما عرفته منظمة الخطوط الجوية الجزائرية منذ نشأتها نتيجة للحاجات والضغوطات الكثيرة التي واجهتها من جهة وللتحولات التي عرفها النقل الجوي في المجتمع الجزائري وفي العالم بصفة عامة وفي إطار سعيها لمواكبة هذه التطورات والتغيرات وتقديم الأفضل لزيائنها قد مرّت كذلك بالعديد من المشاكل والأزمات مثل حوادث سقوط الطائرات وإضراب العمّال فكيف استطاعت التغلّب على هذه الأزمات ومواصلة تطورها وكيف ساهمت ثقافتها التنظيمية في ذلك.

وبناء عليه نطرح التساؤل العام التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية في إدارة الأزمات التي تمر بها المنظمة؟

ويندرج منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- كيف يساهم الالتزام بالقيم والمعتقدات التنظيمية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية في

اتخاذ القرارات لدى مسير الأزمة؟

2- كيف تؤثر التنشئة الاجتماعية للعاملين داخل منظمة الخطوط الجوية الجزائرية على

اندماجهم وتكيفهم مع الأوضاع الأزمومية الطارئة في المنظمة؟

3- ما مدى تأثير القيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط الذي نشأت فيه منظمة الخطوط

الجوية الجزائرية على قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط؟

4- هل تملك منظمة الخطوط الجوية الجزائرية ثقافة تنظيمية قوية تساعد على مواجهة

الأزمات و تجاوزها؟

5- الفرضيات:

للإجابة على التساؤل العام والأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

- تعتبر الثقافة التنظيمية للمنظمة جوهر عملية إدارة الأزمات وذلك من خلال سلوكيات الفاعلين (المرؤوسين) في المنظمة أثناء الأزمة وإبداعات القادة (الرؤساء) في القرارات المتخذة للخروج من الأزمات.

**الفرضيات الجزئية:**

1- التزام القادة بأهداف المنظمة وبالمعتقدات والقيم التنظيمية التي نشأت عليها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة تراعي مصلحة المنظمة وتخرجها من الأزمة بأقل الخسائر.

2- تؤدي تنشئة الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية على قيم ومعتقدات تنمي الولاء التنظيمي لديهم إلى تجاوزهم للاختلالات التي تحدثها الأزمة والتكيف السريع مع الأوضاع الطارئة في المنظمة.

3- مراعاة المنظمة للقيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط الاجتماعي الذي نشأت فيه والتهيئة المستمرة للتغيير يؤدي بها للاستمرار ومجاراة التغيرات التي تطرأ على هذا المحيط.

4- ممارسات وسلوكيات الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الأزمات واتجاهاتهم تبين قوة الثقافة التنظيمية التي يتم تنشئة العاملين عليها.

**6- تحديد المفاهيم:**

**الثقافة:** قدم كل من كروبر A. L. Kroeber و كلاكهون C. Klockhon صيغة تأليفية تشتمل على معظم العناصر التي حظيت بموافقة علماء الاجتماع في الوقت الحاضر: « الثقافة تتألف من أنماط، مشتركة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول، عن طريق الرموز، فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الانسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية، وكافة

القيم المتصلة بها، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج سلوك من ناحية، وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى<sup>1</sup>

**الثقافة التنظيمية:** عرف كل من Huczynski & Buchanam 2006 ثقافة المنظمة أنه مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم و المعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، و تمتد كذلك إلى تعلم الطقوس و شعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي و غير الرسمي.<sup>2</sup>

كما عرّف Schein 1985 ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي ، و تستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات.<sup>3</sup>

كما تعرّف أنها نظام ذو معنى مشترك يقيمه أعضاء التنظيم بهدف تميز منظماتهم عن غيرها وهذا النظام نسيج من مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والمعايير والسلوك واللغة المشتركة والتعلم والمعرفة ومدى تميز درجة الاحتكاك بالبيئة المحيطة، وله مجموعة من الخصائص تنظر المنظمة لها بعين الاعتبار وتقييمها من أن الأخر لتندمج مع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** التعريف الإجرائي الذي سنعتمده هو الذي جاء في كتاب سمير إبراهيم حسن الثقافة والمجتمع وهو التالي: ثقافة المنظمة هي مجموعة المفاهيم والقيم والاتجاهات والحقوق والواجبات التي يتعامل بها العاملون في منظمة محددة بما يشكل منظومة معيارية يسترشد بها

<sup>1</sup> - نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع جامعة الاسكندرية، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، مصر، د س، ص 114.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 315.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> - عادل محمد محمد عبد الرحمن، دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من المناصب القيادية في الشركات العامة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ملحق العدد الثاني، المجلد 37، 2017، ص 15

العاملون فتحدد قواعد وأنماط سلوكهم الوظيفي و ترسم وسائل تعاملهم في البيئة الداخلية للمنظمة ومع المتعاملين معها.<sup>1</sup>

### الأزمة:

يعرفها فيليبس: حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.<sup>2</sup>

كما يعرفها Bieber بأنها « نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.»<sup>3</sup>

وتعرّف أيضا بأنها تعبر عن موقف وحالة وعملية و قضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة ) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج وتختلط الأمور و تتعقد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى، وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.<sup>4</sup>

وهي موقف استثنائي غير عادي يضع المنظمة بكامل أعضائها و إدارتها في موقع المواجهة وليس جهة معينة دون أخرى.<sup>5</sup>

كما حددها O'Neill على أنها حادث عرض متزايد يثير تهديد جدي لوجود المنظمة وسمعتها.<sup>6</sup>

**التعريف الإجرائي:** الأزمة هي حالة غير عادية تواجه المنظمات تخرج عن نطاق التحكم حيث تشكل تهديدا غير متوقعا مما يتطلب من المنظمات تجنيد كافة الموارد البشرية و المادية وتشجيع

<sup>1</sup>-سمير ابراهيم حسن، الثقافة والمجتمع، دار الفكر ، دمشق سوريا،2007،ص307.

<sup>2</sup>-Norman Phelps, *Setting UPA Crisis Recouper y phan* , journal of Business strategy vol b.NO.4,1986,p6

<sup>3</sup> -جبر محمد صدام ، *المعلومات و أهميتها في إدارة الأزمات* ، تونس ،المجلة العربية للمعلومات ، 1998 ، ص.66.

<sup>4</sup> -ماجد عبد المهدي المساعدة، المرجع السابق، ص.19.

<sup>5</sup> -محمد الصيرفي ، *إدارة الأزمات* ، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006،ص.36.

<sup>6</sup> - Peler Oneill, *developinng an Effectines Crises* ,Medie.plan21 centry anagency.management astralia,2003 p03.

المبادرات الفردية والجماعية لاتخاذ القرار الصائب قصد تجاوز الأزمة والتكيف مع المتغيرات التي افرزها الوضع الجديد.

إدارة الأزمات: هي درجة تمكن المنظمة من إدراك وتشخيص الأزمة و محاولة معالجتها و تسخير مختلف مواردها فضلا عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة.<sup>1</sup>

وعرفها (Herrero,G,&Alfanzo,B) ، هي عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات المختلفة التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وعمليتها وبقائها في السوق.<sup>2</sup>

ويعرفها الصيرفي أنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.<sup>3</sup>

وتعرف إدارة الأزمة على أنها عملية تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتدريب وإجراءات استثنائية وتهيئة المستلزمات التي تسهل عملية حصر الأزمة و بالتالي السيطرة عليها.<sup>4</sup>

إن إدارة الأزمات هي عملية تهدف إلى التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها ، و بالتالي محاولة منعها من الحدوث ، وكذلك عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها ، وهي أيضا السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والايجابية ،وهذه العملية كأى عملية إدارية تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي التخطيط والسيطرة والتقسيم .<sup>5</sup>

وهي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-Carmell,C.H.*Management change Organisation* prentice-Hall,IMC,Newyork,1990,p1990.

<sup>2</sup>-Herrero G,& Alfanzo .B "*haw to manage a crisis before or whenever it*" Puplic Realities Quarteriy,Isse;1.vol.u.spring;1995.p45 .

<sup>3</sup> -الصيرفي، مرجع سابق، ص. 28.

<sup>4</sup> -النداوي مريم مصطفى سلمان، *العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات* ،رسالة دكتوراه، جامعة الموصل ، العراق ، 2004 ، ص. 10.

<sup>5</sup> -سليم بطرس جلدة، *الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات*، الأردن، دار الرابية للنشر، 2011، ص.19.

<sup>6</sup> -احمد إبراهيم احمد، *إدارة الأزمات (الأسباب والعلاج)*، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص.32-33.



**التعريف الإجرائي:** سلسلة الإجراءات الإدارية العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بكل مراحلها (قبل، أثناء، بعد الأزمة) بهدف السيطرة عليها ومعالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة وذلك للتمكن من تجنب آثارها السلبية أو حتى تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها إذا ما تم توقعها مسبقا في حالة وجود آليات مناسبة للتعامل معها.

**الإدارة بالأزمات:** الإدارة بالأزمات هو علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين ، و الأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية ، وحتى تؤتي ثمارها ، و أهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، و تهيئة المسرح الأزموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، و إيجاد المبرر و الذريعة لهذا التفجير.<sup>1</sup>

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، و إيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري فنيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثير بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي عملية افتعال أزمة وهمية كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة في المنظمة و يهدف صانع الأزمة لتحقيق أهداف وأغراض معينة.

**مفهوم المنظمة:** يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل " المؤسسة " أو " المنظمة " كما قد يستخدم البعض الآخر مصطلح " البيروقراطية " للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم " التنظيم " «والذي يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في انجاز الأعمال، أي أن التعاون و التراتبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأي عمل مشترك ومن أحد شروط بقاء التنظيم وكذلك فعاليته قدرته على تحفيز المشاركين فيه.»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -الخضيري محسن أحمد ، الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003 ، ص.11.

<sup>2</sup> -ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص.38.

<sup>3</sup> -طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص. 22.

ويعرّف بارسونز المنظمة بأنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة"<sup>1</sup>، أما ماكس فيبر فقد عرّف المنظمة كتركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المنظمة في مكتب، أو في منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وأشكال السلطة .

ونجد أميتاي اتريني **A.Etzioni** قد عرّف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

وينظر شستر برنارد إلى المنظمة على أنها "نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة."<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي للمنظمة:** يعتبر التنظيم أو المؤسسة أو المنظمة عبارة عن نسق يتألف من مجموعة من العناصر المتناغمة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا.

**مفهوم اتخاذ القرار:** القرار هو رد فعل رسمي يقوم به فرد أو جماعة يهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين و لا يعني وجود قرار واحد ووحيد اتخاذ قرار، لأن اتخاذ القرار هو تلك العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة البدائل المتوفرة بعد سلسلة من المداولات الفردية والجماعية.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** اتخاذ القرار هو الاختيار بين الحلول والبدائل المطروحة وتقدير تكلفتها ومدى نجاحها في علاج المشاكل والأزمات وتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - ريمون بودون وفرونسوا بوريكو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ترجمة سليم حداد، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص. 199.

<sup>2</sup> - طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص. 23.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص. 26.

<sup>4</sup> - ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص. 05.

**مفهوم التسيير:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، ويرتبط نجاح عملية التسيير بفعالية التنظيم، ويتوقف نجاح كليهما (التنظيم والتسيير) على التفاعل الصحي مع الأفكار والمفاهيم المستمدة من واقع البيئة التنظيمية شديدة التغير.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** التسيير هو طريقة عقلانية للتنسيق بين موارد المنظمة (مادية و بشرية) وتوجيهها بمرونة نحو تحقيق أهداف المنظمة حيث يشجع المبادرات ويشرك الفاعلين (العمال) في اتخاذ القرار.

**الإدارة الاستراتيجية:** تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها، وتعمل على توفير البيانات والمعلومات الضرورية، يقوم التخطيط على تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة ويسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المنظمة.

**التعريف الإجرائي:** هي الخطط والقرارات المنهجية وتقييم الفرص التي تعتمدها المنظمة لتفادي الأزمات وذلك سعيا منها لتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

**التنسيق:** هو تنظيم وتكامل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات أو المؤسسات بغرض توحيد هذه الجهود نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو تنظيم الجهود الجماعية وضمان انتقال المعلومة بين وحدات المنظمة بغرض توجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

**الاستراتيجية:** هذا المفهوم يرجع إلى مفهوم فردي للعمل ، يعتبر الفرد موجود ولكنه غير فعال أي بمعنى يستجيب بطريقة متوقعة لتقدمات المؤسسة و التحليل النسقي يعتبر على العكس بأن الفرد يبقى متحيزا ولديه وظيفة بالنسبة للنص التنظيمي هذه الفوائد تعرف عند الفاعل كأهداف خاصة، ومن أجل الترقبات يستعمل الموارد التي تحكم المصالح صغيرة مقارنة مع كل الفرص المناسبة التي تدخل إلى نص اللعب وسلوك الفاعلين في الأفعال الخارجية حينئذ تكون كاستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -محمد رفيق الطيب، *مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)*، ط1 ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006،ص.24.

<sup>2</sup> - شيحا عبد العزيز إبراهيم ، *أصول الإدارة العامة* ، الإسكندرية، المطبوعات الجامعية ، 1993، ص. 367 .

<sup>3</sup> -Michel Foudriat , *Sociologie des organisation*, France, pearson édition,2005.p169

وفي تعريف آخر: يرتبط هذا المفهوم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون الواجهة إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.<sup>1</sup>

حيث استخدم ميشال كروزى هذا المفهوم ليعبر عن الألعاب بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل، فهي تلك الأفعال المتناسكة الرهانات والأهداف ويمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية وممارسة بفضل تحكمهم في منطقة الشك، التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات غير المتكافئة وضمن نقد عقلائي يحرك الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي عملية وضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات فيما يخص نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات المنظمة وظروف المحيط.

**التنشئة الاجتماعية:** التنشئة الاجتماعية هي العملية التي من خلالها نتعلم كيف نصبح أعضاء في المجتمع، من خلال استدماج معايير وقيم المجتمع من ناحية، أو تعلم كيفية أداء أدوارنا الاجتماعية (دور العامل، والصديق، والمواطن... الخ) من ناحية أخرى.

ولم يعد يتم النظر إلى التنشئة الاجتماعية باعتبارها الحافظ لمرحلة الطفولة، وتتم من خلال الأسرة والمدرسة. ولكنه أصبح من الأمور المسلم بها الآن أن التنشئة عملية مستمرة مدى الحياة، كما اتضح أيضاً أن التنشئة ليست مجرد عملية ذات خط واحد، يتعلم من خلالها الأفراد كيف يتكيفون مع المجتمع، ذلك أن الناس يعيدون تحديد أدوارهم وواجباتهم الاجتماعية. ومن هنا، فإن أي فهم للتنشئة الاجتماعية يجب أن يأخذ في اعتباره كيف ترتبط تلك العملية بالتغير الاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى أبوبكر و فهد عبد الله الغنيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، ص 31.

<sup>2</sup> -ملتقى الأنثروبولوجيون العرب: www.bsaaer.com .

<sup>3</sup> جوردون مارشال ، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة محمد الجوهري وآخرون ، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط2، 2007، ص 432-433.

**تنشئة العمل:** عملية تعليم العمال الاشتغال بأجر والامتثال للأبنية الإيديولوجية المرتبطة بهذا العمل، من قبيل: استدماج المعايير، والقيم، وثقافة مكان العمل، والتنظيم الذي يعمل فيه الشخص، أو المهنة أو الجماعة المهنية، والقدرة على التوائم مع علاقات القوة والسلطة في مكان العمل، واكتساب مهارات العلاقات الثانوية، والامتثال للدور والوظائف المحددة التي تسند إلى العامل الفرد، وتبنى السلوكيات التي يفضلها أرباب العمل (كالانضباط، وروح الفريق، والولاء). وتتضمن عملية تنشئة العمل بشكل أعم تعلم تقدير الاتجاهات التي تدعم قيمة العمل عموماً والمهارات المطلوبة لأداء أعمال معينة، كالقوة، أو البراعة (اليدوية أو العقلية)، أو القدرات الحسابية، أو الإبداع، أو القدرات التحليلية، أو القدرة على الإقناع.<sup>1</sup>

**الولاء التنظيمي:** أحد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو تنظيم ككل، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به.

وهو حالة الاتساق والاندماج والنصرة والتضامن بين أعضاء التنظيم والتي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة وأهدافها في مختلف الظروف الصعبة والعادية من أجل تحقيق المصلحة العامة والشخصية بطريقة متكافئة.<sup>2</sup>

## 7- الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

أطروحة دكتوراه للطالبة مليكة مرياح: بعنوان سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية،<sup>3</sup> وهي الدراسة التي حاولت من خلالها الباحثة الوصول إلى الحقيقة العلمية أو إيجاد إجابة لفرضيات مقترحة في الميدان لتقديم

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 434.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 138.

<sup>3</sup> -مليكة مرياح، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016/2017.

إضافات إلى واقع المؤسسة العمومية الجزائرية، وبالتالي تقديم قراءة سوسولوجية للتنظيم الداخلي من خلال محاولة إيجاد إجابة كيف يفهم الفاعلون الأزمة سواء اختلف الزمان أو المكان للتنظيم.

كما حاولت الباحثة الوقوف على واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية وتحديد أهم العوامل والأسباب التي تساعد في ظهور الأزمات.

حيث جاء في إشكالية الباحثة:

« واهتمامنا بالبحث في أسباب أزمات التنظيم يهدف إلى تقديم قراءة سوسولوجية للمنظمة من خلال محاولة إيجاد في فهم الأزمة من طرف الفاعلين وتقديم صورة واقعية مقربة لواقع المنظمة الجزائرية لأنها بيئة تتباين فيها وجهات النظر في فهم أسباب الأزمة بهدف البحث والكشف عن الأزمات الإدارية وتبيان مدى تأثيرها على التنظيم، إضافة إلى لفت نظر المسير الجزائري للاهتمام بالأزمة وبتسييرها باتخاذ المنهج العلمي الذي تقوم عليه إدارة الأزمات،...، فالأزمة ظاهرة تنظيمية لا يمكن فهمها إلا من خلال ربطها بالعوامل المؤثرة فيها سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للتنظيم.. »

وطرحت الباحثة التساؤلات التالية:

- 1- كيف يفهم مختلف أطراف المنظمة الأزمة من حيث أسبابها وتطورها في المستقبل؟
- 2- ماهي أشكال التفاعل الاجتماعي التي تنتجها الأزمة داخل المنظمة؟
- 3- كيف يسهم التغيير التنظيمي في تسيير الأزمة خاصة من حيث تطور مستقبل التسيير للمنظمة؟

وقد حاولت الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال طرح الفرضيات التالية:

- 1- يفهم أعضاء التنظيم الأزمة من زوايا متباينة، بسبب تباين وجهات النظر اتجاه الأزمة، أو تباين مكانتهم و أدوارهم.
- 2- تؤدي الأزمة إلى عدة أشكال من التفاعل الاجتماعي خاصة تكريس الجمود والصراع والتي تؤثر في مستقبل التنظيم.

3- يكتسب التنظيم عدة إجراءات وآليات لاستعادة الاستقرار وبناء إستراتيجية مستقبلية لتجاوز الأزمة وإعادة بناء المؤسسة.

وقد اعتمدت الباحثة منظور متعدد المداخل النظرية وبررت ذلك أنه يصعب تفسير ظاهرة من منظور واحد، لأن محور الظواهر هو الإنسان والفعل التنظيمي لا يحركه دافع واحد ولكن مجموعة من الدوافع وهي متعددة ، وبالتالي فالشخص الذي ينتج الظواهر التنظيمية لا يمكن تحليل أفعاله إلا من خلال تكامل المداخل، معناه أنه مرتبط بتفسيرات عديدة ومتغيرات عديدة تجمع مجموعة من المداخل النظرية.

وقد اعتمدت الباحثة عينة الكرة الثلجية مكونة من عشرة مبحوثين مستعملة تقنية المقابلة كتقنية أساسية للبحث واستقصاء المعلومة كما دعمت العينة بإحدى عشر مقابلة أخرى كانت أجرتها في دراسة الماجستير لتصبح العينة مكونة من واحد عشرون مقابلة بالإضافة لأربع مقابلات ثلاث منها لأساتذة مختصين في علم الاجتماع ورئيس مكتب مفتشية العمل بمقاطعة سيدي موسى كما أنها اعتمدت منهج دراسة الحالة و المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الظاهرة والتحكم في كل معطياتها.

وأهم النتائج التي توصلت لها الباحثة هي:

اختلاف أسباب وعوامل أزمات التنظيم بين المبحوثين حيث فسرها أساتذة علم الاجتماع وربطوها بعدة مؤشرات منها الأسباب الداخلية والخارجية، فالجانب الداخلي ارتبط تفسيره في الصراع، تجميد تفعيل الإطار القانوني وعدم تطبيقه في الواقع، غياب الهوية حيث أصبح تطبيق الأوامر في جانبها الموضوعي أو غير الموضوعي، إضافة إلى الثغرة التنظيمية في إدارة الأزمات، نظرا لتغليب الوحدة الاجتماعية على حساب الإنتاجية، فأزمة ثقافة العمل تجسدت أسبابها في عدم تفعيل دور الاتصال بالقضاء على الاغتراب، الولاءات المشبوهة، غياب التعاون، إضافة إلى أزمة الفراغات، لأن القانون أصبح حبر على ورق، وعدم الاعتراف بالخطأ وتحميلها لأطراف أخرى، وتم تفسير الأزمات من طرف المبحوثين على أنها نتيجة تراكم المشاكل وعدم الأخذ بالإرث التسييري بالجزائر، تأثير المحيط والبيئة الخارجية، التسيير غير الراشد، غياب الثقافة الديمقراطية، غياب المختصين في إدارة الأزمات، غياب ثقافة العمل، لأن العامل الجزائري يؤمن بالمكتوب وقيم واضحة وسوء استخدام السلطة، وإن الأزمة في

نظر المبحوثين هي إحدى نتائج التسيير التaylorي، فتراكم المشاكل يولد أزمة ثقة واغتراب في هوية العامل و ثقافة العمل.

### الدراسة الثانية:

أطروحة دكتوراه للأستاذ عبد القادر خريش بعنوان "دراسة سوسيو-نسقية في علم اجتماع التدبير".<sup>1</sup>

بحث ميداني في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

قام الباحث بدراسة سوسيو-نسقية في مؤسسة خدماتية وقد جاء اختيارنا لهذه الدراسة كونها تناولت منظمة الخطوط الجوية الجزائرية بالدراسة وقد استخلص فيها الباحث خبرته في دراسة هذه المنظمة كونه قد قام بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة الماجستير فيها وبالتالي استطعنا أن نأخذ فكرة جيدة عن ميدان بحثنا من خلال هذه الدراسة كما استفدنا منها في صياغة الاستمارة.

كما أفادتنا الدراسة في معرفة كيفية اتخاذ القرار في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية التي هي ميدان بحثنا. وقد جاء في اشكالية الباحث:

«...إن عملية التنافس في القيم الثقافية والتدبيرية و بطلان النماذج الاجتماعية وتعارض التنظيمات أدى إلى قطيعة ابستيمولوجية ونظرية في تناول النظريات التنظيمية والتدبيرية، حيث نجد بعض النظريات قد واصلت مسيرة النظريات التي سبقتها وبالتالي فقد دعمتها، وأكدت على التراكم النظري والمعرفي، في حين النظريات الأخرى حاولت الإفلات من القوقعة التنظيرية في دراسة التدبير من خلال الإبداع التنظيمي للتدبير. لقد فرض على التدبير أن يكون ذو كفاءة وفعالية لزيادة قدرته على مواجهة تحديات التنمية ولذلك صار من المؤشرات القوية التي تدل على تقدم الدولة مدى تقدمها تدبيريا، ذلك لأن سر تنمية الدول لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها، وإنما أيضا في كيفية استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتشاف وتفجير كل الطاقات المبدعة لديها...»

وقد طرح الباحث التساؤلات التالية :

<sup>1</sup> -خريش عبد القادر، دراسة سوسيو نسقية في علم اجتماع التدبير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007/2008.



1- ما هي المحددات التي تتحكم في نوعية التنظيم و إنجازته وإسهام المدير في ذلك من خلال مهاراته التديرية ضمن بيئة داخلية ملائمة مرتقبة وخارجية غير مرتقبة ؟

2- ومن ثم ما هو العامل الحاسم الذي يكمن خلف هذه الظواهر والمؤشرات السابق ذكرها في تصميم استراتيجية محكمة قائمة على ميكانزمات وآليات تديرية محددة؟

3- وإلى أي مدى يستعين المدير بالتحليل الاستراتيجي ومناوراته في المؤسسة من خلال مبادئه في فهم وإدراك استراتيجيات المديرين، الفاعلين لتمرير استراتيجية أحدهم على الآخر لاكتساب المزيد من المصالح؟

للإجابة على هذا الطرح الإشكالي قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية العامة:** إن حسن التدبير الفعال خاصة من جانبه البشري الذي يعتبر ثروة هامة جدا لكفيل بتحقيق الاستقرار للمؤسسة خصوصا والمجتمع عموما من خلال القدرات التديرية للمدير ومهاراته الإبداعية في تحسين وإثراء وتوجيه المؤسسة لما يضمن بقائها استمرارها ومن ثم تقليص الهيجان الاجتماعي للمؤسسة والمجتمع .

وتمت هيكلة الفرضية العامة إلى فرضيات عمل مجزأة ومترابطة ومتكاملة نسبيا إلى ثلاث فرضيات جزئية كما هي:

**الفرضية الأولى:** يتوقف نجاح أو تقدم أي منظمة على ما لدى المدير من مهارات تديرية متنوعة ومختلفة مثل ممارسة السلطة وعملية اتخاذ القرار وتفويض فعال وبناء تنظيم تديرية فعال ضمن بيئة داخلية ملائمة وخارجية غير مرتقبة.

**الفرضية الثانية:** أن العامل الرئيسي والحاسم الذي يكمن خلف هذه الظواهر والمؤشرات كالعامل والتأهيل والنهقر الاقتصادي والتدهور الاجتماعي هو عملية تصميم محكمة للاستراتيجية التديرية سواء ما يتعلق بفهم أصولها ومبادئها أو بتطبيق أنساقها وتقنياتها التي تسمح للمدير بضمان مكانته وتمرير مناوراته.

**الفرضية الثالثة:** يستند المدير على التحليل الاستراتيجي وخصوصا من خلال مبادئه السلطة ومنطقة الشك ونسق الفعل الملموس في تمرير استراتيجيته القائمة على مجال حريته، ومن ثم تسيير رئيسه وتحقيق أهدافه.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة والوصول لأسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ، كما اختار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج ، كما اعتمد العينة العمدية لعدم قدرته على تحقيق شروط العينات الاحتمالية حيث تكونت العينة من 293 مبحوث .

وكانت تقنية الاستمارة هي التقنية الأساسية لجمع المعلومات.

-ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

أن حسن التدبير قائم أساسا على المورد البشري الذي يعتبره ثروة هامة جدا كفيل بتحقيق الاستقرار النسبي للمؤسسة من المنظور الميكرو والماكرو اقتصادي، مع العلم أن المؤسسة بمثابة نافذة حقيقية على المجتمع وهما في علاقة تبادلية تأثيرية وتأثرية وقائمة على أساس الثروة البشرية ومواردها المتنوعة والمتعددة، وبالتالي فإن مصير المؤسسة متعلق بما يقدمه مديروها ومدى ثقافته التنظيمية التي يحوزون عليها، والتي استطاعوا اكتسابها من خلال جملة الأفعال التي يقومون بها انطلاقا من طبيعة السلطة التي يمارسونها بطريقة شخصية مباشرة أو غير مباشرة بمعنى تفويضية، خاصة من ناحية عملية اتخاذ القرارات اليومية أو الاستراتيجية.

### الدراسة الثالثة:

أطروحة دكتوراه للطالبة سومر نعيمة بعنوان: الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف.<sup>1</sup>

تناولت الباحثة ظاهرة الإدارة ما بين الثقافية حيث درست حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر حيث جاء في إشكالية الباحثة:

«...من الخطأ الاعتقاد أن التعاقدات والالتزامات الدولية التي تتعقد بين مختلف الدول تقتصر على تبادلات مادية وتكنولوجية خالية من كل ميول ثقافي أو خلفية اجتماعية، بل المسألة تتجاوزها إلى الأعد بكثير، إذ يتعلق الأمر قبل كل شيء بجعل كيانات متباينة تتعامل فيما بينها، وذهنيات

<sup>1</sup> - سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافية: تكيف النموذج أم تكيف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2010/2009.

مختلفة تعمل معا، فكيف يكون ذلك ممكنا إذا كان السلوك الإداري يأخذ حتما الخصوصيات الثقافية للمجتمع الذي يتبلور ويتطور بداخله...»

وطرحت الباحثة السؤال العام التالي:

ما مدى قابلية تطبيق النموذج الإداري الياباني؟ وكيف يمكن للثقافة المحول منها أن ينظم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحول إليها، إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها؟

وأتبعتها بمجموعة أسئلة :

1- ما مدى إمكانية نقل النموذج الإداري الياباني وتطبيقه على المؤسسة الجزائرية؟ كيف

يتم تداخل أو تنافر الثقافتين؟

2- ما هي الأبعاد الإدارية التي تحمل خصوصيات الثقافة المنقول منها؟ ماهي خلفياتها

الإدارية ومخلفاتها على عملية تكييف العمال؟

3- ماذا عن معاشية العمال لمبادئ الإدارة المطبقة، هل تتوفر لديهم الاستعدادات

والأدوات اللازمة والكافية لهضمها واستيعابها، أم هناك أبعاد تنظيمية ذات جوهر عالمي تعمل

على تقليص الفارق الذي يتوسط الثقافة التنظيمية و الثقافة المحلية؟

4- فيما تتمثل طبيعة ردود أفعال وانعكاسات العامل إزاء هذه المبادئ؟ أي ما هي حدود

تكيف العامل؟ هل لعملية التكيف هذه خلفية رمزية ثقافية أم يتم ذلك تحت تأثير دافع

استراتيجي منفعي بحت؟

5- هل لعملية التكيف التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة اليابانية طابعا جماعيا أو فرديا،

محليا أو أجنبيا؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وظفت الباحثة الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:** قياس مدى شمولية النموذج الإداري الياباني المنقول ومدى قابلية نقله يتم بناء

على استكشاف، من جهة، كيفية تطبيقه من طرف مسؤولي المؤسسة، من جهة أخرى، معاشية العمال

لمبادئه، هما بعدين اجتماعيين ينطويان على عدد من العوامل تشمل المستويين الثقافي والتنظيمي للمؤسسة، الرمزي والاستراتيجي للفرد.

### الفرضيات الجزئية:

- 1- تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول لآخر حسب أخلاقه الإدارية، من جهة، وطريقة تفاعل العامل مع المبادئ الإدارية، تقبله أو رفضه لها، من جهة أخرى.
- 2- يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن أخلاقه الإدارية التي تتأثر بدورها بالمبادئ الإدارية اليابانية، ومنه تكون عملية تكيف بمثابة نقطة التماس التي تلتقي فيها المهارات الإدارية الجماعية بالفردية، والمحلية بالأجنبية.
- 3- تختلف استعدادات العامل لاستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد إلى آخر، ويدخل ذلك ضمن سياق مرجعيته الثقافية وتنشئته الاجتماعية، كما يلعب كل من عمليات الاتصال، التحفيز والتكوين دور العوامل الضابطة والمكيفة.
- 4- يتكيف العامل مع هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه، كخطوة أولى، استيعاب المعايير السلوكية المفروضة، أو بالأحرى كبت مقاومته لها، لذا تترجح ردود أفعاله إزاء هذه المبادئ بين الصراع والإسهام، بين الرفض والتقبل.

وقد اعتمدت الباحثة على المنظور التوفيقي في الاقتراب من الموضوع وإلقاء الضوء على كل متغيراته حيث حاولت التوفيق بين عدة نظريات للتوصل لنتائج أكثر علمية أكثر دقة إذ تقول:

«...محاولتنا هذه تنطلق من مبدأ أنه يتعذر رفع الستار عن الحقائق الاجتماعية والإحاطة بكل جوانبها بطريقة موضوعية وشمولية من خلال الاستناد على نظرية واحدة، مع العلم بأنه لا تنهيك المعرفة العلمية إلا من خلال إعادة تركيب المعارف انطلاقاً من نقد مجموعة نظريات متجانسة تستمد منها عناصر مختلفة ومتباينة، سيما أن الأمر يتعلق بالظاهرة الثقافية التي يشترط فهمها، وتحليلها تحت منظور متعدد الأبعاد...»<sup>1</sup>

وقد اعتمدت تقنيتي الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات وتوصلت للنتائج التالية:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 18.

بالنسبة لإشكالية الاندماج الداخلي لاحظت الباحثة ما يلي:

1- الميول التعبيري (orientation expressive) للموظف الجزائري الذي يسهل من اندماجه يتكامل مع خصوصيات النموذج الإداري الياباني، مثل: نمط الاتفاق على طريقة العشيرة (clan)، الذي يعتمد على إنماء المشاركة وكذا المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال وتلك التي تسعى إليها المؤسسة، والذي برهن على فعاليته في مواجهة عدم اليقين والعوامل المحيطة المعقدة.

2- اللارسمية، العلاقات التراحمية والتضامن الآلي في التعاملات بين الجزائريين تتناظر بالتناقض مع ضرورة رسمية العلاقات الاجتماعية منها والمهنية عند المغتربون اليابانيون.

أما عن الثقافة التنظيمية فلإرساء مبادئها انتهجت إدارة ميتسوبيني (Mitsubeni)\* طريقة

القولبة الثقافية (Modelage culture) التي تنطلق من مرحلة التوظيف إلى برمجة اجتماعات وحلقات النوعية، مروراً بشتى الوظائف الإدارية ذات الأثر التحفيزي كالاتصال، التكوين والمنافع المادية، إذ أثبتت النتائج أنه ليس من السهل إطلاقاً إقناع العامل، في حدود نطاق تنظيمي ما بين ثقافي، بالتخلي عن المبادئ التي رسخت في ذهنه وعمل بها طويلاً، وتعويضها بقيم جديدة، بينما برهن النسق التديمي

(Système de renforcement) الذي يضم شتى العمليات الإدارية كتحسين طرق ووسائل الاتصال بين العمال، وترضية العمال بالرفع من معنوياتهم، على أنه الأداة المختزلة، ولو نسبياً، للتباينات الثقافية التي تفصل الثقافتين: التنظيمية والوطنية.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث بن عيسى محمد المهدي ثقافة المؤسسة<sup>1</sup> حيث قام الباحث بدراسة ظاهرة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية العمومية وجاء في إشكالية بحثه ما يلي:

\* المؤسسة التي أخذتها الطالبة كميدان بحث لها

<sup>1</sup>- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة : دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر - حالة مؤسسة بايب غاز " PIPE GAZ " غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2004/2005.

«...أن أزمة المؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة تشكل بنائها الاجتماعي الداخلي، وطبيعة الممارسات التي تتم بها، بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمته وتحقيق أهدافها بأكثر فاعلية ونجاعة...، فإن كانت علوم التسيير انطلاقاً من هذا الطرح ترى أن عجز المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة مرده أو سببه قصور في المنظومة التسييرية لكل مؤسسة وناتج في الأساس من عدم قدرة مسيرها على تنشيط وتفعيل هذه المنظومة أو عدم قدرتهم على الربط بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة واختيار الوسائل المناسبة لها، إلا أنها بقيت صامته أو عاجزة عن تفسير السبب الجوهري والحقيقي الذي يقف وراء عدم قدرة هؤلاء المسيرين على إنتاج أو إعادة إنتاج العقلنة الاقتصادية والتقنية التي تقتضيها المؤسسة الاقتصادية أو في أحسن الأحوال تربط ذلك بعدم الكفاءة التعليمية والمهنية للطاقم المسير، فتصور هذه المقاربة يقوم على اختزال كبير لواقع المؤسسة الاقتصادية على أنها مجرد كيان اقتصادي يضم مجموعة من الوسائل والموارد المادية والبشرية التي لا تتطلب إلا تنشيطها وتجاهل كلي للمؤسسة على أنها كيان بشري له خصوصياته السوسولوجية والثقافية...».

وقد طرح الباحث جملة من التساؤلات الرئيسية:

- 1- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتنبئة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟
- 2- هل هذه السلوكات والأفعال لاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟
- 3- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟
- 4- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضع الباحث الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:** إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورية وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية و تسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات وأفعال توطرها وتوجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

**الفرضية الجزئية الأولى:** إن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى ذلك إلى ظهور أفعال توطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

**الفرضية الجزئية الثانية:** إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية التي عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد اعتمد الباحث على تقنيات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة لجمع البيانات كما اعتمد تحليل محتوى السجلات والوثائق كما اعتمد الباحث المعاينة الطبقية وكان عدد المبحوثين 137 مبحوثا يتوزعون على فئات مهنية مختلفة، واعتمد منهج الوصف والتفسير لتحليل النتائج المتوصل إليها.

أما فيما يخص النتائج العامة للدراسة فقد قسمها الباحث لجانبين:

**الأول** هو الدراسة النظرية حيث وجد الباحث أن الفعل الاجتماعي الذي يكون في مجال منظم وله غايات محددة يعمل على إنجازها، تختلف موجهاته من حيث الشكل والمضمون بفعل البناء التنظيمي الذي يفرض ترتيب اجتماعي وتشكل اجتماعي خاص به ويفعل كذلك الأهداف التي تكون محددة من طرف واضعي هذا البناء التنظيمي وهنا قمنا بمعالجة المقاربات المختلفة التي تناولت بشكل أو بآخر هذا الموضوع وقد حددنا أربع مقاربات لكل منها تصورها الخاص للعوامل التي توجه الفعل الاجتماعي داخل المنظمة وهي:

1- السلوك البشري أو الفعل تحكمه الاستعدادات النفسية والثقافية للأفراد.

2- السلوك البشري أو الفعل تحكمه الوضعية والمكانة التي يشغلها الفرد في هذه المنظمة.

3- الفعل الاجتماعي توطره الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها انطلاقا من السلطة التي يحتمك عليها كل فاعل والاستقلالية التي يتمتع بها التنظيم.

4- الفعل الاجتماعي هو نتاج نسق ثقافي أو تفاعل ثقافي أو هو قدرة ثقافية حضرية.

**الثاني** هو الدراسة الميدانية التي استخلص فيها نتائج تحليل ودراسة فرضيات بحثه، وتوصل حسب الفرضية الأولى إلى أن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وهذا ما يتطابق مع الفرضية العامة والجزئية الأولى.

أما من خلال الفرضية الثانية التي أراد الباحث من خلالها أن يفهم البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة أي أن يفهم الفعل التسييري كفعل اجتماعي تقوم به الفئة القيادية فقد توصل الباحث إلى أن الفئة القيادية داخل المؤسسة توطر وتوجه سلوكاتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية، المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما



يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاح الاقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية.

أما فيما يخص التوجهات المطلوبة لدى العمال رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة أنها مطلوبة غير منتجة لتصور جديد أو عقلنة جديدة بل هو تعميق للعقلنة القائمة، وأما المطلوبة التي تتعلق بعدم رضى العمال على المسؤولين ويرغبون في تغييرهم أن هذه المطلوبة لم تتوسع بالشكل الكافي أي بقيت محصورة في نسبة قليلة ولم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكات والأفعال الجماعية من أجل التغيير أي أن فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنة جديدة غير مطروح في الوقت الراهن في ظل النموذج الثقافي السائد حاليا في المؤسسة وهذا ما تطابق مع فرضيته الثالثة.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة الباحث كمال بوقرة المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية<sup>1</sup>، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، وذلك للاطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية حيث طرح الباحث التساؤلات التالية:

التساؤل العام: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنمية.

#### التساؤلات الجزئية:

1- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب؟

<sup>1</sup>-كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز-وحدة باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007

2- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة

الجزائرية؟

3- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة

الجزائرية؟

4- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة

الجزائرية؟

5- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟

وقد قام الباحث ببناء الفرضيات التالية للإجابة عن تساؤلاته.

**الفرضية العامة:** تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

**الفرضيات الجزئية:**

1. كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
2. كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.
3. كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
4. كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
5. كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، وواقع الثقافة السائدة في هذه المؤسسة، وربط هذا الواقع التنظيمي والمهني بثقافة المجتمع الجزائري وما تحتوي عليه من قيم ومعايير، مستخدما تقنيات الاستمارة والمقابلة والملاحظة المباشرة وغير المباشرة، أما عينة البحث فكانت العينة الطبقية حيث اختار الباحث 90 مفردة.

وقد توصل الباحث إلى أن النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص، فمن حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هناك إجابات متناقضة حول هذه القيمة (قيمة العمل) ففي الوقت الذي يفضل فيه أغلب العمال العمل عن الراتب بدون عمل نجد أغلبهم ينظرون إلى العمل على أساس أنه مورد مادي يحقق لهم إشباعا بيولوجية وطبيعية و فقط، فيما نجد فئات أخرى تعتبر العمل مصدر لتحقيق حاجات معنوية كالمكانة الاجتماعية، واحترام وتحقيق الذات،

وإرضاء الله سبحانه عز وجل، كما أشار الباحث إلى أن احترام الوقت كقيمة من طرف العمال، شيء غير متوفر.

ووجد الباحث أن القيم المساواتية غالبية في ثقافة أفراد العينة، وهذا من خلال عدم تفضيلهم للتفاوت في السلطة والنفوذ، واعتبارهم المشرفين والمسؤولين، زملاء مثلهم لا يختلفون عنهم، وكذلك الصراع الذي يحدث بين المتخرجين من الجامعات والعمال القدامى لأن كلا الطرفين لا يقبل تمييز الطرف الآخر عنه، ولعله يرجع ذلك إلى الثقافة التقليدية التي كان يسود فيها التضامن الآلي بين أفراد المجتمع، وكذلك النظام الاقتصادي والاجتماعي المطبق بعد الاستقلال (الاشتراكية) فهذين العاملين كرسا قيم المساواتية في المجتمع الجزائري. كما وجد انتشار بعض القيم القدرية ولكن بنسبة ضعيفة بين أفراد المبحوثين وخاصة عندما يرجع بعضه الحوادث، أو الترقى في المناصب إلى المكتوب، والحظوظ وما إلى ذلك، طبعاً هذه القيم وغيرها من القيم كانت تؤثر بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للعمال.

#### الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: "دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث"<sup>1</sup> من إعداد الطالب: عبد الله بن سليمان العمار.

تمحورت إشكالية الباحث حول التساؤل الرئيس التالي:

ما دور تقنية ونظم المعلومات في القيام بأعمال وخدمات الدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث في مراحلها المختلفة ؟

وقد أظهرت الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي لتوفير الوقت والجهد سرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات و الكوارث.

<sup>1</sup> - عبد الله بن سليمان العمار، دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

كما بينت الدراسة أن أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية هو وجود قواعد و أنظمة تحدد الأدوار حال وقوع الأزمات والكوارث وأن أهم العوامل التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات و الكوارث هو عدم الدقة في تحديد الأهداف مع ذلك عدم كفاية الموارد والإمكانيات المادية والبشرية.

أما المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني فهي عدم توفير البرمجيات المناسبة وعدم كفاية الموارد والآليات والمعدات.

### الدراسة الثانية:

دراسة الدكتور عزات كريم العدوان "العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات"<sup>1</sup> وهي دراسة ميدانية أجراها الباحث على نقابات اتحاد أعمال الأردن وهي دراسة منشورة.

وقد حدّد الباحث إشكالية الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال العام: هل هناك علاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات في نقابات اتحاد عمال الأردن ؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما هي الخصائص الإيجابية لقيادة اتحاد عمال الأردن؟

2- هل هناك أي تأثيرات للخصائص القيادية على إدارة أزمات اتحاد عمال الأردن؟

3- هل هناك أي اختلاف ما بين خصائص القيادة من حيث التأثير في إدارة الأزمات؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات تم تطوير نموذج افتراضي يعكس علاقة الارتباط والأثر بين الخصائص القيادية و إدارة الأزمات و يعكس النموذج مجموعة من الفرضيات الفرعية والرئيسية التي تم اختيارها من خلال تحليل مجموعة من البيانات التي تم جمعها بواسطة تقنية الاستمارة معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

<sup>1</sup> -عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الأردن، دار حامد للنشر، 2013.

-تفاوت تأثير خصائص القيادة في مراحل الأزمة المختلفة.

-أن القيادات النقابية لاتحاد عمال الأردن تتردد في إظهار تعاطفها مع المؤسسين.

-أن القيادات النقابية لاتحاد عمال الأردن تمتلك مستوى متدني من القدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها.

كما أن القادة النقابيين لا يركزون على إنشاء غرف عمليات مصغرة للتعامل مع الأزمة.

-أظهرت الدراسة تدني وضع ضوابط لعدم تكرار الأزمة من قبل القادة النقابيين لاتحاد عمال الأردن.

### الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة ابتهاج شكري شبير حول " أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"<sup>1</sup>، حيث جاء في اشكالية بحثها :

...إلا أنه مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، فقد ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في مواجهة الأزمات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات...

وصاغت التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر من وجهة نظر العاملين فيها ؟

وللإجابة عنه صاغت الفرضيات التالية:

<sup>1</sup>-ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

1- توجد دلالة إحصائية بين العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية للعمل ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبتكاري في حل المشكلات ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعلم كنمط سلوكي من الأزمات السابقة ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت تقنية الاستبيان لجمع المعلومات حيث اختارت العينة العشوائية الطبقية بنسبة 30% من مجتمع البحث وتوصلت للنتائج التالية:

1- لا يوجد اهتمام من قبل الإدارة بصفة عامة أو إدارة العلاقات العامة بصفة خاصة بالعلاقات بين العاملين، وزرع الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تبين أن العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين والاستعداد لمواجهة الأزمات هي علاقة ايجابية أي يوجد تأثير للعلاقات الشخصية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، لذا هي بحاجة للتطوير والعمل عليها بصورة أفضل.

2- لم يتم تدريب العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل، حيث تبين وجود علاقة ايجابية ولكن ضعيفة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وبين الاستعداد لمواجهة الأزمات لذا هي بحاجة للتطوير.

3- لقد تبين للباحثة وجود تحفظ في عرض المشاكل، حيث أن العاملين يخشون من أن يؤثر عرضهم للمشاكل على علاقاتهم بزملائهم، وهذا ليس مؤشرا جيدا، لأن عرض المشاكل هو الإنذار المبكر لوجود الأزمة، بل ومحالة إيجاد الحلول للمشاكل المعروضة قبل وقوع الأزمة، وهذا يعتبر من ضمن الاستعداد لمواجهة الأزمات.

- 4- ضعف وجود تشجيع من قبل الإدارة لحث العاملين على التفكير الابتكاري، بل الاكتفاء بتلقي للتعليمات فقط وتنفيذها.
- 5- عدم توفر المؤسسة على نظم معلومات متكاملة عن الأزمات السابقة، وكيفية حلها، والأخطاء التي كانت، وكيفية تجنبها، وعدم تكرارها، وهذا يعد إهدارا للجهد والطاقة والموارد البشرية والمادية.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث مشيب مطلق جلال السهلي فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية<sup>1</sup> وتلخصت مشكلة البحث في السؤال العام التالي: ما فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي؟ وتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما أهم عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها؟
- 2- ما أهم أبعاد ومراحل إدارة الأزمات الأمنية؟
- 3- ما وازع الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الرتبة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

وقد شمل مجتمع الدراسة الضباط القادة في الحرس الوطني بدولة الكويت في فترة دراسته والبالغ عددهم 120 ضابطا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتقنية الاستبيان لجمع البيانات، كما استخدم حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتفريغ و جدول البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

<sup>1</sup> مشيب مطلق جلال السهلي، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1435هـ، 2014م.

- 1- تنتظر إدارة جهاز الحرس الوطني الكويتي إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لديها.
- 2- يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في جهاز الحرس الوطني الكويتي
- 3- هناك توجه لدى الموظفين بتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.

#### 8- التعقيب على الدراسات السابقة:

لا يمكن للباحث أن يعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضع بحثه دون أن يذكر أوجه الاستفادة منها ونحن في بحثنا قد أفادتنا الدراسات السابقة كثيرا في عدة جوانب.

فدراسة الباحثة مليكة مرياح حول سوسيولوجية الأزمة<sup>1</sup>، ساهمت بشكل كبير في اثرائنا بالمعلومات النظرية حول سوسيولوجية الأزمة في التنظيمات الجزائرية خاصة أن الدراسة تتقاطع مع دراساتنا في عدة نقاط منها دراسة الصراع، والمشكلات التنظيمية داخل المنظمة وتفاعل المسيرين مع هكذا نوع من الأزمات.

كما أفادتنا الدراسة بتحليل آراء مختصين في علم الاجتماع وهو ما يجعلنا نحيط بشكل أوسع بموضوع بحثنا ومختلف جوانبه.

وفي حين الباحثة ركزت على الأزمات الداخلية فإن دراستنا تركز بشكل أوسع على كل أنواع الأزمات التي تتعرض لها المنظمات خاصة كونها كيان يتفاعل مع المحيط الخارجي وتغيراته السريعة والمتعددة.

#### الدراسة الثانية:

دراسة الباحث عبد القادر خريش<sup>2</sup>، هي دراسة كنا قد اعتمدها كدراسة سابقة أثناء إعداد مذكرة الماجستير التي كانت حول الاتصال التنظيمي واستراتيجية تسيير الأزمات، واعتمدها مجددا لأنها

<sup>1</sup> مليكة مرياح، مرجع سابق.

<sup>2</sup> عبد القادر خريش، مرجع سابق.



من أهم الدراسات التي تناولت المنظمة محل الدراسة حيث تتقاطع مع دراستنا في دراسة اتخاذ القرار والعراقيل التي تواجه متخذ القرار وقد ساهمت في بلورة تحليلنا السوسيولوجي لاتخاذ القرار أثناء الأزمات في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

**الدراسة الثالثة:** أطروحة الطالبة سومر نعيمة<sup>1</sup>، ما استفدناه من هذه الدراسة هو اعطائنا نظرة عامة حول الثقافة التنظيمية في المنظمات وكيفية نقلها للموظف الجزائري وهذا ما يتقاطع مع دراستنا خاصة في الفرضية الثانية التي تركز على تنشئة العمال على الولاء لمنظماتهم أثناء الأزمات، كما أثرت هذه الدراسة مداركنا حول إرساء مبادئ الثقافة التنظيمية في المنظمات اليابانية التي تعتمد النموذج الثقافي في التحليل.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث بن عيسى محمد المهدي<sup>2</sup>، تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي أجريت في على مستوى المنظمات الجزائرية والتي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة الاقتصادية، حيث ساهمت في اثرائنا بمعارف حول مفهوم ثقافة المؤسسة بكل أبعاده، وتتقاطع مع دراستنا في البحث عن قيم الفاعلين داخل المؤسسة والأطر الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين، حيث نركز نحن على دور هذه الأطر الثقافية والقيم المكتسبة في سلوكيات الفاعلين أثناء الأزمات، في حين كان البحث في هذه الدراسة منصبا على مطابقة السلوكيات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها الفاعلون للدور التاريخي والوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة الاقتصادية.

**الدراسة الخامسة:** دراسة الباحث كمال بوقرة<sup>3</sup>، ساعدتنا هذه الدراسة في إدراك الأوضاع المهنية من منطلقات الثقافة التنظيمية وتقاطعاتها مع النسق الثقافي الاجتماعي للعامل الجزائري، وهو ما يتقاطع مع دراستنا من خلال الإحاطة بممارسات وسلوكيات الفاعلين في المنظمات أثناء المشكلات التي تواجهها هذه المنظمات وكيفية تأثيرها على فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها وهو ما يخدم

<sup>1</sup> سومر نعيمة ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق.

<sup>3</sup> كمال بوقرة، مرجع سابق.

دراستنا في جانب الربط بين النسق الثقافي للعامل الجزائري وكذا سلوكاته أثناء الأزمات التي تمر بها منظمته.

كما أن الدراسة بحثت في كون القيم الثقافية للعامل هي السبب الرئيسي للمشكلات التنظيمية التي تتحول إلى أزمات إذا ما تفاقمت، وهو ما يعطينا قاعدة معرفية ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستبيان والمقابلات التي قمنا بإجرائها.

أما فيما يخص الدراسات العربية، فقد ساهمت دراسة الباحث عبد الله بن سليمان العمار<sup>1</sup> في احاطتنا بدور التقنية ونظم المعلومات في التنبؤ وكذا في المواجهة السريعة للأزمات والتحكم في آثارها،

في حين أفادتنا دراسة العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات<sup>2</sup> في الإحاطة بالمعلومات النظرية حول الأزمات خاصة أن الباحث أحاط بالكثير من الدراسات العربية وحاول المقارنة بين التعاريف الواردة في كل دراسة تناولها، كما ربط بين خصائص القائد وقدرته على إدارة الأزمات واتخاذ القرار المناسب غير أن الدراسة اعتمدت الأساليب الإحصائية والفروقات الدلالية دون القراءة السوسيولوجية لأن الدراسة في ميدان إدارة الأعمال.

أما دراسة الباحثة ابتهاج شكري شبير<sup>3</sup>، فقد اختارت بعض عناصر الثقافة التنظيمية كالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهي عناصر تخص جانب من دراستنا حيث ناقشنا هذه الجوانب بالنسبة لموظفي الخطوط الجوية الجزائرية ودورها في الاستعداد لمواجهة الأزمات وحاولنا البحث عن تفسيرات سوسيولوجية لوجود هذه العناصر أو غيابها.

واستفدنا من دراسة الباحث مشيب مطلق جلال السهلي<sup>4</sup> في الإحاطة بعناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات الأمنية وهي جزء مما نسعى للبحث فيه في هذه الدراسة حيث أن منظمة

<sup>1</sup> عبد الله بن سليمان العمار، مرجع سابق

<sup>2</sup> عزات كريم العدوان، مرجع سابق

<sup>3</sup> ابتهاج شكري شبير، مرجع سابق

<sup>4</sup> - مشيب مطلق جلال السهلي، مرجع سابق.

الخطوط الجوية الجزائرية هي منظمة نقل جوي ومعرضة للاعتداءات الأمنية وهو ما يجعلها تحدد خطط وطارىء للحالات الأمنية.

### 9- المقاربات النظرية للدراسة:

توجه المقاربة النظرية تفكير الباحث وتؤطره ضمن نسق فكري معين وتفكير منطقي وعقلاني، خاصة من خلال جملة المفاهيم الدقيقة التي تتوفر عليها كل مقاربة، وتعتبر المقاربات عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية وعن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد إليها، كما أنها تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها، وهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن أن نستغرقه في فهم الكثير من أشكال الفعل الاجتماعي.<sup>1</sup>

وقد اتجه أغلب الباحثين في فترة سابقة إلى ضرورة الاكتفاء بمقاربة نظرية واحدة، واعتبار تعدد المقاربات خطأ منهجيا، لكن مع مرور الوقت ازداد تأكد الباحثين بأن الاكتفاء بمقاربة واحدة سيعطينا تحليلا أحادي الجانب، ونظرة من زاوية واحدة فقط للموضوع، ولا يمكننا الإلمام بمختلف جوانبه.<sup>2</sup>

وهذا يعتبر قصورا في دراسة الظاهرة الاجتماعية حيث تتميز الظاهرة بتعدد جوانبها وتشابكها مما يجعل التحليل المتعدد المداخل هو الأنسب لتجاوز القصور في عملية التحليل السوسيولوجي في هذه الحالة، حيث يمكننا الاعتماد على أكثر من مقاربة نظرية للتوسع أكثر في فهم الظواهر وهو ما اعتمدها في هذه الدراسة حيث اخترنا عدة تصورات نظرية للوصول لتحليل وتفسير النتائج والحقائق المتوصل إليها والمتعلقة بمقاربة مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في المنظمة الجزائرية.

### 1- مقارنة التحليل الاستراتيجي (ميشال كروزي):

انتشر التحليل الاستراتيجي في فرنسا في الثمانينات من القرن العشرين، حيث سمح بتداول مجموعة من المفاهيم في الخطاب السوسيولوجي، نظير مفاهيم الفاعل، السلطة، والنسق...<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي نماذج وتطبيقات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص126.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 127

<sup>3</sup>- عبد الله القرطبي، في سوسيولوجيا المقاولات مفاهيم وقضايا نظرية، المغرب، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش،

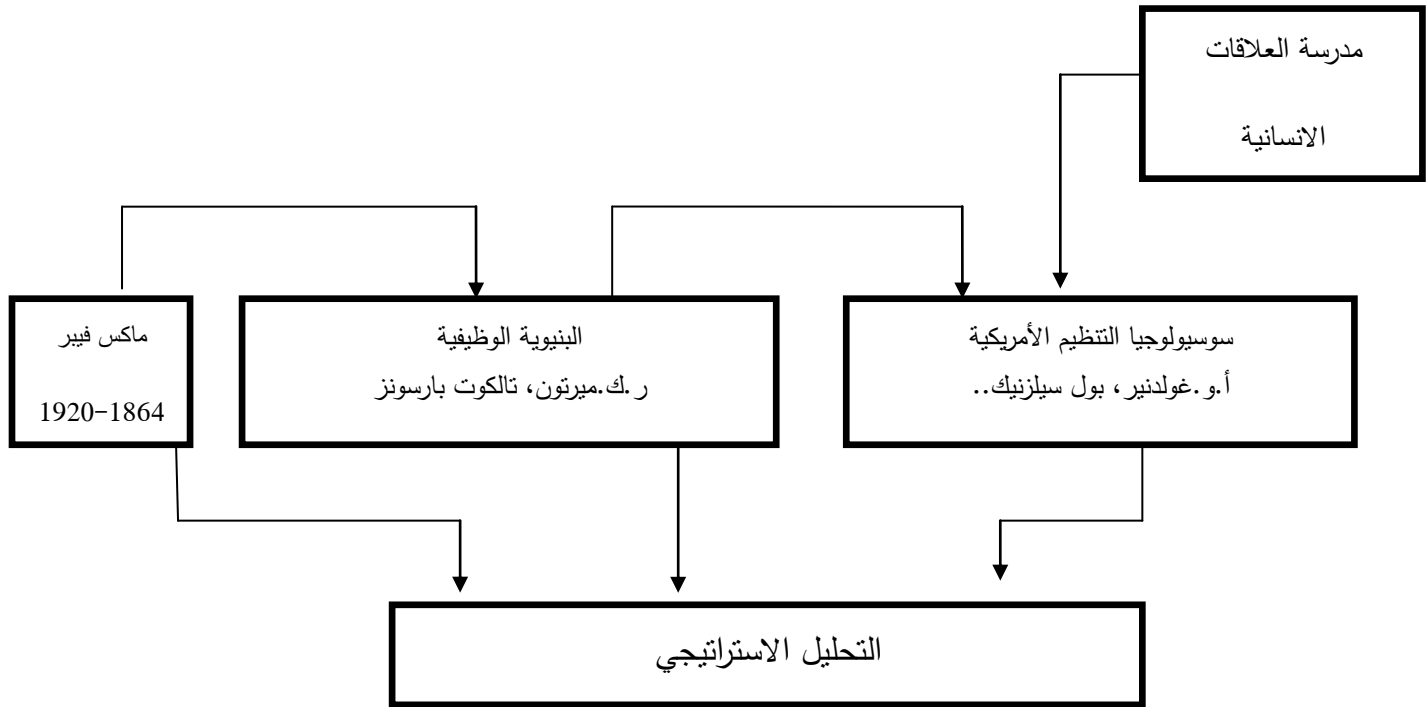
2017، ص262.

إذ يتساءل كروزيه عن الأنساق البيروقراطية وسيرها واختلالاتها في أداء الأشخاص للعبة التعاون فيما بينهم أو لعبة النزاع<sup>1</sup>، ويرى أن البيروقراطية تشكل نسقا يحول دون التكيف مع التحولات المحتملة، ويعتقد أن العقلانية البيروقراطية تؤدي إلى شلل التنظيم.

انطلق التحليل الاستراتيجي أيضا من انتقاده لمجموعة من النظريات التقليدية كنظرية "العلاقات الانسانية" ونظريات "الحاجات" وكل التحليلات السيكولوجية التي ركزت على حاجات الأفراد أو الجماعات في المطلق وفي انعزال تام عن العلاقات الاستراتيجية والتنظيمات الواقعية التي يطورها هؤلاء الأفراد أو الجماعات.<sup>2</sup>

لذا طور كروزيه تصورا جديدا للفرد باعتباره فاعلا مستقلا جزئيا من البنيات والثقافة، لكنه مرتبط في نفس الوقت بالتنظيمات التي يتحرك فيها وينشط.<sup>3</sup>

الشكل 1 : مصادر التحليل الاستراتيجي



المصدر، جان بيار دوران، روبرت فايل، علم الاجتماع المعاصر<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جان بيار دوران، روبرت فايل، علم الاجتماع المعاصر، (تر) طواهرى الميلود، الجزائر، ابن النديم للنشر والتوزيع، 2019، ص320.

<sup>2</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص262-263.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 263.

تعتبر المنظمة حسب كروزييه بمثابة هيكل حي وديناميكي ترتبها ديناميكيته بقدرة كل عنصر من عناصره على تعديل سلوكه بغرض التواصل مع المحيطين به ضمن منظومة من العلاقات الاجتماعية تصنعها صيرورة الفعل الجماعي الذي يتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

ويرى كروزي أنه "إذا كان الفعل الإنساني الجماعي يمثل مشكلا مصيريا بالنسبة لمجتمعاتنا فإن ذلك يرد إلى عدم كونه ظاهرة طبيعية بل بناء اجتماعي يطرح وجوده مشكلا ويتطلب تفسير ظروف بروزه واستمراره".<sup>3</sup>

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم... حيث يركز التحليل الاستراتيجي على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المنظمة.<sup>4</sup>

ويقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: مفهوم السلطة ومجال اللائقين، ونسق الفعل الملموس، وترتبط هذه المفاهيم بجملة من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم الفاعل والنسق والاستراتيجية والرهان .

ومن أجل التقدم في تحليل مواطن الخلل داخل التنظيم دعا كروزي لتجنب "إيديولوجيا العقلانية" التي تقود الباحث عادة إلى تصور أنّ الفاعل يتجه دوماً إلى الاختيار الأمثل باسم منطق الاختيار العقلاني، حيث طرح كروزي مفهوم الاستراتيجية الذي يؤكد على أنّ أعضاء التنظيم يتصرفون أثناء ممارستهم

<sup>1</sup> - جان بيار دوران، مرجع سابق، ص 320.

<sup>2</sup> - عائشة التاييب، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة، ط1، مصر، منظمة المرأة العربية، 2011، ص. 60.

<sup>3</sup> - Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système*, Paris, Edition

Seuil, 1977, p.15.

<sup>4</sup> - عبدالقادر خريش، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق - المجلد 27 - العدد

الأول+الثاني، 2011، ص. 576.

للأنشطة ضمن تنظيم ما كفاعلين تتحدد غاياتهم بطبيعة الفرص المعروضة عليهم ، ومنها يرسمون سبل تقوية مصالحهم و قدرتهم على الفعل.<sup>1</sup>

حيث يقول في هذا الصدد "رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين إلا أنهم يستخدمون هامش الحرية بطريقة استراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين وهروبهم في أغلب الأحيان عما هو متوقع منهم، مما يلغي فكرة التحكم أو مراقبة التنظيم، حتى لو كان بالطرق الأكثر علمية."<sup>2</sup>

وقد صاغ كروزبي معاني مختلفة لمفهوم السلطة داخل المنظمة حيث أكد «أنّ علاقات السلطة عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل واحد من الفاعلين عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين».<sup>3</sup> ولا يمكن للسلطة داخل المنظمة أن تمارس إلا ضمن علاقات تبادل وتكيف وتفاوض، ولئن كانت السلطة تعد بمثابة علاقة تبادل فإنها أيضا علاقة قوّة تكون فيها عناصر التبادل أكثر موازنة لأحد الأطراف.<sup>4</sup>

قد لا تتطابق السلطة التي يكتسبها الفاعلون من خلال التفاعل اليومي مع السلطة التنظيمية وقد يكون مصدرها التمتع بكفاءة معينة وهو ما عرفه كروزبيه وفريديبيرغ بسلطة الخبير أو سلطة التحكم في المعلومات أو القدرة على الاتصال<sup>5</sup>، من هذا المنطلق ميّز كروزبيه وفريديبيرغ أربعة مصادر للسلطة:

- سلطة الخبير أي الخبرة التقنية أو الكفاءة والتخصص الوظيفي العالي.
- السلطة المرتبطة بالتحكم في المعلومات والاتصال.
- السلطة الرسمية التي يخولها التنظيم لصاحب المركز أي التحكم في القواعد التنظيمية و توزيع الإمكانيات.
- التحكم في علاقات المحيط الملائمة للتنظيم، أي السلطة المرتبطة بالقدرة على التحكم واستعمال مناطق الظل التي تعطي صاحبها النفوذ والاستقلالية.

<sup>1</sup> - عائشة التايب، مرجع سابق، ص. 61.

<sup>2</sup> - Jean Pierre Durand et Robert Weil, *Sociologie Contemporaine*, Paris ,Editions Vigot,1994,P131

<sup>3</sup> -Ibid. P. 129

<sup>4</sup> - عائشة التايب، مرجع سابق، ص. 61.

<sup>5</sup> - عبد الكريم بوحفص، *تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2017،

وعادة ما يسعى الفاعل إلى رفع موارده وتخفيف حدة الضغوط عليه من خلال مناوراته للتخلص من ضغوط السلطة بحكم موقعه في الهرم التنظيمي فيسعى لزيادة هامش اللائقين (الشك) لديه، حيث أنّ كل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله و ينتهزه التحليل الاستراتيجي، إذ لا يكفي أن يتمتع الفاعل باستقلالية ليملك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته، فكل تنظيم يخضع بشكل دائم لجملة من الشكوك والارتباكات المرتفعة (تقنية، تجارية، إنسانية، مالية وغيرها)، و الفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها و من ثم فإنّه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة.<sup>1</sup>

وهذا يعني عدم التسليم بمركزية السلطة أو تركزها في رأس الهرم الوظيفي ، كما أكد على ذلك ماكس فيبر بل إنّ لكل فاعل في كل درجة من درجات الهرم التنظيمي سلطة وله أيضا استراتيجية، فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين استراتيجيات الفاعلين مختلفة الأهداف وهي ما يعرف عند كروزي بنسق الفعل الملموس وليست بالضرورة خاضعة للتنظيم الرسمي وإنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبطة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع ...

## 2- المقاربة النسقية (مدرسة النظم) :

ظهرت النظرية العامة للأنساق في الثلاثينيات من القرن العشرين كنتيجة لمجهودات علمية لباحثين ينتمون إلى تخصصات معرفية مختلفة، ومن أهم مؤسسيها يمكن ذكر على سبيل المثال: (Norbert Wiener) الذي أتى من مجال تكنولوجيا المعلومات، و (Mac Culloch) المختص في علم الأحياء الإلكتروني، و (Ludwing Von Bertalanffy) المختص في علم البيولوجيا، و (Jay W. Forrester) المختص في السيبرنتيقا وتكنولوجيا المعلوماتية.<sup>2</sup>

و يعتبر "L. Bertalanffy" من أوائل من وضع تصورا للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937 حيث قدم مفهوم النسق المفتوح الذي تحول شيئا فشيئا إلى النظرية العامة للأنساق<sup>3</sup>، التي تصور الأنساق الحية على أنها أنساق مفتوحة دائما أي أنها لا تصل إلى مرحلة الانغلاق التام أبدا. فعلى الرغم من وجود

<sup>1</sup> - عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي (النظرية و المفاهيم)، مجلة العلوم الاجتماعية

والإنسانية ، جامعة باتنة ، العدد 16، جوان 2007، ص 237-254.

<sup>2</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص 252.

<sup>3</sup> - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 151

حدود لهذه الأنساق إلا أن هذه الحدود يجب أن تكون مرنة إلى حد ما بحيث تسمح بمرور المعلومات والطاقة وما تحتاج إليه من عمال وتجهيزات مادية ومالية التي يجب أن تستوردها الأنساق إذا ما أرادت المحافظة على وضعها والاستمرار والبقاء.<sup>1</sup>

وهو ما ينطبق على المنظمة كنسق حيث أن كل عنصر من عناصرها المادية منها وغير المادية تتطور وتتغير وبالتالي فإن التنظيم نفسه يتغير ويتطور حتى يتكيف مع الأوضاع الجديدة، ولذا فيجب عليه أن يعدل نفسه باستمرار ويعدل علاقاته بالمحيط بطريقة تسمح له بالبقاء والاستمرار.

وقد توالى الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداء من الخمسينات، و يمكن ذكر (Selznick 1949، Person 1949، Blau 1955)<sup>2</sup>، لتشمل بعد ذلك المؤسسات الاقتصادية سواء من الناحية السوسولوجية أو من الناحية النظرية أو الوظيفية التقنية.

وقد عرفت هذه النظرية تطورا سريعا وذلك نظرا لغزارة الأعمال فيها والاستعمالات الواسعة لها وانتشار مفاهيمها بسرعة، خاصة وأنّ البيئة الخاصة بالمنظمة كانت تعرف تطورا سريعا جدا في ذلك الوقت، مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنظمات (علاقات مع البيئة، أهداف واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية).

## 2-1- مبادئ نظرية الأنساق العامة:

يستند هدف التحليل النسقي للتنظيمات على المبادئ المشتركة للنظرية العامة للأنساق التي يمكن تطبيقها في نفس الوقت في علم الأحياء وعلم الفيزياء والسوسولوجيا من أجل فهم نمط اشتغال التنظيمات، وتقوم النظرية العامة للأنساق على المبادئ التالية<sup>3</sup>:

- ❖ **مبدأ التفاعل والترابط:** لا يمكن فهم أي نسق إلا من خلال دراسة التفاعلات القائمة بين مكوناته، إن المعنى الذي يكتسبه كل عنصر على حدا لا يتطابق والمعنى الذي تعطيه العناصر وهي مجتمعة في كل متفاعل ومتربط.
- ❖ **مبدأ الشمولية:** لا يمكن اختزال الظواهر إلى أحداث محلية بل ينتمون إلى كلية عليا تتجاوز العناصر المكونة لها. فالعمل الجماعي يعطي نتائج مختلفة عن عمل الأفراد.

<sup>1</sup> - عبدالكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup> -Liu Michele, *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, organisation, 1983, P.69.

<sup>3</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص 253.



❖ **مبدأ المفعول الرجعي: (التغذية العكسية)** يتعلق الأمر هنا بسببية دائرية حيث أن التفاعلات الرجعية قد تكون إيجابية أو سلبية حسب الحالات، فالنسق لا يكتفي باستيراد الطاقة وتحويلها وتصديرها بل يسعى دائما للحصول على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بمحيطه لمعرفة الطاقات المتوفرة وتلك المطلوبة، ومن هنا يقوم بتقنين هذه المعلومات وتوثيقها ثم تعديل العلاقة بينه وبين المحيط بناء على هذه المعلومات.<sup>1</sup>

❖ **مبدأ الغايات المتماثلة:** وينطبق هذا المبدأ على الأنساق المفتوحة، ففي حالة النسق المغلق إن الظروف الأصلية تحدد الحالة النهائية للنسق، لكن في حالة النسق المفتوح تظل نفس الحالة الأصلية للنسق مرتبطة بالظروف الاصلية المختلفة أو انطلاقا من سيرورات مختلفة.<sup>2</sup>

**2-1- مفهوم النسق:** حسب هذه النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، وعندما نريد تقديم تعريف للمنظمة حسب المدرسة النسقية فالمنظمة هي «نسق يتكوّن من عدة أجزاء (أنساق فرعية)، مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين المركبات الداخلية لكل تنظيم.»

والملاحظ أن هذا التعريف حصر مفهوم المنظمة في نسق مغلق ومستقل ومكتفي ذاتيا، لا يحدث بينه وبين البيئة الخارجية أي تفاعل، لكن هذا التعريف تطور لتصبح المنظمة بعد ذلك " نسق يستورد بعض العناصر من محيطه ثم تتم عملية تحويلها وتصديرها مرة أخرى للبيئة، ولهذا فكل منظمة يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح.<sup>3</sup>

**2-2- المنظمة كنسق مفتوح :** تقدم المدرسة النسقية تعاريف وأشكال أكثر مرونة للمنظمة تسمح لها بالتكيف مع الوضعيات المختلفة والمتنوعة كما اهتمت بالبيئة واعتبرتها عاملا مهما في التحليل إذ تتواجد المنظمة ضمن بيئة أوسع يمكن اعتبارها كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد ويؤثر عليها من قريب أو من بعيد، سواء على نشاطاتها الداخلية أو الخارجية، لأنها هي التي توفر لها مدخلاتها المتعلقة بالجوانب الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التربوية، الديموغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية، كما تؤثر على

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص148.

<sup>2</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص253

<sup>3</sup> -Ibid.,P.70.

علاقاتها الخارجية، حيث توفر لها العناصر الأخرى: الموردين، المنافسين، التكنولوجيا، ومجموعة من العناصر السوسيو- سياسية كالدولة والنقابة.<sup>1</sup>

2-3- مميزات المنظمة كنسق مفتوح: تتميز المنظمة كنسق مفتوح باعتبارها المتبادل مع البيئة

الخارجية و تداخلها معها من حيث تبادل التأثير والتأثر، ويتضح ذلك من خلال:

المدخلات: فالمنظمات تستمد وتتلقى مدخلات من البيئة المحيطة وتتمثل هذه المدخلات في العمالة،

رأس المال، المواد الخام، المعلومات والتكنولوجيا... الخ

المخرجات: هي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه سواء كان سلعة أو خدمة والذي سيتم طرحه في

السوق.

معنى ما تقدم أنّ المنظمة كنسق مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية وفي نفس الوقت تصدر مخرجاتها، ومما لاشك فيه أن البيئة المحيطة تحوي عدة أنواع بيئية كالبيئة السياسية، الاقتصادية، المادية، الفنية ولذلك يجب على المنظمات أن تستجيب للتوقعات التي تملها ظروف المجتمع حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والاستقرار والتطور.<sup>2</sup>

وانطلاقاً من التحليل السابق فإنه على المنظمات الحديثة (الأنساق الحديثة) أن تكون أنساقاً مفتوحة مرنة تستطيع التفاعل والتكيف مع التطورات غير المتوقعة التي تحدث وتؤدي إلى أزمات قد يصعب عليها تسييرها بطريقة ناجحة إذ لم تكن قد أعدت استراتيجيات معينة للتعامل مع الظروف الطارئة ولا يأتي هذا إلا من خلال ثقافة تنظيمية قوية تعد الفاعلين فيها للتأقلم السريع مع الأحداث الجديدة وكذا استغلالها كفرص للتطور والإبداع خاصة أن المحيط الحالي هو محيط غير ثابت ويتعرض لتحولات وتغيرات مفاجئة ومدمرة أحياناً للمنظمة ويحتاج لفتنة وحكمة وقدرة على التمييز واتخاذ القرارات السريعة والناجعة.

<sup>1</sup>-Edgar Schein, *Psychologie et Organisation*, Paris, hommes et techniques, 1971, p.98.

<sup>2</sup> -فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 91.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية

### تمهيد

1. ماهية الثقافة.
  2. عناصر الثقافة التنظيمية.
  3. خصائص الثقافة التنظيمية.
  4. أهمية الثقافة التنظيمية.
  5. مكونات نسيج ثقافة المنظمة.
  6. أنواع الثقافة التنظيمية.
  7. مستويات الثقافة التنظيمية.
  8. أبعاد الثقافة التنظيمية.
  9. الديناميات الثقافية للمنظمة.
  10. وظيفة الثقافة التنظيمية.
  11. خلق الثقافة والمحافظة عليها.
  12. إدارة الثقافات.
  13. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
  14. نظريات الثقافة التنظيمية.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد

إن نجاح المنظمات في مواجهة الأزمات لا يتحدد فقط بنوعية المدراء، ولا بدافعية الفاعلين في المنظمة، كما لا يرتبط فقط بالمواقف والاستراتيجية المتخذة من قبل بعض الأطراف في العمل، سواء فرديا أو جماعيا، بل يرتبط أيضا بما لا نلاحظه ويختبئ خلف السلوكيات والهياكل المادية والبشرية وما يمكن أن يشكل لنا مشروع المنظمة الذي ينعكس على طبيعة الفرد وعلى دافعية انجازه وعلى إدارة الوقت، والقيادة، وينعكس أيضا على استراتيجيات وطرق إدارة الصراع التنظيمي ومختلف المشاكل والأزمات. ويتمثل هذا العنصر الخفي في الثقافة التنظيمية بكل مضامينها وأبعادها.

## 1- ماهية الثقافة:

## 1-1- الثقافة بالمعنى العام:

تفيدنا القواميس المختصة أن كلمة ثقافة المترجمة عن الكلمة الفرنسية Culture، ذات أصل لاتيني Cultur، وقد كانت رائجة في نهاية القرن الحادي عشر ميلادي، وقد اشتقت من الجذر Colere

الذي تفرعت عنه ثلاث دلالات متميزة: Culte وتدل على العبادة والتقديس، وكلمة Colonus وتفيد إعمار الأرض والاستيطان، ثم كلمة Cultura التي تعني حرث الأرض وزراعتها.<sup>1</sup>

إذا فالسياقات الأولى لتداول كلمة ثقافة Culture هي: المقدس، إعمار الأرض، الحرث والزراعة لكن الذي انتشر واستمر هو المتعلق بإعداد الأرض وزراعتها، أي جني المحاصيل التي تفيد الإنسان في حياته، ولاحقا أضيف معنى آخر يحيل للعناية بالإنسان جسما ونفسا وعقلا عن طريق مجموع

<sup>1</sup> - عبدالرزاق الداوي، في الثقافة والخطاب عن حرب الثقافات: حوار الهويات الوطنية في زمن العولمة، الدوحة، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2013، ص17.

المعارف والآداب الانسانية التي تغرس وتنمي في الإنسان صفات وخصائل محمودة، مثل حسن السلوك والتصرف والتدبير، والذوق الرفيع والحس النقدي والقدرة على الحكم السليم.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يقول مالك بن نبي:

«...فالواقع أن الإنسان الأوروبي والفرنسي خاصة هو إنسان الأرض، وأن الحضارة الأوروبية هي حضارة الزراعة وعليه فإن العمليات التي تستنتج من الأرض وخيراتها كالحرث والبذر والحصاد، لها بالضرورة دور هام في نفسية الإنسان الأوروبي، كما أن لها دورا هاما في صياغة رموز حضارته، إذ أن الزراعة هي العملية التي تضم بين دفتيها جميع العمليات السابقة، فهي التي تحدد وتنظم إنتاج الأرض، فإذا حدث في بعض الظروف أن تعاضم إنتاج الفكر فلن تكون هناك غرابة إذا ما أطلق عليه الرجل الفرنسي كلمة *Culture* التي تعني الزراعة إطلاقا مجازيا.»<sup>2</sup>

أي هناك انتقال من ميدان الحرث والزراعة وجني المحاصيل، إلى ميدان آخر يبدو للوهلة الأولى مختلفا عنه تماما، وكأن القصد من حصول هذه الطفرة في المعنى هو التعبير عن طبيعة واحدة من أهم الظواهر والفعاليات البشرية الاجتماعية وأرفعها شأنًا. وتلك كانت أمانة على أن الوعي البشري أصبح قادرا على إدراك أن زراعة العقول وتعهداها لا يقلان أهمية عن زراعة الحقول.<sup>3</sup>

أما في اللغة العربية: نجد ثقف ظرف وصار حاذقا، والثقاف ما تسوى به الرماح.<sup>4</sup>

وتعني الحذاقة وفهم الكلام بسرعة، والتمكن من الفنون والعلوم والآداب كما يرد في المنجد، ويعرفها مجمع اللغة العربية بأنها كل ما فيه استفادة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية لمملكة النقد والحكم لدى الفرد والمجتمع.<sup>5</sup>

اصطلاحا: عرّفها سمنر وكلر 1927 أنها مجموع أساليب تكيف الناس لظروف حياتهم وهذا التكيف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال أفعال تجمع بين التنوع والانتقاء والانتقال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 17-18.

<sup>2</sup> -- مالك بن نبي، مشكلات الحضارة، مشكلة الثقافة، (تر) عبد الصبور شاهين، إعادة ط4، دمشق، سوريا، دار الفكر، 2000، ص 26.

<sup>3</sup> - عبدالرزاق الداوي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> - سمير ابراهيم حسن، مرجع سابق، ص 30.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

يرى لينتون 1936 أنها ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذي يشترك فيه بدرجة كبيرة أو قليلة.<sup>2</sup> ومن الممكن أن نتعرف فيه على شكل بنائي معين، أي عناصر مختلفة هي التي تكون الكل.

ففي المستوى الأول يوجد مجال العموميات باعتبارها الأرض التي تمتد فيها جذور الحياة الثقافية للمجتمع، وذلك كالدين واللغة والتقاليد، تلك التي تعد المنوال الأساسي الذي يحدد نوع العقلية الخاصة بالنموذج الاجتماعي، وهو نموذج شائع في صور جميع الأفراد المنتمين لذلك المجتمع يطبع حياتهم بسلوك اجتماعي معين.<sup>3</sup>

والمستوى الثاني-على ما ذهب إليه لنتون- هو مستوى الأفكار الخاصة الناتجة عن التخصص المهني، والتي على أساسها تكون التفرقة بين مختلف الطبقات الاجتماعية.

أما المستوى الثالث هو الإطار الثقافي الناتج عن الأفكار الجديدة وعن التنظيم الصناعي، وعن النظريات المستحدثة والمخترعات والمكتشفات في الميدان السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وهو المستوى الذي يحوط المستويين السابقين ويؤثر فيهما تأثيراً ينسب إليه ما يطرأ عليهما من تغيير أو تعديل.<sup>4</sup>

أما أول تعريف اثولوجي للثقافة فهو تعريف عالم الانثروبولوجيا البريطاني إدوارد بارنات تايلور Edward Burnett Tylor (1832-1917) حيث عرّفها: «أنها هذا الكل المركب الذي يشمل

<sup>1</sup> - عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2012، ص99.

<sup>2</sup> -- نفس المرجع، ص100.

<sup>3</sup> - مالك بن نبي، مرجع سابق، ص30.

<sup>4</sup> - مالك بن نبي، مرجع سابق، ص31.

المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع<sup>1</sup>.

وقد كان تايلور أول من يعالج الظواهر الثقافية من منظور عام ونسقي. وكان أول من حرص على دراسة الثقافة في المجتمعات بكل نماذجها وبكل صورها المادية والرمزية وحتى الجسدية.<sup>2</sup>

فكرة الثقافة إذا ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة بخاصة القيم، والمعتقدات، والافتراضات والرموز، أمر يعود إلى دراسة الانسان، وسلالاته، وأجياله، ورغبته، واستعداده وتفكيره، واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي على هيئة تجمعات أولية أطلق عليها مجتمعات بدائية وأخرى بدوية ريفية فحضرية... حيث لكل منها وعائها الثقافي أي شعائر وطقوس، ورموز ومقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها وتطويرها وترسيخها، وتعليمها من جيل لآخر.<sup>3</sup>

وتعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة التي يكتسبها الانسان بالتعلم لا بالوراثة<sup>4</sup>، وحيث أنها ظاهرة أنثروبولوجية- اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد فإن ما يشتق منها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها.<sup>5</sup>

### 1-2- الثقافة التنظيمية:

يقول ادجار شاين "إذا كانت ثقافة مجموعة ما نتاجاً للتعلم التراكمي الذي تتعلمه تلك المجموعة من، فكيف إذن نصف محتوى ذلك التعلم ونفهرسه؟ إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيسيتين من المشكلات التي لابد لجميع المجموعات، بغض النظر عن حجمها، أن تتعامل معها وهي: 1- البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة، 2- التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل

<sup>1</sup> - ديبس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، (تر) منير السعيداني، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص 30.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 324.

<sup>4</sup> - انتوني غدنز، علم الاجتماع، بيروت، لبنان، (تر)، فايز الصباغ، ط4، 2005، ص، 82.

<sup>5</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 315.

اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم. ويعكس كلا من هذين المجالين السياق الثقافي الأوسع الذي توجد المجموعة فيه والذي تستقي منه افتراضات أساسية أعمق وأوسع عن طبيعة الواقع الزمني والمكان والطبيعة البشرية والعلاقات الانسانية.<sup>1</sup>

وقد برز مصطلح الثقافة التنظيمية في مجموعة من كتب وبحوث الإدارة البريطانية والأمريكية التي صدرت في عقد الثمانينيات، والتي حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها قطاع الأعمال الغربي في مواجهة الانكماش الاقتصادي، والتحدي الياباني للاقتصاد الغربي. وتقدم هذه المؤلفات (بعضها أصبح من أكثر الكتب مبيعا في حينه) وصفا للثقافة التنظيمية، نذكر منها: ويليام أوش (نظرية Z، 1981)، وكتاب توماس بيترز وروبرت واترمان (بحثا عن التميز، 1982)، ووالتر جولد سميث ودافيد كلاتريك (السلسلة المتصلة 1984)، وريتشارد تانر باسكال وأنتوني أتوي (فن الإدارة الياباني، 1981)، ونجد أن تيرينس ديل وآلان كيندي في كتابهما الثقافات الجماعية، الصادر سنة 1988 كررا إلى حد كبير التحليلات والنتائج التي خلص إليها كل من توم بيرنز وستوكر (في مؤلفهما: "إدارة التجديد"، الصادر عام 1961، خاصة النتائج المتعلقة بعمل الأنساق الاجتماعية التعددية داخل التنظيمات، وضرورة المواءمة بين الأنساق الإدارية من ناحية والبيئات الاقتصادية والسياسية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

وتعرف الثقافة التنظيمية بكونها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل على كل من العاملين وهيكل المؤسسة، والنظم المختلفة بهدف انتاج أعراف وأنماط سلوكية خاصة بكيفية انجاز الأعمال في المنظمة.<sup>3</sup>

وكان تعريف شين Schein للثقافة التنظيمية أكثر تفصيلا إذ عرّفها أنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي،

<sup>1</sup> - إدجار هـ. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، (تر) محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة وهبي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2011، ص31.

<sup>2</sup> - جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، (تر) محمد الجوهري وآخرون، ط2، المجلس الأعلى للثقافة، 2007، ص 459.

<sup>3</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص 191.



ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".<sup>1</sup>

إنّ المشاعر والمصطلحات والشعارات والرموز والمفاهيم هي التي تشكل النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية وأنماط الاتصالات والقيادة وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم.<sup>2</sup> حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، وهي لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فإنهم يجلبون معهم قيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها الأفراد.<sup>3</sup>

وحسب **Philippe d'Iribarne** هي عبارة عن مجموع مكون من مواد ثقافية تتضمن الثقافة الوطنية، المهنية، الجماعات الاجتماعية.<sup>4</sup>

وحسب **sainsaulieu** فإن المنظمة تستمد ثقافتها من:

- 1-إحاطة المنظمة في إطارها الاجتماعي والأخذ بعين الاعتبار كل الثقافات المجتمعية المتعلقة بالمدرسة، التكوين، القضاء، الدولة، النقابات، بحيث تشكل قواعد لا يمكن تجنبها في المنظمة، فهم النظم السابقة ووضعها في الإطار التنظيمي، يعتبر محور هام في ثقافة المنظمة.
- 2-السياقات المشتركة النابعة من تاريخ الحرف والصناعات، المحليات والتي تشكل لغة ثقافية، حيث يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار والتي تمنحها القدرة على التكيف ومقاومة التغييرات.
- 3-اختلاف الهويات التي تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية للعمل، وعلاقات السلطة، فهي تشكل مجال لتبادل المعارف والتكيف معها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - إدجار هـ. شاين، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص 192.

<sup>3</sup> -عباس سمير، مرجع سابق، ص 122.

<sup>4</sup> - Renaud, Sainsaulieu. **Sociologie de l'entreprise**. Paris : éd presses des sciences po et Dalloz, p 165.

<sup>5</sup> Ibid.p.165.

وعليه يمكننا أن نقول بأن ثقافة المنظمة هي منظومة من القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء وبصورة أخرى هي هوية المنظمة.

وقد طرح بريتي Prretti أيضا مفهوم الثقافة المنظمة (أي ما تفعله وما تقوم به) بالارتباط مع مشروع المنظمة (وما ترغب في فعله)، واعتبر أن فهم ثقافة المنظمة يتطلب فهم مهمتها ومشروعها أي تحليل البيئة الخارجية وتشخيص وتحديد معطياتها الاقتصادية والاجتماعية وتحليل العوامل الداخلية ومعطياتها الاقتصادية والثقافية واستراتيجياتها وآليات التنفيذ والتقييم والرقابة والتدقيق، وأشار بريتي Prretti إلى أن ثقافة المنظمة تمثل نظاما مبنيا على قيم أساسية ورموز وتصورات وبنية التنشئة الاجتماعية فيها وعرض مجموعة من الأدوات الأساسية لتحديد ثقافة المنظمة مثل الأسس العامة للمؤسسة والتاريخ والمهن والقيم والاشارات والرموز كما لا بد من ربط مشروع المؤسسة أو مشروع المنظمة بثقافتها الخاصة بما ينسجم مع رسالة المنظمة الموجهة نحو إشارة التماسك لدى الجميع عبر تأكيدات عده منها:

1. التأكيد على ماهية المنظمة.
2. التأكيد على ما تريد أن تكون عليه المنظمة.
3. التأكيد على ما تقوم عليه استراتيجياتها وقراراتها وطرق سير عملها.<sup>1</sup>

## 2-عناصر الثقافة التنظيمية:

أولاً: القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين..الخ.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله القرطبي، مرجع سابق، ص 192

ثالثا: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

رابعا: التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

يظهر أن هنالك اتفاقا عاما بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وأن هذا النظام بالمعاني المشتركة هو عبارته عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية وتقتصر البحوث سبعة خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية:

1. الابتداع هو والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الابتداع والمخاطرة.
2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
3. الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
4. التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
5. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق.
6. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد، لا سهولة ودية التعامل معهم.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص312.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 313.

7. الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.<sup>1</sup>
- وأشار حريم 1997 أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:
1. **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام
  2. **المعايير:** هناك معايير سلوكية في ما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا.
  3. **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب الانصياع للأنظمة والتعليمات.
  4. **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملته العاملين والعملاء.
  5. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
  6. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص وهي الهيكل التنظيمي والنمط القيادي السياسات والاجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.... الخ والخصائص التي ذكرت أعلاه جميعها تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تميز الثقافات من منظمة لأخرى.<sup>2</sup>

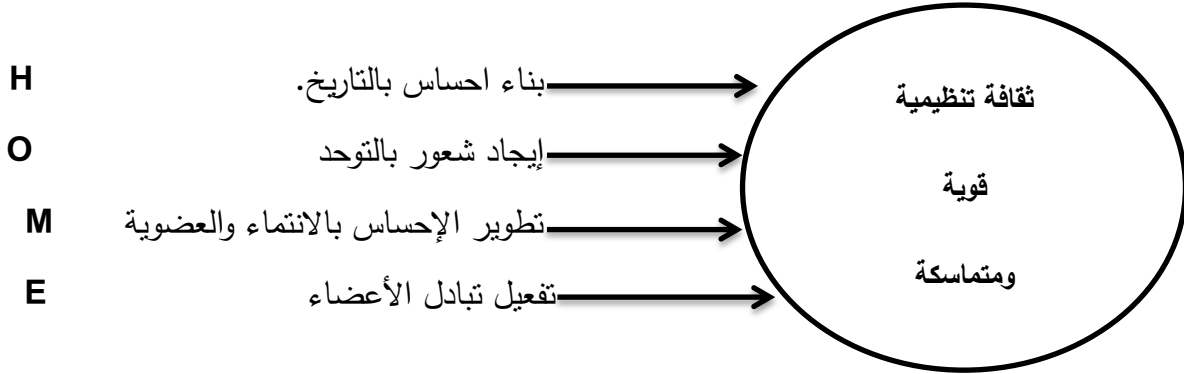
#### 4- أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن التلخيص أهميتها بالآتي:

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص326.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص319.

1. بناء الإحساس بالتاريخ History : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  2. ايجاد شعور بالتوحد Oneness: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء.
  3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبير من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
  4. زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.<sup>1</sup>
- شكل 2 : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعده، ص 317<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 316

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 317

يشير الدكتور محمود سلمان العميان في كتابه السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الى أن ثقافة المنظمة تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الافراد في المنظمات من وضع.

كما تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به إن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. فالثقافة التنظيمية لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

### 5- مكونات نسيج ثقافة المنظمة

تتميز كل منظمة بنسيج ثقافي خاص يبني على أساس العديد من المتغيرات منها:<sup>2</sup>

- ❖ الطرق الروتينية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض والتي تحقق ربطا بين أجزاء المنظمة، إذ تصف هذه طريقة قيام الأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة عملية لها، وقد تزود بجدارة منظميه مميزة و مفيدة، ومع ذلك فهي تمثل أخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية إنجاز الأشياء (الأعمال والواجبات)، التي تحدث. وربما تواجه المنظمة صعوبة تغير الافتراضات الجوهرية وصعوبة حمايتها والدفاع عنها.
- ❖ الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل: شعار الشركة، المكاتب، والدوائر، والسيارات، واللافتات، أو نوع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام، فتصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.
- ❖ نظم الرقابة الرسمية، والقياسات، ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام الإدارة والعاملين وطبيعة أنشطتهم ومهامهم.

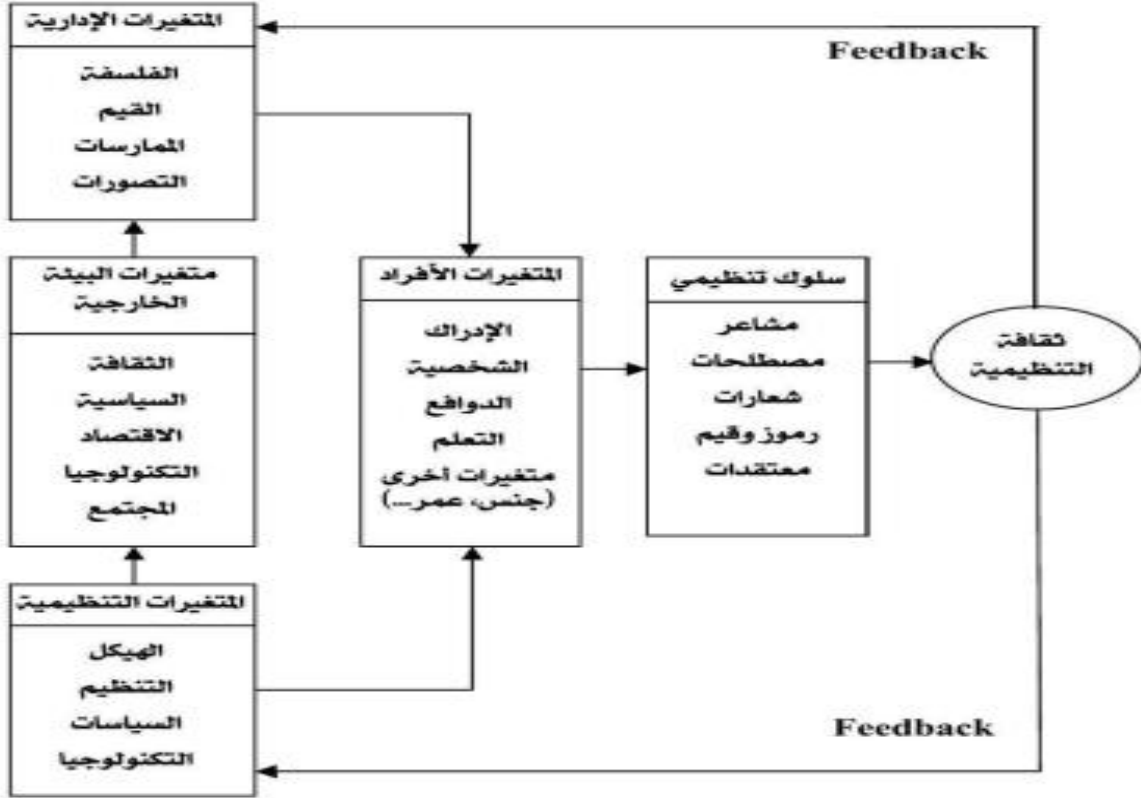
<sup>1</sup> - سلمان العميان، مرجع سابق، ص 314.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 325.

- ❖ **المراسم:** أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر /طقوس، أساطير في ثقافتهم، (مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
- ❖ **الشعائر:** مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. (مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين).
- ❖ **الطقوس:** وهي طقوس /احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية. (مثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين).
- ❖ **الأبطال:** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا أنموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.
- ❖ **البيئة المادية:** تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.<sup>1</sup>
- مكونات الثقافة التنظيمية إذا لها جانب مادي ظاهر وجوانب لا مادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة في المنظمة، حيث يصبح لها معنى نفسي اجتماعي يكون قيم واتجاهات ومعتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 325-327.

الشكل 3: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: عباس سمير ، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، ص 126<sup>1</sup>.

### 6-أنواع الثقافة التنظيمية:

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة، لكنها تقدم في جلها تفسيراً لفسيفسائها الكامن والظاهر، المتصل بذات المنظمة وأفرادها، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها والتميز بين مستوياتها وتحديد أولويات الهيمنة فيها ودرجة تراكمها المتصاعد وما تحويه من أنماط ثقافية. وفي ظل مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمة للمنظمة والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية إضافة إلى استراتيجية المنظمة والأهداف اقترح (Mishra & Denison 1995) أربعة أنواع للثقافة وهي:

<sup>1</sup> - عباس سمير، مرجع سابق، ص 126.



**1. ثقافة قادرة على التكيف :** تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة تتبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحراراً بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة والاستجابة للزيائن بقيمة عالية كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع والدعم والمكافأة وتكريم الإبداع والتطبيق وأسلوب التعامل مع الخطر.

**2. ثقافة الانجاز:** هي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية والعدائية والمبادرة الفردية امتلاك الارادة للعمل طويلا وبمثابرة لإنجاز النتائج، التأكيد هنا على الفوز وإنجاز اهداف وطموحات محددة.

**3. ثقافة الارتباط:** هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجة العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى في مقابلة العاملين، ويسود المنظمة مناخ الإبداع وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزيائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة.

**4. ثقافة التناسق والثبات:** هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق، للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه الثابت في بيئة مستقرة، تتبع القواعد والقيم، وتكون الثقافة داعمة وندار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال، يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا من الشركات تعمل في بيئة مستقرة و يتجه غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم ويكونون أكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيره أو تحصل تغيرات في البيئة، ومع ذلك بهم يسعون لتجديد المنظمة، إن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك.

يمكن أن تكون الفئات الأربعة جميعها لثقافة المنظمة ناجحة فضلا عن امتلاك المنظمات قيما تضعها بفئة معينة بدرجة أكبر من غيرها، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية

ويعتمد على حاجات البيئة وتركيز المنظمة، فالمديرون مسؤولون عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.<sup>1</sup>

كما تصنف الثقافة حسب قوتها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة حيث تعتمد الثقافة:

● عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى قوة أو شدة التمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

● عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

● إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ أدت الثقافة القوية الى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة للقيم واتجاهات الافراد العاملين. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فان ذلك يقود الى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة، قد أكد (مارتول ومارتن) إن الثقافة التنظيمية لها تأثير على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها ايماناً عميقاً.<sup>2</sup>

وتصنّف الثقافة التنظيمية من حيث النموذج السائد إلى أربع نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها (الاتصال واتخاذ القرارات، الرقابة والتنظيم والتكوين والتغيير التكنولوجي والمنافسة) وغيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في:

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 321، 322.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316-317.

- **النموذج العلمي:** يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من تايلور وفايول وذلك انطلاقاً من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل، حيث بحث تايلور عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء، وتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات الذي يقوم على :
  - التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.
  - الفصل بين إنجاز وتحضير العمل والتقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.
- بينما فايول اهتم بعمل المديرين أو المسيرين واقترح التفريق بين الوظائف الرئيسية واعتبر أهمها الوظيفة الإدارية التي حدد لها خمس نقاط هي: التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة، والتنبؤ وانتشر هذا النموذج خاصة في المنظمات الكبرى التي يجد فيها الرشد نفسه أمام سلطة دون وجه وغير مشخصة وتعتمد على بيروقراطية دقيقة في عملها.<sup>1</sup>
- **النموذج القانوني:** الذي أخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية لماكس فيبر إذ يعتبر أول من عرف البيروقراطية أنها أداة عقلانية وفعالة، حيث ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر رؤسائه لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها النظرة الشرعية العقلانية، وقد أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح ما يلي:
  - تحديد الوظائف كتابياً بالتفصيل (قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقدرات.
  - تسطير المشاوير المهنية حسب معياري القدرات والأقدمية وتنظيم هرمي دقيق.

<sup>1</sup> - عباس سمير، مرجع سابق، ص 138.

وهذا ما أدى حالياً إلى وجود رقابة قوية يؤكد لها وقوف النقابات في وجه الإدارة، كما أن سيادة هذا النموذج في أي مؤسسة يؤدي للاحترام التام للقوانين ويكرس حقوق وواجبات الكل، هذا ما يجعل وجود نسبة قليلة من دوران العمل ويفتح مجالاً واسعاً للشعور بالأمن في العمل.

• **النموذج الاستحقاقى:** على خلاف المدرسة الكلاسيكية يرى تيار العلاقات الانسانية

أنه يجب الاهتمام بالفرد وتحسين النظرة للعلاقة بين الفرد والعمل فهذا النموذج يقوم على اساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقاً نحو المردود.<sup>1</sup>

• **النموذج التطوري:** مع تطور النظريات الاجتماعية والنفسية في العمل ظهر تناول

يرتكز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المنظمات وضمان مستوى عالي من الفعالية، حيث طالب بتنشيط الجانب الاجتماعي الذي يعني الاهتمام بتطور الفرد من حيث التكوين والمشاركة في المشاريع ودوران العمل وتكوين الخلف. وهو ما يؤدي لرفع الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة كما أنه أدى للمطالبة بتخفيف درجة الهرمية الشديدة التي تقيد حرية العاملين وكذا ابداعاتهم في حل المشاكل والمساهمة في اتخاذ القرارات وهو جعل التيار السوسيوثقني يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية الاجتماعية للعامل مع التركيز على الإعلام الواسع والتكوين حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في انجاز العمل وبالتالي فقد بدأ يتضح للجميع أن النمو الاقتصادي ينبع من القاعدة ولا يفرض من فوق، على اعتبار الجهود التي يبذلها الفرد والمجموعة للوصول إلى الأهداف المختلفة كالنمو الاقتصادي والترقية الاجتماعية، وعليه فإن هذا النموذج يقتضي تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري مما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي اين يسود النضج التام في المؤسسة، فالكل يدرك مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 138-139.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 140.

### 7- مستويات الثقافة التنظيمية:

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع التي تتواجد به المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة.
2. **ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة:** تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها.<sup>1</sup>
3. **الثقافات الفرعية:** إن المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة أو تتكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة، ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج.<sup>2</sup>

### 8- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها ومع عناصرها ومكوناتها أخرى ويستدل على أبعاد ثقافة المنظمة من خلال:

- خصائص تلك الثقافة اذا يتم تحديد الأبعاد بناء على خصائص الثقافة.
- دلالة عناصر المنظمة والتي تتضمن ما يأتي:
  - القيم الصريحة والقيم غير الصريحة.
  - التوقعات الضمنية والاضافية لسلوك الأعضاء.
  - الاعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.
  - القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
  - لغة الحديث النموذجية المستخدمة في المجموعة في بيئتها.
  - المشاعر والتفاعل السائد في المناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> - Deepa, A. : "The Issue In Organizational Culture: A Case Study ", Journal of Organizational Culture, Vol. 10, No. 1, (2006). p.28-46.

<sup>2</sup> - محمد المحمدي الماضي، مبروك عبد المولى الهواري: السلوك التنظيمي، ط2، القاهرة، مصر 2004، ص

- الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.
- الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية للحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.<sup>1</sup>
- **محيط المنظمة:** حدد (1985,Schein) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس في حالة تكوين الثقافة داخل المحيط المنظم وهي:
  - **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ فهي تتضمن لغة المجموعة وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك الذي يعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
  - **القيم المهيمنة:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها، مثلا: عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.
  - **الاعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة جميعهم، منها مثلا: معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
  - **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واتباعها باعتبارها أمورا حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
  - **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد وهي تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا بوصفها أساسا للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم. وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.
  - **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب الإدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة الذي يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكره معقدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص323.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص324.

إن مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ القدرة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة.

### 9-الديناميات الثقافية للمنظمة:

تتشكل الديناميات الثقافية للمنظمة من خلال خمسة حركات مؤسسية التي تتجاوز الأهداف الاقتصادية والتقنية للإنتاج:

-نقل الثقافة المجتمعية السابقة: من خلال هذه الحركة ينتج نقل الثقافة المجتمعية إلى منظمة عادية.

-تعلم ومواجهة الثقافات: وتهتم بالعمليات المخصصة بالتعلم ومواجهة الثقافة المرتبطة بعمل جماعات وعلاقات التي يمكن لها أن تقود إلى الانسجام الاجتماعي.

-إعادة الإنتاج الاجتماعي للوائح المؤسسية: هنا يتم تحليل نتائج التعلم في صيغة إعادة الإنتاج الاجتماعي للوائح المؤسسية والنظام القيمي السابق حيث يمكن لنتائجها أن تقود إلى استقرار المجتمع.

-التعلم بمفهوم الإبداع والابتكار: تكشف التعلم في شكل الإبداع والابتكار في نظام القيم مثل الذي يكون في اللوائح المؤسسية.

- الترابط الجديد بين القيم والمنظمات: الحركة السابقة المتعلقة بالإبداع احتمال الترابط بين القيم والمنظمات والتي تعطينا إنتاج مجتمعي حقيقي مختلف.<sup>1</sup>

### 10-وظيفة الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية هي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

<sup>1</sup> Renaud, Sainsaulieu, op. cit., p.259.

2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة (الصمغ/الاسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### 11- خلق الثقافة والمحافظة عليها:

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، بسبب أنها ثبت نجاحها في فعل الأشياء... وهذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية، أي إلى مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة،<sup>1</sup> حيث أن عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرة كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.<sup>2</sup>

ويتم خلق الثقافة بثلاث طرق، الأولى: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم. ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

ثانيا : إنهم يعملون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص333.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص327.



وأخيراً: فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم. وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تتجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤية، وغرس القيم في الجماعة.<sup>2</sup>

### المحافظة على الثقافة:

بعد أن يتم خلق الثقافة في المنظمة، هنالك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين. وعلى سبيل المثال، فإن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختبار العاملين، معايير تقييم الاداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة. إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة (وحتى طرد) الذين يتحدونها. وهنالك ثلاث قوى تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة: عملية الاختيار وإدارة الموارد البشرية، ممارسات الإدارة العليا، وأساليب التنشئة الاجتماعية.<sup>3</sup>

**الاختيار وإدارة الموارد البشرية:** تعتبر طريقة اختيار الموظفين خطوة رئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية. ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفاتاً وأنماطاً سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 333.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 327

<sup>3</sup> - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 333-334

عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم،<sup>1</sup> كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف، وغيرها.<sup>2</sup> الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الأقوال والأفعال. حيث أن التنفيذيين الأساسيين يحددون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة، وذلك من مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوباً بها، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب، ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب، الترقيات، ومكافآت أخرى، وأمور أخرى مماثلة،<sup>3</sup> ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.<sup>4</sup>

**التنشئة الاجتماعية:** لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين. وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك، هو بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فإن المنظمة تعمل على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية.<sup>5</sup>

ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول. وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية، يرى العامل الجديد المنظمة في الواقع ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع. وفي المرحلة الثالثة، تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يلائم قيم

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص379.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص328.

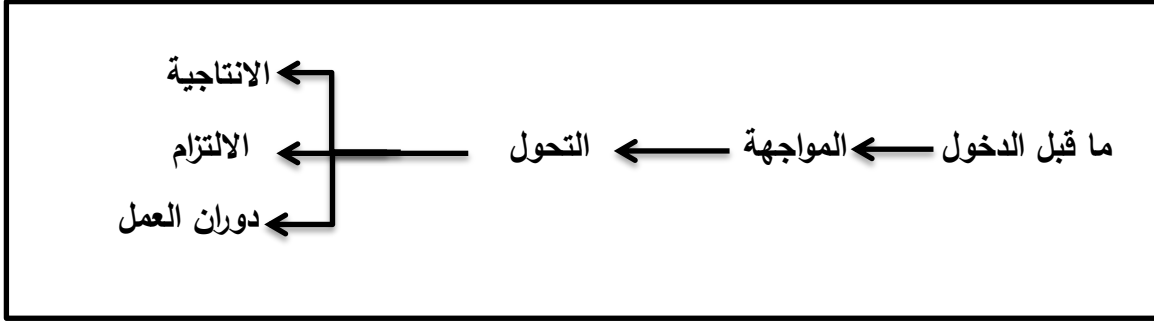
<sup>3</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق، ص334.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص328.

<sup>5</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق، ص334.

ومعايير جماعة العمل. وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.<sup>1</sup> ويوضح الشكل (4) هذه المراحل.

الشكل 4: نموذج التنشئة الاجتماعية



المصدر: ماجدة العطية، ص335.<sup>2</sup>

## 12- إدارة الثقافات:

إن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. حيث أن عملية التحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعمليات التعيين والممارسات الإدارية، وعمليات التنشئة الاجتماعية والتكيف المختلفة، إلى جانب تشكيل القصص والطقوس والرموز والمفردات الخاصة بالتنظيم، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمسك بها. ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة، أمر يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين،

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، المرجع السابق، ص335.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

إلى جانب كونها مقننة في تعليمات وسياسات، وذات نمط مميز، في طريقة تصميم المباني والتأثير، وغير ذلك من الطقوس، وكان هناك ارتياحاً ورضاً تاماً عنها.<sup>1</sup>

وأياً كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته ومنها:

- **أزمة قوية جداً:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها.<sup>2</sup> حيث أن الأزمة تقوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية. ومن الأمثلة على هذه الأزمات، التقليل المفاجئ للتمويل، خسارة عميل أساسي، تغيير تكنولوجي أساسي.<sup>3</sup>

- **التغيير في القيادة:** تمثل فرصة تغيير القيادة، مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة. ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي. ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، لأن من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة.<sup>4</sup>

- **المنظمات الجديدة والصغيرة:** كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل. كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.<sup>5</sup>

- **قوة الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك إجماعاً حولها تطلب تغييرها وقتاً أطول

<sup>1</sup> -محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص383.

<sup>2</sup> -نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص341.

<sup>4</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص384.

<sup>5</sup> - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 342.

وكانت العملية أصعب والعكس صحيح. كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.<sup>1</sup>

### 13- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

حسب الدراسات العديدة فإن ثقافة المنظمة تؤثر على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة ومكوناتها والعاملين بها، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، ومجموع عملياتها التنظيمية كالاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية؛ ويتبين ذلك من خلال:

- **الثقافة التنظيمية والفعالية:** أشارت بعض الدراسات التي أجراها (Peters & Waterman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم الطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتنفيذ.<sup>2</sup>

- **تأثير اتجاه أو توجهات المنظمة:** حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة - مع استراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ "فلسفة لا تأرجح المركب" أي اترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة، فكلما كانت الثقافة

<sup>1</sup>-محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص384.

<sup>2</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص332.

متوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية، فقد: تدفع الثقافة المنظمة إلى تحقيق أهدافها واستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.<sup>1</sup>

- **الثقافة التنظيمية والانتشار:** وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

- **الثقافة التنظيمية والقوة:** حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه وقوة تأثيره، وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تملبه عليهم مها كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

#### - الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.<sup>3</sup>

- **الثقافة التنظيمية والمرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها: تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة، ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل، وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها، والاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب أعضاء

<sup>1</sup>-سمير عباس، مرجع سابق ص131.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص131.

<sup>3</sup>-ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص333.

المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها.

- **أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.<sup>1</sup> وهنا لابد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تُعزز وتُقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتُحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تُحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

#### 14- نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجد أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من الثقافة العامة وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا التي أثرت هذا الموضوع، واستعان باحثوا الإدارة بهذه العلوم وأفكار علمائهم وطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى تتناسب والمنظمات لبلورة الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول إن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>-سمير عباس، مرجع سابق، ص132.

<sup>2</sup>- ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2008، ص15.

**نظرية التفاعل التنظيمي:** وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات) حيث تنقل سمات وعناصر الثقافة التنظيمية المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.<sup>1</sup>

**نظرية القيم:** يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم أن الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، كما يرون أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى، التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.<sup>2</sup>

**نظرية المؤسس أو الرمز: لبيتغرو ( Pettigrew , 1982 ) :** مفاد هذه النظرية أن أثر ثقافة مؤسسي النظام ولمساتهم الأولى ترسم رسالة المنظمة وملامحها وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية والقيم، والفلسفة، والمعتقدات التي يرونها في كيف ستكون المنظمة فيما بعد وهذا ما يمكن أن يلاحظ في كبريات الشركات العالمية مثل (مكدونالدز MCDONALDS ، واي بي أم IBM ، وفورد FORD ) وغيرها، بمعنى أن للخلفية الثقافية لرموز المؤسسات ومؤسسيها أثرا واضحا في القيم الثقافية التي تعيشها ويعيشها العاملون فيها.<sup>3</sup>

**نظريات المستويات لفورمبرن ( Formbrun , 1983 )** نقلا عن (الدليمي، ١٩٩٨) :

أصل الثقافة التعايش عبر الأجيال في المجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول لأي تبلور ثقافي والذي يتضح من خلال الدين، والمعتقدات، والاعراف، والتقاليد، واللغة، والطقوس، والشعائر، والقيم، وطبيعة التفكير، وأنماط الحياة التي تسود مجتمعا ما.

أما المستوى الثاني فهو مستوى "الجماعة"، الذي يتبلور من خلال تشاركية أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وقد تتبلور ثقافات بفئات فرعية وصولا إلى ثقافة العامل ذاته، ويتضح

<sup>1</sup> -سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانترام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص11.

<sup>2</sup> -نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص15.



ذلك من خلال ما يحمله العامل القائد والرمز من ثقافة، ومترتبات ذلك على أفراد المنظمة يكون واضحاً وصولاً إلى ثقافة تنظيمية لها بصمتها المميزة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ ثقافة منظمة ما.<sup>1</sup>

- **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي :

أ- **مسار السلطة الاستقلالية :** أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد منسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب- **مسار التألف وتبادل الأدوار :** ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام .

ت- **مسار الابتكار:** ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

ث- **مسار البقاء والنمو:** وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.<sup>2</sup>

**نظرية المجالات لجونز ( Jones , 1985 ):** نظر جونز للثقافة التنظيمية على أنها نتاج عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي: البعد التطوري، إذ أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تتمثل بالاستقرار والاستجابة والتحري والابتكار ويتمثل أثر ذلك في **البعد الداخلي؛** باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية والانجازية. أما **البعد الخارجي** فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم حركة المنظمة بالمرونة والإبداع والمخاطرة، وتكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة، أو ولادة ثقافات فرعية جديدة من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغير قائد المنظمة، أو مؤسسها، أو رمز الثقافة فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص15-16.

<sup>2</sup>- سالم العياشي، مرجع سابق، ص12.

<sup>3</sup>- ابراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص16.

**نظرية روح الثقافة :** تستند هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وتشير روح الثقافة إلى مجموعة القيم التنظيمية التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبين هما:

**الجانب الاستمراري :** ويحدد الإطار المرجعي الدائم من القواعد العامة التي تحكم العمليات الفكرية للأفراد . القادة في التنظيم، والتي تزودهم بالقدرة على المبادرة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف معينة.

**ب- الجانب التطوري :** ويحدد برنامج نمو وتطور الإطار المرجعي للثقافة ويكشف تدريجيا عن تاريخ ثقافة من الثقافات، وقد اهتم العلماء هذا الجانب وان اختلفوا في تحديد مراحل التطور الثقافي.<sup>1</sup>

**نظرية التفاعل مع الحياة:** تستند هذه النظرية إلى الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويؤكد أنصار هذه النظرية ، أن أسلوب النظر مع الحياة أي جوهر هذه النظرية، يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن "فكرة الإنسان عن العالم". .

تتميز هذه النظرية بثلاث خصائص وهي:

- أ- عدم وجود حدود فاصلة بين الثقافة والمنظمة.
- ب- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة منه لتغييرها.
- ت- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم العياشي، مرجع سابق، ص12-13.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص13

نظرية سجية الثقافة ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك المنمط اجتماعياً، أو عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات الأفراد، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة التي تؤدي إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة، تمثل عاملاً واقعياً محدداً لسلوك معظم الأفراد في المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء، في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالنساء، وأن هناك تكامل بينهم.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

إن مصدر الثقافة الرئيس هو ما يربط المجتمع من نسيج اجتماعي ثقافي يتشابه مع كثير من المتغيرات وخصوصاً ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل وكم يحمل في عقله منها كحالة اكتساب أو حالة متوازنة. وبالتالي تنتقل هذه المكونات مع العامل عندما يدخل المنظمة أو المؤسسة المعنية فيضيف لها أبعاداً ثقافية مؤسسية أخرى تتعزز لتصبح ثقافة تنظيمية، وعندما يتبوأ هذا العامل مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح الثقافة التي يحملها متفاعلة مع ثقافة المنظمة لتتمثل فيما بعد في الثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز وفي كيف يتعامل ويتصرف المدير القائد المؤسس مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أي كيف يجعل الثقافة التنظيمية مصدراً لحل المشكلات ومواجهة الأزمات الطارئة، وكيف يواجه التغييرات أو يتجنب رفضها من الفاعلين في المنظمة والمتعاملين معها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

## الفصل الثالث: المداخل النظرية لدراسة إدارة الأزمات

### تمهيد

1. مفهوم الأزمة.
  2. مكونات مفهوم الأزمة.
  3. خصائص الأزمة.
  4. مراحل نمو الأزمة وأبعادها
  5. أنواع الأزمات وأسباب نشوئها.
  6. إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات.
  7. متطلبات إدارة الأزمات ومعوّقات نجاحها.
  8. المناهج العلمية لدراسة وتشخيص الأزمة  
في المنظمة.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد

أصبحت الأزمات، في هذا العصر المليء بالتغيرات الحادة والمفاجئة، جزءا مرتبطا ببيئة اليوم، فهي من الأحداث المتوقعة والمؤثرة في المنظمات، حيث تشكل مصدر قلق لقادة المنظمات والفاعلين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها والتنبؤ بنتائجها.

وتعتبر اختبارا حقيقيا لقدرة المنظمة على التفاعل واتخاذ القرارات المناسبة والسريعة التي من شأنها أن تساهم في التكيف مع المتغيرات الجديدة المفروضة على المنظمات، حيث كلما كان للمنظمة القدرة على التعامل مع الأزمات كلما استطاعت التأقلم والاستمرار بثبات واتزان. وهذا لا يتسنى لها إلا من خلال تشكيل وبناء ثقافة تنظيمية تراعي التغيرات الطارئة وواعية بماهية الأزمة وأساليب التعامل معها لدى كل الفاعلين في المنظمة، وتبني نماذج إدارية ملائمة تمكن المنظمة من المواجهة بسرعة وفاعلية.

1- الأزمة:

يعد مفهوم الأزمة من أكثر المفاهيم تداولاً في العصر الحديث نظراً لتعدد القضايا والمشاكل التي تتعرض المجتمعات والمنظمات، وقد تعددت وتنوّعت تعريفات الأزمة بتعدّد التخصصات العلمية والتوجهات الايديولوجية التي تناولتها، لذا سنحاول التطرّق لهذا المفهوم طبقاً للتوجهات العلمية المختلفة مما يساعد على إيضاحه أكثر.

أ/ من الجانب اللغوي:

في العربية نجد أن قاموس مختار الصحاح عرّف الأزمة على أنّها الشدّة و القحط و "أزم" عن الشيء أمسك عنه، و في الحديث أنّ عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده ما الدواء ؟ فقال: "الأزم" يعني الحمية و كان طبيب العرب، و"المأزم" المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم ، وموضع الحرب أيضاً "مأزم"، ومنه سمي الموضع المشعر وعرفة "مأزمين".

الأصمعي: المأزم في سند مضيق بين جمع وعرفة وفي الحديث "بين المأزمين".<sup>1</sup>

في اللغة الانجليزية: فقد عرّف قاموس ويستر الأزمة crisis بأنها وقت حاسم أو خطر كبير تحدث نتائجه قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها.

ويعرّفها قاموس لونج مان بأنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد.

ويعرّفها قاموس أكسفورد على أنّها نقطة تحوّل، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية ونقطة التحوّل هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدّد و حاسم في فترة زمنية محددة.

في اللغة الفرنسية: فإن كلمة أزمة لدى الفرنسيين تعني crise وهي عبارة عن نوبة، أزمة، فاقة، فقر، نزاع، توتر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح ،تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، بيروت، دار الكتاب العربي،2004، ص 19-20.

<sup>2</sup> -رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات، القاهرة، المكتب المصري للمطبوعات، 2015، ص16

وجذور الكلمة في الإغريقية هي Krisis وتعني قرار Dcision.<sup>1</sup>

واستخدم الصينيون منذ قرون الكلمة Weiji تعبيراً عن لفظ الأزمة، وهي كلمة مركبة تتضمن معنيين هما الفرصة والخطر، بمعنى أن أي أزمة تتطوي على خطر يجب تجنبه، كما أنها تتطوي على فرصة يجب استغلالها.<sup>2</sup>

### ب/ من الجانب الاصطلاحي:

إنّ الأزمة Crise هي مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي حيث شاع استخدام المصطلح بداية من القرن السادس عشر في المعاجم الطبية حيث تعني الأزمة حالة المريض الحرجة، وقد تمّ اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني وبحلول القرن التاسع عشر شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطوّر العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.<sup>3</sup>

❖ **الأزمة في علم الإدارة:** يعد علم الإدارة من أكثر العلوم اهتماماً بمفهوم الأزمة وعلاقته

بكل الجوانب الخاصة بإدارة المنظمات والمؤسسات المختلفة للأزمة وشروط نجاحها واستمرارها في عملها والحفاظ على صورتها الذهنية لدى جماهيرها.

ويمكن تعريف الأزمة في المصطلح الإداري بالنظر إلى آثارها بأنها تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المنظمات والدول، سواء أكان الخطر متوقعا أم غير متوقع.<sup>4</sup>

وتعرف الأزمة بأنها لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلةً بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - سلوى حامد الملا، كتاب الأمة: دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، 2015، ص 43.

<sup>3</sup> - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 44.

<sup>5</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 17.

كما تعرّف الأزمة أنّها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنّه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وعليه يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل وهما:

أولاً: يجب أن يتعرّض النظام كلّهُ للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل.

ثانياً: توضع الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجؤون إلى أساليب دفاعية كثيرة تجاه هذه الافتراضات أي أن الأزمة في جوهرها عبارة عن تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها.<sup>1</sup>

❖ **الأزمة في علم النفس:** المفهوم النفسي للأزمة يعني حالة من الاضطراب، التي يواجه

الأفراد فيها احباطاً لأهدافهم المهمة، أو يواجهون تمزقاً كبيراً لجانب أو أكثر من جوانب الحياة، التي يعتمدونها في مواجهة الضغوط، التي تنشأ في بيئتهم.

فالأفراد خلالها يواجهون معيقاً أساسياً لأهدافهم الرئيسية في الحياة، ويكون من الصعب تذليل هذا المعيق، باستخدام الأساليب المتعارف عليها لمواجهة المشكلات وحلها، ويترتب على هذه الحالة حقبة زمنية من اختلال التوازن والاضطراب، يقوم الأفراد في ظلها بمحاولة متعدّدة لحل الأزمة.

وتترك الأزمات آثاراً نفسية على المتضررين منها باختلاف نوع وطبيعة الأزمة وشدّتها، مثل

الاكتئاب، والهستيريا، والمخاوف المرضية التي قد تؤدي إلى أمراض عضوية تؤدي للموت.<sup>2</sup>

❖ **الأزمة في علم الاقتصاد:** تعني الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما

يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها.<sup>3</sup>

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك علاقة بين الأزمات الاقتصادية والنواحي الإدارية والتنظيمية داخل المجتمع باعتبار أن أي خلل بها سوف يؤثر على النواحي المالية والاقتصادية للمؤسسة فالتأثير متبادل وأي خلل بهما يؤثر على نشاط المؤسسة وعلاقتها بجمهورها، ومدى تحقيقها لأهدافها، واستمراريتها.

<sup>1</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 18.



❖ **الأزمة في علم السياسة:** ظهر مفهوم الأزمة في علم السياسة، باعتباره علم إدارة الدولة، وهو ما تجلّى من خلال تبني الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة، أو غرفة العمليات لإدارة المشاكل.<sup>1</sup> ويتسع ليشمل الأزمات الدولية الداخلية التي تلقى بأثرها على النظام الداخلي للدولة والأزمات الدولية التي تؤثر على النظام الدولي وترتبط بظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الحكومات.<sup>2</sup>

كما تعني الأزمة في علم السياسة، تداعيا سريعا للأحداث، يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي على نحو غير مألوف، مما يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف.. وتشير كذلك إلى وضع خارجي عارض يتضمن عنصر المفاجأة، وينطوي على توتر أو مشكلة داخلية أو دولية، تحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى العلاقات الدولية والإقليمية لتجنب آثارها أو التخفيف من حدتها.<sup>3</sup>

فالأزمة من الناحية السياسية تعني حالة أو مشكلة تؤثر على النظام السياسي ككل مما يستدعي

اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله الأزمة وهو تحد له أبعاد مختلفة: إدارية- سياسية- اجتماعية- اقتصادية- ثقافية.

وقد عرّفها فريق من علماء العلاقات الدولية: بأنها عبارة عن موقف ينشأ عن احتدام صراع بين دولتين أو أكثر، وذلك نتيجة سعي أحد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم لصالحه، مما يشكل تهديدا جوهريا لقيم ومصالح واهداف الخصم الذي تجه للمقاومة والدفاع عن النفس، ويستمر هذا الموقف لفترة قصيرة ومحدودة، قد يتخللها لجوء الأطراف إلى استخدام القوة العسكرية وينتهي موقف الأزمة غالبا إلى إقرار نتائج هامة مؤثرة في النظام الدولي العام ككل.<sup>4</sup>

❖ **الأزمة في علم الإعلام:** من منطلق مشاركة الاتصال والإعلام بوسائله المختلفة في إدارة

الأزمة والكوارث فنجد أن هناك عدّة تعريفات للأزمة تقع أغلبها في إطار التأثيرات التنظيمية

1 - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص46.

2 - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص18.

3 - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص46.

4 - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 19.

والإدارية بالإضافة إلى موقف وسائل الإعلام المختلفة من الأزمة وإدارتها وعلاقة المؤسسة بالجمهور وقت الأزمة.

فالأزمة موقف يتسبب في جعل المنظمة محور اهتمام وسائل الإعلام المختلفة وفئات الجمهور المتعاملين معها من عاملين ومستهلكين وجمهور خاص وغيرهم وهو ما يشكل عامل ضغط كبير على المنظمة وقت الأزمة، وكذلك يشكل أيضا عامل ضغط على الجماهير لما يتسبب به من انتشار حالات القلق والتوتر والخوف لدسها. ويعرفها بلاند بأنها: "نشر سيء غير متوقع"، وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة.<sup>1</sup>

### ❖ الأزمة في علم الاجتماع:

اهتم علم الاجتماع بدراسة الأزمات التي يتعرض لها المجتمع وتأثيراتها على الأفراد فالأزمة تخلق نوعا من الاختلال أو الخروج عن المألوف في العلاقات الاجتماعية، فهي تعني اختلال نظام القيم والتقاليد والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يهدد باختلال توازنه ككل،<sup>2</sup> كما أن الأزمة الداخلية هي تفاعل ناشئ بين مدى توفر الحاجات الأساسية للشعب والحرية المكفولة له.<sup>3</sup>

ويرى الدكتور أحمد بدوي: أن الأزمة تتطلب توقف في الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن مرة أخرى ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة لطبيعة وظروف المجتمع. وهناك الكثير من الأمثلة للأزمات الاجتماعية فعلى سبيل المثال: أزمة العدالة الاجتماعية، والاختراق والغزو الثقافي، والتجانس القومي والعرقى، والتفرقة العنصرية، والهوية الحضارية والثقافية،... وغيرها.<sup>4</sup>

وقد عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة في عام 1937 م بأنها "حدوث خلل خطير و مفاجئ في العلاقة بين العرض و الطلب في السلع و الخدمات و رؤوس الأموال".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 19-20.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 18.

<sup>3</sup> - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 18.

<sup>5</sup> محمد خلف جاد الله، إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار أسامة، 2007، ص 8.

و قد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية و بات يعني مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطوّر ما، إمّا إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

و يقول سليم بطرس جلدة نقلا عن أحمد إبراهيم ماهر أنّ الأزمة عبارة عن موقف يتصّف بصفتين أساسيتين و هما:

**التهديد:** حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنّهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثّل أهمية بالنسبة لهم، ويتعلّق بالتهديد كل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة علاوة عن احتمال تحققها، وبصفة عامة كلما زادت قيمة الخسارة وزاد احتمال تحققها ازداد التهديد.

**ضغط الوقت:** يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق، واتخاذ تصرّف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر، ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل:

- تعقد المشكلة.

- مستوى الإجهاد.

- الضغط النفسي.<sup>1</sup>

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة لمصطلح الأزمة نجد أنّ هناك عناصر مشتركة بين هذه التعاريف تشكل الملامح العامة لمصطلح الأزمة وهي:

- وجود خلل و توتر في العلاقات.

- الحاجة إلى اتخاذ قرار.

- عدم القدرة على التنبؤ.

- نقطة تحوّل إلى الأسوأ أو الأفضل.

وعموما فإنّ كلمة أزمة تثير في النفس الاضطراب والخوف ودائما ينظر لها من الجانب السلبي نظرا لما يخطر في بال مستمعها أو قائلها حين تداولها لما لها من خصائص .

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، نقلا عن أحمد إبراهيم ماهر، مرجع سابق، ص 18-19.

مما سبق يتضح؛ أن الأزمة وإن كانت لها جوانب وظروف تبدو في أوقات كثيرة مادية، إلا أنها في حقيقتها وجوهرها ظاهرة إنسانية تصيب الفرد والمجتمع، وتختلف نتائجها بحسب مدى امكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها من قبل القادة ومتخذي القرار.<sup>1</sup>

## 2- مكونات مفهوم الأزمة:

يرى ادغار موران في كتابه في مفهوم الأزمة<sup>2</sup> أن مفهوم الأزمة، على غرار أي مفهوم دقيق القياس، مكون من مجموعة من المفاهيم ذات العلاقات البيئية:

2-1- فكرة الاضطراب: إن فكرة الاضطراب هي الفكرة الأولى التي تظهر مفهوم الأزمة، وهي في الواقع ذات وجهين. إذ يمكن للحدث، أو للحدث، أي للاضطراب الخارجي، أن يتسبب في أزمة. بهذا المعنى، يمكن أن تكون مصادر الأزمة مختلفة: موسم سيئ، اجتياح تليه هزيمة... إلخ. ولكن الاضطرابات الأكثر إثارة ليست تلك الناجمة عن أزمات، إنما المتأتية من عملية تبدو في الظاهر غير مشوشة، وغالباً ما تظهر هذه العمليات على صورة نمو كبير جداً أو سريع لقيمة أو لشيء متغير أو ما يعبر عنه ب النمو المفرط للعرض مقابل الطلب، حيث يخلق الازدياد الكمي عبئاً إذ يصبح النظام عاجزاً عن حل المشكلات التي كان بإمكانه حلها تحت عتبة معينة. ويجب عليه أن يتحول لكنه عاجز عن ذلك، أو أن الأزمة تولد من وضعية مأزق مزدوج، ما يعني أن النظام عالق بشكل مزدوج إذ يكون عالقاً بين متطلبات متناقضة وهو مشلول، ومضطرب ومختل. بصفة أعم، يمكن النظر إلى الاضطراب المرتبط بالأزمة كنتيجة لأعباء أو قيد مزدوج، إذ يجابه النظام مشكلة لا يقدر على حلها وفقاً لقواعد ولمعايير عمله ووجوده الحالي. ومن هنا، تظهر الأزمة على أنها غياب للحل (ظواهر اختلال وفوضى)، ويمكنها في النتيجة أن تستثير حلاً (ضبط جديد، تحول تطوري).

إذن، من الواضح أن ما هو مهم لمفهوم الأزمة ليس الاضطراب الخارجي الذي يطلق في بعض الحالات مسار أزمة، بقدر ما هو الاضطراب الداخلي الناشئ عن عمليات تبدو في الظاهر غير مشوشة. والاضطراب الداخلي، الناجم عن العبء أو المأزق المزدوج، سوف يعبر عن نفسه أساساً على شكل تقصير في الضبط، واضمحلال للاستقرار الداخلي، أي على شكل اختلال، إن الاضطراب الحقيقي في الأزمة هو الاختلال. ويكون الأخير على مستوى قواعد تنظيم نظام ما، وعلى مستوى، لا الأحداث

<sup>1</sup> - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص48..

<sup>2</sup> - إدغار موران، في مفهوم الأزمة، (تر) بديعة بوليلة، بيروت، لبنان، دار الساقى، 2018.

الظواهرية الخارجية التي ينعكس فيها النظام بيئياً فقط، ولكن على مستوى التنظيم ذاته، بما هو توليدي ومجدد. في النتيجة إنَّ الخلل التنظيمي سيترجم باختلال وظيفي حيث كانت هنالك وظيفة، وبانقطاع حيث كان هنالك تواصل، وبارتجاع إيجابي حيث كان هنالك ارتجاع سلبي، وبنزاع حيث كان هنالك تكامل...<sup>1</sup>

2-2- ازدياد الفوضى وغياب اليقين: إن كل نظام حي خاصة كل نظام اجتماعي، يتضمن فوضى داخله، وهو يعمل رغم الفوضى، وبسبب الفوضى، ومع الفوضى، ما يعني أن جزءاً من الفوضى مكبوت، ومفرغ، ومصحح، ومحول، ومدمج.<sup>2</sup>

لكنَّ الأزمة دائماً هي تراجع الحتميات والاستقرار والقيود الداخلية ضمن نظام ما، فهي، إذن ودائماً، زيادة للفوضى ولغياب الاستقرار وللتغيرات.

يجرّ هذا الأمر زيادة في غياب اليقين، إذ أن تراجع الحتميات يجرّ تراجعاً للتوقعات. ويدخل مجمل النظام المتأثر بالأزمة مرحلة عشوائية حيث يوجد غياب يقين حول الشكل الذي سيكون عليه مستقبله القريب. طبعاً من الممكن أن تكون هنالك قدرة على التنبؤ من جديد، بدرجة ثانية، في ظروف معينة: إذا ما افترضنا، على سبيل المثال أن مرحلة اضطرابات اقتصادية وسياسية تسلسلية قد بدأت في مجتمع معين، فإن القدرة على التنبؤ تضعف من يوم إلى آخر كثيراً، لكن من المتوقع أن حلاً سلطوياً سيفرض نفسه، وهو حل يمكن توقعه بدراسة موازين القوى والاستراتيجية في هذا المجتمع ومحيطه.<sup>3</sup>

2-3- تعطل/ أو تحرير: اللافت هو أن فيض الاضطرابات مترافق مع شلل وتصلب ما كان يشكّل المرونة التنظيمية للنظام، أي وسائل الرد والاستراتيجية والضبط.

هذا التعطلّ لوسائل إعادة التنظيم المستمرة يستحثّ أو يسمح في الواقع بفتح المجال أمام الإمكانيات أو الوقائع المكبوحة. أي أن التعطلّ التنظيمي يعني رفع القيود المفروضة على المكونات والعمليات التي تشكّل النظام.

<sup>1</sup> -إدغار موران، مرجع سابق، ص53-56.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص56-57.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 58.

مرة أخرى يتبين أن الطابع المحوري للأزمة ليس فقط في انفجار وانبثاق الفوضى وغياب اليقين، لكنه في الاضطراب/ التعطل الذي يعاني منه التنظيم/ إعادة التنظيم، وهو في الاختلال وفك الضبط. وكلما كانت الأزمة عميقة وجب البحث عن عقدة الأزمة في أمر عميق وخفي عن وسيلة الضبط.

4-2- تطوير إرتجاعات إيجابية: تدخل الاضطرابات المتعلقة بالأزمة قوى تُقاوم التقلبات بدلاً من تصحيحها. إن الارتجاع الإيجابي عملية ذات أثر رجعي يتواصل عبرها الانحراف ويزداد ويتضخم من نفسه بدلاً من أن يلغى. ويظهر تطوير إرتجاعات إيجابية من:

- التحول السريع لانحراف ما إلى نزعة مضادة أو نزعة معاكسة،
- مظاهر نمو أو تراجع مفردة، أو غير متناسبة، لعنصر أو عامل معين.
- عمليات سريعة تتميز بالجنوح (ubris)، ومن الممكن أن تنتشر، بصفة هائلة، تفككاً تسلسلياً. (runaway).

بهذا المعنى، يكون زمن الأزمة هو زمن التسارع والتضخم والانتشار الوبائي والتشكل التكويني (تكوين وتطوير أنماط جديدة انطلاقاً من الانحرافات).<sup>1</sup>

5-2- تحويل التكاملات إلى تنافس وتعارض: ضمن هذه العمليات تميل التضادات الافتراضية إلى أن تصبح واضحة، بينما تميل التكاملات الواضحة إلى أن تصبح افتراضية. هكذا الأمر بالنسبة إلى العلاقات بين الأفراد والجماعات والطبقات. إن هذه العمليات معقدة، وتتحرك في سياقها، وبالتزامن، المبادئ التالية: "كل لنفسه" و"الواحد للجميع" و"كل أحد ضد كل احد" و"الجميع ضد الجميع"، وبقدر ما تكون الأزمة عميقة ومتسارعة، تتكون تحالفات وائتلافات مؤقتة وعشوائية.

6-2- تزايد و ظهور خصائص مثيرة للجدل: كل ما ذكرناه إلى الآن يبين جيداً أن الخصائص المتعارضة، الكامنة أو الافتراضية الراجعة لكل تنظيم، وبصورة أخص التنظيم الاجتماعي والتاريخي، تنبثق وتتحقق وتظهر وتجمع. أينما كان، تميل الطبيعة النزاعية إلى الازدياد أو حتى أن تصبح مهيمنة. هذا يعني أن كل أزمة تستلزم دراسة فعلية لتركيبها الخاص. وتتضاعف النزاعات ليس فقط على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الطبقات، إنما بين وسائل التحكم والضبط والعمليات المنحرفة أو ذات النزعة الجديدة. وهنا نرى جيداً أنه لا يمكن اختزال فكرة الأزمة في فكرة النزاع الداخلي ضمن نظام ما، وأنها تحمل في ذاتها إمكانية تعدد وتعمق، وانطلاق الصراعات.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 58-60.

2-7- تحرير/ أو عودة التعطل تعدد المآزق المزدوجة: على مستوى هيئات التحكم والسلطة، تتعدد المآزق المزدوجة، إذ لا يمكن للسلطة أن تتسامح ولا أن تقمع فيض الاضطرابات والانحرافات والتضادات. لكن الأفراد والجماعات التي تساهم في الأزمة يمكن لهم بلوغ مستويات من شأنها تعريض متطلباتهم، إذا ما تمت تلبيتها، للاندثار بسبب المخاطر المتزايدة المتعلقة بوجود النظام أو حتى بوجودهم بحد ذاته. فأليات السلطة والتحكم ليست الوحيدة التي تواجه المآزق المتعددة، بل أيضاً المطالبين الذين تُقابل استراتيجيات عملهم، في ظل غياب اليقين ومخاطر نمو الأزمة، "تعارضات"<sup>1</sup>.

2-8- إطلاق أنشطة البحث: كلما تعمقت الأزمة ودامت، أثار ذلك بحثاً عن حلول أكثر فأكثر جذرية وأصولية. إذن، للأزمة على الدوام طابع الصحو، فهي تبين أن ما كان بديها وما كان يبدو عملياً وناجماً يتضمن على الأقل نقائص وعيوباً. وهو ما يطلق مجهود بحث من شأنه أن يفضي إلى تقنية معينة أو اختراع معين أو إلى صيغة جديدة قانونية أو سياسية، وهذا الابتكار سوف يصلح النظام ويصبح جزءاً لا يتجزأ من وسائل واستراتيجيات إعادة التنظيم الخاصة به. ويمكن للبحث أن يتجاوز الإصلاح وأن يؤدي إلى إعادة هيكلة أو "ثورة" تكون قادرة استناداً إلى قواعد جديدة أو حتى تركيب أكبر على تكوين "نظام متحول" من شأنه تجاوز المآزق المزدوجة الأساسية التي تكشف حدود ونقائص النظام السابق.<sup>2</sup>

### 3- خصائص الأزمة:

رغم اختلاف الباحثين والمحللين في تعاريفهم لمصطلح الأزمة، إلا أنهم اشتركوا في الملامح العامة التي تحدّد هذا المصطلح كما نلمس اتفاق حول الخصائص التي تميّزه، حيث تتمثّل خصائص الأزمة في اعتبارها كنقطة تحوّل تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة، كما أنّها تتميّز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة و تسود فيها ظروف عدم التأكّد ونقص المعلومات بحيث يكون مديرو الأزمة يعملون في جو من الشكّ والغموض وعدم اتّضح الرؤى، كما يشكّل التهديد الشديد للمصالح والأهداف كالانهيار الإداري وسمعة وكرامة متخذّي القرار من أهمّ خصائص الأزمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إدغار موران، مرجع سابق، ص 61-64.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 65-66.

<sup>3</sup> مرياح مليكة، نقلًا عن السيد عليوة، استراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2012، ص 43.

وتتمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها Steve Albert في كتابه إدارة الأزمات على الشكل التالي: <sup>1</sup>

**3-1-1- المفاجأة:** تعني أنّ الأزمات تحدث بدون سابق إنذار وبشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع بالنسبة للأفراد أو المنظمات، وقد تكون الأزمة مفاجأة من حيث:

- مكان حدوثها إذا استطاعت المنظمة التنبؤ مسبقاً بإمكانية حدوثها.
- كما يمكن أنه لم يتم توقع حدوثها إطلاقاً من حيث المبدأ وهذا دليل على سوء التخطيط أو عدمه.
- أو لم يتم توقع آثارها أي الأزمة أكبر مما تم التنبؤ به والاستعداد لها ليس بمستوى هذا الحجم.
- لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهتها إما للأسباب السابقة أو لأسباب تتعلق بعدم الجاهزية لضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.

#### 1-2-2- نقص المعلومات:

تعني عدم توفر معلومات عن أسباب الأزمة وحجمها الحقيقي، حيث تتشابك وتتداخل عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تتجلي إلا بعد مرور الوقت.

**1-2-3- تصاعد الأحداث:** إنّ توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على المنظمة التي تمر بالأزمة وعلى صاحب القرار أيضاً<sup>2</sup>، حيث دائماً توجد مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومنتخذ القرار فيه لإملاء إرادتها ساء في شكل ضغوط نفسية أو مادية، أو اجتماعية أو إنسانية<sup>3</sup>.

**1-2-4- فقدان السيطرة:** إنّ جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار و توقعاته عن الأمور العادية، لذا فإن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل المساعدة في حل الأزمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث: بين مفهوم النظري و تطبيق العملي، ط1، القاهرة، مكتب عين شمس، 2005، ص 23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 23.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، نقلا عن T, Darbek، مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، نقلا عن Daft Richard L، نفس المرجع، ص 25.



**1-2-5- حالة الذعر:** سيادة مناخ من الذعر والقلق وكذلك ترقّب انهيار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة،<sup>1</sup> كما تسود حالة الذعر حين تصدر ردود أفعال شديدة من قبل الأطراف المعنية كأن يعتمد المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بالأزمة مثلاً.

**1-2-6- خيار الحل السريع:** الأزمة هي تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين فيها،<sup>2</sup> مما يجعل مواجهتها واجبا مصيريا و يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات ويستوجب سرعة المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا، حيث أن الحل الجذري الذي يضمن سلامة المنظمة والفاعلين فيها ليس من بين البدائل المطروحة لعدم وجوده أصلا، فلا يبقى سوى الأقل تكلفة والأقل ضررا.

ويستنتج سليم بطرس جلد في كتابه "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"<sup>3</sup> أنّ الأزمة تتميز بالخصائص الرئيسية التالية :

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري، وتتخذ القرار فيها لإملاء إدارتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكّل تيارا من الضغط الرهيب على متخذ القرار.
- تمثل الأزمة نقطة تحوّل جوهري تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو حسمها.
- تسبّب حالة عالية من التوتر العصبي والتشنّت الذهني، وذلك لشمولها على عنصر المفاجأة.
- تهدّد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة وسمعة وكرامة متخذ القرار فيها.
- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتدخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما القدرة على السيطرة على مجرياتها.
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وأشكال تنظيمية غير مألوفة.
- تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
- تتطلب الأزمة من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.

<sup>1</sup> كريم عزات العدوان، نقلا عن محمد خير اليوسف ، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> كريم عزات العدوان، نقلا عن محمد الصيرفي ، نفس المرجع، ص 106.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص 19-20.

- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.
  - الأزمة تهدد استقرار المنظمة.
  - إمكانية الاستفادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة.
- وتمر 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 الإداري.

4- **مراحل نمو الأزمة وأبعادها:** تختلف مراحل نمو وتطور الأزمة باختلاف طبيعتها إلا أن هناك مرحلة عامة لأي أزمة لا بد من أن تمر بها، وبصفة عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة حيث يصعب التنبؤ بها، إلا أن هناك مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها ووجودها، ويذكر "ماجد عبد المهدي المساعدة" <sup>1</sup> المراحل التالية:

4-1 **مرحلة الميلاد:** وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل إحساس مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعالم والاتجاه والحجم.

إنّ الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام،<sup>2</sup> وهذا ما يفترض إعادة النظر الدائم والتساؤل على كل أنشطة المنظمة. وعملية تنفيس الأزمة في محورها العام هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 59-60.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 59.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 72-74.

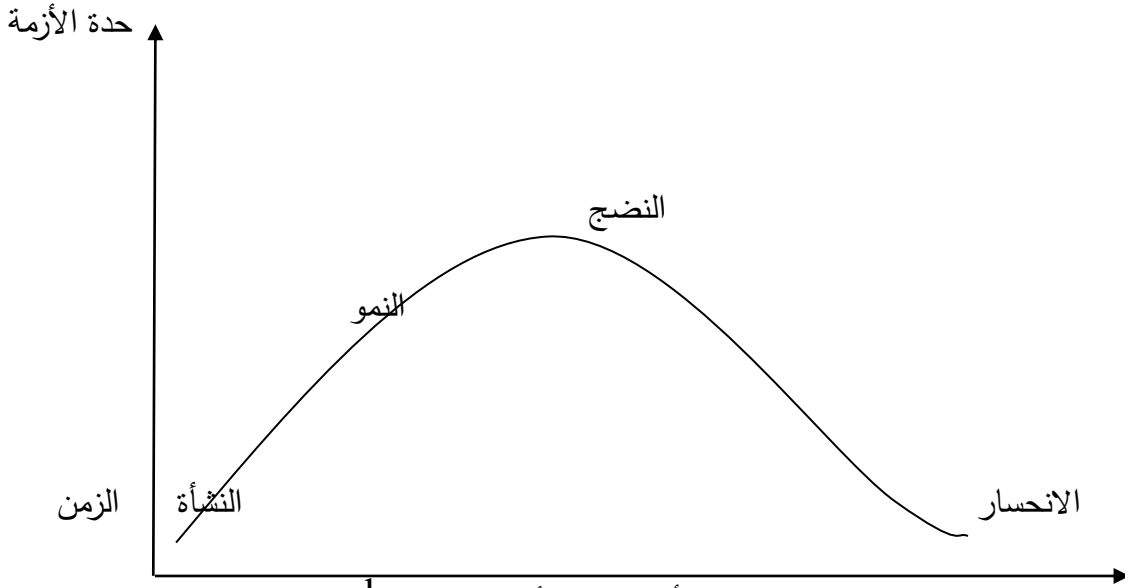
4-2- مرحلة النمو و الاتساع: كنتيجة للمرحلة الأولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو وتدخل في الاتساع حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، وكذا محفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

4-3- مرحلة النضج: تتطور الأزمة في هذه المرحلة من حيث الحدّة والجسامة، نتيجة لسوء التخطيط وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة المتطورة نتيجة اللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، واستبداده برأيه وإحاطته بحاشية من المنافقين الذين لا يهتمون لأمر المنظمة وبالتالي يصورون له أخطاءه حسنة ويزيفون له الحقائق حتى تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها حيث يصبح الصدام أمرا لا مفر منه، وقد تكون نتيجته إما أن يطيح بمتخذ القرار أو يسيء لسمعة المنظمة ويؤدّي بمتخذ القرار إلى البحث عن البديل الأقل ضررا واعتماد استراتيجية تنبئيه تجنّب الأزمات مستقبلا والحيلة من البطانة السيئة و الاعتماد على الكفاءات.

4-4- مرحلة انحسار الأزمة وتقلصها: بعد أن وصلت الأزمة في المرحلة السابقة إلى ذروتها تأتي هذه المرحلة حيث تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا مهما من القوة فتبدأ في التراجع تدريجيا وتخفي لتعود إلى مرحلة التوازن، لكن هناك أزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه وتصبح المنظمة في صراع مع أزمات أخرى ناتجة عن الأزمة الرئيسية.

4-5- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ وضروري أن تستفيد المنظمة من دروس الأزمة وتجنّب ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات ويمكن أن نمثل دورة حياة الأزمة في المخطط التالي:

الشكل 5: دورة حياة الأزمة



المصدر: ماهر أحمد، إدارة الأزمات، ص 34.<sup>1</sup>

كما تحدد Donna Aguilera مراحل تطور الأزمة على النحو التالي:<sup>2</sup>

1- **مرحلة التأثير:** في هذه المرحلة تواجه المنظمة الأزمة فتبدأ بالتحرك لمواجهتها إلا أنه غالباً ما تفشل في مواجهة الأزمة، نظراً لأن معلوماتها وخبراتها وعاداتها التي تملكها لا تسعفها في مواجهة الأزمة مما يزيد من تعقيد المواقف ومن ضعف القدرة على مواجهة الأزمة نظراً لفقدان عنصر التوازن أو الاتزان.

2- **مرحلة الارتداد أو التراجع:** وهي المرحلة الثانية التي تمر بها المنظمة في مواجهة الأزمة، وهنا تعاني من زيادة التفكك أو عدم التنظيم وتظهر علامات جسيمة على المسؤولين بالمنظمة كاستجابة للموقف الصعب وللحالة النفسية التي يمرون بها وهذه العلامات هي التعب والاثارة والأرق.

3- **مرحلة التفكك والتوافق:** ويتم في هذه المرحلة اكتشاف أساليب جديدة تساعد في مواجهة الأزمة أو وضع تعاريف ونظرة جديدة لموقف الأزمة وابتكار حلول جديدة ومبتكرة وغير تقليدية لحل الأزمة مع استمرار حالة التوتر وعدم التوازن والتفكك والتي تقل تدريجياً من أعلى إلى أسفل حتى النهاية.

إنّ دراسة واقع ومحاوّر ومراحل دورة حياة الأزمات أمر بالغ الأهمية ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة ولكن وهو الأهم لفهم طبيعة البدايات والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها. وفي كل

<sup>1</sup> - ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 34.

<sup>2</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 55-56.

مرحلة من هذه المراحل يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمرا وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلية أو المؤسساتي الذي حدثت فيه الأزمة.

#### 5-أنواع الأزمات وأسباب نشوئها:

يتوقف نجاح أي منظمة في مواجهة الأزمة والتقليل من أخطارها على نوع الأزمة وأسباب نشوئها، وتختلف الأزمات نوع المنظمة وأسلوب عملها ويعتمد نجاح تسيير الأزمة على درجة فهم المسير للأزمة ومسبباتها آخذا بعين الاعتبار الميدان الذي تعمل فيه المنظمة وبيئتها المحيطة.

#### 5-1- أنواع الأزمات :

تتعدد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظومة المجتمعية أو أحد مكوناتها سواء كانت فردا أو منظمة أو حتى المجتمع بأكمله ويتم تصنيفها وفق العديد من المتغيرات .

#### 5-1-1- تصنيف الأزمة من حيث طبيعة الحدث:<sup>1</sup>

و تقسم إلى قسمين :

\* أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل العمليات الإرهابية و تخريب المنظمة .

\* أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها و إنما ناتجة عن كوارث طبيعية: الزلازل، الجفاف، الفيضانات...إلخ وتتسم الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية بأنها تحدث فجأة و دون مقدمات فضلا عن عمق واتساع مجال التأثير .

#### 5-1-2- تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

\* أزمات مادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي وتدور حول محور موضوعي مادي، وهي أزمات قابلة للقياس ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا مثل: أزمة الديون، أزمة عدم توفر سيولة للمنظمة، أزمة العمالة...إلخ

\* أزمات معنوية: هي أزمات تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة أي أنها ذات طابع نفسي و شخصي غير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة

<sup>1</sup> عبد الله بن سليمان العمار، نقلا عن أحمد جلال عز الدين، مرجع سابق، ص 37.

مثل: أزمة الصراع داخل المنظمة ،أزمة الثقة ،تدهور الولاء ،استياء العاملين ، انخفاض الروح المعنوية... إلخ<sup>1</sup>

### 5-1-3- تصنيف الأزمات من حيث مقدار عمق الأزمة:<sup>2</sup>

\* **أزمات بسيطة:** هي أزمات لا تتشكّل خطورة شديدة على المنظمة و تحدث طفرة بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة ،حيث يسهل معالجتها بشكل فوري و سريع ومن أمثلتها: عطل في خط الإنتاج، عمل تخريبي لبعض أجزاء الكيان الإداري، الإشاعات الداخلية المحدودة... إلخ

\* **أزمات عميقة متغلّطة:** حيث تتسم بالشدة والعنف وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة وقهر للكيان الإداري للمنظمة مثل: إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة أو اعتصام الطيارين في شركة طيران.<sup>3</sup>

### 5-1-4- كما تصنّف الأزمات وفقا لمظهرها إلى:<sup>4</sup>

\* **الأزمات الزاحفة:** وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.

\* **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

\* **الأزمة الضمنية أو المستترة:** وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميرا للكيان الإداري الذي تحدث فيه، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها أو عناصرها أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

### 5-2- أسباب نشوء الأزمات:

إنّ أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بشكل عام يمكن أن تكون على النحو التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ملكة مرياح ، نقلا عن أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 50.

<sup>2</sup> عبد الله بن سليمان العمار، مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق ، ص 71.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 71.

<sup>5</sup> سليم بطرس جلدة، نقلا عن معن عياصرة ومروان بني أحمد، مرجع سابق، ص 22.

5-2-1- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: وهذه مثل الزلازل والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها.

5-2-2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات و تحوّلها إلى كوارث مضاعفة الخسائر بما قد يتسبب في نشوء أزمات تابعة من الممكن تلافيها في اللحظة الأولى لو تمّ التعامل مع الأزمة بمهارة عالية من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة.<sup>1</sup>

5-2-3- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة: وذلك مثل شكاوي العملاء، أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.<sup>2</sup>

5-2-4- عدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتّب على ذلك من:<sup>3</sup>

- عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

- عدم موضوعية تقييم الأداء.

- سلبية الاستعداد وعدم المواجهة.

5-2-5- الخوف الوظيفي و ما ينتج عنه:

- غياب التغذية العكسية (الراجعة).

- عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

- عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.

- وجود حالة من اليأس لدى العاملين.

- ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

5-2-6- صراع المصالح والأهداف: هي أحد الأسباب الداخلية للأزمات في المنظمة، وتظهر

عندما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، فينشأ صراع بين أطراف المنظمة نتيجة

الاختلاف في شخصية أطراف الصراع والاختلاف في الخلفيات الثقافية،<sup>4</sup> ويترتّب على هذا الصراع ما

يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن سلمان العمار، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة ، نفس المرجع ،ص 22.

<sup>3</sup> نفس المرجع ،نفس الصفحة.

<sup>4</sup> مليكة مرياح ، مرجع سابق، ص 47.

<sup>5</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 23.

- عدم وجود فرق عمل فعّالة.
- انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.
- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة.
- عدم التعاون و النزاع الهدام.

#### 5-2-7- ضعف نظام المعلومات ونظم صنع (اتخاذ)القرارات: وما ينتج عنه:

- عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
- مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار.
- عدم وجود المعلومات المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.<sup>1</sup>

5-2-8-الأخطاء البشرية : و تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة ، و ترجع إلى عدّة أسباب نذكر منها :الإهمال و عدم التركيز في العمل و قلة الخبرة ،و تأتي كسبب أساسي لانفجار الأزمات ، و تحاول العديد من المنظمات في حال وقوع الأزمة بها نتيجة هذا السبب إعطاء تفسيرات خادعة ،و إبعاد الشك في أن تكون الأخطار البشرية سببا لوقوع الأزمة.<sup>2</sup>

5-2-9-الإشاعة: مصدر مهم من مصادر الأزمات حيث يتم إطلاق الإشاعة بشكل معيّن باستخدام حقائق قد حدثت فعلا و ملموسة من قطاع كبير من الأفراد و تحاط بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة و المظلّلة و إعلانها في توقيت معيّن وفي بيئة معيّنة من خلال استغلال حدث معيّن لتحقيق الأزمة.<sup>3</sup> كما أنه هناك أسباب لظهور الإشاعة في المنظمة من بينها إهمال الأزمة ووجودها وقلة المعلومات الإدارية. إضافة إلى سوء الإدارة وتخبّط المسؤولين وغياب الوعي الإداري، ويؤدي ترويج الإشاعة إلى الضرر بالمنظمة وتشويه سمعتها أمام زبائنها.

5-2-10-القيادة الإدارية غير الكفّاءة وما يترتب عن ذلك<sup>4</sup> من سوء استخدام المديرين للقوى العاملة، وعدم اهتمامهم بدافعية العمّال وعدم قدرتهم على تحمّل المسؤولية، وكذلك عدم تقّتهم في مرؤوسيهيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> مليكة مرياح، نقلا عن Christoph Roux Dufort، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> كريم عزات العدوان، مرجع سابق، ص 102.

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 23.



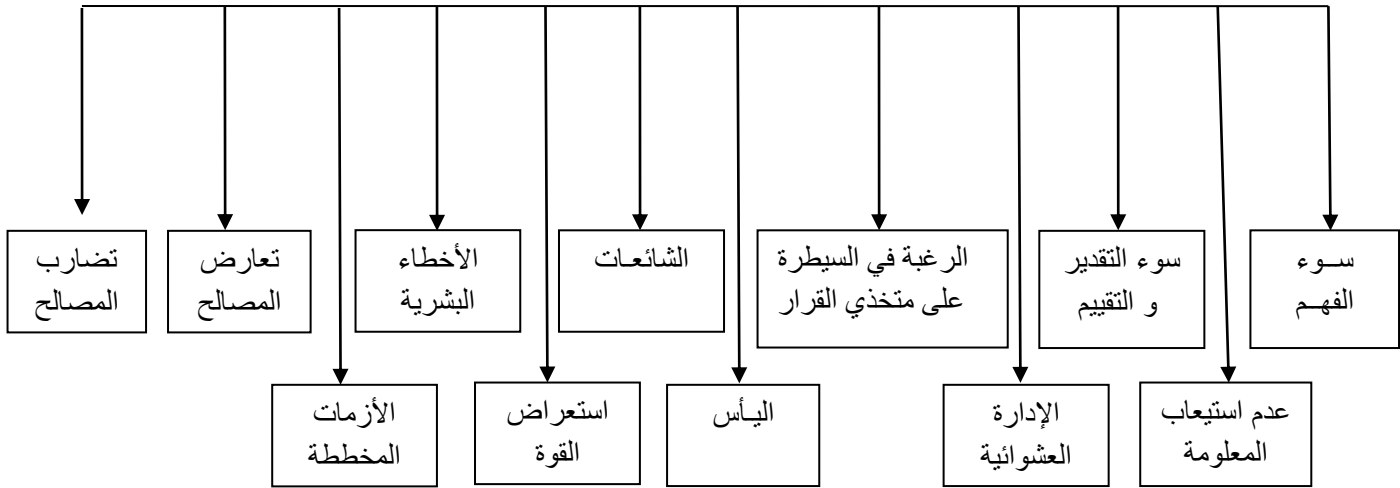
5-2-11- التهوين في المشاكل: حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها.<sup>1</sup>

5-2-12- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة: مما يؤدي إلى عدم الثقة والمساندة ووجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة إن لم ينعدم تماما، وعدم تفهّم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات وعدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.

5-2-13- وجود عيوب في نظام الرقابة والاتصال و المعلومات والحوافز ما يؤدي إلى سوء تقدير الموقف نتيجة عدم الإحاطة بالمعلومات التي تؤدي للتقدير السليم لنقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالأطراف.

كما قد تؤدي لسوء الفهم الذي يعتبر أحد أسباب نشوء الأزمات وينتج عن قلّة المعلومات وإشارات الإنذار المبكر بالأزمة وعدم قدرة المسؤولين على الربط بين المواقف وتقديرها. والمخطط التالي يوضّح أسباب نشوء الأزمات:

الشكل 6: أسباب نشوء الأزمات



المصدر: سليم بطرس جلد، ص 24.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ملكة مرياح، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص 24.

### 6- إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات:

إن مفهوم إدارة الأزمة يختلف تماما على مفهوم الإدارة بالأزمات والأمر الذي جعلنا نعرض الفرق بين المفهومين هو الخلط الذي لمسناه من خلال استعراض الأدبيات النظرية لتطور تاريخ دراسة الأزمات.

#### 6-1- إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة فيها:

تعد إدارة الأزمات ميدانا بحثيا جديدا وقد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات على وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 باعتبارها النموذج الناجح "لإدارة الأزمات" وهي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ "إدارة الأزمات" بها يؤرخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية ومنها إلى كافة الإدارات في الهياكل والمنظمات حيث أنشأت قوة المهام الخاصة وغرف العمليات لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة.

ويمكننا القول أنّ لفظ إدارة يحمل معه معنيين:

**الأول:** وهو مشتق من فعل أدر الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة، ويعني إلى جانب ذلك تنفيذ الأعمال بواسطة الأطراف عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد.

**ثانيا:** يكون لها معنى عضوي، إذ تعني مجموعة من الأشخاص المكوّنين لمرفق عام كإدارة الموارد البشرية في منظمة.<sup>1</sup>

كما نشير إلى أنّ نشأة إدارة الأزمات جاء في الأصل من الإدارة العامة في إشارة لدور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة وظروف الطوارئ والحروب الشاملة.<sup>2</sup>

ويرى البعض أنّ إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج:

**الأول** يعني أنّ إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات أو سحب المنتجات من السوق.

**الثاني:** فيشير إلى أنّ إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة المنظمة قبل، أثناء وبعد الأزمة وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تمّ تصميمها لهذا الغرض.

<sup>1</sup> أنظر بهذا الصدد حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001، ص 29-30.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31.

وأصبحت المنظمات اليوم تحتوي على إدارة مستقلة مهمتها الأساسية هي إدارة الأزمات وتقوم على التنبؤ بأمكان و اتجاهات الأزمة المتوقعة و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، وهي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وتقوم إدارة الأزمات على التدخل في الأزمة في مراحلها الثلاث "مرحلة ما قبل الأزمة- أثناء الأزمة - ما بعد وقوع الأزمة"<sup>1</sup>

**6-1-1-العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة:** هناك، مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر

للأزمة وتحول بين اصدار انذارات مبكرة تنبئ بوقوع أزمة ما، ومن أهمها:<sup>2</sup>

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك، فان إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الازمات).

- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات.

وتم تحديد أربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة الأزمة وهي:

- حجم الأخطار (الخسائر والأضرار الناجمة عن الخطر) والخطر هو الحدث الذي يقع أو لا يقع وقد يكون الهي بقوة قاهرة.

- مدى السيطرة على السنة من خلال الاشخاص وتدريبهم وتوفير الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.

- الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم.

- عدد الخيارات المتاحة.

**6-1-2- تأثير البيئة على الأزمة:** تمثل البيئة المناخ المحيط بالأزمة، والذي يهيئ لها التربة الصالحة

لنشئها، وهذا المناخ يؤثر على الأزمة كما يلي:

<sup>1</sup> عبد الله بن سليمان العمار، نقلا عن عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر

والتوزيع، العراق، 2015، ص45.

١- تأثير البيئة الاقتصادية: تؤثر البيئة الاقتصادية على الأزمة من عدة جوانب :

أ- البيئة العامة: وهي من أكثر البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات، فالمناخ الاقتصادي هو عامل هام في أحداث الأزمات، فكلما كان مستوى المعيشة معتدلاً، كلما كانت التوترات والأزمات قليلة (والعكس صحيح).

كما أنه في حالة النشاط الاقتصادي الذي يمر بحالة رواج أو انتعاش كانت الأزمات محدودة، لكن إذا ساد مناخ الركود والكساد، فإنه ستتواجد معه أزمات البطالة والسيولة وأزمات الإفلاس والجرائم<sup>1</sup>.

ب- البيئة التنافسية: وهي البيئة المؤسساتية المحيطة بالكيان الإداري سواء كانت:

- الكيانات المنافسة.

- الكيانات المتكاملة أمامياً أو خلفياً.

- الكيانات التابعة المملوكة بالكامل أو جزئياً.

- كيانات أخرى ذات علاقة بالكيان الإداري.

٢- تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية: وهي تضم:

أ- البيئة الاجتماعية: تعتبر الأزمة وليدة مجتمعها، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان متقدماً وله مكانته العليا في المجتمع، كلما كانت قدرة المجتمع في تجاوز الأزمة مرتفعة، لأنها ستعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه في مواجهة أي أزمة بل تضمن مشاركة أفرادها لمقاومة أي تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانياته أو موارده الثقافية:

ب- البيئة الدينية: إن الدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع تؤثر على أداء الأزمة، لكونها تضع قيوداً على حركة الأفراد، وبالتالي معرفة الجوانب الثقافية للمجتمع يسهل بالتنبؤ بمسار الأزمة، لمعرفة الهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد الوصول إليه.

وبالتالي من الواجب أثناء إدارة الأزمة، إدراك الجوانب الثقافية المرتبطة بالأزمة والتعامل الواعي معها،

نظراً للأهمية الثقافية في عمليات التأثير إذا تم الحرص على احترام ثقافة المجتمع وأنساقه القيمية<sup>2</sup>.

٣- تأثير البيئة السياسية والقانونية: وهي تشمل:

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 47.

أ- البيئة السياسية: تتعلق هذه البيئة أساسا بالحقوق السياسية للمواطن، وطرق وأساليب الانتخاب، وطرق مباشرة الحقوق، والنظام الحزبي، ومدى تطبيق النظم الديمقراطية، وشرعية النظام السياسي، ومدى الاستقرار داخل المجتمع، بالإضافة إلى مكانة وعناصر قوتها في النظام الدولي. فالبعد السياسي قد يشكل أحيانا قيودا على قرارات فريق الأزمة، لأنه - لاعتبارات سياسية - قد تفرض اختيارات معينة قد لا تكون بالضرورة أفضل الاختيارات.

ب- البيئة القانونية: كثيرا ما تحد القوانين ولوائح العمل من عفوان الأزمات، وتعمل على كبتها وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والقواعد والمسارات التي يتعين أن يمر بها الأفراد من أجل الحصول على حق معين ومدى سهولتها وتعتها، وهي بذلك تسهل أو تعقد الوصول إلى حلول الأزمة.<sup>1</sup>

## 6-2- الإدارة بالأزمات :

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على أساس افتعال أزمة وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل والتي تواجه الكيان الإداري، فمسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة وتوجه الأنظار في اتجاه آخر كي لا يتم ملاحظة المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المنظمة.<sup>2</sup>

ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف إلى السيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، فضلا عن تحريك القواعد المستقرة وزعزعة الوضع الراهن والأسس المتعارف عليها، فمن خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب وتتحقق الأهداف.<sup>3</sup>

مثلا عندما يواجه أي نظام أزمة داخلية تهدد النظام ومصالحه بشكل أو بآخر فإنه يقدم على افتعال مشكلة خارجية لإخراج النظام من مشكلة الضغط الداخلي الذي يواجهه، وهذا الأسلوب لا يخضع لشروط معينة بل إنه يمارس بشكل كامل من جميع الأطراف دون تحديد حجم وقوة وسمعة وغنى أي من الأطراف وعلى حد سواء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> حسن البراز، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 38.

<sup>4</sup> حسن البراز، مرجع سابق، ص 33.

ويشيع استخدام هذا الأسلوب كثيرا في الاستراتيجيات السياسية الدولية حيث تستخدمه الدول الكبرى لتنفيذ استراتيجياتها في الهيمنة والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط نفوذها بشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم ولتحقيق أهداف خفية طويلة المدى.

وتحتاج عملية الإدارة بالأزمات إلى إحكام السيطرة على المسرح الأزموي حتى لا تفلت الأوضاع و للأزمة المصنوعة مواصفات حتى تبدو حقيقية و تؤتي ثمارها و أهم مواصفاتها هي :

- الإعداد المبكر -تهيئة المسرح الأزموي - توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة

- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها - إيجاد المبرر و الذريعة لهذا التفجير .

وللتعامل مع الأزمات المصنوعة أو المفعلة يتعين على المسؤولين الحصول على إجابات سريعة

ووافية:<sup>1</sup>

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها ؟

- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء معلومين أو يعملون في الخفاء؟

- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن ؟

- ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟

- ما هو المدى الذي يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟

- وما هي المحاذير الموضوعية لكل منها ؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

فعملية الإدارة بالأزمات هي أسلوب تتبعه المنظمات والحكومات والعصابات وحتى الأفراد، ويتم من خلال توجيه الفعل السلوكي والاقتصادي لتكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها ويهدف إلى تأكيد و ضمان استمرار المصالح وتدعيم قوى التوازن المتواجدة أو إيجاد قوى توازن جديدة.

### 6-3- فريق إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمة ليست عملية ارتجالية بل هي عملية تحتاج إلى إدارة صلبة قادرة على المواجهة والتحدّي وعناصر بشرية ماهرة مدربة على فن التعامل مع المواقف الأزموية المختلفة وهو ما يفرض على كل منظمة ضرورة وجود فريق متكامل متخصص في إدارة الأزمات، لأنّ الأزمات الحديثة تتطلب وجود

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 39-40.

أكثر من فرد متخصص وخبير في مجال معين لمعالجتها و ذلك لتنوع أسبابها و عمق و اتساع مدى تأثيرها بفعل العولمة وانتشار وسائل الاتصال الحديثة في كل المجتمعات .

ويتم انتقاء فريق إدارة الأزمات وفقا لمعايير محددة يتعين توافرها في أعضاء الفريق وقد ذكر ماجد عبد المهدي المساعدة نقلا عن عثمان محمد العربي ستة (6) معايير أساسية وهي:

1- المهارة والقدرة الأكثر على التدخّل الناجح في الأزمة، والتي تتطلب حسن الإعداد الجسماني والعقلي والعاطفي الوجداني.

2- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.

3- الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتنفه، مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.

4- الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقا للأولويات الموضوعية وبالتتابع الزمني المحدد وبالتوقيتات المتفق عليها.

5- الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك، وخاصة في المهام ذات الطبيعة الوطنية.

6- الانتماء للكيان الإداري، وبايمان كامل وتمسك عقائدي شديد لا يتزعزع أو يصاب بأي اضطراب أو شك.

ويجب على الإدارات الإستراتيجية للمنظمة على اختلاف أنواعها ومستوياتها أن تحدّد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين في المنظمة وأن تحدّد وسيلة الاتصال بكل منهم.<sup>1</sup>

ويتكوّن فريق إدارة الأزمات في الغالب من:

- **رئيس المنظمة أو من يمثله:** حيث أن دور رئيس المنظمة وقت الأزمة هو دور محوري تبدأ وتنتهي عنده جميع الاتصالات والتصرّفات والأفعال وردود الأفعال والنتائج ... وهو في النهاية الذي سوف تحمّله جميع الأطراف مساوئ أو محاسن ما حدث.

<sup>1</sup> صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 67.

-مدير إدارة الأزمات: وظيفة مدير إدارة الأزمات هي الوظيفة التي لا تجد موضعها في أي هيكل وظيفي إلا بعد وقوع أزمة كبيرة ذات تأثير على نظام المنظمة ككل، ويعتبر حسن اختيار مدير إدارة الأزمات أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة هذه الإدارة، كثيرا ما يكون فشل الفريق مردّه إلى سوء اختيار قائده<sup>1</sup>، ولا توجد طريقة علمية لاختيار مدير إدارة الأزمات حيث أنه إلى زمن قريب لم تكن هناك أي جهة علمية تخرّج خبراء إدارة الأزمات غير بعض الدورات التدريبية العملية في مجال نشاط المنظمة<sup>2</sup> التي تساعد في فتح آفاق التفكير لدى مدير إدارة الأزمات .

وعموما يجب أن يتميّز مدير إدارة الأزمات بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار .
- القدرة على صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه بذكاء مع إجراء التعديلات على السيناريوهات والتصوّرات الجاهزة .
- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات و التعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة ومن خلال "لغة اصطلاحية" متفق عليها مع أعضاء الفريق .
- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذلك مع أعضاء الفريق المناط بهم تنفيذ المهمة .
- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها قدرته بالسيطرة على المواقف الصعبة التي قد يواجه مثلها في معالجته الأزمة التي أسندت إليه مهمة التعامل معها .

ويجب أن يحتوي فريق إدارة الأزمة كذلك على:<sup>4</sup>

- أخصائيو الاتصالات بأنواعها .

- أخصائي العلاقات العامة .

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> صلاح عباس، مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 140-141.

<sup>4</sup> صلاح عباس، مرجع سابق، ص 75.



- الخبراء الفنيون.
- أخصائي مالي.
- كتبة و معاونون وعمّال.
- أخصائي قانوني.

حيث أنّ لكل أزمة جوانبها الفنية والهندسية والعملية التي تتطلّب وجود كل ما له علاقة بهذه الجوانب.

### 7-متطلّبات إدارة الأزمات و معوّقات نجاحها:

إنّ التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالا واسعا للتحرك بدون أيّة قيود أو معوّقات، فيما يلي أهم متطلّبات إدارة الأزمات<sup>1</sup>:

7-1-عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة: فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في انجاز الأعمال ومعالجة المشكلات وبالتالي فإنّ الوقت يعتبر عنصرا حاسما في هذا السياق.

7-2-إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: حيث لا يمكن في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة.

ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.<sup>2</sup>

7-3-التنسيق الفعّال: حيث لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة و ذلك من أجل توفير التنسيق الفعّال فيما بينهم فمعالجة الأزمة تحتاج إلى تضافر جهود الجميع، حيث أنّ الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقه عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة نقلا عن محفوظ جودة، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 90.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 28.

7-4- الوفرة و الحضور الدائم: لنجاح معالجة أي أزمة فإنّ الأمر يحتاج إلى الاستعداد و إلى الوفرة والاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي تطور أو عجز، كما أنّ الأمر يحتاج إلى الفهم الكامل وهذا الفهم لا ينشأ عن تغييب متخذ القرار أو عن الغياب بعيدا عن الأزمة أو عن مواقع أحداثها، أو عدم معرفة القائمين بها، والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة فضلا عن أنّه يتيح معرفة ما يحدث أولا بأول، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف.<sup>1</sup> كما أنّ تواجد متخذ القرار في موقع الأحداث له نتائج نفسية الملموسة سواء على العمال في المنظمة أو حلفائه ومؤيديه، أو على قوى صنع الأزمة و حتى الأطراف المحايدة.

7-5- تفويض السلطة: حيث أنّ عملية تفويض السلطة تعتبر أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.<sup>2</sup>

ويقوم مبدأ تفويض السلطة على نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وهو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف وفقا لما يمليه عليه الموقف الذي يواجهه ويعتبر تفويض السلطة أمر حتمي وضروري في هذا المجال خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

#### 7-6- فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع كل الأطراف:

حيث أنّ إدارة الأزمات تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات و إلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوك أطرافها ونتائج هذا السلوك، ومن ثمّ فإنّ فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الأطراف المعنية يساعد في سرعة التحكم بالأزمة.

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على تضافر عدة عوامل نظرا لتشعبها وتعدّد جوانبها غير أنّ هناك معوقات تعرقل عملية إدارة الأزمة ومن بينها:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 29.

-المعوقات الإنسانية: التي تتعلّق بالأفراد وثقافة المنظمة السائدة مثل تصوّر الأفراد ومعرفة وفهم مكامن الأخطار والاعتماد الزائد على رأي الجماعة، وكذا الاعتقاد بأنّ إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وبالتالي لا يجب التفاعل معها وتزويدها بالمعلومات.

-المعوقات التنظيمية: مثل عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة واختلاف الثقافات بين الأفراد وصعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات وضعف التدريب.

-المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال: وهي معوقات تتعلّق بتوفير المعلومات وصحّتها وذلك من خلال صعوبة تشخيص المعلومات و ضمان مصدرها أو حجب جزء منها عن مراكز اتخاذ القرار، كما تتعلّق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة وكذلك محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات وعدم اطلاع فريق إدارة الأزمة على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة، وهناك بعض المنظمات لا تعرف مع من تقوم بالاتصال أو ما هي المعلومات التي يجب أن تقوم بنشرها عند حدوث أزمة ما.

بالإضافة إلى المعوقات البيئية المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة التي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها وضعف التنسيق مع الجهة المسؤولة عن الكوارث الطبيعية وكذا المعوقات الاقتصادية التي تتعلّق بالوضع الاقتصادي المحيط بالمنظمة سواء داخل المنطقة المتواجدة بها أو خارجها مما يساهم في خلق أزمات للمنظمة أو يعمل على إعاقة مواجهتها للأزمات.

#### 8- المناهج العلمية لدراسة وتشخيص الأزمة في المنظمة:

يعدّ التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها ويعتمد أساساً على المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك والأهم هو وفرة المعلومات والبيانات أمام متخذ القرار.<sup>1</sup>

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدّة مناهج أساسية نذكر منها:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 41.

-**المنهج التاريخي** : ينطلق هذا المنهج من فكرة أنّ الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي، لذلك فإنّ أي تعامل مع الأزمة لابد وأن يأخذ بعين الاعتبار الجانب التاريخي لتطورها.<sup>1</sup>

-**المنهج الوصفي التحليلي**: يقوم على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، من حيث تحديد مظاهرها وملامحها والنتائج التي أفرزتها أو تأثيرها على الكيان الإداري الذي حدثت فيه.<sup>2</sup>

-**منهج النظم** : ينطلق هذا المنهج من فكرة وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها في تناسق وتوافق وتؤدي مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد، ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل ويحتوي النظام على: مدخلات - عمليات - مخرجات و تغذية مرتدة.<sup>3</sup>

أ- **مدخلات الأزمة**: لكل نظام مدخلاته الخاصة به والتي يجب تحديدها ودراستها لمعرفة أين تكمن مواضع القصور أو الضعف في النظام والتي من المحتمل أن تكون بواعث لازمة ما

ب- **نظام تشغيل الأزمة**: وهو عبارة عن مجموعة العمليات التي يتم إجراؤها على المدخلات السابق الإشارة إليها وفقا لقواعد وأسس محددة تحكم عملية التنفيذ مع ملاحظة أن أي خلل في نظام التشغيل يمكن أن يكون باعث على حدوث أزمة.

ت- **مخرجات نظام التشغيل**: يعتبر ما يفرزه نظام الأزمة من مخرجات ونتائج وآثار يمكن لمسها أو الإحساس بها من أخطر المراحل وذلك لأنها تدل بوضوح على وجود الأزمة

ث- **التغذية المرتدة**: وهي عبارة عن عملية رقابية وقائية يوجد لها نظام التشغيل للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو مرسوم ومحدد من قبل، وكذلك اكتشاف أي قصور أو انحراف ومعالجته.<sup>4</sup>

-**المنهج البيئي**: وفقا لهذا المنهج فإنّ أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت فيها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات العلاقة بالأزمة

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة ، نقلا عن محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق ، ص 41-42.

<sup>2</sup> مليكة مرياح ، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص35.

واستفحالها، حيث أنه من الضروري أن يتفهم المسؤولون عن إدارة الأزمات العالم من حولهم وأن يكون لديهم الإدراك والتفسير الصحيح لما يدور فيه.<sup>1</sup>

**منهج دراسة الحالة:** وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل أزمة على حدا و بشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فرغم التشابه بين الأزمات إلا أنها لا يمكن أن تتماثل تماثلا كاملا، باختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بأن يجعل من كل أزمة حالة فريدة يجب الاهتمام بكل شيء حولها سواء كان يتعلّق بالماضي أو الحاضر، ويعتبر هذا المنهج الأكثر دقة وعمقا في دراسة الأزمات، غير أن نتائجه لا يمكن أن تعمم على باقي الأزمات.

**-المنهج المقارن:** تقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق و تقارنها موضوعيا بالأزمات الناشئة حاضرا، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.<sup>2</sup>

**-المنهج التكاملي:** يستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتابعها تاريخيا ويقارن بين الأزمات ويدرس الأزمة كنظام وفي إطار هذه الرؤى تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامّة المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر عدّة أبعاد منها: العمق، الشمول، الاتساق والتوازن.<sup>3</sup>

واعتمادا على المنهج التكاملي يمكن ذكر أربع أبعاد رئيسية لكل أزمة وهي:<sup>4</sup>

**1. البعد النفسي - الاجتماعي:** الأزمة فقد يكون في بدايتها أو أثناء نموها أو انحسارها وتلاشيها أو في عودتها وهو يرتبط بأسباب ومراحل الأزمة والنتائج المترتبة عليها كما ينعكس هذا البعد على السلوك الجمعي للجماهير وتعبيرات الرأي العام وأنماط تعامله مع الأزمة، وهنا تجدر الإشارة ضرورة الاهتمام بهذا البعد لأن اغفاله أو إهماله يؤدي إلى حدوث حالات كبيرة من الفزع والرعب والتي قد تؤدي إلى كوارث أكبر.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 42.

<sup>4</sup> رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 31-32.

2. **البعد السياسي:** تظهر أزمات داخلية اقتصادية أو اجتماعية إلا أن أي أزمة من هذه الأزمات، خاصة إذا كانت أزمة عامة لها بعد سياسي داخلي وخارجي يتعلق بشرعية النظام السياسي ومد الاستقرار السياسي داخل المجتمع، بالإضافة إلى مكانة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي، كما أن الاعتبارات السياسية قد تفرض اختبارات معينة وقت الأزمة.

3. **البعد الثقافي - القيمي:** إذا كانت الأزمة تؤدي إلى إرباك المجتمع أو المنظمة والخروج عن الألف المستقر عليّة في العلاقات والنظم الاجتماعية بالنسبة للأفراد والجماعات فهي تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بعد ثقافي - قيمي

4. **البعد الاعلامي:** يتصل البعد الاعلامي بجميع عمليات الاتصال السابقة أو المتزامنة مع الأزمة، فالالاتصال بعد العصب الحيوي في أي مؤسسة فهو يربط بين المؤسسة والجمهور وهذا ما يعطيه الأهمية الكبرى وقت الأزمة خاصة الأزمات الكبرى ذات الطبيعة المجتمعية.

#### خلاصة الفصل:

خلاصة لهذا الفصل نجد أنّ مصطلح الأزمة هو مصطلح متعدّد التعاريف كل عرفه حسب منطلقه وحسب تخصّصه، وأنه توجد داخل المنظمات نظم وقواعد وقيود ومحددات واتجاهات قد تكون دافعا لمزيد من الضغط، أثناء الأزمات أو عامل امتصاص له، بحكم التفاعلات والتبادلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة استراتيجية وذكاء، حيث أن المحيط في الوقت الراهن يتميز بالسرعة وكثافة التقلبات والتعقيد مما يجعل من عملية إدارة الأزمات والتأقلم عملية صعبة فهي تتطلب:

- خلق المناخ الملائم لها.

- توفير البنيات الأساسية والأدوات اللازمة.

تقوية سلسلة العمل الداخلي.

تحسين فرق العمل والأفراد.

كما أنّ إدارة الأزمة وسرعة التصدي لها يتوقف بدرجة كبيرة على سرعة انتقال المعلومة وتمكّن متخذ القرار من الاختيار الصحيح بين البدائل في الوقت المناسب أخذا بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالمنظمة وظروف العاملين بها.

## الفصل الرابع: ديناميكية الفرد في المنظمة وإدارة الأزمات.

تمهيد

### الاتصال التنظيمي.

1. تعريف الاتصال التنظيمي.
2. عناصر العملية الاتصالية .
3. تطور اتصالات الأزمة.
4. أهداف اتصالات الأزمة.
5. دور الاتصال في المراحل المختلفة للأزمة.

### القيادة وإدارة الأزمات.

1. مفهوم القيادة.
2. مقومات القيادة.
3. نظريات القيادة.
4. أنواع القيادة.
5. دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات.
6. عوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمات.

### الاختيار بين البدائل، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.

1. مفهوم اتخاذ القرار.
2. طبيعة ونطاق وأنماط القرارات في المنظمات.
3. مراحل اتخاذ القرار.
4. نظريات اتخاذ القرار.
5. مفهوم قرارات الأزمة.
6. أنواع القرارات في إدارة الأزمات.
7. أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات.
8. مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات.

### الالتزام التنظيمي.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي.
2. خصائص الالتزام التنظيمي.
3. أنواع الالتزام التنظيمي.
4. مراحل الالتزام التنظيمي.
5. محددات تنمية الالتزام التنظيمي.
6. علاقة الالتزام التنظيمي بفاعلية إدارة الأزمات.

خلاصة الفصل.

**تمهيد**

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات ويجب التركيز على تهيئته ليكون فعالاً أثناء الأزمات، وليحقق أهداف المنظمة في كل الظروف وخاصة الاستثنائية منها. ويتميز الفرد بديناميكيته التي تحكمها علاقاته القائمة على الاتصال الذي يعتبر الحامل لكل العمليات التنظيمية داخل المنظمة، والمساهم في التطورات ونقل المعلومات بين الأفراد أعضاء المنظمة وبين المنظمة ومحيطها.

والقائد الناجح هو من يحسن استغلال الاتصال مع فريقه أثناء الأزمات وأشراكه في اتخاذ القرارات الهامة في المواقف الصعبة التي تمر بها المنظمة. حيث كلما كان القائد متواصلاً جيداً وشجع على المشاركة والابتداع كلما كسب ولاء والتزام العاملين في المنظمة.

كما أن ديناميكية الفرد في المنظمة وقدرته على التفاعل واكتساب المكانة التي تناسب أهدافه وطموحاته يجعله يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والدفاع عنها في كل الظروف. لذا سنتطرق في هذا الفصل لأهم العمليات التنظيمية التي يقوم بها الفرد في المنظمة: الاتصال، القيادة، اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي وعلاقتها بإدارة الأزمات في المنظمة.

**❖ الاتصال التنظيمي:****1-تعريف الاتصال التنظيمي:**

الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية المهمة في التنظيم والمؤسسات وتحسين أدائها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وتحقيق الرفاهية للعاملين بها، فالالاتصال ليس عنصراً بسيطاً في إدارة الأعمال داخل المنظمات والجماعات وإنما هو عملية ديناميكية لا يمكن ضبطها وتحديدها بدقة في أساليب وألفاظ معينة.

وهو العامل المساعد في ديناميكية الفرد داخل المنظمة والحامل للعمليات الاجتماعية، كما أنه يمثل أحد الدعائم التي يرتكز عليها البناء التنظيمي ويحدد النشاط التعاوني للمنظمات والجماعات، فهو من المهارات الهامة التي يجب أن يتقنها كل مسؤول من أجل تحقيق تواصل فعال بين وحدات وفروع المنظمة وكذا من أجل تسيير ناجح للمورد البشري داخل المنظمة.



- **تعريف اتصالات الأزمة:** يمكن تعريف اتصالات الأزمة بأنها جميع الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها. وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة.<sup>1</sup>

## 2- عناصر العملية الاتصالية :

تبدأ العملية الاتصالية عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل،<sup>2</sup> وتختصر عناصر العملية الاتصالية في عبارة لاسويل Lasswel الشهيرة: من (المرسل)، يقول ماذا؟ (الرسالة)، لمن؟ (المستقبل)، بأية وسيلة؟ (القناة) وما الأثر أو النتيجة؟ (رجع الصدى أو التغذية العكسية).<sup>3</sup>

## 3- تطور اتصالات الأزمة:

نتناول فيها مراحل هذا التطور في النقاط الآتية:<sup>4</sup>

- **المرحلة الأولى:** يرى بعض الباحثين أن بداية الاهتمام بدور ووظائف الاتصال أثناء الأزمات يرجع إلى بداية السبعينات من القرن العشرين حيث اهتمت بعض الدراسات في هذه الفترة بأهمية صياغة الرسالة الإعلامية أثناء وقوع الأزمة، وكذلك دور بعض وسائل الإعلام في التحذير من مخاطر وآثار الكوارث والأزمات.

- **المرحلة الثانية:** وشملت فترة التسعينات حيث وجدت طفرة كبيرة في هذا المجال حيث اهتم الباحثين بتناول أهمية تفعيل دور الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة الأزمات خاصة في مجال الوقاية والمواجهة إضافة إلى دراسة دور الخطاب الاعلامي في توعية الجماهير المختلفة وإمدادهم بالمعلومات الكافية والدقيقة خاصة المتضررين من الأزمة.

<sup>1</sup> رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> -حميد الطائي و بشير العلق، أساسيات الاتصال (نماذج و مهارات )، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 21.

<sup>3</sup> -عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص. 71.

<sup>4</sup> -رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 192..

• **المرحلة الثالثة:** وفي نهاية التسعينات زادت بحوث اتصالات الأزمة بصورة كبيرة نتيجة لزيادة عدد الكوارث الأزمات الداخلية والخارجية وتعقدها وتشابك أطرافها وازدياد الصراع. لذلك تطورت هذه الدراسات وبحث في كيفية قيام المنظمات المختلفة وإدارات الاتصال بها وقت الأزمات بتلبية حاجة المجتمعات المعاصرة للمعرفة بكل مستجدات الوضع دون تهويل أو تهوين وقت الأزمة. وكيف تقوم باكتشاف إشارات الإنذار المبكر قبل وقوع الأزمة وكيف توعي وتوجه الجماهير قبل وقوع الأزمات المحتملة الحدوث خاصة وان هذه الفترة شهدت متغيرات تكنولوجية رهيبية في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مما جعل دورها مضاعف أمام الجمهور.<sup>1</sup>

#### 4- أهداف اتصالات الأزمة:

وهنا يجب أن نشير إلى أن أهداف الاتصال تختلف من أزمة إلى أخرى حسب نوع الأزمة وطبيعتها وحجمها والأطراف المشتركة فيها والمتأثرة بها والنتيجة عنها والأحداث المترتب عليها والمدى الذي وصلت إليه وترى بعض الدراسات أن هذه الأهداف يمكن أن تكون كل أو أحد الأهداف التالية.

- 1- تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف داخل المنظمة الي الجماهير.
- 2- تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف.
- 3- الحفاظ على صورة المنظمة وحرصها على الصالح العام.
- 4- التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين ( تحذير من أخطار- إرشادات )
- 5- كسب مساندة جماهير المنظمة، والمجتمع.
- 6- إزالة مخاوف الجماهير، وبتشعور بالاطمئنان وامتصاص الغضب، والتهديئة.
- 7- التأكيد على السيطرة على الموقف، إشاعة جو من الثقة والتأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية ومواجهة حملات النقد، والتشهير، والدفاع عن المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 197-198.

## 5- دور الاتصال في المراحل المختلفة للأزمة:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة قيام مسؤولي الاتصالات في المنظمة بمهام اتصالية محددة تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية في الأداء حتى انتهاء الأزمة واستعادة المنظمة لنشاطها وعلى هذا فالاتصال دور هام في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة. ولذلك نتناول فيما يلي دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمة كما يلي:

**أولا اتصالات ما قبل الأزمة:**<sup>1</sup> يرى الخبراء المتخصصين أن أهمية اتصالات ما قبل الأزمة تتبع من إيمانهم بأن الوقاية خير من العلاج وأن التخطيط العلمي للاتصال يساعد على منع وقوع الأزمة أو حتى الاستعداد وحشد الطاقات لمواجهتها. ففي هذه المرحلة يتم:

- وضع نموذج اتصالي في ظل القواعد العامة لإدارة الأزمة وفيها يتم تحديد القطاعات المستهدفة والبحث عن كل ما يساعد على الحفاظ على الصورة الإيجابية للمنظمة وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة وتحديد الوقت المناسب لذلك.

- تحديد موعد لعقد المؤتمرات ولللقاءات إضافة إلى متابعة كافة ردود الأفعال المختلفة تجاه الأحداث المتلاحقة إضافة إلى إعداد المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام وقت الأزمة.

فهذه المرحلة تشمل بشكل أساسي على مهام وقاية من خلال محاولتها المهنية لمنع وقوع الأزمة ودفع أثارها بعيدا ومحاولة تجاوزها بكافة الأشكال. كما تعطى نفس درجة الأهمية المهام التخطيطية والتي تتمثل في وضع خطة الاستعداد ولمواجهة الأزمة قبل حدوثها.

**ثانيا اتصالات أثناء الأزمة:**

وفي هذه المرحلة تقوم إدارة الاتصالات في الأزمة بتحويل الخطط الموضوعة في المرحلة السابقة إلى خطط تنفيذية لإمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية. وكذلك ضرورة الاستحواذ على الحدث ككل وعدم إعطاء الفرصة للمنظمات الأخرى لاستغلاله ضد المنظمة إعلاميا وإصدار البيان الرسمي والتصريحات الصحفية ومخاطبة الفئات المستهدفة للاتصال برسائل مناسبة لطبيعة كل فئة من فئات الجماهير المختلفة والمرتبطة بها بسرعة بالغة.

ففي هذه المرحلة يكون هناك ضيق شديد في الوقت المتاح وسرعة كبيرة في تلاحق الأحداث التي تتطلب معالجة ومواجهة أسرع منها للسيطرة على الأحداث ووقف تطورها ومعالجة الآثار المترتبة عليها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 202-203

فالاتصال أهمية كبيرة عند مواجهة المنظمة للازمات فمن جهة يساعد عل إدارة الأزمة بدقة وفاعلية ونجاح من خلال وقف تطوراتها ومعالجة أثارها، ومن جهة أخرى فإنه يحافظ على صورة المنظمة الذهنية لدى جماهيرها.<sup>1</sup>

ثالثا اتصالات ما بعد الأزمة: وتنقسم الجهود الاتصالية في مرحلة ما بعد الأزمة إلى قسمين أساسيين هما: جهود اتصالية لاستعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها مرة أخرى وهو ما يطلق عليه استعادة التوازن الطبيعي مرة أخرى .

ب- الجهود التقييمية حيث تعمل على دراسة نقاط القوة والضعف في إدارة الاتصال للأزمة لتجنب حدوث أزمات مشابهة في المستقبل ووضع دليل ارشادي في الحالات المشابهة ويتضمن القسم الأول الخاص باستعادة النشاط إعادة هيكلية التنظيم والإدارة داخل المنظمة وتحسين صور المنظمة الذهنية لدى الجماهير واستخدام نظام الاتصال التفاعلي الصاعد النازل بين فريق عمل المنظمة والعمل على رصد الأفكار السائدة المرتبطة بأنشطة المنظمة في البيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

وكذلك العمل على احتوائها وعلاجها ووضع إجراءات وقائية ضد القضايا المحتملة في المستقبل وتشجيع العاملين على التعاون والترابط فيها بينهم وربطهم بالإدارات العليا وتقوية العلاقات بينهم للحد من أي ضغوط قد تقع عليهم أما فيما يتعلق بالجهود التقييمية فيجب التعرف على مدى سرعة وفاعلية الاستجابة للأزمة في مراحلها المختلفة ومدى تلبية الاحتياجات الأساسية للجمهور ووسائل الإعلام.

وكذلك قدرتها على السيطرة على الموقف من عدمه وتقييم عملية تنفيذ الخطط والتي وضعت في مراحل سابقة ومدى قدرتها على ترتيب أولويات التعامل مع فئات الجماهير المختلفة وهل تجاهلت إحداها ولماذا؟ وكذلك التعرف على مدى محافظتها على الصورة الذهنية المنظمة من عدمه؟ وما طبيعة علاقتها مع وسائل الإعلام ومدى إمدادها لهم بالمعلومات الصحية المناسبة التي تمنع تداول وانتشار الشائعات والاسترشاد بهذه النتائج في التعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجة الضعف والتقصير لتجنب حدوثه في المستقبل والخروج بدليل إرشادي مدعم بالوثائق والتحليلات والنتائج قابل للتطبيق في أرض الواقع.

<sup>1</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص204

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص208.

## ❖ القيادة وإدارة الأزمات:

يحفل التاريخ الإنساني بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، حيث أدرك الإنسان منذ الأزل أنّ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لا يمكنه تحقيقها جميعها بجهد الفرد، لذا سعى للتعاون مع الآخرين، من خلال العمل الجماعي حيث يقوم بقيادة الجماعة وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه. فالقيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات معينة وهو ما ينطبق على المنظمات، حيث أصبحت مشكلة القيادة ذات أهمية بالغة في عصر تتداخل فيه المتغيرات وتتزايد فيه المشكلات والأزمات التنظيمية، وتتسارع فيه تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والحاجة للسرعة في اتخاذ القرار الأنسب للوضعيات المعقدة، فالقيادة عنصر أساسي في نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## 1- مفهوم القيادة:

القيادة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها كما جاء في المثل: إذا كنت إمامي فكن أمامي، ويسوقها من خلفها وفي ذلك المعنى إشارة إلى أن مكان القائد هو المقدمة، ليكون دليلاً لأتباعه ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم.

القيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ آية مهمة أو هدف أو مشروع.<sup>1</sup>

ويعرّف ليكرت Rensis Likert القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف الموسومة".<sup>2</sup>

كما تعرّف القيادة أنّها المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد، ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق،

<sup>1</sup> -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 130.

<sup>2</sup> -حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2013، ص195.

كما أنّها تعرّف كونها عملية التأثير بالجماعة كموقف معين، في فترة معيّنة، وفي مجموعة معيّنة من الأحداث، بما يحقّز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.<sup>1</sup>

ويشير Kahan وKatz إلى أن القيادة تستخدم في علم الاجتماع للدلالة على ثلاث معان رئيسية:

1- خصائص وظيفية/مركز ما.

2- خاصية سمة الشخص.

3- نوع من السلوك.

ويعتبران أنّ جوهر القيادة هو التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي للتوجيهات الروتينية في المنظمة.<sup>2</sup>

ومن بين التعاريف الأكثر وضوحا وتفصيلا هو التعريف الذي يقترحه Ivacevich وزميليه: " القيادة هي المقدرة على التأثير من خلال الاتصال، على أفعال الآخرين، أفراد وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد.

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.

4- وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.<sup>3</sup>

كما أنّ القيادة الفعّالة هي التي تعمّم حسّ القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة، او هو القيادة في مهامه وتعامله. وهي العنصر المؤثر والرئيسي في النشاطات من أجل الوصول بقدرات الفرد إلى أقصى طاقة في كافة النواحي البدنية والعقلية والعصبية والنفسية والاجتماعية، وذلك لأنّ القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقودهم، وهذا نتيجة الحكم الصائب والتقدير الصحيح

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 131.

<sup>2</sup> - حسن حريم، المرجع السابق، ص 196.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 196.

للأمور التي يعالجها مع الآخرين والتصور المسبق للأهداف الآتية والبعيدة، التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.<sup>1</sup>

كما أن هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة، فالرئاسة مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة (الصلاحيات) في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله، لذا فإن الرئيس يحدد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمنظمة، ومنظوره الذاتي لها، وعلى المرؤوسين انجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة لهم من قبل المنظمة الرسمية، وإلا تعرّضوا للجزاء، أما في القيادة فإن الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها، وغالبا ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها، فالقائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة، يرجع قبول المرؤوسين إلى اقتناعهم بقدراته على تحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

فالقائد الرئيس أو الرئيس القائد يتميز بأن مرؤوسيه يندفعون للعمل معه باحترام وطواعية وتعاون جاد، وليس كل مدير رئيس أو شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة، فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفتقدون مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان لأي منظمة، فالاثنتان يتضمنان أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والانتاجية والفاعلية، والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة، وخاصة العليا منها، يجب أن تسند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى صفات القيادة والاستعداد القيادي التي يجب تنميتها وتطويرها.<sup>3</sup>

إن اكتشاف صفة القائد الحقيقي أمر دقيق جدا ويحتاج إلى ملكات فيزيولوجية بارزة تولد مع المرء، وإلى ملكات مكتسبة، يحصل عليها الانسان من خبرة الحياة والمجتمع، وهذه الملكات تختلف من شخص إلى آخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 132.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسين الشماغ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 222.

<sup>3</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 197.

<sup>4</sup> - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 70.

## 2- مقومات القيادة:

## 1-2- المقومات الشخصية:

يقصد بها تلك المقومات القيادية المتعلقة بشخصية القائد، وتعتبر مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة الإدارية، ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1-1-2 الإيمان بأهداف المنظمة: وهو الاعتقاد الراسخ بأهمية العمل وفائدته،

وبالمنهج والغاية التي يسعى إليها، فالقائد الإداري الذي لا يؤمن بهدفه لا يمكن أن يكون أهلاً للقيادة.

## 2-1-2 العلم: يعتبر كمقوم قيادي في اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات

والقدرات التي تعين على القيام بمسؤولياته القيادية بكفاءة وفعالية، وهو ضرورة لنجاحه، فالعلم هو الأداة والوسيلة التي يحقق القائد بواسطتها أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، ولهذا يجب على القائد العمل مداومة وتطوير معارفه ومعلوماته وقدراته، وذلك بالقراءة والمطالعة المستمرة للمستجدات في ميدانه والاستمرار في التعلم بجميع وسائل تحصيل العلم.

## 3-1-2 فصاحة اللسان: وهي التعبير عن المقصود بطريقة حسنة وبسهولة

ويسر، وتعد الفصاحة وطلاقة الحديث من أهم المقومات المطلوبة لدى الفرد ليكون أهلاً للقيادة، وقد يرجع في بعض الأحيان سوء التفاهم ينتج بين القائد ومرؤوسيه إلى عدم فهم أحد الطرفين إلى ما يريده الآخر، وتعتبر فصاحة اللسان وطلاقة الحديث عنصر أساسي لنجاح عملية الاتصال بين القائد والمرؤوس.

## 4-1-2 حسن الأخلاق والشخصية السوية: والمقصود بحسن الأخلاق السجية

من أجل إكساب المصداقية واستحقاق الثقة والمبادرة لأداء المهمة على وجهها الأحسن، وهي من أهم الصفات التي تحدث عنها العلماء الغربيون والمسلمون، وهو الالتزام بالخلق الحسن قوة وعملاً، وهو دعامة أساسية، تؤهل الإنسان إلى اكتساب قلوب الأتباع، وبالتالي ضمان ولائهم.

<sup>1</sup> - يسمينة القفل، إشكالية القيادة وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد رقم 04، العدد 08،



**5-1-2 الانتماء:** وهو الانتساب ويعتبر من أهم المقومات القيادية، حيث يجعل القائد أكثر قدرة على القيادة وأكثر تفهما لتقاليدها، كما تجعله متفهما لمشاعر مرؤوسيه، وهذا النوع من القادة ينجح في تحقيق أهدافه مادامت العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه هي علاقة ثقة وحب وتعاون، كما يجعل الانتماء استمرار التواجد الزمني والمكاني بين القائد ومرؤوسيه قويا ودائما ولم يكتشف علماء النفس شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويوصل الاحباط قدر الشعور بالعزلة والاعتراب ولم يكتشفوا ما يلهب المشاعر بقدر التلاحم والانتماء.<sup>1</sup>

**6-1-2 القدرة على التخطيط وسرعة القراءة:** سمة يراعى أن يتمتع بها القائد، فالقائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب والوسائل لمواجهتها، وبعبارة أخرى القائد هو الذي يستطيع وضع تصور ثابت يرفع من قدرته على الابداع والابتكار لما هو جديد ويحقق الأهداف المنشودة، كما يحسن قراءة الأوضاع الطارئة وسرعة استيعابها ومعرفة ما فيها في وقت قصير حتى يتخذ القرار الملائم.<sup>2</sup> حيث أن سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

## 2-2- السمات السلوكية:

وهي المتعلقة بسلوك القائد الإداري والتي تأتي بعد انعقاد القيادة له، وتعتبر هذه المقومات ضرورية ليستطيع هذا الأخير تحقيق أهداف المنظمة، وتسخير الأتباع لتحقيقها،<sup>4</sup> ومن بينها المشاركة، الإبداع، حسن استغلال الوقت، القدرة على الإقناع، المرونة، وحسن الاستماع... إلخ

## 3- نظريات القيادة:

ظهرت العديد من النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة بالبحث والتحليل أهمها:

### 3-1- النظريات التقليدية:

<sup>1</sup> - بسمينة القفل، مرجع سابق، ص 77-92

<sup>2</sup> - نفس المرجع

<sup>3</sup> - عزات الكريم العدوان، ص 70-73.

<sup>4</sup> - بسمينة القفل، مرجع سابق، ص 77-92

## 3-1-1- نظرية السمات:

اهتم العلماء خلال القرن العشرين بمدخل السمات الذي يعد إحدى المحاولات المنهجية لدراسة القيادة. حيث تمت في بدايته دراسة سمات القيادة لمعرفة ما جعل أناسا معينين عظماء. وكانت النظريات التي طوّرت في هذا الشأن تسمى نظريات "الرجل العظيم"؛ لأنها كانت تركز على معرفة الخصائص والصفات الكامنة التي يمتلكها القادة العظماء في المجالات الاجتماعية والسياسية والعسكرية، وكان يعتقد أن الناس يولدون ولديهم تلك السمات، وكان العظماء من الناس فقط هم الذين يملكونها. وفي تلك الأثناء تركز البحث على سمات معينة تفرق بوضوح بين القادة والأتباع.<sup>1</sup>

وحسب هذه النظرية لا بد أن يتمتع القائد بخصائص وسمات شخصية إلى جانب القدرات والقابليات البدنية التي تميّزه عن الآخرين، وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم. ويلاحظ أن تأثير السمات النفسية للقائد يزداد في مواقف الأزمات وحالات الغموض.<sup>2</sup> وقد واجهت هذه النظرية نقداً لأنها ركزت على الصفات الجسمية وقدرات القائد الشخصية وتجاهلت عناصر القيادة الأخرى، كالوقت والجماعة الذين يتبعون للقائد. ومن الانتقادات أيضاً صعوبة توفر كل السمات المذكورة في شخص واحد.

## 3-1-2- نظرية البيروقراطية لـ«ماكس فيبر»:

أبرزت النظرية البيروقراطية، لماكس فيبر، أهمية السلطة للقائد وأهمية اعتماد الكفاءة والمعرفة المهنية أساساً لمنح السلطة، ذلك نجد أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي والذي ظهر في نهاية القرن التاسع عشر، لم يفصلوا بين عملية القيادة وبين السلطة باعتبارها وسيلة لتحقيق القيادة الناجحة. وبذلك تركز اهتمامهم على مفاهيم العمليات الإدارية من توجيه ورقابة والعوامل التنظيمية الأخرى، مهملين الجوانب الإنسانية والبيئية.

كما تحدث فيبر عن ثلاثة أنماط مثالية للسلطة وهي:

نمط السلطة التقليدية؛ نمط السلطة الكاريزمية؛ نمط السلطة القانونية العقلانية.<sup>3</sup>

## 3-1-3- النظرية الموقفية:

المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة. ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائداً فاعلاً يلزمه أن يكتف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة. وحسب هذه النظرية فإن القيادة تتألف

<sup>1</sup>بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، (تر) صلاح بن معاذ المعيوف و مازن بن فارس رشيد، مركز البحوث للدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2018، ص42.

<sup>2</sup>سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص94-95.

من بعدين: بعد التوجيه وبعد المساندة؛ ويتعين تطبيق كل واحد منهما على نحو مناسب في كل موقف. ومن أجل تحديد ما يتطلبه كل موقف، فإن القائد يجب أن يقوّم مدى كفاءة والتزام موظفيه، من أجل القيام بمهمة محددة. فجوهر القيادة الموقفية يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم. والقادة الفاعلون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيّفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات. وذلك استناداً إلى الفرضية التي تقول: إن مهارات الموظفين ودرجة تحفيزهم تتغير مع الوقت، فإن القيادة الموقفية تقترح بأن القادة ينبغي أن يغيروا من درجة تركيزهم فيما يتعلق بالتوجيه أو المساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لتابعيهم.<sup>1</sup>

**3-1-4- النظرية التفاعلية:** عارض الباحثون في مجال القيادة النظريات السابقة وطرحوا وجهات نظرهم في النظرية التفاعلية حيث اعتبروا القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتحدد خصائصها بثلاث أوجه:

- 1- السمات الشخصية للقائد: القيم، الاستعداد للمشاركة، الشعور الداخلي بالأمن، القدرة على التوقع.
- 2- الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم وتشمل: الاتجاهات الحاجات فهم و إدراك الأهداف والاستعداد للمشاركة و العلاقات بين الأفراد، التقاليد التوزيع الجغرافي تماسك الجماعة
- 3- الموقف الذي يربط القادة والأتباع (نظرتهم للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد و مرؤوسيه).

وتؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل من عوامل نجاح القيادة وكذلك توفر المقدر لدى القائد في إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة (يصعب على القائد إحداث تكامل في سلوك الجماعة بشكل كامل) وبراغي قيم و حاجات وتطلعات الجماعة.<sup>2</sup>

### 3-2- النظريات الحديثة للقيادة:

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة:

#### 3-2-1- القيادة التحويلية: تعني العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز

على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل. يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون

<sup>1</sup>- بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup>- عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص 61-62.

روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القيادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم، ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم. وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية، حيث يلعب القائد التحويلي دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.<sup>1</sup>

وبحسب Bass فان القيادة التحويلية تتكون من ثلاثة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

- الكاريزما ( Charisma ): وذلك بخلق حماس في نفوس المرؤوسين وذلك من خلال الولاء والإيمان والفخر بالمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها .
- استثارة الذكاء: وذلك بأن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات.
- الاهتمام الشخصي بالعاملين: يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المنظمة ويحاول تطوير علاقته معهم.

**3-2-2 القيادة التبادلية:** تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم،<sup>3</sup> وتختلف القيادة التبادلية عن التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطويرهم الشخصي. فالقادة يتبادلون الأشياء القيمة مع الأتباع للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة للأتباع، حيث تعتبر المكافأة المشروطة من أهم عوامل القيادة التبادلية حيث يربط القائد التبادلي التحفيز لإنجاز المهمات بالمكافآت. والقادة التبادليون مؤثرون؛ لأنه في صالح الأتباع أن يقوموا بما يريد القائد.<sup>4</sup>

❖ **القيادة والكاريزما:** استخدم مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية. وقد قدم فيبر تعريفا يعد الأكثر شهرة للكاريزما، حيث قال: إنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى

<sup>1</sup> - بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص 227-228.

<sup>2</sup> - عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> - بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص 228.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 236.

القليلين من البشر، وهي هبة من السماء، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد. وعلى الرغم من تأكيد فيبر على الكاريزما بوصفها صفة لشخصية، إلا أنه أقر أيضا بالدور المهم الذي يلعبه الأتباع من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة.<sup>1</sup>

ويشير هاوس في نظريته حول القيادة الكاريزمية إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية إنما يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية، خاصة في أتباعهم وبالنسبة لهاوس تشتمل عنده الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد والرغبة القوية في التأثير في الآخرين، والثقة في النفس، وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية. إضافة إلى بروز خصائص شخصية معينة، يمارس القادة الكاريزميون أنواعاً معينة من السلوك:<sup>2</sup>

**أولاً -** يعد القادة نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون أتباعهم أن يتبنوها. وعلى سبيل المثال، فقد دافع غاندي عن عدم العنف وكان نموذجا لدور رائع في العصيان المدني.

**ثانياً -** يبدو القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم.

**ثالثاً -** يبين القادة الأهداف الإيديولوجية ذات البعد الأخلاقي. وبعد الخطاب الشهير لمارتن لوتر كينج «لدي حلم» مثالا لهذا النوع من السلوك الكاريزمي.

**رابعاً -** يطرح القادة الكاريزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع، ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع على تلبية تلك التوقعات. ويتمثل تأثير هذا السلوك في زيادة شعور الأتباع بالتحدي والثقة بالنفس، وهذا بدوره يزيد من أدائهم.

**خامساً -** يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبري أو القوة أو الاحترام. وعلى سبيل المثال، ناشد جون ف. كينيدي القيم الإنسانية لدى الشعب الأمريكي حينما قال: «لا تسأل عما قدمه بلدك لك؛ ولكن اسأل ماذا يمكنك أن تقدمه لبلدك».

وطبقا للنظرية الكاريزمية عند هاوس، هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف. وبالانساق مع فيبر، يقر هاوس بأن من المرجح

<sup>1</sup> - بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 230.

أن تحدث هذه التأثيرات الكاريزمية في الظروف التي يشعر فيها الأتباع بالكرب، لأن الأتباع في مواقف الشدة يتطلعون إلى القادة ليخرجوهم من الصعوبات التي يمرون بها.<sup>1</sup>

#### 4- أنواع القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين: سلطة القيادة، وأجواء العمل.

**أولاً: سلطة القيادة:** تنقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين:

##### أ- القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة، حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الاشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بمماسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديراً لقسم أو لشعبة، أو لوحدة، أو ملاحظاً للعمل.<sup>2</sup>

##### ب- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابلياتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية، أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً، كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- بيتر ج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسين الشماغ و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 224.

## ثانياً: أجواء العمل:

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة،<sup>1</sup> وقد كانت هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبيت ووايت Lippit & White ، ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بليك وموتون (Blake & Mouton 1965) ، حيث تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين، وفي ضوء هذه الدراسات حدّدت ثلاث أنماط قيادية وهي:<sup>2</sup>

## أ- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

يسمى القائد في هذا النمط بالقائد الديكتاتوري أو التسلطي، فهو يحاول جمع كل السلطات في يده أو يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويصرّ على طاعة مرؤوسيه،<sup>3</sup> ومن أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية، إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيلاً على التعليمات وصيغ تنفيذها، كما يتقيد بشكل شديد بها، ويؤكد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل الارتقاء بمستوى الانتاج والانتاجية.<sup>4</sup>

ويمكن تحديد أوجه النزعة للقيادة الأوتوقراطية كما يلي:<sup>5</sup>

- ظهور العدائية بين أعضاء المجموعة.
- ضعف العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة.
- لا تتم الأعمال إلا من خلال الاشراف المباشر للأعضاء.
- شيوع الفوضى في حالة غياب أو مرض القائد الأوتوقراطي.
- انخفاض الروح المعنوية وارتفاع الغياب وظهور المشاكل بين أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسين الشماغ و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup> - عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص 64.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسين الشماغ وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 225.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

- عدم الاندفاع للعمل وبالتالي ضعف الانتاجية.<sup>1</sup>
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية والاتصالات غير الهادفة.<sup>2</sup>

#### ب- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وافساح المجال للإبداع، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز الأفراد على زيادة الانتاجية، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والمرؤوسين.<sup>3</sup>

ويمكن تحديد سمات القيادة الديمقراطية بما يأتي:<sup>4</sup>

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

#### ت- القيادة الفوضوية:

يسمى البعض (قيادة عدم التدخل) يتسم القائد فيها بضعف العلاقات بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي يعود على جو العمل الذي تغلب عليه عدم الجدية، وعدم المودة والاحترام فهو يتصف

<sup>1</sup>- عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسين الشماغ وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 226.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260.

<sup>4</sup>- خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 226-227.



بالسلبية لدرجة عدم اتخاذ القرارات، وعدم تحديد الأهداف وينتج عنه ضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لعدم تحديد المسؤوليات، ولا يوجد من يحاسب ويقمّم، فالفرد يعمل ما يناسبه وبالتالي تصبح المنظمة كلها مهددة.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز سمات القيادة الفوضوية بما يأتي:<sup>2</sup>

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضعف العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات.

بالإضافة لنوع آخر من الأنواع القيادة تطرّق له عدد قليل من كتاب الإدارة وهو:

#### ث- النمط البيروقراطي للقيادة:

حيث يعمل فيه القائد في سياسة معينة ويعتمد على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب الكفاءة والمحتوى والمضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت، ويدفع التابعين للعمل على تحقيق أهدافه، فهو يحاول أن يظهر بمكانة خاصة تؤكد تميّزه عن الآخرين، ويستخدم سلطاته وعلاقاته ليفعل ما عجز عنه الآخرون، فهو يعتمد على الروتين الممل باذلا الوقت والجهد الكثير زاعما أنه يحافظ على مصلحة العمل ومصالح الآخرين.<sup>3</sup>

نلاحظ أن أنواع القيادة تتعدد وتختلف حسب خصائصها لكن لا يمكن الحكم عليها حسب الخصائص فقط بل لابد من الأخذ بعين الاعتبار الموقف الذي تتخذ فيه، حيث أنه لا يوجد نمط فعال في كل المواقف وفي كل أنواع المنظمات وإنما لكل نمط ظروفه الملائمة التي يكون فيها فعالا.

<sup>1</sup> - عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 227.

<sup>3</sup> - عزات كريم العدوان، مرجع سابق، ص 66.

## 5- دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات:

يواجه القائد خلال الأزمات الكثير من الأحداث السريعة والمتتالية التي يفرضها الموقف الأزموي، والتي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية للمنظمة، الأمر الذي يتطلب منه التمتع بعدة مهارات وصفات شخصية ومكتسبة تساعد على التعامل بفعالية ونجاح مع الموقف الأزموي ويمكن تحديد أهم هذه المهارات فيما يلي:

### 5-1 المهارات الذاتية: ينبغي أن تتوفر عدة صفات ومهارات ذاتية في القائد لضمان نجاحه في

إدارة الأزمات، من بينها:<sup>1</sup>

- الشجاعة واقتحام المخاطر، التفاؤل والاعتقاد أن الأمور سوف تتحسن لصالحه.
- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي تواجهه المنظمة وأعضائها.
- أن يكون مدرباً ومؤملاً على أصول القيادة ومتطلباتها، ورشيداً في اتخاذ قراراته ومدركاً لأبعادها، وتأثيراتها.
- الثبات والصمود، والقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.
- قوة الإرادة والخبرة والدراية في معالجة الأزمات.

**مهارة التفكير الإبداعي:** التفكير الإبداعي هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة وعدم التكرار أو الشبوح الأصالة)، كما يعرف بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أصيلة لم تكن معروفة سابقاً، ويتميز بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة. فالحلول الإبداعية التي يبتكرها القائد وقدرته على التأثير هي ما تساعد على التعامل بنجاح وفعالية مع الموقف الأزموي.<sup>2</sup>

- أن يكون لدى القائد القدرة على التوقع والتنبؤ بمسار أحداث الأزمة.

<sup>1</sup> - ناجي ليتيم ويلي بوطغان، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 9، العدد 18، 2019، ص 140.

<sup>2</sup> - غسان داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 150.

- المرونة: وتعني أهمية حساسية القائد للبيئة المحيطة ومدى استعداده للتغيير طبقاً لما يرد من البيئة من معلومات، فالقائد لا بد أن يكون مرناً ومستعداً لتغيير آراءه وسياساته إذا أثبتت المعلومات خطأ تلك الآراء والسياسات.<sup>1</sup>

## 5-2- المهارات الإدارية: ومن أبرز هذه المهارات هي:

**مهارة إدارة الوقت:** إن عنصر الوقت من العناصر المهمة التي تحدد مدى نجاح القيادة في التعامل مع الأزمة والتعاطي معها وإدارتها بفعالية، وهذا العنصر مهم من أجل تنفيذ خطط إدارة الأزمة ضمن المواعيد والأوقات المقررة، وإذا لم ينجح القائد في التعاطي مع الأزمة من خلال إدارة الوقت بصورة فاعلة، فإن هذا الإخفاق سوف ينعكس في شكل إخفاق حقيقي في إدارة الأزمة.<sup>2</sup>

**التخطيط الاستراتيجي:** وهو بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات أي التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به وبينى على حسن الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل.<sup>3</sup>

**مهارة تفويض السلطة:** إن لمهارة القائد في تفويض السلطة دور فعال في النجاح في الإدارة الفاعلة للأزمة، إذ أن تفويض السلطة يساعد في التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من السرعة والتفاعل، كما أنه يوفر للمنظمة الدقة في صناعة القرارات المتعلقة بالأزمة، ويساهم في تفرغ القائد للتعامل معها، ولكن يبقى القائد هو المسؤول النهائي عن نتائج أداء أعمال الجهة التي جرى تفويضها. كما يجب أن يتميز القائد بمهارة الاتصال الفعال أي توفير نظام اتصال فعال قبل، أثناء، وبعد الأزمة.<sup>4</sup>

**مهارة اتخاذ القرار الفعال:** ويقصد بها مهارة القائد في اتخاذ القرار المناسب للحدث الأزموي ويمكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة، ويجب أن يتسم بالوضوح وأن يكون بسيطاً خالياً من التعقيد، وأن يتم انسيابه وتدفعه إلى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية دون أية عوائق أو قيود، وفوق كل هذا أن يصدره في الوقت المناسب حتى يتزامن مع الحدث الأزموي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ناجي لبتيم ولىلى بوطغان، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - عطاء الله فاطمة، المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، ص 73.

<sup>4</sup> -- ناجي لبتيم ولىلى بوطغان، مرجع سابق، ص 142.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 142.

تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها: أي أن القائد مطالب بوضع أنظمة تسهل عملية إدارة الأزمات ومعالجتها بسرعة بتسخير كل الامكانيات والوسائل التي تسهل السيطرة على الأزمة والابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وخلق نوع من الإرباك وعدم الوضوح لدى المتفاعلين مع الأزمة.

### 3-5- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة في سلوكهم،<sup>1</sup> كما تعني قدرة القائد على التعامل مع الأشخاص المتسببين في الأزمات، والإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، وقدرته على الإقناع والتأثير في الآخرين وفهم نفسياتهم، والقدرة على صنع فرق عمل متماسكة ومتكاثفة وتحريك هذه الفرق نحو تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

كما أن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميّز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسين الانتاج بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، والالتزام تجاه المنظمة أوقات الأزمات.<sup>3</sup>

### 4-5- المهارات الفنية:

تتطلب معرفة القائد المتخصصة وعلمه بطبيعة الأزمات وقوانين المشكلات وأسبابها وكيفية التعامل معها، وكيف يمكن وقف الأزمات والتحكم فيها والسيطرة عليها، وأيضا قدرته ومهارته في استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص، مما يساعد في فهم وإدارة الأزمات والقدرة على حلّها.<sup>4</sup>

### 6- عوامل نجاح القيادة في إدارة الأزمات: هناك عدة عوامل أساسية تحكم نجاح القائد في التعامل مع

الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها، أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> زرقط بولرياح وحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017، ص 235-256، ص 238.

<sup>2</sup> ناجي ليتيم ولىلى بوطغان، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> زرقط بولرياح وحران العربي، مرجع سابق، ص 238.

<sup>4</sup> ناجي ليتيم ولىلى بوطغان، مرجع سابق، ص 142.

**6-1- تحديد الهدف وترتيب الأولويات:**

يحدث ضغط الأزمة وتتابع أحداثها نوعاً من الارتباك والتشتت، تفقد قدرة القائد على التحرك في الاتجاه الصحيح أو تحديد الهدف الحقيقي المطلوب في سرعة إنجازها قبل استفحال الأحداث، لكن رغم ذلك يجب أن يكون للقائد هدف رئيسي وواضح ومحدد عند مواجهته للأزمة، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون لديه مجموعة أهداف فرعية من هذا الهدف، ويتم ترتيبها حسب أهميتها.<sup>1</sup>

**6-2- الحركة السريعة والمبادرة والمفاجأة:**

يحتاج القائد الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يتمكن من التعامل مع الأزمات بنجاح، لأن ذلك يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة، كما أن استخدام عنصر المباغة والمفاجأة في إدارة الأزمة يؤدي إلى إحداث حالة من الصدمة والذهول لدى كل طرف يساهم في صنع الأزمة ويدعمها ويستفيد من انتشارها.<sup>2</sup>

**6-3- التوفيق بين المصالح المتعارضة:** أي قدرة القائد على إدارة الأزمات الناتجة عن الصراعات

الداخلية وتعارض المصالح وتحويلها إلى منافسات حميدة لخدمة تطور المنظمة.<sup>3</sup>

**6-4- السيطرة:** يحتاج القائد من أجل السيطرة على الأزمة أن يسيطر على حركة الأدوات والقوى

التي يستخدمها، وأن ينجح في السيطرة على حركة الأفراد، لأن ذلك سيساعده على مواجهة النتائج السريع والمتزايد لآثار الأزمة.<sup>4</sup>

**6-5- التقليل من الخسائر والمكافأة:** يتوجب على القائد الحرص على تخفيض الآثار السلبية الناجمة

عن الأزمة إلى أقل ما يمكن، كما يستحسن مكافأة الأشخاص المبادرين الذين ساهموا في حل الأزمة، للتشجيع على الإبداع والمبادرة وضمان يد عاملة كفأة وقيادة نوعية.

**6-6- تأمين الأرواح والممتلكات والمعلومات والحفاظ على الروح المعنوية المرتفعة:**

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 143.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 143.

<sup>3</sup> - سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص 109.

<sup>4</sup> - ناجي ليتيم ولبلى بوطغان، مرجع سابق، ص 144..

تتطلب مواجهة الأزمة سعي القائد إلى التأمين المادي للأرواح والممتلكات والمعلومات واحتياجات المنظمة، وتأمين الأفراد من الخوف الداخلي، لأن الخوف يساهم في إفراز كمّ متدفق من الممارسات السلبية والتأثير على الروح المعنوية، حيث يجب على القائد الحفاظ على الروح المعنوية المرتفعة وحمايتها من الانهيار التام، لأن ذلك يمثل تهديدا لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة.

#### 6-7- إعداد وتأهيل الصف الثاني (القيادة البديلة):

القائد الكفاء والمتميز هو من يعمل على إعداد قيادات تحل محله، فمن المهم مراعاة وجود نائب للقائد أو من يمثله عندما تستدعي ظروفه عدم الحضور أثناء الأزمة، فوجود من يخلفه في إدارة الأزمة ومواجهتها وتشكيل الفريق الخاص بذلك من العوامل المساهمة في تفويض الأزمة وسرعة مواجهتها.<sup>1</sup>

#### 6-8- استخدام الأساليب الغير مباشرة كلما كان ذلك ممكنا:

يحتاج القائد للتعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو توازنه، وتفقد قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، فالأساليب الغير مباشرة تسمح بالتدرج وهي أوسع وأشمل نطاقا وأكثر تنوعا، وتتيح استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات.<sup>2</sup>

من هنا نصل إلى أن هناك عدة عوامل هامة تساعد على نجاح القائد أثناء إدارته للأزمة، وهي تشكل أيضا مجموعة من الاختيارات والمهارات الهامة التي على القائد أن يتبعها ويلتزم بها أثناء تعامله مع الأزمات، حيث يحتاجها القائد في معرفة كيفية التعامل مع الأزمات ومجالاتها وأهداف إدارتها، ومدى خطورتها وكيفية القضاء عليها والزمن الذي يستغرقه ذلك ولاشك أن الالتزام بما يحدد مدى كفاءة القائد وخبرته في مواجهة مختلف المواقف والأحداث الصعبة والحرجة التي قد تواجهها المنظمة التي يقودها.

#### ❖ الاختيار بين البدائل، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات:

##### 1- تعريف اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار حيز الزاوية بالنسبة لأي منظمة حيث "تعتبر العملية الإدارية الرئيسية، بل هي عمل الإدارة الرئيسي أو الأساسي الذي يجعل المدير أو الرئيس يحس أنها ليست من المهمات السهلة أو البسيطة أو التي تؤخذ بصورة إجرائية سريعة، وإنما هي عملية حساسة تعتمد على سلامتها أغلب

<sup>1</sup>سلوى حامد الملا، مرجع سابق، ص111

<sup>2</sup>ناجي ليتيم ويلي بوطغان، مرجع سابق، ص145.

النتائج، يترتب عليها أيضا نجاح أو فشل الإدارة، وفي مفهومها هي عبارة عن اختيار بين عدة بدائل، وتظل الإدارة ناجحة إذا أخذت البديل الأمثل الذي يترتب على اختياره تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

إذا إن عملية اتخاذ القرار تركز على فعل واع ونشاط هادف يقوم به الانسان بوصفه أفضل وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف وتحقيقها.<sup>2</sup>

ولكي تكون القرارات فعالة داخل أي منظمة يشترط أن تتوفر العديد من البدائل التي يمكن لمتخذ القرار أن يختار بينها البديل الأمثل من حيث التكلفة، الوقت، الجهد، عدم التضحية وعدم تبذير موارد المنظمة.<sup>3</sup>

**تعريف صنع القرار:** ينصرف معنى صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثر فيه، ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.<sup>4</sup>

## 2- طبيعة ونطاق وأنماط القرارات في المنظمات:

إن كل القرارات التي تتخذها ذات طبيعة إدارية، فهي عادة ما تتعلق بالأشخاص (الموارد البشرية) والأموال (وضع الميزانية) وعمليات البيع والشراء (التسويق)، وتعلق كذلك بكيفية القيام بالعمل (الأعمال التشغيلية) أو كيفية القيام بالعمل في المستقبل (الاستراتيجية والتخطيط)، ويمكن تصنيف كل هذا ضمن نمطين من القرارات:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بوالشرش كمال و صادق عزالدين، مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد الثامن - ج2 - جوان 2017، ص 316.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دون بلد نشر، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص96.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص.48.

<sup>4</sup> - رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 23.

<sup>5</sup> - ستيفن وفيتز جيرالد، صنع القرار، تر، لبنى عامر، بيروت لبنان، دار الكتاب العربي، 2009، ص24-25.

- **الروتينية:** تلك التي يجب اتخاذها بشكل متواتر، وقد تقوم المؤسسة بتطوير وتطبيق أنظمة لدعم المدراء عند التعامل مع المواقف التي تستدعي اتخاذ قرارات متكررة.
- **القرارات غير الروتينية:** المواقف التي تكون فريدة من نوعها وعشوائية وغير متكررة، وعادة ما تحمل مضامين استراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
- ويشابه تصنيف القرارات إلى روتينية وغير روتينية طريقة أخرى في فرز قرارات الأعمال حسب طبيعتها إلى تشغيلية أو استراتيجية - لكن مع بعض الاختلاف:
- **القرارات التشغيلية:** تتعلق بالأعمال اليومية، وتميل بصفة عامة إلى فئة القرارات الروتينية، لكن ليس جميعها. والأمثلة عن هذا النمط من القرارات يتضمن تحديد مستويات الإنتاج، أو اتخاذ قرار بتوظيف أشخاص إضافيين، أو ما إذا كان ينبغي إغلاق المصنع الفلاني.
- **القرارات الاستراتيجية:** تتناول السياسة المؤسسية وتحدد توجهاتها لفترة أطول من الزمن. لذا قد يتضمن القرار الاستراتيجي تحديد ما إذا كان ينبغي طرح المنتجات في سوق جديدة أو الاستحواذ على شركة منافسة أو الانسحاب من مجال صناعي ما نهائياً. ويؤثر هذا النوع من القرارات في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصداره على عاتق الإدارة العليا في المنظمات.<sup>1</sup>
- وهناك طريقة أخرى لتحليل مستويات القرار تستحق اهتمامنا،<sup>2</sup> وهي عبارة عن نهج بديل يفضله مادان جي سينج Madan G. Singh عضو مجلس قسم هندسة المعلومات في معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانثستر والخبير المحنك في صنع القرار. ويميز هذا النهج بعض التغييرات التي تطرأ داخل الشركات ويصنف مادان من خلاله صناعات القرار في المؤسسة وفق ثلاثة مستويات من القرارات هي:
- **القرارات اليومية:** تلك التي يتخذها الموظفون وهم على رأس عملهم، حيث يقومون معاً باتخاذ آلاف القرارات يومياً يكون معظمها ضمن إطار زمني قصير ومبنياً على معلومات دقيقة، مثل تزويد العميل بمعلومات عن المنتج. ويكون نطاق قراراتهم عادة ضيقاً وذا تأثير محدود على فعاليات العمل.
- **القرارات التكتيكية:** تغطي فترة زمنية تمتد بين عدة أسابيع إلى عدة أشهر، وتشمل تسعير البضائع والخدمات واتخاذ قرارات تتعلق بمصاريف الإنفاق على الدعاية والتسويق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب Arab group، القاهرة، مصر، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> - ستيفن وفيتز جيرارد، مرجع سابق، ص 24-25

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 24-25



- القرارات الاستراتيجية: تغطي أطول فترة زمنية ممكنة تتراوح بين عام إلى خمسة أعوام أو أكثر، وتتعلق عموماً بتوسيع نشاطات العمل أو التعاقد مع أطراف أخرى أو إدخال منتجاتها إلى أسواق جديدة وتتميز القرارات التكتيكية والاستراتيجية بمدلولاتها على المدى الأطول، وأن البيانات التي تركز عليها أكثر شمولاً وتتسع لتجاوز إطار المؤسسة، وأن المعلومات المستقاة من هذه البيانات أقل دقة وتواتراً وعرضة لأن تكون خاطئة، وختاماً نشير إلى أن هذا التصنيف يستند إلى النطاق النسبي للقرارات المراد اتخاذها..

### 3- مراحل اتخاذ القرار:

يرى "جون ديوي"<sup>1</sup> أن هناك ستة خطوات يجب أن نسترشد بها في عملية اتخاذ القرار وهي:<sup>1</sup>

- أن تكون المشكلة أو المسألة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها ملموسة وواضحة.
- أن تحدّد طبيعة المشكلة تحديداً دقيقاً.
- تحليل طبيعة المشكل.
- اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.
- مقارنة الحلول عن طريق اختبار كل منها على معيار معيّن واختيار أفضل هذه الحلول.
- تنفيذ أفضل الحلول وبذلك يكون نافذ المفعول.

بينما هربرت سيمون يرى أن أقصى ما يطمح إليه المديرون هو اتخاذ قرارات واقعية مقبولة إلى حد ما فالإداري ليس إنساناً عقلانياً مثالياً، بل واقعياً يرضى بجزء محدود من العقلانية.<sup>2</sup> وتعرّف العقلانية بأنها القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة والموازنة بين مزاياها والمآخذ عليها، ومن ثم اتخاذ البديل الذي يحقق أكثر المزايا وأقل المآخذ.<sup>3</sup>

### 4- نظريات اتخاذ القرار:

لقد بين الكثير من كتاب الإدارة، أن الإدارة هي العملية التنظيمية الأساسية التي تسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة، وأن القيادة هي قلب الإدارة لأن المدير

<sup>1</sup> ابراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع (مداخل نظرية و رؤية نقدية)، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2001، ص.201.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص.238.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.238-239.

يصل إلى الأهداف المرسومة من خلال دفع الآخرين للعمل وتوجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف، وأن عملية اتخاذ القرارات هي المظهر الأساسي من مظاهر القيادة لأن المدير يحقق أهداف التنظيم خطوة بخطوة نحو الأهداف المرسومة، ولقد اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى في الفكر الإداري وقد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والإدارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المدير دون إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدي لتأتي بعد ذلك النظريات التي لم تستطع الوصول إلى نموذج مثالي كامل لاتحاد القرار ذلك لان النموذج الكامل الذي يمكن تطبيقه بصورة عالية يجب أن يكون قادرا على وصف أعقد الحالات التي تصادف عملية اتحاد القرار وأبسطها، كما يجب أن يكون قادرا على تمييز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب.

**2.4- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات:** لقد سيطرت النظرية الكلاسيكية على مفاهيم الفكر الإداري في اتخاذ القرارات حين افترضت النظريات الاقتصادية أن التصرفات التي يقوم بها المدير في أي نظام اقتصادي هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المنظمة بأقل النفقات الممكنة محققا بذلك التقدم الاقتصادي للمؤسسة التي يعمل بها، وبذلك فإن المدير متخذ القرار يسعى بصورة جدية لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة لذلك يطلق على هذه النظرية " القرار الرشيد"، ويقصد بالرشد القدرة على التعليم بصورة منطقية فعالة كما يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم، أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل، ثم اختيار البديل الأفضل أي أنه ذلك الفرد الذي يختار ويحقق أفضل النتائج الاقتصادية للمؤسسة، وبذلك تعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين:<sup>1</sup>

أ- أن يكون متخذ القرار شخص يتمتع بقدرات خاصة مميزة، حيث يتصف سلوكه بالبراعة والمنطق والرشد، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة.

ب- إن متخذ القرار لا يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل المتاحة فقط وإنما أيضا النتائج المترتبة على كل بديل ويختار البديل الذي يعطي المنفعة.

**3.4- النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات:** إن احتكار النظريات الكلاسيكية للفكر الإداري بدأ بالتراجع بعد نهاية الحرب العالمية الأولى بسبب ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة. وبسبب

<sup>1</sup>يسمينة القفل، إشكالية القيادة وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد رقم 04، العدد 08،

اهتمام العلوم السلوكية بدراسة السلوك الإنساني بالمنظمات، ولقد ساهمت هذه العلوم السلوكية في إعطاء مفاهيم جديدة حول نظرية القرارات وكان "هربرت سيمون" من رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحل المثلى. ذلك أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة أخرى. كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وأن اختيار أحدها يتوقف على إمكاناته وقدراته في دراستها جميعا لذلك اقترح "سيمون" أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم. وجعله أكثر بساطة وواقعية، مقسما بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى نوعين هما الرشد الموضوعي والرشد الشخصي. كما ميّز "سيمون" بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحديد أهداف المنظمة، والرشد الفردي الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.<sup>1</sup>

**4.4- النظرية الإحصائية للقرارات:** هذا النموذج يخضع نموذج "بايز" للقرارات في إعدادة لنفس الاعتبار، والخطوات التي تستخدم النظرية الإحصائية للقرارات في تحليل القرارات المعقدة التي تتضمن عدة من البدائل والتي يترتب على كل منها عدد من النتائج الممكنة، وهناك العديد من الحالات التي يمكن تناولها بافتراض المعرفة الكاملة بالبدائل المتاحة، وذلك لغرض تبسيط عملية اتخاذ القرارات، إلا أن هناك من الحالات التي تتسم بعدم معرفة متخذ القرارات بكل البدائل المتاحة أو احتمال حدوث حالات معينة للطبيعة وتتميز عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية ديناميكية، وعادة ما يكتسب متخذ القرارات معرفة بالبيئة التي تحيط به نتيجة ممارسة العمل في ظل بيئة معينة لفترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

### 5- تعريف قرارات الأزمة:

وقرارات إدارة الأزمات هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة.<sup>3</sup>

وتعرف هذه القرارات باسم قرارات الأزمة، وهي بمجموعها محاولة متطورة لتجاوز ببطء عملية اتخاذ القرار العادي وتعقيدها لمواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة تتطلب اتخاذ قرارا سريعة وغير مرتجلة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 77-92.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص 77-92.

<sup>3</sup> - سليم بطرس جلد، نقلا عن ماجد شهود، مرجع سابق، ص. 101.

وتعد من القرارات الصعبة حيث عدم الوضوح وعدم توافر نظام أو مقياس أو قواعد محددة تعطي حلولاً سليمة، ومما يزيد من صعوبة الموقف أن كل أزمة عادة ما تكون فريدة في نوعها، كل ذلك يجعل قرارات الأزمة تتصف ب:<sup>1</sup>

**عدم التأكد:** حيث الأمور المتشابكة والتوتر المتزايد والناج عن الأزمات كما يستدعي التعامل مع المخاطر الموجودة التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التأكد.

**التعقيد:** حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والأطراف المتضمنة في الأزمة، وتزيد درجة التعقيد نتيجة العلاقة غير المستقرة بينها، فضلاً عن وجود سلسلة من الأسباب والنتائج المعقدة والمجالات العريضة للتحركات الاستراتيجية ووجود كثير من الأفراد والجماعات والكيانات. كل هذا يمثل مجالاً معقداً أمام صانع القرار.

**تعارض المصالح:** هناك شبكة مختلفة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة، تلك المصالح من المهم أخذها في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرار وقت الأزمة، وينبغي مراعاة مصالح الأطراف المعنية الموجودة في محيط الأزمة.

**التدخل العاطفي،** عادة ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار، والمعلومات دائماً لها قيمة رمزية بجانب قيمتها التوضيحية، ودائماً ما يدخل متخذ القرار العوامل النفسية ويختار البديل الذي يجعله يبدو في صورة جيدة ويتقبلها الآخرون.

**مقاومة التغيير:** غالباً ما تؤدي الأزمة الى تغيير مفاجئ في هياكل اتخاذ القرارات بالمنظمة حتى تلائم الأوضاع الجديدة، ولذلك تنشأ مشكلات في الاتصالات والمعلومات ومقاومة للتغيير من جانب منفذي القرار وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضاً هذا التغيير.

#### 6-أنواع القرارات في إدارة الأزمات:

تم تحديد أنواع القرارات التي تتخذ في إدارة الأزمة كالاتي:<sup>2</sup>

6-1-**القرارات قبل ميلاد الأزمة:** وهي قرارات استراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث كما تهدف إلى الاستعداد المسبق

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 99-100.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 111-112.

للأزمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من أجل تهيئة البيئة والتنظيم والفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات.

**6-2-القرارات أثناء الأزمة:** وهي القرارات العملياتية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.

**6-3-قرارات بعد انتهاء الأزمة:** وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة واستخلاص العبر ويكمن ذلك في قرارات وقائية واستعدادية تسبق الأداء في المستقبل، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحياناً إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الأزموبي أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي وتعميق وترسيخ ما هو ايجابي.

#### 7-أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات:

ذكر في كتاب "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"<sup>1</sup> الصادر عن إصدارات بميك أنّ هناك خمسة أساليب رئيسية تساعد في اتخاذ القرارات أوقات الأزمات:

**7-1-أسلوب اليقظة والحذر:** يعتبر أسلوباً متكيّفاً حيث يقوم متخذ القرار بجمع المعلومات بموضوعية ووزنها والبحث عن خيارات أخرى ممكنة ثم اتخاذ قرار يستند إلى المنطق السليم، حيث يسمح هذا الأسلوب باستجابات مرنة نحو مواقف الأزمة ويزيد من إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**7-2-أسلوب الجمود غير المنطوي على الصراع:** حيث يتجاهل متخذ القرار أية معلومات مرتبطة بمخاطر الأزمة القائمة و يفضل بدلا من ذلك الاستمرار في أداء ما يفعله و يتبع أسلوب "دعه يمر" غير الفعال.

**7-3-أسلوب التغيير غير المنطوي على الصراع:** في هذه الحالة يتبع متخذ القرار أسلوب المقاومة الأخيرة حيث لا يقوم بوضع أي خطط طوارئ لمعالجة ما قد ينشأ من عقبات و عوائق بل يكون قراره ارتجالياً أو مستند لآخر نصيحة سمعها.

<sup>1</sup> - إصدارات بميك، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة علا إصلاح، القاهرة، مركز الخبرة المهنية للإدارة، 2004، ص.125.

7-4- أسلوب التحاشي الدفاعي: حيث أنّ الشخص الذي يتبع هذا الأسلوب يتحاشى تحمّل مسؤولية اتخاذ القرار وذلك عن طريق تفادي الصراع وعن طريق المماطلة والتسويف ويعطي تبريرات واهية لبدائل غير موثوق فيها، وقد يلجأ لتزييف الحقائق وتجاهل المعلومات الصحيحة التي يمكنها أن تخدم المنظمة.

7-5- أسلوب اليقظة المفرطة: في هذه الحالة يبحث متخذ القرار بشكل شغوف يشوبه الذعر والهلع عن أيّة بدائل يمكن أن تخرجه من أزمته ولكنّه ما يلبث أن يتخلّى عنه بسرعة مفضلاً عنه بديلاً آخر، حيث يكون متخذ القرار معرّضاً لارتكاب أكبر الأخطاء وأعظمها تكلفة. وغالباً ما يقترن هذا الأسلوب بحالة من الهلع في مواقف كوارث معيّنة مثل الفيضانات أو الأعاصير المدمّرة.

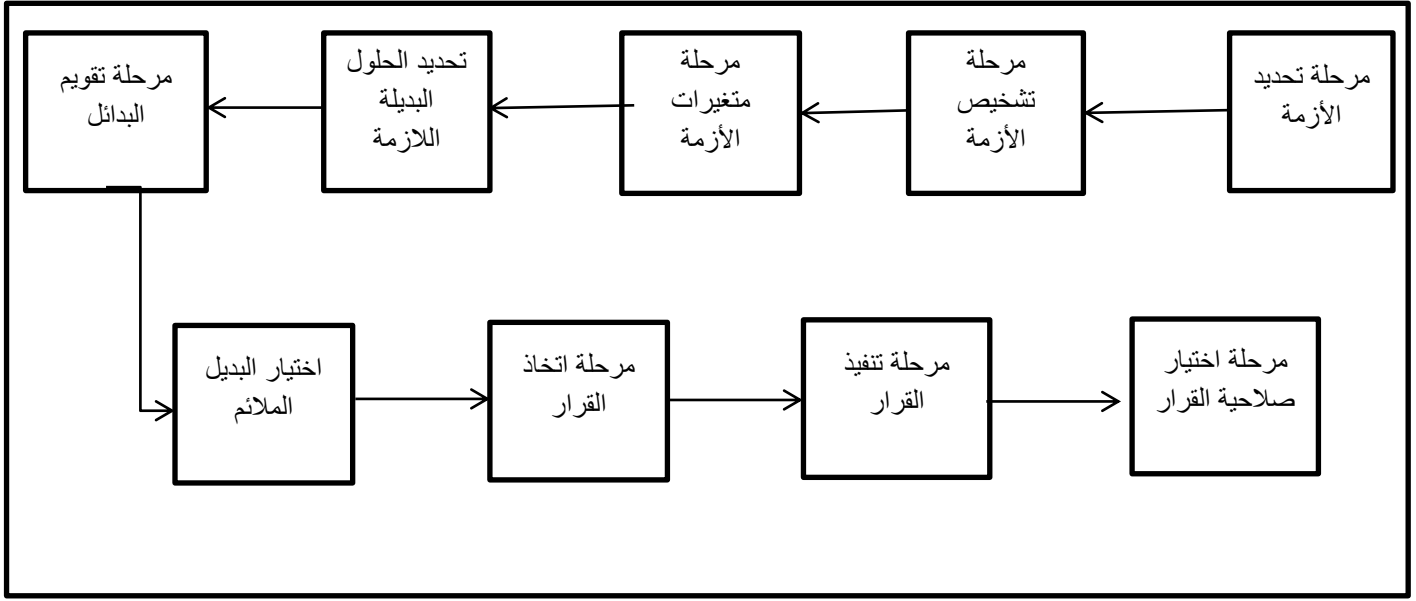
ويكون متخذ القرار في هذه الحالة مشتبّها وتقل كفاءته الذهنية بسبب حالة الخوف والقلق حيث يجد صعوبة في التمييز بين القرارات المعقولة ظاهرياً أو الواقعية والقرارات الخاطئة، في مثل هذه الحالة يضيّع الكثير من الوقت ويتجاهل متخذ القرار عواقب القرارات البديلة والمخاطر المرتبطة بها.

تلعب الاستراتيجيات الخمسة السابقة لاتخاذ القرار دوراً فاعلاً في أوقات الأزمة، وفي الواقع فإنّ الفرد في الأزمات يسعى إلى الوصول لدرجة عالية من العقلانية في اتخاذ القرار ربما لا يكون هو القرار الأمثل بالنسبة لبعض الأفراد خارج مجال الأزمة إلا أنّه عند مراعاة تأثير الأزمة على من يتعامل معها من الداخل سوف يكون الأمر مختلفاً.

#### 8- مراحل اتخاذ القرار في ظل الأزمات:

يبدأ اتخاذ القرار مع بروز أزمة ما مروراً بخطوات ومراحل هي عبارة عن عملية متتابعة وديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطته اتخاذها، حيث تكمن مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات بالشكل الآتي:

الشكل رقم 07: مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات



المصدر: غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي ، ص 107<sup>1</sup>.

**مرحلة تحديد الأزمة:** تمثل العنصر الأول لصنع واتخاذ أي قرار، فلا يعقل أن يكون هناك قرار من فراغ ولكن القرارات هي لمواجهة مواقف معينة والوصول إلى أهداف محددة، فإذا ما تم تحديد تلك الأهداف وبيان الأزمة المراد حلها، فإن ذلك يمثل 50% من الوصول إلى الحل.<sup>2</sup>

حيث لا بد من فهم الموقف الذي يواجهه المنظمة ويتم صنع القرار من أجله، كما ينبغي معرفة أهم السمات التي تميز هذه الأزمة وكيف يتم تصنيفها وفي أي مرحلة يمكن أن تضع المنظمة نفسها من مراحل الأزمة. وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة جمع حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الأهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار.<sup>3</sup>

**مرحلة تشخيص الأزمة:** وتهدف إلى تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة، إذ يمكن أنها قد حدثت نتيجة سوء الفهم والإدراك، أو سوء التقدير والتقييم، أو تعارض المصالح والأهداف، أو أسباب إدارية ومالية مختلفة... الخ، كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الأزمات كأن يكون منهج وصفي أو بيئي أو منهج منظم... الخ.

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 107-108.

**مرحلة تحليل متغيرات الازمة:** وهنا يتم تصنيف وتجميع الحقائق حول الازمة المعنية، فلكل أزمة بيانات ومعلومات واحصاءات تتعلق بها وهذه تتوقف على: الموارد المتاحة (بشرية، فنية، مادية). مدى خطورة الازمة ودرجة تعقدها، ودرجة السرعة المطلوبة لحل الازمة.<sup>1</sup>

**مرحلة تحديد الحلول البديلة للأزمة:** لا يمكن تصور وجود حل وحيد للأزمة، بل من الممكن أن يكون لها حلول متعددة، ولذا تتعدد البدائل بل ومن الممكن أن تتناقض مما يجعل صنع واتخاذ القرار أمراً عسيراً، لذا لا بد من تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والزمان والمكان على أن يشترط في الحل البديل أمران:<sup>2</sup>

- القدرة على الاسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار.
- أن يتم في حدود الموارد المتاحة، أي إمكانية التنفيذ إذا ما اختاره صانع القرار.

**مرحلة تقييم البدائل:** أي أزمة تتعرض لها المنظمة لها العديد من البدائل للحل، وكل بديل يحتاج إلى توفر إمكانيات وقدرات معينة، فهناك بدائل تتطلب أموالاً كثيرة، وبدائل تتطلب مهارات عالية، وأخرى تتطلب فترات زمنية طويلة،<sup>3</sup> لذا لا بد من تقييم ودراسة الحلول البديلة في ضوء مزايا وعيوب كل منها من خلال العناصر التالية:

- تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام.
- درجة إسهام البديل في حل الأزمة.
- مقدار التكلفة أو الأعباء التي تترتب على تطبيق كل بديل.
- المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق أو اختيار كل بديل.
- المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الأزمة وينتج آثاره.
- الأزمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل بديل.

**مرحلة اختيار البديل الملائم والمناسب:** وذلك بالمقارنة بين البدائل السابقة للوصول للبديل الأكثر قدرة على تحقيق الهدف المطلوب، واختيار البديل سوف يخضع لتقديرات صانع القرار شخصياً والتقديرات الاحتمالية مما يجعل عملية الاختيار عملية شاقة، ويمكن التخفيف من هذه العملية الشاقة عن طريق

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 108.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 108-109.

<sup>3</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب، مرجع سابق، ص 15.



تحديد العامل الحرج وهو العامل الذي يحسم اختيار البديل المناسب، فقد يكون هذا العامل هو الوقت وهنا يتم اختيار البديل الذي يستغرق وقتاً اقل لعلاج الازمة. وينبغي:

- اختيار البديل بعيداً عن التحيز أو التركيز على بديل دون غيره.
- اختيار البديل مقبولاً لدى من سوف يقوم بتنفيذه. .
- اختيار البديل مراعي فيه المخاطر الناجمة عنه ومدى احتمالية نجاحه وفشله.<sup>1</sup>

**مرحلة اتخاذ القرار:** أي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي بعد عملية الترجيح واستبعاد بعض الاختيارات والبدائل والتركيز على قرار واحد أكثر موضوعية وأفضل القرارات البديلة.

**مرحلة تنفيذ القرار:** يتم اتخاذ توقيت اصدار القرار من جانب صانع القرار تمهيداً للتنفيذ وتقديم نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة، وتتطلب كفاءة التنفيذ كفاءة الاتصال بمنفذي القرار حيث يجب أن يفهموا الأهداف التي من أجلها صنع القرار، حيث أن مراحل صنع واتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل المناسب ولكن بوضعه موضع التنفيذ.

**مرحلة اختبار صلاحية القرار:** ويتم ذلك عن طريق التغذية العكسية حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي الى تغيير القرار، أو اختيار بديل آخر عن الذي تم اختياره او اتخاذ اجراءات مصححة للأول.<sup>2</sup>

حيث يعتبر اتخاذ القرار أثناء الأزمات المتداخلة العوامل أصعب كثيراً وذلك لأنها متأثرة بعوامل خارجية أو بينية لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة، وهذا يعني أنّ هناك عوامل تحدّ من الدرجة التي يستطيع بها المسؤول اتخاذ قرارات رشيدة وأهم هذه العوامل:<sup>3</sup>

- القصور في المعرفة.

-صعوبة التوقع والتنبؤ.

-الاختلاف في الآراء بين المشاركين في اتخاذ القرار.

-عدم القدرة على السيطرة على بعض العوامل.

والأهم هو التحكم في عامل الزمن.

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص110.

<sup>3</sup> -سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.115.

## ❖ الالتزام التنظيمي:

في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات في المجتمعات المعاصرة ومع تعدد المنافسة وكثرة الأزمات التي تفرضها البيئة المحيطة، تسعى المنظمات للحفاظ على أهم مورد لديها وهو المورد البشري عن طريق زيادة ارتباطه بالمنظمة والتزامه تجاهها والمساهمة في تحقيق أهدافها.

حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم من أهم المؤشرات الدالة على نجاح هذه المنظمات إذ يؤثر على سلوكيات العاملين ونعكس على أدائهم وفعاليتهم خاصة أثناء الظروف الاستثنائية التي تواجهها المنظمات.

## 1- تعريف الالتزام التنظيمي:

الالتزام بالمعنى العام يعني حرص الموظف أو العامل على نجاح المنظمة ومشاركته بفاعلية في تحقيق أهدافه<sup>1</sup> ويعرّف الالتزام التنظيمي أنه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، وهو نتاج عن تفاعل عناصر ثلاثة<sup>2</sup> هي:

- التطابق: أي تبني أهداف المؤسسة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المؤسسة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي بإزاء المؤسسة.

ويرى (بورتير، 1968) بأن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" أما (شلدون، 1971) فيرى أن الالتزام هو: التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها،

<sup>1</sup> - احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، الصفحات 301-324، ص 308.

<sup>2</sup> - عبدالرحمان برقوق، هدى درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 5، ديسمبر 2014، ص 15.37، ص 17.

وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.<sup>1</sup>

فالالتزام التنظيمي في أبسط معانيه يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله بداية من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل، ونهاية بالانصراف في وقت الدوام المحدد، هو التزام بأداء وإنجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف، فالالتزام يفرض على الموظف إنجاز مهام عمله في الوقت المحدد دون تأخير أو تعطيل.<sup>2</sup>

## 2- خصائص الالتزام التنظيمي:

يلعب الالتزام التنظيمي دوراً هاماً في نجاح المنظمة واستمرارها، حيث كلما امتلك العاملين درجات عالية من الالتزام التنظيمي كلما امتازوا بالإداء الفعال الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتميز الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية توطن العلاقة بين الفرد والمؤسسة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم وتحد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

<sup>1</sup> - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جانفي 2017. الصفحات 63-75، ص 64.

<sup>2</sup> - احمد عباس حمادي، مرجع سابق، ص 308.

<sup>3</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 66.

## 3- أنواع الالتزام التنظيمي:

طرح عدد من الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي، والتي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) **الالتزام العاطفي**: ويشير إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التوافق أو الاندماج بقيم و أهداف المنظمة<sup>1</sup>، ويشار إلى مفهوم الالتزام الشعوري بأنه الارتباط العاطفي الشعوري بقيم وأهداف المنظمة من خلال عدد من الأسس (المشاركة، والتدخل في المنظمة، والتوافق معها)، ومن يمتلكه من العاملين يستمرون بالعمل مع المنظمة وذلك لأنهم يرغبون شعورياً بذلك.<sup>2</sup>

**الالتزام المستمر**: وتتحدد درجة الالتزام للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم العامل لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.<sup>3</sup>

**الالتزام المعياري**: أي شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة وقد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه المنظمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل وتكاليف الزواج والدراسة. كما أن هذا الالتزام يتركز على حالة الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل، ويشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالياً منه بأن عليهم البقاء في المنظمة، وهم ملتزمون التزاماً طوعياً بذلك نتيجة للتقصص الذاتي (التذويب) للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة، وقد يتطور هذا النوع من الالتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدماً، فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت والاستثمارات تشعر العاملين بالتزامهم تجاه المنظمة.<sup>4</sup>

## 4- مراحل الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاث مراحل أساسية في تشكيل الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، تلك المراحل إلى الآتي :

<sup>1</sup>- أحمد عباس حمادي، مرجع سابق، ص312.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص312.

<sup>3</sup>- عبدالرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص23.

<sup>4</sup>- أحمد عباس حمادي، مرجع سابق، ص312

**4-1-مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة. ويتعرض العامل خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم، وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره وميوله واهتماماته ومؤهلاته.<sup>1</sup>

**4-2-مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربعة سنوات ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل للمنظمة.

**4-3-مرحلة الثقة بالمنظمة:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر الى ما لانهاية اذ يزداد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة والانتقال الى مرحلة النضج.<sup>2</sup> وهناك من الباحثين من أشار الى مراحل أخرى للالتزام التنظيمي هي<sup>3</sup> :

**4-4-الإذعان:** أي ان التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد ،لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم ما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة

**4-5-مرحلة التطابق أو التماثل مع المنظمة:** اذ نجد ان الفرد في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار بالعمل، فسوف تشبع حاجاته للانتماء ، لذا سوف يشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.

**4-6-مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها ومع أهداف وقيم المنظمة.

<sup>1</sup> - عبدالرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص24-25.

<sup>2</sup> - أحمد عباس حمادي، مرجع سابق، ص309.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص309.

## 5- محددات تنمية الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، فتوصلوا إلى بعض من هذه المحددات المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، نذكر منها:

- **السياسات التنظيمية:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتذب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة عالي الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>1</sup>

- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام وللمؤسسة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

- **مشاركة العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.<sup>2</sup>

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. وتمنح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - عبدالرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 26.

- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: تركز نظرية الحوافز في العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمؤسسات، أو بقاؤهم فيها، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.<sup>1</sup>

- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

- نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.<sup>2</sup>

#### 6- علاقة الالتزام التنظيمي بفاعلية إدارة الأزمات:

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة التزام العاملين بوظيفتهم وقوة العلاقة بالمنظمة وتمسكهم بها والانتماء إليها، وتبني ثقافتها وقيمها والدفاع عنها في كل ميدان، ويعتبر الالتزام وجهاً آخر لجودة الحياة الوظيفية، كما ويمثل الدعم الذي تقدمه المنظمة بكافة أشكاله المختلفة والذي يشعر عنده العاملون أن المنظمة اتثمن إسهامهم وتعنتي برفاهيتهم، وبالتالي يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على التزام الموظف نحو المؤسسة، ومن ثم على رضا الموظف وأدائه الوظيفي وإنتاجيته داخل العمل. إضافة إلى ذلك عندما تعتمد المنظمة فلسفة تعزيز الالتزام التنظيمي فإن احتمالية قيام الموظف بالبحث عن وظيفة في مكان آخر تكون منخفضة ويكون الأداء الوظيفي له مرتفعاً متميزاً.<sup>3</sup>

وقد أظهرت نتائج دراسات كل من (Llapa-Rodriguez, and Shinyashiki, 2008) أن العاملين ذوي الالتزام التنظيمي الأعلى قد ينخرطوا في سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤدي إلى أداء أفضل ومعدل نوايا تحول أقل وبالتالي فإن مدى التزام العاملين بالمنظمة والمهنة لربما يؤثر على

<sup>1</sup> - عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 67..

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 67-68.

<sup>3</sup> - محمد سليمان محمد، الالتزام التنظيمي وتأثيره على فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية الليبية للنفط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2018، المجلد التاسع، العدد الثالث الجزء الثاني، ص 705-756.

استعدادهم لقبول المهام الحرجة أثناء الأزمات وخاصة الاقتصادية. قد وجد كل من (Lambooj , 2007 and Sanders and Sanderson) أن العاملين على استعداد للعمل الإضافي إذا ما وفرت لهم منظماتهم الدعم والفرص اللازمة لذا فإن العاملين يظهرهم الجهد والالتزام من خلال تقييم "التبادل الاجتماعي" فيما بينهم وبين أصحاب العمل، ووجود مثل هذا الدعم "يعمل على تعزيز الولاء التنظيمي والمهني نظراً لزيادة تكاليف تغيير المنظمات والوظائف مع تقدم العمر والوقت المبذولين. الالتزام التنظيمي مؤشر قوي للغاية للتعنيء بسلوك ترك العمل ودراسة التزام الأفراد حيال منظماتهم من الممكن أن يساعد في تفسير ارتفاع معدل ترك العاملين للعمل بعد الأزمة وللعلماء وجهات نظر مختلفة لمفهوم الالتزام ففي المنهج السلوكي يصير العامل ملتزماً بالمنظمة<sup>1</sup> (Stanley, and Topolnytskt, 2002)

**قد خلص الباحث محمد سليمان محمد في الدراسة الميدانية التي أجراها إلى أن للالتزام التنظيمي الأثر الكبير على إدارة الأزمة حيث يؤدي إلى حل المشاكل وكذلك يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أدائهم لأعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وغيرها فمن الممكن للأفراد الذين يتمتعون بالسلوك الأخلاقي أن يحدوا أو يقللوا من وقوع الأزمات بينما الأفراد الذين لا يتمتعون بالسلوك العالي والأخلاقي يسببون في اشتعال الأزمة بل وأكثر من ذلك فربما يوصلها إلى أصعب مراحلها فإدارة الأزمات هي معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة التي تسعى إليها المنظمة.**

<sup>1</sup>-نفس المرجع.



## خلاصة الفصل

إنّ تمتع القادة بالصفات والمهارات الذاتية التي تساعدهم على التعامل بفعالية مع الموقف الأزموي، مثل قوة الإرادة والخبرة، القدرة على التوقّع والتنبؤ، المرونة في التعامل، ومهارة إدارة الوقت وحسن التواصل مع جميع الأطراف، واتخاذ القرار الفعّال واستشراف المستقبل، يمكنهم من النجاح والتفوق في إدارة الأزمات، كما أنّ تنوع نشاطات وديناميكيات الفرد في المنظمة، يوجب على القادة الاهتمام بسلوكيات الفاعلين والعوامل المؤثرة فيها، فالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية تؤثر في جميع نشاطات الفرد داخل المنظمة وأهدافه، واستراتيجياته الخاصة، لذا فإنّ دراسة المديرين لديناميكية الفرد في المنظمة من جميع جوانبها سيمكنهم من استشراف سلوك الفاعلين وتوجيهه وتعديله باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، والفعالية في إدارة الأزمات.

## الفصل الخامس: ديناميكية المنظمة، مجتمع الأزمة، مستقبل المنظمة المنشود بعد الأزمة.

### تمهيد

#### إدارة التغيير لتجنب الأزمات.

1. خصائص التغيير.
2. عوامل التغيير التنظيمي.
3. أنواع التغيير.
4. استراتيجيات إدارة التغيير.
5. أهداف إدارة التغيير.
6. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير.

#### إدارة الصراع التنظيمي لتجنب الأزمات.

1. مفهوم الصراع التنظيمي.
2. أسباب الصراع.
3. مراحل الصراع.
4. سوسيولوجيا إدارة أزمة الصراع.
5. آثار الصراع التنظيمي.

#### إدارة مجتمع الأزمة.

1. فئات مجتمع الأزمات.
2. مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة.
3. متطلبات الإدارة الناجحة لمجتمع الأزمة.
4. ما بعد الأزمة.
5. حاجة المنظمات للتفكير الإبداعي.

خلاصة الفصل.

**تمهيد**

توجد المنظمات في بيئة ديناميكية تحتوي مختلف المتغيرات والقوى ومتعددة الثقافات، لذا يجب عليها أن تتكيف معها وتحسن إدارة الصراع الداخلي (العاملين) والخارجي (المنافسة)، كي لا تتفاقم وتحول إلى أزمات تعصف بالمنظمة وذلك بتهيئة الموارد وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتغيير السياسات والاستراتيجيات بما يمكن من المحافظة على قوة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

فالقوى البيئية تفرض على المنظمة إما التغيير والتكيف أو الاندثار، حيث أن ديناميكية المنظمة بما يواكب ما تفرضه القوى البيئية يتطلب منها عملية شاملة ومترابطة انطلاقاً من التخطيط وتحديد الأهداف وتدريب الموظفين وتطوير المنظمة واختيار استراتيجيات التدخل السريع في حالة مواجهة الأزمات وأيضاً القدرة على التفاوض وإدارة مجتمع الأزمة والتنبؤ بمستقبل ما بعد الأزمة.

وعلى هذا سنتطرق في هذا الفصل للتغيير التنظيمي لتجنب الأزمات، إدارة الصراع، إدارة مجتمع الأزمة، ومستقبل المنظمة بعد الأزمة.

## ❖ إدارة التغيير لتجنب الأزمات:

1- تعريف التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجّه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>1</sup> ذلك أنّ بقاء أي منظمة يعتمد على قدرتها على التكيف من ناحية وعلى قدرتها على إحداث التغيير المطلوب من ناحية أخرى.

ويعرف التغيير المنظم كما يلي: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.<sup>2</sup>

وبالرغم من أنّ موضوع التغيير بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلاّ أنّه في الحقيقة مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية التي جاءت بمصطلح التغيير التقني (التكنولوجي) هذه الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء، وعليه يمكن القول أنّ مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية.<sup>3</sup>

والمنتبّع لتطور المنظمات الجزائرية يجد أنّ موقع التغيير الذي شهدته لم يكن انطلاقا من إرادتها المحضة بل كان من الجهة الوصيّة وهي الدولة، أي أنّه كان نتيجة قرار سياسي وليس له علاقة بحالة المنظمة أو ما تحتاجه فعلا.

« وقد تمثّل هذا التغيير في الخصوصية التي جاءت كعملية ليس المراد منها البحث عن الكفاءة بل التخلّص من التكلفة التي أرهقت كاهل الدولة في مرحلة ما، فاستراتيجية التغيير بالمنظمة الجزائرية

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 343.

<sup>2</sup> - لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس، 2018، ص 10

أنظر <https://books.google.dz>

<sup>3</sup> - مليكة مرياح، نقلا عن Kechad ، مرجع سابق، ص 102.

العمومية لم يعرف بعدها الفعلي أو الضروري ولا تزال فعاليته محدودة فهي لم تجر تغييرا سوى في شكل الملكية أو الهيكل المالي حتى وإن كان هناك تغيير في نمط الإدارة إلا أنه لا يتمشى 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 الخوصصة في 2005، وتشير الدراسات بأن التقديرات الحالية تفيد بأن نسبة 20% من المؤسسات المخصصة أي 30 من مجموع 150 مؤسسة تواجه نزاعات وهي لم تسوّ وضعيتها نهائيا وبالتالي ظلت عرضة للأزمات والمشاكل ذات الطابع الاجتماعي والمطالب المتعلقة بالأجور وغيرها، ويتضح من مسار الخوصصة المعتمد منذ سنوات أنّ السلطات العمومية لم تتجح في تسوية وضعية المؤسسات التي كانت تعاني من عجز هيكلية فضلا عن الديون التي أثقلت أصول الشركات رغم عمليات التغيير»<sup>1</sup>

إنّ كل منظمة مهما كان نشاطها وأهدافها والبيئة التي تنشط فيها ينبغي عليها أن تواجه التحولات المفروضة عليها من الخارج كما من الداخل، وتبنى استراتيجية تغيير نابغة من إكراهات المحيط لتستطيع الاستمرار وليست نابغة من قرار سياسي لا يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد عالج كروزي ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل والنسق حيث أشار إلى أن التغيير هو مشكلة بمعنى أنه قابل للدراسة والتحليل كغيره من المشكلات العلمية. وتعد مشكلة التغيير بالنسبة لكروزي عملية جوهرية والتي تتيح لمجموعة أو مجتمع ما البقاء والاستمرار حيث يجب على التنظيمات أن تنتج نماذج جديدة تسير المرحلة وتواجه مطالبها واحتياجاتها.

ولا يمكن فهم التغيير - حسب كروزي - إلا من خلال مضمون العلاقات الاجتماعية، فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يتحوّل كل نسق الفعل، فمشروع التغيير الذي لا يدمج أبعاد النسق وفاعلية جميعا سيتعرض حتما للفشل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مليفة مرياح ، نقلا عن مجلّة الاقتصاد و الأعمال ، دسمبر 2001 ، مرجع سابق، ص.103.

<sup>2</sup> -Michel Crozier et Fridberg, Op.cit. ,P.42.

2- خصائص التغيير تتميز عملية التغيير بعدد من المميزات، ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

أ- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه»، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله، كما قال الرحمان في عروس القرآن ﴿كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ (26) وَيَبْقَى وَجْهَ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ (27) فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ (28)﴾. سورة الرحمان

ب- التغيير حركة تفاعلية: إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وإن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

ت- التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون سريانه منظماً، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئاً أو سريعاً، جذرياً أو تدريجياً، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومية والاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائماً، ويعتبرونه رحلة لانهاية لها وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق المرحلة ثانياً أعلى، ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير، لذا لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.<sup>2</sup>

ث- التغيير عملية شاملة: ان اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى

<sup>1</sup> - جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعنز، 2014، ص 19-20

أنظر <https://books.google.dz>

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 20.

لإحداث تغييرات في جميع جوانبها، وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة.

### 3- عوامل التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي استجابة لما يحدث في البيئة وذلك لأن المنظمة نسقا مفتوحا تؤثر في البيئة وتتأثر بها من خلال التبادلات التي تحدث بينهما من مدخلات ومخرجات ويمكن اختصار هذه العوامل فيما يأتي:<sup>1</sup>

**3-1- هيكل المنظمة وبنيتها وتغيير أهدافها:** يؤدي ازدياد حجم المنظمة إلى مجموعة من الأعراض والمشاكل المترابطة، فمثلا يتلازم كبر حجم المنظمة مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الإحباط في العمل ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية فالبحث عن تطوير المنظمة من أكثر العوامل التي تدفع بها للتغيير بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة وتثير روح الخلق والإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل والصعوبات.

**3-2- الفاعلون داخل المنظمة:** يسهم الفاعلون داخل المنظمة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم من يشكلون القيمة المضافة داخلها، وعادة ما يشكّلوا أحد العوامل التي تؤدي بالمنظمة إلى التغيير

<sup>1</sup> جمال بن زروق ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه ،مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول+الثاني، 2010، ص.397-433.

فمثلا هناك من يحال على التقاعد آخرون تنتهي مهامهم أو يموتون وبعضهم يبعدون أو تتم ترفيتهم، وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المنظمة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها.<sup>1</sup>

**3-3- المنتج و طريقة العمل:** يدفع تفاعل المنشأة مع بيئتها إلى التكيف مع متطلباتها ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية منتجاتها من سلع وخدمات وقد يشمل التغيير كذلك صيرورة الإنتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.

**3-4- البيئة الخارجية:** تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية للتغيير تتمثل في تنظيم الحكومة (تدخلها) لهذه الأعمال من خلال الضرائب والتشريعات المتعلقة بالتوظيف ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية، كما أنّ التطور التكنولوجي الذي يمس المنظمات في جميع المجالات والنشاطات يساعد على تحقيق الفوائد الإنتاجية لكنه يؤدي إلى تقليص حجم العمل الإضافي، ويتطلب مؤهلات جديدة، الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى ضرورة التكيف معه بالاستغناء عن بعض المهام والاعتماد على التدريب فضلا عن توظيف يد عاملة ذات مؤهلات وكفاءات عالية.<sup>2</sup>

كما ترى (دانا جايمس روبنسن وجايمس روبنسن) مؤلفا كتاب: "التغيير أدوات وتحويل الأفكار إلى نتائج" أن هناك أربعة أسباب للتغيير التنظيمي في المنظمة:

-الأزمة: أي أن تتعرض المنظمة لأزمة وهنا يتحتم عليها إحداث التغيير اللازم للخروج من الأزمة.

-الرؤية: أي أن إجراء التغيير يكون لتحقيق رؤية واضحة للمستقبل أي الصورة التي سوف تكون عليها المنظمة عن طريق التغيير.

-الفرصة: أي اعتبار التغيير سيطور المنظمة إلى الأحسن وبالتالي ينظر إليه أنه فرصة لا يجب تركها.

-التهديد: أي أنّ التنبؤ بحدوث شيء ما في المستقبل سيؤثر سلبا على المنظمة واستمرارها.

ويتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه.

<sup>1</sup> -جمال بن زروق ، نفلا عن Beaufils A et Autres ، مرجع سابق ، ص.410.

<sup>2</sup> -نفس المرجع، ص.410.



## 4-أنواع التغيير:

يمكن تقسيم أنواع التغيير حسب العنصر (المورد) المراد تغييره كما يلي:<sup>1</sup>

**4-1-تغيير تكنولوجي:** هي التغيرات التي تتطوي على تطبيق تكنولوجيا جديدة تسمى بالتغييرات التكنولوجية مثل استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة، أو استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من الملفات والأوراق.

**4-2- تغيير في المنتجات أو الخدمات:** من فترة لأخرى تقوم المنظمات بتحسين المنتج أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة وتقديم خدمات جديدة.

**4-3-تغيير في الهيكل التنظيمي:** نتيجة لأسباب كثيرة فإن تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات فعند توسع المنظمة فإن التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك فيتم التحول من هيكل وظيفي إلى جغرافي أو قطاعي.

**4-4- تغيير في الثقافة:** تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل وهذه عملية ليست سهلة لأنها تتعلق بالجانب المعنوي أو روح المنظمة، فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة، وهي تتشكل من مجموعة من القيم والمعتقدات، الرموز، والطقوس، والسلوكيات التي تميز أفراد المنظمة، وهذه المكونات للثقافة ثابتة نسبيا تتكوّن عبر سنين طويلة من الزمن وهي متوارثة عبر الأجيال التي تمرّ بالمنظمة، ولذا من الصعب تغييرها لكن يحدث تغيير الثقافة<sup>2</sup> عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة لإدارة من خارج المنظمة أو عندما تتعرض المنظمة إلى أزمة تهدد وجودها في هذه الحالة يجد الأفراد أنفسهم مضطرين لتغيير ثقافتهم التي لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط بل هم أنفسهم يسعون يبحثون عن التغيير الذي يمكنهم من البقاء وبالتالي يبادرون إلى خلق ثقافة ومعايير جديدة ملائمة.

<sup>1</sup> -سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، بدون بلد ، دار الراية ، 2012، ص.17.

<sup>2</sup> -مليكة مرياح نقلا عن حنيش مليكة ، مرجع سابق ، ص.108.

**4-5- تغيير الاستراتيجية:** الاستراتيجية تحدّد الاتجاه العام للمنظمة مثل التركيز على شرائح محدّدة من المستهلكين أو الأسواق و كذلك طريقة المنافسة إن هذه الاستراتيجية قد تتغيّر أحيانا تبعا لتغيرات المحيط وهو ما يعني تغيير كبير في المنظمة وأولوياتها.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية التغيير في قراءة المستقبل والسعي لاكتشاف أزمات التنظيم حيث يكمن دوره إدارة التغيير في قراءة التحديات والمشكلات القائمة والمستقبلية (الداخلية والخارجية).

#### 5- استراتيجيات إدارة التغيير:

توجد عدّة استراتيجيات لإدارة التغيير ومن أهمها:<sup>2</sup>

❖ **استراتيجية الارتقاء والنمو:** وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من

البنيان والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتوالية من الإصلاح.

❖ **استراتيجية الهيمنة:** وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوّة التي بلغها الكيان

الإداري في مراحل السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى بقصد تحقيق التفرد والتميز.

❖ **استراتيجية الإقناع والإغراء:** وتقوم على أساس الإقناع بأهمية وضرورة التغيير ويستخدم

في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.

❖ **استراتيجية السلطة:** وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لفرض التغيير بالقوّة

القانونية.

❖ **استراتيجية التجديد التنظيمي:** وتقوم على أساس تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي

وحده دون غيره من المجالات الأخرى، من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كليا انطلاقا من أنّ

تجديد التنظيم هو الأساس.<sup>3</sup>

#### 6- أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير إلى:

<sup>1</sup> -سيد سالم عرفة ، مرجع سابق، ص.17.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.18.

<sup>3</sup> جمال بن زروق، مرجع سابق، ص.411.

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين العاملين والمجموعات في المنظمة.

- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن

عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

ويتوقف إحداث التغيير داخل المنظمة على قبول الفاعلين وتعاونهم في تحقيقه فهم يتبعون

سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل: النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية والمادية، فالفاعل

يبحث دائما عن تحقيق أهدافه ورغباته،<sup>1</sup> حيث أنه لا يبقى جامدا أثناء هذه الوضعية بل يحاول

دائما الحفاظ على بعض الدرجة من الحرية والتي يستطيع من خلالها المراقبة أو ما يطلق عليه

كروزي مجال الريبة وذلك بواسطة الخبرة المهنية ومخزونه من المعلومات واتصاله مع المحيط

الخارجي للمنظمة أو بواسطة قدراته في تفسير القواعد.

فالفاعل يضع استراتيجيته للتوصل إلى أهدافه التي تتماشى مع أهداف التنظيم الرسمي وعند

القيام بتغيير في النظام فإن ذلك سيؤدي إلى تحطيم هذه العلاقة حيث أن معظم الفاعلين لم يصلوا

إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، وبالتالي يكونون في تفاعل وبيحثون عن الورقة الضاغطة (الرهان)

في وظيفة السلطة التي يستطيعون استعمالها في المفاوضات مع الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -جمال بن زروق، مرجع سابق، ص.411.

<sup>2</sup> -P.Chvalier et (H)Laroch ,*Culture d'entreprise* (etude sure condition de réussite du changement ,Paris,Edition librairie,1991,P.46.

ولهذا فإنّ حدوث التغيير ومهما كانت أسبابه وأهدافه ينظر إليه من زاوية خاصة تتلاءم والعوامل المؤثرة فيه،<sup>1</sup> وإلاّ فإنّه سيلقى مقاومة قد تتحوّل إلى أزمة إذا لم يحسن المسؤولون إدارتها والتعامل مع متغيراتها.

### 7-العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

يعدّ مصدر التغيير من أهم العوامل التي ترفع من مقاومة الفاعلين له حيث أنّ أي تغيير يفرض على الفاعلين من الخارج أو القمّة سوف يكون مثيرا للمعارضة لأنّه يهدّد مراكزهم وسلطاتهم لأنّه يحمل في طيّاته معنى ضمنيا بأنّهم لا يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، الأمر الذي يجعلهم يفسّرونه في صورة نقد موجّه لهم وظروف عملهم وسلوكهم مما يرفع من درجة مقاومتهم له وتتعدم مساعدتهم للقائمين به.

أمّا إذا كان التغيير بناءً على طلب الفاعلين فإنّهم ينظرون للقائمين به على أنّهم يعملون لصالحهم كما يؤدي التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في الرفع من درجة المقاومة للتغيير عند الفاعلين ولا سيما المنتمين إليه، حيث يثير الشكوك عندهم في نيّة الإدارة ويبرّر احتمال ظهور نتائج سيئة مترتبة عليه، ويستمد قوّته من بعض العيوب الشائعة والأخطاء المتكرّرة في المنظمات الرسمية وأهمها، ظاهرة تمركز السلطة، وعدم انفتاح قنوات الاتصال بين مستويات المنظمة، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمّتها إلى قواعدها، وضعف أساليب القيادة والإشراف وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين.

وقد أوضحت عدّة دراسات أنّ إقناع قادة التنظيم غير الرسمي وجلب ثقتهم وانخراطهم في مشروع التغيير قد يؤدي إلى نجاح صيرورة تنفيذه ، الأمر الذي لم يكن ممكنا تحقيقه بالاعتماد على الأسلوب الرسمي<sup>2</sup>.

ويمكن تصنيف ردود الأفعال على التغيير إلى:

مقاومة ظاهرة والتي تكون مؤشّراتها واضحة وتعبّر عن عدم رضا الفاعلين مثل الإضراب الذي أقوى ردود الأفعال حيث يعبّر عن إجماع على عدم قبول التغيير، ومقاومة خفية وهي أقلّ حدّة من

<sup>1</sup> -جمال بن زروق، مرجع سابق، ص.411.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص.415.

سابقته وأقل ظهوراً لكنها لا تقل عنها خطورة بالنسبة لمستقبل المنظمة<sup>1</sup> منها: التأخر، التغيب، الدوران في العمل، نقص الدافعية، زيادة حوادث العمل.

تحتم مقاومة التغيير على متخذي القرار التعامل السريع مع الأمر والبحث عن أنجع الوسائل لتجاوز الظاهرة لأن هذه الردود هي وسائل ضغط واستراتيجيات يهدف الفاعلون من ورائها إلى تحقيق أهدافهم ورغباتهم وإذا لم ينجح المسؤول في السيطرة على الأمر قد يتحول إلى أزمة تهدد مستقبل المنظمة.

### ❖ إدارة الصراع التنظيمي لتجنب الأزمات:

#### 1- تعريف الصراع التنظيمي:

يعرّف الصراع التنظيمي أنه إجابة فاعل ما على عدم تكيّفه مع رهانات معيّنة، بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة الرسمية وغير الرسمية.<sup>2</sup>

كما يعرف أنه حالة من عدم اتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر تنتج من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محددة أو أنشطة عمل معيّنة، كما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاك هذه الأطراف مراكز وأهداف وقيم وإدراكات مختلفة.<sup>3</sup>

ويعرّف أنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.<sup>4</sup>

وتختلف وجهات النظر للصراع وماهيته وفيما إذا كان سلبياً تماماً أو فيه بعض الإيجابيات حيث هناك نظرة تقليدية وأخرى تفاعلية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Alain Kerjean ,*les nouveaux comportement dans l'entreprise* ,Paris ,Edition d'organisation ,2000,P605

<sup>2</sup>-ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2013، ص27.

<sup>3</sup>-مؤيد السالم، القوة التنظيمية، عمان، الأردن، دار الثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص146.

<sup>4</sup>-محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص.363.

<sup>5</sup>-محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق،ص.355.

## ← النظرة التقليدية للصراع :

تنظر للصراع على أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والقضاء عليها في حال بروزها لأنه نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني.<sup>1</sup> غير أن هذه النظرة تتجاهل أن ما يترتب على مقاومة الصراعات من أمور مثل إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهراً، و كلما طال كبت الصراع وتجاهل وجوده كانت النتائج أسوأ.

ويسمح الصراع للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، كما يساهم في توضيح المشاكل المسببة للصراع ويوفر فرص لفهم اتجاهات الأطراف الداخلة فيه.

## ← النظرة التفاعلية للصراع:

يُوجد الصراع نوعاً من التحدي و يحرك السكون والجمود و يثير الاهتمام وحب الاستطلاع<sup>2</sup>، لذا تنظر التفاعلية للصراع أنه قد يكون شرطاً ضرورياً لاستفزاز التنظيم واستثارته إيجابياً للبحث الدائم عن التطور، والتكيف الذي هو سمة المنظمات الإبداعية، إذ لا بد من وجود درجة معينة من الصراع بل لا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ولكن هذا لا يعني أن يسمح للصراع بالوصول إلى مستويات عالية لأنه في حالة تصاعد حدة الصراعات واتجاهها المنحى السلبي قد تصبح القيادة أكثر ديكتاتورية، وتشوه عملية الإدراك، وتتعدم الاتصالات، إلى جانب تطورات سلبية أخرى.

## 2-أسباب الصراع التنظيمي:

تتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ويمكن تصنيفها إلى:

## ✓ أسباب ناتجة عن مشكل الاتصال الإداري:

إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم الوضوح في خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك،<sup>3</sup> فعدم وجود اتصالات مستمرة يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات،

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص.355.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص.356.

<sup>3</sup> - مليكة مرياح ، مرجع سابق ، ص.143.

فالاتصال الجيد والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية.

✓ أسباب تنظيمية: أما على المستوى التنظيمي فإن أسباب الصراع تتمثل في عدم وجود تقنين واضح للأدوار وتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت، إضافة إلى تعدد المستويات الإدارية ومحدودية الموارد.<sup>1</sup>

✓ الأسباب الشخصية للصراعات: قد تتعلق أسباب الصراع بشخصيات بعض الأفراد مثل: نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، بالإضافة إلى تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين،<sup>2</sup> كما قد يؤدي عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة إلى صراعات تنظيمية.

وتخلف مستويات الصراع فقد يكون داخل المنظمة بين الفاعلين فيها وبين المستويات التنظيمية المختلفة، كما قد يكون بين المنظمات مثل الذي يحدث بين المنظمات التي تمارس نفس النشاط.

### 3- مراحل الصراع التنظيمي:

حسب نموذج pondy يمرّ الصراع بخمس مراحل هي:

❖ **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

❖ **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة صراع فيما بينها وهي المرحلة التي تلعب فيها المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع.

❖ **مرحلة الشعور بالصراع:** يتبلور الصراع في هذه المرحلة بشكل أوضح حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

<sup>1</sup> -محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص. 360-362.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص. 363.

❖ **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع عند الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.<sup>1</sup>

❖ **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع.

إنّ الصراع التنظيمي إذا وصل إلى مرحلة ما بعد الصراع ولم يتم علاجه وإدارته من طرف المختصين والمسؤولين فإنه سيتحوّل إلى أزمة تساهم في القضاء على الكيان الإداري لأنه وصل إلى مستويات عالية متفاقمة فينقلب إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف والاستراتيجيات.

#### 4- سوسيولوجيا إدارة أزمة الصراع:

تعد إدارة الصراع من الموضوعات المعقدة والمتشابكة، حيث ينبغي إدراك مجموعة من الافتراضات في إدارة الصراع<sup>2</sup> وهي:

- أنّ التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماماً.
- إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
- إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية يصبح أمراً مدمراً للمنظمة.
- يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 376.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 300.



ويعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه خطوة أولى للتعامل معه، وآليات التعامل مع الصراع ليست وسائل للقضاء عليه بل لإدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابيا وفعالاً، يستثير التفكير ويحول دون الجمود والركود والخمول.<sup>1</sup> ومن سبل التعامل مع أزمة الصراع وإدارتها ما يلي:

◆ **منع الأزمة:** إذ أنه بالرغم من أن الإداري والقائد يتوقع حدوث صراع و يسمع به إلا أنه يجب أن لا يسمح له بالتفاقم كي يصبح أزمة مستعصية، من الممكن أن تكون لها سلبيات كثيرة مثل تكرار التغيب عن العمل أو كثرة المشاحنات بين أفراد المنظمة وتصادم أو محاولات تخريب وما إلى ذلك من تصرفات سلبية، وهناك العديد من الاقتراحات من شأنها أن تقلل من فرص حدوث الأزمة، منها التعرف المبكر على أعراض الأزمة، وإتباع سياسة الباب المفتوح وممارسة أساليب النقد الذاتي.<sup>2</sup>

◆ **مواجهة الصراع:** اقترح برنز "Barnes" خمسة خطوات لمواجهة الصراع:<sup>3</sup>

- أ- سهولة الوصول إلى الإداري .
- ب- الاستقبال أو الترحيب: أي أن يظهر الإداري في البداية استعدادا للتقبل أو أن يشعر المتوترون بروح من الصداقة أو على الأقل أن يبدي الإداري علاقات حيادية مع من يعانون من التوتر.
- ت- القبول: أي أن يظهر الإداري على أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر.
- ث- الموثوقية: أي يوّد إحساس لدى المتوترين بثقتهم في النظام وقدرتهم ورغبتهم في مواجهة الصراع.
- ج- التعبير: أي أن يسود الاجتماع مع من يعانون الصراع جو من الصداقة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات كي يأتي الحل حلاً حقيقياً لا حلاً أنياً فقط.

◆ **حل الصراع:** إن الوجه الثالث لإدارة الصراع هو محاولة حلّه من خلال حل المشكلة والتعامل مع الأعراض البادية التي كانت السبب في بروز الصراع أو حدوث الأزمة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص. 364.

<sup>2</sup> -مليكة مرياح ، مرجع سابق، ص.148.

<sup>3</sup> -نفس المرجع، 148-149.

## 5- آثار الصراع التنظيمي:

يحمل لفظ الصراع سلبيا في الحديث العادي، لأنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين<sup>1</sup> وله آثار ايجابية وأخرى سلبية.

أولاً: الآثار الإيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي<sup>2</sup>:

1. يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
2. يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة. ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
3. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
4. يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
5. قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
6. يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
7. يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
8. يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
9. يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
10. يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصواع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 297.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 378.

والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

**ثانياً: الآثار السلبية:**<sup>1</sup> يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً لآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع وأن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها. ومن الآثار السلبية ل العام لآثار للصراع التنظيمي ما يلي:

1. قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
2. يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
3. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
4. يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج اشاعات كاذبة.
5. يعوق العمل التعاوني الجماعي.
6. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
7. الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكيد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
8. إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

إنّ الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية ويمثل وجودها تحدياً لذا فإنّ المطلوب من المديرين إدارتها والتعامل معها بحيث توجه الوجهة الايجابية لتخدم الأهداف الفردية والتنظيمية حيث أنّ الفاعلية التنظيمية تستلزم مستوى معيّن من الصراع ، وأنّ السكون التام شأنه شأن الصراع القوي ضار بالفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 380.

كما أنه ليس المهم الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه ومعالجته قبل أن يتحول لأزمة تؤثر على المنظمة وتعيق تغييرها وتكيفها مع المحيط.

### ❖ إدارة مجتمع الأزمة:

تعد إدارة مجتمع الأزمة من أهم الفروع الحديثة في علم إدارة الأزمات، حيث لا يجب انكار قوة المجتمع في مواجهة الأزمات، لأن الأزمة هي وليدة تفاعل بين عواملها ومسبباتها وبين المجتمع الذي حدثت فيه. لذا كلما نجح مدير الأزمات في إدارة المجتمع لصالحه، كلما كانت قدرته مرتفعة على معالجة الأزمة التي يواجهها، وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أية خسائر محتملة، وفي الوقت نفسه الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع، وتقوية أواصر العلاقات الإيجابية بينهم، ورفع أدائهم وزيادة إنتاجهم وإنتاجيتهم بشكل متميز.<sup>1</sup>

### 1- فئات مجتمع الأزمات:

تتفاعل الأزمة مع معطيات المجتمع وظروفه التي يمر بها، والمجتمع يؤثر على الأزمة سواء في نموها، أو في تصديه لها بالرفض أو بالاستجابة، أو بتغيير خصائصها واتجاهاتها.

لذلك فإن أفراد المجتمع يتقسمون إلى نوعين عند إدارة الأزمة:<sup>2</sup>

**النوع الأول:** وهو النوع الذي يري ضرورة التعاون مع بعضه لمواجهة الأزمة وتخليص المجتمع منها ومعالجة آثارها.

**النوع الثاني:** وهم الأفراد الذين أصيبوا بالإحباط والفشل وعدم الرغبة في مواجهة الموقف والاستسلام للوضع الذي وصلت إليه وهم عبئ على عملية الإدارة التي تحاول دفعهم إلى اتخاذ أي خطوة إيجابية وهناك بعض الأفراد الذين يقعون في حالة وسط بين النوعية السابقين فهو يري ضرورة في المواجهة ولكنه لا يشارك بل يقف متفرج ساكن في مكانه.

لذا فإن التشخيص الجيد للمجتمع، وتحديد موقع فئاته وتصنيفاته، وتحديد من هم قادة الرأي وزعماء الجماعات فيه، يساعد بشدة على إدارة المجتمع إدارة علمية رشيدة ليس فقط لمواجهة الأزمة، ولكن أيضاً لإعادة بناء المنظمة وتحقيق أهدافها العليا ويتم هذا على خطوات منهجية هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 273-274

<sup>2</sup> - رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 144

1. تقليص سيطرة وقدرة قادة الرأي السلبيين، وزعماء المجموعات السلبية إلى أدنى حد ممكن.  
2. استخدام زعماء المجموعات الإيجابية في إدارة حوار مع مجتمع الأزمة، وفي تحييد ومواجهة قادة الرأي السلبيين، وفي تحويل جانب منهم إلى الإيجابية.  
ويتم ذلك التحويل عن طريق اتباع خطة منهجية ضاغطة، محسوبة برامجها بحسابات دقيقة، وترصد نتائج خطواتها أول بأول، وذلك للحفاظ على قوة الدفع الإيجابي، والحيلولة دون انتكاسها، وكذلك للحيلولة دون الأفعال غير المحسوبة النتائج.

ويستخدم مدير الأزمات في ذلك مجموعة من الانطباعات والنظرات التي تبدو للعامّة أنها "شخصية"، غايتها إثارة اهتمام أكثر من إعطاء معلومات، وهي تعتمد في مخاطبة الأفراد على سرد لحقائق الماضي، وللأحداث التاريخية العظيمة لتعميق الشعور بالانتماء، ومخاطبة الوجدان وإثارة العاطفة، وربط ذلك بالحاضر لتوضيح مدي التناقض، وحدة الاختلاف أو الفجوة والهوة التي تفصل بينهما، ومن ثم بذر بذور الدافع نحو التغيير، ومخاطبة الجماهير نحو المستقبل المشرق المأمول، يتم وضع الجماهير على الطريق أو المنهج الصحيح المطلوب، الذي من خلاله يتم تعبئة كافة جهودها إلى هدف معين تسعى إلى تحقيقه. فمن خلال ما سبق يتبين لنا أن مدير الأزمات الناجح، هو من يحدد لنا فيما إذا كانت منظماتنا نخدمنا بشكل جيد فقد حان الوقت لإعادة تشكيل عقلية المدير التقليدي ليكون مديراً وقائداً استراتيجياً لديه من المسؤوليات ما يساعده على تحقيق الأهداف بفاعلية عالية لكي يحقق نجاحات متواصلة في مجتمع سريع التغير وكثير المخاطر.<sup>2</sup>

## 2- مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة: تعتبر مشاركة المجتمع الإيجابية في معالجة الأزمة الرصيد

القوي الذي يدعم جهود مدير الأزمات، وفي الوقت ذاته فإن هذه المشاركة تمثل جدار "مقاومة ضد مخططات قوى صنع الأزمة، ورفض دوافعهم"، بل رفض كل ما يصدر عنهم.

ويمكننا تحديد أربعة جوانب أساسية للمشاركة الفعالة من المجتمع هي:<sup>3</sup>

**الجانب الأول:** الهدف العلني والذي يتطلع أفراد المجتمع إلى تحقيقه، والذي يرتبط أساساً . بعنصر الأمان والبقاء والاستمرارية.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 286.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 290.

**الجانب الثاني:** نقاط الضعف في قوى صنع الأزمة والتي تمكن من تصويرهم على أنهم أعداء الاستقرار.

**الجانب الثالث:** نقاط القوة والتي يملكها مدير الأزمة من حيث روابط العاطفة والشرعية والأمن المجتمعي العام، بل يمكن بالإضافة أن إدارة مجتمع الأزمة في هذا الجانب ترتبط بالقائد التاريخي، والفكر أو الفلسفة المجتمعية السائدة، وقدرته على مخاطبة ضمير الجماهير، وتحريك عواطفهم، وإلهاب حماسهم، وشحن إرادتهم.

**الجانب الرابع:** المعوقات التي قد تحول دون حسن إدارة الأزمة من حيث مقدار تفشي السلبية والانتهزامية، أو القوى المعارضة، أو مقدار سيادة حالة الاغتراب وعدم الولاء وعدم الانتماء. ومن خلال تحديد هذه الجوانب الأربعة يتم رسم خطة زيادة مشاركة الجماهير أو المجتمع في معالجة الأزمة، وتقوم هذه الخطة على تعميق حالة الفهم للمهمة واستيعابها وتحديد عناصرها، وهدف التعامل مع الأزمة وأوجه وطرق المواجهة والصدام مع القوى الصانعة لها مع الأطراف المختلفة الصانعة لها.

### 3- متطلبات الإدارة الناجحة لمجتمع الأزمة:

هناك عدة عناصر يجب توفرها من أهمها:<sup>1</sup>

- 1- العمل على زيادة تلاحم المجتمع وارتباطه وتماسكه.
- 2- تقوية العلاقات الايجابية والتشابك والاعتمادية المتبادلة.
- 3- دعم وتقوية الإدارة الحيوية لدى الأفراد لمواجهة الأزمة.
- 4- تشجيع وتحسين الأداء المتميز في مواجهة الأزمة.
- 5- استخدام إدارة حسب البقاء.
- 6- تقوية الرغبة في قبول تحدى الأزمة ورفضها.
- 7- مواجهة التهديدات والمخاطر الحالية والمحتملة.
- 8- التعاون لمعالجة الخسائر ومحاولة تعويضها.
- 9- الإصرار على الاستمرار حتى يعود التوازن مرة أخرى.
- 10- تقييم التجربة والاستفادة منها.

<sup>1</sup>- رفعت عارف الضبع، مرجع سابق، ص 145.

## 4- ما بعد الأزمة:

عندما تنتهي الأزمة، وتتحسر موجة ضغطها، وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد، تبدأ تساؤلات تفرض وتطرح نفسها، وتبحث كل منها عن إجابة، ويكاد كل منها يدور ويجتمع حول سؤال واحد هو ماذا بعد الأزمة؟ ولما كان فكر ما بعد يحتاج دائماً إلى فكر "ما قبل، تصبح الأطروحة المنطقية أن تعالج وتضع البدائل، وتصبغ التصورات، فيما قبل لتستيق الأحداث فيما بعد.

إنّ النقطة الجوهرية في إدارة الأزمة هي تحطيم تسلسل الأزمة غير المدارة والتنبؤ بالأحداث، ومن حسن الحظ أن الجانب القائم في الأزمة ليس هو الجانب الوحيد، فالأزمة يمكن أن تهز بعنف نظاماً راسخاً مستقراً وأن تجعل التغييرات السريعة ممكنة الحدوث، ويمكن للأزمة أيضاً أن تجلب معها فرصاً غير عادية وأخطاراً جساماً فالأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية، كل منها تتوالى وراء الأخرى، وتتسلسل بشكل منطقي متتال، والأزمة هي جزء من تاريخ أحداثه متشابكة ومتتابعة ومتواصلة، ويصعب قبول انفصالها أو تقطيع هذه المراحل، وإيجاد فجوات فيما بينها أو بين كل مرحلة وأخرى.<sup>1</sup>

وبعيداً عن اعتبارات سبب وأسباب قيام الأزمة، فإن الإدارات والسلطات والمسؤولين عن إدارة الأزمات قبلوا حقيقة أن إدارة الأزمة في هذا العصر هي حقيقة حياتية، وأن اختيار نظام إدارة الأزمة لا يمكن تجاهله في بناء ثقافة قادرة ومعالجة فعالة، وأن كلفة سوء إدارة الأزمة يمكن أن تكون أعلى بكثير من إدارتها.<sup>2</sup>

وينحصر فكر ما بعد الأزمة بين ثلاثة اتجاهات رئيسة هي:<sup>3</sup>

1. **فكر الحماية والوقاية والتعود والاحتراز:** أي ذلك الفكر الذي يعمل على عدم حدوث مثل هذه الأزمة مرة أخرى، وعدم السماح لها بالتجدد أو التكرار.

2. **فكر التحسين والتطوير والارتقاء بالأداء والنشاط والعمل** لتصبح المنظمة بعد الأزمة أفضل بكل المقاييس من قبل حدوث الأزمة.

3. **فكر التفوق والحداثة وما بعد الحداثة،** والقائم على صنع وضع جديد، وإيجاد واقع متفوق، وواقع متحكم، وواقع مسيطر لم يكن ليتاح للمنظمة دون حدوث الأزمة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 299.

<sup>2</sup> - حسن البزاز، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 295.

## 5- حاجة المنظمات للتفكير الإبداعي:

يقدم التفكير الإبداعي حلاً مُثلى أمام التحديات والأزمات التي تواجهها المنظمات المعاصرة خاصة أن المحيط يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغيير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية... إلخ، جعل المنظمات ملزمة بتوفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة.

ويعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتداول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين.

فالتفكير الإبداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة على تحليلها وتقييمها، وإدراك نواحي النقص والقصور فيها، كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجدة، كما يتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، وبالمرونة في التحول من فكرة إلى أخرى، ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصور والإنشاء والتكيب والبناء، وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه وتغييره إلى الأفضل، وتكون نتائجه خلاقية وليست روتينية أو نمطية.<sup>1</sup>

إن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع.

وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

2019، ص 18 .

<sup>2</sup> - عساف عبد المعطي: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان، مكتبة المحتسب، 1994، ص 269.



- 1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.
- 2- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.
- 3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.
- 4- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.
- 5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

ويرى كل من Chen Et Yung أن الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة."<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن الإبداع يعكس قدرة الإنسان على أن يصبح حساساً للمشكلات وإيجاد الحلول لها والإبداع ليس تكنولوجيا فقط ، فقد يكون إدارياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً ، كما أنه يساعد على الوصول إلى شي جديد، إذ أنه أمر غير مقتصر على اختراعات العلماء والباحثين في العلوم الطبيعية، وإنما هناك إبداعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية قد يكون هذا الإبداع سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس، أو خدمة تسهل لهم أمورهم، أو أفكار يستفيدون منها في حياتهم المعيشية. كما قد يتخذ أشكالاً في صورة السلعة أو الخدمة أو حجمها ومحتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو التوزيع في استخداماتها أو إطالة عمرها أو تخفيض تكاليفها أو كفاءة أدائها، أو التوصل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين مثلاً أو انخفاض نسبة الغياب أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض أو التوصل إلى طريقة يقرب فيها المشرف أو الإداري بين مرؤوسيه ويدفعهم للعمل بروح الفريق وبالتضامن نحو هدف واحد يفضلونه جميعاً مما يعني أنه أبتكر هذه الطريقة .

<sup>1</sup> - Yong, T. T., & Chen, H. C : " Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". African journal of Business Management, Taiwan, Vol.4, No.6, (2010). pp.869-881.

إن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من ورائه إلى وضع تنظيمي أفضل إنما يعد إبداعاً.<sup>1</sup>

5-1- مستويات الإبداع:<sup>2</sup>

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

◀ **الإبداع على مستوى الفرد:** ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياس الاجتماعي والذي يشمل المدرسة - الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

◀ **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

◀ **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

<sup>1</sup>- لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 27-28.

<sup>2</sup>- ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 379.

- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.<sup>1</sup>

**5-2- أهمية التفكير الإبداعي :** يكتسب التفكير الإبداعي أهمية متميزة لدى الأفراد والجماعات والمنظمات ، مع تطور حركة الحياة في شتى المجالات وتعدد وتنوع طرق ووسائل التفكير والتعليم والاتصال والإنتاج المختلف أصبح لزاماً علينا تحديث وتطوير طرقنا في التفكير والتعليم والعمل والإنتاج بما يتواءم مع طبيعة وتحديات المحيط الذي نعيش فيه، ويمكن حصر هذه الأهمية في الآتي:<sup>2</sup>

**أ- التجويد والتحسين :** تكمن حاجة المنظمات إلى الإبداع من أجل التطوير الإداري حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بالقدرة على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر، والذي يتوقف على مجهودات العاملين من الأفراد في إدارات التطوير الإداري. ويرتبط ذلك أيضاً بالإبداع في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لإدارة تلك الأجهزة وما يتطلب ذلك من إعادة صياغة للقوانين واللوائح والإجراءات والبحث عن وسائل أكثر إبداعاً وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة. بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع يعد عاملاً قوياً لإثارة الحماس . فعندما يتمكن العاملون من أداء بعض الأعمال الإبداعية، فإن هذا يشعرهم بالرضا عن أنفسهم وعن عملهم.

**ب- حل المشكلات ومواجهة الأزمات:** تكمن فائدة التفكير الإبداعي في التعرف على المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيلاً، فالتفكير الإبداعي يساعدنا على التعرف على المشكلة ومعرفة أسبابها واكتشاف العلاقة بين متغيراتها<sup>3</sup>، ويضع لنا بدائل الحلول، فالمبدع هو الشخص الذي يضع يده على المشكلة ثم يقوم بعد ذلك بحلها، كما يساعد التفكير الإبداعي على تجنب المشاكل قبل أن تحدث. كما أن مواقف الصراع ، تتضمن المساومة والتفاوض حيث ينشأ التناقض في المصالح ، فيبحث كل جانب عن سبيله الخاص . فالمناهج المأخوذ بها في مواجهة الصراع ، يشيع فيها استخدام القوة والضغط بما يتضمنه هذا من إثارة لمشاعر الخوف والألم ، الاعتماد على التفكير الابتكاري يمكن أن يتيح لنا اكتشاف نطاق أوسع لمواجهة الصراع ، فالبحث عن البدائل في مواقف الصراع لا يقف عند حد المفاهيم

<sup>1</sup> - هاشم الشيبيني، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75 ، (1997م)ص94

<sup>2</sup> - لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 34-35.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص378.

البديلة في الرؤية العامة، بل في كل حركة أو تطوير للموقف، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات ومواجهة على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها.<sup>1</sup> وبالتالي فإن الثروة الحقيقية لأيّة منظمة لا تكمن فيما تمتلكه؛ وإنما تكمن في كمية الأفكار البناءة التي تخلصها من القيود وتعلمها حل المشكلات والتغلب على الأزمات.

ت- الإبداع يعد إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة : نتيجة للتطورات المتسارعة وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ورأس المال الفكري، وبمنظمات التعلم، وباقتصاد المعرفة مع نهايات القرن العشرين، ظهر الإبداع بوصفه مطلباً وحاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، التي تؤسس السلطة فيها على العقل المفكر، وتقوم اقتصاداتها على اقتصاد المعرفة الإنسانية، والتحول في مفهوم الإدارة من استثمار رأس المال المادي إلى استثمار رأس المال المعرفي.<sup>2</sup> كما يعد الإبداع إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً جدياً وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، واحتضان الابتكار والتغيير في منشآتها، لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعبها، فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التركيز على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الابتكارية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها، وتوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها، لترقى بأدائها، وتختصر المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث.

ث- التفكير الإبداعي مهم عند التخطيط ووضع الاستراتيجيات:<sup>3</sup>

عادة ما يحظى التفكير المنطقي بحضور قوي في عملية التخطيط ولكن تبقى هناك الرغبة في البحث عن أفكار أفضل على وفق مجموعة من آليات التخطيط كالبدايل التي تفيد في اكتشاف طرق مختلفة وأشكال مختلفة لسلوك نفس الطريق نفسه، كما يتيح لنا هذا اكتشاف مواقع بديلة تعتمد عليها كنقاط للرصد، كذلك التحدي الذي تطبّقه على الخطة نفسها، فنتحدى الظروف التي تواجهها هذه الخطة ونسأل

<sup>1</sup> - لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 37-38.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 39.

<sup>3</sup> - لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 42-43.

أنفسنا هل يتحتم علينا أن نقبل هذه الحدود؟ أو هل هذا الأمر أو الحقيقة من العوامل الضرورية؟ بالإضافة إلى أن التفكير الإبداعي في مرحلة التخطيط يخلق الاستثارة التي تعتمد عليها في أمرين أولها، توليد المفاهيم الجديدة، وثانيها، اختبار مدى مرونة الخطة.

وفيما يخص وضع الاستراتيجيات فإن التفكير الإبداعي يتطلبها بإلحاح لأنها تعد من العمليات المركبة، ولأنها تستوعب المشكلات والصراعات والمهام ثم وضع ذلك كله في تصميم شامل - بجانب أنها تتضمن قدرًا من المعلومات وتحليل التوجهات والمؤشرات والإمكانات ومدى الاستجابات التنافسية.

والرؤية المستقبلية في الإبداع ليست سباحة في آفاق خيالية لا علاقة لها بحالة المعرفة العلمية السائدة أو بالأوضاع الثقافية المستقرة بقدر ما هي نوع من ممارسة مخاطر التنبؤ المعقول في ضوء تخيل الأوضاع العملية والفكرية والثقافية، هذا من شأنه أن يمد بصر المنظور الإنساني إلى مستقبل قادم.

### 5-3- التفكير الإبداعي والتنبؤ والاستشراف بعد الأزمة:

إن مهمة التنبؤ واستشراف المستقبل ليست مهمة هيثة. فبحوث المستقبل هي جهد علمي مركب يحتاج إلى الإبداع، والخيال وقبول ممارسة المخاطر الفكرية، وحينها نخطط للمستقبل فإنها تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة وهي بالتأكيد غير كاملة، ولذلك يعطي التفكير الإبداعي مزيداً من الإمكانات المتاحة التي تساعد في اتخاذ القرار، وهنا نجد أن الاعتماد على عدة نتائج من التفكير الإبداعي أفضل من الاعتماد على أي نوع من أنواع التفكير الأخرى كما قد يتمتع بعض القادة السياسيين والقادة العسكريين وكبار العلماء بما يمكن أن نطلق عليه القدرة التوقعية التي تدرّبوا عليها في التنبؤ بالمستقبل وبالتالي العمل على التأثير فيه.<sup>1</sup>

ويمثل العصر الحديث الذي نعيش فيه قمة التطور التكنولوجي، ذلك التطور الذي مثل خلاصة إنتاج العقول البشرية المبدعة.<sup>2</sup>

ولا يجب أن نكتفي برصد التغيرات المحتملة بل يجب التدريب على كيفية مواجهتها واستغلالها لصالح منظماتنا، فالتدريب يشكل عموداً أساسياً في الحصول على الخبرة والكفاءة والقدرة على مواجهة وإدارة الأزمات وقد أصبح يمثل الحاجة الضرورية التي لا مفر منها في حالة السعي والوصول إلى المستويات المطلوبة من التقدّم والقدرة على الإدارة والمواجهة في مختلف الظروف، وهي حالات يجب أن تكون

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 41.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 42-43.

المناسب وقبل فوات الأوان، فاختيار الوقت المناسب وتوظيفه لخدمة ومصالحة الهدف المراد الوصول إليه هو الأساس في امكانية تحقيقه بالشكل الذي يتناسب مع حجم وكفاءة وطموحات أصحابه.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

يحتل موضوع ديناميكية المنظمة أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة التي تمثل كيانات اجتماعية وتنظيمية بحاجة لقدرات وموارد متكاملة وديناميكية وذات قيمة مستمرة لتتناسب مع الظروف البيئية التي تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر، الذي يفرض على المنظمات إجراء تغييرات استراتيجية لضمان بقائها واستمرارها ومواكبتها للتغيرات، هذه التغيرات التي قد تواجه مقاومة وصراعات مما يتطلب قيادة تستجيب للتحديات والفرص التي يقدمها لمحيط وفي نفس الوقت الاستثمار في الصراعات وتحويلها لجانب ايجابي خدمة لأهداف المنظمة.

كما أن القائد الناجح هو من يستطيع إدارة الصراع وتحويل حالات العداء إلى حالات استقرار حيث لا عداء ولا صداقة، ثم تنمو حالات اللاعداء واللاصداقة لتصبح تعاوناً من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومواجهة الظروف الطارئة والأزمات.

ويتطلب تخطي الأزمات والاستفادة من دروسها حسن إدارة مجتمع الأزمة وكسب دعمه، كما يتطلب تفكيراً مبدعاً يحسن الربط بين المتغيرات واستشراف المستقبل ما بعد الأزمة، وهو ما يتطلب الاعتناء بالموهب في المنظمات وتدريبهم وتطوير قدراتهم التنبؤية بما يمكنهم من المساهمة في تجنب الأزمات مستقبلاً.

<sup>1</sup> - حسن الباز، مرجع سابق، ص 145.

## الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية..

الفصل السابع: التزام القادة بقيم ومعتقدات المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة

الفصل الثامن: التنشئة الاجتماعية، تنمية الولاء، التكيف مع الأوضاع  
الأزموية الطارئة.

الفصل التاسع: مراعاة القيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط والتكيف مع  
تغيراته.

الفصل العاشر: سلوكيات الفاعلين، قوة الثقافة التنظيمية، والاستفادة من  
الأزمات.

## الفصل السادس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية.

### تمهيد

1. التعريف بميدان الدراسة (منظمة الخطوط الجوية الجزائرية)

1.1. تاريخ نشأة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

2.1. كرونولوجيا أهم الحوادث التي تعرّضت لها المنظمة.

3.1. تحليل خطة الاستجابة للطوارئ في الخطوط الجوية

### الجزائرية.

2. مجالات الدراسة.

3. الإجراءات المنهجية.

4. مجتمع البحث واختيار العينة

5. أساليب المعالجة الإحصائية.

6. خصائص مفردات العينة.

خلاصة الفصل.



**تمهيد**

تطرّقنا في الباب السابق للمداخل النظرية لموضوع الدراسة حيث تمّ الاطلاع على أدبيات الموضوع والاستفادة من القراءات والمقابلات الاستكشافية والدراسات السابقة، وسنحاول استثمار كل هذا في الباب الثاني للوصول إلى تحليل سليم لمعطيات ونتائج البحث.

وبما أنّ الدراسة التطبيقية تقتضي التعريف بميدان البحث ومجالاته سنتطرّق في هذا الفصل إلى التعريف بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية وإمكانياتها وخطة الاستجابة للطوارئ والأزمات التي تتبعها، ومجالات البحث وكذا الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

**1-التعريف بميدان الدراسة(منظمة الخطوط الجوية الجزائرية) :**

الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة الطيران الوطنية الجزائرية أنشأت في 1962، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم ذات رأس المال الاجتماعي 60000000000 دج. عرفت الشركة خلال السنوات الأخيرة نموًا كبيرًا لأدائها التجاري نتيجة للمخطط المتوسط المدى للمؤسسة، و هي تنقل اليوم أكثر من 6.1 مليون مسافر سنويًا عبر أسطول مكون من 59 طائرة. وتقدم خدماتها نحو أربع قارات، مع 44 وجهة دولية و 35 وجهة وطنية.

الخطوط الجوية الجزائرية في تطور مستمر عبر عصرة أسطولها وأدوات تسييرها وأنظمة الإعلام لديها وكذا عبر وضع معايير لنشاطاتها لمواجهة التحديات الدائمة والهامة على مستوى السوق<sup>1</sup>.

**1-1-تاريخ نشأة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية:**

عرفت منظمة الخطوط الجوية الجزائرية منذ نشأتها تغييرات وتعديلات كثيرة نتيجة للحاجات والضغوطات الكثيرة التي واجهتها من جهة وللتحولات التي عرفها الاقتصاد الوطني والعالمي، وكل التغييرات أدت بها لوضع استراتيجية لمواجهة التغييرات والتكيف معها.

وتعود نشأة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية إلى سنة 1947، حيث كانت تدعى "الشركة العامة للنقل الجوي" (CGT)<sup>2</sup>، وكان رأس مالها يتشكل من رؤوس أموال خاصة من شركات بحرية أهمها ترانس أتلنتيك.

وبعد الاستقلال في سنة 1963 قامت الدولة الجزائرية بشراء 51% من رأسمال الشركة، وفي 1970 تمكنت الدولة من رفع النسبة إلى 83% ثم تواصلت عملية التأميم إلى غاية 1974 أين تم تأميم الشركة كليًا حيث استرجعت الدولة الأسهم المتبقية (17% من الأسهم) ومنذ ذلك الحين أطلق عليها اسم شركة النقل الجوي "S.T.A"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - <https://airalgerie.dz/ar> شركةنا/لمحة-عن-شركتنا-و-قيمنا

<sup>2</sup> -CGTA:Compagnie Générale du Transport .

<sup>3</sup> -S.T.A: Société du Transport Aérien.

وفي فيفري من سنة 1975 صدر مرسوم رقم 175/39<sup>1</sup> متعلق بقانون هيكلة الشركة والذي منح لها الأدوات القانونية والتنظيمية لتصنف كمؤسسة اشتراكية تساهم في التطور الاقتصادي والاجتماعي وأصبح يطلق عليها اسم الشركة الوطنية للنقل والخدمات الجوية (S.N.T.T.A)<sup>2</sup>.

وحسب المخطط الخماسي (80-84) عرفت الشركة سنة 1983 إعادة هيكلة في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيث قسّمت إلى:

- المؤسسة الوطنية لاستغلال الخدمات الجوية للنقل العمومي: وهي ذات طابع دولي.
- المؤسسة الوطنية لاستغلال الخدمات الجوية للنقل الداخلي والعمل الجوي: تهتم بالطيران الداخلي.

بعد فترة وجيزة تمّ إلغاء هذا التقسيم مقابل ظهور تقسيم جديد ثلاثي مستقل (الوطني، والدولي، والمحطات الجوية) تحت سلطة إدارة عامة واحدة، ثمّ انتقلت الخطوط الجوية في 17 فيفري 1997 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (S.P.A/E.P.E) برأسمال قدره 2,5 مليار دينار جزائري، وحالياً يقرّ رأسمال الخطوط الجوية 43 مليار دينار جزائري<sup>3</sup>.

وتهدف الخطوط الجوية الجزائرية إلى تحقيق ما يلي<sup>4</sup>:

- التسيير الجيد للمنظمة انطلاقاً من تقديم معلومات دقيقة في الآجال المحددة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدّمة لزيائنها.
- إنشاء ديناميكية للتغيير.
- الحرص على السلامة و الجودة في مجال النقل الجوي.
- إدخال أهداف جديدة للمنظمة تدريجياً.

حيث تتميز الخدمات التي تقدّمها الشركة بعدم قابليتها للتخزين، وبالتالي تتأثر بشدّة بمتغيرات المحيط الاجتماعي، الاقتصادي والسياسي.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية*، العدد 16، 22 مارس 1976، الجزائر، المطبعة الرسمية، ص.37..

<sup>2</sup> - S.N.T.T.A: Société National du Transport et Travail Aérien.

<sup>3</sup> - إحصائيات متحصّل عليها من مديرية الموارد البشرية.

<sup>4</sup> - <http://www.airalgerie.dz> consulté le 10/04/2014.

ويقدّر موظفو منظمة الخطوط الجوية الجزائرية ب 9174 (إحصائيات 2016/12/31). موزعين حسب الجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول رقم 01: يمثل توزيع الإمكانيات البشرية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

المستخدمون	العدد	%
المستخدمون في الجزائر	8788	95.78%
المستخدمون في الخارج	386	04.20%
المجموع	9174	100%

#### 1-2-2- كرونولوجيا أهم الحوادث التي تعرّضت لها المنظمة:

مرّت منظمة الخطوط الجوية الجزائرية بجملة من الحوادث التي كلّفها العديد من الخسائر المادية والبشرية، وأثّرت على سمعتها في الأسواق العالمية، نذكر منها:

- 21 ديسمبر 1994 ، تحطم طائرة الشحن البوينغ 737-200 و مقتل 5 من الطاقم وذلك في رحلة الخطوط الجوية p702. حيث سقطت بالقرب من مطار كونفري باقنتون بالمملكة المتحدة.

- 6 مارس 2003 ، في رحلة الخطوط الجوية الجزائرية 6289 تحطم طائرة مدنية بسبب عطل في المحركات بعد اوان قليلة من اقلعها من مدينة تمنراست في رحلة عادية نحو العاصمة الجزائر، و مقتل 103 من الركاب و الطاقم و ناج وحيد<sup>2</sup>.

- 19 مارس 2006 ، إصابة 45 شخصا بجروح طفيفة بعد هبوط فاشل للطائرة التابعة للخطوط الجوية الجزائرية بسيافي- إسبانيا.

- 13 أوت 2006 ، تحطم طائرة بسبب الأحوال الجوية و مقتل 3 من الطاقم في رحلة بين الجزائر و فرانكفورت حيث تحطمت قرب بياسترا- إيطاليا.

<sup>1</sup>- Situation des effectifs: BILAN SOCIAL AH (Sans catering) Année 2016 (clôture 2016)

<sup>2</sup>- [www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com) consulté le 22/12/2014.

- 29 جويلية 2013، حريق كبير في برج المراقبة بمطار هواري بومدين بالعاصمة الجزائر ، تسبب في توقّف الرحلات من وإلى المطار وتغيير وجهة مختلف الرحلات إلى مطارات قسنطينة ووهران مما تسبب في تدمر كبير لدى زبائن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية<sup>1</sup>.
- 26 سبتمبر 2013، مطارات دولية تحتجز طائرات تابعة لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية ورفض تزويدها بمادة الكيروسان بسبب الديون وخلو الحسابات البنكية من الأموال مما تسبب في تأخر رهيب للرحلات وأثار سخطا كبيرا لدى زبائن الخطوط الجوية الجزائرية وهذا جعل المنظمة تتبنى خطة طارئة لتسيير الوضع وهي ما يعرف بخطة «SWIFT» أو التحويل السريع للأموال ، وقد أثرت هذه الحادثة كثيرا على سمعة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لدى زبائنهم<sup>2</sup>.
- 24 جويلية 2014 سقوط طائرة الخطوط الجوية الجزائرية في شمال مالي أدى إلى مقتل 116 شخصا من جنسيات مختلفة، وأرجع المحققون السبب إلى عدم تفعيل نظام مكافحة الصقيع.
- 10 أوت 2017 سقوط طائرة عمودية بضواحي الدويرة، تابعة لشركة طاسيلي للطيران من نوع "بيل 206" ، الحادث خلف مقتل 4 أشخاص<sup>3</sup>.
- 11 أبريل 2018 تحطم طائرة نقل عسكرية لحظات بعد إقلاعها بمحيط القاعدة الجوية لبوفاريك، والحصيلة 257 ضحية.

### 1-3-3- تحليل خطة الاستجابة للطوارئ في الخطوط الجوية الجزائرية<sup>4</sup>:

خطة الاستجابة للطوارئ في الخطوط الجوية الجزائرية

EMERGENCY RESPONSE PLAN

#### Guide de sensibilisation à l'ERP

1-3-3-1- السياق التنظيمي:

تعميم DACM / N ° 2784 بتاريخ 2005/12/21

منظمة الطيران المدني الدولي 9859 DOC

<sup>1</sup>- <http://news2.fibladi.com> consulté le 22/02/2014.

<sup>2</sup>-<http://news2.fibladi.com> consulté le 26/03/2014.

<sup>3</sup> <https://www.elkhabar.com/> 2018/04/11، كرونولوجيا حوادث الطيران بالجزائر،

<sup>4</sup>- Compagnie Nationale AIR ALGERIE, DOC ERP/DSLCC/JUIN 2012

أ/ما هو مخطط الاستجابة للطوارئ ERP ؟

هو خطة استجابة الشركة للتعامل مع المواقف الطارئة مهما كانت طبيعتها. إنه يجعل من الممكن إدارة حالات الأزمات، ذات المنشأ الداخلي أو الخارجي، أو الاضطرابات الكبيرة والتعامل معها بكفاءة وسرعة.

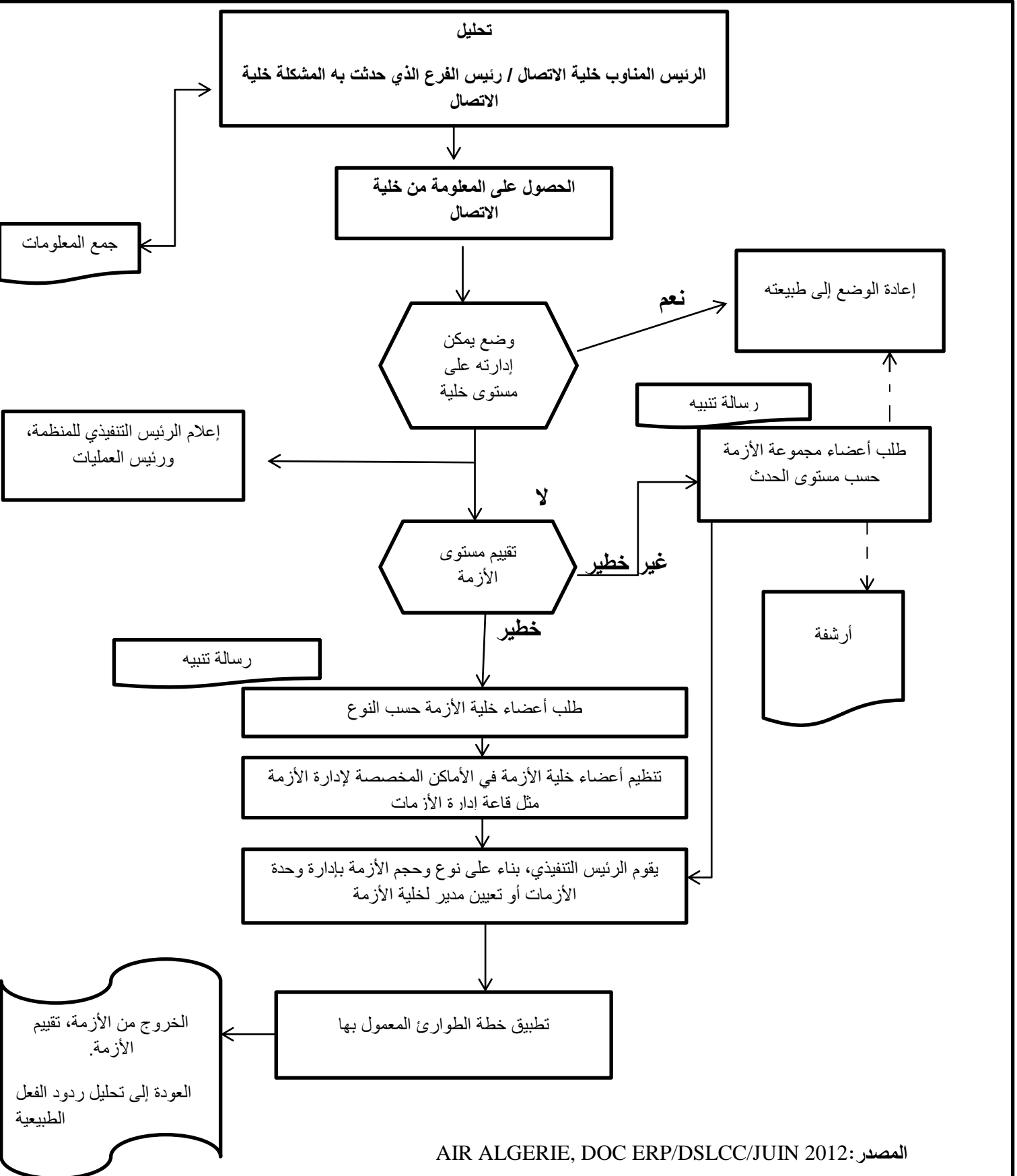
ب/مجال تطبيق خطة الطوارئ؟

- عند حدوث نوبات محتملة في الهواء مثل:
- تحطم طائرة.
- أخذ الرهائن.
- القرصنة الجوية (الاختطاف).
- كوارث طبيعية.
- تدهور ظروف التشغيل.
- أزمة صحية (وباء عالمي).
- تنبيه بوجود قنبلة.

ج/ لماذا ERP مخطط الاستجابة للطوارئ ؟

- يسمح بالتنظيم الفوري لخلية الأزمة المركزية.
- تحديد سياسة الشركة للاستجابة لحالة الطوارئ.
- تحديد المشاركين الداخليين والخارجيين المرتبطين بخطة الطوارئ.
- دليل لأداء التمارين الدورية ( تشغيل محاكاة ERP).

الشكل 8: يمثل عملية بدء خلية الأزمة:

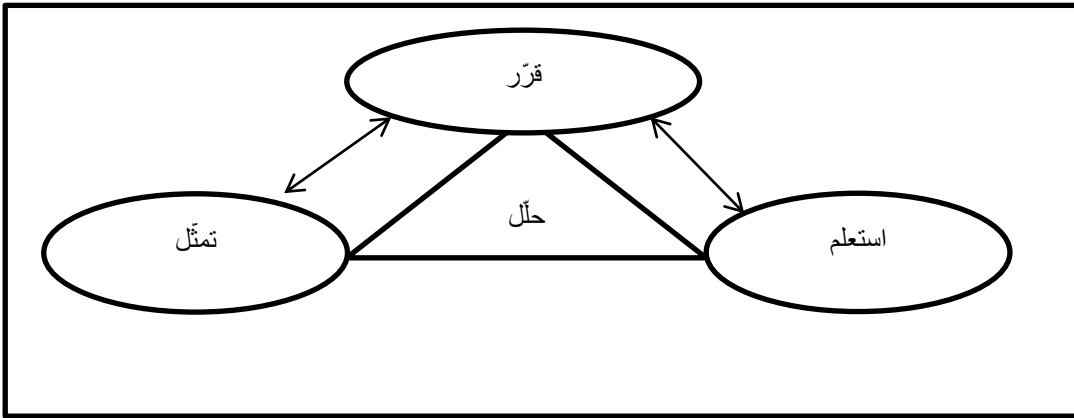


المصدر: AIR ALGERIE, DOC ERP/DSLCC/JUIN 2012:

ه/تنظيم وحدة الازمات المركزية:

وحدة الأزمات المركزية منظمة بطريقة تضمن كفاءة خطة الطوارئ بناءً على أداء وفعالية المعلومات (جمع البيانات)، للتحليل واتخاذ القرارات.

الشكل 9: يمثل تنظيم وحدة الأزمات المركزية



المصدر: AIR ALGERIE, DOC ERP/DSLCC/JUIN 2012

و- دور الوحدة المركزية للأزمات:

دور خلية الأزمة المركزية في حالة وقوع حدث كبير، يجب على خلية الأزمة المركزية:

- تقديم المساعدة للركاب والطواقم وأسرههم.
- إدارة عملية الاتصال الداخلي والخارجي بأكملها.
- وضع قائمة بالمشاكل وتحليل الحالة.
- تحديد طرق لعلاج المشاكل وتنظيم.
- تعبئة المهارات داخل الشركة وتنظيمها تدخلهم.
- إدارة المتطوعين الذين يمكن استدعاؤهم في حالة الضرورة.
- التأكد من الحفاظ على ممتلكات الشركة وموظفيها وركابها والغير
- التأكد من الحفاظ على سمعة الشركة.
- ضمان استمرارية الأعمال.
- إعادة الوضع إلى طبيعته.



- القيام بإعداد تقرير واستخلاص الدروس والتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية.
- **ي/كيفية الحفاظ على تطبيق خطة الطوارئ:**

- ملاحظات الجميع مهمة
- من خلال إعداد تقرير بعد كل أزمة، واستخلاص الدروس (التغذية الراجعة) والتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية .
- من خلال تحليل نتائج المسح
- عن طريق أداء تمارين دورية (محاكاة مخطط ERP) وتحليلها.

## 2-مجالات الدراسة:

**2-1-المجال المكاني:** تتوزع مديريات منظمة الخطوط الجوية الجزائرية على ثلاثة فروع حيث يقع المقر الرئيسي لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية في ساحة موريس أودان العاصمة الجزائرية. كما تمتلك فرع إداري على مستوى مدينة القبة وفرع آخر على مستوى مطار هواري بومدين بالدار البيضاء وقد اخترنا مجموعة مديريات بطريقة عشوائية شملت كل الفروع الإدارية التابعة للمنظمة حيث تمت هذه الدراسة على مفردات العينة المسحوبة من هذه المديريات وهي:

المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية والتكوين، مديرية الشؤون المالية والمحاسبية، مديرية الشؤون القانونية والتأمين، مديرية مصلحة البرامج، مديرية الأعمال اللوجستية، قسم نظم المعلومات، قسم العمليات على الأرض، مديرية الشؤون التجارية وخلية الاتصال. (انظر الملحق رقم 02).

**2-2-المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة في فترتين زمنيتين الأولى من شهر جويلية 2017 إلى غاية شهر جانفي 2018 حيث تحصلنا على ترخيص بالمقر الرئيسي للخطوط الجوية الجزائرية طيلة هذه الفترة وما ساعدنا في التأقلم أكثر هو عملنا في رسالة الماجستير التي أجريناها في نفس المنظمة وتعتبر هي المرحلة الاستطلاعية لدراستنا هذه الأمر الذي سمح لنا باكتساب ثقة الموظفين والمسؤولين حيث أنهم اعتادوا على وجودنا بينهم مما جعلهم يتصرفون بتلقائية وأريحية أكثر وهو ما جعلنا نقف على السلوكيات الحقيقية للموظفين، حيث تم تقسيم هذه الفترة الأولى أيضا على مرحلتين المرحلة الأولى للترخيص كمرحلة استطلاعية والتعرف عن قرب أكثر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، ودامت حتى شهر سبتمبر ثم مرحلة الاستمارة التجريبية التي كانت من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر.

ثم الفترة الزمنية الثانية وهي توزيع الاستمارة النهائية بعد ضبط عينة الدراسة وكانت من شهر أبريل 2018 إلى شهر ماي 2018.

### 3-الإجراءات المنهجية:

#### 3-1-المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج هو إطار علمي يستخدمه الباحث لدراسة ظاهرة معينة

بهدف الوصول إلى مسببات الظاهرة وتحليلها وكشف قوانينها.

حيث يعرف المنهج أنه أسلوب منظم وفق مراحل مندرجة تقود إلى الكشف عن حقائق مجهولة و فحص الأشياء المعلومة.<sup>1</sup> وينص على كيفية تصوّر وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما.<sup>2</sup> وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الكمي بوصفه أداة لدراسة الحوادث الاجتماعية ومعرفتها ومعرفة العلاقات فيما بينها لنتمكن من اكتشاف القوانين السببية العامة وتفسيرها وتوثيقها، للتمكن من التحكم بالحوادث والتنبؤ بوقوعها ونتائجها.<sup>3</sup>

ومن خلال تتبعنا للظاهرة موضوع الدراسة ارتأينا أنّ هذا المنهج هو الأنسب لدراسة ظاهرة الأزمة بالمنظمة كمتغير تابع ومعرفة العلاقة بينها وبين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية حيث قمنا بجمع البيانات عن طريق الوثائق والدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة وجمع بيانات ميدانية من مجتمع البحث باستخدام تقنيات وأدوات البحث العلمي الملائمة لدراسة الظاهرة والتي سمح مجتمع البحث بتطبيقها حيث أنّ طبيعة الموضوع توجي باستخدام تقنية بذاتها لكن طبيعة مجتمع البحث فرض علينا استخدام تقنيات مساعدة للوصول إلى البيانات.

#### 3-2-تقنيات البحث المستعملة في الدراسة:

يرتبط اختيار تقنيات البحث المناسبة بنوع المنهج المتبع في الدراسة وكذا الهدف المراد الوصول إليه حيث قمنا في البداية بمقابلات استطلاعية وهي تعتبر أول احتكاك بالميدان بالنسبة للباحث وتستخدم بهدف إيجاد مسالك فكرية وفرضيات عمل، لا للتحقق من فرضيات الموضوع وهي مصدر هام

<sup>1</sup> -لجيدى حمادي *منهج إعداد البحوث الجامعية*، ط1، لبنان، مؤسسة المعرفة للطباعة و النشر، 1997، ص.10.

<sup>2</sup> - مورييس انجرس، *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية*، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة، 2004، ص 99.

<sup>3</sup> -سوتيريوس سارانتاكوس، *البحث الاجتماعي*، تر: شحدة فارغ، بيروت، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2017، ص.106.

للمعلومات التي لا نستطيع الحصول عليها باستعراض أدبيات الموضوع<sup>1</sup>، وقد استعنا بتقنية الاستمارة كتقنية أساسية للدراسة فرضتها طبيعة مجتمع البحث والقيود البيروقراطية حيث أننا قد أجرينا سابقا دراسة الماجستير حول نفس المنظمة وكنا قد اخترنا المقابلات كتقنية جمع للبيانات وللوصول إلى أكبر كم من المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية في مرحلة الماجستير لكننا اصطدنا بقيود بيروقراطية في تحديد موعد مع المبحوثين وإجراء المقابلة مما جعلنا نغير تقنية البحث إلى الاستمارة - (أحيانا تفوق فترة انتظار الرد على قبول طلب المقابلة 3 أشهر) - ، وهو ما جعلنا نختار مسبقا تقنية الاستمارة في هذه الدراسة، كما استعنا بالملاحظة طيلة فترة تربصنا في المنظمة.

وتعرّف الاستمارة بأنها تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.<sup>2</sup>

وقد تم بناء الاستمارة وفق المحاور التالية (أنظر الملحق رقم 01):

**المحور الأول:** البيانات الشخصية ويتكوّن من 08 أسئلة.

**المحور الثاني:** التزام القادة بقيم ومعتقدات المنظمة واتخاذ القرارات ويتعلّق ببيانات فرضية الدراسة الأولى، عدد أسئلته 18 سؤالاً.

**المحور الثالث:** التنشئة الاجتماعية، الولاء التنظيمي، والتكيف مع الأوضاع الأزمومية الطارئة، ويتعلّق ببيانات فرضية الدراسة الثانية ويتكوّن من 16 أسئلة.

**المحور الرابع:** مراعاة القيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط والتكيف مع تغيرات المحيط، وعدد الأسئلة به 17 سؤالاً.

**المحور الخامس:** سلوكيات الفاعلين، قوة الثقافة التنظيمية والاستفادة من الأزمات، وعدد الأسئلة به 12 سؤالاً.

<sup>1</sup> - سعيد سبعون و حفصة جرادي ، الدليل المنهجي في إعداد المنكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الجزائر ، دار القصبية للنشر ، 2012، ص.78-79.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص.155.

ولم يتم اعتماد هذا التوزيع نهائياً إلا بعد إخضاع الاستمارة المبدئية للتحكيم. بهدف التأكد من قدرة المؤشرات التي تمّ بناء الأسئلة على أساسها على قياس الظاهرة المدروسة وجمع البيانات المفيدة في مثل هذه الدراسات.

أما المقابلة فهي تختلف عن المقابلة الاستطلاعية حيث أن الباحث هنا بصدد اختبار فرضيات بحثه وهذه الفرضيات هي التي تؤطر المقابلة و توجيهها "وهي عملية تقصّي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"<sup>1</sup>.

كما استعنا بتقنية الملاحظة طيلة فترة تزيّننا بمنظمة الخطوط الجوية و ذلك ما ساعدنا على اكتشاف سلوكيات الفاعلين بالمنظمة ومقاربة الثقافة التنظيمية للمنظمة وتأثيرها على مفردات مجتمع البحث، فالملاحظة هي تقنية تسمح بجمع البيانات من الميدان من أجل منح الباحث مسالك وسبل التفكير المساعدة على ضبط مشكلة البحث و تدقيقها.<sup>2</sup>

#### 4-مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من وحدات أو عناصر تجمع بينها صفات أو خصائص معيّنة، يمكن أن يتم التحقق أو اختبار الفرضيات عليها.<sup>3</sup> حيث يتم جمع البيانات من مجتمع البحث بطريقتين إما طريقة المسح الشامل أو طريقة العينة، وبما أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية من المنظمات كبيرة الحجم فقد اخترنا أسلوب العينة لجمع البيانات وتم اختيار العينة العنقودية لأنها تحقق شروط هذا البحث.

#### اختيار العينة:

ليس عملياً بل ومن المستحيل، في كثير من الأحيان إنشاء وتكوين إطار عينة للمجتمع المستهدف أو يكون مجتمع البحث المستهدف موزعاً توزيعاً جغرافياً على نطاق واسع، مما يجعل تكاليف جمع البيانات مرتفعة نسبياً، وتعتبر مثل هذه الحالات والظروف مثالية لاستخدام العينة العنقودية<sup>4</sup>، وبما أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية كبيرة الحجم كما أسلفنا الذكر وبما أننا لم نستطع الحصول على قائمة لكل

<sup>1</sup>-Madleine Grawitz ,*Méthode des sciences sociales* ,huitieme edition , Paris , Ed Dalloz ,1990,P.742.

<sup>2</sup>- سعيد سبعون و حفصة جرادي ، مرجع سابق ، ص.83.

<sup>3</sup>- نفس المرجع ،ص.133.

<sup>4</sup> - جوني دانيل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، تر: طارق عطية عبد الرحمان، معهد الإدارة العامة،

مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2015، ص214.

عناصر البحث فقد اخترنا العينة العنقودية حيث يقول موريس أنجرس « ربما يكون من المستحيل في البداية الحصول على قائمة لكل العناصر التي سنسحب منها عينة بحثنا، كما قد يكون وضعها مكلفا وصعبا... إن المعاينة العنقودية تسمح بتجاوز هذه الصعوبة مع ضمان حصولنا على معاينة احتمالية، وبالضبط فإن الأمر يتعلق بإجراء القرعة ليس على العناصر في حد ذاتها، لكن على الوحدات الأخرى التي تشملها، إن قاعدة مجتمع البحث في المعاينة العنقودية ليس هي إذا قائمة العناصر التي يتكون منها مجتمع البحث... أما إذا كانت العناقيد تحتوي على عدد من العناصر المختلفة، فإننا نستطيع من خلال العينة إعادة إنتاج وزنها الخاص في مجتمع البحث للحصول على أكبر قدر من التمثيلية...»<sup>1</sup>.

ويأتي هذا التصميم لمعالجة مشكلة أساسية تواجه الباحثين وتتمثل في قدرتهم على تضمين جميع وحدات المعاينة ضمن إطار معاينة واحد، وذلك بسبب الانتشار الجغرافي أو التشابك الكبير لهذه الوحدات، بحيث يكون أمام الباحث عدّة أطر معاينة لنفس المجتمع البحثي، فيلجأ في هذه الحالة إلى النزول عبر مجتمع البحث بشكل عنقودي بحيث يختار في كل مرة (إطار معاينة) جزئي ضمن معين إلى أن يصل إلى استخراج الوحدات بشكل مباشر في المستوى الأخير.<sup>2</sup>

وهو ما ينطبق تماما على بحثنا هذا حيث اعتبرنا منظمة الخطوط الجوية الجزائرية كعنقود كبير يتفرع منه مجموعة عناقيد فرعية هي مديريات المنظمة الفرعية ثم من كل مجموعة مكاتب كعناقيد تدريجية أخيرة وهي التي تعتبر وحدات البحث.

حيث اخترنا في البداية 10 مديريات عشوائيا نتوزع على كل فروع المنظمة، ولأننا لا نستطيع التوزيع على كل العمال المنتمين للمديريات المختارة وذلك بسبب العدد الكبير الذي سيستنزف منا جهدا ماليا كبيرا ووقتا طويلا ونظرا لكوننا مرتبطين بفترة زمنية محددة اخترنا أن نسحب عينات تمثيلية من كل مديرية حسب عدد موظفيها لنضمن التمثيل النسبي في العينة، حيث كلما كان عدد الموظفين كبيرا قلت نسبة السحب والعكس صحيح فكانت مديريات تم سحب منها بنسبة 5%، ومديريات تم سحب منها بنسبة 10%، ومديريات بنسبة 20%، أما خلية الاتصال ومديرية الشؤون القانونية والتأمين، ومديرية الشؤون التجارية فقد أخذنا نسبة 50% من الموظفين فيها بسبب قلة عددهم، فكان توزيع العينة نظريا حسب الجدول التالي:

<sup>1</sup> موريس أنجرس ، مرجع سابق، ص306-307.

<sup>2</sup> - سعد الحاج بن جخل، العينة والمعاينة : مقدمة منهجية قصيرة جدا، الأردن، دار بداية ناشرون وموزعون، 2019، ص 47.

## جدول 02: العينة النظرية

العدد النهائي	نسبة السحب	عدد الموظفين	المديرية
24	20	120	DRH الموارد البشرية والتكوين
14.5 تم التقريب لـ 14	50	29	DAJA الشؤون القانونية والتأمين
17.5 تم التقريب لـ 18	50	35	DC الشؤون التجارية
9	50	18	CCO خلية الاتصال
31	10	311	DL الأعمال اللوجيستية
18	20	89	DFC الشؤون المالية والمحاسبة
77	5	1538	DOA قسم العمليات الجوية
30	10	305	DSIE قسم نظم المعلومات
16	20	78	DG الإدارة العامة
38	20	190	DP قسم البرامج
275		2713	المجموع

فالعينة التي سنسحبها من مجتمع البحث هي 275 مبحوثا موزعين على عشرة (10) مديريات، ويعتبر هذا الحجم مناسباً لدراسة أكاديمية حسب جون بيار بو الذي يرى أنّ مئة (100) عنصر كحد أدنى لحجم العينة مناسب للتمكن من تعميم القياسات التي تم القيام بها على العينة.<sup>1</sup>

أما طريقة توزيع الاستبيان فكانت بطريقة عشوائية منتظمة وذلك بنسبة سبر 2 حيث اخترنا المكتب الأول وأخذنا جميع الموظفين الموجودين به ثم تركنا مكتبين واخترنا المكتب رقم 3 وأخذنا جميع موظفيه

<sup>1</sup> - سعيد سبعون وحفصة جرادي، مرجع سابق، ص 152.

وهكذا دائما نترك نفس معدل السير حتى أنهينا عدد الاستثمارات المطلوب توزيعها في كل مديرية، 1، 2+1، 2+3، 2+5،... الخ

بعد استرجاع الاستثمارات والاطلاع عليها وجدنا مجموعة من المبحوثين لم يجيبوا على أغلبية أسئلة الاستمارة بنسبة فاقت 15 بالمية وهو ما أدى إلى رفضها، كما أننا لم نسترجع مجموعة من الاستثمارات خاصة من مديرية قسم العمليات الجوية doa، وبالتالي وبعد تمحيص كل الاستثمارات المسترجعة واستبعاد المرفوضة كانت العينة الفعلية التي سيجرى عليها التحليل كما يلي:

### جدول 03: العينة الفعلية

العدد النهائي	المديرية
24	DRH الموارد البشرية والتكوين
9	DAJA الشؤون القانونية والتأمين
13	DC الشؤون التجارية
6	CCO خلية الاتصال
30	DL الأعمال اللوجيستية
18	DFC الشؤون المالية والمحاسبة
48	DOA قسم العمليات الجوية
26	DSIE قسم نظم المعلومات
13	IDG الإدارة العامة
34	DP قسم البرامج
221	المجموع

العينة الفعلية التي سيتم تفريغ بياناتها وتحليلها هي 221 مبحوث.

## 5-أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد أن قمنا بإعادة قراءة الاستمارات واحدة تلو الأخرى والتأكد من سلامتها منهجيا تمت تحويل البيانات إلى قيم كمية ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statical Package for Sociale Sciences (SPSS20)، البرنامج الذي يساهم في معالجة البيانات بأكثر دقة حيث قمنا ببناء الجداول التكرارية البسيطة والارتباطية المركبة واستخراج النسب المئوية وتطبيق المقاييس الإحصائية على إجابات المبحوثين، لإثبات العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، كما استعنا بالتحليل الكيفي للأسئلة المفتوحة لإثراء التحليل السوسولوجي وتفسير النتائج التي توصلنا إليها ومحاولة ربطها بالسياق الاجتماعي والثقافي لمجتمع البحث.

## 6-خصائص مفردات العينة:

## الجدول رقم 04: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60,6	134	ذكر
39,4	87	أنثى
100,0	221	المجموع

يظهر من الجدول رقم 04 الذي مثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس أن 60.6% من مفردات العينة هم من جنس ذكر مقابل 39.4% يمثلون جنس أنثى، ومقارنة مع الاحصائيات التي تحصلنا عليها والتي تظهر من خلال الجدول رقم 01 الذي يمثل توزيع الإمكانيات البشرية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية فإن نسبة الذكور تمثل 75% مقابل 25% من الإناث.<sup>1</sup> فإن العينة تمثيلية لنسب الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية.

وإذا ما قارنا توزيع العينة الحالية مع العينة التي عملنا عليها في مذكرة الماجستير فإننا نجد نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث مع فرق قليل وهذا راجع لكوننا في دراسة الماجستير اكتفينا بدراسة

<sup>1</sup> - Situation des effectifs: BILAN SOCIAL AH (Sans catering) Année 2016 (clôture 2016)



المديريات المتواجدة بالمقر الرئيسي وكلها مكاتب إدارية مما جعل العنصر الأنثوي أكثر من العنصر الذكوري، في حين في دراستنا هذه فقد قمنا باختيار عينة تمثل جميع الفروع في مختلف المقرات المطار بالدار البيضاء، فرع القبة والمقر الرئيسي بشارع محمد الخامس ساحة أودان.

#### الجدول رقم: 05 توزيع مفردات العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
28-23	22	10,0
34-29	57	25,8
40-35	65	29,4
46-41	26	11,8
52-47	33	14,9
53 فما فوق	18	8,1
المجموع	221	100,0

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة لموظفي الخطوط الجوية الجزائرية هي لفئتي الشباب بنسب متقاربة حيث نجد 29.4% للفئة العمرية 40-35 سنة تليها نسبة 25.8% للفئة 34-29 سنة ثم نسبة 14.9% لفئة 52-47 سنة تليها فئة 46-41 سنة بنسبة 11.8%، لنجد أدنى النسب لدى فئتين الأقل من 28 سنة بنسبة 10% والأكثر من 53 سنة بنسبة 8.1%.

ولو قمنا بالمقارنة مع دراسات سابقة حول ذات المنظمة نجد أنّ الباحث خريش<sup>1</sup> في 2007 توصل إلى نتيجة أنّ أعلى نسبة كانت للفئة العمرية أكثر من 49 سنة بنسبة 31.7%، في حين في دراسة الماجستير للباحثة لعجال باية توصلت إلى نتيجة أن أعلى نسب كانت للفئة العمرية من 30-40 سنة بنسبة 50.7% وهو ما يقارب جمع نسبة فئتي 34-29 سنة و 40-35 سنة.

<sup>1</sup> خريش عبد القادر، مرجع سابق،

ومن خلال هذه النتائج والمقارنات يمكننا الوقوف على استراتيجية توظيف المورد البشري في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية حيث يتضح أنها تتبع استراتيجية توظيف كفاءات شابة ذات مهارات معرفية وقدرات تساعد على مواكبة التطورات.

#### جدول رقم 06: يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6,8	15	ثانوي
7,7	17	بكالوريا
3,6	8	بكالوريا+2
19,5	43	بكالوريا+3
24,9	55	بكالوريا+4
24,0	53	بكالوريا+5
13,6	30	بكالوريا+5فما فوق
100,0	221	المجموع

تبين النتائج أن 24.9% من مفردات البحث مستوهم الدراسي بكالوريا+4، تليها 24% مستوهم الدراسي بكالوريا+5، ثم نسبة 19.5% ذوو مستوى دراسي بكالوريا+3، (ليسانس ل م د أو دراسات تطبيقية)، تليها نسبة 13.6% من مفردات البحث بمستوى دراسي عالي بكالوريا+5 فما فوق، ثم 7.7% ذوو مستوى بكالوريا فقط، لنجد 6.8% بمستوى ثانوي و 3.6% بمستوى بكالوريا+2.

وقد اعتمدنا شهادة البكالوريا كمرجعية لأن التقسيم التقليدي (أمي، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) لا يناسب دراستنا لأننا غالبا سنجد 90%\* من المبحوثين ذوو مستوى جامعي وهذا لا يخدم أهداف البحث.

\* هذا ما حدث مع العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسات تطبيقية على منظمة الخطوط الجوية الجزائرية ومن بينهم الباحث عبدالقادر خريش.

ويمكن تفسير هذه النتائج بكون منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تسعى دائما لتوظيف يد عاملة كفأه ومهارية، أما فئتي بكالوريا وثانوي فيمكن تفسيرها بكونهم متحصلون على السنوات الأولى والثانية ثانوي ثم توجهوا للتكوين المهني حيث أتقنوا مهارة تجعلهم يحضون بالتوظيف في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

الجدول رقم 07: توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
37,1	82	أعزب
57,0	126	متزوج
5,4	12	مطلق
0,5	1	أرمل
100,0	221	المجموع

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن الحالة العائلية متزوج هي الغالبة لدى المبحوثين بما يمثل 126 مبحوثا أي بنسبة 57%، ثم تليها الحالة العائلية أعزب بما يمثل 82 مبحوثا أي ما نسبته 37.1%، ثم نجد أقل النسب لدى المبحوثين ذوو الحالة العائلية مطلق ب12 مبحوث أي ما يمثل نسبة 5.4%، وأخيرا مبحوثا واحدا ذو حالة عائلية أرمل بنسبة 0.5%.

جدول رقم 08: توزيع مفردات البحث حسب طبيعة المنصب

النسبة	التكرار	طبيعة المنصب
8,1	18	نائب مدير
11,8	26	مهندس
1,4	3	مستشار الرئيس التنفيذي
1,8	4	محاسب
12,7	28	رئيس مصلحة
6,8	15	رئيس قسم
19,0	42	إطار
5,4	12	مساعد تنفيذي
24,0	53	مساعد دراسات
9,0	20	عون تحكم عالي
100,0	221	المجموع

يتبين من النتائج أن 24% من عينة البحث هم من فئة مساعد دراسات، تليها نسبة 19% من الإطارات، ثم 12.7% رؤساء مصالح، تليها فئة مهندس بنسبة 11.8%، لنجد 9% من فئة أعوان تحكم عالي، تليها نائب مدير بنسبة 8.1%، ثم 6.8% رؤساء أقسام، تليها 5.4% من فئة مساعد تنفيذي، وأخيرا 1.8% و 1.4% لكل من فئتي محاسب ومستشار الرئيس التنفيذي على التوالي.

ويرجع هذا التنوع في طبيعة المناصب لظروف اختيار العينة حيث حاولنا أن يكون لكل الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية نفس الحظوظ التمثيلية باعتماد طريقة العينة العشوائية المنتظمة في توزيع الاستبيان على الفروع التي اخترناها كعناقيد تمثيلية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

جدول رقم 09: توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
22,6	50	5-1
43,9	97	11-6
13,1	29	17-12
7,2	16	23-18
3,6	8	29-24
9,5	21	30 فما فوق
100,0	221	المجموع

تبين نتائج الجدول أن المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية من 6-11 سنة هم أكثر فئة في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية بنسبة 43.9%، تليها مباشرة فئة 1-5 سنوات بنسبة 22.6%، في حين نجد المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية بين 12-17 سنة بنسبة 13.1%، تليها المبحوثين الذين يفوقون 30 سنة خبرة في المنظمة بنسبة 9.5% ثم المبحوثين الذين يملكون سنوات عمل بين 18-23 سنة بنسبة 7.2%، وفي الأخير نجد نسبة 3.6% للمبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية في المنظمة بين 24-29 سنة.

يعني تقريبا أكثر من نصف المبحوثين تجاوزوا خمس سنوات عمل في الخطوط الجوية الجزائرية، وأكثر من 33% تجاوزوا 11 سنة عمل وهؤلاء يكونون قد اكتسبوا الثقافة التنظيمية للخطوط الجوية الجزائرية، فأكثر من خمس سنوات عمل في أي منظمة كافية لاندماج الموظف وتعوده على السياسات والممارسات والسلوكيات المطلوبة في تلك المنظمة، واكتسابه قيم المنظمة وتحديد اتجاهاته وأهدافه الخاصة التي يطمح لتحقيقها منذ انضمامه للمنظمة. كما يمكن أن يعيش الموظف أزمات متنوعة في هذه الفترة.

جدول رقم 10: توزيع مفردات البحث حسب عمل المبحوثين في منظمة أخرى سابقا

عمل المبحوث في مؤسسة أخرى	التكرار	النسبة
نعم	104	47,1
لا	117	52,9
المجموع	221	100,0

حسب الجدول يتبين لنا أنّ 52.9% من مفردات البحث لم يعملوا في أي مؤسسة أخرى بل توظفوا مباشرة في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، مقابل 47.1% من مفردات البحث قد عملوا سابقا في منظمات أخرى تتوزع بين منظمات عمومية، منظمات خاصة، ومنظمات أجنبية. وهو ما سيظهر من خلال الجدول الموالي رقم (11).

ومنه نستنتج أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لا تكتفي بتوظيف الخريجين الجدد، بل تستقطب أيضا يد عاملة ذات خبرة من المنظمات الأخرى، وهو ما يضع المورد البشري الجديد أمام ثقافات تنظيمية متعددة فالمورد البشري القادم من منظمة أخرى يكون قد اكتسب ثقافة تنظيمية مختلفة عن التي سيرها في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية وبهذا سيلزمه الوقت للاندماج لأنه سيقع في المقارنات ومن الأفضل بين الثقافتين، عكس الذي توظف مباشرة في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية سيجد نفسه فقط أمام ثقافة واحدة هو مجبر على الاندماج واكتساب قيمها وتحدد اتجاهاته منها.

كما قد يضع هذا الوضع القائد في الخطوط الجوية الجزائرية أمام مشكلة تنوع الثقافات واختلافها بين الموظفين مما يستوجب إدارتها بكفاءة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

جدول رقم 11: توزيع مفردات البحث حسب نوع المؤسسة التي تم العمل بها سابقا

النسبة	التكرار	نوع المؤسسة التي تم العمل بها سابقا
54.8	57	مؤسسة عمومية
37.5	39	مؤسسة خاصة
7.7	8	مؤسسة أجنبية
100.0	*104	المجموع

\*الإجابات تمثل العينة الجزئية التي سبق وعملت بمؤسسة أخرى

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن 54.8% من المبحوثين الذين عملوا سابقا في منظمة أخرى قد عملوا في منظمات عمومية، تليها 37.5% من المبحوثين عملوا سابقا في منظمات خاصة، وأخيرا 7.7% من مفردات البحث قد عملوا سابقا في منظمات أجنبية.

هذا يدل على أنّ المبحوثين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية يكتسبون ثقافات تنظيمية من مؤسسات مختلفة وهو ما يضع القادة في موضع تحدٍ لإدارة هذه الثقافات وتكييفها لصالح المنظمة،

كما أنهم طموحين للتجديد والتغيير ويسعون للعمل في منظمات توفر مزايا أفضل ، وهو ما وجدوه في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية مقارنة بمثيلاتها في القطاع العمومي. وهذا يتطلب من المنظمة دائما الحرص على اشباع احتياجاتهم كي لا تفقد لهم لصالح منظمات أخرى تقدّم الأفضل.

## خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعريف بميدان البحث وهو منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، كما تطرقنا للتطور التاريخي للمنظمة وسرد أهم الحوادث التي تعرّضت لها، وخطة الطوارئ التي تتبعها المنظمة في حالة الأزمات، كما تم تحديد المجالات الزمانية والمكانية للبحث وتوضيح كيفية اختيار العينة ومراحل بناء الاستبيان وتوزيعه، ثم تحليل الخصائص العامة لمفردات العينة ومحاولة تفسيرها وقراءتها سوسيولوجيا.



## الفصل السابع: التزام القادة بقيم ومعتقدات المنظمة

### واتخاذ القرارات الصائبة.

#### تمهيد

1. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
2. الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى

**تمهيد**

بعد أن تعرّفنا على ميدان البحث والأسس المنهجية المتّبعة في الدراسة وخصائص المبحوثين، تأتي مرحلة تحليل البيانات المتعلّقة بفرضيات البحث، حيث تتعلّق الفرضية الأولى بالتزام القادة بقييم ومعتقدات منظمة الخطوط الجوية الجزائرية واتخاذ القرارات الصائبة وسنرى ذلك من خلال الالتزام بسياسات منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، وقدرة الفاعلين على التعبير عن رفض القرارات التي لا يرونها صائبة وكذلك من خلال المساهمة في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنظمة، وتشجيع الإبداع وعلاقات العمل المميزة بين الزملاء، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

• تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم 12: طبيعة المنصب والتزام العاملين في المنظمة بالسياسات والإجراءات المعتمدة فيها.

المجموع	لا يبالون	التزام جزئي	التزام تام	التزام العاملين / طبيعة المنصب
18	0	10	8	نائب مدير
100%	0,0%	55,6%	44,4%	
26	8	6	12	مهندس
100%	30,8%	23,1%	46,2%	
3	0	2	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0,0%	66,7%	33,3%	
4	0	2	2	محاسب
100%	0,0%	50,0%	50,0%	
28	4	9	15	رئيس مصلحة
100%	14,3%	32,1%	53,6%	
15	0	6	9	رئيس قسم
100%	0,0%	40,0%	60,0%	
42	3	23	16	إطار
100%	7,1%	54,8%	38,1%	
12	0	5	7	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	41,7%	58,3%	
53	2	32	19	مساعد دراسات
100%	3,8%	60,4%	35,8%	
20	0	14	6	عون تحكم عالي
100%	0,0%	70,0%	30,0%	
221	17	109	95	المجموع
100%	7,7%	49,3%	43,0%	

يمثل الجدول العلاقة بين طبيعة المنصب والتزام العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المنظمة، حيث يتضح أن 49.3% من مفردات البحث يلتزمون جزئياً

بالسياسات المعتمدة مقابل 43%، يلتزمون التزاما تاما، في حين نجد 7.7% من مفردات البحث لا يبالون بالسياسات والاجراءات المتبعة في الخطوط الجوية الجزائرية.

حيث يتبين من الجدول أنّ المبحوثين الذين يلتزمون التزاما جزئيا نجد أعلى النسب لدى أعوان تحكم العالي ب 70%، تليها 66.7% مستشاري الرئيس التنفيذي، أما أدنى النسب فنجدها لدى رئيس مصلحة ب 32.1%، تليها مهندس ب 23.1%.

أما الاتجاه الذي يليه فنجد أعلى النسب لدى رئيس قسم ب 60%، ثم مساعد تنفيذي ب 58.3%، في حين نجد أدنى النسب لذوي المناصب التالية: مستشار الرئيس التنفيذي ب 33.3%، وأعوان التحكم العالي ب 30%.

أما العاملين الذين لا يبالون تماما بالسياسات والاجراءات فنجد أغلبهم ينتمون لمناصب: إطار ب 7.1%، ومساعد دراسات ب 3.8%.

ويعتبر التزام العاملين بالسياسات والاجراءات المتبعة في الخطوط الجوية الجزائرية أحد أوجه نجاح الثقافة التنظيمية في المنظمة حيث أن التزام العاملين بمختلف مناصبهم، يعني أن المنظمة قد نجحت في خلق عالم رمزي مشترك بين الفاعلين في المنظمة مما يؤدي بهم للفهم المشترك وتعريفات مشتركة للوقائع وبالتالي بناء قيم مشتركة بين الفاعلين في المنظمة تظهر من خلال سياساتها المتبعة، وهذا يسهل العمل ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم 13: الأقدمية والسعي لمساعدة الزملاء عند مواجهتهم صعوبات في أداء المهام

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	مساعدة الزملاء عند الصعوبات
				الأقدمية
50	2	3	45	5-1
100%	4%	6%	90 %	
97	2	22	73	11-6
100%	2,10%	22,70%	75,30%	
29	0	3	26	17-12
100%	0,00%	10,30%	89,70%	
16	1	1	14	23-18
100%	6,30%	6,30%	87,50%	
8	0	0	8	29-24
100%	0,00%	0,00%	100,00%	
21	0	0	21	30 فما فوق
100%	0,00%	0,00%	100,00%	
221	5	29	187	المجموع
100%	2,30%	13,10%	84,60%	

تبيّن معطيات الجدول أنّ الأقدمية لا تؤثر بدرجة كبيرة في مساعدة الزملاء لبعضهم البعض عند مواجهة الصعوبات في انجاز المهام، حيث نجد 84.6%، من مفردات البحث يساعدون زملائهم دائما منهم 100% ذوو اقدمية 24-29 سنة و 30 سنة فما فوق، تليها مباشرة 90%، من المبحوثين ذوو أقدمية 1-5 سنوات، في حين نجد 2.3%، فقط من المبحوثين لا يساعدون زملائهم عن مواجهتهم صعوبات منهم 6.3% ذوي أقدمية من 18-23 سنة، و4%، و2.1%، على التوالي لفئتي 1-5 سنوات أقدمية و 6-11 سنة أقدمية.

ونستطيع تفسير هذه النتائج بأن العامل يستجيب لطبيعته الانسانية قبل كل شيء حين يرى زميلا له يواجه الصعاب في تنفيذ مهامه، وكما صرّح أحد المبحوثين أنّه يساعد زملائه ولو بالنصيحة في كيفية التغلب على الصعاب، وليس بالضرورة تنفيذ عمله الذي يجب أن يقوم به هو بنفسه.

وهذا يقَدِّم لنا تصوّر حول المناخ التنظيمي السائد داخل منظمة الخطوط الجوية الجزائرية حيث يتميز بالفعالية والمشاركة بين العاملين، فانتشار قيمة المشاركة والمساعدة بين الزملاء يجعل التفاعل بينهم أكثر ثراء وإبداعاً، ويرسخ مفهوم التعاون كقيمة ثابتة في الوعي الجمعي داخل المنظمة.

**جدول رقم 14:** جنس المبحوث والتعبير عن عدم موافقته على القرارات التي يصدرها المشرف:

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	الموافقة على قرارات الجنس المشرف	
					الجنس	المشرف
134	4	38	83	9	ذكر	
100%	3,00%	28,40%	61,90%	6,70%		
87	3	11	56	17	أنثى	
100%	3,40%	12,60%	64,40%	19,50%		
221	7	49	139	26	المجموع	
100%	3,20%	22,20%	62,90%	11,80%		

تبيّن نتائج الجدول أعلاه أن 62.9%، من المبحوثين يعبرون أحيانا عن عدم موافقتهم على القرارات التي يصدرها المشرفون عليهم. منهم 64.4% إناث، مقابل 61.9% ذكور.

في حين 22.2% من المبحوثين نادرا ما يعبرون عن عدم موافقتهم على القرارات التي يصدرها رؤسائهم وبخالفونهم فيها. منهم 28.4% ذكور، مقابل 12.6% إناث.

تليها 11.8% من المبحوثين يعبرون دائما على عدم موافقتهم على القرارات التي يصدرها المشرف عليهم وبخالفونه منهم 19.5% إناث، مقابل 6.7% ذكور.

في الأخير نجد 3.2% من المبحوثين لم يسبق لهم أبدا أن عبّروا عن عدم موافقتهم على القرارات التي يصدرها مشرفيهم ورؤسائهم في العمل، منهم 3.4% إناث، مقابل 3% ذكور.

وبالتالي فإنّ أغلبية المبحوثين يعبرون عن عدم موافقتهم على قرارات المشرفين، سواء كانوا ذكورا أن إناثا، وهذا يعني أن المشرفين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية يتيحون الفرصة لكافة العاملين في المنظمة للمشاركة في القرارات، وهو ما يسمح باتخاذ قرارات صائبة وتخدم أهداف المنظمة.

جدول رقم 15: طبيعة المنصب ومساهمة المبحوث في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنظمة.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	تقديم أفكار جديدة طبيعة المنصب
18	2	6	10	نائب مدير
100%	11,10%	33,30%	55,60%	
26	2	18	6	مهندس
100%	7,70%	69,20%	23,10%	
3	0	3	0	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0,00%	100,00%	0,00%	
4	0	3	1	محاسب
100%	0,00%	75,00%	25,00%	
28	3	17	8	رئيس مصلحة
100%	10,70%	60,70%	28,60%	
15	1	12	2	رئيس قسم
100%	6,70%	80,00%	13,30%	
42	3	23	16	إطار
100%	7,10%	54,80%	38,10%	
12	5	7	0	مساعد تنفيذي
100%	41,70%	58,30%	0,00%	
53	14	34	5	مساعد دراسات
100%	26,40%	64,20%	9,40%	
20	2	11	7	عون تحكم عالي
100%	10,00%	55,00%	35,00%	
221	32	134	55	المجموع
100%	14,50%	60,60%	24,90%	

يوضح الجدول أعلاه تأثير المنصب على المساهمة في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنظمة، حيث يعتبر تشجيع المبادرة لتقديم أفكار جديدة أحد القيم الأساسية التي تتشكل منها الثقافة التنظيمية لأي منظمة، حيث يتبين أن الاتجاه العام للجدول ب 60.6%، من المبحوثين الذين يساهمون أحيانا في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنظمة منهم 100% مستشاري الرئيس التنفيذي، و 80% من رؤساء الأقسام، ونجد أدنى النسب لدى نائب المدير ب 33.3%.

بالمقابل نجد أن 24.9% من المبحوثين يساهمون دائما في أفكار جديدة من بينهم، 55.6% لمنصب نائب مدير، تليها 38.1% من الإطارات، وأدناها 9.4% مساعد دراسات.

أما المبحوثين الذين لا يساهمون أبدا بأي أفكار لتطوير المنظمة فيمثلون نسبة 14.5% ، من بينهم 41.5% مساعد تنفيذي، تليها 26.4 مساعد دراسات، أما بقية المناصب فتتراوح بين 11.1%

و 7.1% لم يسعوا أبدا لتقديم أفكار جديدة للمنظمة.

وبالتالي يمكننا القول أنّ طبيعة المنصب تؤثر بدرجة كبيرة في سعي العاملين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لتقديم أفكار جديدة للمساهمة في تطوير المنظمة، حيث كلما ارتقى العامل في المنصب الإداري كلما كان أقرب لتقديم أفكار ومساهمات لتطوير المنظمة. حيث أن المشاركة في تقديم أفكار جديدة هو من القيم التنظيمية التي تسمح للعاملين في المنظمة بالاندماج أكثر، ويبيّن هذا التفاعل مدى تكيف العاملين مع المحيط الداخلي للمنظمة واكتساب قيمها وسلوكياتها.

**جدول رقم 16:** مصلحة الانتماء والنظام الاتصالي المتبع في المنظمة.

المجموع	غير مناسب	مناسب	النظام الاتصالي
			مصلحة الانتماء
24	9	15	الموارد البشرية والتكوين
100%	37,50%	62,50%	
9	5	4	الشؤون القانونية والتأمين
100%	55,60%	44,40%	
13	5	8	الشؤون التجارية
100%	38,50%	61,50%	
6	1	5	خلية الاتصال
100%	16,70%	83,30%	
30	12	18	الأعمال اللوجيستكية
100%	40%	60%	
18	12	6	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	66,70%	33,30%	
48	16	32	قسم العمليات الجوية
100%	33,30%	66,70%	
26	0	26	قسم نظم المعلومات
100%	0,00%	100%	
13	6	7	الإدارة العامة
100%	46,20%	53,80%	
34	8	26	قسم البرامج
100%	23,50%	76,50%	
221	74	147	المجموع
100%	33,50%	66,50%	



يتبين من الجدول أنّ 66.5% من المبحوثين إجمالاً يرون أن النظام الاتصالي المتبع في الخطوط الجوية الجزائرية مناسب ويتيح وصول المعلومة بسرعة وكفاءة.

من بينهم 100% من العاملين في قسم نظم المعلومات، و83.3% من خلية الاتصال، تليها 76.5% من العاملين في قسم البرامج، ونجد أن نسب عمال مصالح العمليات الجوية والموارد البشرية والشؤون التجارية والأعمال اللوجستية تتراوح بين 66.7% و60%، وفي الأخير نجد مصالح كل من الإدارة العامة، الشؤون القانونية، والشؤون المالية والمحاسبة تتراوح بين 53.8% و44.4%.

بالمقابل نجد أن 33.5% من المبحوثين يرون أن النظام الاتصالي المتبع في الخطوط الجوية الجزائرية غير مناسب ولا يتيح وصول المعلومة بسرعة، من بينهم 66.7% من مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة، و55.6% من الشؤون القانونية، تليها 46.2% من الإدارة العامة، أما أدنى النسب فنجدها لدى قسم البرامج بـ23.5% من المبحوثين الذين يرون النظام الاتصالي غير مناسب، تليها أخيراً 16.7% من المبحوثين في خلية الاتصال.

وحسب هذه النتائج فإن أغلب المصالح في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تتبع نظاماً اتصالياً مناسباً ويتيح وصول المعلومة حسب العاملين في هذه المصالح، حيث أنّه كلما كان النظام الاتصالي سريعاً ومناسباً ويتيح انتقال المعلومة بين الفاعلين في المنظمة فهذا يسهّل عمل الفاعلين ويساهم في انتشار قيم المنظمة بينهم وترسيخها في الوعي الجمعي لتصبح قيمة ثابتة تنمي روح الولاء لدى العاملين مهما كانت مناصبهم.

جدول رقم 17: مصلحة الانتماء وسعي الرئيس للتطوير المستمر للمهام والمعارف والقدرات.

مصلحة الانتماء	سعي الرئيس لتطوير المعارف والمهارات	نعم	لا	المجموع
الموارد البشرية والتكوين	17	7	24	100,00%
	70,80%	29,20%		
الشؤون القانونية والتأمين	7	2	9	100,00%
	77,80%	22,20%		
الشؤون التجارية	10	3	13	100,00%
	76,90%	23,10%		
خلية الاتصال	5	1	6	100,00%
	83,30%	16,70%		
الأعمال اللوجيستية	25	5	30	100,00%
	83,30%	16,70%		
الشؤون المالية والمحاسبة	16	2	18	100,00%
	88,90%	11,10%		
قسم العمليات الجوية	28	20	48	100,00%
	58,30%	41,70%		
قسم نظم المعلومات	26	0	26	100,00%
	100,00%	0,00%		
الإدارة العامة	7	6	13	100,00%
	53,80%	46,20%		
قسم البرامج	18	16	34	100,00%
	52,90%	47,10%		
المجموع	159	62	221	100,00%
	71,90%	28,10%		

يتبين من الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو للذين يرون أن رئيسهم في العمل يسعى للتطوير المستمر للمهام والمعارف والقدرات بنسبة 71.9%، من بينهم 100% من قسم نظم المعلومات، ونسبة 88.9% لقسم الشؤون المالية والمحاسبة، و83.3% لكل من قسم الأعمال اللوجستية وخلية الاتصال كل منهما على حدا، وأدنى النسب لدى قسم الإدارة العامة بـ53.8%، وقسم البرامج بـ52.9%.

بالمقابل جاء الاتجاه الثاني بنسبة 28.1% للمبحوثين الذين يرون أن رئيسهم في العمل لا يسعى للتطوير المستمر للمهام والمعارف والقدرات، بأعلى النسب 47.1% لدى قسم البرامج، و46.2% لقسم الإدارة العامة، تليها نسبة 41.7% لقسم العمليات الجوية فيما تتراوح نسب بقية المصالح بين 29.2% و 11.1%.

وبالتالي فإن أغلب المبحوثين يرون أنّ مسؤولهم المباشر يسعى دائما للتطوير المستمر للمعارف والقدرات، وهو ما تتطلبه القيادة الناجحة، حيث أنّ القائد الناجح هو الذي يسعى للتطوير المستمر لمعارفه ومداركه، ليكون قدوة لمرؤوسيه الذين يشرف عليهم ويحثهم على التطوير قصد مواكبة التطورات التي تحدث يوميا، والاكتشافات الجديدة في مجال عمله وفي مجال التكنولوجيا، خاصة أن هذا الأخير يمتاز بالتحوّل السريع ما ينعكس على مجالات الأعمال المختلفة إذ أصبحت مختلف الأعمال الرائدة تعتمد على ما تجود به التكنولوجيا، لذا لكي يحقق القائد أهدافه وأهداف منظمته ويواكب التغيرات والمنافسة التي يفرضها المحيط الخارجي فعليه المداومة على التطوير والبحث للتكيف مع كل هذه التغيرات.

**جدول رقم 18:** أقدمية المبحوث ورأيه في وجود نظام لمراقبة الأعمال في المنظمة.

المجموع	لا	نعم	وجود نظام مراقبة الأقدمية
50	11	39	5-1
100%	22,00%	78,00%	
97	44	53	11-6
100%	45,40%	54,60%	
29	13	16	12-17س
100%	44,80%	55,20%	
16	4	12	18-23
100%	25,00%	75,00%	
8	3	5	24-29
100%	37,50%	62,50%	
21	15	6	30 فما فوق
100%	71,40%	28,60%	
221	90	131	المجموع
100%	40,70%	59,30%	

نلاحظ من خلال الجدول أنّ 59.3% من مفردات البحث قد صرّحوا أنّ منظمة الخطوط الجوية تملك نظاما لمراقبة انجاز الأعمال، نجد من بينهم أعلى النسب ب78% لدى المبحوثين الذين يملكون اقدمية من 5-1 سنوات، و75% ذوو اقدمية من 18-23 سنة، وأدنى نسبة لدى المبحوثين الذين يملكون اقدمية 30 سنة فما فوق ب28.6%.

بالمقابل نجد 40.7% من المبحوثين صرّحوا بأنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لا تملك نظاما واضحا لمراقبة الأعمال، من بينهم 71% ذوو خبرة تفوق 30 سنة، و45.4%، و44.8% يملكون خبرة 6-11 سنة و12-17 سنة على التوالي، وأدنى النسب 22% لدى من يملكون خبرة من 1-5 سنوات.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن كل منظمة لديها نظامها الخاص لمراقبة الأعمال سواء كان صارما أو متساهل وهو ما ينطبق على منظمة الخطوط الجوية لجزائرية غير أن الفاعلين في المنظمة كلما زادت أقدميتهم كلما استطاعوا بناء استراتيجيات تتناسب نظم الرقابة تلك، وحتى التخلص منها حيث يعتبرونها غير موجودة تماما.

فاستراتيجية الفاعلين داخل المنظمة تحددها طبيعة العلاقة بينهم وطبيعة نظم الرقابة التي يخضعون لها، وكلما استطاع الفاعل تفادي نظم الرقابة كلما كان هامش حريته أكبر وسهلت مناوراته لرفع موارده وتخفيف حدة الضغوط المسلطة عليه لكسب سلطة أكثر، تظهر من خلال علاقات اجتماعية مبنية على تبعية يعود مصدرها لهامش اللائقين.

وهدف كل فاعل ضمن منظمة ما هو تمديد امكانياته في الفعل وبقائه كسيد لمنطقة اللائقين التي يراقبها. حيث بقدر ما تزداد استقلاليته وهامش اللائقين لديه تزداد سلطته ويملي شروطه على غيره، وهذا يعني عدم التسليم بالسلطة المركزية ونظم الرقابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عائشة التايب، مرجع سابق، ص 61

جدول رقم 19: المستوى التعليمي ومساهمة أنظمة المراقبة في تشجيع المبادرة والابداع.

المجموع	بدون رأي	لا تساهم	تساهم	مساهمة أنظمة المراقبة في تشجيع الابداع المستوى التعليمي
7	2	0	5	ثانوي
100,00%	28,60%	0,00%	71,40%	
15	6	5	4	بكالوريا
100,00%	40,00%	33,30%	26,70%	
4	4	0	0	بكالوريا+2
100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	
24	12	0	12	بكالوريا+3
100,00%	50,00%	0,00%	50,00%	
32	10	8	14	بكالوريا+4
100,00%	31,30%	25,00%	43,80%	
38	24	0	14	بكالوريا+5
100,00%	63,20%	0,00%	36,80%	
11	7	0	4	بكالوريا+5مما فوق
100,00%	63,60%	0,00%	36,40%	
*131	65	13	53	المجموع
100,00%	49,60%	9,90%	40,50%	

\*المجموع يمثل العينة الجزئية التي أجابت بنعم لوجود نظام مراقبة.

نلاحظ من نتائج الجدول أنّ 49.6% من المبحوثين بدون رأي فيما يخص مساهمة أنظمة المراقبة في تشجيع المبادرة والابداع، مقابل 40.5% من المبحوثين يرون أن أنظمة مراقبة الأعمال تساهم في تشجيع المبادرة والابداع، وفي الأخير نجد أن 9.9% يرون أنّها لا تساهم في تشجيع المبادرة والابداع.

لكن ما يلفت الانتباه في هذه النتائج هو الفئة الصامتة التي فضّلت أن تكون بدون رأي حين تعلق الأمر بتشجيع المبادرة، وهذا الصمت يفسّر على عدّة نواحي إمّا أنّهم فعليا لم يستطيعوا تقييم هذه الأنظمة، أو أنّهم فضّلوا الصمت على التصريح بأرائهم التي تخالف مشرفيهم حيث أن بعض

الاستثمارات قد تم توزيعها من قبل المشرفين، وهو ما يعني تجنب المشاكل مع مشرفيهم إذا ما اطلعوا على الإجابات. وهذا ما يمكن أن نفسر به صمت الفئة التي تتميز بمستوى تعليمي عالي

حيث يظهر الجدول أنّ 100% من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي بكالوريا+2، بدون رأي وهي الفئة التي تتجه للتكوين التقني مباشرة بعد الجذوع المشتركة في الجامعة أي أنّها تكتسب مهارة تقنية تسمح لها بتقييم مستوى أنظمة المراقبة، كما نجد أنّ 63.6% من المبحوثين الذين يملكون مستوى تعليمي بكالوريا +5 فما فوق و63.2% من المبحوثين الذي يملكون مستوى تعليمي بكالوريا +5، بدون رأي وهذا يستدعي طرح التساؤلات لماذا هذا الصمت؟ من فئة المفروض أنّها تتميز بالمبادرات وخلق فرص جديدة نتيجة مستواها التعليمي العالي؟؟ ونجد أدنى النسب لدى بكالوريا+4 ب31.3%.

بالمقابل نجد الاتجاه الثاني أي المبحوثين الذين يرون أنّ أنظمة المراقبة تشجع الابداع والمبادرة، أغلبهم ذوو مستوى ثانوي ب71.4%، تليها 50% ذوو مستوى بكالوريا+3، في حين نجد أدنى النسب لدى المبحوثين ذوو المستوى التعليمي بكالوريا ب26.7%.

أما المبحوثين الذين يرون أنّ أنظمة المراقبة تساهم في تشجيع المبادرة والابداع فهم يملكون مستوى تعليمي بكالوريا ب33.3%، وبكالوريا +4 ب25%.

وبالتالي يتبين أنّ أغلب المبحوثين بمختلف المستويات التعليمية توزعوا بين فئتين: بدون رأي بأعلى النسب و مساهمة أنظمة المراقبة في تشجيع المبادرة الابداع بأدنى النسب، فتفاعل العاملين داخل المنظمة مع أنظمة المراقبة واعتبارها جزءا يساهم في تطور أعمالهم، وسرعة انجازها يؤدي بهم للرضا الوظيفي الذي يساعد على توفير المناخ التنظيمي المناسب لعمل الأفراد وتحسين مستوى أدائهم والرفع من انتاجيتهم.

جدول رقم 20: يمثل رأي المبحوثين في ترسيخ علاقات العمل مع المشرفين والرؤساء.

الاجابات		رأي المبحوث في ترسيخ علاقات عمل مع الرؤساء
النسبة	التكرار	
20,36%	45	يحقق الانسجام والتوافق
49,32%	109	يساعد في التقدم والانجاز
35,75%	79	يرسخ علاقات الاحترام
26,24%	58	يخلق مناخ عائلي في المنظمة
10,86%	24	يميع العلاقات
10,86%	24	يؤدي للضعينة بين الزملاء
1,81%	4	أخرى
155.20%	343	المجموع

\*التنسب حسب العينة الأصلية للدراسة 221.

يمثل الجدول رأي مفردات البحث ف ترسيخ علاقات عمل مميزة مع رؤسائهم في العمل، حيث تبين النتائج أن 49.32% من المبحوثين يرون أن ترسيخ علاقات العمل مع المشرفين يساعد في التقدم والانجاز، فكلما كانت علاقة الفاعل مع رئيسه طيبة وميزة كلما سعى لإنجاز مهامه على أكل وجه وبدقة للإبقاء على هذه العلاقة المميزة فهي دافع للإنجاز وفي نفس الوقت هي مناورة لاكتساب هامش حرية أكبر.

تليها 35.75% من المبحوثين يرون أن علاقات العمل المميزة مع الرؤساء ترسخ الاحترام، في حين 26.24% يرون أنها تخلق مناخ عائلي في المنظمة، و20.36% يرون أنها تحقق الانسجام والتوافق بين العاملين، أي أن المناخ التنظيمي داخل المنظمة كلما سادته العلاقات المميزة بين المشرفين والعاملين وانتشرت الروح العائلية والانسجام والتوافق، أدى ذلك إلى التشاركية والتحفيز للعمل أكثر وتحقيق أهداف المنظمة.

وقد بينت النتائج أن 10.86% من المبحوثين يرون علاقات العمل تؤدي للضعينة بين الزملاء ومثلهم يرونها تميع العلاقات داخل المنظمة.

ويمكن تفسير هذه النتائج، أن أغلبية المبحوثين يرون أنّ المناخ التنظيمي الذي يتميز بروح الأخوة والعلاقات العائلية والانسجام بين العاملين يساهم في نشر الروح المعنوية العالية وانجاز المهام والمحافظة على هذا المناخ مهمة القائد الذي يبحث دائما على أفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يضمن اتباع العاملين للتعليمات والسعي للمحافظة على علاقتهم بقائدهم.

أما الفئة التي ترى في العلاقات المميزة مع الرؤساء تمييع العلاقات وتنتشر الضغينة بين الزملاء فيمكن تفسيرها بكون القائد يفضل أحدهم على الآخرين مما يولد غيرة بينهم ويثير الضغينة بينهم، خاصة إذا كان يميزه في التكليف بالمهام والمكافآت والترقيات. أو استغلال العمال المفضلين في علاقاتهم مع المشرف لسלטتهم، حيث يصبحون لا يخضعون لضوابط العمل ويقفلون من الاحترام مع الزملاء أمام المشرفين وهو أمر غير لائق أخلاقيا كما صرح أحد المبحوثين.

**جدول رقم 21:** طبيعة المنصب واحتمالية اتخاذ الفاعل نفس القرارات أثناء الأزمات لو كان مسؤولاً.

المجموع	لا أدري	لا	نعم	اتخاذ نفس القرار لو كان طبيعة المنصب مسؤول
18	6	2	10	نائب مدير
100%	33,3%	11,1%	55,6%	
26	17	4	5	مهندس
100%	65,4%	15,4%	19,2%	
3	2	1	0	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	66,7%	33,3%	0,0%	
4	2	0	2	محاسب
100%	50,0%	0,0%	50,0%	
28	16	4	8	رئيس مصلحة
100%	57,1%	14,3%	28,6%	
15	5	7	3	رئيس قسم
100%	33,3%	46,7%	20,0%	
42	18	9	15	إطار
100%	42,9%	21,4%	35,7%	
12	12	0	0	مساعد تنفيذي
100%	100%	0,0%	0,0%	
53	21	18	14	مساعد دراسات
100,0%	39,6%	34,0%	26,4%	
20	11	8	1	عون تحكم عالي
100,0%	55,0%	40,0%	5,0%	
221	110	53	58	المجموع
100,0%	49,8%	24,0%	26,2%	



يقدم لنا الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب طبيعة مناصبهم واحتمالية اتخاذهم لنفس القرار الذي اتخذه مشرفيهم أثناء المشكلات والأزمات التي واجهتها الخطوط الجوية الجزائرية منذ عملهم بها، حيث نجد أنّ 49.8% منهم أجابوا أنّهم لا يدرون إذا كانوا سيتخذون نفس القرار المتخذ أم لا، وبأغلبية تفوق الـ 50% لكل من المناصب التالية: مساعد تنفيذي، مستشار الرئيس التنفيذي، مهندس، رئيس مصلحة، عون تحكم عالي. وأدنى النسب بـ 33.3% لنائب مدير ورئيس قسم.

بالمقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا أنّهم سيتخذون نفس القرارات لو كانوا هم المسؤولين أثناء الأزمات بنسبة 26.2%، وبنسبة غالبية 55.6% لنائب مدير، تليها 50% محاسب، و 35.7% إطار، وتتراوح بقية المناصب بين 28.6% و 5%.

وفي الأخير نجد نسبة 24% للمبحوثين الذين لن يتخذوا نفس القرار لو كانوا هم المسؤولين أثناء الأزمات الماضية، بأغلبية 46.7% رؤساء أقسام، تليها 40% أعوان تحكم عالي، ثم 34% و 33.3% على التوالي لكل من مساعد دراسات ومستشار الرئيس التنفيذي.

نستنتج أنّ المبحوثين يدركون أنّ اتخاذ القرار ليس عملية سهلة أو اعتباطية إذ أجاب أغلبهم بأنه لا يدري إن كان سيتخذ نفس القرار أم لا، فاتخاذ القرار تتحكم فيه الظروف المحيطة بمتخذ القرار، ويلفّه الغموض وعدم اليقين، كما أنّه يخضع لإمكانيات وقدرات متخذ القرار الشخصية، وحالته النفسية وجرأته في تحمل نتائج قراراته، خاصة أثناء الأزمات التي تحتاج للدقة والسرعة قصد تجنب المنظمة الخسائر التي تنتج جراء الأزمة.

جدول رقم 22: مصلحة الانتماء والقرارات المتخذة في المنظمة

المجموع	القرارات المتخذة			مصلحة الانتماء
	قرارات سريعة وفعالة	قرارات بناءة ومدروسة	قرارات ارتجالية	
24	7	9	8	الموارد البشرية والتكوين
100,0%	29,2%	37,5%	33,3%	
9	0	6	3	الشؤون القانونية والتأمين
100,0%	0,0%	66,7%	33,3%	
13	1	8	4	الشؤون التجارية
100,0%	7,7%	61,5%	30,8%	
6	1	1	4	خلية الاتصال
100,0%	16,7%	16,7%	66,7%	
30	14	9	7	الأعمال اللوجيستية
100,0%	46,7%	30,0%	23,3%	
18	4	7	7	الشؤون المالية والمحاسبة
100,0%	22,2%	38,9%	38,9%	
48	2	42	4	قسم العمليات الجوية
100,0%	4,2%	87,5%	8,3%	
26	0	18	8	قسم نظم المعلومات
100,0%	0,0%	69,2%	30,8%	
13	0	9	4	الإدارة العامة
100,0%	0,0%	69,2%	30,8%	
34	4	14	16	قسم البرامج
100,0%	11,8%	41,2%	47,1%	
221	33	123	65	المجموع
100,0%	14,9%	55,7%	29,4%	

يظهر الجدول أعلاه أنّ الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يتمثل في نسبة 55.7% ممن أجابوا بأن القرارات المتخذة في الخطوط الجوية الجزائرية هي قرارات بناءة ومدروسة ويتوزعون حسب مصالح الانتماء كما يلي: 87.5% قسم العمليات الجوية تليها 69.2% لكل من قسم نظم المعلومات والإدارة العامة، لنجد أدنى النسب لدى خلية الاتصال ب16.7%.

بالمقابل يظهر الاتجاه الثاني في الجدول بنسبة 29.4% منهم: 66.7% لخلية الاتصال، و47.1% لقسم البرامج، لنجد أدنى النسب ب8.3% لقسم العمليات الجوية.

وفي الأخير نجد أنّ المبحوثين الذين يرون القرارات المتخذة سريعة وفعالة بنسبة غالبية لقسم الأعمال اللوجستية 46.7%، مقابل أدنى النسب لقسم الشؤون التجارية ب7.7%.

إذن يمكن القول أنّ المبحوثين يرون أنّ القرارات المتخذة في الخطوط الجوية الجزائرية وفي أغلب المصالح والأقسام هي قرارات بناءة ومدروسة.

وتنقسم أنواع القرارات المتخذة حسب طبيعة المشكلة إلى:

**قرارات مبرمجة:** روتينية متكررة الحدوث تكون مبنية على معلومات دقيقة ونطاقها ضيق حيث تكون حسب أقسام المنظمة ومصالحها.

**قرارات مفاجئة:** تختص بمعالجة مشكلات وأهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والأبعاد، وتزيد خلالها دائرة الشك وتتطلب جهدا أكبر من متخذ القرار، ويصعب تفويضها.

**جدول رقم 23:** العمل في مؤسسة أخرى والاشتراك في اتخاذ القرارات العادية.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الاشتراك في القرارات العمل في منظمة أخرى
104	32	60	12	نعم
100%	30,8%	57,7%	11,5%	
117	50	66	1	لا
100%	42,7%	56,4%	0,9%	
221	82	126	13	المجموع
100%	37,1%	57,0%	5,9%	

يظهر الاتجاه العام للجدول في 57% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات العادية بنسبة غالبية 57.7% سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى، تليها 56.4% لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى.

بالمقابل نجد المبحوثين الذين لم يتم اشراكهم أبدا في اتخاذ القرارات العادية بنسب 42.7% للذين لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى، مقابل 30.8% سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى.

أما الذين يشاركون دائما في اتخاذ القرارات العادية فيشكلون نسبة 5.9% منهم 11.5% سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى، مقابل 0.9% لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى.

إذن ما يمكن قوله في تحليل هذه النتائج أن الرؤساء والمشرفين في الخطوط الجوية الجزائرية يشركون بقية الفاعلين ويستشيرونهم في اتخاذ القرارات العادية أو الروتينية حيث صرّح لنا بعض رؤساء الأقسام أنهم يقومون باجتماع مع كل الفاعلين في قسمهم كل نهاية أسبوع لتدارس فعالية القرارات واكتشاف الأخطاء والهفوات وتصحيحها.

أما اختيارنا لمتغير أسبقية العمل في مؤسسات أخرى كمتغير مستقل فهو لكي نرى مدى استفادة المشرفين والرؤساء من الفاعلين الذين يملكون خبرة مهنية من خارج الخطوط الجوية الجزائرية، واستفادتهم منها لصالح المنظمة، حيث يتضح جليا أنّ ما يقارب 70% يتم اشراكهم في بعض الأحيان أو بصفة دائمة، فالقائد الناجح هو من يحسن الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يمتلكها موظفيه، بما يفتح لهم مجالاً للإبداع والمساهمة في تطوير القسم والمنظمة ككل.

كما أنه لا يهمل الموظفين الذين لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى حيث نجد حوالي 57% منهم يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات وهذا يوحي بالعدل بين الموظفين.

كما أنهم يهيئونهم بطريقة غير مباشرة لاتخاذ القرارات السريعة والحاسمة أثناء الأزمات، فتجد الموظفين يبادرون باقتراح حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة دون خوف أو تردد من رفضها أو عدم الاصغاء لهم.

ويعتبر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من القيم التنظيمية التي تميز الثقافة التنظيمية القوية في كل المنظمات، حيث أن اشراكهم في اتخاذ القرارات العادية يساعد القائد في معرفة قيم العاملين داخل المنظمة، مما يسهّل له عملية تكييفها مع قيم المنظمة، فالقائد الناجح هو الذي يعرف كيف يجعل من اختلاف قيم العاملين عاملاً لتجميع واتحاد هذه القيم مع قيم المنظمة.

جدول رقم 24: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في عملية اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات

المجموع	يستعين بمختصين من خارج المؤسسة	يطلب استشارة ذوي الخبرة من الموظفين	المسؤول يتخذ القرار منفردا	رأي المبحوث في اتخاذ القرار أثناء طبيعة المنصب الأزمات
18	3	15	0	نائب مدير
100%	16,7%	83,3%	0,0%	
26	3	19	4	مهندس
100%	11,5%	73,1%	15,4%	
3	0	2	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0,0%	66,7%	33,3%	
4	0	3	1	محاسب
100%	0,0%	75%	25%	
28	2	20	6	رئيس مصلحة
100%	7,1%	71,4%	21,4%	
15	2	9	4	رئيس قسم
100%	13,3%	60,0%	26,7%	
42	2	32	8	إطار
100%	4,8%	76,2%	19,0%	
12	0	7	5	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	58,3%	41,7%	
53	2	40	11	مساعد دراسات
100%	3,8%	75,5%	20,8%	
20	0	7	13	عون تحكم عالي
100%	0,0%	35%	65%	
221	14	154	53	المجموع
100%	6,3%	69,7%	24%	

يمثل الجدول العلاقة بين طبيعة المنصب ورأي المبحوث في عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات والكوارث، حيث تبيّن النتائج أنّ الاتجاه العام للجدول يمثل 69.7% من المبحوثين الذين أجابوا أنّ متخذ القرار أثناء الأزمات والكوارث يطلب استشارة ذوي الخبرة من الموظفين بنسبة غالبية لكل المناصب تقريبا حيث تراوحت بين 83.3% و 58.3% عدا أعوان التحكم الذين شكّلت نسبتهم 35%.

بالمقابل نجد 24% من مفردات البحث يرون أن المسؤول يتخذ القرار منفردا أثناء الأزمات والكوارث بنسبة غالبية لأعوان التحكم العالي ب65%، و 41.7% مساعد تنفيذي، و 33.3% مستشار الرئيس التنفيذي، أما بقية المناصب فتتوزع بين 26.7% و 15.4%.

لنجد في الأخير المبحوثين الذين يرون أن متخذ القرار يستعين بمختصين من خارج المؤسسة بنسبة ضئيلة تقدر ب6.3%.

وبالتالي فإن نتيجة هذا الجدول تؤكد نتيجة الجدول السابق حيث أنّ اشراك العاملين وطلب استشاراتهم، هو من القيم التنظيمية التي يحافظ عليها القادة في الخطوط الجوية الجزائرية، حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات العادية الروتينية، كما ظهر في الجدول السابق، ويطلبون استشارتهم أثناء الأزمات والكوارث. إنّ تقدير القائد للموظف والاستماع لآرائه، وطلبها منه تشجعه على المبادرة، وعلى اكتشاف أفضل الطرق والوسائل لتأدية مهامه وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

جدول رقم 25: نوع الأزمة والقرار المتخذ بالنسبة للمبحوثين.

المجموع	أفقد العمال الثقة في المسؤول	ارتجالي	صائب	القرار المتخذ نوع الأزمة
88	22	29	37	تقني
100%	25%	33%	42%	
34	12	9	13	إداري
100%	35,3%	26,5%	38,2%	
34	10	12	12	مع المتعاملين
100%	29,4%	35,3%	35,3%	
8	2	3	3	كارثة طبيعية
100%	25,0%	37,5%	37,5%	
13	0	0	13	أخرى
100%	0,0%	0,0%	100%	
1	1	0	0	مالي
100%	100%	0,0%	0,0%	
*178	47	53	78	المجموع
100%	26,4%	29,8%	43,8%	

\*المجموع يمثل العينة الجزئية للمبحوثين الذين شهدوا أزمات منذ عملهم في المنظمة.

يمثل الجدول أعلاه نتائج رأي المبحوثين الذين واكبوا أزمات مرّت بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية، حسب نوعية الأزمة ورأيهم في القرار المتخذ.

حيث تبين النتائج أن أعلى نسبة بـ43.8% للمبحوثين الذين يرون أن القرار كان صائبا ونسبة غالبية 100% للمبحوثين الذين عايشوا أزمة أخرى غير مصنفة في الاقتراحات وقد ذكر أغلبهم الاضراب كأزمة عنيفة عطلت كل مصالح المنظمة وشتتت الجهود غير أن القرار كان صائبا من وجهة نظرهم. كما تم ذكر سقوط الطائرات أيضا.

تليها 42%، من المبحوثين الذين عايشوا أزمات تقنية ونسب متقاربة 38.2%، 37.5%، 35.3%، لكل من المبحوثين الذين عايشوا أزمات إدارية، كارثة طبيعية، ومع المتعاملين، على التوالي.

بالمقابل نجد الاتجاه الثاني للجدول لدى المبحوثين الذين يرون أن القرار المتخذ أثناء الأزمات كان ارتجاليا، ونلاحظ أعلى النسب للكوارث الطبيعية بـ37.5%، و35.3% للأزمات مع المتعاملين، تليها 33%، لمن عايشوا أزمات تقنية، و26.5%، للمبحوثين الذين عايشوا أزمات إدارية.

وفي الأخير نجد نسبة 26.4% للمبحوثين الذين يرون أن القرار المتخذ أثناء الأزمات أفقد العمال الثقة في المسؤول ونسبة غالبية 100% لمن عايشوا أزمات مالية، ثم 35.3% لمن عايشوا أزمات إدارية، و29.4% لمن عايشوا أزمات مع المتعاملين، وأدنى النسب بـ25% لكل من المبحوثين الذين شهدوا أزمات تقنية وكوارث طبيعية.

يرجع ارتفاع نسبة اجابة المبحوثين لدى فئة من يرون أن أزمات مثل الاضرابات وسقوط الطائرات كان القرار لمتخذ فيها صائبا، إلى كون هذه الأحداث عادة ما يتم التحضير لها ومتابعتها، خاصة الإضرابات فهي آخر ما يتم اللجوء إليه بعد انسداد كل قنوات الحوار بين المنظمة والجماعات المضربة، وبالتالي فمتخذ القرار عادة ما يكون قد جمع كل الآراء واستشار المختصين من داخل المنظمة، وخارجها مما يجعله يأخذ كل وقته في التفكير والاختيار بين البدائل المطروحة أمامه.

فالقرار يكون بعد التفاوض ودراسة كل الاحتمالات وتحقيق مطالب الفئة المضربة وبالتالي سيرضي الأغلبية.

أما سقوط الطائرات فردة الفعل تكون متوقعة سواء انسانيا بالوقوف على المصابين والعناية بهم، وكذا التواصل مع عائلات الضحايا والمفقودين وتعويضهم. فمهما تعددت أسباب سقوط الطائرات إلا

أنّ البروتوكولات المعمول بها هي واحدة دولياً، في كل شركات الطيران في العالم، لذا تكون القرارات صائبة ومرضية دائماً.

أما الكوارث الطبيعية التي تمر بها المنظمة مثل فيضانات باب الواد، زلزال 2003، وجدنا أن المبحوثين أجابوا بالتساوي بين من يرون القرار المتخذ صائباً، ومن يرونه ارتجالياً، رغم وجود بروتوكولات تحدد كيفية التعامل مع هذه الأوضاع، إذ يبقى اتخاذ القرار فعل انساني يخضع للمتغيرات اللحظية، والحالة النفسية التي يعيشها متخذ القرار.

أما بالنسبة لـ 100% من المبحوثين الذين عانوا أزمة مالية فهم في حقيقة الأمر مبحوث واحد أي مفردة واحدة من مفردات البحث، وشكّل نسبة 100%، لذا دائماً يجب الوقوف عند النسب الكبيرة والبحث في خلفياتها وكيفية استخراجها وحسابها، لأن الأرقام كثيراً ما تكون مُظَلَّلة،

قلو وقفنا عند هذه النسبة لقلنا أنّ كل المبحوثين الذين عايشوا أزمات مالية فقدوا الثقة في مسؤوليهم، نتيجة اتخاذ قرار خاطئ، لكن الواقع عكس ذلك فهو مبحوث واحد الذي فقد الثقة في مسؤوله نتيجة اتخاذ قرار خاطئ اثناء الأزمة المالية التي عاشتها المنظمة، فالقرار لم يلبي طموحه ولم يحقق احتياجاته الفردية، فالعامل قبل كل شيء يبحث عن المردود المادي المقابل لجهد الذي يبذله.

لهذا دائماً ما تراعي الدراسات الاجتماعية دلالة الأرقام الاحصائية قبل تفسيرها، والبحث عن عللها انطلاقاً من السياق الاجتماعي الذي جاءت فيه. لأنّ علم الاجتماع يهدف إلى فهم الدلالات التي ترتبط بالظواهر، فلا تكفي العلاقات الاحصائية مهما كانت مقنعة للدلالة عليها. لأنّ الظاهرة تنتمي لنظام آخر، وتولي أهمية لاستراتيجيات الفاعلين وللحرية في أعمالهم، ولآثار التنظيم.<sup>1</sup>

فالنتيجة المتوصل إليها أنّ أغلب القرارات وفي مختلف الأزمات كانت صائبة، حسب رأي المبحوثين الذين عايشوا أزمات متنوعة في الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا يعطي ثقة للمبحوثين في رؤسائهم وفي المنظمة، ويكسبها الولاء والانتماء، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> -جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، ط1، بيروت، لبنان، دار ومكتبة الهلال، 2011، ص55-56.



جدول رقم 26: المستوى التعليمي واعتراف المسؤول بعمله المبحوث واستحقاقاته

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	اعتراف المسؤول بعمله المبحوث المستوى التعليمي
15	0	3	5	2	5	ثانوي
100%	0,0%	20,0%	33,3%	13,3%	33,3%	
17	0	1	9	4	3	بكالوريا
100%	0,0%	5,9%	52,9%	23,5%	17,6%	
8	0	2	2	2	2	بكالوريا+2
100%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	
42	2	0	16	18	6	بكالوريا+3
100%	4,8%	0,0%	38,1%	42,9%	14,3%	
55	7	7	18	14	9	بكالوريا+4
100%	12,7%	12,7%	32,7%	25,5%	16,4%	
53	1	8	19	24	1	بكالوريا+5
100%	1,9%	15,1%	35,8%	45,3%	1,9%	
30	1	4	6	7	12	بكالوريا+5 فما فوق
100%	3,3%	13,3%	20,0%	23,3%	40,0%	
220	11	25	75	71	38	المجموع
100%	5,0%	11,4%	34,1%	32,3%	17,3%	

يمثل الجدول علاقة المستوى التعليمي للمبحوث باعتراف المسؤولين بعمله واستحقاقات المبحوثين حيث يتبين الاتجاه العام للجدول في النسبة الغالبة 34.1%، للمبحوثين الذين صرحوا أن مسؤولهم أو مشرفهم في أحيانا يعترفون بعملهم واستحقاقاتهم، منهم نسبة غالبة 52.9% لذوي مستوى تعليمي بكالوريا، و38.1% بكالوريا +3، وأدنى النسب نجدها لدى المستوى التعليمي بكالوريا+2، وبكالوريا+5 فما فوق ب 25% و 20% على التوالي.

بالمقابل نجد 32.3% من المبحوثين اختاروا أن مسؤوليهم غالبا ما يعترفون بأعمالهم واستحقاقاتهم بنسبة غالبة لذوي المستوى التعليمي بكالوريا+5، وبكالوريا+3 ب 45.3%، و 42.9% على التوالي، وأضعف نسبة كانت لذوي مستوى تعليمي ثانوي ب 13.3%.

في حين نجد أن 40% من المبحوثين الذين يملكون مستوى تعليمي بكالوريا+5 فما فوق قد صرحوا أن مسؤوليهم يعترفون دائما بعملهم واستحقاقاتهم، تليها 33.3% منهم يملكون مستوى ثانوي، أما بقية المستويات التعليمية فنجدها أدنى من 25%.

مقارنة ب 11.4% من المبحوثين نادرا ما يعترف مسؤوليهم باستحقاقاتهم بنسبة غالبية لذوي المستوى التعليمي بكالوريا+2 ب25%، أما أضعف اتجاه فكان للمبحوثين الذين لم يعترف مسؤوليهم أبدا بعملهم واستحقاقاتهم، بنسبة 5%، وبنسبة غالبية للمستوى التعليمي بكالوريا+4 ب12.7%.

وبالتالي يمكننا القول أن أغلب المبحوثين يرون أن مشرفيهم يعترفون بعملهم واستحقاقاتهم ويشجعونهم على العمل الجيد، ويظهر أنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما كان اعتراف المشرفين بالعمل، حيث وجدنا كل فئات المبحوثين تركزت في اجابات أحيانا وغالبا ودائما، وهذا يعني أن المسؤولين في الخطوط الجوية الجزائرية يدركون قيمة الاعتراف بالفضل للعاملين، مما يشجعهم أكثر وينمي لديهم رغبة العمل ويحفّزهم للتفوق وخدمة أهداف المنظمة.

**جدول رقم 27: مصلحة الانتماء وإعلام المسؤول للمبحوث بالقرارات والمشاريع في وقتها.**

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	اعلام المبحوث بالقرارات في وقتها مصلحة الانتماء
24	4	3	10	3	4	الموارد البشرية والتكوين
100%	16,7%	12,5%	41,7%	12,5%	16,7%	
9	2	1	5	0	1	الشؤون القانونية والتأمين
100%	22,2%	11,1%	55,6%	0,0%	11,1%	
13	4	5	0	3	1	الشؤون التجارية
100%	30,8%	38,5%	0,0%	23,1%	7,7%	
6	1	1	3	0	1	خلية الاتصال
100%	16,7%	16,7%	50,0%	0,0%	16,7%	
30	4	4	3	10	9	الأعمال اللوجيستية
100%	13,3%	13,3%	10,0%	33,3%	30,0%	
18	7	3	4	3	1	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	38,9%	16,7%	22,2%	16,7%	5,6%	
48	0	10	18	10	10	قسم العمليات الجوية
100%	0,0%	20,8%	37,5%	20,8%	20,8%	
26	18	0	3	0	5	قسم نظم المعلومات
100%	69,2%	0,0%	11,5%	0,0%	19,2%	
13	7	2	3	0	1	الإدارة العامة
100%	53,8%	15,4%	23,1%	0,0%	7,7%	
34	6	3	7	12	6	قسم البرامج
100%	17,6%	8,8%	20,6%	35,3%	17,6%	
221	53	32	56	41	39	المجموع
100%	24,0%	14,5%	25,3%	18,6%	17,6%	

تبيّن النتائج أعلاه أنّ 25.3% من المبحوثين أحيانا ما يعلمهم مشرفيهم ومسؤوليهم بالقرارات والمشاريع في وقتها، وهي نسبة متقاربة مع الاتجاه الموالي للمبحوثين الذين صرّحوا أنّ مسؤوليهم ابدأ لا يعلمونهم بالقرارات والمشاريع في وقتها.

بالمقابل نجد بقية الاتجاهات ما بين 18.6% لمن صرّحوا أنّ مديريهم غالبا ما يعلمونهم بالقرارات والمشاريع في وقتها، و17.6% لمن أجابوا ب دائما و 14.5% لمن أجابوا نادرا.

عندما أدخلنا المتغير المستقل مصلحة الانتماء نجد أنّ الاتجاه الأول يدعم ب55.6% لقسم الشؤون القانونية، 50% لخلية الاتصال، في حين نجد بقية المصالح أدنى من 23%.

مقارنة بالاتجاه الثاني الذي نجد النسبة الغالبة لقسم نظم المعلومات ب69.2% والإدارة العامة ب53.8%، تليها الشؤون المالية ب38.9%، والشؤون التجارية ب30.8%، ولا تتجاوز بقية المصالح نسبة 22.2%،

أما الاتجاه الثالث فأعلى نسبة إجابات كانت لقسم البرامج ب35.3%، والأعمال اللوجستية ب33.3%، وتتراوح بقية المصالح بين 23.1% و 0% إجابة.

في حين الاتجاه الرابع أعلى النسب 30% لقسم الأعمال اللوجستية، في حين نجد بقية المصالح أدنى من 20.3%. مقارنة بالاتجاه الأخير والأضعف الذي كانت أعلى النسب به لقسم الشؤون التجارية ب38.5%، وبقية المصالح أدنى من 20.8%.

إذن يمكننا القول أنّ في بعض المصالح غالبا ما يكون الإعلام في وقتها، وربما لطبيعة القرارات المتخذة، أي قرارات روتينية يومية ضيقة النطاق، وهو ما يمثله الاتجاه الأول أي الذين أجابوا ب"أحيانا" والاتجاه الثالث والرابع الذين أجابوا ب غالبا ودائما.

في حين نجد في قسم مثل الشؤون التجارية المبحوثين نادرا ما يسمعون بالقرارات في وقتها رغم أنّ القرارات التجارية هي قرارات مع الزبائن يعني تتطلب الاستشارة والدراسة والدقة، لأن ما يترتب عنها يمس شريحة كبيرة من الزبائن وقد يضر بسمعة المنظمة، فرغم أننا توصلنا في الجداول السابقة أنّ القادة يشركون الفاعلين في المنظمة، ويستشيرونهم في القرارات العادة ويهيّونهم للاستفادة من

ابداعاتهم في قرارات الأزمات، إلا أنّ الوضع يختلف في قسم الشؤون التجارية، وهذا أمر متناقض مع ما توصلنا إليه سابقاً.

ويمكن تفسير هذا أن القرارات التجارية هي قرارات استراتيجية تتأثر بالقرارات السياسية أو التوجه السياسي للدولة في المرحلة المتخذ فيها القرار، لذا يفاجأ بها المشرفون لا يملكون سوى تطبيقها، كما أنّها تتبع النظام البيروقراطي في تبليغها للفاعلين في المؤسسة، لذا تطول مدة وصولها لهم.

جدول رقم 28: طبيعة المنصب ورأي المبحوث حول كفاءة المسؤول.

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	رأي المبحوث حول كفاءة طبيعة المنصب المسؤول
18	1	1	4	7	5	نائب مدير
100%	5,6%	5,6%	22,2%	38,9%	27,8%	
26	0	11	0	14	1	مهندس
100%	0,0%	42,3%	0,0%	53,8%	3,8%	
3	1	1	1	0	0	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	
4	0	0	2	2	0	محاسب
100%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	
28	3	0	10	7	8	رئيس مصلحة
100%	10,7%	0,0%	35,7%	25,0%	28,6%	
15	3	4	3	5	0	رئيس قسم
100%	20,0%	26,7%	20,0%	33,3%	0,0%	
42	9	3	12	11	7	إطار
100%	21,4%	7,1%	28,6%	26,2%	16,7%	
12	1	0	1	10	0	مساعد تنفيذي
100%	8,3%	0,0%	8,3%	83,3%	0,0%	
53	5	2	15	13	18	مساعد دراسات
100%	9,4%	3,8%	28,3%	24,5%	34,0%	
20	0	6	0	9	5	عون تحكم عالي
100%	0,0%	30,0%	0,0%	45,0%	25,0%	
221	23	28	48	78	44	المجموع
100%	10,4%	12,7%	21,7%	35,3%	19,9%	

تبيّن نتائج الجدول أعلاه أنّ 35.3% من المبحوثين يرون أنّ مسؤولهم غالبا ما يملك مستوى عالي من الكفاءة والخبرة بنسبة غالبية 83.3% لمنصب مساعد تنفيذي، و 53.8% لمنصب مهندس، ونجد أدنى نسبة لمساعد دراسات ب 24.5%.

بالمقابل المبحوثين الذين صرّحوا أنّ مسؤولهم أحيانا ما يملك مستوى عالي من الكفاءة بنسبة 21.7%، وبأغلبية 50% لمنصب محاسب، و 35.7% لمنصب رئيس مصلحة.

مقارنة ب 19.9% من المبحوثين الذين أجابوا أنّ مسؤولهم دائما يمتلك مستوى عالي من الكفاءة والخبرة من بينهم مساعد دراسات بأعلى النسب 34%، ورئيس مصلحة 28.6%، وأضعف نسبة لمنصب مهندس ب 3.8%.

وبالمقابل نجد أدنى النسب للمبحوثين الذين صرّحوا أنّ مسؤولهم نادرا ما يملك كفاءة وخبرة ب 12.7%، و 10.4% للمبحوثين الذين أجابوا أنّ مسؤوليهم لا يملكون أبدا مستوى من الكفاءة والخبرة.

إنّ غالبية الإجابات تراوحت بين غالبا وأحيانا ونادرا، وهذا يعطينا نظرة حول رأي المبحوثين في مستوى رؤسائهم وكفاءتهم وخبرتهم في إدارة المواقف واتخاذ القرارات المناسبة، ومنه يمكننا القول أنّ غالبية المسؤولين في الخطوط الجوية الجزائرية يملكون قدرا من الكفاءة والخبرة التي تسهل لهم عملهم داخل المنظمة وتهيؤهم لاتخاذ قرارات تتناسب المنظمة وتحقق أهدافها.

رغم أنّ بعض المبحوثين لا يرضون بمستوى رؤسائهم ويرون أنّهم أكفأ منهم حسب تصريحات بعض المبحوثين، لكن هذا لا يمنع من القول أنّه توجد كفاءات إدارية وقيادية في الخطوط الجوية الجزائرية، تستطيع تحمل مسؤولية القرار متى ما أتيحت لها الفرصة بعيدا عن الإملاءات الفوقية والسياسية.

جدول رقم 29: النظام الاتصالي ورأي المبحوث في عدالة المسؤول وسهولة التواصل معه

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	عدالة المسؤول وسهولة التواصل معه
						النظام الاتصالي
147	4	13	39	47	44	مناسب
100%	2,7%	8,8%	26,5%	32,0%	29,9%	
74	16	10	12	8	28	غير مناسب
100%	21,6%	13,5%	16,2%	10,8%	37,8%	
221	20	23	51	55	72	المجموع
100%	9,0%	10,4%	23,1%	24,9%	32,6%	

تبين نتائج الجدول أعلاه أنّ 32.6% من المبحوثين صرّحوا أنّ رئيسهم في العمل دائما ما يكون عادلا وسهل البلوغ ودائما يصغي للجميع، بنسبة غالبية 37.5% للمبحوثين الذين يعتبرون النظام الاتصالي غير مناسب، مقابل 29.9% ممن يعتبرونه مناسب ويتيح وصول المعلومة بسرعة وكفاءة.

مقارنة بنسبة 24.9% من المبحوثين الذين يرون مسؤولهم غالبا ما يكون عادلا وسهل البلوغ ويصغي للجميع بأغلبية 32% لمن يعتبرون النظام الاتصالي مناسب ويتيح الوصول للمعلومة وبسرعة وكفاءة. و10.8% لمن يعتبرون النظام الاتصالي غير مناسب.

بالمقابل نجد النسبة الثالثة للمبحوثين الذين يرون أنّ مسؤولهم أحيانا ما يكون عادلا وسهل البلوغ ويصغي للجميع بأعلى النسب 26.5% لمن يعتبرون النظام الاتصالي مناسب ويتيح وصول المعلومة بسرعة وكفاءة مقابل 16.2% ممن يعتبرون النظام الاتصالي غير مناسب.

في الأخير نجد المبحوثين الذين نادرا ما يصغي لهم المسؤول ويعاملهم بعدل بنسبة 10.4%، تليها 9% للمبحوثين الذين لا يصغي لهم مسؤولهم أبدا وهي أضعف النسب.

إنّ يمكننا القول أنّ أغلبية المبحوثين يرون أنّ مسؤوليهم في العمل عادلين ومن السهل الوصول إليهم ويصغون للجميع، رغم أنّ النسبة الغالبة في الجدول أعلاه هي للمبحوثين الذين يعتبرون النظام الاتصالي غير مناسب ومع ذلك فإنّهم يرون المسؤول أو المشرف سهل البلوغ، وهذا يرجع للاتصال غير الرسمي الذي يشكّل منظومة موازية للاتصال الرسمي في أي منظمة، ويقدم حلولا للفاعلين

يستغلونها خدمة لاستراتيجياتهم الشخصية داخل المنظمة مهما كان موقعهم في التدرج الهرمي للسلطة، كما يرجع للمناخ التنظيمي السائد الذي يشجع العلاقات الاجتماعية بين الزملاء باختلاف مناصبهم.

وهذا يعني أنّ المسؤولين والمشرفين في الخطوط الجوية الجزائرية يتلقون كافة الآراء ويستمعون للجميع في إطار رجوع الصدى للعملية الاتصالية الرسمية موازاة مع الاتصال غير الرسمي، وهذا من أهم قيم الثقافة التنظيمية فالتزام القادة بالعدل بين الفاعلين وحسن الإصغاء إلى مشاكلهم اقتراحاتهم، يشجعهم على المبادرة وتقديم الاقتراحات التي تساعد القائد في اتخاذ القرارات المناسبة، ومعرفة قيم الفاعلين وتكييفها مع قيم المنظمة واستغلالها لإقناعهم بالقرارات التي قد تلقى ردة فعل معارضة.

**جدول رقم 30: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في فرض مسؤوله لطرق عمل غير مناسبة له.**

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	فرض طرق عمل غير مناسبة طبيعة المنصب
18	3	2	8	4	1	نائب مدير
100%	16,7%	11,1%	44,4%	22,2%	5,6%	
26	4	6	14	2	0	مهندس
100%	15,4%	23,1%	53,8%	7,7%	0,0%	
3	2	1	0	0	0	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	
4	2	0	1	1	0	محاسب
100%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	
28	10	9	6	2	1	رئيس مصلحة
100%	35,7%	32,1%	21,4%	7,1%	3,6%	
15	2	7	6	0	0	رئيس قسم
100%	13,3%	46,7%	40,0%	0,0%	0,0%	
42	14	5	13	9	1	إطار
100%	33,3%	11,9%	31,0%	21,4%	2,4%	
12	6	0	6	0	0	مساعد تنفيذي
100%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
53	17	21	11	4	0	مساعد دراسات
100%	32,1%	39,6%	20,8%	7,5%	0,0%	
20	4	2	13	1	0	عون تحكم عالي
100%	20,0%	10,0%	65,0%	5,0%	0,0%	
221	64	53	78	23	3	المجموع
100%	29,0%	24,0%	35,3%	10,4%	1,4%	

نلاحظ من الجدول أنّ الاتجاه العام بـ35.3% للمبحوثين الذين أحيانا يفرض عليهم مسؤولهم طرق عمل لا تناسبهم، بنسبة غالبية 65% عون تحكم عالي، تليها 53.8% مهندس، ثم 50%، 44%، لكل من مساعد تنفيذي ونائب مدير على التوالي.

بالمقابل نجد المبحوثين الذين لا يفرض عليهم المسؤول أبداً، طرق عمل لا تتاسبهم بنسبة غالبية لمستشاري الرئيس التنفيذي بـ66.7%، تليها 50% لكل من محاسب ومساعد تنفيذي على حدا.

مقارنة بـ24% من المبحوثين نادرا ما يفرض عليهم مسؤوليهم طرق عمل لا تتاسبهم بنسبة غالبية 46.7% لرئيس قسم، تليها 39.6% مساعد دراسات و33.3% مستشار الرئيس التنفيذي.

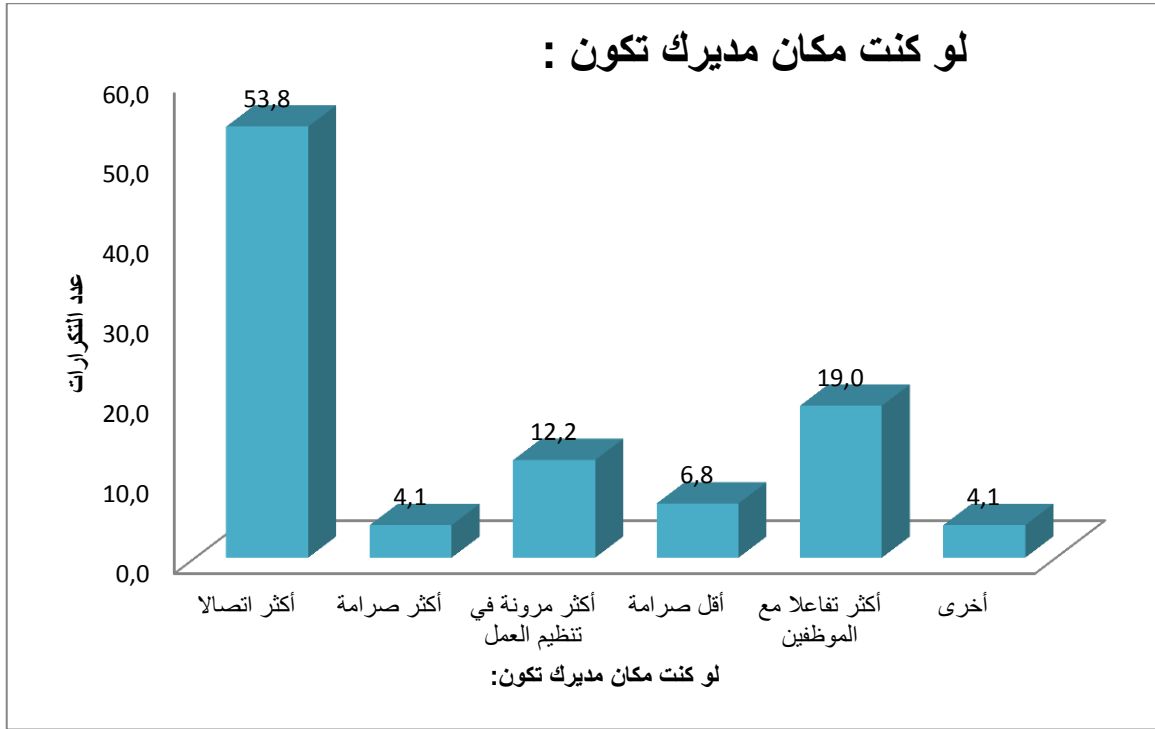
بالمقارنة بـ10.4% من المبحوثين غالبا ما يفرض عليهم مسؤوليهم طرق عمل لا تتاسبهم، بأعلى النسب لمنصب محاسب بـ25%، تليها أضعف اتجاه للمبحوثين الذين دائما ما يفرض عليهم رؤسائهم طرق عمل لا تتاسبهم بنسبة 1.4%.

وبالتالي يمكننا القول أنّ القادة في الخطوط الجوية الجزائرية نوعان: الأول يفضل التوجيه الدائم والوقوف على كيفية تنفيذ الأعمال، ويظهر هذا من خلال فئة أعوان التحكم العالي، والمهندسين، الذين أحيانا يتدخل قادتهم لفرض طرق عمل معينة تفاديا لأي خلل قد يصيب نظام العمل مما يؤدي لحوادث وأزمات لاحقا، كما يظهر كذلك من خلال نسبة المساعدين التنفيذيين 50%.

النوع الثاني: يرى أن الأعمال المكتبية الروتينية لا تتطلب أكثر من التكوين الأولي ليتقنها العاملين ويظهر ذلك من خلال رؤساء الأقسام ومساعدتي الدراسات، وهذه النتائج تفسّر بتعدد المديريات المختارة في عينة البحث، بين مديريات تقنية وأخرى ذات طابع مكتبي.



الشكل 10 : كيف سيكون المبحوث لو كان في منصب مسؤوله.



يبين الشكل أعلاه أنّ 53.8% من المبحوثين صرّحوا أنهم سيكونون أكثر اتصلا إذا ما أُتيحت لهم الفرصة ليصبحوا مكان رؤسائهم، مقابل 19% سيكونون أكثر تفاعلا مع الموظفين، تليها 12.2% من المبحوثين يفضلون أن يكونوا أكثر مرونة في تنظيم العمل، ثم 6.8% من المبحوثين يفضلون أن يكونوا أقلّ صرامة و 4.1% لكل من المبحوثين الذين يفضلون أن يكونوا أكثر صرامة و من اقترحوا مقترحات أخرى كأن يكونوا قليل التعيّب وأكثر بشاشة وتفهما، وأن يكون المدير متفهما للخير ويشجع العمل الجماعي، وأن يكون عادلا حيث صرّح أحد المبحوثين أنّ العدالة بين العمال كفيّلة بتحقيق النجاح.

ومقارنة بالجدول رقم 29، حيث وجدنا أنّه رغم اعتبار المبحوثين أنّ النظام الاتصالي غير مناسب غير أنّ المسؤول سهل البلوغ وعادل ويستمتع للجميع، هذا يؤكد أنّ النظام الاتصالي الرسمي في الخطوط الجوية الجزائرية بطيء ولا يحقّق طموحات وأهداف الفاعلين في المنظمة.

ومع ذلك يتيح لهم الاتصال غير الرسمي هامش حرية يستطيعون من خلاله تبليغ رؤسائهم بأرائهم، ويحققون من خلاله أهدافهم الخاصة، لذا وجدنا هذا التناقض لدى المبحوثين، فهم يرون مسؤولهم سهل البلوغ بصفة غير رسمية ويطالبونه في نفس الوقت أن يكون أكثر تواصلا وتفاعلا مع الموظفين

بصفة رسمية، لأنّ الاتصال الجيد هو أساس نجاح القائد، فمن يحسن التواصل مع الفاعلين في المنظمة يستطيع قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وضمان ردة فعلهم الايجابية على التغييرات والقرارات المتخذة.

الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

التزام القادة بأهداف المنظمة وبالمعتقدات والقيم التنظيمية التي نشأت عليها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة تراعي مصلحة المنظمة وتخرجها من الأزمة بأقل الخسائر.

إنّ القصد من هذه الفرضية هو الوقوف على أثر التزام القادة بالقيم التنظيمية للخطوط الجوية الجزائرية في اتخاذ القرارات، فكل متخذ قرار يسعى لمراعاة قيم المنظمة والفاعلين فيها، ويكيّفها خدمة لأهداف المنظمة، ومواجهة الأزمات باستشارة كل الفاعلين واختيار البديل الذي يرضي جميع الأطراف ويخرج المنظمة بأقل الخسائر.

والقائد الناجح هو الذي يوطّد علاقات قوة بينه وبين الفاعلين، وهذا ما يمنحه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ومستويات رضاهم، ودفعهم لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة، وتحفيزهم على الإبداع والتميز والاستمرار في تقديم المبادرات التي تقوّي علاقة الفاعلين بالقائد وتجعله قدوة لهم في النجاح المتواصل والقدرة على التكيف مع جميع أنواع المشاكل والأزمات.

ومن خلال تحليل نتائج الجداول السابقة توصلنا إلى المؤشرات والدلالات التالية:

✓ التزام العاملين باختلاف مناصبهم بالسياسات والإجراءات التنظيمية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية، من مؤشرات نجاح الثقافة التنظيمية ونجاح القادة في ترسيخ قيم الالتزام لدى مرؤوسيه.

✓ انتشار روح المشاركة بين الفاعلين وترسيخ مفهوم التعاون كقيمة ثابتة في الوعي الجمعي داخل المنظمة، من مؤشرات نجاح القادة (المشرفين والمدراء بمختلف تدرجهم الهرمي) ليكونوا قدوة لدى الفاعلين، في انسانيّتهم وتعاونهم.

- ✓ قيمة الاعتراض على القرارات الخاطئة أو الغير مفهومة لدى الفاعلين تتيح لهم المشاركة مناقشة القرارات مع رؤسائهم وتعديلها لتحقيق أهداف المنظمة، وهو مؤشر على ديمقراطية القائد.
- ✓ المشاركة في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنظمة هو من القيم التنظيمية التي تسمح للعاملين في المنظمة بالاندماج أكثر، ويبين هذا التفاعل مدى نجاح القائد في تكييف قيم العاملين مع المحيط الداخلي للمنظمة واكتساب قيمها وسلوكياتها.
- ✓ كلما كان النظام الاتصالي سريع ومناسب ويتيح انتقال المعلومة بين الفاعلين في المنظمة فهذا يسهل عمل الفاعلين ويساهم في انتشار قيم المنظمة بينهم وترسيخها.
- ✓ القائد الناجح المداوم على التطوير والبحث للتكيف مع تغيرات المحيط ومواكبة المنافسة التي تواجهها المنظمة، وليكون قدوة لمؤوسيه ويحقق أهداف المنظمة.
- ✓ انعكاس نظم الرقابة على أداء الفاعلين في المنظمة يبين مدى تحكم القادة في مرؤوسيهم وكذا سلطة القائد واستراتيجيته في تكييف هوامش اللايقين لدى الفاعلين وبناء علاقات تؤثر على سلوكيات الفاعلين وأفعالهم تجاه أهداف المنظمة.
- ✓ المناخ التنظيمي الذي يتميز بروح الأخوة والعلاقات العائلية والانسجام بين العاملين يساهم في نشر الروح المعنوية العالية وانجاز المهام والمحافظة على هذا المناخ مهمة القائد الذي يبحث دائما على أفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يضمن اتباع العاملين للتعليمات والسعي للمحافظة على علاقتهم بقائدهم.
- ✓ اتخاذ القرار تتحكم فيه الظروف المحيطة بمتخذ القرار، ويلقّه الغموض وعدم اليقين، كما أنه يخضع لإمكانيات وقدرات متخذ القرار الشخصية، وحالته النفسية وجرأته في تحمل نتائج قراراته، خاصة أثناء الأزمات التي تحتاج للدقة والسرعة قصد تجنب المنظمة الخسائر التي تنتج جراء الأزمة.
- ✓ القرارات المتخذة في الخطوط الجوية الجزائرية وفي أغلب المصالح والأقسام هي قرارات بناءة ومدروسة، وتنقسم حسب طبيعة المشكلة إلى: قرارات مبرمجة : روتينية متكررة الحدوث تكون مبنية على معلومات دقيقة ونطاقها ضيق حيث تكون حسب أقسام المنظمة ومصالحها.

وقرارات مفاجئة: تختص بمعالجة مشكلات وأهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والأبعاد، وتزيد خلالها دائرة الشك وتتطلب جهداً أكبر من متخذ القرار، ويصعب تفويضها.

✓ يعتبر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد القائد في معرفة قيم العاملين داخل المنظمة، مما يسهل له عملية تكييفها مع قيم المنظمة، فالقائد الناجح هو الذي يعرف كيف يجعل من اختلاف قيم العاملين عاملاً لتجميع واتحاد هذه القيم مع قيم المنظمة.

✓ إنَّ تقدير القائد للموظف والاستماع لآرائه، وطلبها منه تشجعه على المبادرة، وعلى اكتشاف أفضل الطرق والوسائل لتأدية مهامه وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

✓ أغلب القرارات وفي مختلف الأزمات التي مرّت بها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، كانت صائبة، حسب رأي المبحوثين وهذا يعطي ثقة للمبحوثين في رؤسائهم وفي المنظمة، ويكسبها الولاء والانتماء، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ إدراك القادة لقيمة الاعتراف بالفضل للعاملين، مما يشجّعهم أكثر وينمي لديهم رغبة العمل والتفوق لخدمة أهداف المنظمة.

✓ هناك قرارات استراتيجية تتأثر بالقرارات السياسية أو التوجه السياسي للدولة، لذا يفاجأ بها المشرفون ولا يملكون سوى تطبيقها.

✓ توجد كفاءات إدارية وقيادية في الخطوط الجوية الجزائرية، تستطيع تحمل مسؤولية القرار متى ما أُتيحت لها الفرصة بعيداً عن الإملاءات الفوقية والسياسية.

✓ التزام القادة بالعدل بين الفاعلين وحسن الإصغاء إلى مشاكلهم واقتراحاتهم، يشجعهم على المبادرة وتقديم الاقتراحات التي تساعد القائد في اتخاذ القرارات المناسبة، ومعرفة قيم الفاعلين وتكييفها مع قيم المنظمة واستغلالها لإقناعهم بالقرارات التي قد تلقى ردة فعل معارضة.

✓ القادة في الخطوط الجوية الجزائرية نوعان: الأول يفضل التوجيه الدائم والوقوف على كيفية تنفيذ الأعمال، والثاني: يرى أن الأعمال المكتبية الروتينية لا تتطلب أكثر من التكوين الأولي ليتقنها العاملين.

✓ الاتصال الجيد هو أساس نجاح القائد، فمن يحسن التواصل مع الفاعلين في المنظمة يستطيع قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وضمان ردة فعلهم الايجابية على التغييرات والقرارات المتخذة.

وحسب هذه المؤشرات يمكننا القول أنّ الفرضية الأولى محققة بنسبة كبيرة فالتزام القادة والفاعلين بقيم الثقافة التنظيمية للخطوط الجوية الجزائرية دائما ما يوجّههم لاتخاذ أفضل القرارات التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها.

الفصل الثامن: التنشئة الاجتماعية، تنمية الولاء،  
التكيف مع الأوضاع الأزموية الطارئة.

تمهيد

1. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
2. الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

**تمهيد**

بعد توصلنا لمؤشرات التزام متخذ القرار بالقيم التنظيمية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية، وأثره في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل ايجابي على المنظمة، نظرة المبحوثين لرؤسائهم وعلاقتهم بهم، ومدى مراعاة المشرفين للعاملين واحتياجاتهم، نتطرق في هذا الفصل للتنشئة الاجتماعية للعاملين، وتنمية الالتزام التنظيمي وأثره على تكيف العاملين مع التغييرات والأوضاع الطارئة وكذا مرونة المنظمة وتكيفها السريع مع تغييرات المحيط والأوضاع الأزمومية التي تفرضها هذه التغييرات.

• تحليل الجداول الخاصة بالفرضي الثانية:

جدول رقم 31: مصلحة الانتماء ومساهمة السياسات المتبعة في المنظمة في تنمية الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	مساهمة السياسات في تنمية مصلحة الانتماء الولاء
24	1	5	16	2	الموارد البشرية والتكوين
100%	4,2%	20,8%	66,7%	8,3%	
9	1	5	2	1	الشؤون القانونية والتأمين
100%	11,1%	55,6%	22,2%	11,1%	
13	0	5	5	3	الشؤون التجارية
100%	0,0%	38,5%	38,5%	23,1%	
6	2	0	3	1	خلية الاتصال
100%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	
30	4	1	15	10	الأعمال اللوجيستكية
100%	13,3%	3,3%	50,0%	33,3%	
18	3	6	5	4	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	16,7%	33,3%	27,8%	22,2%	
48	4	20	22	2	قسم العمليات الجوية
100%	8,3%	41,7%	45,8%	4,2%	
26	0	10	8	8	قسم نظم المعلومات
100%	0,0%	38,5%	30,8%	30,8%	
13	0	6	5	2	الإدارة العامة
100%	0,0%	46,2%	38,5%	15,4%	
34	0	13	15	6	قسم البرامج
100%	0,0%	38,2%	44,1%	17,6%	
221	15	71	96	39	المجموع
100%	6,8%	32,1%	43,4%	17,6%	

يظهر الجدول أنّ الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أنّ السياسات المتبعة في الخطوط الجوية الجزائرية تساهم في تنمية الولاء التنظيمي بنسبة 43.3% من المجموع الكلي، وبأعلى النسب عند كل من الموارد البشرية بـ 66.7%، و 50% لكل من خلية الاتصال وقسم الأعمال اللوجستية على حدة، ونجد أنّ أقل النسب لدى الشؤون القانونية والتأمين بـ 22.2%.



بالمقابل نجد أنّ 32.1%، من المبحوثين غير موافقين أنّ السياسات المتبعة في الخطوط الجوية الجزائرية تساهم في تنمية الولاء لدى العاملين، وبأعلى النسب لدى قسم الشؤون القانونية والتأمين ب55.6% و42.2% لقسم الإدارة العامة، وأدنى النسب ب3.3% لقسم الأعمال اللوجستية.

من الواضح أنّ أغلبية المبحوثين منقسمين بين رأيين الأول يرى أنّ سياسات الخطوط الجوية الجزائرية تساهم في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظف، حيث أن الطبيعة الانسانية تميل لتقدير المكان الذي تعيش فيه أو تعمل به والألفة بين الإنسان والمكان تولّد شعور الانتماء لدى الموظف حتى لو كانت هناك سلبيات، فهو يتعوّد عليه ويصبح جزء منه.

أما الرأي الثاني الذي يرى أنّ السياسات في الخطوط الجوية الجزائرية لا تساهم في تنمية الولاء يخضع لعاملين: العامل الأول وهو الأجر المادي والعامل الثاني هو النفسي.

فالأجر المادي حين لا يساوي الجهد المبذول وحين يشعر الموظف أنّه لا يتلقى ما يكفيه نظير جهوده فالأكيد أنّه سيشعر بالتذمر وعدم التقدير والمكان الذي لا تقدر فيه جهودك يوّلّد لديك عدم الانتماء له.

أما العامل النفسي فهو رغبة الانسان في التغيير والبحث عن الجديد، فالشخصيات البشرية تختلف منهم من يفضلون منطقة الراحة ويرفضون التغيير وهم الفئة الأولى، ومنهم من يسعون دائما للتغيير ولا يرضون بأدنى الشروط بل يسعون دائما لكسر الروتين والتجديد.

لذا يجب على المنظمات أن تبني سياسات داخلية مرنة تساعد على اشباع حاجات العاملين في المنظمة وتحقيق التوازن مما يمنحهم شعور الرضا والاطمئنان والانتماء، فالعامل بحاجة لتأمين احتياجاته الاجتماعية من حب الانتماء للجماعات الرسمية وغير الرسمية، حب الظهور، ربط الصداقات مع الزملاء، والتعلق بالمكان وهو ما يوّلّد الولاء التنظيمي والالتزام تجاه المنظمات، وقد جاء شعور الانتماء في المرتبة الثالثة حسب ترتيب ماسلو لسلم الحاجات.

جدول رقم 32: المستوى التعليمي ورأي المبحوث في أهمية العنصر البشري لدى المنظمة.

المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	العنصر البشري أهم المستوى التعليمي عنصر
15	0	1	7	7	ثانوي
100%	0,0%	6,7%	46,7%	46,7%	
17	0	2	10	5	بكالوريا
100%	0,0%	11,8%	58,8%	29,4%	
8	0	0	4	4	بكالوريا+2
100%	0,0%	0,0%	50%	50%	
43	2	11	23	7	بكالوريا+3
100%	4,7%	25,6%	53,5%	16,3%	
55	4	18	23	10	بكالوريا+4
100%	7,3%	32,7%	41,8%	18,2%	
53	4	22	17	10	بكالوريا+5
100%	7,5%	41,5%	32,1%	18,9%	
30	2	15	12	1	بكالوريا+5مما فوق
100%	6,7%	50%	40%	3,3%	
221	12	69	96	44	المجموع
100%	5,4%	31,2%	43,4%	19,9%	

يظهر من الجدول أنّ هناك نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية نوعا ما تعتبر المورد البشري أهم عنصر لديها، بنسبة غالبية لذوي المستوى التعليمي بكالوريا ب58.8%، وبكالوريا +3 و بكالوريا +2، ب 53.5% و 50%، على التوالي.

بالمقابل نجد أنّ 31.2% من المبحوثين الذين لا يوافقون أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر المورد البشري أهم عنصر لديها، بنسبة غالبية للمبحوثين ذوي المستوى العلمي بكالوريا +5 فما فوق ب50%، و 41.5% بكالوريا+5، 32.7% بكالوريا+4.

تعليقا على نتائج هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي وموافقة المبحوث على أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر المورد البشري أهم عنصر لديها، نلاحظ أنّ المستويات العلمية العليا غير موافقين أو موافقين نسبيا وهو ما يعني أنّه كلما ارتفع المستوى التعليمي ارتفعت المتطلبات الوظيفية للمورد البشري، وهذا يظهر جليا من خلال النتائج حيث نجد أنّ بقية المستويات العلمية من بكالوريا، بكالوريا+2، و ثانوي بغالبية بين اختيار موافقين تماما أو موافقين نسبيا أي أنّهم حققوا المطالب الوظيفية، ويشعرون بالرضا الوظيفي، نتيجة ما توفره الخطوط الجوية الجزائرية، ويتناسب مع

أهدافهم الشخصية، وبالتالي فهم راضون ويعتبرون أنفسهم أهم مورد في المنظمة. وشعور الرضا يوِّلد الانتماء والولاء للمنظمة.

جدول رقم 33: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في وجود حرية في تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة.

المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	توجد حرية في تقديم طبيعة المنصب الأفكار
18	0	2	11	5	نائب مدير
100%	0,0%	11,1%	61,1%	27,8%	
26	2	8	15	1	مهندس
100%	7,7%	30,8%	57,7%	3,8%	
3	0	0	3	0	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0,0%	0,0%	100%	0,0%	
4	1	1	2	0	محاسب
100%	25%	25%	50%	0,0%	
28	7	3	15	3	رئيس مصلحة
100%	25%	10,7%	53,6%	10,7%	
15	5	1	8	1	رئيس قسم
100%	33,3%	6,7%	53,3%	6,7%	
42	7	6	24	5	إطار
100%	16,7%	14,3%	57,1%	11,9%	
12	0	11	1	0	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	91,7%	8,3%	0,0%	
53	6	8	36	3	مساعد دراسات
100%	11,3%	15,1%	67,9%	5,7%	
20	5	4	10	1	عون تحكم عالي
100%	25%	20%	50%	5%	
221	33	44	125	19	المجموع
100%	14,9%	19,9%	56,6%	8,6%	

تبيّن نتائج الجدول أنّ الاتجاه العام للمبحوثين بـ 56.6% ممن يوافقون نوعا ما على بند وجود حرية في تقديم الأفكار والاقتراحات بنسبة غالبية لمستشاري الرئيس التنفيذي بـ 100%، وينسب تفوق 50% لكل المناصب عدا الموظفين بمنصب مساعد تنفيذي حيث نجدهم بنسبة 8.3% فقط، في حين نجدهم يشكلون 91.7% في الاتجاه الثاني الذي يمثل المبحوثين الغير موافقين على بند وجود حرية في تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة.

لتفسير هذه النتائج نعود للجدول رقم 29 من الفصل الثاني التطبيقي، الذي يمثل رأي المبحوثين في النظام الاتصالي المستعمل واعتماد المسؤول عادلا وسهل البلوغ ويصغي للجميع، حيث وجدنا أنه رغم اعتبار الغالبية أن النظام غير مناسب مقارنة بما يطمحون إليه، إلا أنهم صرحوا بأن رئيسهم سهل البلوغ، وهذا يؤكد نتائج هذا الجدول، فموافقة المبحوثين بنسبة غالبية وفي أغلبية المناصب على أنه توجد لديهم حرية نوعا في تقديم الأفكار والاقترحات يبين أنه رغم السلبيات الموجود في النظام الاتصالي الرسمي الذي تتبعه منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، إلا أن المسؤولين يستمعون ويشجعون على تقديم الأفكار والاقترحات وهذا من القيم الأساسية في التنشئة الاجتماعية للعامل على ثقافة المنظمة التي ينتمي إليها.

جدول رقم 34: السن واستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	الاستعداد لتقديم مجهود أكبر السن
22	2	2	7	11	28-23
100%	9,1%	9,1%	31,8%	50%	
57	2	23	22	10	34-29
100%	3,5%	40,4%	38,6%	17,5%	
65	5	11	33	16	40-35
100%	7,7%	16,9%	50,8%	24,6%	
26	0	2	15	9	46-41
100%	0,0%	7,7%	57,7%	34,6%	
33	0	0	18	15	52-47
100%	0,0%	0,0%	54,5%	45,5%	
18	0	2	13	3	53 فما فوق
100%	0,0%	11,1%	72,2%	16,7%	
221	9	40	108	64	المجموع
100%	4,1%	18,1%	48,9%	29,0%	

يمثل الجدول أعلاه علاقة السن باستعداد الموظفين لتقديم مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، حيث نجد الاتجاه العام بـ 48.9% من المبحوثين الذين يوافقون نوعا ما على استعدادهم لتقديم

مجهودات أكبر من المطلوب منهم في وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة، تليها مباشرة 29% من المبحوثين موافقين تماما على تقديم مجهودات أكبر، ويدعم الاتجاه العام بـ 72.2% من المبحوثين الذين تجاوزوا 53 سنة، تليها 57.7%، 54.5% لكل من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 - 46 سنة، و 47 - 52 سنة.

أما الاتجاه الثاني فيدعم بـ 50% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 23 - 28 سنة، و 45.5% للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 - 52 سنة.

وبالتالي فإنّ غالبية المبحوثين في الخطوط الجوية الجزائرية باختلاف أعمارهم، لديهم استعداد لتقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يشمل الطوارئ والكوارث والأزمات، فالموظف المستعد دائما لتقديم مجهود اضافي لنجاح المنظمة التي ينتمي إليها لن يبخل بالمجهود أثناء الأزمات.

يمكن تفسير هذه النتائج بتوافق النسق القيمي للمبحوث والنسق القيمي للمنظمة التي يعمل بها، والتوافق بين استراتيجيات وأهداف المبحوث الشخصية واستراتيجيات وأهداف المنظمة، هذا التوافق يؤدي بالمبحوث لبذل كل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة والمحافظة عليها، والولاء لها.

وهذه النتائج تؤكد نتائج الجدول السابق، فلا يمكن للقائد أن يكسب ولاء الموظفين وجعلهم يقدموا أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا تقديرا معنويا وتقديرا ماديا مجزيا، فاستماع القائد للموظفين وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة هو تقدير معنوي لكفاءتهم، والأجر والعلاوات والتحفيزات هو تقدير مادي لجهودهم، وهذا يجعل المبحوثين ممتنين وملتزمين تجاه منظماتهم خاصة أثناء الأزمات.

جدول رقم 35: المستوى التعليمي والمزايا التي تقدمها المنظمة.

المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	تقدم المنظمة مزايا أفضل من منظمات أخرى المستوى التعليمي
15	0	10	0	5	ثانوي
100%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	
17	2	7	5	3	بكالوريا
100%	11,8%	41,2%	29,4%	17,6%	
8	0	2	6	0	بكالوريا+2
100%	0,0%	25,0%	75%	0,0%	
43	10	9	12	12	بكالوريا+3
100%	23,3%	20,9%	27,9%	27,9%	
55	11	17	21	6	بكالوريا+4
100%	20,0%	30,9%	38,2%	10,9%	
53	7	17	22	7	بكالوريا+5
100%	13,2%	32,1%	41,5%	13,2%	
30	8	5	14	3	بكالوريا+5 فما فوق
100%	26,7%	16,7%	46,7%	10%	
221	38	67	80	36	المجموع
100%	17,2%	30,3%	36,2%	16,3%	

يبين الجدول علاقة المستوى التعليمي برأي المبحوث بالمزايا التي تقدمها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث يتضح الاتجاه العام بـ 36.2%، للمبحوثين الذين يعتبرون منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تقدم مزايا نوعا ما لا تتوفر في منظمات أخرى أو أفضل منها، بنسبة غالبية 75% للمبحوثين الذين يملكون مستوى تعليمي بكالوريا+2، و 46.7% ذوو مستوى بكالوريا+5 فما فوق. مقابل 29.4%، 27.9%، لكل من بكالوريا+3، وبكالوريا.

مقارنة بـ 30.3% من المبحوثين لا يوافقون على أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تقدم مزايا لا تتوفر في منظمات أخرى، بأغلبية 66.7% لمستوى ثانوي، و 41.2% لمستوى بكالوريا. بالمقابل نجد أغلبية من لا يوافقون تماما يملكون مستوى تعليمي بكالوريا+5 فما فوق بنسبة 26.7%. وأغلبية الموافقين تماما يملكون مستوى ثانوي ومستوى بكالوريا+3، وينسب 33.3%، 27.9% على التوالي.

وبالتالي يمكننا القول أن أغلبية المبحوثين باختلاف مستوياتهم ينقسمون بين من يعتبرون المزايا التي تقدمها الخطوط الجوية الجزائرية أفضل نوعا ما من منظمات عمومية أخرى، ومن يعتبرون

المنظمة لا توفر مزايا أفضل من منظمات عمومية أخرى، ويرجع هذا للطموح الشخصي لكل فرد فهناك من يسعى دائما للتطور وطلب المزيد، خاصة مع التغيرات المجتمعية ومتطلبات الحياة، وهناك من رضي بالميزات التي قدمتها له الخطوط الجوية الجزائرية خاصة إذا اعتبرنا قبول التوظيف فيها يعتبر نوعا من المظهر (البريستيج) الاجتماعي، لأنّ الشائع في المجتمع أن الرواتب في الخطوط الجوية ومؤسسة سوناطراك من أفضل الرواتب على مستوى المنظمات الجزائرية، كما تمتلك السمعة أيضا فمن يعمل في الخطوط الجوية يعتبر صاحب نفوذ أو يمتلك اتصالات مع أصحاب النفوذ، وبالتالي فمن يضمن مكانا له في المنظمة فكأنما ضمن مكانة في المجتمع وحقق قيمة ذاتية بين أقرانه والمحيطين به.

جدول رقم 36: مصلحة الانتماء ووجود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في المنظمة.

المجموع	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	توجد علاقات طيبة بين مصلحة الانتماء العاملين
24	3	4	17	0	الموارد البشرية والتكوين
100%	12,5%	16,7%	70,8%	0,0%	
9	1	5	3	0	الشؤون القانونية والتأمين
100%	11,1%	55,6%	33,3%	0,0%	
13	2	3	5	3	الشؤون التجارية
100%	15,4%	23,1%	38,5%	23,1%	
6	0	2	3	1	خلية الاتصال
100%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	
30	7	4	13	6	الأعمال اللوجيستكية
100%	23,3%	13,3%	43,3%	20,0%	
18	4	7	5	2	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	22,2%	38,9%	27,8%	11,1%	
48	12	16	14	6	قسم العمليات الجوية
100%	25,0%	33,3%	29,2%	12,5%	
26	2	8	8	8	قسم نظم المعلومات
100%	7,7%	30,8%	30,8%	30,8%	
13	6	2	3	2	الإدارة العامة
100%	46,2%	15,4%	23,1%	15,4%	
34	3	9	18	4	قسم البرامج
100%	8,8%	26,5%	52,9%	11,8%	
221	40	60	89	32	المجموع
100%	18,1%	27,1%	40,3%	14,5%	

تبيّن نتائج الجدول أن النسب الغالبة للمبحوثين الذين يوافقون نوعا ما على وجود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية في مختلف المصالح لدى الموارد البشرية بـ70.8%، وقسم البرامج بـ52.9%، خلية الاتصال بـ50%، قسم الأعمال اللوجستية بـ43.3%، قسم الشؤون التجارية بـ38.5%.

بالمقابل نجد أعلى النسب للمبحوثين الذين لا يوافقون لدى المبحوثين من قسم الشؤون القانونية بـ55.6%، وقسم نظم المعلومات بـ30.8%.

أما المبحوثين الغير موافقين تماما على وجود علاقات طيبة بين العاملين فنجد غالبيتهم من قسم الإدارة العامة بـ46.2%.

بالمقابل نجد غالبية المبحوثين الموافقين تماما من قسم نظم المعلومات بـ30.8%، والشؤون التجارية بـ23.1%.

وهذا يعني أن أغلبية المبحوثين في المصالح والقسم المختلفة يوافقون نوعا ما على وجود علاقات اجتماعية طيبة داخل الخطوط الجوية الجزائرية، هذه العلاقات التي تتشكل نتيجة اللقاءات اليومية بين الزملاء في العمل، فالزملاء الذين يعملون في مكتب واحد بنظام أربعة أو ثلاثة موظفين في نفس المكتب طيلة اليوم لابد أن يولّد بينهم علاقات اجتماعية، قد تكون علاقة صداقة أو علاقة زمالة، كما قد تكون علاقة تنافر، وهذا ما يظهر من خلال غالبية اجابات المبحوثين من قسم الشؤون القانونية، قسم العمليات الجوية، وقسم المالية والمحاسبة.

فالعلاقات الاجتماعية هي جزء من النسق القيمي للثقافة التنظيمية القوية التي ترسخ التعاون، والمشاركة بين الفاعلين في المنظمة خدمة لأهدافها، لذا يتوجب على القائد المبادرة لحل أي تنافر أو مشاكل بين الزملاء، قد تعيق تحقيق أهداف المنظمة إذا تمّ السكوت عنها.



جدول رقم 37: رأي المبحوث حول الحفاظ على ممتلكات المنظمة يساعد في تعزيز مكانتها وتطورها.

النسبة	التكرار	الحفاظ على ممتلكات المنظمة يساعد في تعزيز مكانتها وتطورها
29,4	65	موافق تماما
55,2	122	موافق نوعا ما
12,2	27	غير موافق
3,2	7	غير موافق تماما
100,0	221	المجموع

تبين النتائج أنّ اتجاه المبحوثين العام بـ 55.2% للمبحوثين الذين يوافقون نوعا ما على أن الحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمنظمة يساعد في تعزيز مكانتها وتطورها، مقابل 29.4% موافقون تماما على ذلك، في حين نجد 12.2% غير موافقين، و3.2% غير موافقين على ذلك تماما.

وبالتالي فإنّ أغلبية المبحوثين يوافقون نوعا ما أو يوافقون تماما أنّ الحفاظ على ممتلكات المنظمة التي يعملون بها يساعد في تعزيز مكانتها وتطورها.

فقيمة إدراك الموظف لأهمية الهياكل القاعدية والمادية للمنظمة والحفاظ على التجهيزات التي يستعملها هي من النسق القيمي للثقافة التنظيمية للخطوط الجوية الجزائرية، حيث أنّ الموظف الذي لا يحافظ على الأجهزة التي يعمل عليها، يكلف المنظمة خسائر مادية تنعكس على المنظمة سلبا، وتنعكس على الموظف حيث يفقد ثقة مسؤوله به، وثقة العملاء أيضا.

حيث يقول سمير عباس في كتابه **الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات**، أنّ الموقع المادي وتصميم المكاتب وتوزيعها داخل المقر الرئيسي، والمساحات المكانية، وهيكله المكاتب مغلقة أو مفتوحة، ونوع الأثاث المكتبي، والأجهزة والآلات، وأدوات الاتصال وأماكن استقبال الضيوف والزبائن والتحف والمعلقات، كلها تعبّر عن مؤشرات الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يكون لهذه المؤشرات تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة، من بينها الشعور بالأمان الوظيفي، الاستعداد

للحوار، الاتجاه لتكوين صداقات في العمل، الاستعداد للابتكار والتحديث والمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات والأزمات.<sup>1</sup>

فالموظف الذي يشعر بالأمان الوظيفي يسعى لتعزيز هذا الشعور والمحافظة على ما يوّده.

**جدول رقم 38:** مصلحة الانتماء ومشاركة المسؤولين في النشاطات الرياضية المنظمة من قبل الخطوط الجوية الجزائرية.

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	مشاركة المسؤول في النشاطات الرياضية مصلحة الانتماء
21	0	2	17	2	الموارد البشرية والتكوين
100%	0,0%	9,5%	81,0%	9,5%	
5	1	1	2	1	الشؤون القانونية والتأمين
100%	20%	20%	40%	20%	
8	5	0	2	1	الشؤون التجارية
100%	62,5%	0,0%	25,0%	12,5%	
5	0	1	2	2	خلية الاتصال
100%	0,0%	20%	40%	40%	
23	2	7	11	3	الأعمال اللوجيستية
100%	8,7%	30,4%	47,8%	13%	
11	1	1	5	4	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	9,1%	9,1%	45,5%	36,4%	
22	2	2	16	2	قسم العمليات الجوية
100%	9,1%	9,1%	72,7%	9,1%	
8	2	3	3	0	قسم نظم المعلومات
100%	25%	37,5%	37,5%	0,0%	
7	1	0	6	0	الإدارة العامة
100%	14,3%	0,0%	85,7%	0,0%	
20	2	3	14	1	قسم البرامج
100%	10%	15%	70%	5%	
*130	16	20	78	16	المجموع
100%	12,3%	15,4%	60%	12,3%	

\*يمثل المجموع العينة الجزئية للمبحوثين الذين أجابوا بنعم لتنظيم المنظمة لنشاطات رياضية.

<sup>1</sup> - سمير عباس، مرجع سابق، ص 125.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ 60% من المبحوثين أحيانا يشاركونهم المدراء والمشرفين النشاطات الرياضية التي تقام في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، بسنبة غالبية لكل من قسم الإدارة العامة ب85.7%، والموارد البشرية ب81%، العمليات الجوية ب72.7%، أما أدنى نسب لمشاركة المسؤولين في النشاطات الرياضية فنجده في قسم الشؤون التجارية ب25%.

بالمقابل نجد أنّ 15.4% من المبحوثين نادرا ما يشاركونهم مسؤوليهم في النشاطات الرياضية بنسبة غالبية لقسم نظم المعلومات ب37.5% و 30.4% لقسم الأعمال اللوجستية.

أما المبحوثين الذين لا يشاركونهم مسؤوليهم أبدا في التظاهرات والنشاطات الرياضية فنجد أغلبهم من قسم الشؤون التجارية بنسبة 62.5%. ونجد 40% من خلية الاتصال دائما ما يشاركونهم مشرفيهم ومسؤوليهم النشاطات الرياضية التي تنظمها المنظمة.

وقد عرّف بواس (1930 Boas) الثقافة التنظيمية أنّها تظم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما، وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها، وكل منتجات الأنشطة الانسانية التي تتحدد بتلك العادات.<sup>1</sup>

فمشاركة المسؤولين والمشرفين موظفيهم النشاطات الرياضية يجعل الموظفين يشعرون بقربهم من القادة ويكسر حاجز الرهبة والخوف من المدير، وينمي المودة والعلاقات الطيبة ويولد صداقات داخل وخارج المنظمة، وهذا ينمي لديهم شعور الانتماء للمنظمة، وبالتالي الولاء التنظيمي والالتزام تجاه المنظمة وأهدافها.

**جدول رقم 39:** تنظيم الخطوط الجوية الجزائرية لخرجات ووجبات جماعية للموظفين.

النسبة	التكرار	تنظيم المنظمة لخرجات ووجبات جماعية
23,5	52	نعم
76,5	169	لا
100,0	221	المجموع

<sup>1</sup> - سمير عباس، مرجع سابق، ص 99.

تبيّن نتائج الجدول أعلاه والذي يمثّل إجابات المبحوثين حول إذا ما كانت الخطوط الجوية الجزائرية تنظّم خرجات أو نزهاة ووجبات جماعية للموظفين، حيث تبيّن النتائج أنّ 76.5% من المبحوثين صرّحوا بعدم تنظيم الخطوط الجوية الجزائرية مثل هذه المبادرات الجماعية، مقابل 23.5% صرّحوا بمشاركتهم في مبادرات مماثلة.

فسّر هذه النتائج بأنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لا تركز على الخرجات الوجبات الجماعية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تسعى لتنشئة الموظفين على قيم التعاون والمشاركة الجماعية، وتلجأ لبدائل أخرى لتنمية اندماج الموظفين وتنشئتهم على قيم المنظمة لكسب ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة وأهدافها.

أما المبحوثين الذين صرّحوا بالمشاركة في خرجات جماعية فغالبا هي بمبادرات بين الزملاء في القسم الواحد وبأموالهم ووسائلهم الخاصة دون تأطير من المنظمة.

جدول رقم 40: الأقدمية في المنظمة ومشاركة المبحوث في الاحتفالات التي تنظمها.

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	المشاركة في الاحتفالات الأقدمية
50	0	27	17	6	5-1
100%	0%	54%	34%	12%	
97	6	44	37	10	11-6
100%	6,2%	45,4%	38,1%	10,3%	
29	2	18	7	2	17-12
100%	6,9%	62,1%	24,1%	6,9%	
16	0	7	4	5	23-18
100%	0,0%	43,8%	25,0%	31,3%	
8	2	1	5	0	24-29
100%	25%	12,5%	62,5%	0%	
21	0	8	12	1	30 فما فوق
100%	0,0%	38,1%	57,1%	4,8%	
221	10	105	82	24	المجموع
100%	4,5%	47,5%	37,1%	10,9%	

تظهر النتائج أنّ 47.5% من المبحوثين نادرا ما يشاركون في الاحتفالات التي تنظمها الخطوط الجوية الجزائرية، بنسبة غالبية للمبحوثين الذين لديهم أقدمية من 12-17 سنة بنسبة 62.1%،

و54% للمبحوثين الذين لديهم أقدمية من 1-5 سنوات، و45.4% و43.8% لكل من المبحوثين الذين يملكون أقدمية من 6-11 سنة و 18-23 سنة على التوالي.

فيما نجد أغلبية المبحوثين الذين يشاركون أحيانا فقط في احتفالات المنظمة ذوو أقدمية من 24-29 سنة بنسبة 62.5%، و30 سنة فما فوق بنسبة 57.1%.

مقارنة بالمبحوثين الذين يشاركون دائما في الاحتفالات التي تنظمها المنظمة، فنجد النسبة الغالبة 31.3% للمبحوثين ذوو أقدمية 18-23 سنة.

يمكن تفسير المعطيات الاحصائية السابقة بأن مشاركة الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بالاحتفالات التي تقام على مستوى المنظمة والتي انحصرت غالبيتها بين من يشاركون نادرا وأحيانا، بطبيعة الاحتفالات وطبيعة الحضور لهذه الاحتفالات، وتوقيتها أيضا، فالمناسبات الدينية يفضل المبحوثين قضائها مع عائلاتهم في حين المناسبات التي تتعلق بذكري التأسيس مثلا فالأفضل للموظف المشاركة فيها لتعزيز شعور الانتماء والمساعدة على اندماج الموظفين، لكن يبدو أن هذا المؤشر أيضا لا تركز عليه منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، لتقوية ارتباط الموظفين بالمنظمة، بل تلجأ لمؤشرات أخرى كاجتماعات نهاية الأسبوع لكل قسم، كما صرّحت مديرة قسم الموظفين بالخارج في إحدى المقابلات.

جدول رقم 41: طبيعة المنصب وإنجاز العاملين المهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	انجاز المهام في وقتها طبيعة المنصب
18	1	16	1	نائب مدير
100%	5,6%	88,9%	5,6%	
26	8	15	3	مهندس
100%	30,8%	57,7%	11,5%	
3	1	1	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	33,3%	33,3%	33,3%	
4	1	2	1	محاسب
100%	25%	50%	25%	
28	8	10	10	رئيس مصلحة
100%	28,6%	35,7%	35,7%	
15	2	8	5	رئيس قسم
100%	13,3%	53,3%	33,3%	
42	6	27	9	إطار
100%	14,3%	64,3%	21,4%	
12	1	6	5	مساعد تنفيذي
100%	8,3%	50,0%	41,7%	
53	6	38	9	مساعد دراسات
100%	11,3%	71,7%	17%	
20	0	13	7	عون تحكم عالي
100%	0%	65%	35%	
221	34	136	51	المجموع
100%	15,4%	61,5%	23,1%	

تبيّن معطيات الجدول أنّ الاتجاه العام للجدول هو فئة المبحوثين الذين أحيانا ينجزون أعمالهم في وقتها المضبوط بنسبة 61.5%، وبنسبة عالية لدى كل المناصب تتراوح بين 88.9% إلى 50%، عدا رؤساء المصالح الذين يمثلون نسبة 35.7% ومستشاري الرئيس التنفيذي بـ 33.3% كأدنى نسبة.

مقارنة بـ 23.1% من المبحوثين الذين ينجزون المهام الموكلة إليهم في وقتها وبأعلى النسب عند منصب مساعد تنفيذي 41.7%، ورئيس مصلحة بنسبة 35.7% وعون تحكم عالي بنسبة 35%.

في حين نجد أضعف اتجاه للمبحوثين الذين نادرا ما ينجزون المهام الموكلة إليهم في وقتها بنسبة 15.4% وبأعلى النسب لدى الموظفين ذوي منصب مستشار الرئيس التنفيذي ب33.3% ومهندس بنسبة 30.8%.

ومن المعطيات الاحصائية يمكننا التأكيد على أنّ موظفي الخطوط الجوية الجزائرية أحيانا فقط يولون اهتماما لعامل الوقت الذي يعتبر مؤشرا مهما، في قوة الثقافة التنظيمية ويمكن هذا التأخر في انجاز المهام بالثقافة المجتمعية التي ينتمي إليها الموظفين، حيث أصبح التأخر عن العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية، حق مكتسب بسبب ظروف النقل خاصة الواقعة في العاصمة، ومنها مقرات الخطوط لجوية الجزائرية، حيث تقع أغلب المقرات الإدارية للخطوط الجوية الجزائرية في العاصمة.

وبالتالي ثقافة التأخر في الوصول تؤدي للتأخر في انجاز المهام وبمبرر جاهز حيث لا ذنب للموظف فيه وهو ما أدى لشيوع الاستهتار واللامبالاة في أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية، كقيمة من قيم الثقافات التنظيمية لهذه المؤسسات.

وهو نفس ما توصل إليه الباحث كمال بوقرة<sup>1</sup> من خلال تحليل جدول يوضح قيمة الوقت بالنسبة للفرد الجزائري حيث أنه توصل إلى أنّ ثقافة الفرد الجزائري عن الوقت هي ثقافة سلبية جدا، وغير عملية وهذا ما أدى ويؤدي دائما إلى المشكلات التي تظهر بالمؤسسات العمومية.

لذا من يريد تطوير مؤسسات العمومية عليه التركيز على توجيه سلوك العاملين فيما يخص إدارة الوقت.

<sup>1</sup> - كمال بوقرة، ص 342.

الجدول رقم 42: الأقدمية في المنظمة والاختيار بين راتب أفضل في مؤسسة أخرى أو البقاء في المنظمة مع الراتب الحالي.

المجموع	البقاء في المنظمة	الانتقال لمنظمة أخرى	الاختيار بين الانتقال مع راتب أفضل الأقدمية
50	28	22	5-1
100%	56%	44%	
97	34	63	11-6
100%	35,1%	64,9%	
29	11	18	17-12
100%	37,9%	62,1%	
16	10	6	23-18
100%	62,5%	37,5%	
8	5	3	29-24
100%	62,5%	37,5%	
21	15	6	30 فما فوق
100%	71,4%	28,6%	
221	103	118	المجموع
100%	46,6%	53,4%	

من خلال هذا الجدول يتبين أنّ النسب متقاربة حيث نجد الأقل أقدمية من الفئات من 6-17 سنة يفضلون الانتقال لمنظمات أخرى إذا توفر راتب أفضل، في حين نجد الأكثر أقدمية من 18-30 سنة فما فوق، يفضلون البقاء في منظمة لخطوط الجوية الجزائرية مع الراتب الحالي الذي يتقاضونه.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الأقل أقدمية مستعدون للتغيير وإعادة بناء مسار وظيفي جديد، لأن استراتيجياتهم في الخطوط الجوية الجزائرية لم تنجح ولم يستطيعوا كسب هامش حرية يمكنهم من ممارسة ضغوط واكتساب قوة استراتيجية لتحقيق أهدافهم الشخصية، ولم يندمجوا مع أهداف المنظمة، وبالتالي فهم ينتظرون الفرص دائما لتحقيق أهدافهم الخاصة والوصول للتقدير الذاتي حتى لو سمحوا في مسار مهني دام لعدة سنوات.

ويبين اختيار راتب أفضل في مؤسسة أخرى أن الموظف لم يشبع حاجاته المادية، لأنّ الموظف يسعى أولا للحصول على أجر مادي يسهل له ولعائلته فرصة حياة كريمة لذا دائما يسعى للمزيد لتحقيق ذلك.



أما الذين لا يغادرون حتى مع الراتب الأفضل فهم من الفئات الأكثر أقدمية، أي حتى مع راتب أفضل فالفرص أمامهم لبناء رهانات جديدة، والدخول في مناورات لكسب هامش حرية في منظمة جديدة ومناخ تنظيمي جديد يتطلب الكثير من الجهود للتكيف والاندماج، وإثبات الجدارة، وهذا ما لم يعد يملكه هؤلاء، فهم رغم عدم رضاهم على الأجر يفضلون البقاء حفاظا على مكتسباتهم خلال مسارهم الوظيفي، ومنهم من فضل البقاء وهم من فئة 0-5 سنوات بنسبة 54% هؤلاء نستطيع القول أنّ طموحهم كان التوظيف في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية ويرون أنّها كافية لإشباع حاجاتهم المادية، أو أنّهم اكتسبوا انتماء وولاء للمنظمة يجعلهم يفضلونها.

**جدول رقم 43:** التدخل للدفاع عن المنظمة في حالة سماع حديث يذمها.

النسبة	التكرار	الدفاع عن المنظمة
69,2	153	أُتدخل
30,8	68	لا أُتدخل
100,0	221	المجموع

تبين الجدول أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 69.2% إذا سمعوا حديثا يذم منظمة الخطوط الجوية الجزائرية يتدخلون للدفاع عنها وتغيير النظرة السلبية لدى الآخرين حولها، مقابل 30.8% يفضلون عدم التدخل ويكتفون بالصمت تاركين النظرة السلبية حول المنظمة لدى الآخرين.

فأغلب المبحوثين يمتلكون انتماء للخطوط الجزائرية كما سبق وأشرنا في الجدول رقم (35)، الذي يمثل المستوى التعليمي ورأي المبحوث في المزايا التي تقدمها الخطوط الجوية الجزائرية حيث وجدنا أنّ الموظفين راضين نوعا على المزايا المقدمة وهذا يوّلّد شعور الانتماء للمنظمة، نظرا للمزايا التي يتحصلون عليها، والمكانة الاجتماعية التي يكتسبونها بانضمامهم للعمل بالمنظمة.

ومقابل هذه المزايا والمكانة فإن أدنى ما يقدمونه هو ردة فعل تجاه من يذم سمعة المنظمة، والدفاع عنها، سواء في الأوقات العادية أو في الأوقات الصعبة حيث يصبح الأمر واجبا أخلاقيا، وهذا ما لمسناه من خلال الجدول رقم (34) من خلال استعدادهم لتقديم مجهودات أكثر لتحقيق أهداف

المنظمة، فشعور الانتماء لدى الفرد ينمي الولاء ويجعله يدافع عن منظمته وسمعتها، لأنّ تضرر سمعة المنظمة يؤدي للإضرار بالمنظمة والعاملين بها.

وفي الجدول التالي قمنا بإدخال متغير كيفية التوظيف كمتغير مستقل فكانت النتائج كالتالي:

**جدول رقم 44:** كيفية الالتحاق بالمنظمة والتدخل للدفاع عنها في حالة سماع حديث يذمها.

المجموع	لا أتدخل	أتدخل	الدفاع عن المنظمة كيفية الالتحاق بالمنظمة
126	28	98	توظيف مباشر
100%	22,2%	77,8%	
57	26	31	مسابقة
100%	45,6%	54,4%	
37	13	24	عن طريق معارف ووساطة
100%	35,1%	64,9%	
1	1	0	عن طريق الادماج المهني
100%	100%	0%	
221	68	153	المجموع
100%	30,8%	69,2%	

وبالتالي يمكننا القول أنّ المبحوثين باختلاف طرق توظيفهم يدافعون عن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية التي ينتمون إليها، حيث نجد أعلى النسب لدى المبحوثين الذين تمّ توظيفهم توظيفا مباشرا ب77.8%، وهم الذين اختارتهم المنظمة ككفاءات محلية تدعم بها الرأسمال البشري المؤهل الذي يحقق أهدافها، مقابل 64% من المبحوثين الذين تمّ توظيفهم عن طريق وساطة ومعارف، أي إما أحد معارفهم يعمل داخل المنظمة، أو توصية من جهة عليا، وهؤلاء يرون منظمة الخطوط الجوية الجزائرية مزايا وسمعة تتيح لهم اكتساب مكانة اجتماعية في المجتمع الجزائري. كما قالت أحد المبحوثات: " في مؤسستنا إنّما الأمم الأكتاف ما بقيت ... إن هم ذهبوا أكتافهم ذهبوا ".\*

أخيرا نجد المبحوثين الذين تمّ التحاقهم بالمنظمة عن طريق المسابقة وهم المحظوظون حسب تصريح أحدهم، لأنّ قلة قليلة جدا ممن ينجحون دون وصايا أو وساطة وهم أيضا يملكون ولاء للمنظمة التي سعوا للانضمام إليها.

\* في إشارة للبيت العربي الشهير للشاعر أحمد شوقي الذي يتحدث فيه عن الأخلاق:  
إنما الأمم الأخلاق ما بقيت \* \* \* \* \* إن هم ذهبوا أخلاقهم ذهبوا.

وبالتالي فنتيجة هذا الجدول تدعم النتائج السابقة حيث أنّ المبحوثين يملكون انتماء تجاه الخطوط الجوية الجزائرية، يوآد لديهم التزاما عاطفيا تجاهها، مما يجعلهم يتدخلون لتبرير أي سلبيات حولها لتبقى سمعتها لدى العملاء والزبائن وفي المجتمع الجزائري كأكثر المنظمات العمومية الجزائرية انضباطا.

جدول رقم 45: طبيعة المنصب وتلقي المبحوثين للشرح والتوضيح للمهام بعد الالتحاق بالمنظمة

المجموع	لا	نوعا ما	نعم	تلقي الشرح والتوضيح طبيعة المنصب
18	11	0	7	نائب مدير
100%	61,1%	0,0%	38,9%	
26	5	12	9	مهندس
100%	19,2%	46,2%	34,6%	
3	0	1	2	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0%	33,3%	66,7%	
4	1	1	2	محاسب
100%	25%	25%	50%	
28	7	4	17	رئيس مصلحة
100%	25,0%	14,3%	60,7%	
15	1	8	6	رئيس قسم
100%	6,7%	53,3%	40%	
42	4	12	26	إطار
100%	9,5%	28,6%	61,9%	
12	1	0	11	مساعد تنفيذي
100%	8,3%	0,0%	91,7%	
53	19	19	15	مساعد دراسات
100%	35,8%	35,8%	28,3%	
20	7	9	4	عون تحكم عالي
100%	35%	45%	20%	
221	56	66	99	المجموع
100%	25,3%	29,9%	44,8%	

نلاحظ من الجدول أنّ 44.8%، من المبحوثين بشكل عام قد تلقوا شرحا وتوضيحا لمهامهم عند التحاقهم بالخطوط الجوية الجزائرية، وبنسب غالبية لدى مساعد تنفيذي ب91.7%، مستشار الرئيس التنفيذي ب66.7%، إطارات ورؤساء المصالح ب61.9%، و60.7% على التوالي.

مقابل 29.9% من المبحوثين الذين تلقوا نوعا ما شرحا وتوضيحا لمهامهم عند التحاقهم بالمنظمة وبأعلى النسب لدى رئيس قسم ب53.3%، مهندس ب46.2%، وأعوان تحكم ب45%.

في حين نجد أن 25.3% من المبحوثين لم يتلقوا أي شرح أو توضيح لمهامهم عند التحاقهم بالخطوط الجوية الجزائرية، وبنسبة غالبية لدى نائب مدير ب61.1%.

وبالتالي فإن الأغلبية من المبحوثين بمختلف مناصبهم قد تلقوا شرحا وتوضيحا لمهامهم عند التحاقهم بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية، فهي تسعى لمساعدة الموظف الجديد على التكيف مع مهنته الجديدة والاندماج مع المناخ التنظيمي للمنظمة. وهي إحدى خطوات التنشئة الاجتماعية للموظف داخل الخطوط الجوية الجزائرية.

جدول رقم 46: مصلحة الانتماء وإعلام المبحوثين بالخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات.

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	إعلام المبحوثين بالخطط مصلحة الانتماء
24	12	2	10	0	الموارد البشرية والتكوين
100%	50,0%	8,3%	41,7%	0%	
9	0	1	8	0	الشؤون القانونية والتأمين
100%	0,0%	11,1%	88,9%	0%	
13	5	3	2	3	الشؤون التجارية
100%	38,5%	23,1%	15,4%	23,1%	
6	2	0	3	1	خلية الاتصال
100%	33,3%	0,0%	50,0%	16,7%	
30	15	2	7	6	الأعمال اللوجيستكية
100%	50%	6,7%	23,3%	20%	
18	8	6	2	2	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	44,4%	33,3%	11,1%	11,1%	
48	22	4	22	0	قسم العمليات الجوية
100%	45,8%	8,3%	45,8%	0%	
26	6	4	8	8	قسم نظم المعلومات
100%	23,1%	15,4%	30,8%	30,8%	
13	6	2	5	0	الإدارة العامة
100%	46,2%	15,4%	38,5%	0%	
34	17	6	10	1	قسم البرامج
100%	50%	17,6%	29,4%	2,9%	
221	93	30	77	21	المجموع
100%	42,1%	13,6%	34,8%	9,5%	

يمثل الجدول أعلاه مصلحة الانتماء وإعلام المبحوثين بالخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات حسب كل مصلحة، حيث يتضح أنّ الاتجاه العام للجدول بـ42.1% للمبحوثين الذين لا يتم إعلامهم أبدا بالخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات، وبأعلى النسب لكل من قسم الموارد البشرية، قسم الأعمال اللوجستية، قسم البرامج بـ50% لكل منهم، و46.2%، 45.8%، لقسم الإدارة العامة وقسم العمليات الجوية على التوالي.

مقارنة بـ34.8% من المجموع الكلي للمبحوثين أحيانا يتم إعلامهم بالخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات بنسبة غالبية 88.9%، لقسم الشؤون القانونية، و50% لخلية الاتصال، 45.8% لقسم العمليات الجوية.

يمكننا القول أن نسبة الموظفين الذين لا يتم إعلامهم أبدا بالخطط الاستراتيجية إما لأنهم ليسوا معينين مباشرة بالأزمات التي تحدث في الخطوط الجوية الجزائرية أو ليسوا المواجهين المباشرين لها، في حين من يتم إعلامهم أحيانا بالاستراتيجيات المتبعة فهم الذين يحتاجون أحيانا لرأيهم حسب نوع الأزمات وطبيعتها، لذا فهم يعلمونهم بالاستراتيجيات بقدر مسؤولياتهم في أوضاع الأزمات.

أما نسبة 9.5% الذين يعلمونهم دائما بالخطط الاستراتيجية، فهم المواجهون المباشرون والمعنيون باتخاذ القرارات فيما يخص الحالات الطارئة في المنظمة، أو لديهم مؤهلات وكفاءات تؤهلهم لمساعدة المنظمة والوقوف بجانبها في رسم السياسات أو اتخاذ القرارات المستعجلة.

وبالتالي يمكن القول أن درجة ثقة القيادة تتبلور في نسبة الذين يستشيرونهم بصفة دائمة ويتم إعلامهم بالخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات والطوارئ، قصد أخذ رأيهم أو تحفظاتهم بشأن الاستراتيجيات المتبعة بما يحقق أهداف المنظمة.

جدول رقم 47: طبيعة المنصب ودعم فريق الأزمات بالمنظمة.

المجموع	لا	نعم	دعم فريق الأزمات طبيعة المنصب
17	0	17	نائب مدير
100%	0,0%	100%	
20	8	12	مهندس
100%	40%	60%	
3	0	3	محاسب
100%	0,0%	100%	
20	6	14	رئيس مصلحة
100%	30%	70%	
7	0	7	رئيس قسم
100%	0,0%	100%	
25	6	19	إطار
100%	24%	76%	
1	0	1	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	100%	
31	3	28	مساعد دراسات
100%	9,7%	90,3%	
6	0	6	عون تحكم عالي
100%	0,0%	100%	
*130	23	107	المجموع
100%	17,7%	82,3%	

\*يمثل المجموع العينة الجزئية للمبحوثين الذين أجابوا بنعم لوجود فريق تشخيص الأزمات في المنظمة.

تبيّن نتائج الجدول أنّ 82.3% من المبحوثين يدعمون فريق إدارة وتشخيص الأزمات بالمنظمة،

كل حسب المصلحة التي ينتمي إليها، وبأعلى نسب لكل المصالح حيث تتراوح النسب بين 100%

و60%، أي دعم تام لفريق تشخيص الأزمات، بكل ما يحتاجه الفريق من معلومات أو بيانات

خاصة، مساعدات في تنظيم وثائق أو استشارات... الخ

إنّ هذه النسب تبيّن بشكل واضح أنّ المبحوثين يدركون جيداً أنّ ثقافة إدارة الأزمات أصبحت من الأولويات في الوقت الحالي، فلا توجد شركة أو منظمة مهما كان نشاطها تهمل اليوم إدارة الأزمات، لأنّ المحيط متقلّب ومتغيّر ومتسارع، ويفرض على المنظمات في كل مرة مستجدات لم يسبق لها التعامل معها، لذا فإنّ فريق تشخيص الأزمات وإدارتها هي ضرورة وقيمة ثابتة من قيم الثقافة

التنظيمية القوية، حيث كلما تم تشخيص الأزمات بصفة جيدة والوقوف على مسبباتها، واستخلاص الدروس والعبر منها، كلما تم إعداد خطط واستراتيجيات تستجيب بفعالية للأزمات، أو تساهم في تفادي الأزمات.

وبالتالي تصبح التهديدات أقل، واستجابة المنظمات لضغوط الوقت أفضل وأسرع، والقرارات المتخذة أكثر جودة ونوعية، مما يقلل من تأثيرات الأزمات مستقبلا.

جدول رقم 48: مصلحة الانتماء ومراعاة توزيع الأدوار عند وقوع أزمة في المنظمة.

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	مراعاة توزيع الأدوار مصلحة الانتماء
24	1	9	9	5	الموارد البشرية والتكوين
100%	4,2%	37,5%	37,5%	20,8%	
9	1	2	4	2	الشؤون القانونية والتأمين
100%	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%	
13	3	2	5	3	الشؤون التجارية
100%	23,1%	15,4%	38,5%	23,1%	
6	0	4	1	1	خلية الاتصال
100%	0,0%	66,7%	16,7%	16,7%	
30	3	9	12	6	الأعمال اللوجيستكية
100%	10%	30%	40%	20%	
18	5	1	5	7	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	27,8%	5,6%	27,8%	38,9%	
48	2	12	18	16	قسم العمليات الجوية
100%	4,2%	25%	37,5%	33,3%	
26	0	6	12	8	قسم نظم المعلومات
100%	0,0%	23,1%	46,2%	30,8%	
13	4	1	6	2	الإدارة العامة
100%	30,8%	7,7%	46,2%	15,4%	
34	14	0	11	9	قسم البرامج
100%	41,2%	0,0%	32,4%	26,5%	
221	33	46	83	59	المجموع
100%	14,9%	20,8%	37,6%	26,7%	

تبين نتائج الجدول أعلاه أن 37.6% من المبحوثين أحيانا يراعون توزيع الأدوار عند وقوع أزمة في المنظمة، مقابل 26.7% دائما يراعون توزيع الأدوار، و 20.8% نادرا ما يراعون توزيع الأدوار

عند وقوع أزمة ما في المنظمة، مقارنة بـ 14.9% من المبحوثين الذين لا يراعون توزيع الأدوار أبداً عند وقوع أي أزمة في المنظمة.

هذا فيما يخص خانات المجاميع لكن عند العودة للخانات التقاطعية نجد أن 66.7% من المبحوثين الذين يعملون في خلية الاتصال نادراً ما تتم مراعاة توزيع الأدوار وهذا يرجع للدور الفعال والحاسم الذي يلعبه الاتصال أثناء الأزمات، لذا تجد الجميع يعلمون طرق التعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، وكيفية إيصال المعلومات لكل أطراف الأزمة وللزبائن والمجتمع المحيط بشكل عام، لأن حسن إدارة الأزمة اتصالياً من أهم أسباب تفاديها والتقليل من آثارها.

أما بقية المصالح فتتم مراعاة الأدوار حسب نوع وطبيعة القرارات التي ستتخذ ونوع المعلومات التي يجب التصريح بها.

أما الذين يراعون دائماً توزيع الأدوار فهم المبحوثون الذين لا يملكون صلاحيات للتعامل مع الأزمات، وبالتالي فهم مجبرون للعودة لمشرفيهم ورؤسائهم للاستشارة قصد اتخاذ القرارات الناجمة أثناء الأزمات.

بالمقابل نجد أن 41.2% من موظفي قسم البرامج صرحوا أنه لا تتم أبداً مراعاة توزيع الأدوار أثناء الأزمات وهذا راجع لأن البرامج عادة ما تكون معدة مسبقاً وفق خطة زمنية قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى وهم فقط منفيين لهذه البرامج أو مشرفين عليها وهذا يعني اطلاع كل موظفي القسم على هذه الخطط والمطلوب منهم أثناء الأزمات هو كيفية تفادي الضغط والتذبذب والارتباك الذي يحدث جراء الأزمات وما تفرضه من تغييرات على البرامج، الأمر الذي لا يتطلب العودة للرؤساء بقدر ما يتطلب سرعة البديهة والقدرة على إعادة تنظيم البرامج بما يحقق الخطط المعدة سابقاً.

ولا ننسى ذكر أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية هي منظمة عمومية سياسية وهي عصب النقل بالنسبة للدولة لذا دائماً خططها تكون مرتبطة بقرارات الدولة في حالة السلم أو الحرب.

وهذا يعني أن القرارات المتخذة في القسم تكون على مستوى بسيط وقرارات روتينية عادية لا تتطلب مراعاة توزيع المناصب والعودة للرؤساء في كل مرة بل يكفي نطاق الاشراف المسؤول عن تنفيذ البرامج.



وبالتالي يمكن القول أنّ مراعاة توزيع المناصب عند وقوع أزمة ما في المنظمة يخضع لدرجة وطبيعة الأزمة وكذا حسب نوعية القرارات الواجب اتخاذها أثناء الأزمة.

جدول رقم 49: تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين في المنظمة.

النسبة	التكرار	أثرت الأزمات على العلاقات بين العاملين
17,6	39	نعم
53,8	119	نعم إلى حد ما
28,5	63	لا
100,0	221	المجموع

تظهر نتائج الجدول أنّ 53.8% من المبحوثين يرون أن الأزمات تؤثر إلى حد ما على العلاقات بين العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية، مقابل 28.5% صرّحوا أنّ الأزمات لا تؤثر على العلاقات بين العاملين في المنظمة، أما 17.6% من المجموع الكلي للمبحوثين فيرون أن الأزمات تؤثر دائما بشكل قطعي على العلاقات بين العاملين في المنظمة.

فالأزمة مهما كان نوعها وشدتها لا بد أن تترك أثارها ولو بدرجة قليلة على المنظمة والفاعلين فيها، فكل شخص يسعى لبناء استراتيجيات جديدة لضمان مكانته في المنظمة، وتعزيز مصادر القوة والسلطة لديه لريح هامش حرية أكبر، لذا فإن الأزمات تؤثر بشكل أو بآخر على العلاقات بين العاملين في المنظمة، حتى لو لم تكن هذه الآثار ظاهرة ويمكن للقائد ملاحظتها.

وتكملة للسؤال طرحنا على المبحوثين سؤالا مفتوحا حول كيفية تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية فكانت الإجابات حسب الجدول التالي:

جدول رقم 50: كيفية تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين.

النسبة	التكرار	كيفية تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين
91,9	203	عدم الإجابة
0,9	2	تؤثر على بيئة العمل
1,4	3	خلافات فنية
0,5	1	استياء الزبائن
0,9	2	من خلال الدعم من الدولة
1,4	3	مخاوف العمال (فقدان المنصب، نقص الراتب..الخ)
0,9	2	تؤدي لغياب التحفيز
0,9	2	تؤثر تأثيرات سلبية
0,5	1	تؤثر إذا كانت الأزمة على علاقة مباشرة بالعاملين
0,9	2	تؤثر العاملين حسب مناصبهم
100,0	221	المجموع

حسب الجدول يظهر أن أغلبية المبحوثين فضلوا عدم الإجابة على هذا السؤال بنسبة 91.9%، وهذا يرجع ربما لعدم قدرتهم على ربط العلاقة بين الأزمة والعلاقات بين العاملين، أو لأن التأثيرات غالبا تكون كامنة لا تظهر للعلن، خاصة إذا كانت غير وحسد أو ضعيفة من زميل استطاع أن يقدم ما يفيد المنظمة أثناء الأزمة، وكسب ثقة القادة، وبالتالي يصعب اكتشافها من قبل بقية العاملين أو يتم اكتشافها في وقت لاحق بعيدا عن وقت الأزمة، لذا لا يجدون الأمر له علاقة بالأزمة التي مرت بها المؤسسة.

أما تكرارات المبحوثين الذين أجابوا عن السؤال فكانت بنسب متقاربة فمنهم من يرى تأثيرات الأزمات على العلاقات بين العاملين تظهر من خلال تأثير بيئة العمل، ومنهم من يرى أنها تظهر من خلال الخلافات الفنية، كما أن تأثير العلاقات بين العاملين قد يظهر من خلال استياء العملاء والزبائن وردود فعلهم على الأزمات وكذا على تعاملات العاملين في المنظمة، وهناك من أجاب أن تأثير علاقات العاملين يظهر من خلال رد فعل الدولة على دعم المنظمة من عدمه.

كما يمكن أن يظهر من خلال مخاوف العمال من فقدان مناصبهم أو نقص الراتب الذي اعتادوا على تقاضيه مما يؤثر على جودة حياتهم، ومن خلال غياب التحفيز، كما يظهر من خلال التأثيرات السلبية، وتؤثر الأزمة بشكل كبير على العلاقات بين العاملين إذا كانت على صلة مباشرة بالعاملين أو هم السبب فيها، في الأخير يظهر تأثير الأزمات بين العاملين حسب مناصبهم ودرجة قربهم من السلطة.

وبالتالي فإن تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين في المنظمة، يتأثر بقوة الثقافة التنظيمية إما بالإيجاب أو بالسلب، فالثقافة التنظيمية القوية التي تنشئ العاملين وتجهّزهم للتعامل مع الطوارئ وفق استراتيجيات معينة ومدروسة وتعزز من التضامن المعنوي بين العاملين تتجح غالبا في تجنب التأثيرات السلبية على العلاقات بين العاملين، وتكتسب ولاءهم والتزامهم تجاه المنظمة، في حين الثقافة التنظيمية الضعيفة التي تتجاهل تدريب العاملين وتنشئتهم على أوضاع مماثلة وتتجاهل تجهيزهم للتكيف السريع معها، تجعل العاملين في وضع متردد ويصعب اتخاذ القرار وتضعف القدرة على تحمل المسؤوليات وبالتالي تبادل الاتهامات عوض البحث السريع عن الحلول، وهذا يضعف المنظمة ويساهم في نشر الضغينة والحقد بين العاملين عوض التكافل والتضامن، وهذا يؤثر على بدرجة كبيرة على ولاء العاملين ويهدد مصالح المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ويجعلها عرضة لأزمات أقوى قد تؤدي بها للاندثار والاختفاء تماما.

#### • الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية:

تؤدي تنشئة الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية على قيم ومعتقدات تنمي الولاء التنظيمي لديهم إلى تجاوزهم للاختلالات التي تحدثها الأزمة والتكيف السريع مع الأوضاع الطارئة في المنظمة.

يؤدي الشعور بالانتماء إلى الولاء التنظيمي والالتزام، وهو ما يجب على المنظمات الاهتمام بتوفيره للعاملين فيها، خاصة المنظمات كبيرة الحجم التي تتعرض لمنافسة شديدة تتطلب منها اكتساب ولاء عاملها كي لا تفقدهم، كما تتعرض لأزمات دائما لذا يجب أن يجد العاملين شعور الأمان الوظيفي الذي يجعلهم يتبنون أهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها، والدفاع عن المنظمة والوقوف بجانبها في الأزمات. وهو ما يتطلب من القادة الحرص في تنشئة العاملين على التوفيق بين النسق القيمي

للعامل والنسق القيمي للمنظمة، مما يساعد المنظمة على التقليل من مقاومة التغيير الذي تفرضه الأزمات، أو تفرضه المنافسة، حيث كالم كان النسق القيمي للعامل متوافقا مع النسق القيمي للمنظمة كلما سعى لتحقيق أهدافها مقدما مجهودات أكبر لتوافق أهدافها مع أهدافه الشخصية.

وحسب نتائج جداول الفرضية الثانية فإن الخطوط الجوية الجزائرية تحرص على تنشئة العاملين واكتساب ولائهم والتزامهم، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ يخضع ولاء العاملين لعدة عوام أهمها العامل المادي الذي يكافئ الجهد المبذول من العامل لذا يجب على المنظمات أن تبني سياسات داخلية مرنة تساعد على اشباع حاجات العاملين في المنظمة وتحقيق التوازن مما يمنحهم شعور الرضا والاطمئنان والانتماء وهو ما يوّد الالتزام تجاه المنظمات وقد جاء شعور الانتماء في المرتبة الثانية حسب ترتيب ماسلو لسلم الحاجات.

✓ كلما ارتفع المستوى التعليمي ارتفعت المتطلبات الوظيفية للمورد البشري، وهذا يظهر جليا من خلال نتائج الجدول رقم 32.

✓ توجد حرية نوعا ما في تقديم الأفكار والاقتراحات للفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية، وهو ما يبين أنه رغم السلبيات الموجودة في النظام الاتصالي الرسمي الذي تتبعه منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، إلا أنّ المسؤولين يستمعون ويشجعون على تقديم الأفكار والاقتراحات وهذا من القيم الأساسية في التنشئة الاجتماعية للعامل على ثقافة المنظمة التي ينتمي إليها.

✓ غالبية المبحوثين في الخطوط الجوية الجزائرية باختلاف أعمارهم، لديهم استعداد لتقديم مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يشمل الطوارئ والكوارث والأزمات، فالموظف المستعد دائما لتقديم مجهود اضافي لنجاح المنظمة التي ينتمي إليها لن يبخل بالمجهود أثناء الأزمات.

✓ الطموح الشخصي والمستوى العلمي يتحلمان في نوعية المزايا التي يرغب بها العامل في الخطوط الجوية الجزائرية.

✓ تعتبر العلاقات الاجتماعية جزء من النسق القيمي للثقافة التنظيمية القوية التي ترسخ التعاون، والمشاركة بين الفاعلين في المنظمة خدمة لأهدافها، لذا يتوجب على القائد المبادرة لحل أي تنافر أو مشاكل بين الزملاء، قد تعيق تحقيق أهداف المنظمة إذا تمّ السكوت عنها.

✓ الموظف الذي يشعر بالأمان الوظيفي يسعى لتعزيز هذا الشعور والمحافظة على ما يوّده.

✓ مشاركة المسؤولين والمشرفين موظفيهم النشاطات الرياضية يجعل الموظفين يشعرون بقربهم من القادة ويكسر حاجز الرهبة والخوف من المدير، وينمي المودة والعلاقات الطيبة ويؤدّد صداقات داخل وخارج المنظمة، وهذا ينمي لديهم شعور الانتماء للمنظمة، وبالتالي الولاء التنظيمي والالتزام تجاه المنظمة وأهدافها.

✓ لا تركز منظمة الخطوط الجوية الجزائرية على الخرجات الوجبات الجماعية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تسعى لتنشئة الموظفين على قيم التعاون والمشاركة الجماعية، وتلجأ لبدائل أخرى لتنمية اندماج الموظفين وتنشئتهم على قيم المنظمة لكسب ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة وأهدافها.

✓ لا تركز منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، على الاحتفالات التي تقام على مستوى المنظمة لتقوية ارتباط الموظفين بالمنظمة، بل تلجأ لمؤشرات أخرى كاجتماعات نهاية الأسبوع لكل قسم.

✓ أصبح التأخر عن العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية، حق مكتسب بسبب ظروف النقل خاصة الواقعة في العاصمة، ومنها مقرات الخطوط الجوية الجزائرية، حيث تقع أغلب المقرات الإدارية للخطوط الجوية الجزائرية في العاصمة. وبالتالي ثقافة التأخر في الوصول تؤدي للتأخر في انجاز المهام وبمبرر جاهز حيث لا ذنب للموظف فيه وهو ما أدى لشبوع الاستهتار واللامبالاة في أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية، كقيمة من قيم الثقافات التنظيمية لهذه المؤسسات. لذا من يريد تطوير مؤسسات العمومية عليه التركيز على توجيه سلوك العاملين فيما يخص إدارة الوقت.

✓ فأغلب المبحوثين راضين نوعا على المزايا المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية، ومقابل هذه المزايا والمكانة فإن أدنى ما يقدمونه هو ردة فعل تجاه من يذم سمعة

المنظمة، والدفاع عنها، سواء في الأوقات العادية أو في الأوقات الصعبة حيث يصبح الأمر واجبا أخلاقيا.

✓ أغلبية المبحوثين بمختلف مناصبهم قد تلقوا شرحا وتوضيحا لمهامهم عند التحاقهم بمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا لمساعدة الموظف الجديد على التكيف والاندماج مع المناخ التنظيمي للمنظمة. وهي إحدى خطوات التنشئة الاجتماعية للموظف في الخطوط الجوية الجزائرية.

✓ يتم إعلام الموظفين بالخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات حسب نوع الأزمة وطبيعتها، ويقدر مسؤولياتهم في أوضاع الأزمات. وخاصة إذا كانوا من المعنيين باتخاذ القرارات فيما يخص الحالات الطارئة في المنظمة، أو لديهم مؤهلات وكفاءات تؤهلهم لمساعدة المنظمة والوقوف بجانبها في رسم السياسات أو اتخاذ القرارات المستعجلة.

✓ إدراك المبحوثين أنّ ثقافة إدارة الأزمات أصبحت من الأولويات في الوقت الحالي، فلا توجد شركة أو منظمة مهما كان نشاطها تهمل اليوم إدارة الأزمات، كما أن فريق تشخيص الأزمات وإدارتها ضرورة وقيمة ثابتة من قيم الثقافة التنظيمية القوية، حيث كلما تم تشخيص الأزمات بصفة جيدة والوقوف على مسبباتها، واستخلاص الدروس والعبر منها، كلما تم إعداد خطط واستراتيجيات تستجيب بفعالية للأزمات، أو تساهم في تفادي الأزمات.

✓ إنّ حسن إدارة الأزمة اتصاليا من أهم أسباب تفاديها والتقليل من أثارها.

✓ إنّ مراعاة توزيع المناصب عند وقوع أزمة ما في المنظمة يخضع لدرجة وطبيعة الأزمة وكذا حسب نوعية القرارات الواجب اتخاذها أثناء الأزمة.

✓ مهما كان نوع الأزمة وشدتها لا بد أن تترك أثارها ولو بدرجة قليلة على المنظمة والفاعلين فيها، فكل شخص يسعى لبناء استراتيجيات جديدة لضمان مكانته في المنظمة، وتعزيز مصادر القوة والسلطة لديه ليربح هامش حرية أكبر، لذا فإن الأزمات تؤثر بشكل أو بآخر على العلاقات بين العاملين في المنظمة، حتى لو لم تكن هذه الآثار ظاهرة ويمكن للقائد ملاحظتها.

✓ إن تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين في المنظمة، يتأثر بقوة الثقافة التنظيمية إما بالإيجاب أو بالسلب، فالثقافة التنظيمية القوية التي تنشئ العاملين وتجهزهم للتعامل مع الطوارئ تنجح غالبا في تجنب التأثيرات السلبية على العلاقات بين العاملين،

وتكتسب ولاءهم والتزامهم تجاه المنظمة، في حين الثقافة التنظيمية الضعيفة تتجاهل تدريب العاملين على أوضاع مماثلة ما يضعف القدرة على تحمل المسؤوليات وهذا يضعف المنظمة ويساهم في نشر الضغينة والحقد بين العاملين عوض التكافل والتضامن، وهذا يؤثر بدرجة كبيرة على ولاء العاملين ويهدد مصالح المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ويجعلها عرضة لأزمات أقوى قد تؤدي بها للاندثار والاختفاء تماما.

الفصل التاسع: مراعاة القيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط  
والتكيف مع تغيراته.

تمهيد

1. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة
2. الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة



## تمهيد

بعد الاهتمام بالمحيط الداخلي للمنظمة والوقوف على مدى تنشئة العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية على قيم الانتماء والولاء التنظيمي للمنظمة، نحاول في هذا الفصل دراسة اهتمام المنظمة بالمحيط الخارجي وذلك بالتطرق لمراعاة المنظمة لقيم ومعتقدات النسق الاجتماعي الذي نشأت فيه والذي تمارس فيه نشاطها، وكذا تهيئة العاملين باستمرارية للتغيرات التي يفرضها قصد التكيف معها وتجنب الأزمات التي قد تسببها هذه التغيرات، لأن المنظمة هي نسق مفتوح على المحيط وجزء من مجموعة الأنساق التي تشكله وبالتالي عليها الأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات التي تمس هذه الأنساق وما ينتج عنها من ظواهر سلبية قد تؤثر على المنظمة وبقائها في الاسواق.

فتكيف المنظمات مع محيطها يجنبها الأسوأ دائما، عكس تلك التي تهمل قيم المحيط فتجد نفسها خارج لعبة المنافسة التي تفرضها بقية المنظمات، وتفرضها رغبات الزبائن والمتعاملين، وبالتالي التفهقر والاندثار.

• تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم 51: مصلحة الانتماء ورأي المبحوث في تواصل المنظمة مع عملائها لتحديد احتياجاتهم.

التواصل مع العملاء مصلحة الانتماء	دائماً	أحيانا	المجموع
الموارد البشرية والتكوين	21	3	24
	87,5%	12,5%	100%
الشؤون القانونية والتأمين	9	0	9
	100,0%	0,0%	100%
الشؤون التجارية	5	8	13
	38,5%	61,5%	100%
خلية الاتصال	4	2	6
	66,7%	33,3%	100,0%
الأعمال اللوجيستية	22	8	30
	73,3%	26,7%	100,0%
الشؤون المالية والمحاسبة	12	6	18
	66,7%	33,3%	100,0%
قسم العمليات الجوية	32	16	48
	66,7%	33,3%	100,0%
قسم نظم المعلومات	19	7	26
	73,1%	26,9%	100,0%
الإدارة العامة	11	2	13
	84,6%	15,4%	100,0%
قسم البرامج	18	16	34
	52,9%	47,1%	100,0%
المجموع	153	68	221
	69,2%	30,8%	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 69.2% من المبحوثين في مختلف المصالح قد صرّحوا أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تتواصل مع عملائها لتحديد احتياجاتهم مقابل 30.8% من المبحوثين الذين صرّحوا أنّ المنظمة أحيانا فقط تتواصل مع عملائها لتحديد احتياجاتهم.

وهذا يرجع للتغيرات الكثيرة التي تطرأ على السوق والمنافسة الشديدة من قبل المنظمات التي تمارس نفس النشاط اي النقل الجوي خاصة المنظمات العالمية التي تسعى منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لتكون واحدة منها.

كما يرجع لتغير متطلبات العملاء بسبب العروض اليومية التي يتعرضون لها وتجعلهم يغيرون متطلباتهم ليحظوا بالأفضل.

فكل قسم من أقسام المنظمة مطالب بتتبع المستجدات التي تساعد في تقديم أفضل الخدمات والمحافظة على عملاء المنظمة. فقسم الموارد البشرية مثلا يسعى لانتقاء أفضل الكفاءات التي تناسب أهداف المنظمة وتستجيب للمستجدات التي تلبى متطلبات العملاء.

لأن قيم المستهلكين وسلوكياتهم تتغير باستمرار نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتغير أسلوب الحياة في حد ذاته، الذي يفرض على المستهلك تغير متطلباته، فالمنظمة تجد نفسها أمام حقيقة حتمية وهي أن الانعزال والتموقع على الذات وعدم التواصل مع العملاء والزبائن نتيجته الحتمية هو الانكماش والاندثار النهائي.

فالتواصل مع العملاء يمكّن المنظمة من تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم ومقارنة امكانياتها مع هذه المتطلبات، وتحديد التغييرات الواجب اتخاذها لتحقيق أهدافها في ظل هذه المتطلبات، كما يسهل على المنظمة عملية افناع الفاعلين بعملية التغيير اللازمة، فاطلاعهم على مسار متطلبات واحتياجات العملاء يقلل من مقاومة التغيير لديهم، ويسهل عملية تكيف المنظمة مع التغييرات الواجبة.

**جدول رقم 52:** رأي المبحوث في التنسيق بين فروع الخدمات في المنظمة لتحسين نوعيتها.

النسبة	التكرار	التنسيق بين فروع المنظمة
75,1	166	دائما
24,0	53	أحيانا
0,9	2	نادرا
100,0	221	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن 75.1% صرّحوا بأنّ مصالح منظمة الخطوط الجوية الجزائرية دائمة التنسيق فيما بينها لتحسين نوعية الخدمات، مقابل 24% منهم صرّحوا بأنّ مصالح المنظمة أحيانا فقط يتم التنسيق فيما بينها، و0.9% ممن صرّحوا أن مصالح المنظمة نادرا ما يتم التنسيق بينها لتحسين نوعية خدماتها.

فالناتج تبين أن مصالح منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تحرص على التنسيق وتبادل المعطيات التي تفيد في تحسين نوعية الخدمة استجابة لمتطلبات العملاء.

إن عملية التنسيق بين مصالح المنظمة ومختلف أقسامها هي عملية مهمة جدا لتحسين نوعية خدماتها وإرضاء زبائنها وعملائها، وإعداد الخطط الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع الواقع التنظيمي المتغير والظروف الاجتماعية المستجدة وهو ما يتطلب من القادة مستوى عال من التنسيق والقدرة على التفكير الاستباقي الذي يمكنهم من التنبؤ بالتغيرات وتوجهات الأسواق والأزمات التي قد تنشأ عنها.

**جدول رقم 53:** رأي المبحوث في استجابة المنظمة لتهديدات المنافسين.

النسبة	التكرار	استجابة المنظمة
24,9	55	استجابة سريعة
30,8	68	استجابة سريعة نوعا ما
24,4	54	استجابة بطيئة
19,9	44	لا أدري
100	221	المجموع

تبين نتائج الجدول أن 30.8% من المبحوثين يرون أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تملك استجابة سريعة نوعا ما لتهديدات المنافسين في الأسواق، مقابل 24.9% من المبحوثين يرون أن استجابتها سريعة وينفس النسبة تقريبا 24.4% نجد المبحوثين يرون أن استجابة المنظمة بطيئة لتهديدات المنافسين، مقابل 19% لا يمتلكون إجابة عن السؤال الذي طرح عليهم.

يمكن القول أن استجابة الخطوط الجوية الجزائرية لتهديدات المنافسين تخضع في سرعتها لنوعية التهديدات وتأثيراتها على المنظمة، فالتهديدات التي تكون تأثيراتها سريعة وتظهر على المستوى القصير تكون الاستجابة سريعة تجاهها، في حين أن التهديدات التي تظهر نتائجها على المدى المتوسط أو البعيد تكون الاستجابة لها سريعة نوعا ما أو بطيئة.

كما يمكن تفسير ذلك أن نسبة 24.6% الذين يرون أن الخطوط الجوية الجزائرية سريعة الاستجابة هم على اطلاع دائم بخطط المنظمة وكيفية تسييرها، وهم على دراية تامة أن أي أزمة كبيرة تواجه

المنظمة وتؤثر على مستقبلها في الأسواق، ستقوم الدولة بإصلاحها والتكفل بنتائجها لأن الخطوط الجوية الجزائرية هي منظمة عمومية ذات موقع هام بالنسبة للدولة وتعتبر شريان النقل لذا على الدولة المحافظة دائما على استقرارها.

أما نسبة 30.8% و 24.4% الذين يرون استجابة المنظمة لتهديدات المنافسين سريعة نوعا ما أو بطيئة فهم الأقرب للواقع حيث أنّ اتخاذ القرارات في حالات التهديد يخضع لدراسة التهديدات أولا ثم عرضها على القيادة العليا التي تتخذ القرار بما يفيد المنظمة ويتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها،

وكما توصلنا إليه سابقا فإن اتخاذ القرار في الخطوط الجوية الجزائرية دائما يكون من أعلى سلطة في الهرم الإداري وهو ما يبطئ الاستجابة للتهديدات في أغلب الحالات.

**جدول رقم 54:** طبيعة المنصب ورأي المبحوث في تشكيل المنظمة فرقا مختلفة للتعنؤ بالأزمات.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	تشكيل فرق للتعنؤ بالأزمات طبيعة المنصب
18	2	10	6	نائب مدير
100%	11,1%	55,6%	33,3%	
26	8	5	13	مهندس
100%	30,8%	19,2%	50%	
3	2	1	0	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	66,7%	33,3%	0%	
4	1	1	2	محاسب
100%	25%	25%	50%	
28	6	12	10	رئيس مصلحة
100%	21,4%	42,9%	35,7%	
15	6	5	4	رئيس قسم
100%	40%	33,3%	26,7%	
42	13	18	11	إطار
100%	31%	42,9%	26,2%	
12	1	10	1	مساعد تنفيذي
100%	8,3%	83,3%	8,3%	
53	8	32	13	مساعد دراسات
100%	15,1%	60,4%	24,5%	
20	4	7	9	عون تحكم عالي
100%	20%	35%	45%	
221	51	101	69	المجموع
100%	23,1%	45,7%	31,2%	

تقوم الخطوط الجوية الجزائرية حسب عينة المبحوثين أحيانا فقط بتشكيل فرقا مختلفة لتبحث في تطورات المحيط وانعكاساتها على المنظمة، وذلك بنسبة 45.7%، وينسب غالبية لدى مساعد تنفيذي ب83.3%، تليها مساعد دراسات ب60.4% ونائب مدير ب45.6%، بالمقابل نجد رؤساء المصالح والإطارات بنسب 42.9% لكل منهما، ورؤساء الأقسام ومستشاري الرئيس ب33.3% لكل منهما.

وبالتالي فمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية لا تقوم بدراسة المحيط بصفة دائمة، والوقوف على التغييرات التي تطرأ عليه، والتي قد تستوجب إجراء تغييرات على المنظمة واقناع الفاعلين فيها بهذه التغييرات للتكيف مع مخرجات المحيط بما يحقق الأهداف الكلية للمنظمة.

كما نجد نسبة 66.7% من مستشاري الرئيس، و40% من رؤساء الأقسام الذين صرّحوا أن الخطوط الجوية الجزائرية نادرا ما تشكل فرقا للنتبؤ بتغييرات المحيط التي قد توقع المنظمة في أزمات، وهي نسبة معتبرة لمناصب هامة في الهرم الإداري وهذا دائما يعيدنا لنقطة أن المنظمة تعتمد على الدولة لتغطية أي فشل أو عجز يؤثر على تواجدها في الأسواق.

**جدول رقم 55: المستوى التعليمي ورأي المبحوث في تحديد مؤشرات الأزمة.**

المجموع	لا	نعم	تحديد مؤشرات الأزمة المستوى التعليمي
15	7	8	ثانوي
100%	46,7%	53,3%	
17	12	5	بكالوريا
100%	70,6%	29,4%	
8	6	2	بكالوريا+2
100%	75%	25%	
43	20	23	بكالوريا+3
100%	46,5%	53,5%	
55	25	30	بكالوريا+4
100%	45,5%	54,5%	
53	17	36	بكالوريا+5
100%	32,1%	67,9%	
30	5	25	بكالوريا+5 فما فوق
100%	16,7%	83,3%	
221	92	129	المجموع
100%	41,6%	58,4%	

من خلال النتائج يتضح مباشرة أنّ المستوى التعليمي يؤثر في اجابة المبحوث حيث وجدنا 58.4% من المبحوثين صرّحوا أنّ المنظمة تقوم بتحديد مؤشرات وقوع الأزمة قبل وقوعها، وبنسب غالبية لمستوى بكالوريا+5 فما فوق، وبكالوريا+5 ب83.3%، و67.9%، وكلما تناقص المستوى التعليمي نقصت نسبة إجابات المبحوثين بنعم وهذا يرجع لاستعانة القادة بالكفاءات ذات المستويات التعليمية العليا واستشارتهم فيما يخص التطورات والتغيرات التي قد تشكل أزمات على المنظمة.

هذا يعني أنه رغم أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية دائما تحت غطاء الدولة إلا أنّ هذا لا يمنع من وجود كفاءات قادرة على التسيير وعلى اعداد خطط استراتيجية تتيح للمنظمة المنافسة بقوة والتأقلم مع تغيرات المحيط بكفاءة موظفيها وجودة خدماتها وقدرتها على إرضاء الزبون إذا ما أتيحت الفرصة الكاملة لهذه الكفاءات للتسيير والوقوف على المستجدات.

جدول رقم 56: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في استجابة الموظفين لاحتواء الأزمة.

المجموع	لا	نعم	الاستجابة لاحتواء الأزمة طبيعة المنصب
18	6	12	نائب مدير
100%	33,3%	66,7%	
26	14	12	مهندس
100%	53,8%	46,2%	
3	2	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	66,7%	33,3%	
4	0	4	محاسب
100%	0,0%	100%	
28	14	14	رئيس مصلحة
100%	50%	50	
15	8	7	رئيس قسم
100%	53,3%	46,7%	
42	24	18	إطار
100%	57,1%	42,9%	
12	11	1	مساعد تنفيذي
100%	91,7%	8,3%	
53	34	19	مساعد دراسات
100%	64,2%	35,8%	
20	15	5	عون تحكم عالي
100%	75%	25%	
221	128	93	المجموع
100%	57,9%	42,1%	

تبيّن النتائج أن 57.9% من المبحوثين لا يستجيبون بصفة فورية لاحتواء الأزمات التي تظهر في المنظمة، منهم 91.7% مساعد تنفيذي، و75% أعوان تحكم عالي، و66.7% مستشاري الرئيس التنفيذي، وأدنى النسب نجدها لدى نواب المدراء ب 33.3%.

مقارنة ب 42.1% للمبحوثين الذين يستجيبون استجابة فورية لاحتواء الأزمة منهم 100% محاسبين، 66.7% نائب مدير، 50% رؤساء مصالح، ويرجع ذلك حسب إجابات المبحوثين التي قمنا بحصرها من خلال السؤال المفتوح التابع لهذا السؤال، إلى ما يلي:

**فيما يخص الذين يستجيبون فوراً لاحتواء الأزمة كانت أسبابهم:**

- لربح نقاط إضافية حسب تعبيرهم أي أنّ استجاباتهم كانت وفق استراتيجية تسمح لهم بربح هامش حرية معيّن، وذلك بالتقرّب من القيادة والحصول على الاطراء والمكافآت.
- كما هناك فئة تستجيب بسبب ولاءهم للمنظمة التي يعملون بها، ويدافع الضمير المهني والالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة.
- وفئة صرّحت أنّها تستجيب لأن الأزمة تتطلب تضافر الجهود للتصدي لها، وحل الموقف بسرعة لتجنب الكارثة التي قد تحل بالمنظمة، كما نجد فئة تستجيب لحفظ وظيفتها في المنظمة وتعزيزها.

**وفيما يخص الذين لا يستجيبون فوراً لاحتواء الأزمة فأغلب تبريراتهم كانت:**

- أن الموظفين لا يعملون بمفردهم بل هناك اتصال هرمي ومسؤولين عليهم انشاء خلية أزمة لدراسة الوضع.
- كما نجد منهم من صرّح أن الأمر يتطلب وقتاً لاستيعاب كونها أزمة تتطلب تدخله وذلك لغياب التعبئة وغياب التحفيز.
- في حين نجد البعض أجاب أنّ لا أحد مسؤول عن الأزمة وبالتالي يجب عدم التورط وانتظار القيادات العليا لأنهم دائماً هم من يتخذون القرارات.
- ومنهم من لا يتدخل لأن هناك خطوات معروفة دائماً يجب اتباعها أثناء الأزمات وهي خاصة بالموظفين الذين تطوعوا في إطار خلية الأزمة التي تضع خطة الطوارئ مسبقاً.



- كما هناك فئة من الموظفين تنتظر دائما وترى إلى أين تؤول الأمور ثم تقرّر إذا ما كانت تتدخل وتتطوّع أم لا.

وبالتالي فإن استجابة الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية لاحتواء الأزمة تتحكم فيها عدة اعتبارات منها المنصب الوظيفي الذي يسعى دائما للحفاظ عليه، والتعبئة، وكذا تطوعه في خلية الأزمة من عدمه، وولائه للمنظمة أو لامبالاته تجاهها، وللتحفيز الذي يتلقاه الموظفين دورا مهما في استجابتهم لاحتواء أي أزمة قد تظهر في المنظمة، كما نجد أن عملية التنشئة الاجتماعية للفرد على أسس التكافل الاجتماعي التي تترسخ في شخصيته منذ الصغر تلعب دورا جديا هام في سرعة رد فعله تجاه الأزمات في منظّمته حيث أنّ المجتمع الجزائري معروف عنه مظاهر التكافل والتعاون أوقات الأزمات.

جدول رقم 57: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في دراسة المنظمة لقوة منافسيها.

المجموع	لا	نعم	دراسة قوة المنافسين طبيعة المنصب
18	3	15	نائب مدير
100%	16,7%	83,3%	
26	20	6	مهندس
100%	76,9%	23,1%	
3	2	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	66,7%	33,3%	
4	2	2	محاسب
100%	50%	50%	
28	14	14	رئيس مصلحة
100%	50%	50%	
15	10	5	رئيس قسم
100%	66,7%	33,3%	
42	23	19	إطار
100%	54,8%	45,2%	
12	10	2	مساعد تنفيذي
100%	83,3%	16,7%	
53	21	32	مساعد دراسات
100%	39,6%	60,4%	
20	15	5	عون تحكّم عالي
100%	75%	25%	
221	120	101	المجموع
100%	54,3%	45,7%	

تبيّن النتائج أنّ المبحوثين يرون أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لا تقوم بدراسة قوة منافسيها وذلك حسب 54.3% من اجابات المبحوثين، وينسب غالبية لكل من مساعدي التنفيذ، مهندسين، وأعاون التحكم العالي ب83.3%، و76.9%، و75% على التوالي، مقارنة ب 66.7% لكل من رؤساء الأقسام ومستشاري الرئيس التنفيذي، في حين نجد رئيس مصلحة بنسبة 50% ونائب مدير 16.7%.

بالمقابل نجد 45.7% من المبحوثين صرّحوا أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تقوم بدراسة قوة منافسيها بنسب 83.3% لنائب مدير و 60.4% لمساعد دراسات، و 50% لكل من رؤساء لمصالح والمحاسبين، و 45.2% من الإطارات.

إن تغيرات المحيط تفرض على كل منظمة دراسة قوة منافسيها لتحديد نقاط القوة لديهم بهدف الوصول لقوتها والسعي للتفوق عليها بالتطوير اللازم لضمان سرعة الانتشار والتمكين في الاسواق المستهدفة، لكن نتائج هذا الجدول تبيّن أنّ الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية لا يولون الأهمية الكافية لقوة المنافسين، وهذا ما لمسناه أيضا لدى الزبائن والعملاء للمنظمة، حيث أجرينا مقابلات مع مجموعة منهم على شكل سبر آراء وذلك على متن الرحلة رقم AH 4064 بتاريخ 23 ديسمبر 2018 من الجزائر إلى عمان - الأردن ذهابا والرحلة رقم AH 4065 عمان - الجزائر إيابا بتاريخ 07 جانفي 2018.

وكذلك على متن الرحلة AH 3018 من الجزائر إلى اسطنبول- تركيا ذهابا بتاريخ 26 مارس 2018، والرحلة AH3019 إيابا بتاريخ 03 أبريل 2018.

حيث لاحظنا أن الزبائن دائما ما يقومون بالمقارنة بين الخدمات التي تقدمها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية ومنظمات طيران أخرى، وغالبا ما تكون المقارنة لصالح المنظمات الأخرى وضد الخطوط الجوية الجزائرية وخدماتها، رغم أنّ الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر عصب النقل الجوي في الجزائر وتحظى بالدعم الكامل من الدولة.

إن المنظمة التي لا تدرس قوة منافسيها ولا تسعى للتطوير من خدماتها لجلب الزبائن والمحافظة عليهم هي بالتأكيد تضمن الغطاء لكل أخطائها فالقادة يدركون أن مناصبهم لن تتأثر وإذا حدث وتأثرت فسيحولون لمهام أخرى ضمن سياسة اللاعقاب وهذه السياسة جعلتهم لا يبدعون ولا يبتحون

الفرص للكفاءات المبدعة للتحسين من صورة المنظمة وتحسين خدماتها. لأنهم يضمنون دائما الغطاء المادي الذي يجعلها متواجدة في السوق رغم عدم جودة الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، وعدم مجاراتها للتطورات الحاصلة في النقل الجوي العالمي، ورغم امتلاك كفاءات بشرية ذات مستوى علمي يسمح لها بالإبداع والمنافسة واثبات ذاتها عبر استغلال امكانياتها المعرفية وهذا يتوقف دائما على جدية الفرص المتاحة لها.

جدول رقم 58: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في تقييم الخطط المستعملة مع الأزمة.

المجموع	لا أدري	نادرا	أحيانا	دائما	تقييم خطط الأزمات طبيعة المنصب
18	0	1	12	5	نائب مدير
100%	0,0%	5,6%	66,7%	27,8%	
26	0	0	14	12	مهندس
100%	0,0%	0,0%	53,8%	46,2%	
3	0	1	1	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	
4	0	1	0	3	محاسب
100%	0,0%	25%	0,0%	75%	
28	1	2	10	15	رئيس مصلحة
100%	3,6%	7,1%	35,7%	53,6%	
15	2	2	2	9	رئيس قسم
100%	13,3%	13,3%	13,3%	60,0%	
42	0	13	18	11	إطار
100%	0,0%	31%	42,9%	26,2%	
12	0	1	5	6	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	8,3%	41,7%	50%	
53	1	8	18	26	مساعد دراسات
100%	1,9%	15,1%	34%	49,1%	
20	0	9	9	2	عون تحكم عالي
100%	0,0%	45%	45%	10%	
221	4	38	89	90	المجموع
100%	1,8%	17,2%	40,3%	40,7%	

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوث في تقييم الخطط التي انتهجتها المنظمة في مواجهة الأزمات، وهو أمر أساسي بالنسبة لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها والنجاح في التكيف مع تغيرات المحيط وكسب الصراعات الناتجة عنها.

حيث نجد أن 40.7%، و40.3% من المبحوثين إما يقومون دائماً أو أحياناً بتقييم الخطط التي تبعتها المنظمة في مواجهة أي أزمة، أو يطلعون على التقييمات التي تجرى لهذه الخطط للاستفادة من الجوانب الايجابية فيها وتدعيمها مستقبلاً، وتجنّب الجوانب السلبية التي لا تخلو منها أي خطة استراتيجية حيث يستحيل وجود استراتيجية متكاملة الجوانب بل دائماً هناك تغييرات يعجز الانسان عن الإحاطة بها وتجنّبها، ونلاحظ ذلك من خلال توزّع نسب اجابات المبحوثين إذ نجد أعلى النسب من المبحوثين الذين أجابوا ب دائماً لاطلاعهم على تقييم الخطط ب75% لدى المحاسبين، 60% لدى رؤساء الأقسام، 53.6% رؤساء المصالح، 49.1% مساعد دراسات، 46.2% مهندسين.

أما أعلى النسب للذين أجابوا ب أحياناً فنجدها لدى نائب مدير ب66.7%، 53.8% مهندس، 45% عون تحكم عالي، 42.9% إدارات.

أما نسبة 17.2% الذين يطلعون نادراً على التقييمات ونسبة 1.8% الذين لا يدرون تماماً ان كانت هناك تقييمات تجرى على الخطط المتبعة لمواجهة الأزمات سواء على مستوى القسم أو المنظمة، فهم إما من فئة السلبيين الذين لا يهتمون لأمر المنظمة، ولا يرتبطون تجاهها بأي التزام مهما كان نوعه، أو أنهم لم يستطيعوا تحقيق استراتيجياتهم الشخصية ويشعرون بالاغتراب داخل المنظمة وهو ما يجعلهم يفقدون الاهتمام بما تواجهه من مشاكل وأزمات ولا يسعون لمعرفة أي جديد ولا تقديم أي مساعدة هم فقط يؤدون أعمالهم بالحد الأدنى من الجهد الذي يضمن لهم الحصول على المقابل المادي أي أنهم ينسحبون تماماً من فضاء المنظمة.

وبالتالي يمكننا القول أن تقييم الخطط المتبعة من قبل المنظمة في مواجهة الأزمات يخضع لنوعية الأزمة التي تواجهها المنظمة، أو القسم الذي يمارس فيه المبحوث مهامه، وشدتها، كما يخضع لدرجة اهتمام المبحوثين بالمنظمة، هذا يحيلنا لمسألة اندماج الموظف ضمن فريق العمل والمناخ التنظيمي السائد والذي يسهّل تكيفه مع ظروف العمل، وفكرة الولاء والالتزام تجاه المنظمة ما يجعل الموظف دائم البحث والاطلاع على كل جديد يخصها، ويساهم في تحقيق أهدافها، ويقفّل من الأمراض المهنية كالصراع والتخريب والانسحاب.

جدول رقم 59: المستوى التعليمي للمبحوث ورأيه في ضرورة التكوين.

المجموع	لا	نعم	التكوين ضرورة لضمان النمو المستوى التعليمي والاستمرارية
15	0	15	ثانوي
100%	0,0%	100,0%	
17	5	12	بكالوريا
100%	29,4%	70,6%	
8	0	8	بكالوريا+2
100%	0,0%	100,0%	
43	11	32	بكالوريا+3
100%	25,6%	74,4%	
55	2	53	بكالوريا+4
100%	3,6%	96,4%	
53	5	48	بكالوريا+5
100%	9,4%	90,6%	
30	1	29	بكالوريا+5 فما فوق
100%	3,3%	96,7%	
221	24	197	المجموع
100%	10,9%	89,1%	

يوضح الجدول علاقة المستوى التعليمي برأي المبحوث في ضرورة التكوين للنمو والاستمرارية حيث تبين النتائج أنّ 89.1% من المبحوثين باختلاف مستوياتهم العلمية يرون أنّ التكوين ضرورة لضمان النمو والاستمرارية، أي أن الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية يؤمنون تماما أنّ التكوين وتطوير المعارف والمهارات هو السبيل الوحيد للنمو ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في البيئات المختلفة وما تفرضه من منافسة تتطلب منها دائما الإبقاء على المورد البشري مؤهلا وقادرا على مواكبة هذه التغيرات. وما تفرضه المنافسة الداخلية والخارجية وكل ما تحمله التغيرات من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح.

وأيا تغييرات متطلبات العملاء والزبائن نتيجة تأثرهم بما يعرض عليهم بشكل يومي، خاصة مع تطور العالم الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي والمقارنات التي تجرى فيه فبمجرد منشور أو تغريدة

لمؤثر أو رائد أعمال قد يهدد بقاء منظمة بأكملها ويدخلها في أزمات متعددة، كما قد يفتح لها مجالا واسعا نحو النجاح.

وبالتالي فالمنظمة التي تحسن قراءة توجهات الزبائن وسوسولوجيا المجتمع وتأثيرات البيئات المختلفة ومواكبتها والتكيف معها هي من تتجح في الاستمرارية، وهذا لا يكون إلا بحسن استغلال الرأسمال البشري وتكوينه لمواكبة كل هذه التغيرات خاصة التكنولوجية منها وانعكاساتها على المجتمعات ومتطلبات الزبون بالدرجة الأولى.

كما أنّ المنظمة التي تؤمّن للعاملين فيها استمرارية التكوين على أحدث طرق العمل، وأحدث الآلات والأجهزة بما يتيح لهم تطوير كفاءاتهم ويحفزهم على تقديم ابداعاتهم بما يحقق أهداف المنظمة، ويساهم في نموها وتوسعها، وتأقلمها مع المحيط المتغير ومسايرة التطورات الخارجية، هي المنظمة التي تبقى رائدة في الأسواق.

لكن السؤال الذي يطرح هنا فيما يخص منظمة الخطوط الجوية الجزائرية هو كيفية استغلال فرص التكوين من قبل الفاعلين هل هي استراتيجيات للإبداع وتقديم أفكار جديدة لتحقيق أهداف المنظمة؟ أم أنّها استراتيجيات للتطور تحسين الأداء الشخصي ومجال لاتخاذ هامش حرية أكبر يسمح للفاعل بالتحكم أكثر في هامش اللائقين؟ أم أنّ التكوين هو فرصة للسياحة والاستجمام؟، خاصة أن أغلب التكوينات التي تتم في الخطوط الجوية الجزائرية تتم خارج الوطن وهذا يجعل الفاعل يبحث عن فرصة للتكوين قصد ضمان مصاريف الرحلات السياحية فالفاعل هنا يتخذ من التكوين كوسيلة فقط وليس غاية في حد ذاته وهنا يطرح الاشكال كيف يتم اختيار الأشخاص الذين يستحقون فرصا حقيقية للتكوين تعود بالفائدة على المنظمة؟

فالمنظمة ترسل الموظفين للتكوين بهدف ترقية الرأسمال البشري واستثماره في الابتكار والابداع وتحسين الأداء والتكيف الجيد مع متغيرات الساحة العالمية وجديد النقل الجوي العالمي، لكن بعض الموظفين يحرفون الهدف الأصلي من العملية ويحولونه لفترة نقاهة من العمل، وقد صرح لنا بعض الموظفين في اطار غير رسمي أن هناك من استفاد من التكوين لمدة طويلة لكنه لم يقدم حتى تقرير حول الفترة التي قضاها في التكوين ولا كيف قام بصرف الأموال، يعني الأمر هنا يتعلّق بالعلاقات الشخصية القوية للفاعل التي تغطي على كل استغلال سيء للمنصب، وبالتالي من يتحمل نتيجة هذه

التصرفات هو المنظمة التي تدفع مصاريف زائدة لا تأتي عليها بأي فائدة، وهنا يجب التحقيق في كيفية استغلال السلطة والنفوذ في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية ومن يغطي على كل هذه السلوكيات التي تعود بالضرر على المنظمة وسمعتها في المحيط الداخلي والخارجي.

كما قد تؤثر على درجة ولاء الفاعلين فاخترار مجموعة دون أخرى للاستفادة من هذه المزايا يجعل من الفاعلين دائمي التذمر، وعدم الرضا على الوضع السائد وما ينتجه من مظاهر سلبية داخل المنظمة كالكسل والتغيب والانسحاب، وكل ما يمكنه أن يؤثر على أداء الفاعلين.

جدول رقم 60: المستوى التعليمي للمبحوث ورأيه في التعلم التنظيمي.

المجموع	أخرى	يساهم في السيطرة على آثار الأزمات	عنصر أساسي في تحسين الخدمة	من القيم الأساسية للمنظمة	التعلم التنظيمي المستوى التعليمي
15	0	0	14	1	ثانوي
100%	0,0%	0,0%	93,3%	6,7%	
17	0	1	8	8	بكالوريا
100%	0,0%	5,9%	47,1%	47,1%	
8	0	4	2	2	بكالوريا+2
100%	0,0%	50%	25%	25%	
43	0	6	22	15	بكالوريا+3
100%	0,0%	14%	51,2%	34,9%	
55	1	5	36	13	بكالوريا+4
100%	1,8%	9,1%	65,5%	23,6%	
53	0	5	32	16	بكالوريا+5
100%	0,0%	9,4%	60,4%	30,2%	
30	0	6	12	12	بكالوريا+5
100%	0,0%	20%	40%	40%	
221	1	27	126	67	المجموع
100%	,5%	12,2%	57,0%	30,3%	

يمثل الجدول علاقة المستوى التعليمي للمبحوث برأيه في التعلم التنظيمي حيث تبين النتائج أن 57% من المبحوثين أجابوا أن التعلم التنظيمي عنصر أساسي في تحسين الخدمة، حيث يدعم هذا الاتجاه ب93.3% من المبحوثين الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي، 65.5% بكالوريا+4، 60.4% بكالوريا+5، 51.2% بكالوريا+3.

بالمقابل نجد الاتجاه الثاني 30.3% لفئة المبحوثين الذين أجابوا أن التعلم التنظيمي من القيم الأساسية لمنظمة، مدعماً بـ 47.1% يملكون مستوى تعليمي بكالوريا، تليها 40% بكالوريا+5 فما فوق، ثم نجد بكالوريا+3 بنسبة 34.9%، وبكالوريا+5 بنسبة 30.2%.

في حين نجد الاتجاه الثالث الذي يشكل 12.2% من المبحوثين الذين يرون أنّ التعلم التنظيمي يساهم في السيطرة على آثار الأزمات.

أما أدنى اتجاه فكان بنسبة 0.5% وهو في الحقيقة مبحوث واحد وكانت اجابته أن التعلم التنظيمي هو اكتساب معلومات اضافية تساعد الموظف على التمكين التنظيمي.

وبالتالي يمكننا القول حسب هذه المعطيات أن الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية يدركون أهمية التعلم التنظيمي وتجديد المعارف من أجل ضمان تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الشخصية وأهداف المنظمة.

فالتعلم التنظيمي هو عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء، ويعرّف أنّه الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي العاملين إلى تطوير معرفتهم بالعلاقات التي تربط الأعمال بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على تلك العلاقات. وهو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ومن أهم الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي أنّه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

فالمعارف اليوم هي المحرك الأساسي للتغيير والتطور، وهي الموجه الأساسي للتنمية الاجتماعية وللتغيرات الاقتصادية والسياسية، حيث لم تعد استراتيجيات وأنشطة الأداء التقليدية كافية لتطور المنظمات وتقدمها، بل هي المعرفة التي تتطلب تفاعلاً مع الواقع وإدراك متغيراته وعناصره والقوى المحفزة للتطور والتغيير هي الأكثر قدرة على تلبية احتياجات الأفراد والمنظمات وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم وأزماتهم.

<sup>1</sup> - مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، الأردن، دار اثراء للنشر والتوزيع ، 2014، ص69.



وبالتالي فإنّ المنظمة الداعمة للابتكار والتجديد في كافة المعارف التنظيمية، وتعزيز التعلّم التنظيمي تتجح في استثمار طاقات الفاعلين واذكاء رغباتهم المهنية من أجل تحسين الأداء عن طريق التعلّم التنظيمي، و تتجح في فتح آفاق وأسواق وفرص جديدة، وتتعلّم من تجاربها مع الزبائن والموردين والمنافسين، وبالتالي تستطيع مواجهة المشكلات وتصحيح الأخطاء وتحويلها إلى فرص قبل أن تتفاقم وتتحوّل لأزمات تعصف بها.

**جدول رقم 61:** الأقدمية ورأي المبحوث في توظيف المنظمة لأفكار جديدة عند تقديم وتطوير الخدمة وعند مواجهة الأزمات.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	توظيف أفكار جديدة الأقدمية
50	6	39	5	5-1
100%	12%	78%	10%	
97	26	42	29	11-6
100%	26,8%	43,3%	29,9%	
29	4	15	10	17-12
100%	13,8%	51,7%	34,5%	
16	1	10	5	23-18
100%	6,3%	62,5%	31,3%	
8	0	8	0	29-24
100%	0,0%	100%	0,0%	
21	5	14	2	30 فما فوق
100%	23,8%	66,7%	9,5%	
221	42	128	51	المجموع
100%	19%	57,9%	23,1%	

يوضّح الجدول علاقة الاقدمية في المنظمة برأي المبحوث في توظيف المنظمة لأفكار جديدة في تقديم وتطوير الخدمة وفي مواجهة الأزمات. وقد تبين لنا من خلاله أنّ 57.9% من المبحوثين أجابوا ب أحيانا لتوظيف المنظمة لأفكار جديدة سواء تعلق الأمر بالخدمات المتعدّة التي تقدّمها المنظمة، أو بمواجهتها للأزمات المختلفة التي تتعرّض لها.

حيث نجد أعلى النسب ب100% من المبحوثين الذين يملكون أقدمية وخبرة مهنية ما بين 24-29 سنة، تليها 78% يملكون خبرة مهنية 1-5 سنوات، 66.7% لمن لديهم أقدمية 30 سنة فما فوق، 62.5% أقدمتهم من 18-23 سنة.

مقارنة ب23.1% من المبحوثين كانت إجابتهم ب دائما أعلى نسبة منهم للمبحوثين ذوي الأقدمية 12-17 سنة ب34.5%، و 31.3% للمبحوثين الذين يملكون أقدمية مهنية 18-23 سنة.

بينما نجد 19% من إجمالي المبحوثين أجابوا ب أبدا أي أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية حسب رأيهم لم توظّف أبدا أية أفكار جديدة سواء في تقديم خدماتها أو عند مواجهتها للآزمات التي تتعرّض لها.

ومن خلال هذه المعطيات نستطيع تقييم رأس المال البشري في الخطوط الجوية الجزائرية واستراتيجياته داخل المنظمة، وهم ثلاث فئات:

**فئة أولى** هي فئة واقعية أكثر ومدركة أنّ الأمراض المهنية الاضراب، الصراع، الانسحاب،... الخ والآزمات التي تتعرّض لها المنظمة أحيانا لا تتطلب تجريب أفكار جديدة بقدر ما تتطلب سرعة التحكّم في الموقف الناتج عنها بما هو موجود من خيارات وأفكار وطاقت وهي فئة تتجنّب المخاطرة وتسعى لضمان النجاح كي لا تتحمّل مسؤولية الفشل في إدارة الوضع الذي وجدت نفسها فيه إذا ما تفاقم وخرج عن السيطرة. وهذه الفئة استراتيجياتها عادة تعتمد إرضاء القادة وتطبيق التعليمات الصادرة حرفيا مع هامش حرية نسبي إذا ما سمحت ظروف الوضع الطارئ بذلك.

**فئة ثانية** تسعى دائما للخلق والابداع وتحسين أدائها وزيادة فعاليتها داخل المنظمة وتقديم مقترحات جديدة تساعد في تحسين جودة أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وهي لفئة التي تشكل نسبة 23.1% من إجمالي المبحوثين وهذه الفئة عادة تكون مدركة أنّ الإبداع مفتاح النجاح في تسيير الوضعيات والمواقف الأزومية الطارئة، وهي تملك القدرة الابداعية النابعة سواء من التنشئة الاجتماعية، أو من تنشئة العمل والظروف التي هيأتها لها المنظمة مثل بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقات الطيبة بين الزملاء، تقدير أعمالهم وتحفيزهم وهو ما يجعلهم دائما ما يسعون لتقديم المبادرات والسعي للابتكارات الفردية والجماعية. وبالتالي فالعامل هنا يتخذ استراتيجياته للتموضع وفق ما يسمح له من

استغلال قدراته الابداعية وهذا النوع من الفاعلين يبحثون عن تقدير الذات والتقدير من قبل المسؤولين كمحفز لهم أكثر من محفز آخر.

فئة ثالثة هم الفاعلون الذين لا يسعون للتطوير ولا للإبداع، بل يكتفون بما اكتسبوه من معارف ومهارات مسبقا واعتبار أنها كافية وصالحة لكل وضع ولكل زمان متناسين أنّ البيئات المختلفة تتغير باستمرار وتفرض تحديات جديدة على الفاعل والمنظمة لا يمكن تجاوزها إلا عن طريق الإبداع وخلق الجديد الذي يتماشى مع رغبات الزبائن والعملاء ويخدم أهداف المنظمة.

جدول رقم 62: مصلحة الانتماء واستثمار نتائج الأزمة في الاصلاح والتطوير.

المجموع	لا أدري	لا	نعم	استثمار نتائج الأزمة مصلحة الانتماء
24	6	7	11	الموارد البشرية والتكوين
100%	25%	29,2%	45,8%	
9	4	4	1	الشؤون القانونية والتأمين
100%	44,4%	44,4%	11,1%	
13	7	1	5	الشؤون التجارية
100%	53,8%	7,7%	38,5%	
6	3	1	2	خلية الاتصال
100%	50%	16,7%	33,3%	
30	8	7	15	الأعمال اللوجيستية
100%	26,7%	23,3%	50%	
18	10	4	4	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	55,6%	22,2%	22,2%	
48	28	4	16	قسم العمليات الجوية
100%	58,3%	8,3%	33,3%	
26	5	8	13	قسم نظم المعلومات
100%	19,2%	30,8%	50%	
13	5	5	3	الإدارة العامة
100%	38,5%	38,5%	23,1%	
34	29	4	1	قسم البرامج
100%	85,3%	11,8%	2,9%	
221	105	45	71	المجموع
100%	47,5%	20,4%	32,1%	

يوضح الجدول علاقة مصلحة الانتماء برأي المبحوث في استثمار منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لنتائج الأزمات التي تمرّ بها في الاصلاح والتطوير، وحسب معطيات الجدول فإنّ 47.5%

من المبحوثين في مختلف مصالح المنظمة ليست لهم دراية إن كانت المنظمة تقوم باستثمار نتائج الأزمات التي تمرّ بها في إجراء اصلاح وتطوير على المنظمة أو مصالحها، تقاديا لتكرار الأزمة مستقبلا أو ما يشابهها من أحداث.

حيث يتدعم هذا الاتجاه بـ 85.3% من المبحوثين في قسم البرامج، 58.3% من المبحوثين في قسم العمليات الجوية، 55.6% الشؤون المالية، و 53.8% الشؤون التجارية.

بالمقابل نجد الاتجاه الثاني للمبحوثين الذين أجابوا ب نعم بنسبة 32.1% منهم 50% لكل من المبحوثين في قسم نظم المعلومات، وقسم الأعمال اللوجستية كل على حدا، 45.8% للمبحوثين في قسم الموارد البشرية، و 38.5% للمبحوثين في قسم الشؤون التجارية.

أما أدنى اتجاه فكان بـ 20.4% للمبحوثين الذين أجابوا ب لا 44.4% منهم في قسم الشؤون القانونية، 38.5% منهم من الإدارة العامة.

من خلال هذه النتائج يتضح أنّ نسبة المبحوثين الذين ليست لهم داية باستثمار نتائج الأزمة مرتفعة تقريبا نصف العينة المستجوبة وهذا يطرح العديد من نقاط الاستفهام وهذا يتناقض نوعا ما مع الجدول رقم 58 حيث وجدنا 40.7% من المبحوثين أجابوا بأنّ المنظمة تجري دائما تقييما للخطط المنتهجة في مواجهة الأزمات، لأن تقييم الوضع الأزموي وكيفية مواجهته هو بالضرورة يحيل لاستثمار نتائجه تجنباً لتكراره مرة أخرى.

وبالتالي فإجابة المبحوثين هنا بأنهم لا يدرون إن كانت فعلا هذه التقييمات التي تجرى تستثمر بشكل صحيح لتفادي الأزمات مستقبلا أم تبقى حبيسة الأدراج كحال معظم الدراسات التي تجرى على مستوى مؤسساتنا ومخابرنا وجامعاتنا، يرجعنا دائما لحقيقة الثقافة السائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية والإرث الذي خلفته الاشتراكية وعقلية البايلك والاعتماد الكلي على عاتق الدولة لانتقال المنظمة من كل وضع أزموي في كل مرة.

حيث نجد أنّه كلما حدثت مشكلة كبيرة أو أزمة يتم التضحية بالمدير العام أو بمسؤول المصلحة التي حدثت فيها لتغطية الفشل الذي حدث وهو هروب للأمام باستبدال التغيير اللازم الذي كان يجب

أن يحدث بالبحث عن المسببات الحقيقية وإصلاحها بالتغيير السهل، وهو ما يجعل عملية التغيير هذه غير مجدية بل تساهم في تراكم المشاكل والاختلالات التي تنفجر مستقبلا مؤدية لأزمة أكبر.

لأن هذا التغيير العقابي الذي يحدث يقتل روح الابداع وينهي كل المبادرات حيث يتخذ الفاعلون في هذه الحالة استراتيجية دفاعية بالإحجام عن طرح أي جديد خوفا من تحمل المسؤولية والعقاب.

كما أنّ هذا التغيير قد ينهي مبادرات أخرى كانت ناجحة لأنّ ما نلاحظه في المؤسسات العمومية الجزائرية حين يتم استبدال مدير بمدير جديد يقوم الوافد بتغيير كل ما تركه سلفه حتى وان كان ذا فائدة للمنظمة، فيلجأ الفاعلون لإعادة التموّج والبحث عن فرص جديدة لإظهار ولائهم للمنظمة واقناع الوافد الجديد واكتساب هامش حرية لتحقيق استراتيجياتهم.

ورغم هذه النقطة السلبية في مؤسساتنا العمومية إلا أنّ هذا لا ينفي وجود فئة من الفاعلين تسعى للتطوير والإصلاح ولاءً والتزاماً تجاه المنظمة ومن بين التغييرات التي حدثت في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية بين فترة التربص الخاص بإعداد مذكرة الماجستير سنة 2014 وفترة التربص الخاص بإنجاز مذكرة الدكتوراه 2018 تم تغيير الهيكل التنظيمي لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية وهو من بين التغييرات التي تتطلّب وقتاً وجهداً ودراسة وقد صرّح أحد المبحوثين أنّ هذا التغيير حدث نتيجة دراسة مسبقة ومقترحات تم التوصل إليها بعد تفكير وبحث حيث سيتم جمع كل المقررات الفرعية التي كانت على مستوى ثلاث فروع في مقر واحد أكبر وتم إعادة الهيكلة إلى أربع فروع كبرى بدل ثلاثة التي كانت قبلاً، ومن بين أهداف إعادة الهيكلة التنظيمي إعادة توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل وتحقيق درجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.

وهذا ينسجم مع مبادئ التطوير التنظيمي الذي يعرف أنّه الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى تستطيع المنظمة التأقلم واستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، 2006، ص07.

فالمنظمة تستثمر نتائج الأزمات التي مرّت بها في تطوير الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة لزيادة الكفاءة وفعالية المنظمة وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

أما استثمار نتائج الأزمات في تغيير القيم والمعتقدات التنظيمية للفاعلين فيكون على المدى الطويل لأنه سيصطدم بالتمثّلات الاجتماعية للفاعلين التي هي نتاج تفاعلات بين ما حمله الفاعل من ثقافة نتيجة التنشئة الاجتماعية عبر مخرنل مؤسسات التنشئة وما اكتسبه عبر تنشئة العمل، هذه التمثّلات تترسخ لدى الفاعلين ويصبح أمر تغييرها أو تصويبها يتطلّب الكثير من الجهد والوقت لإقناع الفاعلين بتغيير ما أفوه وبالتالي يلجأ القادة للعلوم السلوكية لدراسة ردة الفعل وتجنّب الاستراتيجيات الدفاعية للفاعلين ومقاومة التغيير.

وبالتالي فإنّ التطوير والإصلاح يجب أن يعتمد على استراتيجية واضحة ورؤية تتناول مختلف الجوانب في المنظمة، وليس التركيز فقط على الهيكل التنظيمي، فالقائد في هذه الحالة يتجنب التغيير السهل الذي يكرّس التخلف الإداري ويسمح بانتشار الأمراض الباثولوجية وصراع المصالح وكل المظاهر السلبية التي قد تعيق تطور المنظمة، ويركّز على التغييرات الجوهرية الناتجة عن استثمار الأزموية التي واجتها المنظمة فيصحّ ما يتطلّب التصحيح ويغيّر ما يتطلّب التغيير، خاصة أنّ المنظمات اليوم تجد نفسها أما حتمية التغيير الذي يفرضه أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية التي تتغيّر بصورة سريعة مثل أنماط الاستهلاك، طرق العمل، طرق التفكير والابتكار، وسائل الاتصال.. وأمام كل هذه التحديات لا يمكن لأي منظمة أن تحقّق أهدافها دون الأخذ بعين الاعتبار هذه التغييرات لأنها مطالبة بمسايرتها بطريقة ايجابية وتكييفها بما يتوافق مع القيم والتقاليد المحلية.

### الاستنتاج الخاص بالفرضية الثالثة:

مراعاة المنظمة للقيم والمعتقدات الاجتماعية للمحيط الاجتماعي الذي نشأت فيه والتهيئة المستمرة للتغيير يؤدي بها للاستمرار ومجارات التغييرات التي تطرأ على هذا المحيط.

من بين المبادئ التي جاء بها هوفستد Hofstede مراقبة عدم اليقين، أي درجة تحمل الغموض وعدم اليقين التي تنعكس في تخطيط سلوكيات الأفراد، إعطاء أهمية كبيرة للوائح والقوانين التنظيمية، وتقليص هامش المبادرات والمسؤولية لدى الأفراد.

وقد لجأ هوفستد لثلاث أسئلة لقياس مراقبة عدم اليقين وهي: القلق الذي يخضع له الفاعل عند انجاز مهامه، أهمية احترامه لقواعد العمل، والاستقرار في العمل.<sup>1</sup>

ما ينطبق على سلوكيات الفرد ينطبق على سلوك المنظمات، وقد هدفنا من خلال هذه الفرضية لمعرفة درجة مراعاة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية للمحيط الاجتماعي وما يعكسه من ظواهر سلبية على سلوكيات الفاعلين، والمنظمة، وكذا درجة مراقبة تغيرات وتطورات محيط عملها أي النقل الجوي العالمي وما يفرزه من تطورات تنافسية تؤثر على متطلبات العملاء والزبائن.

وقد كانت نتائج جداول الفرضية الثالثة كالتالي:

✓ إنَّ التواصل مع العملاء يمكن المنظمة من تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم ومقارنة امكانياتها مع هذه المتطلبات، وتحديد التغييرات الواجب اتخاذها لتحقيق أهدافها في ظل هذه المتطلبات، كما يسهل على المنظمة عملية اقناع الفاعلين بعملية التغيير اللازمة، فاطلاعهم على مسار متطلبات واحتياجات العملاء يقلل من مقاومة التغيير لديهم، ويسهل عملية تكيف المنظمة مع التغييرات الواجبة.

✓ إن عملية التنسيق بين مصالح المنظمة ومختلف أقسامها هي عملية مهمة جدا لتحسين نوعية خدماتها وإرضاء زبائنها وعملائها، وإعداد الخطط الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع الواقع التنظيمي المتغير والظروف الاجتماعية المستجدة وهو ما يتطلب من القادة مستوى عال من التنسيق والقدرة على التفكير الاستباقي الذي يمكنهم من التنبؤ بالتغيرات وتوجهات الأسواق والأزمات التي قد تنشأ عنها.

✓ يمكن القول أن استجابة الخطوط الجوية الجزائرية لتهديدات المنافسين تخضع في سرعتها لنوعية التهديدات وتأثيراتها على المنظمة، فالتهديدات التي تكون تأثيراتها سريعة وتظهر على المستوى القصير تكون الاستجابة سريعة تجاهها، في حين أن التهديدات التي تظهر نتائجها على المدى المتوسط أو البعيد تكون الاستجابة لها سريعة نوعا ما أو بطيئة.

<sup>1</sup>سومر نعيمة، مرجع سابق، ص 377-378.

✓ أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لا تقوم بدراسة المحيط بصفة دائمة، والوقوف على التغييرات التي تطرأ عليه، والتي قد تستوجب إجراء تغييرات على المنظمة واقناع الفاعلين فيها بهذه التغييرات للتكيف مع مخرجات المحيط بما يحقق الأهداف الكلية للمنظمة.

✓ رغم أن منظمة الخطوط الجوية الجزائرية دائما تحت غطاء الدولة إلا أن هذا لا يمنع من وجود كفاءات قادرة على التسيير وعلى اعداد خطط استراتيجية تتيح للمنظمة المنافسة بقوة والتأقلم مع تغيرات المحيط بكفاءة موظفيها وجودة خدماتها وقدرتها على إرضاء الزبون طبعاً إذا ما أتاحت لهذه الكفاءات الفرصة الكاملة للتسيير والوقوف على المستجدات.

✓ إن استجابة الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية لاحتواء الأزمة تتحكم فيها عدة اعتبارات منها المنصب الوظيفي الذي يسعى دائما للحفاظ عليه، والتعبئة، وكذا تطوعه في خلية الأزمة من عدمه، وولائه للمنظمة أو لامبالاته تجاهها، وللتحفيز الذي يتلقاه الموظفين دورا مهما في استجابتهم لاحتواء أي أزمة قد تظهر في المنظمة، كما نجد أن عملية التنشئة الاجتماعية للفرد على أسس التكافل الاجتماعي التي تترسخ في شخصيته منذ الصغر تلعب دورا جدياً هاماً في سرعة رد فعله تجاه الأزمات في منظمته حيث أن المجتمع الجزائري معروف عنه مظاهر التكافل والتعاون أوقات الأزمات.

✓ إن المنظمة التي لا تدرس قوة منافسيها ولا تسعى للتطوير من خدماتها لجلب الزبائن والمحافظة عليهم هي بالتأكيد تضمن الغطاء لكل أخطائها فالقادة يدركون أن مناصبهم لن تتأثر وإذا حدث وتأثرت فسيحولون لمهام أخرى ضمن سياسة اللاعقاب وهذه السياسة جعلتهم لا يبدعون ولا يتيحون الفرص للكفاءات المبدعة للتحسين من صورة المنظمة وتحسين خدماتها. لأنهم يضمنون دائما الغطاء المادي الذي يجعلها متواجدة في السوق رغم عدم جودة الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، وعدم مجاراتها للتطورات الحاصلة في النقل الجوي العالمي، ورغم امتلاك كفاءات بشرية ذات مستوى علمي يسمح لها بالإبداع والمنافسة وإثبات ذاتها عبر استغلال امكانياتها المعرفية وهذا يتوقف دائما على جدية الفرص المتاحة لها.

✓ يخضع تقييم الخطط المتبعة من قبل المنظمة في مواجهة الأزمات لنوعية الأزمة التي تواجهها المنظمة، أو القسم الذي يمارس فيه المبحوث مهامه، وشدتها، كما يخضع لدرجة اهتمام المبحوثين بالمنظمة، هذا يحيلنا لمسألة اندماج الموظف ضمن فريق العمل والمناخ التنظيمي السائد والذي يسهل تكيفه مع ظروف العمل، وفكرة الولاء والالتزام تجاه المنظمة ما



يجعل الموظف دائم البحث والاطلاع على كل جديد يخصها، ويساهم في تحقيق أهدافها، ويقال من الأمراض المهنية كالصراع والتخريب والانسحاب.

✓ المنظمة التي تحسن قراءة توجهات الزبائن وسوسولوجيا المجتمع وتأثيرات البيئات المختلفة ومواكبتها والتكيف معها هي من تتجح في الاستمرارية، وهذا لا يكون إلا بحسن استغلال الرأسمال البشري وتكوينه لمواكبة كل هذه التغيرات خاصة التكنولوجية منها وانعكاساتها على المجتمعات ومتطلبات الزبون بالدرجة الأولى.

✓ المعارف اليوم هي المحرك الأساسي للتغيير والتطور، وهي الموجه الأساسي للتنمية الاجتماعية وللتغيرات الاقتصادية والسياسية، حيث لم تعد استراتيجيات وأنشطة الأداء التقليدية كافية لتطور المنظمات وتقدمها، بل هي المعرفة التي تتطلب تفاعلا مع الواقع وإدراك متغيراته وعناصره والقوى المحفزة للتطور والتغيير هي الأكثر قدرة على تلبية احتياجات الأفراد والمنظمات وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم وأزماتهم.

✓ كلما حدثت مشكلة كبيرة أو أزمة يتم التضحية بالمدير العام أو بمسؤول المصلحة التي حدثت فيها لتغطية الفشل الذي حدث وهو هروب للأمام باستبدال التغيير اللازم الذي كان يجب أن يحدث بالبحث عن المسببات الحقيقية وإصلاحها بالتغيير السهل، وهو ما يجعل عملية التغيير هذه غير مجدية بل تساهم في تراكم المشاكل والاختلالات التي تنفجر مستقبلا مؤدية لأزمة أكبر.

✓ إن استثمار نتائج الأزمات في تغيير القيم والمعتقدات التنظيمية للفاعلين يكون على المدى الطويل لأنه سيصطدم بالتمثلات الاجتماعية للفاعلين التي هي نتاج تفاعلات بين ما حمله الفاعل من ثقافة نتيجة التنشئة الاجتماعية عبر مخرنل مؤسسات التنشئة وما اكتسبه عبر تنشئة العمل، هذه التمثلات تترسخ لدى الفاعلين ويصبح أمر تغييرها أو تصويبها يتطلب الكثير من الجهد والوقت لإقناع الفاعلين بتغيير ما ألفوه وبالتالي يلجأ القادة للعلوم السلوكية لدراسة ردة الفعل وتجنب الاستراتيجيات الدفاعية للفاعلين ومقاومة التغيير.

✓ يجب أن يعتمد التطوير والإصلاح على استراتيجية واضحة ورؤية تتناول مختلف الجوانب في المنظمة، وليس التركيز فقط على الهيكل التنظيمي، فالقائد في هذه الحالة يتجنب التغيير السهل الذي يكرس التخلف الإداري ويسمح بانتشار الأمراض الباثولوجية وصراع المصالح وكل المظاهر السلبية التي قد تعيق تطور المنظمة، ويركز على التغييرات الجوهرية

الناجمة عن استثمار الأزمة التي واجتها المنظمة فيصح ما يتطلب التصحيح ويغير ما يتطلب التغيير، خاصة أن المنظمات اليوم تجد نفسها أما حتمية التغيير الذي يفرضه أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية التي تتغير بصورة سريعة مثل أنماط الاستهلاك، طرق العمل، طرق التفكير والابتكار، وسائل الاتصال.. وأمام كل هذه التحديات لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون الأخذ بعين الاعتبار هذه التغييرات لأنها مطالبة بمسايرتها بطريقة ايجابية وتكييفها بما يتوافق مع القيم والتقاليد المحلية.

## الفصل العاشر: سلوكيات الفاعلين، قوة الثقافة التنظيمية،

### والاستفادة من الأزمات

#### تمهيد

1. تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة
2. الاستنتاج الخاص بالفرضية الرابعة

**تمهيد**

بعد أن تناولنا في الفصول التطبيقية السابقة التزام القادة بقيم ومعتقدات المنظمة وأثره في اتخاذ القرار والتنشئة الاجتماعية للفاعلين داخل المنظمة بما ينمي ولاءهم ويساعد المنظمة على التكيف مع الأوضاع الطارئة التي تفرزها التغيرات، والتكيف مع تغيّرات المحيط بمراعاة قيمه ومعتقداته في الثقافة التنظيمية للمنظمة، نتناول كآخر فرضية لهذا البحث ممارسات وسلوكات الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الأزمات واتجاهاتهم ومدى قوة الثقافة التنظيمية التي يتم تنشئة الفاعلين عليها.

## • تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة:

جدول رقم 63: سن المبحوث وتطوعه في حالة الأزمات.

المجموع	لا	نعم	التطوع للعمل مع فريق الأزمات السن
22	6	16	28-23
100%	27,3%	72,7%	
57	12	45	34-29
100%	21,1%	78,9%	
65	29	36	40-35
100%	44,6%	55,4%	
26	0	26	46-41
100%	0,0%	100%	
33	5	28	52-47
100%	15,2%	84,8%	
18	4	14	53 فما فوق
100%	22,2%	77,8%	
221	56	165	المجموع
100%	25,3%	74,7%	

يمثل الجدول أثر السن على تطوع المبحوثين للعمل مع فريق الأزمات حيث نجد الاتجاه العام للجدول بـ 74.7% من المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم للتوع في حالة الأزمات باختلاف أعمارهم، حيث يتطوع المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41-46 سنة بنسبة 100%، تليها المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 47-52 سنة بـ 84.8%، ثم نجد بـ 78.9% للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 29-34 سنة، و 77.8%، و 72.7% لكل من المبحوثين أعمارهم أكثر من 53 سنة، و المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 23-28 سنة.

تبيّن معطيات الجدول إذا أنّ أغلب المبحوثين يتقدمون للتطوع في حالة مواجهة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية لأي أزمة تتطلب منهم التطوع وتقديم المساعدة. فالتطوع هو سلوك اجتماعي يمثل الوجه الانساني للعلاقات الاجتماعية وهو أسمى قيم التعاون، ويتمّ بتلقائية من قبل أشخاص يؤمنون أنّهم يساهمون في مساعدة الآخرين وإسعادهم.

وإذا ما عدنا للأطر المرجعية للعمل التطوعي في المجتمع الجزائري نجد أنه من القيم الاجتماعية الراسخة في المخيال الجمعي للمجتمع، فالفرد الجزائري منذ نشأته يجد نفسه محاطا بالمبادرات التطوعية بدءا من الأسرة من خلال التوزيع في الحفلات والأعراس التقليدية، ثم في الحي من خلال تنظيف الشارع الذي يقيمون فيه إلى المسجد والحملات التطوعية التي يبادر بها الشباب لتزيين المساجد في شهر رمضان من كل سنة، والمدرسة وما تغرسه من روح التعاون والتكافل بين التلاميذ، وكل مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تساهم في غرس ثقافة التطوع لدى الفرد الجزائري.

كما أنّ ديننا الاسلامي الحنيف يولي أهمية كبيرة للعمل التطوعي إذ يحثنا على التطوع من خلال العديد من الآيات في القرآن الكريم، ومن خلال أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم وسنته، نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما جاء في سورة البقرة: ﴿وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ﴾ الآية 157، ﴿فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ﴾ الآية 184. ومن الأحاديث النبوية الشريفة نذكر ما جاء عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرّج عن مسلم كربة من كرب الدنيا فرّج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة."

فالفرد الذي ينشأ على هذه القيم التي تنمي فيه روح التعاون والمساعدة يكون مهياً للعمل التطوعي ومن السهل عليه اتخاذ قرار التطوع في حالة الأزمات لأنه يدرك قيمة تضافر الجهود لحصر الأزمة والتقليل من أخطارها على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل، لذا يعتبر السلوك التطوعي من أكثر السلوكيات التي تنمي روح الجماعة والتعاون في المنظمات والتي يجب أن تركز على تنميتها لدى الفاعلين والحرص على مكافأة المتطوعين لتجعل منه سنة حميدة في المنظمة يسعى الجميع للمحافظة عليها.

أما نسبة 25.3% الذين أجابوا ب لا للتطوع في حالة الأزمات فيمكن تفسير ذلك بوجود معوقات سوسيو-ثقافية في المجتمع الجزائري تؤثر على وعي الفاعلين بقيمة العمل التطوعي وتنتج لنا فئة من المتفرجين قليلي التفاعل، الذين لا يتطوعون ولا يبالون بالأحداث والأزمات وما ينتج عنها.

لكن لا يجب النظر للعمل التطوعي دائما بمنظور مثالي من حيث الأهداف ودوافع الفاعلين، الذين نجدهم دائما السباقين للتطوع حيث وجود أهداف غائية غير مباشرة واستراتيجيات يتبعها الفاعلون في المنظمة لحسن التموّج واكتساب هامش حرية أوسع يساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية.

لذا في الجدول التالي حاولنا حصر أسباب التطوع لدى الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 64: أسباب التطوع بالنسبة للمبحوثين في الخطوط الجوية الجزائرية.

النسبة	التكرار	أسباب التطوع
43.44%	96	تعتبر الأمر واجب
33.03%	73	تصرف أخلاقي
15.38%	34	لتكسب رضى رؤسائك
12.22%	27	من أجل تعويضات مادية بعد الأزمة
13.57%	30	لتحسن منصبك
17.19%	38	أخرى
134.84%	*298	المجموع

\*المجموع يمثل إجابات المبحوثين وقد زاد مجموع التكرارات لأننا تركنا حرية اختيار أكثر من إجابة واحدة.

\*التنسب كان حسب حجم العينة الأصلية (221).

يمثل الجدول أسباب تطوع الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية في حالة الأزمات، حيث تبين النتائج أنّ 43.44% من المبحوثين يعتبرون أنّ التطوع واجب يجب تأديته تجاه منظماتهم، وهذه الفئة من المبحوثين تجدهم يمتلكون التزاما معياريا تجاه المنظمة يجعلهم يؤمنون بواجب السلوك التطوعي ويحسون على نجاح المنظمة في مواجهة الأزمة والمشاركة بفاعلية لتحقيق ذلك.

تليها نسبة 33.03% من المبحوثين الذين يعتبرون العمل التطوعي عندما تواجه المنظمة أي أزمة تصرفا أخلاقيا، وهذه الفئة من الفاعلين الذين يتميزون بإحساس عال بالمسؤولية تجاه المنظمة والفاعلين فيها، وهم يمتلكون أيضا التزاما عاطفيا تجاهها. حيث نجدهم يرتبطون عاطفيا بقيم وأهداف

المنظمة ويشعرون بالسوء واحساس التخلي عن منظماتهم إذا لم يتطوعوا لمساعدتها على تجاوز الأزمة التي تمرّ بها.

أما الفئة الثالثة فهي للفاعلين الذين أجابوا إجابة أخرى غير الاقتراحات التي قمنا بتقديمها وذلك بنسبة 17.19%، حيث قمنا بحصر مجموعة الإجابات كما يلي:

- 1- هكذا يأمرنا ديننا بتقديم المساعدة للمحتاج.
- 2- لأننا تربينا على التعاون وقت الشدائد.
- 3- لأنني متطوع في خلية الأزمة.
- 4- لأنني تدرت على ذلك.
- 5- لأن التطوع حاجة نفسية تشعر الموظف أنه قام بإنجاز.

نلاحظ من خلال هذه الاجابات إنّ الإجابتين 1 و2، هي قيم غرست في الفرد من الصغر عن طريق التنشئة الاجتماعية والتنشئة الدينية ورسخها المجتمع بالتظاهرات التشاركية والتعاونية التي يمارسها أفرادها كما أرشنا في تحليل الجدول السابق.

في حين الإجابتين 3 و4، فهي تخص الفاعلين الذين تطوعوا مسبقاً في خلية الأزمة التي أنشأتها المنظمة بغرض التحكم في الأزمات ونتائجها.

أما الاختيار الأخير فهو يمثل حاجة الفرد للتقدير الذاتي فكلما قدّم مساعدة لأحد اعتبرها انجازاً يمنحه الشعور بالرضى النفسي ويستحق أن يفتخر به، لأنه ليس الجميع يمتلك تلك القدرة على العطاء وتقديم المساعدة للغير ولو في أسوأ الظروف.

ونجد الفئة الرابعة من الفاعلين الذين يتطوعون لجذب انتباه رؤسائهم لمهاراتهم وقدراتهم الفردية، حيث يبحثون عن كسب رضى وثقة الرؤساء بإظهار ما يمتلكون من مهارات قد لا ينتبه لها الرؤساء في الظروف العادية، وهؤلاء الفاعلون عادة يبحثون عن حسن التوقع عن طريق امكانياتهم الذاتية ولديهم ثقة بما يمكنهم انجازه تحت الظروف الضاغطة وهم يشكلون نسبة 15.38% من مجموع المبحوثين.



وأخيرا نجد الفئة التي تتخذ من العمل التطوعي كأحد الاستراتيجيات التي تكسبها هامش حرية أكبر تستغلّه في تحقيق أهدافها الشخصية، وتمثل نسبة 13.57% من المبحوثين، وهم الذين يسعون دائما لحسن التمتع وتحسين المنصب عن طريق الحصول على امتيازات تحسّن من منصبهم أو الحصول على ترقية إذا كانت مساهمتهم التطوعية ذات فائدة كبيرة للمنظمة. ونجد فئة من الفاعلين الذين يبحثون دائما عن المقابل المادي لأي جهد يبذلونه ويمثلون نسبة 12.22% من المبحوثين وهؤلاء لا يهمهم إن كان التطوع عملا انسانيا نبيلاً أو سلوكا اجتماعيا راقيا بقدر ما يهمهم هل سيتم تعويضهم على ساعات التطوع؟ وبكم سيتم تعويضهم إذا تطوعوا؟، وهي الفئة المادية التي لن تتطوع أبداً إذا كان التطوع مجانياً.

**جدول رقم 65:** مصلحة الانتماء ورأي المبحوث في تشجيع المدير لهم لاقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث.

المجموع	أبداً	أحيانا	دائماً	التشجيع على اقتراح حلول مصلحة الانتماء
24	10	8	6	الموارد البشرية والتكوين
100%	41,7%	33,3%	25%	
9	3	6	0	الشؤون القانونية والتأمين
100%	33,3%	66,7%	0,0%	
13	7	3	3	الشؤون التجارية
100%	53,8%	23,1%	23,1%	
6	2	2	2	خلية الاتصال
100%	33,3%	33,3%	33,3%	
30	10	10	10	الأعمال اللوجيستكية
100%	33,3%	33,3%	33,3%	
18	5	11	2	الشؤون المالية والمحاسبة
100%	27,8%	61,1%	11,1%	
48	6	38	4	قسم العمليات الجوية
100%	12,5%	79,2%	8,3%	
26	5	13	8	قسم نظم المعلومات
100%	19,2%	50%	30,8%	
13	5	4	4	الإدارة العامة
100%	38,5%	30,8%	30,8%	
34	21	10	3	قسم البرامج
100%	61,8%	29,4%	8,8%	
221	74	105	42	المجموع
100%	33,5%	47,5%	19%	

يمثل الجدول علاقة مصلحة الانتماء وتشجيع المدير للمبحوثين على اقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث، ومن خلال معطيات الجدول يظهر لنا أنّ الاتجاه العام للجدول في 47.5% من المبحوثين أحيانا يشجعهم المدراء على اقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث، منهم 79.2% من قسم العمليات الجوية، 66.7% من قسم الشؤون الاجتماعية، 61.1% من الشؤون المالية والمحاسبة.

مقارنة ب 33.5% من المبحوثين الذين أبدا لم يتلقوا أي تشجيع من المدراء على اقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث منهم 61.8% من قسم البرامج، 53.8% قسم الشؤون التجارية، 41.7% موارد بشرية، و 38.5% إدارة عامة.

أما الاتجاه الثالث فهو الاتجاه الأضعف وبشكل نسبة 19% من المبحوثين الذين دائما يتلقون تشجيعا من المدراء على اقتراح حلول وتقديم اقتراحات لأزمات محتملة الحدوث، منهم 33.3% لكل من خلية الاتصال، والأعمال اللوجستية كل على حدا، و 30.8% لكل من قسم نظم المعلومات والإدارة العامة كل على حدا.

وبالتالي نلاحظ أن غالبية المبحوثين أحيانا يتلقون تشجيعا على اقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث من قبل المدراء، وهذا يعني أن المسؤولين أو المشرفين أو رؤساء الأقسام كل حسب مصلحة انتمائه يدركون أن الاجراءات التنبئية الاستباقية قد تجنّب المنظمة أزمات مستقبلية أو قد تجنّبهم كفاعلين لديهم استراتيجيات خاصة في التسيير أزمات على مستوى أقسامهم الفرعية، ولأن المنظمة هي مجموعة أنساق فرعية تتفاعل ويتم التنسيق بينها لتشكل نسقا أكبر فالسيطرة على الأنساق الفرعية وحصر كلما يمكنه أن يتحوّل إلى أزمة، يحمي النسق الأكبر وهو المنظمة من أي ارتدادات لما يحدث في أنساقها الفرعية.

ونشير هنا أننا لم نوضّح للمبحوثين من نقصد بالرؤساء و بالتالي فقد يكون من يشجعهم المسؤول عن نطاق الإشراف الذي ينتمون إليه حيث نجد أنّ بعض القيادات يؤدون عملهم بطريقة جيدة ويحتاطون لكل الاحتمالات وهذا ما لمسناه مع رئيسة مصلحة تسيير الموارد البشرية بالخارج حيث أنّها تنتهج أسلوب علمي في تطبيق عملها وذلك باجتماعات دورية نهاية كل أسبوع مع من يعملون تحت إشرافها لتقييم عملهم خلال الأسبوع، وأخذ آرائهم فيما تلقوه من مشاكل واقتراحاتهم لحلها، وهذا أسلوب جد فعّال لتفادي الأزمات.

إذن فإنّ تشجيع المبحوثين على تقديم اقتراحات وحلول لأزمات مستقبلية هو سلوك تنبئي قصد حصر بوادر أي أزمة في كل أنساق المنظمة الفرعية، وكل ما من شأنه أن يضرّ بأهداف المنظمة، فالفائد عليه أن يقوم بإيقاف أي اختلال قد يحدث قبل أن يتحوّل لأزمة فعلية ويخرج إلى حالة المواجهة.

وهذا السلوك يرسّخ لدى الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية سرعة التنبؤ وحسن التصرف في المواقف الأزمومية الطارئة.

جدول رقم 66: أسباب الأزمات في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية حسب المبحوثين

النسبة	التكرار	أسباب الأزمات
29,41	65	أسباب خارجة عن المنظمة (الزلازل، التقلبات الجوية...)
42,08	93	عدم وضوح أهداف المنظمة بالنسبة للفاعلين (العمال)
40,72	90	صراع المصالح بين الموظفين
52,49	116	ضعف نظام الاتصال داخل المنظمة وعدم وجود المعلومة المناسبة
55,20	122	مشاركة أفراد غير مؤهلين في اتخاذ القرارات
29,41	65	ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين
18,55	41	عدم ثقة المديرين في المرؤوسين (العمال)
33,94	75	ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
28,05	62	عدم تفهم وجهة نظر الآخر وعدم الاستفادة من الأزمات السابقة
329,86	*729	المجموع

\*المجموع يمثل إجابات المبحوثين وقد زاد مجموع التكرارات لأننا تركنا للمبحوث حرية اختيار أكثر من إجابة واحدة.

\*التنسيب كان حسب حجم العينة الأصلية (221)

يتبين لنا من خلال المعطيات أنّ أغلبية المبحوثين صرّحوا بأنّ أزمات المنظمة تنتج عن مشاركة أفراد غير مؤهلين في اتخاذ القرارات بنسبة 55.20% وهذا يدل على عدم رضا العمال عن القرارات المتخذة في المنظمة، رغم أننا وجدنا في الجدول رقم (22) من الفصل الثاني التطبيقي أنّ 55.7% من المبحوثين يرون أنّ قرارات المنظمة بناءة ومدروسة ومع ذلك يرون أنّها تحتل المرتبة الأولى في أسباب الأزمات.

ويظهر الجدول أعلاه أنّ ضعف نظام الاتصال وعدم وجود المعلومة المناسبة يحتل المرتبة الثانية في أسباب الأزمات في المنظمة بنسبة 52.49%، لأنّ توفير المعلومة في الوقت المناسب تساعد على التنبؤ، وكلما كان التنبؤ مبكرا كلما تمّ التحكّم في الأزمة والحد من تأثيراتها.

والفاعلين في المنظمة يدركون أهمية الاتصال ودوره الفعّال في تسيير المنظمة للأزمات التي تتعرّض لها انطلاقا من وعيهم بأنّ وصول المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب يقود للتنبؤ الفعّال الذي يجنب المنظمة الأزمات ويدعم تحقيق أهدافها في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه. فكلما كان النسق الاتصالي فعّالا كلّما كانت المعلومة المتحصّل عليها صحيحة، والتنبؤ ناجحا.

غير أنّ طبيعة النظام الاتصالي الذي تفرضه الإدارة البيروقراطية، يشكل العديد من العقبات ويعرّض الرسالة إلى التشويش الذي يؤدي إلى سوء الفهم. حيث في دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومة في عملية الاتصال، اتضح أنّ المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%<sup>1</sup>، خاصة في المنظمات كبيرة الحجم وتعدد المستويات الإدارية في المنظمة وهي حالة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

وقد انتقد ميشال كروزي النظام البيروقراطي لما يتميز به من روتين وتعقيدات إدارية ومشاكل في الإعلام و الاتصال، حيث أنه يتميّز بالصرامة في التعامل وهو ما يؤثر على صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة وما تؤدي إليه هذه الصعوبات من سوء سيرورة المعلومة وتحريفها من قبل المسؤولين المباشرين<sup>2</sup> قصد التحكم في العمال الذين يتبعون نطاق إشرافهم.

وفي المرتبة الثالثة من حيث أسباب الأزمات في المنظمة نجد عدم وضوح أهداف المنظمة بالنسبة للفاعلين، بنسبة 42.08%، وهنا يجب الوقوف عند استراتيجيات الفاعلين واستراتيجيات المنظمة ومدى تطابق الأهداف، وهنا تظهر أهمية استقطاب العامل وتنشئته وتكوينه بما يخدم أهداف المنظمة، حيث كلما استطاع القادة استيعاب أهداف الفاعلين وملاءمتها مع أهداف المنظمة كلما نجح في الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم وكذا الابتعاد عن المواقف الأزمومية.

<sup>1</sup> - حميد الطائي و بشير العلق، مرجع سابق، ص.78.

<sup>2</sup> - استعمل كروزي مفهوم الحلقة المفرغة ليعبر عمّا تنتجه ظاهرة البيروقراطية

للمزيد أنظر Michel Crozier, *le Phénomène bureaucratique*, Paris, Edition Seuil, 1963

كما تنتج الأزمات أيضا- حسب المبحوثين- عن صراع المصالح بين الموظفين وبين الجماعات الرسمية وغير الرسمية الضاغطة بنسبة 40.72% حيث أنّ كل طرف من أطراف الصراع يسعى لتحقيق مكاسب تدعم رهاناته وتوجهاته واستراتيجيته داخل المنظمة.

وأدنى نسبة كانت 18.55% لعدم ثقة المديرين في المرؤوسين هذا يعني أن هناك ثقة في المرؤوسين وذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار وهذا يتوافق مع نتيجة الجدول رقم 23 من الفصل الثاني التطبيقي حيث وجدنا أنّ 57% من المبحوثين يتم إشراكهم أحيانا في اتخاذ القرارات العادية اليومية. إنّ ثقة المدير في العامل تمنحه تحفيزا كبيرا ليؤدي مهامه على أحسن وجه، ويقدم مبادرات تساهم في تحقيق أهداف لمنظمة. كما أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك موارد بشرية وكفاءات مؤهلة للتعامل بفعالية مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها ولا تحتاج سوى للثقة وأن تمنح فرصا لتثبيت قدراتها.

جدول رقم 67: طبيعة المنصب وكيفية الاستعداد للتعامل مع الكوارث والأزمات.

المجموع	أخرى	التنبيه والتحذير بصورة دورية	منشورات وملصقات	اجتماعات مع المسؤولين	دورات تكوينية	كيفية الاستعداد للأزمات طبيعة المنصب
18	0	0	3	5	10	نائب مدير
100%	0,0%	0,0%	16,7%	27,8%	55,6%	
26	2	0	3	15	6	مهندس
100%	7,7%	0,0%	11,5%	57,7%	23,1%	
3	1	0	0	1	1	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	
4	0	0	1	0	3	محاسب
100%	0,0%	0,0%	25%	0,0%	75%	
28	1	0	3	10	14	رئيس مصلحة
100%	3,6%	0,0%	10,7%	35,7%	50%	
15	1	1	0	9	4	رئيس قسم
100%	6,7%	6,7%	0,0%	60%	26,7%	
42	1	6	1	24	10	إطار
100%	2,4%	14,3%	2,4%	57,1%	23,8%	
12	0	0	5	6	1	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	0,0%	41,7%	50%	8,3%	
53	2	3	6	21	21	مساعد دراسات
100%	3,8%	5,7%	11,3%	39,6%	39,6%	
20	0	7	3	4	6	عون تحكم عالي
100%	0,0%	35%	15%	20%	30%	
221	8	17	25	95	76	المجموع
100%	3,6%	7,7%	11,3%	43,0%	34,4%	

يمثل الجدول طبيعة المنصب ورأي المبحوث في كيفية الاستعداد للأزمات في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث تبين النتائج أنّ الاتجاه العام للجدول ب 43% من المبحوثين الذين يقومون بالاستعداد للأزمات عن طريق اجتماعات مع المسؤولين، منهم : 60% رؤساء أقسام، 57.7% مهندس، 57.1% إطار، 50% مساعد تنفيذي.

مقارنة ب 34.4% من المبحوثين الذين يستعدون للأزمات عن طريق دورات تكوينية، منهم 75% محاسب، 55.6% نائب مدير، 50% رئيس مصلحة، 39.6% مساعد دراسات.

بالمقابل نجد 11.3% من المبحوثين يستعدون للأزمات عن طريق المنشورات والملصقات، 41.7% منهم يمثلون مساعدين تنفيذيين، 25% محاسبين، 16.7% نائب مدير.

في حين نجد من يستعدون للأزمات عن ريق التنبيه والتحذير بصورة دورية بنسبة 7.7%، أغلبهم إدارات بنسبة 14.3%، ومن يستعدون بطرق أخرى بنسبة 3.6% أغلبهم مستشاري الرئيس التنفيذي بنسبة 33.3%.

يمكننا الملاحظة من خلال هذه النتائج أنّ الاستعداد للأزمات في منظمة الخطوط الجوية حسب الفاعلين فيها يتم عبر العديد من البدائل، حيث نجد رؤساء الأقسام والإدارات والمساعدين التنفيذيين يضعون الاجتماعات الدورية مع المسؤولين على رأس البدائل المتاحة للاستعداد للأزمات، وهذا يرجع لطبيعة العمل الذي يفرض عليهم الإلمام بالمعلومة وتبليغها للسلم الإداري الأعلى، لتساعدهم في التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الموارد والامكانيات الحالية والمستقبلية والمتغيرات الداخلية والخارجية ودورها في التنبؤ فالمتغيرات الخارجية لا يمكن السيطرة عليها كالتغيرات في الاقتصاد القومي، أو في السياسات الحكومية، قرارات المستهلكين، في حين المتغيرات الداخلية يمكن التحكم بها، كعملية التسويق، جودة الخدمة، التواصل مع الزبائن، بالمقابل الحصول منهم على المعطيات التي تساعدهم في اتخاذ القرار في حالة مواجهة أوضاع أزمومية طارئة كل حسب منصبه. وهذا لا يلغي بقية المناصب حيث نجدها تختار الاجتماعات كخيار ثاني في الاستعداد للأزمات، لأن الاجتماع بالمسؤولين واستيعاب خططهم وأهدافهم يسهل عملية مواجهة الأزمات.

أما فيما يخص رؤساء المصالح، ونواب المدراء والمحاسبين ومساعدتي الدراسات فهم يقومون بدورات تكوينية في حدود ما تسمح لهم به سلطتهم، حيث يقومون بالتدرب على الأوضاع الأزمومية

التي من الممكن أن تحدث في المنظمة، وكيفية مواجهتها، وحصصها وتوجيهها إيجابيا لفائدة المنظمة إذا استطاعوا.

ومن خلال معطيات الجدول نجد أنّ من اختار الاجتماعات الدورية مع المسؤولين كخيار أول اختار الدورات التكوينية كخيار ثاني، وبالتالي كلما تنوعت طرق ووسائل الاستعداد للأزمات بالنسبة للفاعلين في كل المناصب في المنظمة، كلما كانوا أكثر تحكما في الأوضاع الطارئة وأكثر استعدادا لمواجهة الأزمات، خاصة في البيئات المتغيرة الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات اليوم، فكلما نجحت المنظمة في إعداد موردها البشري للتكيف مع التغيرات كلما ما نجحت في السيطرة على الأزمات الناتجة عنها أو تفاديها أو الخفيف من حدتها وآثارها على الفرد والمنظمة.

جدول رقم 68: مصلحة انتماء المبحوث وكيفية بناء استراتيجيات مواجهة الأزمات في المنظمة.

المجموع	الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة	تكون الخطط ارتجالية حسب نوع الأزمة	ليست لدينا استراتيجية واضحة	بناء على التغيرات الداخلية	بناء على تغيرات المحيط	كيفية بناء الاستراتيجيات مصلحة الانتماء
24	0	6	5	6	7	الموارد البشرية والتكوين
100%	0,0%	25,0%	20,8%	25,0%	29,2%	
9	1	3	1	2	2	الشؤون القانونية والتأمين
100%	11,1%	33,3%	11,1%	22,2%	22,2%	
13	2	3	6	2	0	الشؤون التجارية
100%	15,4%	23,1%	46,2%	15,4%	0,0%	
6	1	1	4	0	0	خلية الاتصال
100%	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%	
30	4	4	9	4	9	الأعمال اللوجيستكية
100%	13,3%	13,3%	30%	13,3%	30%	
18	2	2	0	9	5	الشؤون المالية والمحاسبية
100%	11,1%	11,1%	0,0%	50%	27,8%	
48	2	4	14	26	2	قسم العمليات الجوية
100%	4,2%	8,3%	29,2%	54,2%	4,2%	
26	0	11	13	2	0	قسم نظم المعلومات
100%	0,0%	42,3%	50%	7,7%	0,0%	
13	0	1	4	7	1	الإدارة العامة
100%	0,0%	7,7%	30,8%	53,8%	7,7%	
34	4	8	4	7	11	قسم البرامج
100%	11,8%	23,5%	11,8%	20,6%	32,4%	
221	16	43	60	65	37	المجموع
100%	7,2%	19,5%	27,1%	29,4%	16,7%	

يمثل الجدول مصلحة الانتماء وكيفية بناء الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات حسب المبحوثين في الخطوط الجوية الجزائرية، حيث تبين النتائج أنّ الاتجاه العام للجدول بـ29.4% للمبحوثين الذين أجابوا أنّ الخطط الاستراتيجية تتم بناء على التغيرات الداخلية للمنظمة كتغيير القيادة، الصراع، الاضراب، 54% منهم من قسم العمليات الجوية، 53.8% قسم الإدارة العامة، و50% الشؤون المالية والمحاسبة.

مقابل 27.1% من المبحوثين الذين أجابوا أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية حسب رأيهم لا تمتلك أية استراتيجية واضحة لمواجهة الأزمات، منهم 66.7% من خلية الاتصال، 50% قسم نظم المعلومات، 46.2% قسم الشؤون التجارية.

كما نجد 19.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنّ خطط واستراتيجيات المنظمة تكون ارتجالية حسب نوع الأزمة، منهم 42.3% قسم نظم المعلومات، 33.3% شؤون قانونية، 25% قسم الموارد البشرية.

في حين أجاب 16.7% من المبحوثين بأنّ استراتيجيات المنظمة لمواجهة الأزمات تتم بناء على تغيرات المحيط، منهم 32.4% قسم البرامج، 30% الأعمال اللوجستية. وفي الاخير نجد خير الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة بـ7.7%.

إنّ التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية التي تعني الإعداد لمستقبل المنظمة عن طريق التفكير العلمي المنظم والهادف، حيث يتم بناء الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتحقيق أهدافها على المدى القريب والمتوسط والطويل، دون إغفال إعداد خطط لمواجهة الأزمات، خاصة في ظل عدم اليقين والضغوط التي تواجه المنظمة والتهديدات التي تؤدي لعدم استقرارها، فهي مطالبة بإعادة النظر في استراتيجياتها التطورية وكذا استراتيجيات مواجهة الأزمات لأن عدم ثبات المحيط وظهور اتجاهات جديدة ومنافسات جديدة يفرض عليها مرونة وفاعلية في مواجهة كل هذه التغيرات لتحقيق أهدافها.

كما أنّ صياغة الاستراتيجية عملية تسير وفق عجلتين في وقت واحد تتمثل الأولى في النشاط أو العمل المقصود، والثانية في العمل الطارئ أو المنبثق، لذلك لا بد من تفاعل الاستراتيجية كعمل



تخطيطي مع الواقع عند التنفيذ والذي يشير أحيانا إلى ضرورة إجراء تعديلات أساسية على الخطة الاستراتيجية نتيجة لهذا التفاعل المتواصل.<sup>1</sup>

وحسب الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية فإن أغلب استراتيجيات المنظمة لمواجهة الأزمات تم بناء على التغيرات الداخلية (تغيير القيادة، الصراع، الاضراب، ..الخ)

فالقائد الجديد لديه ذهنيات تختلف عن القائد القديم وبالتالي يلجأ للتغييرات حسب ما يراه مناسباً، وقد يلغي كل ما تركه سلفه، والصراعات التي تفرضها الجماعات الرسمية وغير الرسمية تفرض على المنظمة دائماً إجراء تغييرات على خطط واستراتيجيات تسيير الأزمات نابعة مما ينتج عن هذه الصراعات وما تخلفه من آثار على بيئة العمل وعلى الفاعلين.

والاضراب كسلوك رافض للأوضاع هو أيضاً أحد الأسباب الداخلية للأزمات التي قد تؤدي بالقيادة للتغيير في خطط تسيير الأزمات يفرضه المضربين عن طريق المفاوضات التي تجبر المنظمة على الاستجابة لشروطهم إما فوراً أو وفقاً لمخطط زمني واضح.

أما الفئة التي اختارت أنه لا توجد استراتيجية واضحة لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية في تسيير الأزمات وأغلبهم من أقسام حساسة لديها علاقة مباشرة مع الزبائن خلية الاتصال، والشؤون التجارية هنا عدم وضوح الاستراتيجية بالنسبة للفاعلين يعيدنا إلى الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة فالمنظمات العمومية الجزائرية توجه وفق استراتيجيات خارجية أي من الدولة وهذه السياسات والاستراتيجيات التي تفرض على المنظمات العمومية تهمل تماماً أنّ المنظمة هي مجموعة أنساق تتفاعل فيما بينها داخليا وتشكل نسقا مفتوحا يتفاعل مع المحيط الخارجي وهذه الاستراتيجيات تؤدي بالمنظمات العمومية إلى الفشل وتؤدي بالفاعلين داخل هذه المنظمات للامبالاة بما يحدث داخل المنظمة كونهم لا يفهمون توجهها واستراتيجياتها حيث أنّ العامل يعمل فقط من أجل الراتب وهذا يجعله لا يسعى لفهم استراتيجيات المنظمة بل يؤدي ما طلب منه فقط، خاصة في المنظمات البيروقراطية كبيرة الحجم مثل منظمة الخطوط الجوية الجزائرية.

<sup>1</sup> - مؤيد السالم، القوة التنظيمية، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 209.

وبالتالي فالمنظمة التي تعتمد استراتيجية مرنة وتفاعلية تسمح بالكشف عن مؤشرات الأزمة واستشراف علاماتها وبوادرها بمراعاة التغيرات الداخلية وتغيرات المحيط الخارجي، هي المنظمة التي تنجح في تفادي الأزمات أو الحد منها والتقليل من نتائجها السلبية على المنظمة.

جدول رقم 69: طبيعة المنصب ورأي المبحوث في فرق العمل كأسلوب لحل المشكلات في المنظمة.

المجموع	لا أدري	لا	نعم	فرق العمل هي الأسلوب الأمثل لحل المشكلات
				طبيعة المنصب
18	3	0	15	نائب مدير
100%	16,7%	0,0%	83,3%	
26	7	3	16	مهندس
100%	26,9%	11,5%	61,5%	
3	0	1	2	مستشار الرئيس التنفيذي
100%	0,0%	33,3%	66,7%	
4	2	0	2	محاسب
100%	50%	0,0%	50%	
28	0	4	24	رئيس مصلحة
100%	0,0%	14,3%	85,7%	
15	0	1	14	رئيس قسم
100%	0,0%	6,7%	93,3%	
42	1	1	40	إطار
100%	2,4%	2,4%	95,2%	
12	0	0	12	مساعد تنفيذي
100%	0,0%	0,0%	100%	
53	1	2	50	مساعد دراسات
100%	1,9%	3,8%	94,3%	
20	0	0	20	عون تحكم عالي
100%	0,0%	0,0%	100%	
221	14	12	195	المجموع
100%	6,3%	5,4%	88,2%	

يمثل الجدول طبيعة المنصب ورأي المبحوث في أسلوب فرق العمل كحل للمشكلات التنظيمية، حيث تبين النتائج أن 88.2% من المبحوثين يرون أن فرق العمل هي الأسلوب الأمثل لحل المشكلات في المنظمة، إذ نجد نسبة 100% لكل من مساعدي التنفيذ وأعوان التحكم العالي كل على حدا، 95.2%، 94.3%، 93.3%، لكل من الإطارات، مساعدي الدراسات، ورؤساء الأقسام على

التوالي، 85.7%، 83.3% لكل من رؤساء المصالح، نواب المدراء، 66.7%، 61.5% لكل من مستشاري الرئيس التنفيذي، 50% محاسب.

أي أن الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية بمختلف مناصبهم يرون أن فرق العمل هي حل أمثل لحل المشكلات التنظيمية، ففرق العمل هي الوجه الآخر للإدارة التشاركية، حيث أن العمل ضمن فريق يحقق التعاون بين أعضاء المجموعة، ويجعلهم يساندون بعضهم في أداء المهام المنوطة بهم، كما يتوحدون تجاه المشاكل التي تعترضهم من أجل تحقيق النجاح، ويساهم أسلوب فرق العمل في انسياب المعلومة بطريقة فعّالة تجعل أداء أعضاء الفريق أكثر فاعلية من حيث السرعة في الانجاز والاستغلال الأمثل للوقت، كما أن أسلوب فرق العمل يجعل الفاعلين أكثر بالقرارات المتخذة لأنهم شاركوا في اتخاذها. وكل هذا يؤدي لتحقيق أهداف الفريق وأهداف المنظمة.

كما أنّ أسلوب فرق العمل يؤدي لخلق بيئة تحفيزية عالية بالنسبة للفاعلين الذين يبحثون عن اثبات قدراتهم، ويزيد من ولائهم وفخرهم بالانتماء للمنظمة، ويقوّي من حالات الغياب، الكسل، والإهمال، كما يساعد في اندماج الفاعلين وتبنيهم لأهداف المنظمة، ويساعد في سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها واقتراح حلول لها.

ويرتبط بناء فرق العمل ارتباطا وثيقا بالإنتاجية والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق، لأن الأساس هو التجانس بين أعضاء الفريق، وتهدف إلى جعل الفاعلين ينسجمون مع ظروف العمل، وتمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فاعلا في منظماتهم، وإعطائهم القدرة على إبداء الرأي ومساعدتهم ليكونوا جزءا حيويا في المنظمة، وتكمن قوتها في قدرتها التفسيرية للتنبؤ بالمشكلات التنظيمية.

وبما أن الفاعلين يدركون أهمية فرق العمل، واتخاذ التعاون كاستراتيجية لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، فلا بد على القيادة التركيز على الموارد البشرية والاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق، واتجاهاتها الأخلاقية في الالتزام تجاه المنظمة، وذلك بالاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية ترسخ العمل كفريق في البيئة التنظيمية المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة، وتنمي الالتزام لدى موردها البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -أنظر فهمي خليفة صالح الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد العشرون، العدد الرابع، 2005، ص ص 69-71.

جدول رقم 70: رأي المبحوث في كيفية مساهمة الإدارة الوقائية في مواجهة الأزمة.

النسبة	التكرار	كيفية مساهمة الإدارة الوقائية في مواجهة الأزمة
46,61	103	بدون إجابة
6,78	8	الإدارة الوقائية تساهم في وجود استراتيجية واضحة وعمل جماعي جيد
27,12	32	تسمح باتباع أساليب وخطط استراتيجية وإعداد خطط مستقبلية للتعامل مع الأزمة. لكل أزمة منهجيتها وخطتها.
6,78	8	عن طريق الاتصال، الاستراتيجيات، الاجتماعات، خلية الأزمة
5,08	6	عن طريق الحد من تأثيرات الأزمة والحد من ردود الأفعال تجاه الأزمة
7,63	9	من خلال دراسة أسباب الأزمة مع مراعاة الأزمات السابقة وإيجاد الحلول
5,08	6	تجنب الوقوع في نفس الأخطاء التي تؤدي للأزمات تجنب الكوارث
7,63	9	التوعية، وإعداد إجراءات مضادة، توعية الأفراد والتدريب الدوري
3,39	4	إدارة الموقف دون التعرض للخسائر، أو التقليل من الخسائر
5,08	6	منهجية علمية للعمل
3,39	4	التقرب هو أفضل طريقة لمواجهة الأزمات
1,69	2	إدارة الصراع والحد من العنف في المنظمة
5,93	7	التمكن من الموضوع
3,39	4	المشكلات لم تحل أبدا نادرا ما يكتمل العمل، كل شيء مسموح به
0,85	1	الخيانة بين المنظمين
0,85	1	وضع خطط العمل بالإضافة إلى مستويات التطبيق، ويقوم بها المستويات الهرمية الأعلى
5,08	6	تسمح بمعالجة الأزمة بشكل أفضل لأن الموقف كان متوقعا
1,69	2	تسمح برسم الأهداف وتوجيهها في الجانب المتوقع
2,54	3	العمل بشفافية
100	*118	المجموع
	221	المجموع العام

\*المجموع يمثل العينة الجزئية للمبحوثين الذين أجابوا عن السؤال المفتوح.

يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن سؤال مفتوح حول كيفية مساهمة الإدارة الوقائية في مواجهة الأزمة من وجهة نظر الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية، حيث يتبين لنا أن 53.39% من

الفاعلين أجابوا عن السؤال باقتراحات مختلفة، مقابل 46.61% من الفاعلين تجاهلوا الإجابة عن السؤال ربما لأنهم فعلا لا يعرفون دور الإدارة الوقائية أو لأسباب أخرى نجهلها.

وبعد حصر إجابات الفاعلين نجد من بينهم 27.12% يرون أنّ الإدارة الوقائية تسمح باتباع أساليب وخطط استراتيجية لمواجهة الأزمات وإعداد خطط مستقبلية لتفادي الأزمات، حسب كل أزمة، لأنّ الأزمات أنواع ولكل نوع منهجية خاصة واستراتيجية خاصة لمواجهتها.

تليها نسبة 7.63% لكل من الفاعلين الذين يرون أنّ الإدارة الوقائية تساهم في مواجهة الأزمة من خلال دراسة أسباب الأزمة مع مراعاة الأزمات السابقة وإيجاد الحلول بناء على ذلك، ومن خلال توعية الأفراد والتدريب الدوري وإعداد الإجراءات المضادة.

كما نجد من يرى أنّ الإدارة الوقائية تساهم في مواجهة الأزمات عن طريق اعداد استراتيجية واضحة وعمل جماعي جيّد، يتم عن طريق الاتصال الفعال والاجتماعات الدورية قصد بناء استراتيجيات المواجهة، وكذلك بالانخراط في خلية الأزمة على مستوى المنظمة للتنبؤ المبكر بالأوضاع التي تشكّل أزمات.

كما تساهم في تجنب وقوع المنظمة في نفس الأخطاء التي أدت إلى أزمات سابقا عن طريق التمكن من جوانب الأزمات المختلفة وإيجاد حلول عن طريق منهجية علمية تسمح بمعالجة الأزمات بشكل أفضل طالما أنّ الموقف كان متوقعا.

ونجد من يرى أنّ الترقّب هو أفضل طريقة لمواجهة وإدارة الموقف دون التعرّض للخسائر، أو التقليل منها إن حدثت. كما تساهم في إدارة الصراع داخل المنظمة والحد من نتائجه حسب بعض المبحوثين، وذلك عن طريق العمل بشفافية ووضع خطط العمل حسب المستويات المختلفة، وتوضع هذه الخطط من قبل المستويات العليا في الهرم الوظيفي لأنّها تعيد رسم الأهداف وتوجيهها حسب المتغيرات التي تفرضها الأزمات.

كما نجد بعض المبحوثين أجابوا أنّ المشكلات على مستوى المنظمة لم تحل أبدا ونادرا ما يكتمل العمل الوقائي، وأنّ كل شيء مسموح به في هذا الجانب. وأنّ هناك خيانة من قبل المنظمين.

وبالتالي فإنّ أغلبية الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية واعين بدور الإدارة الوقائية في تسيير الأزمات والاستفادة منها بتفادي نتائجها السلبية والاستفادة قدر الإمكان من نتائجها الإيجابية إن وجدت، حيث أنّ الإدارة الوقائية تساهم في رصد المناخ الاجتماعي داخل المنظمة وما يفرضه من صراعات بين جماعات الضغط التي تسعى لزيادة هامش حريتها وتعزيز رهاناتها لتحقيق أهدافها وكذلك رصد ردود فعل الموظفين على التغييرات الداخلية في المنظمة كتغيير المناصب أو تغيير سياسات العمل، كما تقوم الإدارة الوقائية برصد تغيرات المحيط الخارجي للمنظمة، حركة السوق، رأي المتعاملين مع المنظمة، المنافسين... إلخ. وتسمح باكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بمؤشرات الأزمة، لذا على المنظمة أن تبقى في حالة ترقّب ويقظة للحصول على المعلومات المناسبة عن أيّ تغيير في البيئات المختلفة داخليا وخارجيا قد يؤدي لوضع مضطرب، وهو ما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب قبل أن يتطوّر الوضع إلى أمة ويصعب احتواؤها.

ولأنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية توجّهت نحو انتهاج استراتيجية فعّالة لتسيير الأزمات فقد أنشأت خلية لإدارة الأزمات بتاريخ 2009/12/26. أي بعد الإضراب الذي قام به الموظفين سنة 2008 والذي شلّ كل خطوط العمل في المنظمة.

وسنبحث من خلال الجدول الموالي مساهمة خلية الأزمة منذ نشأتها في تسيير الأزمات بالمنظمة.

جدول رقم 71: مصلحة الانتماء ورأي المبحوث في مساعدة خلية الأزمة للمنظمة في التكفل بالأزمات.

المجموع	لم يحدث تغيير	ساعد نوعا ما	ساعد إلى حد كبير	خلية الأزمة بالمنظمة ساعد في التكفل بالأزمات مصلحة الانتماء
24	0	16	8	الموارد البشرية والتكوين
100%	0,0%	66,7%	33,3%	
9	0	7	2	الشؤون القانونية والتأمين
100,0%	0,0%	77,8%	22,2%	
13	0	12	1	الشؤون التجارية
100,0%	0,0%	92,3%	7,7%	
6	0	5	1	خلية الاتصال
100,0%	0,0%	83,3%	16,7%	
30	3	20	7	الأعمال اللوجيستية
100,0%	10,0%	66,7%	23,3%	
18	4	10	4	الشؤون المالية والمحاسبة
100,0%	22,2%	55,6%	22,2%	
48	2	40	6	قسم العمليات الجوية
100,0%	4,2%	83,3%	12,5%	
26	2	16	8	قسم نظم المعلومات
100,0%	7,7%	61,5%	30,8%	
13	0	9	4	الإدارة العامة
100,0%	0,0%	69,2%	30,8%	
34	8	17	9	قسم البرامج
100,0%	23,5%	50,0%	26,5%	
221	19	152	50	المجموع
100,0%	8,6%	68,8%	22,6%	

يظهر لنا من خلال الجدول أنّ أغلب المبحوثين 68.8% وبأغلبية في مختلف المصالح صرّحوا أنّ إنشاء خلية الأزمة بالمنظمة قد ساعد نوعا ما في سرعة حصر الأزمات والتكفل بها، مقابل 22.6% صرّحوا أنها ساعدت إلى حد كبير، ومقابل 8.6% الذين صرّحوا أنّ إنشاء خلية الأزمة لم يحدث أي تغيير في سرعة حصر الأزمات والتكفل بها.

وقد تم الإعلان عن إنشاء خلية الأزمة بالمنظمة بتاريخ 26 ديسمبر 2009 غير أنّ عملها الفعلي لم يبدأ إلا في نهاية سنة 2010 كما صرّح بعض المبحوثين، وبالتالي فهي تعتبر حديثة النشأة وقليلة

الخبرة، رغم الأزمات التي مرّت بها المنظمة منذ إنشائها مثل إضراب سنة 2011 حيث ساهمت الخلية في التفاوض مع المضربين للتوصّل إلى حلول توفّق بين أهداف المضربين و أهداف المنظمة.

كما شهدت الخلية أزمة الحريق الذي تعرّض له برج المراقبة بمطار هواري بومدين بالجزائر، وتسبّب في توقّف الرحلات من وإلى المطار وقد أدّت خلية الأزمة دورا كبيرا في تجنيد العاملين وتوجيه الجهود نحو السيطرة على الأزمة حيث كانت تقوم بالتنسيق بين مختلف الأطراف.

إضافة إلى أزمة احتجاز الطائرات التابعة للخطوط الجوية الجزائرية من قبل مطارات أوروبية ورفض تزويدها بمادة الكيروسين نتيجة عدم سداد المنظمة ما عليها من أموال. وقد أثار هذا استياء الزبائن الذين تعطلت رحلاتهم وبالتالي فقد أثر هذا الحادث على سمعة المنظمة وطنيا و دوليا. ولم تتنبأ خلية الأزمة بهذه الأزمة لأنها تملك معلومات قليلة عن الأرصدة المالية للمنظمة .

ونشير إلى أنّ خلية الأزمة تعمل وفق نظام تطوّعي (أنظر الملحق هـ، و). حيث منذ نشأتها تم إعلام الموظفين التابعين للمنظمة داخل وخارج الجزائر ووضعت تحت تصرفهم بطاقة الانخراط كل حسب تخصصه حيث تتيح للمتطوعين اختيارات متعددة مثل:

-الرد على المكالمات الهاتفية أثناء الأزمات.

-مرافقة الضحايا وعائلاتهم.

-المساعدة الطبية والنفسية.

-التسيير اللوجستي أي تسيير حركة المواد والإمدادات أثناء الأزمات.

وكلما تنوعت مناصب المتطوعين كلما استطاعت الخلية جمع أكبر قدر من المعلومات التي تفيد في التنبؤ المبكر بالأزمات والقدرة على تسيير مجتمع الأزمة الداخلي والخارجي وحصر نتائجها وتأثيراتها.



وقد قمنا بطرح سؤال على الفاعلين حول أصعب أزمة مرّوا بها في المنظمة، فكانت أغلب إجاباتهم حول سقوط الطائرات والإضرابات المتكررة التي شلّت نظام العمل في المنظمة. وتم عرض الإجابات في الجدول التالي:

جدول رقم 72: أصعب أزمة مرّت بها المنظمة منذ عمل المبحوث بها.

النسبة	التكرار	أصعب أزمة
38,46	85	بدون إجابة
42,65	58	سقوط الطائرات تمناست 2003، مالي 2014، الرحلة 5017 بتاريخ 2014/07/24، سقوط الطائرة 1992 سقوط طائرة الرحلة 5311
2,21	3	أزمة نظام الطيران وأزمة مالية
2,21	3	أزمة مالية
3,68	5	أزمة اجتماعية
36,03	49	الاضرابات المتكررة، اضراب الطيارين، اضراب طاقم الطائرة، اضراب العمال التقنيين،
0,74	1	أزمة نظام الرواتب بين العمال والإدارة
4,41	6	العشرية السوداء في سنوات التسعينيات وتخلى الشركات العالمية عن وجهة الجزائر.
2,21	3	التحوّل من النظام القديم إلى النظام الجديد
5,88	8	الكوارث الطبيعية
100	136	المجموع
	221	المجموع العام

نلاحظ أن حوادث سقوط الطائرات بقيت راسخة لدى الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية وذلك بسبب ما ينتج عنها آثار على نفسيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة لأنها تكون مفاجأة وغامضة

وتترك مآسي بالنسبة للمنظمات ولعائلات الضحايا، وتعتبر حوادث سقوط الطائرات من الأسوأ الأزمات في تاريخ منظمات الطيران المدني أو العسكري.

كما نجد الاضراب كسلوك صراعي من بين أصعب الأزمات التي مرّت بها المنظمة، وذلك لما يفرضه من توقّف وشلل تام لوحدات المنظمة، وتعطيل مصالح المتعاملين، وتأثر سمعة المنظمة ومكانتها لدى مختلف الأطراف التي تتعامل معها، وهو ما جعل المبحوثين يصنفونه ضمن أسوأ وأصعب الأزمات التي يمكن أن تمر على أي منظمة، خاصة إذا كان منظما وتم تجنيد كل الفاعلين في المنظمة عن طريق نقاباتهم هنا تجد المنظمة نفسها في مواجهة العمال وتضطر للتفاوض وتحقيق مطالب العمال كي تحل هذه الأزمة.

وتلعب الشخصية القيادية دورا هاما وحاسما في توجيه سلوك العاملين نحو التعاون أو الصراع والذي يتمظهر في سلوك الاضراب إذا سدّت كل منافذ الحوار، فالقيادة التي تنمي روح العلاقات الانسانية، والاهتمام بمشاكل العاملين المهنية والشخصية، وتقديم التشجيعات المعنوية والمادية والاشراك في عملية التسيير والاستشارة وربط علاقات شخصية مع العاملين، تعوّض العلاقات الرسمية وتدفع بهم نحو التعاون والاحترام والطاعة العفوية للرئيس، وهذا يجعل حل الصراع أمر أكثر سهولة.<sup>1</sup>

وكما توجد صراعات سهلة الحل ولا تتطلب أكثر من ايلاء الاهتمام بالعاملين وتخفيفهم، بالمقابل توجد صراعات كلما تمّ تجاهلها كلما زادت خطورتها وتعقيداتها في المستقبل وهو ما يوجب على القيادة الحزم في مواجهتها والتخفيف من حدّتها ومن أجواء التوتر التي تفرضها، قبل أن تتحوّل إلى إضراب شامل يشلّ المنظمة.

وحسب إجابات المبحوثين فقد تمّ التكفّل بالأزمات الخاصة بسقوط الطائرات عن طريق انشاء فريق أزمات وتجنيد المتطوعين في المنظمة، ومساهمة المدراء التنفيذيين والتواصل مع شركات التأمين التي تتعامل معها المنظمة وذوي الصلة لتعويض الأضرار التي لحقت بالمنظمة وتعويض الضحايا وعائلاتهم.

أما الإضراب كسلوك صراعي فقد تمّ التكفّل به عن طريق الاجتماعات والمفاوضات باشارك جميع المعنيين والتواصل مع النقابات الممثلة للعمال، والاستماع لمطالبهم وتحقيق ما تم الاتفاق عليه، مثل

<sup>1</sup> - أنظر ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير، ص 206.

زيادة الرواتب، وتحقيق العدالة بين العمال في المنظمة، ومراعاة كل الأفكار التي تمّ طرحها ضمن مراحل التفاوض والحوار قصد تجنّب وقوع المنظمة في هذه الأزمة مرّة أخرى.

### الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الرابعة:

ممارسات وسلوكات الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء الأزمات واتجاهاتهم

تبين مدى قوة الثقافة التنظيمية التي يتم تنشئة العاملين عليها.

إنّ ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على فعالية العاملين في المنظمة، ومردوديتهم، وانتشار عدم الرضا بينهم، لذا تحتاج المنظمات لثقافة قوية مرنة تعتمد على التطوير الدائم، وتنمي روح التعاون والتطويع لدى الفاعلين، حيث تلعب الثقافة القوية دورا مهما في سلوك الفاعلين في المنظمات، وتنمية الشعور بالهوية والانتماء التنظيمي لديهم، كما تقلل من المشكلات التنظيمية، والأمراض المهنية كالصراع، التغيب، الانسحاب، والاعتراب.. التي من الممكن أن تتحوّل إلى أزمات تؤثر على المنظمة وتعيق تحقيق أهدافها، وحسب نتائج جداول الفرضية الرابعة فإن الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية يدركون أهمية ذلك حيث توصّلنا إلى:

- ✓ إنّ تنشئة الفرد على القيم التي تنمي فيه روح التعاون والمساعدة تجعله مهيا للعمل التطوعي ومن السهل عليه اتخاذ قرار التطويع في حالة الأزمات لأنه يدرك قيمة تضافر الجهود لحصر الأزمة والتقليل من أخطارها على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.
- ✓ يعتبر السلوك التطوعي من أكثر السلوكيات التي تنمي روح الجماعة والتعاون في المنظمات والتي يجب أن تركز على تنميتها لدى الفاعلين والحرص على مكافأة المتطوعين لتجعل منه سنة حميدة في المنظمة يسعى الجميع للمحافظة عليها.
- ✓ قد يتم العمل التطوعي لأهداف غير مباشرة واستراتيجيات شخصية يتبعها الفاعلون في المنظمة لحسن التمويع واكتساب هامش حرية أوسع.
- ✓ إنّ المبحوثين الذين يعتبرون العمل التطوعي عندما تواجه المنظمة أي أزمة تصرفا أخلاقيا، يتميّزون بإحساس عال بالمسؤولية تجاه المنظمة والفاعلين فيها، وهم يمتلكون أيضا التزاما عاطفيا تجاهها. حيث نجدهم يرتبطون عاطفيا بقيم وأهداف المنظمة ويشعرون

بالسوء واحساس التخلي عن منظماتهم إذا لم يتطوعوا لمساعدتها على تجاوز الأزمة التي تمرّ بها.

✓ يتلقى غالبية المبحوثين أحيانا تشجيعا على اقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث من قبل المدراء، لإدراكهم أهمية الاجراءات التنبئية الاستباقية، وهذا السلوك يرسّخ لدى الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية سرعة التنبؤ وحسن التصرف في المواقف الأزموية الطارئة.

✓ تظهر أهمية استقطاب العامل وتنشئته وتكوينه بما يخدم أهداف المنظمة، من خلال تشجعه على التطوع وتشجعه على تقديم اقتراحات وحلول لمواقف أزموية قد تواجه المنظمة، كما تظهر من خلال استيعاب القادة لأهداف الفاعلين ومواءمتها مع أهداف المنظمة.

✓ إنّ ثقة المسؤول في العامل تمنحه تحفيزا كبيرا ليؤدي مهامه على أحسن وجه، ويقدم مبادرات تساهم في تحقيق أهداف لمنظمة. كما أنّ منظمة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك موارد بشرية وكفاءات مؤهلة للتعامل بفعالية مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها ولا تحتاج سوى للنقطة وأن تمنح فرصا لتثبيت قدراتها.

✓ كلما تنوعت طرق ووسائل الاستعداد للأزمات بالنسبة للفاعلين في كل المناصب في المنظمة، كلما كانوا أكثر تحكما في الأوضاع الطارئة وأكثر استعدادا لمواجهة الأزمات، خاصة في البيئات المتغيرة الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات اليوم، فكلما نجحت المنظمة في إعداد موردها البشري للتكيف مع التغيرات كلما ما نجحت في السيطرة على الأزمات الناتجة عنها أو تفاديها أو الخفيف من حدتها وأثارها على الفرد والمنظمة.

✓ لصياغة الاستراتيجية لابد من تفاعل هذه الاستراتيجية كعمل تخطيطي مع الواقع عند التنفيذ والذي يشير أحيانا إلى ضرورة إجراء تعديلات أساسية على الخطة الاستراتيجية نتيجة لهذا التفاعل المتواصل.

✓ إدراك الفاعلين لأهمية فرق العمل، واتخاذ التعاون كاستراتيجية لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، يفرض على القيادة التركيز على الموارد البشرية والاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق، واتجاهاتها الأخلاقية في الالتزام تجاه المنظمة، وذلك بالاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية ترسخ العمل كفريق في البيئة التنظيمية المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة، وتنمي الالتزام لدى موردها البشري.

- ✓ تساهم الإدارة الوقائية في مواجهة الأزمات عن طريق اعداد استراتيجية واضحة وعمل جماعي جيد، يتم عن طريق الاتصال الفعّال والاجتماعات الدورية قصد بناء استراتيجيات المواجهة، وكذلك بالانخراط في خلية الأزمة على مستوى المنظمة للتنبؤ المبكر بالأوضاع التي تشكل أزمات.
- ✓ إنّ أغلبية الفاعلين في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية واعين بدور الإدارة الوقائية في تسيير الأزمات والاستفادة منها بتفادي نتائجها السلبية والاستفادة قدر الإمكان من نتائجها الإيجابية إن وجدت، حيث يلجؤون للتطوع كلما شعروا بحاجة المنظمة إليهم.
- ✓ أنّ حوادث سقوط الطائرات بقيت راسخة لدى الفاعلين في الخطوط الجوية الجزائرية وذلك بسبب ما ينتج عنها آثار على نفسيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة لأنها تكون مفاجأة وغامضة وتترك مآسي بالنسبة للمنظمات ولعائلات الضحايا، وتعتبر حوادث سقوط الطائرات من الأسوأ الأزمات في تاريخ منظمات الطيران المدني أو العسكري.
- ✓ يصنّف المبحوثين الاضراب ضمن أسوأ وأصعب الأزمات التي يمكن أن تمر على أي منظمة، خاصة إذا كان منظما وتم تجنيد كل الفاعلين في المنظمة عن طريق نقاباتهم هنا تجد المنظمة نفسها في مواجهة العمال وتضطر للتفاوض وتحقيق مطالب العمال كي تحل هذه الأزمة.

الاستنتاج العام:

تعد دراسة ظاهرة الأزمة في المنظمة والعوامل المؤثرة فيها من المجالات الحيوية والمعقدة في نفس الوقت في دراسة التنظيمات الحديثة، حيث تتشكل المنظمة من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها لتعطي نسفاً أكبر يتميز بالانسجام والتعاون لتحقيق أهداف محددة، وقد اختلفت الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة بالبحث والتفسير كما اختلفت النظريات المفسرة لها، نظراً لتشعبها وتعدد أسبابها ومؤثراتها، فمن الباحثين من اعتمد مقارنة نظرية واحدة ومنهم من اعتمد مداخل متعددة لحصر كل جوانب الظاهرة وتفسيرها مسبباتها، وفي هذا الباب جاءت دراستنا التي تناولت ظاهرة الأزمة في المنظمة بالبحث والتفسير، إذ اعتبرنا أنّ الثقافة التنظيمية للمنظمات هي الوعاء الذي تنطلق منه تفسيرات كل السلوكيات التي تنتج من الفاعلين، حيث تشكل مجموعة قيم ومبادئ ومعتقدات يعتنقها الفرد وتؤثر تأثيراً شديداً في ديناميكيته داخل المنظمة، سلوكه وطرق تفكيره ودرجة إدراكه للمواقف وارتباطاتها، وتنعكس على علاقاته مع رؤسائه وزملائه والمتعاملين مع المنظمة، وبالتالي فإن البحث عن تفسير سلوك المنظمة في المواقف الأزموية الطارئة، وسلوك الفاعلين لابد أن ينطلق من دراسة الثقافة التنظيمية للمنظمة ومدى قوتها وتأثيرها.

ومن خلال تحليل نتائج البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها يمكننا القول أن الفرضية العامة التي انطلقت منها هذه الدراسة والتي تنص: على أن الثقافة التنظيمية للمنظمة هي جوهر عملية إدارة الأزمات وذلك من خلال سلوكيات الفاعلين (المرووسين) في المنظمة أثناء الأزمة، وإبداعات القادة (الرؤساء) في القرارات المتخذة للخروج من الأزمة والحد من تأثيراتها السلبية على المنظمة.

تجد القبول ومبرهنة من خلال نتائج الفرضيتين الأولى والثانية وجزء من نتائج الفرضيتين الثالثة والرابعة حيث وجدنا من خلال نتائج الفرضية الأولى أنه رغم الإملاءات السياسية التي تخضع لها منظمة الخطوط الجوية الجزائرية إلا أنّ المسيرين بها بمختلف مناصبهم التسييرية يمتلكون قدراً من الكفاءة والمهارات التي تسمح لهم بتسيير المواقف الطارئة واتخاذ القرارات الصائبة.

في حين وجدنا من خلال الفرضية الثانية، أنّ السياسات المتبعة في الخطوط الجوية الجزائرية تساهم في تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة، واستعداداهم لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا

من خلال وجود تحفيز وتقدير معنوي ومادي مجزي، وبالتالي وحسب النتائج فقد نجح المسيرين في اكتساب ولاء والتزام العاملين للمنظمة.

كما نجد أن مؤشرات الفرضية الثالثة محققة جزئيا من خلال التواصل مع العملاء والزبائن وتحديد احتياجاتهم، والتنسيق الدائم بين الفروع من أجل تحسين الخدمة، وغير محققة من خلال مؤشرات الاستجابة السريعة لتهديدات المنافسين، وتشكيل فرق تنبئية على مستوى المصالح والإدارات لفرعية، أما تحديد مؤشرات الأزمة فيتم دائما بعد وقوع الأزمة وخروجها للعلن وهذا خلل واضح في التسيير، لأن المحيط متغير بشكل مستمر وهذا يستوجب إدارة استباقية للأحداث، كما نجد أنّ المنظمة لا تهتم بتحديد قوة منافسيها رغم التطور الحاصل في ميدان النقل الجوي العالمي وبالتالي فالفرضية تلقى قبول في جزء منها ورفض في جزء آخر.

أما الفرضية الأخيرة التي يتم من خلالها دراسة انعكاس قوة الثقافة التنظيمية من خلال سلوكيات الفاعلين أثناء الأزمات فتبين النتائج أن المبحوثين باختلاف أعمارهم مستعدين للتطوع أثناء الأزمات، والعمل الجماعي ويعتبرون ذلك واجبا وتصرفا أخلاقيا يفرض عليهم مساعدة المنظمة أوقات الطوارئ والأزمات،

كما تبين أن ضعف النظام الاتصالي في المنظمة أحد أسباب الأزمات، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في اتخاذ القرارات واقصاء الكفاءات ، وصراع المصالح بين الجماعات التنظيمية، فالثقافة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية ليست قوية بما يكفي لحل المشكلات التنظيمية والأزمات التي تواجهها المنظمة بشكل متكرر، رغم وجود خلية أزمة نجحت في إدارة العديد من الأزمات منذ نشأتها والتقليل من تكرارها، وقد وجدنا أنّ أسوأ الأزمات التي يمرّ بها المبحوثين وبقيت راسخة هي الأزمات المتعلقة بحوادث سقوط الطائرات وما خلفته من مآسي، والاضرابات المتكررة التي شلت المنظمة وأوقعت بها خسائر مادية كبيرة.

وتدخل نتائج دراستنا ضمن النتائج التي توصل إليها الباحثين الجزائريين من قبل حيث أثبتت الدراسات التي أجريت على المنظمات الجزائرية من قبل العديد من الباحثين مثل بن عيسى محمد المهدي من خلال ثقافة المنظمة، ومليكة مرياح من خلال سوسيولوجية الأزمة في المنظمة، وناصر قاسمي من خلال الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير أنّ المنظمات الجزائرية تمتلك ميراثا تنظيميا متنوعا ومعقدا انطلاقا من المرحلة الاستعمارية التي مرّ بها المجتمع الجزائري، ثم النظام الاشتراكي بعد الاستقلال، ثم

اقتصاد السوق والانفتاح العولمة، كل هذه المراحل كانت أسبابا لأزمات متتالية لم تخرج منها المنظمة الجزائرية إلى اليوم.

فقد استعانت المنظمة الجزائرية بعد الاستقلال بفئة بيروقراطية أخذت خبراتها من الإدارة الفرنسية الاستعمارية، قصد الاستفادة من هذه الخبرات لكن هذه الفئة لم تكن حاملة للخبرات التسييرية فقط، بل كانت حاملة للغة الفرنسية والثقافة الفرنسية التي انعكست على سلوكها وأسلوب عملها، وترسخت هذه الفئة في الإدارة وأصبحت أكثر قوة، وترسخت مكانتها في المنظمات الرسمية والعمومية وراحت تعيد إنتاج نفسها جيلا بعد جيل حتى أصبحت لها تقاليد خاصة وقيم عملها ونموذج علاقاتها واستراتيجياتها الخاصة باعتبارها جماعة مصلحة حاملة لنموذج ثقافي لن تتنازل عنه بسهولة لنموذج آخر.<sup>1</sup> ثم جاء التسيير الاشتراكي الذي باركته هذه الفئة خوفا من فقد الامتيازات التي اكتسبتها لكنها ضمنا كانت تقوم بنفس السلوكيات التي اكتسبتها من المرجعية الفرنسية الاستعمارية وحتى في نظرتها للزبائن والمتعاملين، حيث نجد اللاتقة بين الإدارة العمومية الجزائرية والمتعاملين معها، هذه الأزمة ورثتها المنظمات من نظرة المواطنين للإدارة الاستعمارية، وبقيت نفسها لأن الممارسات لم تتغير واقعا بل تغيرت النصوص والتشريعات فقط، لأنهم لم يركزوا على تغيير الثقافة التنظيمية والقيم السلوكية للعاملين في المنظمات، الذين تطبعوا بقيم المجتمع السلبية تجاه الإدارة وانعكست في سلوكياتهم تجاه المنظمات وتجاه المتعاملين معها.

وقد ذكر مصطفى عشوي أن الأزمة في المنظمة الجزائرية هي أزمة بايولوجيا تنظيمية، تعكس غياب ثقافة تنظيمية تساهم في فهم أبعاد المشكلات التنظيمية، كما أكد على أن عملية لامركزية اتخاذ القرار لم تتعد في واقع الأمر تفويض بالإمضاء، في ميادين محدودة مما حتم في كثير من الأحيان على القادة والمسيرين العمل في مجال محدود وضيّق، حيث حرموا هامش تصرف حر وكاف يسمح باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير، ص307.

<sup>2</sup>- مليكة مرياح، مرجع سابق، ص169-170.



الختامة

### الخاتمة:

تعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية متعدّدة الجوانب ومتداخلة لذا فإنّ بحثها وتفسيرها من كافة الجوانب مسألة شاقة ومتشعبة فهي تفرض على متخذ القرار الإلمام بكافة المعطيات وسرعة البديهة والإبداع في اختيار البديل الذي يخدم أهداف المنظمة في مثل هذه الحالات، والتحكم في الوقت لأن الاختيار المناسب لا يكون إلا في الوقت المناسب.

وقد حاولنا من خلال تقديم بحث سوسيولوجي لواقع إدارة الأزمة في المنظمة ودور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الفاعلين أثناء الأزمات وتنمية مهاراتهم، وقدرة القادة والمسيرين على اتخاذ القرار الصحيح بين مختلف البدائل، والسرعة والمرونة في بناء استراتيجيات قابلة للتكيف مع الأوضاع الجديدة الذي تفرضها ظاهرة الأزمة داخليا وخارجيا .

و تبيّن لنا من خلال الجانب النظري أنّ الأزمات التي تمر بها المنظمة متعدّدة بتعدّد مسبباتها والثقافة التنظيمية القوية تساهم في فعالية المنظمة ونجاحها تسيير هذه الأزمات، والقدرة على الاستفادة منها وتجنّبها مستقبلا، إذ تعتمد المنظمات الحديثة على الإدارة الوقائية في التنبؤ بالأزمات المستقبلية ويقوم عمل هذه الإدارات على أساس التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المنظمة أو أن تتجنّب، ولا يمكن أن تؤدي الإدارة الوقائية عملها إلا إذا كان النسق الاتصالي المعتمد في المنظمة فعّال في نقل المعلومة، والفاعلين يمتلكون القدرة على الاستفادة من المعلومة في وقتها.

ولأنّ البيئات التي نعيش فيها تشهد تغيرات مستمرة مما يستوجب على المنظمات الاستجابة لهذه التغيّرات، فقد أصبحت إدارة الأزمات إدارة ضرورية في كل منظمة، لأنّها مطالبة اليوم بدراسة واستشراف التغيّرات الداخلية التي قد تتحوّل إلى أمراض مهنية وأزمات، واستشراف التغيّرات الخارجية لأن التغير امتد لكل مناحي الحياة وجميع أنشطتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما مسّ أذواق المستهلكين، ومتطلباتهم، وهذه كلها متطلبات كبيرة تفرض على القادة والمسيرين الاهتمام بإدارة الأزمات وتنمية

مهارات الفاعلين في المنظمات للتهيئة للتغيرات التي توجبها والمحافظة على فعالية المنظمة وتوازنها في ظل كل هذه التحديات.

ولذا فإنّ موضوع إدارة الأزمات يبقى موضوعا له آفاقا وديورا بالبحث والتقصي خاصة في المنظمات العمومية التي تفتقد لثقافة تنظيمية قوية تواكب التغيرات التي تجري حولها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أ/ المصادر :

1. القرآن الكريم

2. محمد بن اسماعيل ابو عبد الله البخاري، المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم و سننه و أيامه (صحيح البخاري)، الجزء الثامن، تحقيق محمد زهير بن ناصر الناصر، الطبعة الأولى ،دون بلد نشر، دار طوق النجاة،1422.

ب/ المراجع :

كتب باللغة العربية:

3. ابراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع (مداخل نظرية ورؤية نقدية)، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
4. احمد إبراهيم احمد، إدارة الأزمات (الأسباب والعلاج)، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2002.
5. إدجار هـ. شاين، الثقافة التنظيمية القيادة، (تر) محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
6. إدغار موران، في مفهوم الأزمة، (تر) بديعة بوليلة، دار الساقى، بيروت، لبنان، 2018.
7. اصدارات بميك، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة علا إصلاح، القاهرة، مركز الخبرة المهنية للإدارة، 2004.
8. انتوني غدنز، علم الاجتماع، (تر)، فايز الصباغ، ط4، بيروت، لبنان، 2005.
9. اليزاز حسن ، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001.
10. بن جخدل سعد الحاج، العينة والمعاينة: مقدمة منهجية قصيرة جدا، دار بداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2019.
11. بن نبي مالك، مشكلات الحضارة: مشكلة الثقافة، (تر) عبد الصبور شاهين، إعادة ط4، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000 .

12. بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
13. بوحفص عبد الكريم ، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
14. بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، (تر) صلاح بن معاذ المعيوف و مازن بن فارس رشيد، مركز البحوث للدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2018.
15. التايب عائشة ، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، مص، منظمة المرأة العربية، 2011.
16. جان بيار دوران، روبير فايل، علم الاجتماع المعاصر، (تر) طواهري الميلود، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
17. جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، تونس، المجلة العربية للمعلومات، 1998.
18. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، 2014.
19. جوني دانييل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، تر: طارق عطية عبد الرحمان، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2015.
20. حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2013.
21. حمادي لجيدي، منهج إعداد البحوث الجامعية، ط1، لبنان، مؤسسة المعرفة للطباعة والنشر، 1997.
22. خبراء المجموعة العربية للتدريب، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب Arab group، القاهرة، مصر، 2013.
23. الخضير محسن أحمد، الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003 .

24. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، (تر) منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت، لبنان، 2007.
25. رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
26. السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
27. السالم مؤيد، القوة التنظيمية، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
28. سبعون سعيد وجرادي حفصة ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الجزائر ، دار القصبه للنشر، 2012.
29. ستيفن وفيتز جيرالد، صنع القرار، تر، لبنى عامر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009.
30. سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الأردن، دار الراية للنشر، 2011.
31. سمير ابراهيم حسن، الثقافة والمجتمع، دار الفكر، دمشق سوريا، 2007، ص307.
32. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، بدون بلد ، دار الراية ، 2012.
33. الشماغ خليل محمد حسين وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
34. شيحا عبد العزيز إبراهيم، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، المطبوعات الجامعية، 1993.
35. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
36. الصيرفي محمد، إدارة الأزمات، الإسكندرية مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ط1، 2006.
37. الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، 2006.
38. الضبع رفعت عارف، إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2015.

39. الطائي حميد و العلق بشير ، أساسيات الاتصال (نماذج و مهارات )، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
40. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
41. عادل محمد محمد عبد الرحمن، دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من المناصب القيادية في الشركات العامة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ملحق العدد الثاني، المجلد 37، 2017.
42. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2012 .
43. عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
44. عبدالرزاق الداوي، في الثقافة والخطاب عن حرب الثقافات: حوار الهويات الوطنية في زمن العولمة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، 2013.
45. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات، الأردن، دار حامد للنشر، 2013.
46. عساف عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان، مكتبة المحتسب، 1994.
47. العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
48. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
49. العياشي سالم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
50. غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، العراق، 2015.



## قائمة المصادر والمراجع

51. فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
52. قاسيمي ناصر ، التحليل السوسيولوجي نماذج وتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
53. قاسيمي ناصر ، الصراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
54. القرطبي عبد الله ، في سوسيولوجيا المقاولات مفاهيم وقضايا نظرية، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، المغرب، 2017.
55. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
56. لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
57. لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس، 2018.
58. ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006 .
59. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
60. محمد المحمدي الماضي، مبروك عبد المولى الهواري، السلوك التنظيمي، ط2، القاهرة ، مصر 2004.
61. محمد خلف جاد الله، إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار أسامة، 2007 .
62. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
63. محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث: بين مفهوم النظري وتطبيق العملي، ط1، القاهرة، مكتب عين شمس ، 2005 .
64. المساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

65. مصطفى أبوبكر وفهد عبد الله الغنيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.

66. الملاً سلوى حامد ، كتاب الأمة: دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، 2015.

67. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر 2004.

68. نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع جامعة الاسكندرية، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، د س.

### المجلات والدوريات:

69. برقوق عبدالرحمان، درنوني هدى، الالتزام التنظيمي ( المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد3، العدد5، ديسمبر 2014.

70. بن زروق جمال ، التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول+ الثاني، 2010.

71. بوالشرش كمال وصادق عزالدين، مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد الثامن - ج2 - جوان 2017.

72. بولرباح زرقط وحران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد26، سبتمبر 2017.

73. حمادي احمد عباس ، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.

74. خريش عبد القادر، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي (النظرية و المفاهيم)، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 16، جوان 2007.

75. خريش عبدالقادر، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق - المجلد 27-العدد الأول+الثاني، 2011.

76. الشيبيني هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75 ، 1997.
77. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 03، العدد 06، جانفي 2017.
78. عطاء الله فاطمة، المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول.
79. الفهداوي فهمي خليفة صالح ، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد العشرون، العدد الرابع، 2005.
80. الفهداوي فهمي خليفة صالح ، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد العشرون، العدد الرابع، 2005.
81. القفل يسمينة، إشكالية القيادة وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد رقم 04، العدد 08.
82. ليتيم ناجي وبوطغان ليلي، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية المجلد 9، العدد 18، 2019.
83. محمد سليمان محمد، الالتزام التنظيمي وتأثيره على فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للبيبة للنفط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2018، المجلد التاسع ، العدد الثالث الجزء الثاني.

القواميس والمعاجم:

84. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط2، 2007.
85. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، ط1، بيروت، دار ومكتبة الهلال، 2011.
86. ريمون بودون وفرونسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.

87. ريمون بودون، فرونسوا بوريكو، *المعجم النقدي لعلم الاجتماع*، ترجمة سليم حداد ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1986.
88. سوتيريوس سارانتاكوس، *البحث الاجتماعي*، تر: شحدة فارح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017، ص106.
89. قاسيمي ناصر، *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
90. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، *مختار الصحاح*، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، بيروت، دار الكتاب العربي، 2004.
- الرسائل والاطروحات:
80. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
81. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2008.
82. بن عيسى محمد المهدي، *ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر - حالة مؤسسة بايب غاز "PIPE GAZ" غرداية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2004/2005.
83. بوقرة كمال، *المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز-وحدة باتنة-*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007/2008.
84. خريش عبد القادر، *دراسة سوسيو نسقية في علم اجتماع التدبير*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2007/2008.
85. سومر نعيمة، *الإدارة ما بين الثقافية: تكييف النموذج أم تكييف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2009/2010.
86. عبد الله بن سليمان العمار، *دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث*، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.

87. مرياح مليكة، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2016/2017.
88. مشيب مطلق جلال السهلي، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1435هـ، 2014م.
89. النداوي مريم مصطفى سلمان، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2004.

### النصوص الرسمية:

90. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، 22، مارس 1976، الجزائر، المطبعة الرسمية، 1976.

91. Compagnie Nationale AIR ALGERIE, DOC ERP/DSLCC/JUIN 2012
92. Situation des effectifs: BILAN SOCIAL AH (Sans catering) Année 2016 (clôture 2016)

### كتب باللغات الأجنبية:

91. Alain Kerjean ,les nouveaux comportement dans l'entreprise ,Paris ,Edition d'organisation ,2000.
92. Carmell,C.H.Management change Organisation prentice-Hall,IMC,Newyork,1990,p1990.
93. Edgar Schein ,Psychologie et Organisation ,Paris ,hommes et techniques,1971 .
94. Jean Pierre Durand et Robert Weil ,Sociologie Contemporaine, Paris ,Editions Vigot,1994.
95. Liu Michele ,Approche socio-technique de l'organisation ,Paris ,organisation,1983 .
96. Madleine Grawitz ,*Méthode des sciences sociaux* ,huitieme edition , Paris , Ed Dalloz ,1990 .
97. Michel Crozier ,Erhard Friedberg ,L'Acteur et le système ,Paris ,Edition Seuil ,1977 .
98. Michel Foudriat , Sociologie des organisation, France, pearson édition,2005.
99. P.Chvalier et (H)Laroch ,Culture d'entreprise (etude sure condition de réussite du changement ,Paris,Edition librairie,1991 .
100. Peler Oneill, developinng an Effectines Crises ,Medie.plan21 centry anagency.management astralia,2003.

101. Renaud, Sainsaulieu. Sociologie de l'entreprise. Paris : éd presses des sciences po et Dalloz .

المجلات والدوريات:

102. Deepa, A. : "The Issue In Organizational Culture: A Case Study ", Journal of Organizational Culture, Vol. 10, No. 1, (2006 .(

103. Herrero G,& Alfanso .B "haw to manage a crisis before or whenever it" Puplic Realities Quarteriy,Isse;1.vol.u.spring;1995

104. Norman Phelps, Setting UPA Crisis Recouer y phan , journal of Business strategy vol b.NO.4,1986 .

105. Yong, T. T., & Chen, H. C : " Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". African journal of Business Management, Taiwan, Vol.4, No.6, (2010 .(

مواقع انترنت:

106. [http:// news2.fibladi.com](http://news2.fibladi.com) consulté le 26/03/2014.

107. <http://news2.fibladi.com> consulté le 22/02/2014.

108. <http://www.airalgerie .dz> consulté le 10/04/2014.

109. <https://airalgerie.dz/ar/شركتنا/لمحة-عن-شركتنا-و-قيمنا> consulté le 28/08/2018

110. <https://www.elkhabar.com/2018/04/1/كروولوجيا حوادث الطيران بالجزائر>،

111. [www.bs.aaeer.com](http://www.bs.aaeer.com) : ملتقى الأنتربولوجيون العرب

112. [www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com) consulté le 22/12/2014.

# الملاحق

- أ- الاستمارة
- ب- فهرس الجداول
- ج- فهرس الأشكال
- د- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- هـ- مذكرة إعلامية دعوة للتطوع في حالة الطوارئ
- و- استمارة طلب التطوع

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و مناجمت

رقم الاستمارة :

تاريخ التوزيع :

تاريخ الإرجاع :

استمارة بحث ميداني

في إطار انجاز رسالة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم و مناجمت

تحت عنوان " الثقافة التنظيمية و إدارة الأزمات في المنظمة: قراءة سوسولوجية لواقع إدارة الأزمات في المنظمة الجزائرية " في شركة الخطوط الجوية الجزائرية. يرجى منكم التفاعل و ملء هذه الاستمارة بعناية و دقة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة كما نحيطكم علما أن أجوبتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، كما أنها تحظى بسرية تامة و أهدافها لا تتعدى خدمة البحث العلمي.

تقبلوا منّا فائق الاحترام و التقدير وشكرا على تفاعلكم و مساهمتم.

إشراف :

أ.د/ مقراني الهاشمي

إعداد الطالبة :

لعجال باية

السنة الجامعية 2017/2018



## المحور الأول: البيانات الشخصية

خاص بالباحث  
لا تشطب

1- الجنس : أ- ذكر  ب- أنثى

2- السن:  سنة

3- المستوى التعليمي : أ- بكالوريا  ب- بكالوريا + 2  ت- بكالوريا +3

ث- بكالوريا + 4  ج- بكالوريا+5  ح- بكالوريا +5 فما فوق

4- الحالة العائلية: أ- أعزب  ب- متزوج  ت-مطلق  ث- أرمل

5- المصلحة التي تنتمي إليها:

6- طبيعة المنصب:

7- الأقدمية في المؤسسة:  سنة

8- هل سبق و عملت في مؤسسة أخرى أ- نعم  ب- لا  ت-مؤسسة أجنبية   
في حالة نعم: أ- مؤسسة خاصة  ب- مؤسسة عمومية

## المحور الثاني : التزام القادة بقيم ومعتقدات المنظمة و اتخاذ القرارات الصائبة

9- يلتزم العاملون في المنظمة بالسياسات و الإجراءات المعتمدة في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية :

أ- التزام تام  ب- التزام جزئي  ت- لا يبالون

10- هل تسعى لمساعدة زملائك عند مواجهتهم صعوبات في انجاز مهامهم؟

أ- دائما  ب-أحيانا  ت- أبدا

11- هل تعبر عن عدم موافقتك على القرارات التي يصدرها المشرف عليك و تخالفه فيها ؟

أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا  ث- أبدا

12- هل تساهم في تقديم أفكار جديدة تسعى لتطوير المنظمة؟ أ-دائما  ب- أحيانا  ت- أبدا

13- هل النظام الاتصالي المستعمل في المنظمة؟

أ- مناسب و يتيح وصول المعلومة بسرعة و كفاءة  ب- غير مناسب

14- برأيك هل يسعى رئيسك للتطوير المستمر للمهام و المعارف و القدرات؟ أ-نعم  ب- لا

15- هل تملك المنظمة نظام مراقبة لانجاز الأعمال؟ أ-نعم  ب- لا

في حالة نعم: هل تساهم هذه الأنظمة في تشجيع المبادرة و الإبداع؟

أ-تساهم  ب-لا تساهم  ت بدون رأي

16- هل ترى أن ترسيخ علاقات عمل مميزة مع رؤسائك(يمكنك اقتراح أكثر من إجابة):

أ- يحقق الانسجام و التوافق  ب-يساعد في التقدم و الانجاز  ت- يرسخ علاقات الاحترام

ث-يخلق مناخ عائلي في المنظمة  ج-يميع العلاقات  ح- يؤدي للضعينة بين الزملاء

خ-أخرى تذكر

17- هل واجهت المنظمة صعوبات منذ بداية عملك بها؟ أ-نعم  ب- لا

في حالة نعم كيف تمت مواجهة هذه الصعوبات ؟

18- لو كنت المسؤول هل تتخذ نفس القرارات؟ أ-نعم  ب- لا  ت- لا أدري

19- في رأيك هل القرارات المتخذة في المؤسسة ؟ أ - قرارات سريعة و فعالة

ب - قرارات بناءة و مدروسة  ت- قرارات ارتجالية

20- هل يتم إشراككم في اتخاذ القرارات العادية؟ أ- دائما  ب- أحيانا  ت- أبدا

21- كيف تتم عملية اتخاذ القرار أثناء الكوارث و الأزمات ؟

أ - المسؤول يتخذ القرار منفردا  ب-يطلب استشارة ذوي الخبرة من الموظفين

ت- يستعين بمختصين من خارج المؤسسة

22- هل يتم اللجوء إليكم في حالة حدوث مشاكل و استشارتكم بخصوص القرار الصائب ؟

أ- دائما  ب- أحيانا  ت- أبدا

23- هل يوجد صندوق للاقتراحات في المؤسسة؟ أ-نعم  ب- لا

24- هل مرت المؤسسة بأزمات أثناء عملكم بها ؟ أ- نعم  ب- لا

- إذا كان الجواب نعم في أي مجال ؟ أ- تقني  ب- إداري

ت- مع المتعاملين  ث- كارثة طبيعية

ج - أخرى تذكر .....

- هل كان القرار المتخذ : أ- صائب  ب- ارتجالي

ت- أفقد العمال الثقة في المسؤول

25- كيف تنظر إلى مسؤولك أو مشرفك في العمل:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					يعترف بعلمي و استحقاقتي
					يعلمني بالقرارات والمشاريع في وقتها
					يمتلك مستوى عالي من الكفاءة و الخبرة
					عادل و سهل البلوغ و يصغي للجميع
					يفرض علي طرق عمل لا تناسبني
					يميل إلى محاباة مصالح المؤسسة على حساب مصالح الجميع
					يميل إلى محاباة مصالحه و مصالح أصدقائه على مصالح المؤسسة

26- لو كنت مكان مديرك تكون :

أ- أكثر اتصالا  ب- أكثر صرامة  ت- أكثر مرونة في تنظيم العمل

ث- أقل صرامة  ج- أكثر تفاعلا مع الموظفين

ح- أخرى تذكر .....

المحور الثالث: التنشئة الاجتماعية، تنمية الولاء ، و التكيف مع الأوضاع الأزموية الطارئة

- 27- هل تملك المنظمة مدونة سلوك خاصة؟ أ- نعم  ب- لا
- 28- أجب عن العبارات التالية حسب رأيك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

موافق تماما	موافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 29- هل تنظم المنظمة نشاطات رياضية للموظفين؟ أ- نعم  ب- لا
- في حالة نعم هل يشارك فيها المدراء و المشرفين؟ أ- دائما  ب- نادرا  ت- أبدا
- 30- هل تنظم المنظمة خرجات ووجبات جماعية للموظفين؟ أ- نعم  ب- لا
- في حالة نعم هل تشارك بها؟ أ- نعم  ب- لا
- 31- هل تشارك في الاحتفالات التي تنظمها المنظمة؟ أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا
- 32- هل ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد(الاهتمام بعامل الوقت)؟  
أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا
- 33- لو خيرت بين راتب أفضل في مؤسسة أخرى و البقاء في المنظمة مع راتبك الحالي ماذا تختار؟  
أ- الانتقال لمؤسسة أخرى  ب- البقاء في المؤسسة
- 34- إذا سمعت حديثا يذم المنظمة التي تعمل بها هل تتدخل لتدافع عن المنظمة أم تفضل عدم التدخل و ترك النظرة السلبية؟ أ- أتدخل  ب- لا أتدخل
- 35- كيف تم التحاقك بالمؤسسة: أ- توظيف مباشر  ب- مسابقة  ت- عن طريق معارف ووساطة
- 36- هل تلقيت شرح و توضيح لمهامك عند التحاقك بالمؤسسة؟ أ- نعم  ب- نوعا ما  ت- لا
- 37- هل يتم إعلامكم بالخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات؟  
أ- دائما  ب- أحيانا  ت- أبدا
- 38- هل لديكم تعليمات إدارية واضحة لكيفية التعامل مع الأزمات؟  
أ- تعليمات واضحة  ب- تعليمات غير واضحة  ت- لا توجد تعليمات
- 39- هل يتوفر لديكم فريق يقوم بتشخيص الأزمات؟ أ- نعم  ب- لا
- في حالة نعم هل يحظى الفريق بالدعم؟ أ- نعم  ب- لا

40- هل تُرَاعَى أهمية توزيع الأدوار عند وقوع أزمة في المؤسسة؟  
أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا

41- برأيك هل أثرت الأزمات على العلاقات بين العاملين في المؤسسة؟  
أ- نعم  ب- نعم إلى حد ما  ت- لا

إذا كان الجواب نعم كيف تم التأثير؟

42- كيف أثرت الأزمة على التسيير في المنظمة؟

### المحور الرابع: مراعاة القيم و المعتقدات الاجتماعية للمحيط و التكيف مع تغيرات المحيط

43- هل تتواصل المنظمة مع عملائها لتحديد احتياجاتهم؟ أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا

44- هل يتم التنسيق بين الخدمات في الشركة لتحسين نوعية خدماتها؟ أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا

45- هل تملك المنظمة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؟

أ- استجابة سريعة  ب- استجابة سريعة نوعا ما  ت- استجابة بطيئة  ث- لا أدري

46- هل تشكل المنظمة فرقا مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟ أ- دائما  ب- نادرا  ت- أبدا

47- هل يتم تحديد مؤشرات وقوع الأزمة؟ أ- نعم  ب- لا

48- هل هناك استجابة فورية من قبل الموظفين لاحتواء الأزمة؟ أ- نعم  ب- لا

في كلا الحالتين لماذا؟

49- هل يتم استدعاء الموظفين للمشاركة في صنع القرار لمعالجة الأزمة؟ أ- نعم  ب- لا

50- هل تقوم المنظمة بدراسة قوة منافسيها؟ أ- نعم  ب- لا

51- هل تقوم المنظمة بإعداد خطط مستقبلية للتعامل مع الأزمات؟ أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا

52- هل يتم داخل المنظمة تبادل المعلومات حول استراتيجيات المنافسين وأدوارهم في السوق؟

أ- دائما  ب- أحيانا  ت- نادرا

53- هل يتم تقييم الخطط التي استخدمت للتعامل مع الأزمة؟ أ- دائما  ب- نادرا  ت- أبدا

54- هل ترى أن التكوين ضروري لضمان النمو والاستمرارية؟ أ- نعم  ب- لا

55- هل التعلم التنظيمي: أ- من القيم الأساسية للمنظمة  ب- عنصر أساسي في تحسين الخدمة

ت- يساهم في السيطرة على آثار الأزمات  ث- أخرى تذكر

56- هل تحاول المنظمة توظيف أفكار جديدة عند تقديم و تطوير الخدمة و عند مواجهة الأزمات؟

أ- دائما  ب- أحيانا  ت- أبدا

57- هل يتم استثمار المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح و التطوير؟

أ- نعم  ب- لا  ت- لا أدري

58- هل تتلقون تكويننا خاصا للتعامل مع الأزمات الطارئة؟ أ- نعم  ب- لا

59- ما هي الميادين التي تلقيتم فيها تكوين؟

المحور الخامس: قوة الثقافة التنظيمية و الاستفادة من الأزمات

60- هل الجو السائد داخل المنظمة يساعد على الابتكار و الإبداع؟

- أ- يساعد  ب- يساعد نوعا  ت- لا يساعد   
61- في حالة الأزمات هل تتطوع للعمل مع فريق الأزمات؟ أ-نعم  ب- لا   
في حالة نعم لماذا؟(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- أ-تعتبر الأمر واجب  ب- تعتبره تصرف أخلاقي  ت- لتكسب رضى رؤسائك   
ث-من أجل تعويضات مادية بعد الأزمة  ج- لتحسن منصبك في المنظمة

62- هل يشجعكم المدير على اقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث؟ (افتراضية)

- أ - دائما  ب- أحيانا  ت- أبدا

63- ما هي أسباب الأزمات التي تتعرض لها المنظمة في رأيك : (يمكنك اقتراح أكثر من إجابة )

- أ- أسباب خارجة عن المنظمة (الزلازل ،التقلبات الجوية ...)  
ب- عدم وضوح أهداف المنظمة بالنسبة للفاعلين (العمال)  
ت- صراع المصالح بين الموظفين  
ث- ضعف نظام الاتصال داخل المنظمة و عدم وجود المعلومة المناسبة  
ج- مشاركة أفراد غير مؤهلين في اتخاذ القرارات  
ح- ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء و العاملين  
خ- عدم ثقة المديرين في المرؤوسين (العمال)  
د- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات  
ذ- عدم تفهم وجهة نظر الآخر و عدم الاستفادة من الأزمات السابقة  
ر- أخرى تذكر

64- كيف تقومون بالاستعداد للتعامل مع الكوارث و الأزمات ؟

- أ- دورات تكوينية  ب- اجتماعات مع المسؤولين لمناقشة أوضاع المؤسسة   
ت- منشورات و ملصقات حول الأزمات  ث- التنبيه و التحذير بصورة دورية من الأخطار   
ج- أخرى تذكر

65- كيف يتم بناء الخطط الإستراتيجية لمواجهة الطوارئ و الأزمات في المؤسسة ؟

- أ- بناءا على تغيرات المحيط  ب- بناءا على التغيرات الداخلية للمؤسسة   
ت- ليست لدينا إستراتيجية واضحة  ث- تكون الخطط ارتجالية حسب نوع الأزمة   
ج- الاستعانة بخبراء متخصصين في استراتيجيات تسيير الأزمات من خارج المؤسسة   
ح- أخرى تذكر

66- هل ترى أن فرق العمل هي الأسلوب الأمثل لحل المشكلات في المنظمة؟

- أ- نعم  ب- لا  ت- لا أدري

67- كيف تساهم الإدارة الوقائية في مواجهة الأزمة في نظركم؟

--	--

68- في نظرك هل ساعد إنشاء خلية الأزمة بالمؤسسة في سرعة حصر الأزمات و التكفل بها؟  
أ- ساعد إلى حد كبير  ب- ساعد نوعا ما  ث- لم يحدث أي تغيير

69- ما هي أصعب أزمة مرّت بها المؤسسة منذ عملكم بها؟

كيف تم التكفل بها؟

--	--

70- هل يتم متابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها؟ أ دائما  ب- نادرا  ت- أبدا

71- في الأخير كيف ترى علاقة الثقافة التنظيمية للمنظمة بتسيير الأزمة في المؤسسة؟

شكرا لتفاعلكم و تعاونكم

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université d'Alger2**  
**Faculté des sciences sociales**

**Département de Sociologie**

**Spécialité: Organisation et management**

**Questionnaire**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage strictement scientifique ; dans le but de préparer une thèse de Doctorat en sociologie ayant pour thème: « **Culture organisationnelle et gestion de crise dans l'organisation : Lecture sociologique de la réalité de la gestion de crise dans l'organisation algérienne. »**

Votre participation est décisive à la réussite de cette enquête et sera bénéficiaire à vous, à l'entreprise et à la recherche scientifique. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération, et nous vous rassurons de l'anonymat et de la confidentialité de vos réponses.

**Veillez cocher "x" dans la case appropriée**

**Étudiante :**  
**Ladjel baya**

**Encadreur :**  
**professeur hachemi mokrani**

**L'année universitaire**  
**2017/2018**

## **I. Identification de l'enquêté**

1-.Sexe : a. Masculin  b. féminin

2-.Age: .....

3-.Niveau d'étude: a. Secondaire  b. Bac  c. Bac+2  d. Bac+3   
e. Bac + 4  f. Bac + 5  g. Magister/Master

4-.Situation familiale : a. célibataire  b. Marié (e)   
c. Divorcé (e)  d. Veuf (ve)

5-structure d'attache : .....

6-poste occupé : .....

8-Ancienneté dans l'entreprise : .....

9-avez- vous déjà travaillé dans une autre entreprise ? a-oui  b- non

Si oui, citez le type d'entreprise : a- Etatique  b- Privée  c-Etrangère

## **II. Engagement des dirigeants envers les valeurs et les croyances de l'organisation et de prendre les bonnes décisions :**

10- Les employés de l'Organisation sont attachés aux politiques et procédures adoptées par Air Algérie

a-Engagement total  b-Engagement partiel  c-Indifférentes

11- Aidez-vous vos collègues lorsqu'ils rencontrent des difficultés à accomplir leurs tâches? a-Toujours  b- parfois  c- jamais

12- Exprimez-vous votre désaccord avec les décisions prises par votre patron et n'êtes pas d'accord avec eux?

a-Toujours  b- parfois  c- rarement  d-jamais

13- Contribuez-vous de nouvelles idées qui cherchent à développer l'organisation?

a-Toujours  b-parfois  c- jamais

14 est ce que -Le système de communication qui utilisé dans l'organisation est :

a - Convient et permet l'accès à l'information rapidement et efficacement

b – inapproprié

15- Selon vous, votre chef recherche-t-il un développement continu des tâches, des connaissances et des capacités? A- Oui  b- Non

16-L'organisation dispose-t-elle d'un système de contrôle pour les tâches terminées?

a-oui  b- non

-Si oui, ces systèmes encouragent-ils l'initiative et la créativité ?

A - Contribuer  b- Ne pas contribuer  c-sans opinion

17- Pensez-vous que l'établissement d'excellentes relations de travail avec vos dirigeants apporte :

a-Atteindre l'harmonie au sein de l'organisation  b- Aide au progrès et à la réalisation

c- Établit des relations de respect

d- Crée une atmosphère familiale dans l'Organisation

e- Diluer les relations  f- Mène à la La rancune entre collègues

g-autre, précisez.....

18- Est-ce que l'Organisation rencontré des difficultés depuis le début de votre travail ?

a- oui  b- non

Si oui, Comment ces difficultés ont-elles été traitées?

.....  
.....

19- Si vous êtes responsable, prenez-vous les mêmes décisions?



a-oui      b-non      c- Je ne sais pas

20- Selon vous, les décisions prises dans l'établissement sont ;

- a- Des décisions rapides et efficaces     b- Des décisions constructives et réfléchies   
 c- Décisions imprévisibles.

21- Participez-vous régulièrement à la prise de décision ?

- a-Toujours     b-parfois     c- jamais

22- Comment la prise de décision est-elle faite pendant les catastrophes et les crises?

- a-Le fonctionnaire prend la décision seul     b- Le fonctionnaire consulte du personnel expérimenté

c-Consultation de spécialistes de l'extérieur de l'Organisation

23- Êtes-vous consulté sur la bonne décision en cas de problème?

- a-Toujours     b- parfois     c- jamais

24- Y a-t-il une boîte de suggestions dans l'entreprise ? a-oui     b-non

25- L'organisation a-t-elle connu des crises pendant votre travail? a-oui     b-non

-Si oui, dans quel domaine :

- a-Domaine technique     b- Domaine administratif     c-Avec les clients.

d-catastrophe naturelle

e- autre, précisez.....

- La décision était-elle

- a-Correcte     b- Improvisé     c- Les travailleurs ont perdu confiance dans le  
 Le fonctionnaire

26- Comment voyez-vous votre supérieur hiérarchique dans la vie professionnelle ?

	toujours	souvent	parfois	rarement	jamais
Il est équitable et sait reconnaître les mérites de chacun					
Il m informe des décisions et des projets					
Il possède un haut niveau de compétence et une forte expertise					
Il est juste, facile d approche, et sait écouté les autres					
Il m impose des méthodes de travail qui ne me conviennent pas					
Il favorise les intérêts de l entreprise au détriment des miens					
Il favorise ses intérêts et les intérêts de ses amis au détriment de l entreprise					

27- si vous étiez à la place de votre responsable, vous seriez :

a-Plus communicatif     b- moins rigoureux

c- plus souple dans la réglementation du temps de travail

d- plus rigoureux     e- Plus interactive avec les employés

f-autre, précisez.....

### III. Socialisation, Fidélité organisationnelle ,et adaptation aux situations d'urgence

28-Air Algérie a-t-elle un code de conduite? A- oui  b- non

29- Répondez aux affirmations suivantes selon votre opinion en plaçant le (x) dans le champ approprié:

	entièrement d accord	Plutôt d accord	Plutôt désaccord	Entièrement désaccord
Les politiques adoptées par Air Algérie contribuent au développement de la fidélité organisationnelle				
Air Algérie considère que la ressource humaine est la composante la plus importante				
Il y a liberté en présentant des idées et nouvelles propositions				
Le personnel est prêt à fournir plus d'efforts que nécessaire pour atteindre les objectifs de l'Organisation				
L'organisation offre des avantages qui ne sont pas disponibles dans une autre organisation				
Il existe des bonnes relations sociales entre les employés de l'organisation.				
Le maintien de la propriété de l'organisation aide à renforcer son statut et son développement				

30-L'organisation organise-t-elle des activités sportives pour le personnel?

A - Oui  - Non

- Si oui, les gestionnaires et les superviseurs participent-ils?

a-Toujours  b-parfois  c- rarement  d- jamais

31- L'organisation organise-t-elle des excursions et repas de groupe aux employés ?

a-oui  b- non

Si oui, êtes-vous Participé ? a-oui  b- non

32- Participes-tu aux célébrations organisées par l'entreprise?

a-Toujours  b-parfois  c- rarement

33- Les employés accomplissent-ils les tâches qui leur sont assignées à temps (intérêt pour le facteur temps)? a-Toujours  b-parfois  c- rarement

34- Si vous choisissez entre un meilleur salaire dans une autre organisation et rester dans l'organisation avec votre salaire actuel que choisir?

a-Transition vers une autre organisation  b- Rester dans l'organisation

35- Si vous avez entendu une accusation contre l'organisation dans laquelle vous travaillez, intervenez-vous pour défendre l'organisation ou préférez ne pas interférer et laisser un avis négatif?

a-J'interviens  b- Ne m'intéresse pas.

36- Comment avez-vous employé l'entreprise?

a-Recrutement direct  b- par concours  c- par la connaissance et la médiation

- 37- Avez-vous reçu une explication et une clarification de vos fonctions lorsque vous avez rejoint l'entreprise? A- oui  b- plutôt  c- non
- 38-Êtes-vous informé des plans stratégiques pour faire face aux crises?  
a-Toujours  b-parfois  c- rarement  d- jamais
- 39-Avez-vous des instructions administratives claires sur la façon de gérer les crises?  
a-Instructions claires  b- Les instructions ne sont pas claires   
c- Pas d'instructions
- 40- L'entreprise dispose-t-elle d'une équipe de diagnostic de crise? a-oui  b-non   
Si oui, l'équipe a-t-elle un soutien? a- oui  b- non
- 41- L'attention est-elle portée sur la répartition des rôles lorsqu'une crise survient dans l'entreprise? a-Toujours  b-parfois  c- rarement  d- jamais
- 42- Selon vous, les crises ont-elles affecté les relations entre les employés de l'institution? A-Oui  b- Oui dans une certaine mesure  c- non   
- Si oui, comment était l'effet?.....
- 43- Comment la crise a affecté la gestion de l'Organisation ?  
.....  
.....

#### **IV. Respecter les valeurs sociales et les croyances de l'environnement et l'adaptation aux changements de l'environnement**

- 44- L'organisation communique-t-elle avec ses clients pour déterminer leurs besoins?  
a- oui  b- non
- 45- Y a-t-il une coordination entre les branches de l'entreprise pour améliorer la qualité de ses services? a- oui  b- non
- 46-L'organisation réagit-elle rapidement aux menaces des concurrents?  
A-Réponse rapide  b- Un peu rapide  c-Réponse lente  d-Je ne sais pas
- 47- L'organisation compose-t-elle différentes équipes pour prévoir les crises avant qu'elles ne surviennent? a-Toujours  b-rarement  c- jamais
- 48- - Les indicateurs de la crise sont-ils identifiés? a- oui  b- non
- 49- y a-t-il une réponse immédiate des employés à contenir la crise ? ?  
a- oui  b- non   
Dans les deux cas, pourquoi?.....
- 50- Les employés sont-ils invités à participer à la prise de décision pour faire face à la crise? a- oui  b- non
- 51- Est-ce que l'organisation étudie la force de ses concurrents? a- oui  b- non
- 52- Est-ce que l'organisation préparer des future plans pour Confronté les crises ?  
a-Toujours  b-parfois  c- rarement
- 53- Des informations sont-elles échangées sur les stratégies et les rôles des concurrents sur le marché, a L'intérieur de l'organisation ?  
a-Toujours  b-parfois  c- rarement
- 54- Les plans utilisés pour faire face à la crise sont-ils évalués?  
a-Toujours  b-rarement  c- jamais
- 55- Pensez-vous que la formation est nécessaire pour assurer la croissance et la continuité? a- oui  b- non
- 56- est l'apprentissage organisationnel :  
a-Parmi les valeurs fondamentales de l'organisation   
b- Un élément essentiel pour améliorer le service   
c-Contribue à contrôler les effets des crises   
d- autre .....

- 57- Est-ce que l'organisation cherche à recruter de nouvelles idées lors du développement des services et face à une crise ? a-Toujours  b- parfois  c- jamais
- 58- Les situations de crise sont-elles investies dans la réforme et le développement?  
a- Oui  b- non  d- Je ne sais pas
- 59- recevez - vous une formation spéciale pour gérer les situations d'urgence ?  
a- Oui  b- non
- 60- Dans quels domaines avez-vous reçu une formation?  
.....  
.....

## V. Forte culture organisationnelle et utilisation des crises

- 61- Est-ce le climat organisationnel qui prévaut à l'organisation aide à l'innovation et à la créativité? a- Aide  b- Aide un peu  c- N'aide pas
- 62- En cas de crise, êtes-vous volontaire pour travailler avec une équipe de crise ?  
a- Oui  b- non
- Si oui , pourquoi : (Vous pouvez choisir plus d'une réponse)  
a- C'est un devoir  b- C'est un comportement éthique   
c- Pour gagner la satisfaction de vos supérieurs   
d- Pour une compensation financière après la crise  e- Pour améliorer votre position dans l'Organisation   
f- Autre.....
- 63- Le responsable vous encourage-t-il à proposer des solutions aux crises potentielles?  
a-Toujours  b- parfois  c- jamais
- 64- Selon vous, quelles sont les causes des crises auxquelles l'Organisation est confrontée?( Vous pouvez choisir plus d'une réponse)  
a- A les raisons indépendantes de l'organisation (tremblements de terre, fluctuations météorologiques ...)   
b- Manque de clarté des objectifs de l'Organisation pour les acteurs (travailleurs)   
c- Le conflit d'intérêts entre les employés   
d- Système de communication faible au sein de l'organisation et manque d'informations appropriées   
e- Participation des individus non qualifiés dans le processus décisionnel   
f- Faiblesse ou le manque de confiance entre collègues et employés   
g- La méfiance à les subordonnés (travailleurs) par les gestionnaires   
h- ressources matérielles et humaines faibles pour faire face aux crises   
i- Manque de compréhension de la perspective de l'autre et de ne pas tirer parti des crises précédentes   
j- autre.....
- 65- Comment l'organisation est-elle prête à faire face aux catastrophes et aux crises?  
a- sessions de formation   
b- des réunions avec des fonctionnaires pour discuter de la situation de l'organisation   
c- dépliants et des affiches sur les crises   
d- Alarme et avertissement périodiquement des dangers   
e- Autre.....

66- Comment élaborer des plans stratégiques pour les interventions d'urgence et de crise dans l'organisation ?

a-sur la base des changements de l'environnement extérieur

b-En fonction des changements internes de l'entreprise

c-Nous n'avons pas une stratégie claire

d-Plans improvisés selon le type de crise.

e-L'utilisation d'experts dans des stratégies de gestion de crise d'à l'extérieur de l'entreprise

f-Autre.....

67- voyez-vous que le travail d'équipe est la meilleure méthode pour résoudre des problèmes dans l'Organisation ? a-Oui  b- non  d-Je ne sais pas

68- Comment la gestion préventive contribuer faire face à la crise?

.....  
.....

79-selon vous, L'établissement de la cellule de crise au sein de l'entreprise at-il contribué à l'identification des crises et les gérer rapides ?

a-Grandement aidé  b- un peu aidé.  c- aucun changement

70- Quelle est la crise la plus difficile que l'entreprise connue depuis votre travail?

.....  
.....

Comment a-t-il été géré?.....

.....  
.....

71- sont-ils contrôlés Les effets des crises pour s'assurer qu'ils ne se reproduisent pas ?

a-Toujours  b-rarement  c- jamais

72- Enfin, comment voyez-vous la relation entre la culture organisationnelle de l'organisation et la gestion de crise de l'entreprise?

.....  
.....

**Merci de votre coopération.**

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
196	توزيع الإمكانيات البشرية لمنظمة الخطوط الجوية الجزائرية	1
206	العينة النظرية	2
207	العينة الفعلية	3
208	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	4
209	توزيع مفردات العينة حسب السن	5
210	يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	6
21	توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية.	7
212	توزيع مفردات البحث حسب طبيعة المنصب	8
213	توزيع مفردات البحث حسب سنوات العمل في المنظمة	9
214	توزيع مفردات البحث حسب عمل المبحوثين في منظمة أخرى سابقا	10
215	توزيع مفردات البحث حسب نوع المؤسسة التي تم العمل بها سابقا	11
219	طبيعة المنصب والتزام العاملين في المنظمة بالسياسات والإجراءات المعتمدة فيها	12
221	الأقدمية والسعي لمساعدة الزملاء عند مواجهتهم صعوبات في أداء المهام	13
222	جنس المبحوث والتعبير عن عدم موافقته على القرارات التي يصدرها المشرف	14
223	طبيعة المنصب ومساهمة المبحوث في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنظمة.	15
224	مصلحة الانتماء والنظام الاتصالي المتبع في المنظمة	16
226	مصلحة الانتماء وسعي الرئيس للتطوير المستمر للمهام والمعارف والقدرات.	17
227	أقدمية المبحوث ورأيه في وجود نظام لمراقبة الأعمال في المنظمة.	18

229	المستوى التعليمي ومساهمة أنظمة المراقبة في تشجيع المبادرة والابداع.	19
231	يمثل رأي المبحوثين في ترسيخ علاقات العمل مع المشرفين والرؤساء.	20
232	طبيعة المنصب واحتمالية اتخاذ الفاعل نفس القرارات أثناء الأزمات لو كان مسؤولاً	21
234	مصلحة الانتماء والقرارات المتخذة في المنظمة	22
235	العمل في مؤسسة أخرى والاشتراك في اتخاذ القرارات العادية.	23
237	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في عملية اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات	24
238	نوع الأزمة والقرار المتخذ بالنسبة للمبحوثين.	25
241	المستوى التعليمي واعتراف المسؤول بعمل المبحوث واستحقاقاته	26
242	مصلحة الانتماء وإعلام المسؤول للمبحوث بالقرارات والمشاريع في وقتها.	27
244	طبيعة المنصب ورأي المبحوث حول كفاءة المسؤول.	28
246	النظام الاتصالي ورأي المبحوث في عدالة المسؤول وسهولة التواصل معه	29
247	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في فرض مسؤوله لطرق عمل غير مناسبة له .	30
256	مصلحة الانتماء ومساهمة السياسات المتبعة في المنظمة في تنمية الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.	31
258	المستوى التعليمي ورأي المبحوث في أهمية العنصر البشري لدى المنظمة.	32
259	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في وجود حرية في تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة.	33
260	السن واستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.	34
262	المستوى التعليمي والمزايا التي تقدمها المنظمة.	35
263	مصلحة الانتماء ووجود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في المنظمة.	36
265	رأي المبحوث حول الحفاظ على ممتلكات المنظمة يساعد في تعزيز مكانتها وتطورها.	37

266	مصلحة الانتماء ومشاركة المسؤولين في النشاطات الرياضية المنظمة من قبل الخطوط الجوية الجزائرية	38
267	تنظيم الخطوط الجوية الجزائرية لخرجات ووجبات جماعية للموظفين	39
268	الأقدمية في المنظمة ومشاركة المبحوث في الاحتفالات التي تنظمها	40
270	طبيعة المنصب وإنجاز العاملين المهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد.	41
272	الأقدمية في المنظمة والاختيار بين راتب أفضل في مؤسسة أخرى أو البقاء في المنظمة مع الراتب الحالي.	42
273	التدخل للدفاع عن المنظمة في حالة سماع حديث يذمها	43
274	كيفية الالتحاق بالمنظمة والتدخل للدفاع عنها في حالة سماع حديث يذمها	44
275	طبيعة المنصب وتلقي المبحوثين للشرح والتوضيح للمهام بعد الالتحاق بالمنظمة.	45
276	مصلحة الانتماء وإعلام المبحوثين بالخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات.	46
278	طبيعة المنصب ودعم المبحوثين لفريق تشخيص الأزمات بالمنظمة	47
279	مصلحة الانتماء ومراعاة توزيع الأدوار عند وقوع أزمة في المنظمة.	48
281	تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين في المنظمة	49
282	كيفية تأثير الأزمات على العلاقات بين العاملين.	50
290	مصلحة الانتماء ورأي المبحوث في تواصل المنظمة مع عملائها لتحديد احتياجاتهم.	51
291	رأي المبحوث في التنسيق بين فروع الخدمات في المنظمة لتحسين نوعيتها.	52
292	رأي المبحوث في استجابة المنظمة لتهديدات المنافسين.	53
293	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في تشكيل المنظمة فرقا مختلفة للتعويض بالأزمات قبل وقوعها.	54
294	المستوى التعليمي ورأي المبحوث في تحديد مؤشرات وقوع الأزمة.	55
295	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في استجابة الموظفين لاحتواء الأزمة.	56
297	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في دراسة المنظمة لقوة منافسيها	57



299	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في تقييم الخطط المستعملة مع الأزمة.	58
301	المستوى التعليمي للمبحوث ورأيه في ضرورة التكوين.	59
303	المستوى التعليمي للمبحوث ورأيه في التعلم التنظيمي.	60
305	الأقدمية ورأي المبحوث في توظيف المنظمة لأفكار جديدة عند تقديم وتطوير الخدمة وعند مواجهة الأزمات.	61
307	مصلحة الانتماء واستثمار نتائج الأزمة في الإصلاح والتطوير.	62
317	سن المبحوث وتطوعه في حالة الأزمات.	63
319	أسباب التطوع بالنسبة للمبحوثين في الخطوط الجوية الجزائرية.	64
321	مصلحة الانتماء ورأي المبحوث في تشجيع المدير لهم لاقتراح حلول لأزمات محتملة الحدوث.	65
323	أسباب الأزمات في منظمة الخطوط الجوية الجزائرية حسب المبحوثين	66
325	طبيعة المنصب وكيفية الاستعداد للتعامل مع الكوارث والأزمات.	67
327	مصلحة انتماء المبحوث وكيفية بناء استراتيجيات مواجهة الأزمات في المنظمة	68
330	طبيعة المنصب ورأي المبحوث في فرق العمل كأسلوب لحل المشكلات في المنظمة.	69
332	رأي المبحوث في كيفية مساهمة الإدارة الوقائية في مواجهة الأزمة.	70
335	مصلحة الانتماء ورأي المبحوث في مساعدة خلية الأزمة للمنظمة في التكفل بالأزمات.	71
337	أصعب أزمة مرّت بها المنظمة منذ عمل المبحوث بها	72

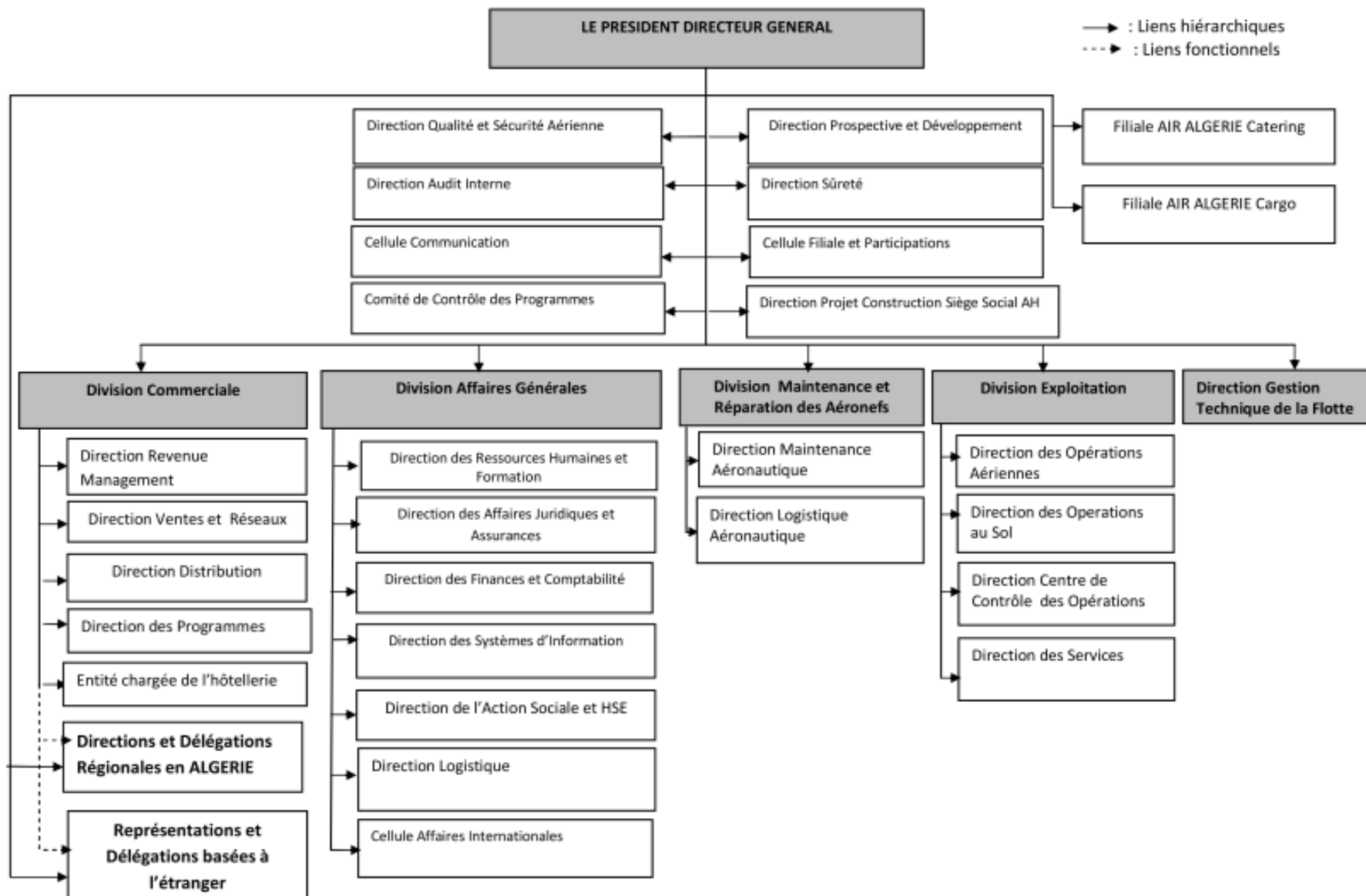
## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	مصادر التحليل الاستراتيجي	1
61	أهمية الثقافة التنظيمية	2
64	مكونات الثقافة التنظيمية	3
75	نموذج التنشئة الاجتماعية	4
100	دورة حياة الأزمة	5
105	أسباب نشوء الأزمات	6
151	مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات	7
199	عملية بدء خلية الأزمة	8
200	تنظيم وحدة الأزمات المركزية	9
249	كيف سيكون المبحوث لو كان في منصب مسؤوله.	10

**Organigramme d' AIR ALGERIE :**

**Légende :**

- : Liens hiérarchiques
- - - → : Liens fonctionnels



Alger, le

26 AOUT 2012

**NOTE D'INFORMATION A L'ENSEMBLE DU PERSONNEL**

**Objet : Appel à volontariat « Plan d'Urgence Air Algérie »**

En réponse aux exigences réglementaires nationales et internationales applicables au transport aérien, Air Algérie à l'instar des compagnies de Transport Aérien élabore et met en œuvre un plan d'urgence destiné à rendre l'entreprise en mesure de répondre efficacement à la survenance d'événements graves tels que les accidents aériens, les détournements d'avion, les atteintes à des vies humaines, les prises d'otages, les catastrophes naturelles etc.

Air Algérie à travers son « Plan d'Urgence Compagnie » décrit une organisation conjoncturelle adaptée à l'événement et met en place immédiatement un organe de gestion désigné par « Cellule de Crise Centrale » qui activera des cellules opérationnelles spécialisées établies dans des centres:

- D'information ;
- De communication téléphonique ;
- D'accueil ;
- Et de soutien logistique.

La spécificité de notre secteur d'activité conduit à l'emploi au niveau de ces centres des **volontaires** de la compagnie qui assureront des vacations d'astreinte et d'alerte et qui auront reçu au préalable une formation appropriée aux tâches qui leur seront dévolues : communication, accueil et de suivi des familles, collecte d'information sur les victimes ainsi que le soutien logistique.

Par la présente note, il est fait appel aux personnes désireuses de compter parmi les volontaires afin de constituer les équipes spécialisées devant apporter une aide à l'entreprise en situation d'urgence.

Toutes les informations concernant le fonctionnement de la Cellule de Crise Centrale ainsi que sur le déroulement du Plan d'Urgence Compagnie qui sera déroulé en cas d'événement majeur sont à la disposition du personnel auprès des Directions Centrales.

Le personnel intéressé est par conséquent invité à faire acte de candidature auprès de sa hiérarchie en renseignant une fiche d'inscription prévue à cet effet.

Destinataires :

**Tout le personnel** Air Algérie



Le Président Directeur Général

**M.S. BOULTIF**

# Fiche d'appel à candidature de volontaire

## FICHE SIGNALITIQUE VOLONTAIRE

### Identification

Nom :	_____	Prénom (s) :	_____		
Date de naissance :	___/___/___	Situation familiale: Marié	<input type="checkbox"/>	Célibataire	<input type="checkbox"/>
Adresse :	_____				
Tél Mob. :	_____	Tél Fixe	_____	E-mail	_____

### Situation professionnelle :

Matricule :	_____	Fonction :	_____
Formation :	_____		
Structure :	_____		
Lieux de travail :	_____	Horaire de travail :	_____

### Aptitude physique

Apte	<input type="checkbox"/>	Inapte	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	--------	--------------------------

### Adhésion

Souhaitez-vous adhérer aux dispositifs de gestion de crise: Oui <input type="checkbox"/>		Non <input type="checkbox"/>
Si Oui lequel ?		
✓ Ecoute Téléphonique	<input type="checkbox"/>	
✓ Soutien et accompagnement des familles	<input type="checkbox"/>	
✓ Assistance médicale ou psychologique	<input type="checkbox"/>	
✓ Logistique de crise	<input type="checkbox"/>	

Signature Volontaire

### Avis Responsable hiérarchique

1- _____	_____
2- _____	_____
3- _____	_____

### المخلص:

الأزمة هي ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة لذا فإن بحثها وتفسيرها من كافة الجوانب مسألة شاقة ومتشعبة، لأنها تفرض على متخذ القرار الإلمام بكافة المعطيات وسرعة البديهة والإبداع في اختيار البديل الذي يخدم أهداف المنظمة في مثل هذه الحالات ، والتحكم في الوقت لأن الاختيار المناسب لا يكون إلا في الوقت المناسب، ذلك أن لكل أزمة ظروفها الخاصة التي يمكن أن تنتج من الأزمة نفسها ولذلك فإن الخطط والاستراتيجيات التي تتجح في مواجهة أزمة معينة قد لا تتجح في مواجهة أزمة أخرى، وبالتالي فإن عملية تشخيص الأزمة والوقوف على خصائصها أمر أساسي قبل اتخاذ القرار المناسب الذي يساعد المنظمة على مواجهة الأزمة والتكيف السريع مع الوضع الجديد الذي تفرزه.

ولأن ثقافة المنظمة هي التي تحدد قيم الفاعلين في المنظمة وسلوكهم و أدوارهم نتساءل: هل تملك المنظمة الجزائرية ثقافة تنظيمية تساعدها على تجاوز الأزمات والتخفيف من آثارها؟ هل تساهم الثقافة التنظيمية للمنظمة في بلورة واتخاذ القرار لدى مسير الأزمة في المنظمة؟

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي ، إدارة الأزمة، اتخاذ القرار.

### summary

Crisis is a multifaceted and interconnected social phenomenon, making its investigation and interpretation a challenging and complex task. It requires decision-makers to have a thorough understanding of all the relevant information and the ability to think quickly and creatively in choosing alternatives that serve the organization's objectives in such situations. Time management is also crucial because the right choice can only be made at the right time. Each crisis has its unique circumstances that can arise from the crisis itself. Therefore, plans and strategies that succeed in addressing a specific crisis may not be effective in dealing with another crisis. Consequently, the process of diagnosing the crisis and understanding its characteristics is essential before making the appropriate decision that helps the organization to confront the crisis and adapt rapidly to the new situation it generates.

Since the organizational culture determines the values, behaviors, and roles of individuals within the organization, We do wonder: Does the Algerian organization possess an organizational culture that helps it overcome crises and mitigate their effects? Does the organizational culture contribute to the development and decision-making for crisis managers within the organization?

**Keywords:** Crisis, Organizational Culture, Organizational Climate, Crisis Management, Decision Making.