



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الموضوع:

القيادة وإدارة الازمات

دراسة ميدانية- بالمؤسسة المينائية جن جن- بالطاهير- جيجل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: العلاقات العامة

إشراف الأستاذ:

بوجردة الياسين

إعداد الطلبة:

❖ زيادة فضيلة

❖ فنور شافية

أمام لجنة المناقشة:

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

عضواً مناقشاً

➤ فراش الربيع.....

➤ بوجردة الياسين.....

➤ كعواش عبد الرؤوف.....

السنة الجامعية: 2016 / 2015



سورة الرحمن



شكر و عرفان

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا ولطريق العلم هدانا نحمده أبلغ حمد على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل وأطيبه التقدير وخالص الاحترام الى الأساتذ المشرفه الفاضل "بوجردة الياسين" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته في سبيل إنجاز هذه المذكرة، والى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وخاصة منهم أساتذة العلاقات العامة، ونخص بالذكر الأساتذة الكرام الأستاذة "بوتيقار هاجر" والأستاذة «فواش الربيع».

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر العمال مؤسسة ميناء جن جن بالطاهير، على مساعدتهم لنا في إنجاز هذه المذكرة والى كل من تركوا بصماتهم على صفحات هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

وفي الأخير نسأل المولى الكريم الجليل ان ينفعنا بما علمنا وبوصلنا الى هذا المقام وحده المستعان وله الحمد والمنه ومنه الجزاء والثواب واليه المرجع والمآب.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد المبعوث
رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين.
واما بعد:

أتقدم بالشكر والاعتراف بالجميل لكل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية، والى كل من
ساعدنا من قريب او بعيد وخص بالذكر الوالدين العزيزين، والى اخوتي واخواتي، والى
صديقاتي بخالص الشكر والتقدير.

شافية

الإهداء

الشكر والحمد حمدا وشكرا يليقان بجلاله وعظم سلطانه على انارة طريق العلم امامي وعلى توفيقه لي حتى وصولي هذا المقام.

فبعد ان رست سفينة هذه الدراسة على شواطئ الختام لا يسعني الا ان اهدي ثمرة هذا الجهد الي: التي حملتني تسعة أشهر بكل عناء... التي ارضعتني حولين كاملين... سهرت علي الليلي وامطرت ايامي بالأدعية والاماني... التي كمدت جروحي وتحملت الامي... التي اعطتني العطف والحنان... الي من تحت اقدامها الجنان... اليك يا امي ثم امي ثم امي....

الي ذلك الشخص الذي علمني الصبر عند الشدائد وتحدي الصعاب... الذي ادخل علينا الفرحه والصواب... الذي يتألم في الخفاء من اجلنا حتى لا نصاب... اليك يا ابي....

الي الفراشات الستة... الي صاحبات السحر كلما شربت منه أكثر... تعطش كثير... الي اخواتي:

نسمة... مسعودة... فاطمة... فتيحة... نورالهدى... سميرة... وشكر خاص الي نسمة ومسعودة اللاتان ساهمتا في إتمام هذا العمل وأحيي فيهما الصبر الجميل والبال الطويل...

الي من اشد الدهر بالاستناد إليهم... الي اخواني: يزيد... زيزو... والمدلل سيدو....

واهداء خالصه التقدير وملؤه الاحترام الي الأخ الذي انضم الي العائلة وأصبح منا وفينا... الي ياسر...

الي كل أصدقاء وخلان الدرب دون ان أنسى زملائي في الدفعة وكل أصدقائي في جامعة جيجل.

الي كل من يفرح لنجاحي فرحتا ليس هناك شيء يضاهاها.....

فضيلة

فهرس الموضوعات:

شكر وعران

مقدمة أ

الباب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

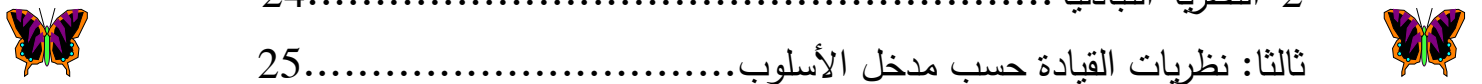
- تمهيد 05
- أولاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع..... 06
- 1- الأسباب الذاتية..... 06
- 2- الأسباب الموضوعية..... 06
- ثانياً: أهمية الدراسة 06
- 1- الأهمية العلمية..... 07
- 2- الأهمية العملية..... 07
- ثالثاً: اهداف الدراسة..... 07
- رابعاً: الاطار المفاهيمي للدراسة..... 08
- خامساً: الإشكالية..... 14

الفصل الثاني: البعد النظري للقيادة وإدارة الازمات

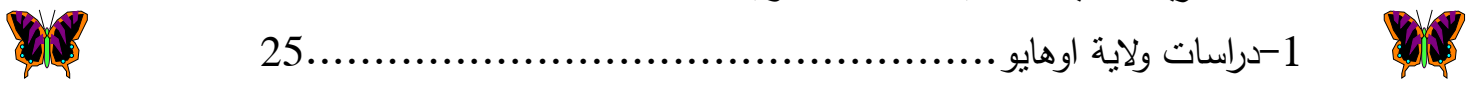
- تمهيد 18
- أولاً: نظريات القيادة في المدخل الفردي 19
- 1- نظرية الرجل العظيم..... 19
- 2- نظرية السمات 20
- ثانياً: النظريات حسب المدخل المشترك..... 22
- 1- النظرية التفاعلية..... 22



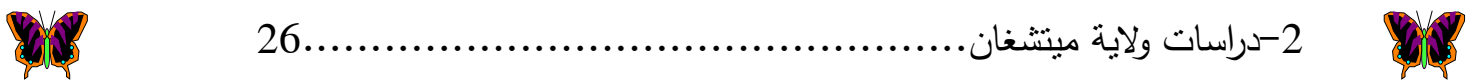
24.....2-النظرية التبادلية.....



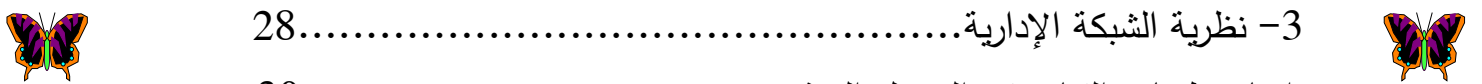
25.....ثالثا: نظريات القيادة حسب مدخل الأسلوب.....



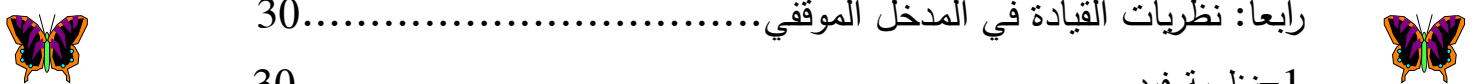
25.....1-دراسات ولاية اوهايو.....



26.....2-دراسات ولاية ميتشغان.....



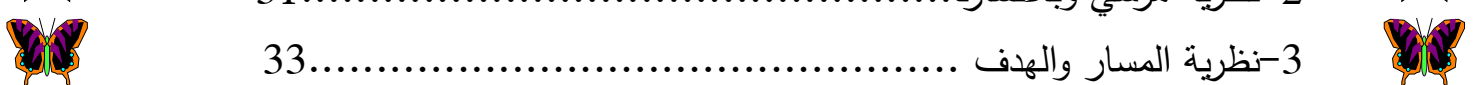
28.....3- نظرية الشبكة الإدارية.....



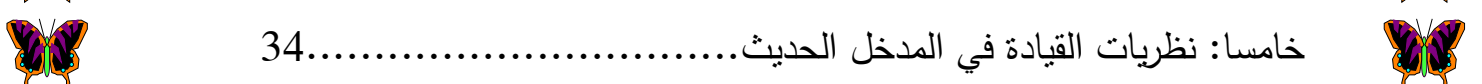
30.....رابعا: نظريات القيادة في المدخل الموقفي.....



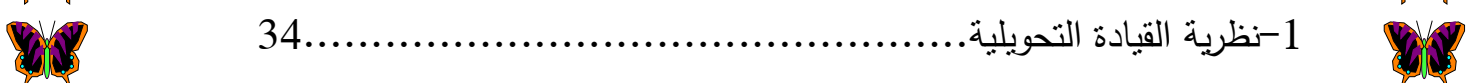
30.....1-نظرية فيدر.....



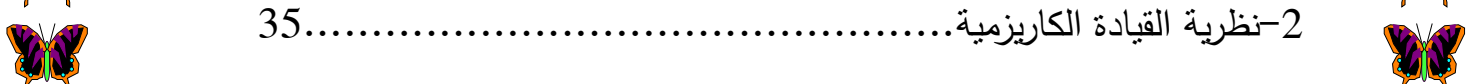
31.....2-نظرية هرسي وبلانشارد.....



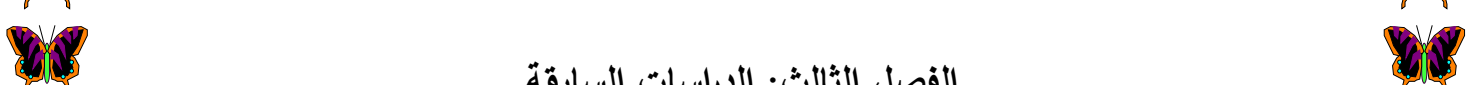
33.....3-نظرية المسار والهدف.....



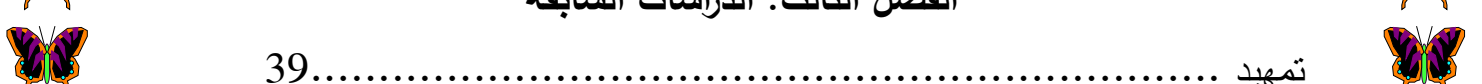
34.....خامسا: نظريات القيادة في المدخل الحديث.....



34.....1-نظرية القيادة التحويلية.....



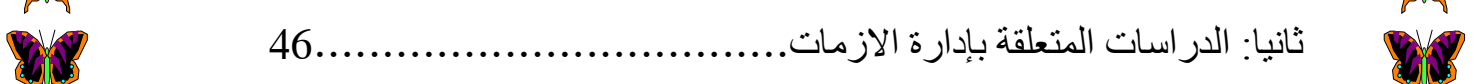
35.....2-نظرية القيادة الكاريزمية.....



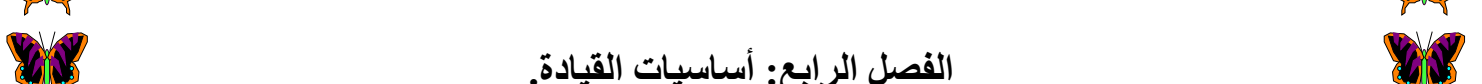
الفصل الثالث: الدراسات السابقة



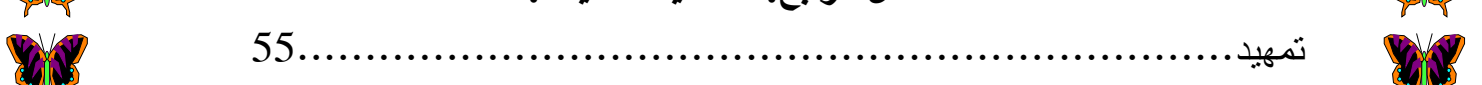
39.....تمهيد.....



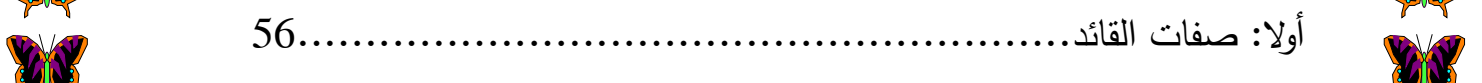
40.....أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة.....



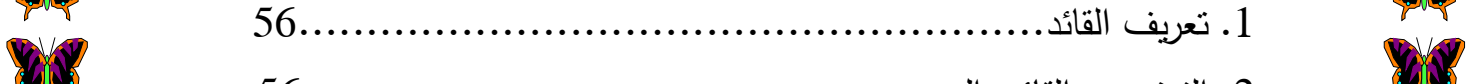
46.....ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الازمات.....



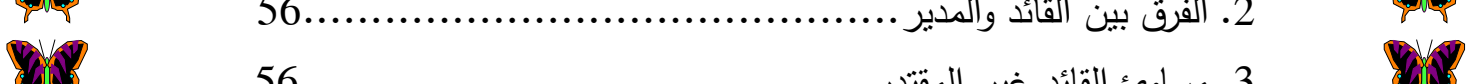
الفصل الرابع: أساسيات القيادة.



55.....تمهيد.....



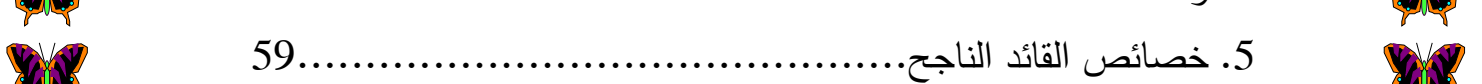
56.....أولاً: صفات القائد.....



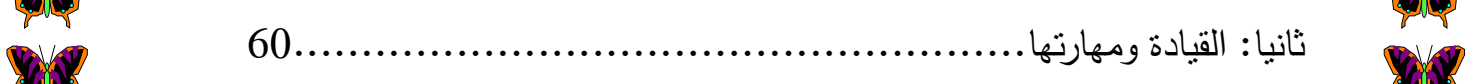
56.....1. تعريف القائد.....



56.....2. الفرق بين القائد والمدير.....



56.....3. مساوئ القائد غير المقتدر.....



58.....4. وظائف القائد.....



59.....5. خصائص القائد الناجح.....



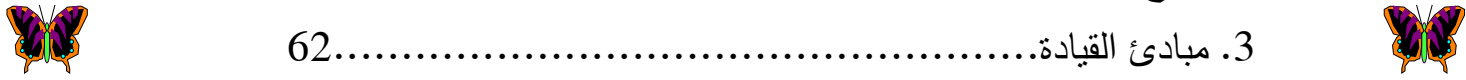
60.....ثانياً: القيادة ومهارتها.....



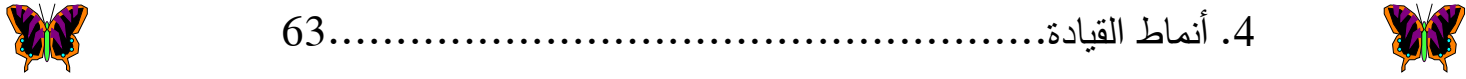
1. أهمية القيادة.....60



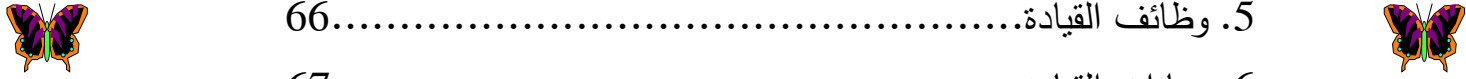
2. أنواع القيادة.....61



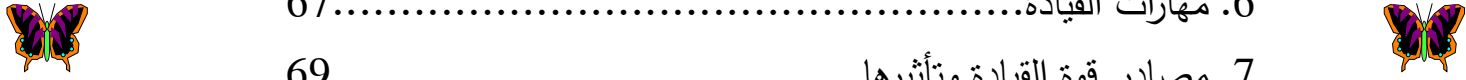
3. مبادئ القيادة.....62



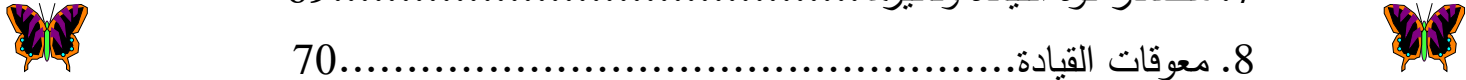
4. أنماط القيادة.....63



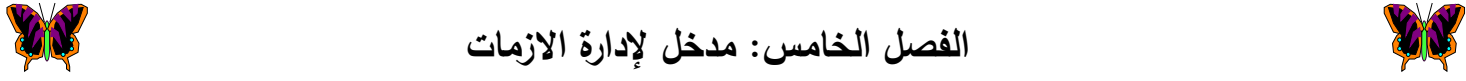
5. وظائف القيادة.....66



6. مهارات القيادة.....67



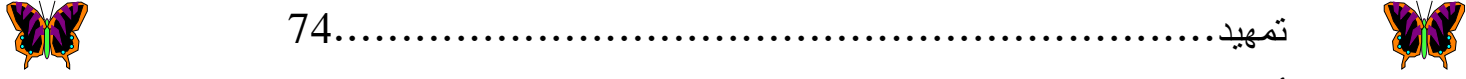
7. مصادر قوة القيادة وتأثيرها.....69



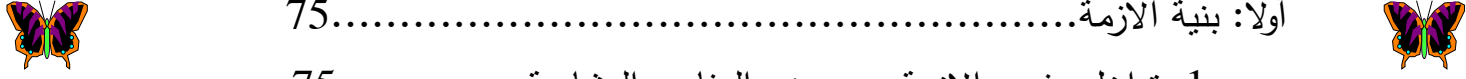
8. معوقات القيادة.....70



الفصل الخامس: مدخل لإدارة الازمات



تمهيد.....74



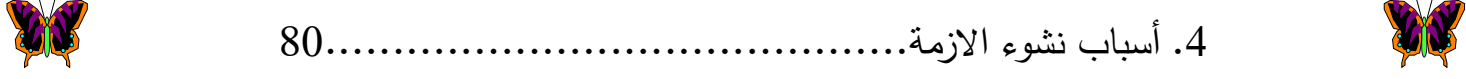
أولاً: بنية الازمة.....75



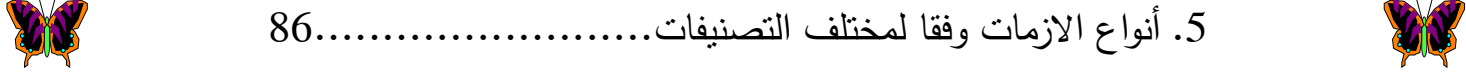
1. تداخل مفهوم الازمة مع بعض المفاهيم المشابهة.....75



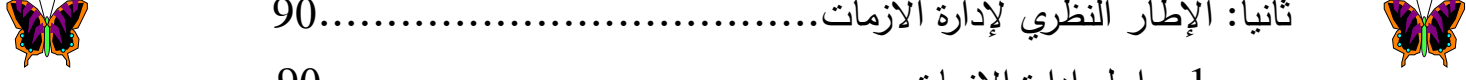
2. مراحل تطور الازمة.....77



3. خصائص الازمة.....79



4. أسباب نشوء الازمة.....80



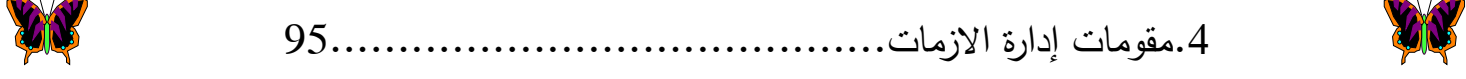
5. أنواع الازمات وفقاً لمختلف التصنيفات.....86



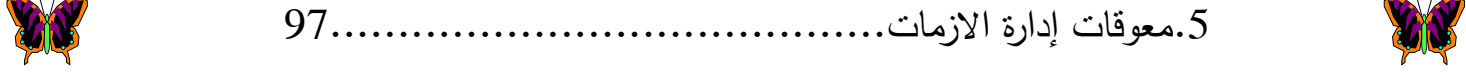
ثانياً: الإطار النظري لإدارة الازمات.....90



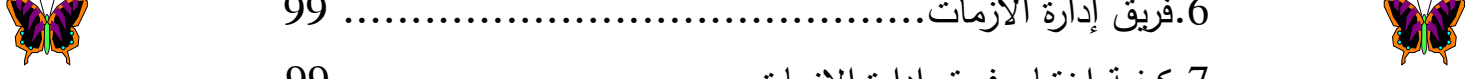
1. مراحل إدارة الازمات.....90



2. أدوات إدارة الازمات.....92



3. أساليب إدارة الازمات.....93



4. مقومات إدارة الازمات.....95



5. معوقات إدارة الازمات.....97



6. فريق إدارة الازمات.....99



7. كيفية اختيار فريق ادارة الازمات.....99



8. مهام فريق إدارة الازمات.....100



9. خصائص فريق إدارة الازمات.....100

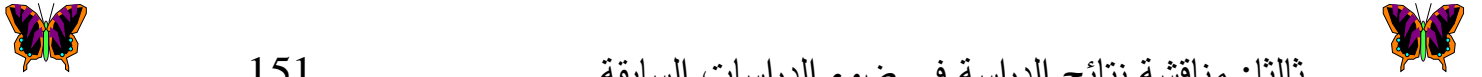
الباب الميداني

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد..... 103
- أولا: مجالات الدراسة..... 104
1. المجال الجغرافي..... 104
2. المجال البشري..... 110
3. المجال الزمني..... 111
- ثانيا: فرضيات الدراسة..... 111
- ثالثا: منهج الدراسة..... 112
- رابعا: أدوات جمع البيانات..... 113
1. الملاحظة..... 113
2. المقابلة..... 114
3. السجلات والوثائق..... 115
4. الاستمارة..... 115
- خامسا: مجتمع البحث..... 116
- سادسا: أساليب التحليل..... 117

الفصل السابع: تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة

- تمهيد..... 119
- أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة..... 120
- ثانيا: النتائج العامة..... 145
1. مناقشة نتائج البيانات الشخصية..... 145
2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى..... 146
3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية..... 147
4. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة..... 149
5. مناقشة النتائج في ضوء العامة..... 150



151.....ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

153.....رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة.

154.....خامسا: صعوبات البحث والتوصيات.

156.....خاتمة.

قائمة المراجع.

قائمة الملاحق.



قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	120
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	120
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	121
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	122
05	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	122
06	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهنة	123
07	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	123
08	طريقة التعامل التي يتبعها المشرف مع العامل	124
09	امتلاك المشرف مؤهلات تمكنه من تحمل المسؤولية	125
10	الإجراءات المتبعة من طرف القائد في حالة التغيب عن العمل	125
11	مساعدة المشرف اثناء حدوث خلل في العمل	126
12	دراية المسؤول بالمشاكل التي تحدث في العمل	127
13	معاملة المشرف في حالة وجود صراع بين الزملاء	127
14	الإهمال و اللامبالاة من طرف المشرفين و تقاوم الصراع	128
15	عدم انتباه المشرف لبيئة العمل	128
16	رضا العامل اثناء العمل	129
17	الرضا عن أسلوب تعامل المشرف	130
18	صرامة المسؤول في القرارات	130
19	معوقات الاتصال بالمشرف اثناء العمل	131
20	طبيعة العلاقة بين العامل و المشرف	132
21	وجود الرقابة من طرف المشرف	133
22	ترك المشرف مجالا لتسوية الأمور المهنية	134
23	كثرة الصراع داخل المؤسسة وزيادة الوقوع في الازمة	135

135	القوة و السيطرة من طرف المشرف و الوقوع في الازمة	24
136	أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المشرف	25
136	اطلاع العامل على متغيرات و مستجدات المؤسسة	26
137	المشاركة في اتخاذ القرارات	27
138	الاشراك في اتخاذ القرارات و رفع الروح المعنوية	28
138	حرية التحدث في المشاكل الاجتماعية	29
139	الطريقة المفضلة لدى العامل لأداء عمله	30
140	ردة فعل المشرف عند تقصير العامل في العمل	31
141	تفويض المسؤول السلطة للعامل	32
142	حسن اختيار الأسلوب المناسب اثناء نشوء الازمات من طرف المشرف	33
142	التعارض في عدم تطابق الراي	34
143	اختيار اطراف حل الازمة	35
144	التشاركية من المسؤولين و العمال و التقليل من حدوث الازمة	36
147	اثبات الفرضية الأولى باختبار ك ²	37
148	اثبات الفرضية الثانية باختبار ك ²	38
150	اثبات الفرضية الثالثة باختبار ك ²	39

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشبكة الإدارية	29
02	أسباب نشوء الازمة	81



العقلنة



المقدمة

على اثر تغيير تركيبة المجتمعات في ظل العولمة التي جاءت بتحولات تكنولوجية، اتصالية واقتصادية التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والأزمات، نتيجة لاكتساح هذه الأخيرة "الازمات" مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة، لقد بات من الضروري العمل على ادارة الازمة ونذكر ان اول بداية لتفكير في إدارتها كانت مع زمة الصواريخ الكوبية عام 1962، وان النظرة الى عملية إدارة الازمات لم تعد تعتمد على وضع الخطط و الاستراتيجيات والاستخدام الواسع لوسائل الاعلام والاتصال والترويج وتوظيف مختلف تكنولوجيا الاتصال الحديثة فقط، وانما أصبحت تعتمد كليا واساسا على كفاءة الكادح البشري الذي يمثل اهم عنصر قوة وفعالية في إدارة اية ازمة، سيما أن عملية الاقناع و التأثير و إدارة المعلومات و التخطيط تحتاج الى كفاءة بشرية تمتلك الخبرة و التجربة و المهارات الكافية للتحرك بذكاء و فاعلية، وهذه مواصفات للقائد و ذلك من خلال القيادة بطريقة عقلانية و رشيدة لإدارتها ان كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فان إدارة الازمات أصبحت تعني القيادة في المؤسسات بمختلف أنواعها و خصائصها فالمؤسسة مهما كان نوعها تعتبر وحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين وهم المشرفين و المسؤولين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة و العمل، و يسعون لتحقيق أهداف معينة و جدت من أجلها، و في السياق ذاته، ظهرت العديد من الدراسات الغربية أهمية أن يكون للمؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة، ربحية أو عمومية قائد له خبرة و تجربة في مجال إدارة الازمات، لاسيما أن المؤسسة يمكن أن تتعرض في أي لحظة لأزمة سواء كانت داخلية أو خاصة، فقد أصبحت عملية إدارة الازمات بمختلف أشكالها و مجالاتها تعتمد كثيرا على التوظيف الواسع و المكثف لقائد ذو شخصية كاريزمية و قيادة رشيدة، سواءا للتواصل و التفاعل مع الجمهور المستهدف أو للتعبير عن وجهة نظر المنظمة و رؤيتها و الدفاع عن مصالحها و هنا تبرز أهمية القائدين القائمين على إدارة الازمات من حيث التركيز على عامل التكوين و التدريب الميداني و إدارة المعلومات بشكل فعال، و اختياره الأسلوب الاستراتيجي لمواجهة الازمات التي تعترض نمو و تقدم الشركات و التكيف مع

التغيرات المفاجئة و غير القابلة للتوقع المسبق، فالقيادة تعتبر فاعل رسمي ومهم في رفع مؤتمر أداء المنظمات الإدارية و فاعليتها، و هذا ما جعل من القائد نقطة الفصل قبل حدوث الازمة و أثنائها و بعد معالجتها مما يجعل المنظمة على أهبة الاستعداد، و العودة الى السطح بعد انكماشها و اضمحلالها.

هذا ما دفعنا الى القيام بهذه الدراسة بغية تسليط الضوء على أثر نمط القيادة السائد في المؤسسة وإدارة الازمات.

انطلاقاً من كون فهم هذا الأخير يعد واحد من المواضيع التي تكتسي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للباحثين الإداريين أو الاقتصاديين بالإضافة الى المنظمات الحديثة، كما يعتبر موضوع حديث نسبياً مما يكتسب أهمية بالغة لدى قادة المنظمات.

وللتعمق أكثر في الموضوع، وتحقيق معرفة الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الازمات ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع وفقاً للخطة التالية:

الباب الأول: ويخص الإطار النظري للدراسة، وقد اشتمل على خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: الموسوم بـ" موضوع الدراسة" والذي تضمن أسباب

ودوافع اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، والإطار المفاهيمي للدراسة، والإشكالية.

الفصل الثاني: والمعنون بـ "البعد النظري للقيادة وإدارة الازمات"

حيث تم التطرق فيه الى نظريات القيادة في المدخل الفردي، والنظريات حسب المدخل المشترك، والنظريات حسب مدخل الأسلوب، ونظريات القيادة في المدخل الموقفي ونظريات القيادة في المدخل الحديث.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان: الدراسات السابقة.

والذي تضمن الدراسات الخاصة بمتغير القيادة، والدراسات الخاصة بمتغير إدارة الازمات.

الفصل الرابع: والموسوم بـ "أساسيات القيادة" وقد تم التطرق فيه الى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان صفات القائد وجاء فيه التعريف بالقائد ووظائفه، خصائص القائد الناجح، المهام الرسمية للقائد، مساوئ القائد غير المقتدر.

المبحث الثاني بعنوان القيادة ومهاراتها وجاء فيه أهمية القيادة، أنواع القيادة، مبادئ القيادة، أنماط القيادة، وظائف القيادة، مصادر قوة القيادة، ومعوقات القيادة.

الفصل الخامس: الموسوم بـ "مدخل لإدارة الازمات" وقد تطرقنا فيه الى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان بنية الازمة وتضمن بعض المفاهيم المشابهة للازمة، مراحل تطور الازمة، خصائص الازمة، أسباب نشوء الازمة، أنواع الازمات.

المبحث الثاني بعنوان الإطار النظري لإدارة الازمات وفيه تطرقنا الى مراحل إدارة الازمات، أدوات إدارة الازمات، أساليب إدارة الازمات، مقومات إدارة الازمات، معوقات إدارة الازمات، فريق إدارة الازمات، ومهام وخصائص فريق إدارة الازمات.

أما الباب الميداني فقد تضمن فصلين هما:

الفصل السادس: والموسوم بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة" وفيه تطرقنا الى مجالات الدراسة (البشري، الجغرافي، الزمني)، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة)، مجتمع البحث، أساليب التحليل (الكمي والكيفي).

الفصل السابع: والموسوم بـ "تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة"

وتطرقنا فيه الى عرض وتخلييل بيانات الدراسة والنتائج العامة للدراسة والتوصيات و القضايا التي تثيرها الدراسة



الباب النظري



الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد

أولا: أسباب ودوافع اختيار موضوع البحث.

1. الأسباب الذاتية.

2. الأسباب الموضوعية.

ثانيا: أهمية الدراسة.

1. الأهمية العلمية.

2. الأهمية العملية.

ثالثا: أهداف الدراسة.

رابعا: الإطار المفاهيمي للدراسة.

خامسا: الإشكالية.

تمهيد

ان مسألة اختيار الموضوع رهن الدراسة لأي باحث لم يكن عشوائيا، وانما يستغرق وقتا من التفكير والاطلاع وبالتالي فهو لا يتم بصورة اعتباطية فالدراسة الراهنة أثارت الكثير من الجدل سواء على المستوى النظري أو الميداني، لما لها من أهمية على الجماعات أو المنظمات، وبذلك نحاول في هذا الفصل تبيان مجموعة من الاعتبارات، بحيث تكون تكشف عن أهمية الموضوع وتساعد في تحديد الأهداف والمبررات التي دفعتنا الى اختياره، حيث تشكل هذه العناصر في مجملها مفتاح لانطلاق الدراسة.

أولاً: أسباب ودوافع اختيار موضوع البحث:

تعتبر القيادة وإدارة الازمات من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث لذلك جاء اختيار الموضوع لتظافر من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

1. الأسباب الذاتية:

- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلاً في ميادين العمل.
- محاولة الالمام بالموضوع لكونه جزء لا يتجزأ من العمليات التي قد تصادفنا مستقبلاً.
- إدراك ومعرفة مختلف أنشطة القيادة في العلاقات العامة.
- محاولة إبراز أهمية كل من القيادة وإدارة الازمات.
- قلة أو ندرة الدراسات السيسولوجيا عن النمط الاعتيادي الأمثل للتسيير أو للتفاعل مع الازمات.
- توظيف وتقديم اقتراحات ونتائج حول استراتيجية القيادة في إدارة الازمات.

2. الأسباب الموضوعية:

- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع.
- محاولة معرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه القائد في إدارة وتوجيه الازمات داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة بعض أنواع الازمات في المؤسسة قصد مساهمة القيادة في معالجتها من منظور العلاقات.
- محاولة القاء نظرة على مفاهيم القيادة وإدارة الازمات قصد توظيفها في الدراسات الراهنة.
- توظيف المعارف النظرية التي اكتسبناها قصد اسقاطها ميدانياً على الموضوع الراهن للدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانباً حساساً وهو القيادة وإدارة الازمات إذ إن للقيادة قيمة علمية واجتماعية لما تحتويه من قدرة هائلة تمكنها من إدارة وتوجيه الازمات داخل المؤسسة مما يستدعي منا لقول بان نجاح أي مؤسسة يرجع بدرجة كبيرة لدور القيادة من حيث شكلها وتكوينها وطبيعتها ومما ينتج عنها من مشاكل وأزمات وكوارث، تنطوي دراستنا على أهمية علمية وعملية كبيرة نعرضها فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

- تكمن في تسليط الضوء على النمط القيادي الذي يبرز لنا ملامح أساليب التأثير على سلوك المرؤوسين في مواجهة الازمات ودفعهم الى حلها واهتمام النمط القيادي بأهم العناصر التنظيمية والشخصية الى تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- وما تحتويه المتغيرات المبحوثة من أهمية، اذ يركز هذا المبحث ويربط بين متغيرين مهمين هما القيادة وإدارة الازمات اذ لهما تأثير كبير في نجاح منظمات الاعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.
- كما قد تسهم هذه الدراسة في توفير المهارات الإبداعية اللازمة لذي القادة والمنقادين التي من خلالها يمكن تخطي المشاكل والمعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمة.
- القيمة العلمية في معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسات في تسيير الازمات وذلك باتباعها للمنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال القيادة وتأثيرها في إدارة الازمات.

2. الأهمية العملية:

- تكمن في محاولة معرفة التوافق بين كل من الاعتبارات التي تهتم القائد من جهة والاعتبارات الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى.
- وكذا معرفة الأثر البارز الذي يحدثه النمط القيادي وعلاقته بإدارة الازمة في تحقيق استراتيجيات عمل ناجحة للمؤسسة.
- كما يمكن لنتائج البحث أن تقيد في تقريب الفكر بشكل أو باخر من المجالات التطبيقية التي تكون أكثر عملية وتحقيق المعرفة المتاحة، تستهدف اغناء المكتبة الجامعية في هذا المجال.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- من المعروف أنه لكل بحث علمي هدف يصبو اليه ويسعى ويعمل على تحقيقه من خلال ما يتوصل اليه من كم نظري وتجريبي والهدف الذي يسعى الى تحقيقه من خلال دراستنا هذه تتمثل في:
- التعرف على أهمية الأنماط القيادية المناسبة لتسيير الازمات وما يؤثر في عملية ادارتها.
- تحديد طبيعة علاقة القيادة بإدارة الازمات.

- محاولة الإجابة على التساؤلات التي وضعناها، ومدى مطابقة الكم النظري للبحث مع الجانب التطبيقي.
- دراسة مختلف مداخل التطوير التنظيمي وأساليب القيادة في إدارة الازمة وذلك من حيث الابداع والتمكين.
- محاولة توجيه الاهتمام لإيجاد منظور يمكن من خلاله فهم وتفسير دور القائد الإداري في تسيير وإدارة الازمات.
- اسقاط مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنياته من خلال قيامنا بدراسة هذا الموضوع.

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

1. تعريف القيادة:

- تعتبر القيادة من المواضيع التي يتناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا يعطوا لها أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة وتعرف من خلال ما يلي:
- "كلمة القيادة لغويا مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور وهو ترجمة لكلمة **Commandement** في اللغة الفرنسية من الفعل **Commander** ويدل معنى الفعل على سيطرة الفرد من خلال وضعه على السلطة والامر والتراس"¹.
 - "حيث جاء في قاموس **Motkanelabtol** معنى كلمة قاد هو ما قرر الفرد استنادا لما له من سلطة وما يجب على الآخر فعله والامر والتوجيه"².
 - يعرفها **حامد عبد السلام زهران**: "بانها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) اثناء تعامله مع غيره من افراد الجماعة (المرؤوسين) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القدرة والقوة على التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"³.
 - أما **ليد** فعرفها: "بانها النشاط الذي يمارسه شخص لتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁴.

¹ محمد فتحي، 766 مصطلح إداريا، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2003، ص15.

² Mot kan el tabasser, ES, barelrateb, 2005.

³ حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984، ص235.

⁴ معين محمود عياصرة وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص138.

- ويعرفها **رضوان شفيق**: "بان القيادة دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، وهي شكل من اشكال التعامل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك افرادها وتوجيه أعمالهم"¹.
- وتعرف: "على انها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل باي درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة"².
- كما عرفها **أوردتي تيد O. Tend**: "بانها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"³.
- ويعرفها **تنيبان Tannenbann** "بانها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد والمؤثر للتأثير على سلوك الاتباع (المتأثرون) ومن اجل اتباع موقف معين"⁴.
- عرفها **عليوة**: "بانها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والاشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"⁵.
- عرفها **افينسيفيش Ivanovitch** **وزملائه** "بانها المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الاخرين افرادا وجماعات نحو تحقيق اهداف ذات معنى وقيمة"⁶.
- كما يعرفها **جون جاردنز** "بانها عملية الاقناع او تقدم القدوة التي يستخدمها فرد او فريقا قياديا لحث المجموعة من الافراد على السعي لتحقيق اهداف يريدها القائد او لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد واتباعه"⁷.

¹ رضوان شفيق: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعة، ط2، لبنان، 2002، ص81.

² بلال خلف سكارنا: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص10.

³ رضوان شفيق: المرجع السابق: ص98.

⁴ عامر حوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص202.

⁵ السيد عليوة: المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص45.

⁶ حسين حريم واخرون: اساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص265.

⁷ المرجع نفسه، ص267.

❖ التعريف الاجرائي:

القيادة هي علم وفن قصد التوجيه والتأثير على الآخرين قصد اقناعهم وتتجسد فيما يلي: السلطة والتوجيه والقوانين لتحقيق أهداف مسطرة ومشاركة بين القائد وأتباعه.

2. تعريف الازمة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الازمة تبعا لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الباحثون في دراساتهم للازمات وكذلك لتعدد أنواعها واسبابها وتصنيفاتها المختلفة، فيعتبر مفهوم الازمة من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى الى صعوبة وضع تعريف شامل له فقد تعددت استخدامات كلمة ازمة على المستوى الأكاديمي والإعلامي ومن اهم ما ورد من تعاريف عن الازمة نجد:

• **عرفها المعجم الوسيط:** "بانها الشدة والقحط"، أما قاموس Webster فقد عرفها على انها: " فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة"¹.

• **يعرفها قاموس "أمير كان هيرتيج":** الازمة وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية، وذلك تقريبا ما ذهب اليه قاموس أكسفورد فيقول: "ان الازمة هي نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية والسياسية والاقتصادية"².

• **وقد عرفت الازمة من المنظور الاجتماعي:** " بانها توقف للأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملاءمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الازمة"³.

• أما من وجهة نظر الإداريين فقد عرفها **الخضيري:** " بانها موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الاحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد من خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من احداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها"¹.

¹ معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004، ص206.

² عثمان محمد العربي: اتصالات الازمة، مسح وتقييم لتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، جانفي-أفريل 1999، ص98.

³ ماجد العزام: إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2004، ص35.

- أما الازمة الدولية فيعرفها السيد عليوة: " بانها تحول مفاجئ عن سلوك المعتاد، كما تعنى تداعيا جملة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم او المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفي عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الآية في شكل صدام عسكري او مواجهة"².
- وعرفها الرازم بانها: " عبارة عن حالة غير عادية تترك اثرا قاطعا على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل، وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل"³.
- وتشير الازمة كما يراها شهاب: " الى خلل جوهري في المسيرة العادية لحياة فرد أو جماعة أو منظمة، وتنشأ الازمة عند حدوث موقف يكون الفرد أو الجماعة غير مستعدين له"⁴.

3. تعريف إدارة الازمات:

تعتبر إدارة الازمات من المفاهيم الحديثة حيث تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية وذلك للدور الممكن الذي تلعبه في مساعدة المنظمة للتعامل مع الازمات، فقد تعددت مفاهيم إدارة الازمات، وتختلف وجهات النظر حول مفهومها، وهناك اختلاف وتباين بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، اد ان هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين عدة علوم ومن تم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع ومن بينها نجد:

• ويقصد بها عادة: " العمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية لمصلحة أو قيمة جوهرية".

- ويمكن تعريفها أيضا: " أنها القدرة على التنبؤ بالأزمة، ومن تم التخطيط السليم والاستعداد والتحضير لمجابهتها لكي يتم إعادة التوازن الى وضعه الطبيعي كما من قبل حدوث الازمة"⁵.

¹ محسن احمد الخضيرى: منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات، مكتبة مدولي، ط2، القاهرة، 1990، ص15.

² عليوة السيد: إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الاميني للنشر والتوزيع القاهرة، 2007، ص19.

³ عز الدين الرازم: التخطيط للطوارئ في المؤسسات، دار الخوجة، ط1، الأردن، 1995، ص19.

⁴ بدر شهاب: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار البشير، عمان الأردن، ط1، 1998، ص98.

⁵ قدرى علي عبد الحميد: إدارة الازمات والجمهور، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2001، ص196.

- عرفها الشعلان: " إدارة الازمة عملية إدارية خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الازمات وذلك من خلال مجموعة الإداريين والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة لإجراءات خاصة من اجل التقليل من الخسائر الى الحد الأدنى مشيرا بذلك الى فريق إدارة الازمات"¹.
- عرفها عليوة: " إدارة الازمات تعني رفع كفاءة وقدرة النظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على المعوقات الالية البيروقراطية القليلة، التي تعجز عن مواجهة الاحداث والمتغيرات المتلاحقة المفاجئة وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل"².
- ويرى مهنا محمد: " أن إدارة الازمات تعني كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية والإدارة المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، فعلم إدارة الازمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركات واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة"³.

❖ التعريف الاجرائي لإدارة الازمات:

هي عبارة عن قسم او فرع او جهة مستقل وهي النشاط الذي يهتم بتغيير الازمة والتعامل معها وكيفية التحضير لمجابهة الازمة عن طريق مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تتبناها ما تعرف بالفرق الازموية ولا يتسنى لها ذلك الا بالفكر الإبداعي بغية التقليل من الخسائر الناجمة عن الازمة قدر الإمكان، وتجنب مضاعفاتها المحتملة، أو الازمات المصاحبة لها بناءا على الافتراضيات المبنية. ومرورا على مفهوم إدارة الازمات لابد من التعرّيج على الإدارة بالأزمات وذلك بتوضيح الفرق بينهما:

❖ الفرق بين إدارة الازمات والإدارة بالأزمات:

"إذا كانت إدارة الازمات تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فان قوام الإدارة وافتعالها واتخاذها قناع لتغطية مشاكل الكيان الإداري واخفائها، فهي تفقد الاهتمام بها إزاء نظيراتها المختلفة والاشد تأثيرا، لذلك يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة

¹ فهد احمد الشعلان: إدارة الازمات، الأسس المراحل، الاليات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص50.

² السيد عليوة: إدارة الازمات في المستشفيات، اترك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص20.

³ محمد مهنا: إدارة الازمات، قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص20.

الازمة، للتحكم والسيطرة على الاخرين، ولا تحقق الازمة المفتعلة أهدافها الا إذا استوفت مواصفات أهمها الاعداد المبكر لها، تهيئة مسرح التنفيذ وذرائعه¹.

"أما الإدارة بالأزمات إدارة وقتية ترتبط بالحدث الازموي وتنتهي بانتهاء هذا الحدث والذي لا يتعدى تأثيره صفة على وجه الكيان الإداري أي يكون تأثيره هامشي شديد الضجة، يترك داخل الكيان الإداري إهانة، ولكنه ينسى مع الزمن"².

الإشكالية:

¹ طارق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الازمات، دار الأمين، القاهرة، 2004، ص 131.
² المعهد التخصصي للدراسات، استراتيجية صناعة وإدارة الازمات، ص، ص 112، 115.

<http://WWW.ALSADER-SIS.NET/N NEWS.PHP>.

نعيش في الوقت الذي يموج عالم المؤسسات بالأزمات، فالأزمة إشكالية مركبة لذلك فقد يكون من الأهمية بمكان العمل على امتلاك المعارف والعلوم والتخصصات والأدوات التي تمكن من تحليل مجموعة من العناصر المكونة لها و وضع خطة لمعالجة أسبابها وأخذ العبرة للحيلولة دون تكرارها و التأكيد على أهمية ادراك البعد القيادي و دوره في بناء القوة الإيجابية للإنسان وانتقال المؤسسة من سوء السمعة والسقوط أمام الأزمة وإبراز دور القيادة في استيعابها وادارتها والحاجة لعرض الخصائص والسمات القيادية و التخصصات المعرفية المطلوبة لفقهِ الازمة وادارتها ورسم سبل الخروج منها، فكما للسقوط سننا للنهوض سننا، ففضية الازمات والتدريب على كيفية التعامل معها وبناء الشخصية الاستقلالية التي تتعود على مواجهة الصعاب والتعامل معها بحنكة هي المؤهلة هي المؤهلة لإدارة الازمات وعدم السقوط أمامها، فتعد القيادة العصب المحرك لأي نشاط. فهي تخطط وتنم وتوجه العناصر وفق استراتيجية مدروسة لتحقيق الانسجام و التوافق وبلوغ الأهداف ، فالقيادة النموذجية تعتبر من بين الأدوات الفعالة في الإدارة الاستراتيجية باعتبار المورد البشري هو أساس كل تقدم ، ولذلك يفترض المنطق وجود مناهج منسقة ومنظمة تنطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزاعاته واتجاهاته، ومن جهة أخرى لا بد من ادراك أهمية وفعالية التضامن والتكافل بين أعضاء المنظمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في مواجهة الازمة، فالقيادة اليوم ليست فردا مهم عظم شأنه وانما مؤسسات تمتلك المعارف المطلوبة لقراءة الازمة وسيورتها وكيفية التعامل معها ومن هذا المنطلق لا بد للمنظمة ان تختار قيادة رشيدة مبنية على أسس علمية إدارية و إنسانية حتى تساهم في التأثير الإيجابي على سلوك الجماعة ودرجة قبولهم لتوجيهاته الخاصة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة وتحقيق أهداف المنظمة، ولا يتحقق ذلك الا باتصال فعال بين العاملين سواء كان هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي، لذلك فالقيادة السليمة تحتاج الى مجموعة مبادئ للتصرف بمسؤولية و السعي لحل المشاكل والخلافات داخل المنظمة بطريقة سليمة، وبالتالي من الضروري ان يكون داخل التنظيم قائد مؤهل قادر على التعامل مع مرؤوسيه وتوجيههم وتسييرهم بجدارة وكفاءة عالية، ولأجل ذلك لا بد من ان يتحلى بجملة من السمات كالقوة والإرادة والشجاعة والكفاءة و الفعالية والتمرس في العلاقات الإنسانية، وذلك من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة في المنظمة، فالأزمات لا تتيح للقائد وقتا بالشكل الكافي خصوصا اذا كانت الازمة مفاجئة بشكل متسارع مما يدفع بالقائد الى ابتكار حلول إبداعية وخلاقة لتجاوز وحل الازمة، فخلال فترة الازمة تضع القائد تحت ضغط كبير لما تسببه من تهديد لمصالح المؤسسة وأهدافها وأيضا لها مشكلة من تهديد للقائد نفسه ومستقبله والسرعة في اتخاذ

القرارات تجعله يعتمد على مفاهيمه ومدرجاته الشخصية بشكل كبير جدا، لذلك تعتبر القرارات الحاسمة وقت الازمات انعكاسا وصدى لشخصية القائد وهذا ما يسمى بالقيادة الرشيدة وصاحبها ذو شخصية كاريزمية ومدى مساهمتها في تحسين إدارة الازمات سواء الداخلية بين أقطاب التنظيم أو على المستوى الخارجي للمنظمة وتحسين الصورة الذهنية لها لدى الجمهور المختلف و المتعامل معها من موزعين و ممولين ومستهلكين.

ومن خلال هذا المنطلق نحاول إثّر هذه الدراسة تسليط الضوء على مختلف جوانب الموضوع من خلال السعي الى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

• هل توجد علاقة بين نمط القيادة وإدارة الازمات في المؤسسة؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

س1: ما هو نمط القيادة السائد وعلاقته بالأزمة؟

س2: هل تؤدي القيادة التسلطية غير العادلة الى زيادة الصراعات؟

س3: هل يؤدي نمط القيادة التشاركية الى التقليل من الخلافات داخل المؤسسة؟

من خلال هذا الفصل حاولنا وضع إطار نظري وفقا لإطار منهجي محدد للدراسة وذلك بتطرقنا الى الأهمية العلمية والعملية للموضوع وطرح الإشكالية للدراسة الراهنة وتساؤلاتها، مع توضيح الأهداف التي تصبو الى تحقيقها والتقصي منها نتيجة لمجموعة من أسباب ذاتية كمحاولة لمعرفة قيمة الموضوع وأخرى موضوعية كإمكانية وقابلية الموضوع للدراسة الميدانية وكذا تحديد المفاهيم التي تناولت الدراسة.

الفصل الثاني: البعد النظري للقيادة وإدارة الازمات.

• تمهيد.

• أولا: نظريات القيادة في المدخل الفردي.

1. نظرية الرجل العظيم.

2. نظرية السمات.

• ثانيا: النظريات حسب المدخل المشترك.

1. النظرية التفاعلية.

2. النظرية التبادلية.

• ثالثا: نظريات القيادة حسب مدخل الأسلوب.

1. دراسات ولاية أوهايو.

2. دراسات ولاية ميتشغان.

3. نظرية الشيعة الإدارية.

• رابعا: نظريات القيادة في المدخل الموقفى.

1. نظرية فيدر.

2. نظرية هرسي وبلانشارد.

3. نظرية المسار والهدف

• خامسا: نظريات القيادة في المدخل الحديث.

1. نظرية القيادة التحويلية.

2. نظرية القيادة الكاريزمية.

تمهيد:

لقد شغل موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية، وقد أجريت دراسات عديدة للقيادة وتم أيضا عرض أهم نظرياتها، فتجد من ركزت على الصفات والسمات وهناك من ركزت على المواقف وأخرى اهتمت بالتفاعل بين الاثنين وكلها مهمة وضرورية في تفسير الموضوع المدروس وعلى إثر ذلك قمنا بتصنيف هذه المداخل النظرية على حسب محتوى الموضوع المتناول.

أولاً: نظريات القيادة في المدخل الفردي:

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين وتقتضى نظرياتها ان القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد دون غيره، وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تتركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى ومن اهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

1. نظرية الرجل العظيم The Great man theory :

"تعتبر هذه النظرية من النظريات القديمة التي تفسر مفهوم القيادة على أسس وراثية ، اذ يرجع ظهورها الى توماسي كاريل 1910"¹، "وجاءت بتسمية الرجل العظيم من خلال الشخصية القيادية المؤثرة في الجماعة والقوية المتميزة بمواهب وقدرات غير قيادية تمكنهم من احداث تغييرات جذرية في حياة الجماعة"².

وقد اعتمدت هذه النظرية في دراستها لموضوع القيادة على الافكار والبادئ التالية:

- "ان جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظام والابطال الذين يعتبر تفوقهم منحة الهية وهبة من الله"³.
- "ان القائد يولد قائداً حيث يهبه الله سمات وراثية مند ولادته تميزه عن غيره من الناس، فالقائد يولد ولا يصنع.
- أن القادة محصورون في عدد محدود من العائلات، كما انهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً.
- لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة ان تصبح قائداً"⁴.

¹ احمد محمد الزعبي: علم النفس الاجتماعي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص،233.

² سهيل عبيدات: القيادة اساسيات نظريات مفاهيم عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص72.

³ محمد جاسم العبيدي، باسم محمد ولي، المدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دط، الأردن،2009، ص353.

⁴ نواف كنعان: القيادة الإدارية دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن2002 ، ص30.

"ومن اهم دعاة هذه النظرية فرانسيس جالت Galton الذي قدم عددا من البيانات والاحصائيات الوراثية تأييدا لنظريته، وهذه النظرية تحمل في طياتها بعض الصدق مما يجعلها مستساقة لغير العقول النافذة.

- ان القائد يستطيع ان يحدث تغيرا معينا حيث تكون الجماعة مستفيدة من هذا التغير ولكنه قد يعجز عن احداث مثل هذا التغير في فترة أخرى، وتفسير ذلك ليس في تغيير القائد عادة ولكنه في تغيير الظروف الاجتماعية والتاريخ حافل بأمثلة تتعلق بالرجال العظام، كما ان هذه النظرية لم تحدد الملامح الواضحة لشخصية الرجل العظيم"¹، اد انتقدها تايلور وقر "انها غير صالحة للاعتماد عليها مستقبلا"².

ونستخلص مما سبق ان القائد الفعال من خلال شخصيته القيادية المتميزة بقدرات ومهارات غير عادية، تجعله يقود فريق العمل او الجماعة الى تحقيق أداء عالي وبالتالي تشجيعهم على اتخاذ القرار ووضع البدائل مما يجعلهم قادرين على مجابهة الازمات.

ومن جهة أخرى القائد الناجح يحسن من سمعة المؤسسة ومن تم يستطيع تحقيق اهداف المؤسسة.

2. نظرية السمات: Traits theory

"بدأت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين، واهتمت الدراسات بالقائد نفسه وهي تفترض ان فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وقد دلت دراسة ستودجيل (stodgily 1948) وغيرها من الدراسات بان هناك ارتباطا موجبا بين عدد السمات التي يملكها القائد والقادة، فقد وجد ان القائد يزيد عن متوسط الجماعة في الذكاء وتحمل المسؤولية والمشاركة والمثابرة والمبادأة الاجتماعية والمكانة الاجتماعية والاقتصادية والاعتماد على النفس، وكذلك العلم"³.

"كما ذهب كريتش وكريتش فيلد(1948)، ان شأن القائد شأن سائر افراد الجماعة من حيث انه يسعى الى تحقيق افراد الجماعة من حيث انه يسعى الى تحقيق اهداف الجماعة، ولكنه يتميز عن سائر افراد الجماعة بان لديه من الحاجات النفسية ما لا يقبل بإشباعها الا باتخاذ دور القيادة في الجماعة ومن

¹ احمد محمد الزعبي: مرجع سابق ص، ص 233، 234.

² سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق ص 73.

³ احمد محمد الزعبي: مرجع سابق ص 234.

هذه الحاجات: الحاجة الى السيطرة وتركز السلطة في يده، فقد اكدت بعض الدراسات لهذه الناحية ان القادة اكثر رغبة في السيطرة مت سائر الافراد"¹.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- "الشخص الطموح الذي يملك الثقة في نفسه والدكاء و المقدره على الادراك والقدرة على البث واتخاذ القرار لديه فرصة اكبر في نجاحه كقائد"².
 - "ان القادة مختلفون وان اختلافهم يمكن في السمات الخاصة التي يمتلكونها"³.
 - ان هذه السمات تورث ولا تكتسب.
 - "ان القادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب"⁴.
 - "سر النجاح في القيادة يتوقف على سمات تمتاز بها شخصية القائد عن غيره أي ان القائد يتصف بها ولا تتواجد في المرؤوسين"⁵.
- وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- "السمات الجسدية: تميز القادة الذين اشتملتهم الدراسة بطول الجسم وثقل الوزن والافراط في الحيوية وزيادة النشاط لديهم وخاصة في الجماعات التي تتطلب حياتها مواجهة المواقف القتالية او استخدام القوة او الدخول في الصراعات مع غيرها من الجماعات.
- سمات عقلية ومعرفية: مثل الدكاء وبعد النظر، الحكم الصائب للأمور والقدرة الشفوية على التعبير (الاتصال).
- سمات شخصية: مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات والاستقرار العاطفي والثقة بالنفس والانضباط.
- السمات الاجتماعية: مثل الاستعداد للتعاون والقدرة الإدارية والتنسيقية والمهارات الشخصية والمظهر الخارجي والشهرة والمشاركة الاجتماعية واللياقة"⁶.

¹ احمد محمد الزغيبي: مرجع سابق ص 238.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 429.

³ بيتر ج ترجمة نورت هاوس: القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، مركز البحوث، دط، 2006، ص 41.

⁴ علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 43.

⁵ سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق ص 50.

⁶ محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية. 2008، ص 263

"ويرى بيتر دركل عدم واقعية نظرية السمات من خلال تقييمه للسمات القيادية التي توصل إليها الباحث ارجيريس وهي (عشر سمات) بقوله أنه إذا كانت هذه السمات هي الواجب توافره في القائد حتى يكون ناجحاً فإننا سنواجه مشكلة حقيقية لأنه ليس هناك عدد كبير من الأفراد يتميز بتلك السمات ولا يعرف أحد طريقة الحصول عليه"¹.

ومن جهة أخرى تتقاطع المبادئ (السمات) الموجودة في القائد كسمة الاتصال والقدرة على التكيف والحزن في اتخاذ القرارات، والقدرة على حسم الأمور في سير وحل الأزمة.

وفي ظل وجود هذه السمات في القائد يسمح بتبادل الآراء والأفكار والمعلومات وذلك بين العلاقات الداخلية والأخذ باعتبار العلاقات الخارجية وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التوافق والتحسن بين المؤسسة والجمهور، والقائد الذي يتمتع بشخصية طموحة وبالثقة والدكاء والقدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الحاسمة يستطيع تسيير ومواجهة الأزمات والتوصل إلى حلها.

ثانياً: النظريات حسب المدخل المشترك:

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين السمات والمدخل الموقفى أنصاه أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدى لا يكفي لنجاح العملية القيادية وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص المقادة، وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية ومن أهمها النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية.

1. النظرية التفاعلية the interaction theory:

"تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية معا، وهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا وتعطي أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين"².

"ومن أهم الاتجاهات و الأبحاث في النظرية التفاعلية نستعرض اسهامات وتحاليل "سانفورد" و "همفل" عن الابعاد و الخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما اذا كان وضع جماعة عمل معينة ملازماً لتمكين القائد من التفاعل معها"¹. وأهم هذه الابعاد والخصائص:

¹ نواف كنعان: مرجع سابق ص348

² علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق ص54.

- "الأفراد العاملون: من حيث عددهم ومدى استقرارهم ومهاراتهم ومستواهم العلمي.

- المناخ التنظيمي: فكلما كان المناخ من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون الافراد

وبالتالي الشعور بروح الفريق.

- مدى التنسيق والتعاون بين الافراد والعاملين: والذي يظهر بمدى الالفة و انسجام الافراد مع

بعضهم البعض ويزيد من ذلك مدى توافر القدرات والمهارات عندهم.

-مدى الاختلاف في وجهات النظر بين العاملين: فلا بد للقائد ان يحقق أكبر تفاعل مع رؤوسيه

مما يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في إزالة الخلافات وتوحيد الآراء"².

"وتقوم هذه النظرية على المبادئ والافتراضات التالية:

- التركيز على التفاعل بين القائد والموقف في التأثير على سلوك وفعالية القيادة.

- وجود نوع من التناسق بين كل من القائد والموقف والمرؤوسين.

- التأكيد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها من خلال التفاعل معهم.

- أنها تعطي أهمية لدور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة المطلوبة في موقف معين.

- أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف رؤوسيه واشباع حاجاتهم، كما

يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور"³.

نستنتج مما سبق أن القيادة عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة والموقف، ومنه تصبح

القيادة وظيفة تساعد القادة على مواجهة الازمات حيث أن قوة المنصب أو المركز التي يتمتع بها القائد

وإعطاء أهمية للعلاقة مع المرؤوسين يجعلهم فعالين ويكونوا قادرين على صد جميع المواقف الحرجة.

والقائد بتوطيد الصلة مع أعضاء المؤسسة، والتشاور معهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة تنتج

محصلة تفاعلية تؤدي الى وضع البديل الأفضل لحل الازمات والتكيف مع الأوضاع السائدة.

2. النظرية التبادلية: Transactional leadership

¹ محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله: الإدارة علم تطبيق، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2000 ص144.

² علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق ص، ص 144، 145.

³ سعيد السيد علي: الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص 245.

"ظهرت النظرية التبادلية في اعمال "أدوين هولاندر" عام 1976 الذي يرى ان القيادة هي نتيجة "لتعاون العوامل الموقفية، صفات و مميزات و توقعات القائد، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين(المرؤوسين)"¹.

"وقد أوضح كل من "لاندي" و"ترمبو" أن هذه النظرية تتضمن أن أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل والمتغيرات مثل: الموقف، التابعين القائد وهذا يعني أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين وسلوك القائد، ويزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه وتابعيه"²، "ودلك لان القائد يحتاج الى أشياء معينة و محددة من مرؤوسيه مثل: الولاء و التأكيد وبدل الجهد وغير ذلك، كما أن المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم للحصول على المكافئات (الجزء) واحتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي ان هذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد و التابعين له، هذا التبادل -كما ترى النظرية- يجب أن ينظر اليه كعملية توازن و مساواة بين القائد و التابعين له"³،

وتتترض هذه النظرية ما يلي:

- "أنها تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والاتباع أي التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
 - أن القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب أو الترهيب.
 - أن نمط القيادة التبادلي يقوم على بعدين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة والبعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الافراد.
 - تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوة والجدولة والموازنات الصحيحة.
 - توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافئات ونظام الحوافز والهيكل"⁴.
- على ضوء ما سبق نفهم العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين، ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة الإدارية وهذا ما يؤدي الى تحقيق الكفاءة والتميز في مواجهة الازمات.

¹ بلال خلف السكارنة: التطور التنظيمي والإداري دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص، ص 346، 347.

² المرجع نفسه، ص 348.

³ المرجع نفسه، ص 349.

⁴ محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 89.

هذا التبادل كما نرى النظرية، يحدث عملية توازن ومساواة بين القائدين والتابعين وهذا ما يتصف به القائد المتميز في نشاطه من اجل التماشي مع ظرف الازمة وكسب متطلباتها لأجل الحفاظ على سمعة المؤسسة.

ثالثا: نظريات القيادة حسب مدخل الأسلوب:

على خلاف المدخل الفردي ركز مدخل الأسلوب على سلوك القائد، واهتمت نظرياته بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القائد وتحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد ولذلك فقد بحثت نظريات مدخل السلوب أساسا على النمط القيادي الفعال الذي يمكّن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى. وكان من أهم هذه النظريات: دراسات أوهايو، ولاية مي تشيقان، ونظرية الشبكة الإدارية.

1. دراسات ولاية أوهايو Ohio state: وهي من بين أكثر النظريات السلوكية شمولاً، ومن أبرز روادها "فليشمان" و"ترول شارتل" والتي نتجت عن بحث بدأ في جامعة "أوهايوستيت" أواخر عام 1940 وقد انصب اهتمام باحثي هذه الجامعة على محاولة التعرف على عناصر وابعاد السلوك القيادي وقد أمكن استخلاص بعدين أساسيين هما:

▪ "الحساسية اتجاه الأفراد: يتمثل في تكوين القائد لعلاقات صداقة بينه وبين أفراد الجماعة والاهتمام بمشاكلهم ومشاعرهم، والدفاع عن مصالحهم.

▪ **توجيه وتنظيم العمل:** ويتمثل في بناء العلاقات بأفراد الجماعة وتنمية نماذج تنظيمية محددة لهذه العلاقات وتحديد قنوات الاتصال وتحديد الوسائل والطرق التي تستخدم في تحقيق هدف العمل¹.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- "دراسة العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفعالية.
- أن مجموعة المتغيرات السلوكية التي تتعلق بتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل تعتبر مستقلة وغير مرتبطة بمجموعة من المتغيرات السلوكية الثابتة التي تتعلق بالجوانب الإنسانية لمعاملة القائد لمرؤوسيه.
- القائد الفعال يجب ان يتصف بالقدرة على تنظيم العمل وأيضاً الحساسية تجاه المرؤوسين¹.

¹ راوية حسين: السلوك التنظيمي المعاصر: دار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2004، ص 289.

"هذه الدراسات لم تتضمن أخذ متغيرات الموقف في الاعتبار رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين متغيرات الفعالية ، وأما بالنسبة للأسلوب القيادي فهو لم يحقق نتائج إيجابية دائما ، والافتراض القائل بأن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لكل المرؤوسين فهو افتراض خاطئ ، فقد يكون القائد أكثر حساسية واهتماما بالأفراد الأكفاء لكنه قد يبدي حساسية أقل اتجاه الأفراد الأقل كفاءة وبهذا يمكن للقائدين يمارس أكثر من نمط للقيادة في نفس الجماعة"².

مما سبق نستنتج ان الأسلوب القيادي يلعب دور مهم في التأثير على متغيرات الفعالية حتى يحقق نتائج إيجابية في التماسي مع متطلبات حل الازمة وحتى يحقق تلك الفعالية لابد من التفاعل والاهتمام والاتقاء .

والنمط القيادي الفعال هو الذي يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما وهما التوجيه والتنظيم والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ما يؤكد ان قدرات المرؤوسين وكفاءتهم ومهاراتهم في وضع قرارات إبداء الرأي تعبر عن نشاط رجل العلاقات العامة، الذي يدفع بالجماعة إلى حل أزمات المؤسسة.

2. دراسات ولاية ميتشغان Michigan:

دراسات القيادة التي تمت في جامعة ميتشغان (1947) جرت تقريبا في نفس الوقت الذي جرت فيه دراسات أوهابوستيت وكان لها نفس الاعراض وهي تحديد الخصائص السلوكية للقادة روادها "ليكرت" و"كارتس" وغيرهم، وتوصلت جماعة ميتشغان لتحديد بعدين للسلوك القيادي وهما:

- "السلوك القيادي المتوجه نحو العاملين: يركز على العلاقات ما بين الافراد، يهتم بحاجات العاملين وتقبل الاختلافات الفردية بين الأعضاء .

- السلوك القيادي المتوجه نحو الإنتاج: يميل الى التأكيد على العوامل التقني او مهمات العمل، أي ان الاهتمام الأساسي كان مركزا على إنجاز مهمات الجماعة، وان أعضائها هم وسائل في تحقيق تلك الأهداف"³.

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات: دار المعرفة الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2005، ص 197.

² راوية حسين: مرجع سابق: ص 260.

³ ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن،2003،ص 219 .

"وقد تم اجراء دراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية هدفها محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل او الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة و المتغيرات المرتبطة به ومقارنته بنمط سلوكيات المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة"¹.

"وقد قام ليكارث بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات وخلص منها باستنتاجات أهمها:

- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة فقد اتصف اشراف المشرف على المرؤوسين بالعمومية وعدم التدخل في التفاصيل ومعاملة المرؤوسين معاملة تعكس الإحساس بمشاعرهم.

- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة فقد اتصف اشراف المشرف على المرؤوسين بطابع دقيق وتفصيلي وغلب على نمط الاشراف التدخل في اعمال المرؤوسين والعمل على حساب مشاعر وكيان المرؤوسين.

-توصل ليكارث الى استنتاج عام مؤداه ان نمط الاشراف المتمركز في المرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا اعلى من نمط الاشراف المتمركز في الإنتاج"².

ان نمطي الاشراف (الموجه نحو العاملين) والموجه نحو خدمة المؤسسة يعتبران عاملان اساسيان لحل الازمات وبالتالي زيادة فرص المشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن الأوامر الرسمية والصارمة، حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم مما يساهم في التحفيز دون القوة والاكراه والخوف، مما يساعد على هذا وذلك في تسيير وإيجاد الحل الأمثل للازمة.

استماع الرؤساء (القادة) الى مقترحات واره المرؤوسين وتقبلها والتشاور معهم في إطار تبادل الأفكار والمعلومات بشكل دوري، هذا ما يعبر عن نشاط القائد في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وبهذا يتضح له البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرار ومنه خلق مناخ مناسب للتعامل الأمثل مع الازمة.

3.نظرية الشبكة الإدارية:Managérial Grid

¹ أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص195.

² راوية حسن: مرجع سابق، ص 258.

" لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من بليك Blake وموثون Mouton في أوائل الستينيات والنظرية مبنية على أبحاث ودراسات القيادة التي تم اجراءها في كل من جامعتي مي تشيفان و اوهايو بالولايات المتحدة الامريكية مند الاربعينيات، من سمات هذه النظرية انها تتجنب التطرق نحو نظرية معينة أو أخرى و انما يمكن النظر الى أسلوب القيادة على انها مزيج من عدة عوامل متداخلة"¹، وتبنى هذه النظرية على بعدين هما:

الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة: ويقاس هذا العنصر على احداثي رأسي يمتد من (الصفر) الى (و).

الاهتمام بالإنتاج وأداء المهام: والذي يقاس على احداثي افقي يمتد أيضا من (صفر) الى (و) حيث يعني الرقم (و) اهتماما كبيرا ويعني الرقم(1) اهتماما منخفضا سواء كان بالأفراد أو بالإنتاج"².

"واستنادا لذلك اقترح بليك وموثون أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة كما يلي:

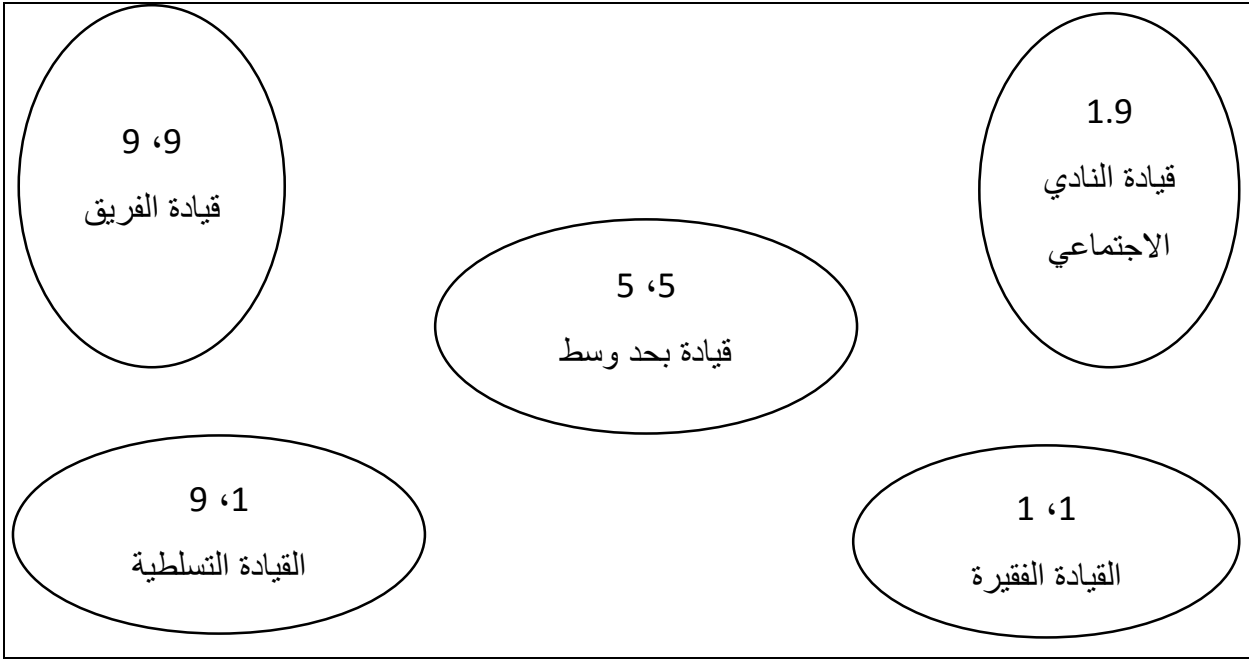
- (1، 1) القيادة الفقيرة: حيث الاهتمام القليل بالأفراد والعمل.
- (1، 9) القيادة المتسلطة: يهتم هذا الشكل القيادي بالعمل بشكل كبير والاهتمام بالعاملين يكون بأدنى صورة.
- (1، 9) قيادة النادي الاجتماعي: حيث الاهتمام الكبير بالعاملين والاهتمام القليل بالعمل.
- (5، 5) قيادة بحد وسط: وهو الذي يوجه اهتماما معتدلا لكل من العمل والعمال.
- (9، 9) قيادة الفريق: يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد و الإنتاج معا و يركز القائد على العمل بروح الفريق وضمان تماسك الجماعة"³.

الشكل رقم 1 يوضح الشبكة الإدارية

¹ جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2009، ص121.

² نفس المرجع، ص 122.

³ محمد أرسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 147.



المصدر: محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم التطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن 2000، ص198.

نستنبط مما سبق أن القائد لكي يستحق هذه التسمية ينبغي أن يكون مبادرا في تسير الازمة وتنظيمها، في هذه الحالة يميل الى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين وينتج بينه وبينهم قنوات اتصال واضحة مما يزرع الثقة بينه وبينهم وهكذا يستمدون قدرتهم على التماشي مع وضعية المؤسسة اثناء الازمة. من جهة ثانية القائد الذي يمتلك درجة عالية على البعدين معا الفاعل والناجح يستطيع ان يبدل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، بذلك فان فعالية القيادة ماهي الا انعكاس لمصادقية المؤسسة.

رابعاً: نظريات القيادة في المدخل الموقفى:

يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا وانتشارا وهو مدخل قيادي ارشادي واسع الاستخدام (يقترح كيف يصبح القادة فعالين في عديد من المؤسسات المختلفة والمهام التنظيمية المتنوعة) ويقدم هذا المدخل نموذجا يقترح للقيادة كيف يتصرفون استنادا الى متطلبات موقف معين، ومن اهم نظريات هذا الدخـل نجد نظرية فيدر، نظرية مرسـي وبلانشارد ونظرية المسار والهدف.

1. نظرية فيدر: Feeder theory "تعتبر محاولة فيدر (1967) لإدخال متغيرات الموقف

في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص القائد من أولى الدراسات التي تمثل الاتجاه التفاعلي وتقوم هذه النظرية على الأفكار والمبادئ التالية:

- ان متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة¹.
- "ان فاعلية أداء الجماعة تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد.
- ان العامل الأساسي المؤثر على نجاح القيادة هو الأسلوب القيادي الأساسي للفرد².
- "ان العلاقة الشخصية بين القائد ومرووسيه علاقة تؤدي الى الاعتراف به كقائد وبذلك تسهيل عملية القيادة وتجعل الموقف سهلا³.
- "الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يوضح ويحدد المهام المطلوب إنجازها كلما كان متكاملا كلما كان عمل القائد سهلا وناجحا⁴.
- "ولقد قام فيدر بإجراء دراسات مكثفة حول العلاقة بين أسلوب القيادة و الموقف، وقد دلت تلك الدراسات على ان الأسلوب القيادي الموجه (الذي يهتم بالإنتاج و العمل) كان فعالا في المواقف المفضلة جدا وغير المفضلة جدا، اما أسلوب المشاركة (الموجه للاهتمام بالاثنتان) فقد كان فعالا في المواقف المعتدلة أو المتوسطة⁵.

¹ رواية حسن: مرجع سابق، ص 263.

² ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 221.

³ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص 187.

⁴ محمد رسلان الجبوسي: جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 143.

⁵ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة مرجع سابق، ص 226.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان الموقف القيادي يتأثر بموقف المركز لدى القائد وكذلك العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، فالقادة يجسدون قيم ومبادئ ومثل وفلسفات الجماعات، التي يقودونها ومن هذه الأخيرة يستمد القدرة على تسيير الازمة ومعالجتها.

والقائد المتميز هو قائد الفرصة او الظرف أي هو ذلك القائد الذي يكون مرن في استخدام أساليب القيادة المختلفة مما يجعل إدارة المؤسسة تتميز بالاستقرار والثبات بصورة تساهم في الحفاظ على قيم المؤسسة وهذا ما يجعلها لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف او وضع وموقف يؤدي الى مجابهة الازمات.

2. نظرية هرسى و بلانشارد Horsy a Blanchard :تم تطوير هذه النظرية في

القيادة من قبل الكابتن **blanchard kennet et Paul horsy** هي تعد من بين نظريات القيادة الموقفية التي حاولت البحث عن النمط القيادي الأكثر فاعلية، فوجدته يعتمد على درجة النضج للمرؤوسين ان ذلك النضج و كما قصده **هرسى و بلانشارد** هو ليس العمر او الاتزان و الاستقرار العاطفي وانما هو رغبة المرؤوسين في الإنجاز وتطلعهم لقبول المسؤولية و قدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم الى مستوى الخبرة لديهم¹.

"وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- انها تحدد المتغير الموقفي على انه نضج المرؤوسين (استعداد المرؤوسين) لإنجاز العمل.
- انه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وتأكيدا أيضا على أهمية متغيرات الموقف.
- الاهتمام بشكل خاص بالأفراد و مشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه².
- "ان القادة الناجحين هم الذين يكتفون اساليبهم القيادية على مدى استعداد اتباعهم للعمل في المواقف المختلفة.
- ضرورة تمتع القادة بالمرونة من ناحية الأسلوب القيادي المختار³.

¹ فريد فهمي زيارة: المبادئ والاصول للإدارة والاعمال، مطبعة الشعب، ط4، عمان، 2004، ص295.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 217.

³ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص173.

"ويرى الباحثين هرسى و بلانشارد ان العلاقة بين القائد و المرؤوسين تمر من خلال مراحل أربعة وفقا لدرجة النضج لهؤلاء المرؤوسين وانه ينبغي على القائد التغيير في اساليبه القيادية بما يتفق وطبيعة كل مرحلة من مراحل النضج (مرحلة النضج الوظيفي الثالثة، مرحلة النضج الوظيفي الرابعة)¹.

وتقترح النظرية ان أفضل الأساليب القيادية تلك التي تتناسب المواقف التالية:

- "أسلوب الاخبار: (المهتم بالعمل) يناسب الافراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية.

- الأسلوب المقنع: (الاهتمام بالعلاقات والعمل) هو الأفضل في حالة الافراد ذوي الدرجة المنخفضة الى المتوسط من النضج والاستعداد، ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الافراد².

- "أسلوب المشاركة: وهو الأسلوب الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة الى الدرجة العالية من النضج والاستعداد وهكذا تتوقع النظرية انه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الافراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء المزيد من الاهتمام للعلاقات و الافراد وتقليل اهتمامه بالتوجيه و العمل³.

نستخلص من خلال هذه النظرية بان القائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف، وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه وكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك، ما يساهم في زيادة استعداد المرؤوسين لتقبل لمتغيرات الموقفية وأداء مهامهم بصورة جيدة وبالتالي اثاره الحماس والاندفاع لديهم لتسيير الازمة والبحث في أسبابها وما ينتج عنها.

ان شاء علاقات جيدة من طرف القائد بين العاملين وشعورهم بالمودة نحوهم والاهتمام بهم يمكن القائد من الجمع بين الاهتمام بالعاملين والمنظمة في الوقت نفسه، هذا ما يعبر عن تحفيز العاملين وتلبية الطلبات ما يساهم في التصدي للازمات وتحقيق الأهداف المرجوة سواء من العامل الإنساني او المؤسسة.

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص، ص 51، 50.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 218.

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 217.

3. نظرية المسار والهدف: Path Goa theory of leadership

"ظهرت هذه النظرية لأول مرة في السبعينيات من القرن 20 في اعمال ايفانز 1970 وهاوس 1971 وبيسر 1974 والتي تلت دراسات جامعة اوهايو واستهدفت تفسير واستهدفت تفسير نتائجها بشكل متجدد عن ذلك التبويب التقليدي للنمط القيادي بانه موجه نحو العاملين والعلاقات.

تنطلق هذه النظرية من ان دافعية العاملين هي ناتج عملية تقييم كل منهم للمردود و المقابل ، أي ان القائد الإداري عليه ان يحدد المقابل و المردود (الهدف) و السبيل (المسار) للسلوك الذي يمكن المرؤوسين من بلوغه وتدليل كل صعوبة ، تعترض مسارهم¹. وتقتض هذه النظرية مايلي:

- "تعزيز أداء ورضا الموظف من خلال التركيز على الحوافز.
- تقوم على أساس كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع خصائص الاتباع وظروف العمل من اجل التأثير في دافعية الاتباع.
- ان القائد يمكن ان يساعد الاتباع من خلال اختيار أسلوب القيادة (التوجيهي او المساند او المشارك او الموجه نحو الإنجاز)

وهناك عاملان في نظرية المسار والهدف يعتبران عاملين موقفين لانهما يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهما:

- **خصائص المرؤوسين:** والمتمثلة في إدراك القدرات الذاتية ومركز التحكم فيما يحدث وكذلك الحاجات والدوافع التي قد تؤثر في سلوك القائد.
- **خصائص بيئة العمل:** وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي مهام المرؤوسين، جماعة العمل، والعوامل التنظيمية المتمثلة في أنظمة وإجراءات العمل².

يمكن القول بان هذه النظرية تقدم اطارا قويا للتفكير في القيادة فهذا الإطار يفيد القادة في انه يوجه انتباههم الى انه يوجد العديد من أنماط القيادة البديلة للوصول الى الأهداف المرجوة وتعد هذه الأخيرة هي الدافع الأساسي لسلوك القائد والتابعين له عل حد سواء من خلال حل الازمة ومواجهتها.

¹ فريد فهمي زيارة: مرجع سابق، ص301.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط الإسكندرية، 2002، ص، ص، ص245، 246، 247.

من جهة مشاركة القائد للمرؤوسين من خلال المشورة والرعاية والاهتمام وخلق جو عمل إيجابي سواء مع جمهور المنظمة الداخلي او الخارجي يساعد في معرفة نقائص المؤسسة ومتطلبات المتعاملين معها وتجميع المشاكل والاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات هذا يعكس قيمة نشاط القائد في معالجة الازمة.

خامسا: نظريات القيادة في المدخل الحديث:

شهد الفكر الإداري مؤخرا نماذج في القيادة الإدارية وذلك لمواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المؤسسات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشح الموارد والعولمة وشروطها محددات جديدة غير مألوفة لقيادة المؤسسات المعاصرة لذلك تؤكد نماذج ونظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات ومن اهم نظريات هذا المدخل: نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الكاريزمية.

1. نظرية القيادة التحويلية: Transformation leader chipe théorie :

"يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث يظهر كمصطلح لأول مرة من قبل "داو تون" (Danton) عام 1973 لكن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة بدأ مع عمل عالم الاجتماع "بيريز" (Jammes Gregor burnes) عام 1978 في كتابته القيادة"¹، "ويعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها العملية التي يندمج بها القادة و التابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم ولعمل ذلك يمكن ان يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل كاريزمية لجذب الافراد لهذه القيم و بالتالي للقائد"²، "وقد وسع "باس" في مدخله من العمل "بيرنز" حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الاتباع وليس لحاجات القادة وذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تطبق على المواقف

¹ بيتر . ج نورت هاوس: مرجع سابق، ص187.

² مشعل العدوانى: نظريات القيادة وأنماطها، محاضرة رقم2، مقرر القيادة التربوية، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، دس، ص، ص 6، 10.

التي ليست مخرجاتها إيجابية، كما اعطى مزيدا من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية، من خلال القول بأن الكاريزما ما تعد شرطا ضروريا و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية¹.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

– "التغيير والتطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة الى مؤسسة أكثر فعالية وذلك من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية.

– تستند على التفكير غير التقليدي لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة يمانا بأنها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الابداع.

– روح المخاطرة حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات فكلما زادت روح المخاطرة.

– السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أداء العمل وليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل.

– أن القائد التحويلي يظهر تأثيرا مثاليا (كاريزما أو اهتماما خاصا بالتابعين ويستشيرهم ويحفزهم ويلهمهم².

نستنبط مما سبق ذكره أن القيادة التحويلية اهتمت بعنصر التغيير والتطوير تحفيز من خلال تحفيز الاتباع والارتقاء بقدراتهم وتشجيعهم للسعي لإحداث تغييرات إيجابية للمؤسسة عند تعرضها للازمات.

ويتبنى أساليب وطرق عمل جديدة للتعامل مع القضايا المختلفة الحاصلة في المؤسسة يكون هذا المبدأ من أساليب الخدمة الجيدة للمؤسسة وفن التعامل مع المشكلات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة حتى يحسن الصورة الذهنية لدى المتعاملين معها وحل الازمة دون المساس بجوهرها.

2 نظرية القيادة الكاريزمية: Charismatic leader shipe

"في الوقت الذي صدر فيه كتاب "بيرنز" تقريبا نشر "هاوس" في عام 1976 نظرية القيادة الكاريزمية، ومنذ نشرها حظيت بالكثير من اهتمام الباحثين وهي توصف غالبا بطرق تجعلها شبيهة

¹ مشعل العدوانى: مرجع سابق، ص، ص 190، 191.

² بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص347.

بالقيادة التحويلية، وتم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية¹، "وطبقا للنظرية الكاريزمية عند "هاوس" هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية وهي تتضمن ثقة التابع في أيولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات التابع ومعتقدات ان القائد و القبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وادغان الاتباع والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه وعلو أهداف الاتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف² ، "وقد قدم "فيبر" تعبيراً يعد الأكثر شهرة الكاريزما حيث قال أنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قرارات فوق بشرية او استثنائية، ولا يملكها سوى القليل من البشر.

وبالاتساق مع "فيبر" يقرر "هاوس" «بأن التأثيرات الكاريزمية من المرجح أن تحدث في الظروف التي يشعر فيها الاتباع بالكرب لان الاتباع في مواقف الشدة يتطلعون الى القادة ليخرجوهم من الصعوبات التي يمرون بها»³.

"وتقوم هذه النظرية على المبادئ والافتراضات التالية:

- أن الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين.
- أن الايمان بالذات حاجة أساسية للقادة.
- أن الناس يتبعون الأشخاص الذين يعجبون بهم.
- التأكيد على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية و الجاذبية وليس بسلطة المركز⁴.

"ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من خلال:

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الافراد سعداء بالانتساب اليه.
- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي اخلاصهم في العمل بشكل دائم.

¹ بيتر ج ترجمة نورت هاوس: مرجع سابق، ص، ص189، 190.

² المرجع نفسه، ص191

³ بيتر ج ترجمة نورت هاوس: مرجع سابق، ص 192.

⁴ مشعل العدوانى: مرجع سابق، ص80.

– عادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة ينظر اليه كبطل ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية¹ .

ما توصلت اليه هذه النظرية هي الصفات الشخصية للقائد ومدى قدرته في التأثير على الآخرين من بينها القدرة على الاقناع والثقة العالية بالنفس والرؤية المستقبلية فهذه المواصفات من السمات الأساسية التي يجب ان يتحلى بها القائد من أجل القدرة على حل الازمات واتخاذ القرارات المناسبة لخدمة المؤسسة. وتحلي القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله، وخطوات التنفيذ التي تحقق إنجازات تميزه بخصائص فريدة يتمتع بها حصرا دون غيره تجعل منه رجل كل المواقف ويكون حازما في حل المشاكل والتعامل مع تسيير الازمة وهذا ما ينعكس على واجهة المؤسسة لدى زبائننا.

يتضح مما عرض آنفا مدى التشابه بين مبادئ مداخل هذه النظريات وهو ما تجلى في مواصفات القائد الفعال والناجح كما يظهر التباين فيما بينها على أن بعضها اهتمت بذكر السمات الجسدية للقائد والأخرى بالنشاطات التي يمارسها كمسؤول ورجل للمواقف، ومن جهة أخرى ربط فيما بينها التفاعل والتبادل ما بين القادة والتابعين والدور الذي تلعبه في مجابهة الازمات، وبالتالي لا يمكننا أن نتجاهل أي واحدة منها فدورها تكميلي تراكمي.

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص84.



الفصل الثالث: الدراسات السابقة

• تمهيد.

• أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة.

• ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الازمات

تمهيد:

بالرغم من أهمية موضوع إدارة الازمات في مناهج كليات و أقسام العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الا أن الأبحاث و الدراسات العلمية التي اهتمت به ضئيلة و السبب الأول هو حداثة التخصص العلاقات العامة و لحداثة الموضوع الذي يتداخل مع مجالات و قطاعات مختلفة سياسية واجتماعية و اقتصادية وإعلامية، كما أن عملية تدريس إدارة الأزمات حديثة النشأة خصوصا غياب خطط وبرامج أكاديمية تهتم بالدور الذي تلعبه منشطات العلاقات العامة في حل الازمات، فيمكن عرض نتائج لبعض الأبحاث التي ترتبط بموضوع الدراسة بشكل مباشر، وسنحاول القاء الضوء على الدراسات التي تناولت الموضوع في عمومياته أو كجزء منه، وعلى ذكر هذا قد صنفنا الدراسات على أساس فروض الدراسة، منها التي عالجت متغير القيادة، وأخرى عالجت متغير إدارة الازمات مع مراعاة عامل الزمن.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة:

• الدراسة الأولى:

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية، جاءت تحت عنوان "القيادة الإدارية ودورها في تطوير الدارة الجزائرية". وهو بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في الإدارة والمالية العامة في معهد الحقوق والعلوم القانونية الإدارية بجامعة الجزائر في جوان 1982، قمها الطالب بوجمعة تحت اشراف الدكتور "حماد محمد شطا".

حاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الميدان الإداري باعتبار هذا الميدان جزءا من النسق الاجتماعي العام، ويلعب دور أساسي في الدولة حديثا عموما والدول المختلفة على وجه الخصوص، وصيغت هذه الدراسة تحت تساؤل رئيسي مفاده:

– الى أي مدى يمكن الاستفادة من القيادة في الميدان الإداري؟

وانبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة حاولت الإجابة عليها من خلال الإحاطة بفلسفة القيادة ككل من حيث الحاجة اليها منها:

– هل نحن بحاجة الى القيادة؟

– هل مهام القيادة هو اصدار القرارات فقط لو لها عاملا اخر؟

– هل القيادة والرئاسة شيء واحد ام شيئين مختلفان؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي والنقدي ومجموعة أدوات منهجية نذكر منها: المقابلة والاستمارة.

ليتوصل الباحث في الأخير الى أن القيادة تلعب دور أساسي في تطوير الإدارة وانه اذا أردنا النجاح في هذا الرهان لابد كم تكوين قادة اداريين اكفاء ونزهاء لتحقيق اهداف الإدارة وإنجاز المخططات في اوقاتها.

من خلال نتائج هذه الدراسة ان تناول الباحث لموضوع كيفية الاستفادة من القيادة في الميدان الإداري ينطبق مع اهداف دراستنا الا انه لم يتناول مواطن الاستفادة من القيادة الفعالة في حل الازمات.

• الدراسة الثانية:

"قام بالدراسة الباحث الصالح جليح، تحت عنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" وهي دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال بجامعة الجزائر وقد تم اجراء هذه الدراسة في مجمع سيدال فرعي فرمال وبيوتيك من 2004 الى غاية 2006، تناولت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي الذي مفاده: كيف يمكن للقيادة الإدارية ان تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

واندرجت تحت هذا التساؤل الفرضيات التالية:

– تتطلب القيادة الإدارية في ظل بيئة الحالة ضرورة توافر سمات معينة لتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

– يعتمد القادة الإداريين في القيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الانفرادي والجماعي للعاملين. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما اعتمد على مجموعة أدوات علمية منهجية وذلك للحصول على المعلومات وتحليلها وأبرز هذه الأدوات المستخدمة نجد: المسح المكتبي، الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

وقد تمثلت اهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

– قدرة القادة الإداريين في مجمع سيدال بإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق اهداف المؤسسة وهذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية وهو مآدى الى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلهم.

– ميل القادة في مجمع سيدال الى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين و بين الاهتمام بالعمل و الإنتاج أي العجز عن تحقيق و اشباع حاجات المرؤوسين و تحقيق اهداف المؤسسة في آن واحد¹.

– ينقص قادة مجمع سيدال الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين، ومن الحوافز التي تمكن من شباع العاملين نجد بشكل عام ان أكثر المرؤوسين يصنعون حافز الترقية والتقدم

¹ الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الجزائر، 2000، 2006.

في أولوية الحوافز في حين ان القادة يعتقدون ان المرؤوسين يجعلون الاجر والعلاوات المادية على رأس الحوافز للعمال.

من خلال العرض السابق للدراسة نجد انها تتفق مع دراستنا في تطرق للمتغير المستقل (القيادة) ومن جهة أخرى نجد اختلاف في ربط متغير القيادة بمتغيرات أخرى. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري.

• الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: دور القيادة المباشرة في رضا العمال.

صاحب الدراسة ومكان وسنة الإنجاز: حكيم أعرب جامعة منثوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع 2008/2007.

تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة أي نوع من القيادة يوجد في المؤسسة الجزائرية. تحديدا بمركب المنسوجات واي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال، بالإضافة الى معرفة أي نوع بهدف الى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والشخصية للعاملين بالمؤسسة؟

كما اعتمد صاحب الدراسة على الفرضيات والمتمثلة في:

الفرضية العامة:

– دور القيادة المباشرة إثر في رضا العمال في المصنع الجزائري.

▪ أما الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:

– كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطيا كلما زاد استقرار العمال.

– كلما كانت القيادة حازمة زاد انضباط العمال.

– كلما عملت القيادة على اشباع الحاجيات المادية والمعنوية كلما قل تغيب العمال.

وقد اجرت الدراسة على عينة تتكون من 34 مفردة، والتي تم تحديدها على أساس العينة العشوائية التطبيقية البسيطة.

اما بالنسبة للبيانات تم جمعها عن طريق الملاحظة البسيطة، الموجهة مع المسؤولين المباشرين والعمال، إضافة الى الوثائق والسجلات" ¹ .

اما المنهج المتبع فهو الوصفي التحليلي.

وأخيرا توصل الباحث بدراسته الى:

- جميع العمال يقرون بعدم التهاون في عملهم يمانا منهم بضرورة العمل.
- يلعب المسؤول دورا أساسيا في انضباط العمال الى حد كبير.
- المراقبة الدقيقة للمشرف تزيد من انضباط العمال.
- أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي يهتم أكثر بالإنتاج.

تطرقنا لهذه الدراسة نظرا لارتباطها بمتغير بحثنا، كما انها تتوافق مع دراستنا لكونها تناولت بعد من ابعاد متغير القيادة، ومن هذا المنطلق يمكن اعتمادها كمرجع أساسي للدراسة كونها تطرقت للرضى الذي هو وسيلة لتجنب الازمات فيمكن الرجوع اليها والاستفادة منها.

• الدراسة الرابعة:

- عنوان الدراسة " أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية".
- صاحب الدراسة فرخة ليندة، 2008، جيجل.
- هذه الدراسة كان موضوعها تحت عنوان "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء المواد البشرية بالمنظمة"

وهي دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج " جيجل" مقدمة لنيل شهادة الماجستير سنة 2008 للطالبة فرخة ليندة تحت اشراف الدكتور مبروك محمد البشير.

¹ حكيم اعراب: دور القيادة المباشرة في رضى العمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية جامعة قسنطينة، 2008/2007.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة تأثير الأساليب الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمات؟ وهذا التساؤل انبثق منه عدة تساؤلات حاولت الإجابة عنها:

- هل تؤثر أساليب القيادة الاوتوقراطية سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة؟
- هل تؤثر أساليب القيادة الحرة سلبا على أداء الموارد البشرية في المنظمة؟
- هل تؤثر أساليب القيادة الاوتوقراطية إيجابا على أداء الموارد البشرية في المنظمة؟

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي واستعانت بمجموعة أدوات منهجية وهي الملاحظة، المقابلة، استمارة.

أخذت الباحثة في دراستها عينة مكونة من 100 عامل بنسبة 100% وتوصلت الى النتائج التالية:

ان الأسلوب القيادي الغالب في الشركة هو الأسلوب الاوتوقراطي الذي يهتم بالعمل والإنتاج يليه الأسلوب الديموقراطي الذي يولي أهمية كبيرة للأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية ثم الأسلوب الحر الذي لا يطبق الا في حالات قليلة.

قامت الباحثة بدراسة موضوع أثر أساليب القيادة على أداء الموارد البشرية ونحن قمنا بدراسة موضوع القيادة وإدارة الازمات فالموضوع نفسه لكن الربط يختلف.

ومن هنا: تبين ان هناك تقارب بين أساليب القيادة في دراسة الباحثة وانماط القيادة في دراستنا.

• الدراسة الخامسة:

دراسة نور الدين بوراس: 2014¹ بعنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية للوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اد تم توزيع 100 استمارة على

¹ مقتبسة من رسالة نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. دراسة ميدانية بالمركب المحمي للفوسفات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، تبسة، 2014.

عينة البحث. حيث تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية نظرا لصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة من خلال وصف الواقع. وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية وانطلق من الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.
2. هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية وتطوير الثقافة التنظيمية.
3. هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
- القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل الى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية او داخلية.
- ان قوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز وتحقيق مبادى الابتكار.

ان الباحث اتى بنتيجة جيدة وجد إيجابية وهي الاعتراف بان تعامل القادة وتفاعلهم مع العاملين يوفر لدى العمال الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم وهي أسلوب القيادة الناجحة، وعندما يكون النمط القيادي إيجابي يؤدي بنا الى التقليل من الازمات.

وقد هدفنا نحن من خلال دراستنا على ابراز أهمية النمط القيادي الفعال في تسيير المؤسسة وتطويرها للأحسن، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة مرجعا علميا لبحثنا.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الازمات:

• الدراسة الأولى:

دراسة صوفي جيري تحت عنوان: اتصال الازمة يخلق إشهار الخاص "الاشهار بين الخطورة والملائمة الحل المناسب وقت الازمة".

دراسة ميدانية بوكالات الاتصال والاشهار في باريس بفرنسا وكان ذلك في شهر جويلية 2002.

حيث تكمن مشكلة هذه الدراسة في البحث عن مدى الاستفادة من الاخطار التي تواجهنا عند اللجوء للإشهار التقليدي القائم على وسائل الاتصال المباشر دون اللجوء للوسائط الإعلامية وقت حدوث الازمات مع محاولة ابراز خصوصية اتصال الازمة والكشف عن ان تقنية الاشهار الإعلامي قد تكون أكثر ملائمة اثناء الازمة.

قامت الباحثة بالاعتماد على تقنية تحليل المحتوى الى جانب التحليل السيميولوجي لـ 30 وثيقة ومادة إعلامية اشهارية بوكالة الاتصال corporate Harrison wolf وقد قامت بأجراء المقابلة الحرة مع الافراد ذوي خبرة سابقة في التعامل مع إشكالية اشهار الازمة وبعض أصحاب وكالات الاتصال والاشهار، كأداة منهجية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

■ ان وسائل اتصال الازمة العادية في الغالب تكون قائمة على تقنيات اتصالية محدودة وضعيفة، كوسيلة الاتصال المباشر عن طريق التسويق المباشر _تقصد به الاتصال مباشرة بالمستهلكين لإعلامهم بالازمة، والذي أطلقه عليه الباحثة الاشهار التقليدي _والاتصال بالمتعاملين الماليين وغيرهم والذي تم تحديده بالاتصال المالي والسياسي.

■ واعتبره ان للعلاقات مع الصحافة سلبياتها أكثر من ايجابياتها وقت الازمة، وهذا كله يدفعنا لتبني تقنية أخرى أكثر فعالية وأكثر مصداقية وتمس جمهور المؤسسة الواسع والعريض تتجسد في اشهار

الازمة الإعلامي كتنقية اتصالية تكميلية لاتصال وقت الازمات والذي يهدف لتحقيق زيادة في المبيعات، وانما يوجه الهدف الإعلامي في معظم الأحيان لترميم وتدعيم صورة المؤسسة.

■ تتعلق رسائل الاتصال الاشهاري بموضوع الازمة مما يساعده على خلق اليات ورموز خاصة به في مثل هذه الأوضاع، اما الاشهار التقليدي فعلى الرغم من إيجابياته الا انه يعاني من ضعف ومحدودية في مراقبة محتوى وحجم الرسائل ومدى تخطيها للازمة ومدى قدرتها على إصابة كل فئات جمهور المؤسسة المعنية بالازمة وعليه فقد يكون مضرا بالمؤسسة وصورتها.

ليتوصل الباحث في الأخير الى ان الازمة تحتاج الى اليات ووسائل للقدرة على الوصول الى كل فئات جمهور المؤسسة المعنية.

ونحن قمنا في دراستنا بتبيان دور المؤسسة المتبادل في تسيير الازمة، فبرغم ان الدراستين لا تحتملان نفس العنوان الا انها يشيران الى نفس المؤشرات. فقد تناولتا تأثير الوسائل المستخدمة في زيادة تفاعل جمهور المؤسسة المعنية بالازمة وكيف تكون مساهمة في تحسين صورتها.

• الدراسة الثانية:

دراسة الباحث زاهر يوسف السيد والموسومة ب "جاهزية المنظمات في مواجهة الازمات " وهي دراسة ميدانية تمت في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني ل سنة 2003.

وتمحورت مشكلة الدراسة حول الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المستوى العام للجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، ومدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الازمات (الإجراءات الوقائية العلاجية) المتبعة في تلك المديريات لمواجهة الازمات المختلفة؟

2. ما مدى تأثير الخصائص الديموغرافية للموظفين العاملين في هذه المديريات في مستوى جاهزيتها في التعامل مع الازمات؟

3. ما مدى تأثير كل من العوامل البشرية (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي،

البيئية)؟

4. ما مدى وجود فروق في المستويات الجاهزية بين الموظفين العاملين في المستويات الدنيا (التففيذية)، والموظفين العاملين في المستويات العليا (القيادية) في هذه المديریات؟ وتقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يعتمد على أسلوبين هما الأسلوب النظري والأسلوب الميداني.

وقد اعتمد على المقابلة الميدانية واستخدام الاستبانة الى جانب استخدام الاستدلالات الإحصائية كأدوات منهجية لبحثه.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديریات التابعة له في محافظة عمان وقد تم استخدام أسلوب العينة وحسب الدراسة تم تحديد العينة ب: 259 موظفا.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

1. تتوافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديریات التابعة لها منفردة ومجتمعة بدرجة عالية.
2. تتوفر الإجراءات الوقائية المتمثلة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية، والتعلم ن والإجراءات العلاجية المتمثلة في مراحل احتواء الاضرار والحد منها واستعادة النشاط بدرجة عالية في المديرية دون تفوق لأي منها على الاخر.
3. تتوافر العوامل المحتملة تأثيرها في نضام الجاهزية لذا المديرية العامة لدفاع المدني الأردني والمديریات التابعة لها بدرجة متدنية في العوامل الإنسانية، ثم تليها العوامل التنظيمية، ثم العوامل التكنولوجية، في حين نجد ان عوامل التباعد الجغرافي والعوامل البيئية تتوافر بدرجة عالية.
4. تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نضام الجاهزية والمتمثلة في العوامل (الإنسانية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة بدرجة متوسطة.

استطاع الباحث في دراسته إثبات كيفية جاهزية المنظمات في مواجهة الازمات، وهذا جانب من الجوانب التي نعالجها في موضوعنا المتناول، ومن هنا يمكننا اعتمادها كمرجعا ومصدرا لدراستنا من حيث ربط موضوع الازمات الجاهزية المنظمة والإجراءات التي تحد من الأضرار التي تلحق بالمنظمة.

• الدراسة الثالثة:

دراسة "مارتا سو ندرز" والموسومة ب: "نظم الاتصال بين العاملين اثناء الازمة" دراسة ميدانية، الدراسة حالة على طياري شركة الخطوط الشرقية، لسنة 2006.

تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس مفاده: كيف تتعامل شركة الطيران مع حاجة العمال لاتصال خاص داخل المؤسسة؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد استخدمت الباحثة استمارة استبيان على عينة عشوائية مكونة من 120 طيار من الشركة محل الدراسة موزعة ما بين قائد ومساعد طيار ومهندس طيار وتم ارسال الاستبيان من خلال إدارة العمليات الجوية.

وتوصلت الى النتائج التالية:

- إن طياري الشركة مشتركين في إدراكهم القوي لوجود أزمة تواجه الشركة.
- إن أفراد العينة يبحثون عن معلومات عن الازمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها نسبيا.
- ان افراد العينة لا يثقون فيما تنشره وسائل الاعلام لأنهم يعتقدون ان تلك الاخبار ماهي إلا إعلانات مدفوعة الاجر من الشركة.
- إن الاتصال بين الافراد يكون نشيط للغاية عند الازمة.
- ان المعلومات التي يتم جمعها خلال الازمة يمكن ان تخدم نظم الاتصال بين الشركة وجمهور العاملين وذلك بإمدادهم بالتالي:

- التأكيد على ضمان الوظيفة.
- الاهتمام برفع الصدى من الجمهور الداخلي إلى الإدارة العليا.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ومستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، فكان مجتمع وعينة الدراسة جميع العاملين من الضباط وصف الضباط في غرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية والبالغين عددهم (850) مفردة ثم أخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (270).

وقد توصل إلى النتائج التالية:

1. أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية هي: استخدام الاتصالات الرسمية أثناء الازمات الأمنية.
2. أهم اساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية هي: الاعتماد على الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة.
3. أهم المعوقات التي تستخدم في إدارة الازمات: الاتصال الهاتفي واللاسلكي.
4. أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الازمات الأمنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال الحديثة.

وفي هذا الإطار أجري الباحث دراسته حول نظم الاتصال ببين العاملين أثناء الازمة وهذا ما يتقاطع مع مؤشر من مؤشرات دراستنا حيث تتحقق فاعلية الاتصال في إدارة الازمات رغم أن الدراستين يختلفان في الربط بين المتغير المستقل فيمكن اعتبار هذه الدراسة انطلقا سؤاء من الجانب النظري أو الميداني لدراستنا.

• الدراسة الرابعة:

قامت بالدراسة الباحثة "هامل مهديّة" تحت عنوان "اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية"، وهي دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية انتسبت هذه الدراسة لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتور-قسنطينة- وتمت اجراء هذه الدراسة في عدة مؤسسات صناعية وخدمائية (مستشفى ابن رشد، سونلغاز، لسنة 2008، 2009).

وصيغت هذه الدراسة تحت تساؤل رئيسي مفاده:

كيف يسير اتصال الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

واندرجت تحت هذا التساؤل أربع أسئلة وهي:

1. كيف يسير الاتصال قبل حدوث الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟
2. ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الازمة في المؤسسات الجزائرية؟

3. كيف يفعل الاتصال بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية؟

4. هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات

اتصال الازمة في مراحلها المختلفة؟

واعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة أدوات منهجية نذكر منها: المقابلة والاستمارة والملاحظة.

فكانت العينة المتعامل بها بشكل نهائي هي:

- أرسلور ميتال: 101 مفردة.
- فريتال: 80 مفردة.
- سونلغاز: 29 مفردة.
- مستشفى ابن رشد: 100 مفردة.

وقد توصلت الباحثة الى نتائج أهمها:

لا تستغل المؤسسات الجزائرية الازمات كفرصة للتغيير أو النمو فبعد الازمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية، وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق بتوثيق النتائج ومسار تسيير الازمة، وذلك بتكوين ملف كامل عنها واستخدامه لتقادي تكرار الازمة وتحسين الأوضاع الا انه يعتبر بمثابة إلزام قانوني تفرضه جهات حكومية معينة.

لا يمكن اعتبار عملية استخلاص الدروس كجزء لا يتجزأ من استراتيجية اتصالية وانما هي عملية فنية بحتة، ومع ذلك فهناك توجه بسيط نحو إمكانية استعمال نتائج احداث الازمات في استخلاص الدروس وتعديل السيناريوهات وتردد مثل هذه المصطلحات بدل على محاولة المؤسسات الجزائرية ولا سيما الخدمية منها توظيف بعض المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الازمات.

إن الباحثة توصلت في نتائجها الى نمط الاتصال المنبع اثناء تسيير الازمة جزء لیتجزأ من استراتيجية نشاطاتها، وهذا ما يتقاطع مع الأهداف التي تصبو اليها من خلال دراستنا، الا أن الربط بين متغيري الموضوع لم يكن نفسه، رغم هذا يمكن اضافة هذه الدراسة كمرجعاً علمياً لدراستنا خصوصاً ما يتعلق بمسار الاتصال أثناء الازمة.

• الدراسة الخامسة:

صاحب الدراسة هو الباحث سليمان حميدي الحميدي تحت عنوان " فاعلية الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية "

وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، وقد انتسبت هذه الدراسة لكلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض لسنة 2010م.

وتتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي:

ما فاعلية الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما انواع (مسارات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
2. ما أساليب (طرق) الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
3. ما وسائل (قنوات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة داخلية الرياض؟
4. ما المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
5. ما المقترحات لتفعيل دور الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالقطاعات الأمنية ذات العلاقة حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

لقد أعطت الدراسة السابقة جملة من النتائج التي تتقاطع مع مؤشرات موضوعنا المتناول كأساليب والمسارات التي تستخدم أثناء وقوع الازمات في المؤسسة والمقترحات التي تلعب دور في تفعيل حل الازمة.

الا انها ركزت على وسائل وقنوات الاتصال الخارجية عكس ما تطرقنا اليه نحن من الجانب الكوادر البشرية.

غير انه يمكن اضافتها كمرجع ومصدرا لدراستنا الراهنة والاستعانة بها في الربط بين مؤشرات الدراسة.

هذا الفصل يعد بمثابة الإطار الذي سنلتزم به خلال مراحل بحثنا الموالية، وقد تم تقديم نظرة عملية وعلمية لموضوع دراستنا على حساب مواضيع عملية أخرى، مع تبيان المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها والتطرق اليها، من اجل حصر المشكلة أكثر وإعطاء الموضوع بعدا امبريقيا خاصا.

الفصل الرابع: أساسيات القيادة.

• تمهيد.

• أولاً: صفات القائد.

1. تعريف القائد.

2. الفرق بين القائد والمدير.

3. مساوئ القائد غير المقتدر.

4. وظائف القائد.

5. خصائص القائد الناجح

• ثانياً: القيادة ومهاراتها.

1. أهمية القيادة.

2. أنواع القيادة.

3. مبادئ القيادة.

4. أنماط القيادة.

5. وظائف القيادة.

6. مهارات القيادة.

7. مصادر قوة القيادة وتأثيرها.

8. معوقات القيادة.

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع التي طالما شغلت اهتمام الباحثين في مختلف العلوم وبالأخص علم الاجتماع كما تلعب دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جور من الرضا التام لدى العاملين، والقائد لا يولد في لحظة انما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

أولاً: صفات القائد:

1. القائد:

عرفه **Dru cher** "بانه شخص له تابعون"¹.

اما محمد شفيق فيعرفه بانه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الاخرين واتجاهاتهم وفعالهم لتحقيق اهداف المنظمة.

المفهوم الاجرائي للقائد: هو ذلك الشخص الذي لديه صلاحيات التأثير على المرؤوسين من اجل انجاز مهامهم بالطريقة الصحيحة وفي الزمان والمكان المناسب.

كما هو الشخص الذي يوجه اشخاص اخرين ويقبلون هذا التوجيه.

2. الفرق بين القائد والمدير:

من حيث طبيعة العمل نجد: ان:

- القادة يسعون دائماً الى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر على القواعد والإجراءات الموجودة. في حين المديرون يحاولون عمل الأشياء الصحيحة تبعا للقواعد والإجراءات الموجودة.
- القادة يخلقون استراتيجيات ويركزون على المهام الإدارية.
- القادة يستخدمون تأثيرهم لجلب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة، كما انهم يدعمون التغيير، التطوير، الإصلاح، التجديد والابداع.
- اما المديرون فيقومون بالمحافظة على الوضع الراهن في المؤسسة.

3. مساوئ القائد غير المقتدر (العيوب):

من الصفات التي تدل على القائد فاشل وسيئ وغير مقتدر في عمله ما يلي:

3-1. انتهاج سياسة الباب المغلق: "أسوأ صفات لمدير او القائد الفاشل هو عشق البرج العالي و لا يتنازل ابداء، و لا يسمح لنفسه بالاختلاط بمرؤوسيه خوفا من ان يفقد هيئته العظيمة، عادة ما نجد هذا

¹ سهيل احمد عبيدات: القيادة، عالم الكتب و النشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص32.

النمط من المديرين يحيط نفسه بسياج من الأشخاص لمنع الوصول الى هذا المدير ونجد ابوابه دائما موصده"¹.

3-2. عدم التحكم بردود افعاله: فتره تارة يطلب من الموظفين السيطرة على مشاعرهم ويحاسبهم على التقصير في ذلك ولكن ليس له قدوة يقتدي به، وتارة أخرى تجده يضيق درعا وغضبا وتنتفخ اوداجه من زلات الموظفين، ولا يلتمس لهم العذر فيتساوى عنده الذي يخطئ مرة ومن يخطئ مرات عديدة كل ذلك مدعاة الى تراكم الأحقاد في قلوب الموظفين اتجاه هذا المدير.

3-3. اعتقاد القائد الدائم بانه على احق: " هذه الصفة السلبية تحجب عن صاحبها نور الحقيقة، لأنها تغديه بالفكرة القديمة السائدة بان المدير افهم الموظفين، وان كل العاملين تحته، يتحتم عليهم الرجوع اليه في كل صغيرة وكبيرة"².

3-4. مبتلي بعقلية التبرير: فهو اعتاد على تبرير كل اخفاق وتقصير، ولا يعتبر نفسه ظالما في زلاته واخطائه، وانما يشير دائما بأصبع الاتهام الى الموظفين ومستعد للوم العالم باسره ولا يفكر يوما بلوم نفسه، ولا يعتبر هذا القائد الاعتراف بالخطأ فضيلة بل فضيحة.

3-5. لا يجيد فنون التواصل مع مرؤوسيه: فنجد مؤسسته تخلو من كافة أنواع الأنشطة الاجتماعية والترفيه، كالرحلات والنزهات، وهو لا يشارك في المناسبات الاجتماعية، كما انه يتعامل مع مرؤوسيه كمجرد أدوات بلا مشاعر.

3-6. الفردية في اتخاذ القرارات: من الأمور المهمة لدى القائد الفاشل، الانفراد باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والموظفين وعدم أخذ اراء قيادات العمل التي تساعد بصورة مستمرة ويبدو امام نفسه الشخص الذي يحظى بالعلم والتجارب. فهو يرى ان هؤلاء المرؤوسين انما هم اقل علما وخبرة. ولا ينبغي ان تؤخذ اراءهم، هذا النمط من القائدين لابد ان يتعلم ان من سمات المدير القائد سمة اللامركزية في إدارة السلطات والمسؤوليات، فليس ناجحا ان استحوذ على شيء وأصبحت طاوولات مرؤوسيه فارغة.

¹ رمضان حسين الشيخ: خبير التطوير التنظيمي والموارد البشرية، قسم التنمية البشرية، منتديات جودة التعليم: 03-04-2016. 20p.m: 03.

² الرجوع السابق ذكره.

3-7. يخشى القائد الفاشل الموظف المتطور: لأنها اذا استمر في تطوره سيهدده في مركزه، فلا تعجب ان تجده يحاول احباطه دائما اذا كنت ذلك الموظف المتطور، بل سيشعرك بطريقة غير مباشرة. بان توجهك وحماسك قد يتسبب في مشاكل ضد مصلحة العمل"¹.

4. **وظائف القائد:** ترتكز وظائف القائد الأساسية على العمل في التنظيم على الوحدة والتماسك والثقة التامة من ان عضويته في التنظيم مهمة من ناحية وتجربة محددة ويرى البعض ان القائد المنوط بالمسؤولية الجماعية ينبغي ان يحيط بما ترغب به الجماعة، وعليه تنقسم المهام الى قسمين: مهام رسمية وأخرى غير رسمية.

4-1. المهام الرسمية للقائد:

4-1-1. **التخطيط:** " يأتي دور القائد في ابراز الأهداف التي كلفت منظمته بإنجازها وتحديد الأهداف الجزئية والمرحلية، وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة و يجب على القائد ان يوضح للمرؤوسين طبيعة الأهداف العامة وذلك بالاستماع لآرائهم و التعرف على الإمكانيات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف ضمانا لتنفيذ الخطة"².

4-1-2. **التنظيم:** " هو الأساس في سير العمل في المنظمة، بحيث يجب ان تطبيق مبادئ التنظيم تطبيقا سلبيا على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويلعب القائد دورا في هذا المجال وذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام.

4-1-3. **التنسيق:** تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد، اذ يجب عليه ان يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة.

4-1-4. **الاتصالات:** تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل، لذا يجب على القائد ان يقيم شبكة اتصالات مشتركة ومتعددة بين الفروع وان يربطها بالقيادة، وذلك تجنباً للمشاكل و العراقيل"³.

4-1-5. **المحافظة على العضوية:** وذلك بأن يبقى قريبا من الجماعة.

¹ مرجع سبق ذكره.

² ماهر محمد الصالح حسن: القيادة، اساسيات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص101.

³ ماهر محمد الصالح حسن: مرجع سابق ذكره، ص102.

4-2. المهام غير الرسمية للقائد: من المؤكد ان النواحي النفسية والسلوكية للعاملين تؤثر في سير العمل في المنظمة وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها لذلك يجب على القائد ان يقترب من العاملين ويتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات ووضغ حلول لها، وذلك بواسطة كسر الفواصل والحواجز بين القائد والعمال.

ومن اجل إقامة علاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المنظمة وكذلك تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة بحيث يجب على القائد الذي يريد للقيادة النجاح وللمنظمة التطور اتباع الأسلوب الديمقراطي وذلك بإقامة علاقات إنسانية طبيعية بين القائد والعاملين معه، بإشعار العاملين بالرعاية والاهتمام بكل مشاكلهم والقضاء على العوامل المحيطة بهم.

5. خصائص القائد الناجح:

- "لابد ان يتميز القائد بخبراته العلمية و العملية وقدراته على قيادة مؤسسة انطلاقا من معرفته العلمية الإدارية، وقدرته على التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، ويتمثل ذلك في الأمور التالية"¹.
1. تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة، ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السلمية.
 2. استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها، وما هو في صالح المؤسسة.
 3. معرفة سلوك الافراد والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم الى مزيد من الفاعلية والإنتاج.
 4. التمتع بتتصيب وافر من الصبر والجد والنشاط، لان القائد الناجح مسؤول ومطالب بإيصال المؤسسة لأهدافها.
 5. اجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفها وكتابيا.

كما توجد صفات وخصائص أخرى لابد ان تتوفر في أي قائد ناجح وهي:²

1. ان يتمتع بمستوى من الذكاء اعلى من مستوى اتباعه.
2. ان يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من اتباعه.
3. ان يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

¹ آل عروان هند: الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز المعلومات، الرياض، مكتبة فهد الوطنية، 2004، ص94.

² الفراء ماجد: الإدارة، المفاهيم والممارسات، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص173.

كما يوجد من قال بأن الصفات العقلية للقائد الناجح هي كالتالي:¹

- الشعور بأهمية الرسالة: الايمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة واقدام.
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة ودوق، بصيرة وحكمة والتمييز بين المهم وغير المهم.
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- التضحية: يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء... الخ.

ثانياً: القيادة ومهاراتها:

1. أهمية القيادة:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها الى بلوغ قدرات عالية وعرض صورة لبيئتها الخارجية بتقديم أحسن الخدمات واجود المنتجات الامر الذي لن يأتي الا بالاعتماد على مواردها البشرية عبر الاستناد الى الأسلوب المتبع في المنظمات.

كما ان الاهتمام بالقيادة ينبع من كونها تتميز عن باقي الوظائف ذلك انها تساهم في كسب ثقة وولاء للأفراد وتوجيههم لتحقيق أهدافها المسطرة وعليه فان القيادة عملية دائمة ومستمرة ينبغي الاهتمام بها لتحقيق ما يلي:

- كسب ثقة المرؤوسين وولائهم ونيل تعاونهم والاستفادة من هذه الثقة بما يخدم مصلحة المؤسسة.

¹ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص34.

- تحفيز واثارة الافراد من اجل كسب رضاهم عن العمل فالقائد يمد افراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافئات ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم.
- تكييف المؤسسة وفق التغيرات التي تحيط بها فالمؤسسة تعيش في بيئة متغيرة والتي تستدعي التغير في المنظمة والتكيف مع هذه البيئة.
- سد الطغرات في التصميم والسياسات والمنظمة وفق ما يتطلبه الواقع العلمي المعقد والذي يستحيل وضع واعداد سياسة او نظام بجميع تفاصيله للمنظمة، ولهذا يستدعي ممارسة نوع من القيادة لتقريب على الأقل الصورة لما هو مخطط له مع واقعها.
- احداث توازن والتنسيق بين وحدات المنظمة او عند ملاحا حوث تغيير وتطوير في المنظمة والذي يستدعي التوسع في وظائف المنظمة ونشاطاتها وبالتالي تغيير وتعديل البناء التنظيمي وهذا على القادة اتخاذ تدابير اللازمة كفيلا بزيادة التنسيق.
- التعرف على حاجات المرؤوسين وتسهيل ومساعدة الفرد على اشباع هذه الحاجات من خلال تحقيقه لمستوى أداء فعال وإعطاء أفضل ما لديهم.
- تحقيق اهداف التنظيم في إطار عملية تتميز بالفعالية الديناميكية المسطرة.
- تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للمنظمة¹.

2. أنواع القيادة:

- 2-1. القيادة الرسمية: تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية القيادية التي يمارسونها افراد معينون او منتخبون ويكلفون مهمة توجيه مرؤوسيهم و الاشراف على اعمال وحداتهم التنظيمية مثل رئيس مجلس الإدارة، المدير العام ، مدير دائرة... الخ وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية فهؤلاء الافراد يمارسون القيادة، وهم قادة بحكم وظائفهم ومراكزهم الرسمية " ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهم لهم"².

¹ راوية حسن: السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية د ط، 2004، ص 253.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص197.

2-2. القيادة الغير رسمية: "وتظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين والقيادة الغير رسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات ورغم انهم لا يعينون رسميا ولا ينتخبون فانهم قادة من خلال تصرفاتهم او جاذبيتهم الشخصية. وقدراتهم الخاصة تقي باحتياجاتهم وامكانات الافراد مثل قوة الشخصية والاحترام والثقة والخبرة وغيرها"¹، وهكذا نرى حالات كثيرة يكون القائد غير الرسمي قائدا اسميا فقط بينما تكون زمام الامور في يد القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الادارة العليا ومع ان القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين الا ان هذا لا يعني انه بالضرورة المؤهل لقيادتهم ويصبح مؤهل حينما يجوز على الحق الاجتماعي والنفسي للقيادة حيث ان تأثيره على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وانما يكتسب ويتحقق عن جدارة.

ويمكن تحديد الاختلافات الأساسية بين القائد الرسمي والغير الرسمي: يهتم القائد في منصبه الرسمي أساسا بتحقيق أهدافه المنظمة ولكن القائد الغير الرسمي يهتم أساسا بتحقيق اهداف المجموعة التي اختارته ولو كانت مناقضة لأهداف المنظمة.

• يستعمل القائد الرسمي وسائل الجزاء الرسمية (كالعلاقات والترقيات) وغير الرسمية (ككلمات التشجيع والثناء) اما القائد الغير رسمي فيقتصر على وسائل الجزاء الغير رسمية.

3. مبادئ القيادة:

تشمل العناصر التالية:

- تحديد اتجاهات العمل.
- ضمان ربط الأهداف مع التوقعات.
- مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين.
- توفير مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والتجديد والتحسينات المستمرة.
- تشجيع المعلومات المرتردة من العاملين والعملاء.
- ضمان المشاركة الفعالة وفرق العمل.
- تحفيز العاملين.

¹ محمد جاسم العبيدي، باسم محمد وليا : المدخل الى علم النفس الاجتماعي دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، عمان ص

- الاعتراف بالأعمال الناجحة.
- التقييم الصادق للإنجازات¹.

4. أنماط القيادة:

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم، وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب ان تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ومن تم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف، عندما نتحدث عن أنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق اهداف المنظمة ويمكن التمييز بين ثلاثة أساليب قيادية وهي تصنف كالآتي:

4-1. النمط الديكتاتوري (التسلطي/ الاوتوقراطي):

يأخذ هذا النمط من القيادة اتجاها استبداديا وارغاميا وتسلطيا، بحيث نجد القائد هنا يحدد بنفسه سياسة العمل ويحدد نوعية الاعمال التي يختص بها كل عامل. وكما يعطي أوامر كثيرة تتعارض مع رغبة الجماعة، كما يهتم بضمان طاعة الأعضاء له داخل المؤسسة حتى انه قد يعمل على انقسام المؤسسة. أي انه يأخذ بمبدأ "فرق تسد" ويقلل من الاتصالات بين أعضاء المؤسسة لتحقيق مصالحه الشخصية، وما على الافراد الا تنفيذ الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة كاملة، كما انه ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل. فنجد المناخ الاجتماعي السائد في هذا النمط يتميز بسيادة روح التعاون والتحزب وكثرة المنافسة، الخضوع، السلبية اللامبالاة وشعور الافراد بالقصور و العجز ويزداد اعتمادهم على القائد مما يؤدي ذلك الى انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض (العمال)² وبين القائد، كما يسود أيضا الكره و التملق للقائد من قبل الأعضاء، كل هذا يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية و الشعور بالإحباط وحدة الطبع و كثرة المشاحنات.

وعلى الرغم من ان هذا النمط القيادي له مجموعة من الخصائص والسمات تتمثل فيما يلي:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد أي عدم الرضا الوظيفي.

¹ فريد النجار: التغيير القيادة التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في ق20، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2006، ص104/105.

² بلال خلف السكارن: القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص 112.

- تولد الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
- قتل روح المبادرة والابداع للمرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل¹.
- ابتعاد القائد عن مرؤوسيه وأشعارهم دائماً بتمييزه عليهم مما قد يفقدهم الثقة في انفسهم وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل².
- انه لا يتدخل تدخلا مباشرا في تفاصيل وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل صغيرة وكبيرة.
- الأهداف غالبا غير واضحة او غير معروفة³.

2-4. النمط الديمقراطي:

في ظل هذا النمط القيادي نجد ان القائد يشجع الافراد على المنافسة و التعاون، ويشاركهم الراي و المنثورة في بعض الأمور و الاعمال، كما يلزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم حرية توزيع الاعمال فيما بينهم ويكون موضوعيا في هدفه ونقده للأفراد مما يشعر الافراد بأهميتهم داخل التنظيم وبمساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، " فالقائد في ظل هذا النمط يستشير مرؤوسيه، ويشركهم في اتخاذ القرارات، اما الأداء فهو لا يختلف في وجود القائد او غيابه، وتتقدم روح العداة بين العاملين، وعادة ما تكون روحهم مرتفعة وعالية⁴ .

هذا النوع من القيادة يعتمد على الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ومن مميزات هذا النمط الديمقراطي نجد ان:

- "يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء اما القرار فانه عادة ما يصدر من القائد لكنه يتميز بالآراء واحتوائها.
- يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة للجماعات العاملة في المنظمة.

¹ محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات والاعمال، دار وائل للنشر والطباعة، ط3، 2003، ص260.

² علاء الدين عبد الغني محدود: مرجع سابق، ص 386.

³ محمد حسين العجمي: مرجع سابق، ص، ص 78، 79.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، ص127.

- تتسم الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجماعي والمعنوية العالية مما ينعكس على زيادة الأداء و الإنتاجية¹.
- "يتميز أيضا بالرأفة في التعامل مع المرؤوسين، واعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة لهم.
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات المختلفة سواء المرتبطة بالمنظمة او تلك المرتبطة بأعمالهم.
- ان القائد يلجا الى كافة الوسائل الرسمية و غير الرسمية لتشجيع مرؤوسيه وحثهم على العمل².

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:

"القيادة الجماعية والتي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، و القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين، حيث لا يتخذ القائد قرارا الا بعد ان يستشير في ذلك معاونيه ليعترف على مختلف وجهات النظر لديهم"³.

ومن الاثار الإيجابية التي يخلفها هذا النمط من القيادة نجد:

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر من الانتماء للمنظمة وتعاملهم مع قيادتها.
- تنمية التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين و كذلك توفير كوادر قيادية مؤهلة وتنميتها، وبالتالي عدم ارتباك المنظمة نتيجة غياب القائد مع وجود التفويض الجيد المناسب للسلطة⁴

ويفضل اتباع هذا الأسلوب في العناصر التالية:

- عندما يحصل الموظفون مهارات عالية ويكونوا مندفعين للعمل.
- عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية ومدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع التابعين¹.

¹ خصير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 308.

² علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 284.

³ بشير العملاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الطبعة العربية، الاردن، 2008.

⁴ الياس جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2004، ص 247.

3-4. النمط الفوضوي (الحر):

يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة في اتخاذ القرارات والقائد هنا غير مندمج مع أعضاء الجماعة، مع أدنى حد من المشاركة والتدخل وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون من يقودهم، لأن الأفراد على تابعة كلية للقائد فهو لا يقدم توجيهه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا تم سؤاله من قبل أفراد المنظمة أو الجماعة ونجد من سمات هذا النمط القيادي ما يلي:

- ليس لديه سياسات محددة او إجراءات فحسب بل وقد لا تكون هناك امام الجماعة يعمل الافراد بالوصول اليها وتحقيقها.
 - ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضعف نطاق ممكن.
 - يعتبر اقل أنواع من حيث ناتج العمل².
 - "ضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين كما يكون جو العمل غير متسم بالجدية و لا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام.
 - عدم إعطاء المعلومات الا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
 - ضعف التماسك وضعف العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية ، وعدم التعاون في انجاز المهمات³.
- لكن بالرغم من كل المآخذ السابقة على أسلوب القيادة الحرة فقد ثبت أيضا ان مثل هذا الأسلوب قد يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه وكذلك توفر بعض الظروف أو المواقف الملائمة لتطبيقه.

5. وظائف القيادة:

توجد عدة وظائف تختص بها القيادة، ومن اهم هذه الوظائف ما يلي:

¹ محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 138.

² محمد حسين العجمي: مرجع سابق، ص 81.

³ خليل محمد حسن العجمي: خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط4، الأردن، 2009، ص277.

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة خاصة المواقف المجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل ادراكها وفهمه.
- وكذلك تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها امام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصية.
- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتنافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصلحة الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبر عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات¹.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنتشرها الجماعة وفي سبيل ذلك فان القائد يسعى لتحديد الاعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الاعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- لكن كي يتمكن القائد من تحقيق الوظائف السالف ذكرها فإنه يتوجب عليه ان يكون متوفرا على المهارات والمميزات والصفات الخاصة بالقيادة والمتمثلة في المهارة الإنسانية والتنظيمية والدهنية والفنية.

6. مهارات القيادة:

- مما لا شك فيه انه لكل قائد مميزات ومهارات وصفات تساعده على التأثير في تابعيه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ويمكن تصنيف المهارات الخاصة بالقيادة أو القائد على النحو التالي:
- 6-1. المهارات الفنية:** الخبرة بنشاط المنظمة التخصصي وما يتعلق بهذا النشاط من حيث طرق العمل وخطواته وإجراءاته الفنية، أي انه يتوجب على القائد ان يكون مجيد لعمله متقنا آياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يئدونها عارفا بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وان يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ، مدركا وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكيفية بإنتاج العمل².

¹ زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص17.

² ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، د ط، 1993، ص325.

هذا وتبقى المهارة الفنية مهمة وضرورية ولازمة في المستوى الأدنى كمؤشر في العمال بينما نقل ضرورتها كلما اتجهنا نحو قمة الإدارة.

6-2. المهارات الإنسانية: "وهي القدرة على تكوين مجهود تنسيقي في داخل فريق العمل و الذي يكون خاضعا للقائد، و المهارات الإنسانية تمس جوهر معنى القيادة لذا يتوجب على القائد ان يقدر حاجات التابعين ورغباتهم و دوافعهم وان يحاول اشباعها في الحدود الممكنة، مما يساعده على تحقيق الأهداف المشتركة و العامة"¹.

والمهارات الإنسانية لازمة لكل مستويات الإدارية من أدنى مستوى حتى اعلى مستوى في الإدارة.

6-3. المهارة التنظيمية:

"أي ان يتمتع القائد بالقدرة على النظر للمنظمة على انها نظام متكامل ويفهم أهدافها، أنظمتها، خططها، ويجيد اعمال السلطة و الصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وان يدرك جميع اللوائح و الأنظمة و سياسات التوظيف و النقل و التعيين والترقية...الخ وغيرها من اللوائح المتعلقة بالعمل و إنجازاته"².

6-4. المهارة الذهنية:

"وهي مهارات فكرية تحليلية و تعرّف على أنها قدرات لدى القائد على التصوير الذهني و العقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة و للتغيرات الداخلية و الخارجية و العلاقة القائمة بينهما، و ما تؤثره على المؤسسي"³.

هذا يدخل في المهارات الذهنية القادرة على تصوير مستقبل المنظمة والمشاكل المتوقعة ومحاولة استباقها ووضع حلول لها مقدما، كما أنه يتوجب على القائد ان يكون مرنا ومنفتحا لاستقبال وتقبل أفكار الآخرين.

¹ سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق، ص18.

² سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق، ص19.

³ سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق، ص19.

إن هذه المهارات السابقة الذكر هي مهارات ضرورية لأي قائد وفي أي من المستويات الإدارية، غير أن أهميتها تتفاوت حسب كل مستوى إداري، فالمهارة الفنية مثلا نجد لها ذات أهمية بالغة.

7. مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

مما سبق تطرقنا للقيادة وقلنا بانها عملية تتضمن قدرة التأثير على التابعين (العاملين) من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والتابعين للمؤسسة، وبما ان للقائد القدرة على التأثير في التابعين فانه بكل تأكيد يتمتع بقوة وسلطة ونفوذ معين، ومن خلال الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين أمثال جون فرانكس، ريفان. فانه قد تم التوصل الى مصادر قوة القيادة وتأثيرها تتمثل أساسا في:

7-1. القوة الرسمية والسلطة: (القوة الشرعية والقانونية): "تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية، التي تقنعه ان المؤثر له الحق الشرعي في ان يؤثر وان المرؤوس ملزم قانونيا ان يقبل ان هذا من صلب نظام التأثير التقليدي، والذي بموجبه يكون لمراكز القيادة سلطة رسمية أي ان مصدر هذه القوة هو السلطة الرسمية التي يتمتع بها المركز الرسمي"¹.

7-2. قوة المكافأة: (المنفعة):

"وهذه القوة تعتمد على قدرة القائد وعلى رقابة وإدارة مكافأة التابعين، أي ان يقوم القائد باستخدام وسائل الترغيب ومختلف أساليب الحفز الإيجابي مما يجعل لتوجيهاته (القائد) قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يدعون له"².

7-3. قوة (ادعان) القهر: وهي:

"تعني قيام لقائد باستخدام وسائل التهديد و العقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة (أساليب الحفز الإيجابي)"³.

7-4. قوة الاعجاب والانتماء الشخصي:

¹ مصطفى نجيب شوايش: الإدارة الحديثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 1993، ص618.

² سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق، ص 24.

³ معين محمود عياصرة واخرون: القيادة الإدارية والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص150.

"وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوسين (التابعين) في التشبه بقائدهم، وهذه الرغبة في التشبه بالقائد نابعة عن اعجاب التابعين له واعتباره قدوة لهم فيحاولون التشبه بصفاته الشخصية المحبة لهم كالجاذبية والثقة بالنفس.... الخ وهذا الاعجاب هو ما يجعل التابعين خاضعين للقائد، منفذين لأوامره"¹.

7-5. قوة الإلهام والهاب الحماس:

"حيث تكون قوة للقائد وذلك من خلال تركيزه على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم، ويلجأ الى تطوير وتكوين قيم ومعتقدات جديدة كالإخلاص و النزهة و الطاعة و الشرف، فيصل بذلك على امثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم"².

7-6. قوة تطويع القائد للمعلومات ولظروف البيئة:

"حيث يستطيع القائد التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات عن طريق الاتصال به فيفسرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم، كما انه من الوسائل غير المباشرة تطويع القائد لظروف البيئة، حيث يقوم بتهيئتها وفق ما يتلاءم مع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم مما يساعدهم على القيام بأشعة معينة من خلال توفير الأدوات، الوسائل، الإجراءات، التقنيات، تصميم العمل، تخطيط وتنظيم مكان العمل"³.

8. معوقات القيادة الإدارية:

على الرغم من ان النظريات والدراسات التي أجريت في مجال القيادة الإدارية، الا انه هناك بعض العقبات والتي عادة ما تحد من فعالية القيادة الإدارية، ومن اهم هذه العقبات ما يلي:

– "السوابق الإدارية للمنظمة والتي عادة ما تؤدي الى خلق مناخ تنظيمي معادي لأي تغير من جانب القادة او المديرين الراغبين في التغيير الى الأفضل.

– درجة سيطرة القائد او المدير على نظام المكافأة وعلى وجه الخصوص الزيادة في الأجور والترقيات، ذلك انه في حالة سلب هذا الحق من المدير سوءاً بواسطة القوانين السائدة في الدولة او

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص618.

² سهيل احمد عبيدات: مرجع سابق، ص22.

³ معين محمود عياصرة واخرون: مرجع سابق، ص150.

بواسطة النظام الإداري المطبق في المنظمة فان فرصة هذا المدير في التأثير على سلوك وأداء مرؤوسيه تصبح ضئيلة للغاية.

- طبيعة المدير او القائد نفسه، حيث كثيرا ما تمثل صفات المدير او القائد الشخصية عقبة امام الإدارة الفعالة كالتردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية او الديكتاتورية الزائدة في الحد بحكم النشأة التنظيمية.

- طبيعة المنظمة نفسها والتي قد لا تسمح بتنوع القيادة او الإدارة، مثال على ذلك المنظمات العسكرية او شبه العسكرية فعادة ما يكون النمط الديموقراطي او المشارك غير مرغوب فيه او حتى غير مسموح به على الاطلاق الامر الذي لا يضع خيارا امام القائد او المدير لأعمال كفاءة القيادة او الإدارية¹.

وفي مثل هذه الأحوال التي يصعب فيها، الاعتماد على القيادة الإدارية في تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء فإنه يمكن اللجوء إلى البدائل التالية:

- الاهتمام بالتدريب والتنمية الإدارية لسد ما قد يكون هناك من ثغرات في نظام الاختيار والتعيين وبشكل يساعد المرؤوسين على الاعتماد على أنفسهم أكثر من اعتمادهم على رؤسائهم.

- اختيار الجهد للأفراد منذ البداية، والذي يساعد على توفير المرؤوسين الذين يمكنهم الاعتماد على أنفسهم من ناحية وتوفير الرؤساء ذوي الصفات والكفاءات القيادية من ناحية أخرى.

- الدقة الفائقة في وضع لوائح العمل وقواعده وكذا عند تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات التنظيمية، حيث غالبا ما تؤدي هذه العناية في تحديد قواعد العمل واختصاصا الى اعفاء الرئيس من كثير من المهام القيادية².

تعتبر القيادة ذلك المنصب الموجود في اعلى السلم التنظيمي والذي يتم شغله اما عن طريق الوصاية او الانتخاب او الترقية، بحيث يمكن من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين

¹ عبد الرزاق الرحاحلة: مرجع سابق ص246.

² عبد الرزاق الرحاحلة: مرجع سابق ص247.

من خلال سلطة القرار، وللقيادة وظائف وأنماط واهمية بالغة داخل التنظيم بالرغم من كل المعوقات التي تواجهها، كما لكل قائد صفاته وطرق لتحقيق القيادة.

الفصل الخامس: مدخل لإدارة الازمات.

• تمهيد.

• أولا: بنية الازمة.

1. تداخل مفهوم الازمة مع بعض المفاهيم المشابهة.

2. مراحل تطور الازمة.

3. خصائص الازمة.

4. أسباب نشوء الازمة.

5. أنواع الازمات وفقا لمختلف التصنيفات.

• ثانيا: الإطار النظري لإدارة الازمات.

1. مراحل إدارة الازمات.

2. أدوات إدارة الازمات.

3. أساليب إدارة الازمات.

4. مقومات إدارة الازمات.

5. معوقات إدارة الازمات.

6. فريق إدارة الازمات.

7. كيفية اختيار فريق إدارة الازمات.

8. مهام فريق إدارة الازمات.

9. خصائص فريق إدارة الازمات.

تمهيد:

عرفت الازمة مند العصور القديمة، فهي ملازمة للإنسان تنشأ في اية لحظة وفي ظروف مفاجئة، حيث تخلق نوعا من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد، لهذا يتحتم التعامل معها للقضاء عليها، أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها.

ونتيجة لذلك أنشئ ما يسمى بإدارة الازمات وذلك لتفاديها أو التقليل من آثارها، حيث عرفت إدارة الازمة كيفية التغلب على الازمة بالأساليب العلمية أو الإدارية المختلفة، ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها وسط منافسيها.

أولاً: بنية الازمة:

1. تداخل مفهوم الازمة مع بعض المفاهيم المشابهة:

لقد سبق لنا الإشارة الى أن استعمال مفهوم الازمة لا يقتصر على مجال علمي متخصص يعينه، بل شمل مجالات متعددة ومتنوعة سمحت بظهور خلط كبير بينه وبين مفاهيم أخرى مشابهة تبدو لنا في بعض الأحيان مرادفة لها ومن بين هذه المفاهيم:

1-1. تعريف الواقعة: "شيء حدث وانتهى أثره وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي في نظام أكبر"¹، وما يمكن استنتاجه أن الواقعة خلل جزئي حدث في الماضي وانتهى دون أن يخلف آثار وخيمة، عليه فهي تختلف عن الازمة لان هذه الأخيرة تكون تأثيراتها شاملة على كامل النسق، كما أن مدتها أطول بكثير من تسلسل أحداث الواقعة.

1-2. الحادثة: فتسير الى: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل"²، كما يمكن أن تكون أيضاً: "شيء مفاجئ غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا تكون له صفة الاستمرارية بعد حدوثه الفجائي العنيف"³. تتوافق الحادثة مع الواقعة في قصر مدة تتابع الاحداث لكليهما وتختلف عنها في درجة التأثير فهي ذات تأثير شامل وليس جزئي كما في الواقعة.

كما أن الحادثة لا تتناسب مع الازمة العامة لمجتمع ما يسبب قصر مدتها، وتشبه في بعض جوانبها أزمة المؤسسة مادام هناك توقف عن الإنتاج أي إعاقة وظيفة المؤسسة الإنتاجية، ولكن وقت الازمة بالمؤسسة يكون أطول ومحدد بمراحل قبلية وبعديّة وآنية، أما الحادثة فقد تتداخل مراحل الازمة بشكل سريع جداً.

¹ عبد الرحمن برقوقي وعبد العالي ديلة: تخطيط الاتصالات في المؤسسة أثناء الازمات "تمودج لتجربة علمية"، فعاليات الملتقى

الوطني الثاني، الاتصال في المؤسسة-منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص154.

² محمد صالح سالم: إدارة الازمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، المري وطية الهرم، مصر، 2005، ص44.

³ شومان محمد: الاعلام والازمات، مدخل نظري وممارسات عملية-دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص13.

1-3. المشكلة: "هي حالة توتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف و الوصول اليها، و المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها و بالتالي يمكن أن تكون وتعمل بمثابة تمهيد للآزمة إذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا لذلك يجب عدم ترك المشاكل تتراكم، ويجب حلها بشكل دوري و دائم على المديرين أن يتقنوا مهارات إدارة الآزمات وتحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة و السريعة و الاقتصادية أي القليلة التكلفة"¹.

1-4. الصراع: "يشير الى تضارب بين قوتين أو أكثر نتيجة للتعارض في المصالح أو الرأي أو القيم أو الأهداف، ويأخذ الصراع أشكال متعددة ولعل أهمها الصراع الدولي، وصراع العمال... الخ، لكن الواقع يؤكد أن أطراف الآزمة يصعب تحديدها على خلاف الصراع، وعليه يكون الصراع مصدرا رئيسيا لحدوث إضراب الهيكل الرمزي للنظام وسببا مباشرا للآزمات"².

1-5. الكارثة: "فهي من المفاهيم التي يصعب الفصل بينها وبين الآزمة وما يسمى أيضا مصدرا للخطر-تهديد-ومع ذلك نجد أن هذا الأخير يقتصر على وجود تهديدات تواجه الانسان أو المنظمة أو المجتمع ككل، غير أن هذه التهديدات من نوع جديد"³.

وبذلك تكون العلاقة بين الخطر(التهديد)سبب الآزمة أو بمثابة إندار لظهورها كما قد يكون من نتائج الآزمة تهديد بخطر من نوع جديد.

وعليه يمكن التفريق بين الكارثة والآزمة على أساس أن الكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار أو التوسع والقطاعات المتأثرة بها، وبالتالي حجم الخسائر المادية والبشرية وحتى الرمزية - تتجسد في صورة وشهرة وعلامة المؤسسة_كبيرة مما تستدعيه الآزمة، فهي أشمل وأوسع من الآزمة.

1-6. القوة القاهرة: "هي حالة تنشأ رغم إرادة المنظمة وتقود الى الإخفاق الكبير في المنظمة وتمنعها من السلوك أو التصرف تجاه هذه الحالة، و القوة القاهرة هي ظرف يصعب التنبؤ به، ويصعب

¹ سامي محمد هشام محريز: المهارة في إدارة الآزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار البداية، 2006، ص، 15، 16.

² ادريسي لكريني: إدارة الآزمات الدولية في عالم متحول، مقارنة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية، المستقبل العربي، ال عدد 287، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2003، ص 31.

³ شومان محمد: مرجع سابق، ص 14.

التحكم فيه وتؤدي في أغلب الأحيان الى منع المدير أو الموظف من تنفيذ مهام محددة متفق عليها مسبقاً، ومن جانب آخر فإن الازمة تختلف عن القوة القاهرة كون الازمة ليست ذات طبيعة تعاقدية كما هو الحال في القوة القاهرة التي تحول دون تنفيذ مهام أو أنشطة تم التعاقد على تنفيذها مسبقاً¹.

1-7. الصدمة: " تعتبر الصدمة على موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع وتؤدي إلى شعور فجائي بالغدر وشعور بالإساءة غير المتوقعة ، وتؤدي الصدمة الى تتابع الاحداث بصورة تفرز شعورا مريكا من الخوف والدهشة والذهول والعجز ،ويمكن القول ان الصدمة هي الاعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الازمة وهي تحدث عندما تنفجر الازمة بصورة فجائية سريعة دون اندار او تمهيد ، علما ان الإحساس بالصدمة يكون إحساسا سريعا وطارئا يختفي ويزول بسرعة، وبعد أن يتم إدراك الصدمة أو امتصاصها يدرك صناع القرار والعاملون في المنظمة أن هناك أزمة².

1-8. الخلاف: " هو أحد مظاهر الازمة لكنه ليس الازمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد و التعارض والمعارضة وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون و في كثير من الأحيان يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي الى تعميق واتساع الفجوة وظهور أسباب الازمة³.

2. مراحل تطور الازمة: تمر الازمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والاحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان سريع التنبيه والاحاطة ببداية الازمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من اثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الباحثين أن الازمة تمر بعدة مراحل متسلسلة، فنذكر المراحل الرئيسية إلى اشتراك فيها الباحثين لتطور الازمة ما يلي:

¹ عبد السلام أبو قح: دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الازمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2002، ص79.

² سامي محمد هشام حريز: مرجع سابق، ص 18.

³ سلام الهدي، محمد جاسم: مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، عمان، زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص ص30-31.

2-1. مرحلة الميلاد: "وفي هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، ويندر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل اليه.

والازمة غالبا لا تنشأ من فراغ وغنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون ادراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الازمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل مع تنفيس الازمة وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها الى درجة الصدام العنيف"¹.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

- "خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالازمة، ويحولها الى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الازمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للازمة وتشتيت جهودها في نواحي أخرى"².

2-2. مرحلة النمو والانتعاش: "وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى-الميلاد- في الوقت

المناسب، حيث تأخذ الازمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من الازمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو و الانتعاش"³.

- "وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الازمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

¹ محسن احمد الخضيرى: إدارة الازمات، منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدولي، 2003، ص75.

² محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص76.

³ محمد الصيرفي: إدارة الازمات الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص، ص52، 53.

– تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للآزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استئصال الآزمة.

– تجسيد نمو الآزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الآزمة¹.

2-3. مرحلة النضج: "تعد من أخطر مراحل الآزمة، ومن النادر أن تصل الآزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبذلك تصل الآزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، تصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الآزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار و بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الآزمة إلى شيء وهمي، تنقذت الآزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصره القوة فيها و السيطرة عليهم بشكل أو بآخر"².

2-4. مرحلة الانحسار والتقلص: "هنا تبدأ الآزمة بالانحسار و التقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه و الذي يفقدها جزءا هاما من قوتها، على أن هناك بعض الآزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الآزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة"³.

2-5. مرحلة الاختفاء: "وتصل الآزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها و الحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلاقي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات"⁴.

3. خصائص الآزمة: لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره وتتسم الآزمات بعدة سمات أو خصائص كما ذكر بعض الباحثين نذكر من بينها:

¹ محسن أحمد الحضيبي: مرجع سابق، ص41.

² محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص83.

³ محمد الصيرفي: المرجع نفسه، ص83.

⁴ محسن أحمد الحضيبي: مرجع سابق، ص87.

3-1. المفاجأة: وتتسم الازمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالازمة، وتعني المفاجأة أن الازمات تحدث بدون سابق اندار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، ربما يؤدي الى تدميرنا، أو الى الحاق الضرر بنا على أقل الأحوال مما يندر بوضوح جديد أقل ما يوصف بأنه سيء.

3-2. نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الازمة أو التصرف، ويعود السبب الى النقص في المعلومات خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة، حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الازمة؟ ولا تعرف حجمها، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف؟

3-3. تصاعد التشابك: إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالازمة، وعلى صاحب القرار أيضا.

3-4. فقدان السيطرة: إن جميع أحداث الازمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

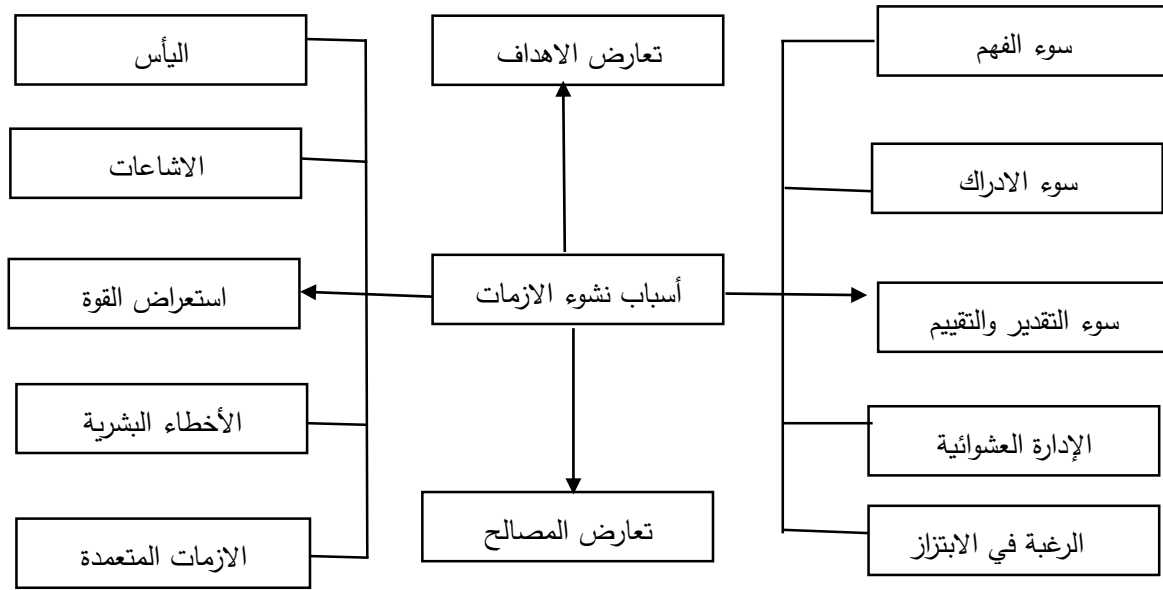
3-5. حالة الذعر: حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالازمة، كأن يعتمد المدير والمسؤول الى إقالة كل من له علاقة بوقوع الازمة، أو يلجأ الى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.

3-6. غياب الحل الجذري السريع: فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتواصل الى حل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة و غيرها في غمضة عين، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد للحدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا¹.

4. أسباب نشوء الازمة: لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير الى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستحبات، وأياما كان فإن هناك أسبابا مختلفة لنشوء الازمات يظهرها لنا الشكل التالي:

¹ صلاح عباس: إدارة الازمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2003، ص98.

الشكل رقم 2: يوضح أسباب نشوء الازمة.



المصدر: محسن احمد الخضيرى: إدارة الازمات، القاهرة مكتبة مدلولي، 1994، ص، 40.

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

4-1. سوء الفهم:

"وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الازمة ويرجع ذلك إلى:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الازمة.
- المعلومات السريعة والمتاحة والمتغيرة التي لا يمكن الالمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والابصار عند استقبال المعلومات¹.

¹ محسن احمد الخضيرى: إدارة الازمات منهج اقتصادي واداري لحل الازمات، القاهرة: مكتبة مدلولي، 1994، ص 41.

4-2. سوء الادراك:

"الادراك بعد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الادراك غير سليم نتيجة لتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الازمة"¹

4-3. سوء التقدير والتقديم:

"وهي تعني أن المعلومات تعطى لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقديم والتقييم:

- الثقة الزائدة في النفس.
- الشك في قيمة المعلومات.
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالازمة.
- التأثير بشعارات وهمية (مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى).
- الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الازمة.
- الاستهانة بالازمة والمعلومات المرتبطة بها.
- عدد تحليل المعلومات الواردة في الازمة"².

4-4. الادارة العشوائية (سوء الإدارة):

"ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الاهواء والامزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات التالية:

¹ المرجع نفسه، ص51.

² محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص55.

- عدم الاعتراف بالتخطيط واهميته وضرورته للنشاط.

- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

- عدم التوافق مع روح العصر.

- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية¹.

4-5. الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمفضلة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي الى

الازمة، ومن الأسباب المؤدية لظهور الإشاعات ما يلي:

- انعدام الحقائق لدى الناس.

- وجود تخبط لدى المسؤولين.

- إهمال للازمة.

- مناخ به شح في المعلومات.

- وجود أطماع لدى الغير والدين يروجون الاشاعات.

- سوء الإدارة وعدم مواجهة الازمة.

- وجود توتر جماهيري².

4-6. انعدام الثقة:

"هو عدم الايمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما لانعدام الثقة في نظام كامل كان تنعدم

الثقة في الإدارة العليا، او المنظمة، ويرجع سبب عدم الثقة فيما يلي:

- سيادة ظروف عمل سيئة.

¹ توفيق عبد الرحمان: إدارة الازمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص78.

² محمد عبد الغني حسين هلال: مهارات ادارت الازمة، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1995، ص47.

-انخفاض الدخل وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.

-التوجه والخوف من تصرفات النظام وعدم الاهتمام بالعمال.

-استرخاء الرؤساء واللجوء الى حيل السياسة.

-عدم كفاءة النظام الإداري.

-الاستبداد والدكتاتورية في العمل الإداري"¹.

4-7. العوامل التكنولوجية والإنسانية:

"تركيز الكثير من المؤسسات على الأسباب التكنولوجية للازمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية و التنظيمية، ومن الخطر تصميم أجهزة او نظام تكنولوجي على انه سيدار بواسطة افراد مثاليين والحقيقة فانه يجب أن يراعي التصميمات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات والنظم"².

4-8. الرغبة في الابتزاز:

"تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جمعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من اجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، واسلوبها في ذلك هو صنع الازمات المتتالية في الكيان الإداري"³.

4-9. اليأس:

"هو فقدان الامل في حل المشكلات والكوارث، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل، وهذا راجع الى:

-تدهور في الانظمة الإدارية.

¹ نفس المرجع، ص ص26-27.

² محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الازمات عشر كوارث هزة مصر، مكتبة شمس، القاهرة، ص81.

³ محمد شاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الازمات عشر كوارث هزة مصر، مكتبة شمس القاهرة، ص83.

-انخفاض الدخل والراتب.

- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.

-القمع الإداري.

-الشعور بعدم الرغبة داخل العمل او كراهية العمل"¹.

4-10. استعراض القوة:

"وهاد الأسلوب عادة ما يستخدم من الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليها أيضا مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة او حصول ضعف لدى الطرف الآخر او للاثنين معا"².

4-11. الأخطاء البشرية:

"وتعد الأخطاء البشرية من اهم أسباب نشوء الازمات سواء في الماضي او الحاضر او المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، واهمال الرؤساء ، واغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك اهمال التدريب"³.

4-12. الازمات المخططة (المتعمدة):

"حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن احداث ازمة من خلالها"⁴.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص26.

² محسن احمد العضيبي: مرجع سابق، ص63.

³ جمال حواش: التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص40.

⁴ نفس المرجع، ص59.

4-13. تعارض الأهداف:

"عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا اذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر الى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الاخر"¹.

4-14. تعارض المصالح:

"يعد تعارض المصالح من اهم أسباب حدوث الازمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الازمة"².

5. أنواع الازمات وفقا لمختلف التصنيفات:

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الازمات، حيث تختلف تصنيفات الازمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون في اجراء التقسيم والتصنيف لهذه الازمات، وفيما يلي أهم تصنيفات الازمات:

5-1. وفقا لدرجة شدتها: يمكن تقسيم الازمات حسب درجة شدتها الى نوعين هما:

5-1-1. الازمات الخفيفة: "هي تلك الازمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية و الخارجية تأثيرا محددا، ويكون من السهل إدارته و التعاطي معه و علاجه بصورة سريعة وفورية بعد التعرف على الأسباب الحقيقية للازمة ويجري التعامل و التعاطي مع هذا النوع من الازمات بصورة إيجابية"³.

5-1-2. الازمات العنيفة:

"هي أزمات بالغة الشدة تعصف بالمنطقة، ويكون تأثيرها على المنظمة تأثيرا عنيفا وهي تؤثر في كل مكونات المنظمة بمستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنجح المنظمة

¹ نفس المرجع، ص65.

² نفس المرجع، ص65.

³ يوسف أحمد أبو فارة: المرجع السابق، ص103.

في إدارة هذا النوع من الازمات وتجزئتها و التعامل مع كل جزء بالاستراتيجيات و التكتيكات و السياسات المناسبة¹.

5-1-3. الازمات وفقا لمعدل تكرارها: يجري تصنيف الازمات حسب معدل تكرارها الى:

5-2. الازمات الدورية: "هي أزمات تعصف بالمؤسسة بصفات دورية، وتحدث في الاغلب نتيجة أسباب خارجية، وهذه الازمات تختلف من حيث الأسباب وقوة التأثير وحجم الاتساع ووسائل الإدارة و العلاج، وتتباين بتباين النظم الاقتصادية و السياسية و القانونية و الاجتماعية السائدة في المجتمع، وتعتبر الدورة الاقتصادية إحدى المسببات الرئيسية للازمات الدورية حيث أن كل مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية تؤدي الى وقوع أزمة أو أزمات خاصة بها"².

5-3. الازمات غير الدورية: "هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وهي تنشأ وتحدث بصورة عشوائية، من الصعب توقعها، تتطلب من الإدارة استخدام نظام فاعل للازمات وذلك حتى تكون نتائجها غير عنيفة وغير مدمرة، فالأزمات غير دورية تحدث بصورة مفاجئة، ودون إنذارات واضحة، ومن هذه الازمات:

- الازمات الناتجة عن الفضائح والسرقات المالية.
- الازمات الناتجة عن الجوية السيئة.
- الازمات الناتجة عن الزلازل و البراكين"³.

5-4. الازمات وفقا لموضوع الازمة: تقسم الازمات الى حسب موضوع الازمة الى الأنواع

التالية:

5-4-1. الازمات المادية الملموسة: "هي الازمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع و التحقق منه و التعاطي معه بصفة مادية، ويمكن قياس هذا الموضوع

¹ يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص104.

² نفس المرجع: ص105.

³ نفس المرجع: ص106.

المادي و حسابه بصورة كمية، كما يمكن قياس النتائج المادية المترتبة على هذه الازمة المادية الملموسة¹.

5-4-2. الازمات المعنوية: " هي الازمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة ويجري الإحساس بها من خلال الادراك لمضامينها الأزموية وهذه الازمات: أزمة الولاء التنظيمي، بأزمة الثقة، أزمة المصادقية"².

5-4-3. الأزمة المادية المعنوية: "وهي أزمات تتضمن جانبين، مادي ملموس و جانب معنوي غير ملموس ومن الأمثلة على هذا النوع من الازمات، أزمة السرقة من أموال المنظمة، فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، و الجانب المعنوي يتمثل في السمعة السيئة و عدم الثقة في المسؤولين في المؤسسة"³.

5-5. الازمات وفقا لمستوى حدوث الازمة: يمكن تقسيم الازمات حسب المستوى الذي يقع فيه الازمة الى الأنواع التالية:

5-5-1. أزمات تحدث في المستوى الكلي: "تحدث على مستوى الدولة وليس على مستوى المنظمة أو مجموعة من المنظمات، وهذا النوع من الازمات يؤدي الى احداث تغيرات في كل المجتمع، وتكون هذه التأثيرات شاملة وعامة في أسبابها و نتائجها، وهذا النوع من الازمات يتطلب حجما كبيرا من الجهود لإرادتها ومعالجتها"⁴.

5-5-2. أزمات تحدث في المستوى الجزئي: "هي أزمات تحدث على مستوى المنظمة أو المنظمات، وتكون تأثيراتها الجوهرية على البيئة الداخلية للمؤسسة، أما تأثيراتها الخارجية على المجتمع و الدولة فإنها تكون تأثيرات محدودة و أحيانا لا يكون لها تأثيرات تذكر"⁵.

¹ يوسف احمد أبو فارة: مرجع سابق، ص106.

² نفس المرجع، ص107.

³ نفس المرجع: ص108.

⁴ نفس المرجع: ص109.

⁵ نفس المرجع: ص110.

5-6. الأزمات وفقا لدرجة تأثيرها: يجري تصنيف الازمات حسب تأثيرها الى الأنواع التالية:

5-6-1. أزمات ذات تأثير جوهري: "هي أزمات تؤدي الى احداث تأثيرات جوهرية في هيكله المنظمة، وتؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية، وقد تؤدي الى تأثيرات تهدد وجود المنظمة وبقائها ، وقد يؤدي الى احداث تدمير كلي أو جزئي لبعض أجزاء المنظمة الرئيسية"¹.

5-6-2. أزمات ذات تأثير هامشي: "هي أزمات عابرة تقع في المنظمة دون أن تؤدي الى آثار مدمرة أو آثار جوهرية في المنظمة أو المؤسسة"².

5-7. أزمات الاعمال: "هناك مجموعة الازمات البارزة التي تعصف بمنظمات الاعمال واهم هذه الازمات:

- ازمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة.
- ازمة التحول السوقي المفاجئ.
- ازمة فشل المنتجات.
- ازمة علاقات العمل.
- ازمة استبدال المديرين في الإدارة العليا.
- ازمة الأقسام والفروع الدولية للمنظمة.
- الازمة النقدية.
- ازمة تغيير النظم القانونية.
- ازمة الحوادث الصناعية¹.

¹ يوسف احمد أبو فارة: مرجع سابق، ص111.

² نفس المرجع: ص111.

5-8. الأزمات المفاجئة وغير المفاجئة:

5-8-1. الأزمات المفاجئة: كثير من الأزمات قد تحدث بصورة مفاجئة نتيجة تأثير مفاجئ ناجم عن اضطرابات داخلية أو خارجية، وهذه الأحداث غالباً تكون عامة، أكثر مما هي محدودة، ويكون التنبؤ بتوقعها صعباً وأكثر صعوبة من التنبؤ بالأزمة التراكمية.

5-8-2. الأزمة التراكمية: تنجم عن أحداث تراكمية تتراكم داخل المنظمة أو خارج المنظمة عبر مدة من الزمن، ولكن هذه الأزمة أيضاً تقع بصورة مفاجئة².

5-9. أزمات وكوارث طبيعية وأزمات من صنع الإنسان:

5-9-1. أزمات ز كوارث طبيعية: هي أزمات وكوارث ناجمة عن قوى فوق سيطرة الجنس البشري، ومن الأمثلة على هذا النوع: الزلازل، الأعاصير، الانفجارات البركانية، انهيارات الصخور، الفيضانات.

5-9-2. أزمات وكوارث من صنع الإنسان: هي أزمات وكوارث ناجمة عن تصرفات وتدخلات يقوم بها البشر ومن الأمثلة على ذلك: القنابل المدمرة وما ينجم عنها من مخاطر أعمال القتل العمدي، الحروب، نزاعات وخلافات العمل، السرقة، أزمة الموارد الخام.

ثانياً: الإطار النظري لإدارة الأزمات:

1. مراحل إدارة الأزمات: تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في

إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤول عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1-1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: "عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، ومالم يوجه الاهتمام الكافي لهذه

¹ نفس المرجع: ص118.

² يوسف احمد أبو فارة: مرجع سابق، ص119.

الإشارات فمن المحتمل جد أن تقع الازمة، و بالإضافة الى ذلك فان كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى"¹.

1-2. الاستعداد والوقاية: تهتم هذه المرحلة أيضا بمرحلة ما قبل الازمة.

إن الوقاية التامة من كافة الازمات المحتمل حدوثها في المنظمة أمر غير ممكن وبالتالي، فإن المنظمة تستعد لحدوث الازمات، كما يرى الباحثون أن الازمات المحتملة تختلف من منظمة الى أخرى، وأن الهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الازمات بالإضافة الى إدارة الازمات التي تقع بالشكل الجيد"².

1-3. احتواء الاضرار والحد منها: تهتم هذه المرحلة بالتعامل مع الازمة حال حدوثها

يجب على الإدارة في هذه الحال التركيز على التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الازمة و الحيلولة دون امتدادها الى مناطق أو نظم أخرى داخل المنظمة"³.

1-4. استعادة النشاط: تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الازمة يرى الباحثون أنه يجب على

الإدارة في هذه المرحلة التركيز على العمل على استعادة النشاط المعتاد في المنظمة في أقل وقت ممكن و ذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية"⁴.

1-5. التعلم: تهتم هذه المرحلة أيضا بفترة ما بعد وقوع الازمة.

ويرى الباحثون أيضا أن هذه المرحلة يجب أن تركز الإدارة في المنظمة على استرجاع و دراسة و تحليل الازمة و استخلاص الدروس المستفادة منها سواءا من تجربة المنظمة أو من تجارب المنظمات الأخرى"⁵.

¹ محمد بن علي شيبان العامري: قواعد في إدارة الازمات، مؤسسة مهارات النجاح لتنمية البشرية، الامارات، 2012، ص42.

² محمد بن علي شيبان العامري: مرجع سابق: ص43.

³ نفس المرجع: ص44.

⁴ نفس المرجع، ص45.

⁵ نفس المرجع، ص، ص 46،47.

2. أدوات إدارة الازمات:

إن إدارة الازمات في المؤسسات هو رد فاعل وكفؤ يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات الأساسية، تؤدي الى تمكين إدارة المنظمة من التعاطي على الازمة، وادارتها بنجاح، وأهم هذه الأدوات التي يمكن استخدامها ما يلي:

2-1. توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الازمات:

- "أن تكون هذه الغرفة مجهزة بكل وسائل الاتصال.
- توفير عناصر الامن والأمان لهذه الغرفة.
- أن يجري توفير هذه الغرفة بالصورة التي تجعل إدارة الازمة قادرة على ممارسة الضغوط والتأثير على قوى الازمة.
- أن تكون هذه الغرفة قادرة على تزويد إدارة الازمة برؤية حالية ومستقبلية لأحداث المنظمة.
- أن توفر هذه الغرفة لإدارة الازمة الهدوء المطلوب لنستطيع التعرف بحكمة.
- أن تكون مصممة بأسلوب مريح وحجمها يسع جميع طاقم إدارة الازمة"¹.

2-3. امتلاك قدرات التأثير:

"إن نجاح إدارة الازمات يتطلب امتلاك الإدارة المسؤولة عن التعاطي مع الازمة قرارات خاصة في التأثير، فهذه القرارات تساعد في التعامل مع الازمة والتخفيف من تصاعدها وحدتها، وشدتها وقوتها ومن هذه القدرات نذكر ما يلي:

- قدرات التأثير في المصالح الحالية لقوى الازمة.
- قدرات التأثير في المصالح المستقبلية لقوى الازمة"².

2-4. تحقيق الاتصالات الفاعلة في الازمات:

¹ يوسف أبو فارة: مرجع سابق، ص، ص146، 147.

² نفس المرجع، ص148.

"إن توفر نظام اتصالات فاعل في أثناء الازمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الازمات، ويجب أن يكون نظام الاتصالات في المؤسسة قادرا على تحقيق الاتصال الفعال و السريع بين المستويات الإدارية المختلفة و القوائم المكلفة بالتعامل مع الازمة ويجب أن تكون هناك عمليات توصيف و متابعة لهذا النظام"¹.

2-5. اتصالات الازمة: "للإعلام دور أساسي في إدارة الازمة فهو أداة رئيسية من الأدوات التي

تستخدمها المنظمة قبل الازمة و في أثناء الازمة و بعد الازمة"².

2-6. نظام معلومات الازمة: "ويقصد به مجموعة من العناصر المتكاملة و المتفاعلة و المتصلة

ببعضها، وهذه العناصر هي تكوين هيكل من الآلات و المعدات و القواعد، و البرامج و الموارد البشرية ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها و تحليلها و حفظها، كما يعني ويهتم هذا النظام بإجراءات التحديثات المستمرة للبيانات و المعلومات"³.

2-7. توفير الوسائل للزمة للنقل والتحرك من مكان الى اخر في ظل الازمات:"ان نجاح الإدارة

في التعامل والتعاطي مع الازمة يتطلب توفير كل الوسائل التي تحتاجها الإدارة للانتقال والتحرك، وهذا التحرك قد يكون داخل المنظمة او خارجها"⁴.

2-8. توفير إمكانيات وقدرات الصدام:" قد تلجأ إدارة المنظمة من خلال فريق إدارة الازمة

الى الصدام مع قوات الازمة كخيار آخر في التعامل مع هذه القوة، وعندما تفشل البدائل الأخرى في الوصول الى حل مناسب، وتلجأ الإدارة خيار الصدام في ظل التدهور الدرامي السريع للأحداث وعدم استماع قوة الازمة لأصوات العقل الناطق، وهنا تلجأ الإدارة الى وسائل العنف"⁵.

3. أساليب إدارة الازمات:

ان التعامل مع الازمات ليس من السهل لذا قسمت الأساليب الى:

¹ نفس المرجع، ص147.

² نفس المرجع، ص149.

³ فهد أحمد الشعلائي: مرجع سابق، ص110.

⁴ نفس المرجع: ص112.

⁵ نفس المرجع: ص112.

3-1-1. الأساليب التقليدية: تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الازمة وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة، وهي كالتالي:

3-1-1-1. تجاهل الازمة: وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يتجنب وينكر متخذ القرار الإداري بوجود اية أزمات وان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.

3-1-1-2. كبت الازمة: وتتم عملية الكبت من خلال اغلاق كافة المنافذ التي يمكن ان تدخل منها قوى صنع الازمة، وافقاد قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولاً بأول على ما يمكن ان يشكل محورا من محاور التجدد.

3-1-1-3. تشكيل لجنة للبحث عن الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الازمة، أو لها مصلحة في انشائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية، وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حيث ينسى الجميع الازمة وأسبابها.

3-1-1-4. بخس الازمة: بمعنى التقليل من شأنها ومن تأثيرها، ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالازمة تم فعله، ولكنه حدث غير هام

3-1-1-5. تنفيس الازمة: يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالازمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.

3-1-1-6. طريقة تفريغ الازمة: يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الازمة قوته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الازموي، ومن ثمة تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الازمة الرئيسي مجزأ الى تيار تيارات فرعية جانبية.

3-1-1-7. طريقة إخماد الازمة: وهذه الطريقة بالغة العنف والتي تقوم على الصدام العلني، والصريح مع كافة القوى التي يصنعها التيار الازموي و تصنيفها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم¹.

3-2. الأساليب الحديثة(العلمية): وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعية التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل:

¹ أحمد ماهر: إدارة الازمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 89.

3-2-1. طريقة فرق العمل: يكون هنالك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.

3-2-2. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الازمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا.

3-2-3. طريقة احتواء الازمة: يعني حصر الازمة في نطاق محدود وتجميدها في المرحلة التي وصلت اليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الازموي المولد لها، ومن ثم إفقاد قوتها التدميرية.

3-2-4. طريقة تفتيت الازمة: حيث يتم تفتيت الازمة الى مكونات وأجزاء وعناصر، ومن ثم إفقاد الازمة لقوتها.

3-2-5. طريقة التخطيط المسبق لمواجهة الازمة: وهي عبارة عن رسم أهداف خطط

المواجهة الفعلية مع الازمة عن طريق:

- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال.¹

4. مقومات إدارة الازمات:

ان التعامل مع الموقف الازموي وإدارة الازمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الازمة، وفي الوقت ذاته نتيح لفريق التعامل مع الازمات حرية الحركة بالكامل، ومن هنا تحتاج إدارة الازمات الى احتياجات إدارية خاصة، وأيضا الى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض الإدارة بالاستثناء.

ويمكن أن تحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للازمات فيما يلي:

¹ الهدي ماجد ومحمد القاسم: مبادئ إدارة الازمات، الاستراتيجية والحلول، دار زهراء، الأردن، 2007، ص172.

4-1. "تبسيط الإجراءات وتسهيلها: "لا يجوز اخضاع الازمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، كما لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي الى دمار كامل للكيان الإداري، فالأمر يتطلب التدخل السريع و الحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الازموي و معالجته"¹.

4-2. اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية: "لا يمكن التعامل مع الازمة في اطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب ان يخضع التعامل معها بالمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة"².

4-3. تقدير الموقف الازموي: "لابد أن يشمل لتقدير الموقف الازموي تحليلا كاملا لأسباب الازمة و تطورها، وتحديد دقيق و شامل للقوى الصانعة للأزمة، و المساعدة لها، و المؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات و الإمكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الازمة"³.

4-4. تحديد الأولويات: "بناءا على تقدير الموقف الحالي و المستقبلي لأحداث الازمة، توضع الخطط و البدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة"⁴.

4-5. تفويض السلطة: "ينظر الى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءا في إدارة الازمات، أو في نطاق فريق المهام الازموي، وفي نفس الوقت على الفرد أن يعرف المهام و الأنشطة التي يتوقع منه إنجازها"⁵.

4-6. فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع الطرف الاخر: "تحتاج إدارة الازمة الى كم هائل و مناسب من المعلومات، و الى متابعة فورية لتداعيات أحداث الازمة، و سلوكيات أطرافها، ونتائجها، ومن ثم فان فتح قنوات الاتصال مع الطرف الاخر يساعد على تحقيق الأهداف"⁶.

¹ فهد احمد الشعلان: مرجع سابق، ص24.

² محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص72.

³ أبو شامة عباس: إدارة الازمة في المجال الأمني، شرطة الشارقة، الامارات، محلة الفكر الشرطي، ال عدد3، 1995، ص30.

⁴ المرجع نفسه، ص31.

⁵ محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص247.

⁶ المرجع نفسه، ص258.

4-7. الوفرة الاحتياطية الكافية: "فالأزمة تحتاج الى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة الى ما يمتلكه القطاع من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها و الاستفادة من القوى البشرية المخلصة و التي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الازمات"¹.

4-8. التواجد المستمر في مواقع الاحداث: "لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فان التواجد في مواقع الاحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:
- التواجد السري في موقع الاحداث.

- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الازمات"².

4-9. إنشاء فرق مهمات خاصة: "وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، وذلك لتباين الازمات و اختلاف طبيعتها، من أجل التدخل السريع عند الحاجة اليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص و عال حسب نوع وحجم المهمة"³.

4-10. توعية المواطنين: "فلا بد من اعلام و توعية المواطنين، حيث أن وعيهم يؤدي الى المساعدة في مواجهة الازمة، مما يتطلب من اعداد و تنفيذ خطط إعلامية و توعوية في هذا الاطار، على كافة المستويات و باستخدام كافة و سائل و أساليب الاتصال الجماهيري"⁴.

4-11. الخطة الإعلامية في الازمة: "تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الازمات، و الضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء و بعد الازمة، فعندما يهمل الدور الإعلامي يكون انعكاسا سلبي على عملية إدارة الازمات، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة التأهل"⁵.

5. معوقات إدارة الازمات: رغم الجهد المتوقع من قبل إدارة الازمات، الا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة، ويرى "قاسمة مأمون" أن المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الازمة عن طريق تحقيق أهدافها تصنف الى أربعة وهي:

¹ الحملاوي محمد رشاد: مرجع سابق، ص72.

² المرجع نفسه: ص73.

³ المرجع نفسه: ص75.

⁴ جمال حواش: مرجع سابق، ص65.

⁵ جمال حواش: مرجع سابق، ص66.

"5-1. المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومنها:

- الايمان بعبارة ان هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الافراد التفكير في عملية التخطيط للازمة.
- القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير، وبالتالي فان الازمة تتأزم دون الالتفات اليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، والايان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا الوحدى".
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الازمة ليست ذات أهمية، وإنها ليست جزء أساسيا في المنظمة.
- التعامل مع كافة الازمات رغم تبيانها بنفس المنهج.

5-2. المعوقات التنظيمية: وتتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها ما يلي:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الافراد.
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الازمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الازمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنحة الى الجهات المعنية للتعامل مع الازمات.

5-3. المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات.
- عدم اضطلاع الافراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الاحداث مما يؤدي الى صعوبة السيطرة على الازمة¹.

ومن جهة أخرى يرى "عباس صلاح" فان معوقات إدارة الازمة بانها كثيرة ولا حصد لها، ومن أهمها:

¹ عبد الغفور الزواهره: العوامل المؤثرة في إدارة الازمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2001، ص60.

- إدارة الازمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.

-إدارة الازمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، فحجم المنشأة كفيل بحمايتها من الازمات، فلا بد من التقاؤل في المستقبل

وخلاصة القول ان هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الازمات، وهي كثيرة ولا حصد لها.

6. فريق إدارة الازمات:

"في حالة وجود ازمة يتم تحديث الأشخاص الموكلة اليهم الاعمال الخاصة بمعالجة الازمات و المهام المرتبطة بهم و الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الازمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل و الأشخاص و أماكن المواجهة، فتكوين فريق إدارة الازمات يكون كما يقول الحملوي تمثيلا لأعلى سلطة"¹.

7. كيفية اختيار فريق الازمات:

يرى ماهر أحمد أن فريق إدارة الازمات يجب أن يضم كلا من رئيس للفريق من الإدارة العليا: عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممثل للموارد البشرية، ممثل للشؤون المالية، ممثل من أمن المنظمة، ممثل للشؤون القانونية.

لكن أبو فارة أكد على أن اختيار فريق إدارة الازمات وهي:

7-1. "أسلوب الانتقاد الشخصي: إذ يقوم مدير الازمات باختيار بعض الافراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الافراد.

7-2. أسلوب الترشيح: حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الافراد المرشحين للعمل في فريق الازمة، فيتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالازمة.

¹ سامي الحملوي محمد رشاد: مرجع سابق، ص47.

7-3. أسلوب الرصد والتتبع: يتم رصد وتتبع مجموعة من الافراد المرشحين للعمل في فريق الازمة، ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، وفي ضوء تقارير تقويم الأداء الخاصة بهم.

7-4. أسلوب إدارة الإعلان: حيث يتم الإعلان عن الحاجة الى الافراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الازمات، وتتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم.

7-5. أسلوب التجنيد: يتم زرع الافراد ضمن أقسام و دوائر المنظمة ليكونوا أفراد سريين يعملون في فريق الازمة¹.

8. مهام فريق إدارة الازمات:

يقوم فريق إدارة الازمات بعدة مهام منها:

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الازمات.
- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.
- مراجعة واعداد خطة إدارة الازمة وادخال التحسينات عليها.
- تقديم الشورة للمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة².

9. خصائص فريق إدارة الازمات:

أسفر تشعب الازمات وتعددتها واتساع آثارها، عن اختفاء القرارات الفردية في ادارتها فأصبحت إدارة جماعية القرار، قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص، يحظى بعدة خصائص منها:

- تحقيق مستوى عالي من الاتصالات، الافقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.
- قلة أعضاء الفريق وملائمتهم للمهام المطلوبة، وليس لعدددهم، ويحدر من تكثير العدد من دون داع أو سبب حقيقي لذلك.

¹ يوسف أبو فارة: مرجع سابق، ص112.

² السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث، دار العلوم، 2006، ص114.

- تنوع تخصصات الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.
- المرونة والقدرة على التحرك السريع، بعيدا عن القواعد واللوائح البيروقراطية وضرورة أن يخول فرق الازمة أعضائه، كل على حدى، سلطات وصلاحيات يحق له استخدامها أثناء مواجهة الازمة.
- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الازمة والمستويات القيادية، تفاديا لأي خطأ أو مشكلة، أثناء مواجهتها ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال، وما تتيحه من إمكانيات خاصة.
- اختيار قائد الفريق، تتوافر فيه المواصفات الشخصية وموضوعية كمؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار¹.

في نهاية هذا الفصل نستخلص أن كل علم تتناول الازمة من زاوية مختلفة الا أن الازمة بشكل عام هي حدث أو موقف مفاجئ يهدد قدرة الافراد والمنظمات على البقاء ويشكل تهديدا أساسيا لقيم صانع القرار، كما تطرقنا للمفاهيم المرتبطة بها وأسبابها المتعددة وكيفية السيطرة عليها، وكيف يتم اختبار فريق لإدارة الازمات وكيفية الوصول الى حلها وذلك باعتماد العديد من الاستراتيجيات سواء كانت تقليدية أو معاصرة.

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق ص49.



الكتاب المطبوع



الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

• تمهيد.

• أولا: مجالات الدراسة.

1. المجال الجغرافي.

2. المجال البشري.

3. المجال الزمني.

• ثانيا: فرضيات الدراسة.

• ثالثا: منهج الدراسة.

• رابعا: أدوات جمع البيانات.

1. الملاحظة.

2. المقابلة.

3. السجلات والوثائق.

4. الاستمارة.

• خامسا: مجتمع البحث.

• سادسا: أساليب التحليل.

تمهيد:

تعد الإجراءات المنهجية للدراسة من العناصر البنائية والأساسية للدراسات العلمية التطبيقية، فهي تصور استراتيجي لما سيتم دراسته بالبحث والتحليل لفترة زمنية مستقبلية يتم التحقيق منه للوصول الى النتائج النهائية للدراسة.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل وضع مجموعة من الأساليب العلمية التي إتباعها من أجل تنظيم هذه الأفكار وترجمتها الى حقائق ملموسة، تساعدنا في التحقق من الفرضيات المطروحة والإجابة على تساؤلات الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

لكل دراسة مجالات تستند إليها من أجل القيام بالجانب الميداني وترجمة ما توصل إليه الباحث في الجانب النظري إلى حقائق ملموسة، وفي هذا الصدد قسم الباحثون هذه الحدود إلى ثلاثة حدود وهي:

1. المجال الجغرافي: ويقصد به المجال المكاني، الحيز أو النطاق المكاني لإجراء الدراسة، وقد

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية بميناء "جن جن"

يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، وتحديدًا في منطقة أشواط ببعد حوالي 2 كلم من مطار فرحات عباس، وبحوالي 6 كلم من بلدية الطاهير، و 10 كلم من عاصمة الولاية، و 40 كلم من منطقة بلارة الصناعية و 140 كلم من قسنطينة وبحوالي 350 كلم من مدينة الجزائر، و 900 كلم من حاسي مسعود. وتقدر مساحته بحوالي 140 هكتار مع إمكانية توسع تقدر ب 30 هكتار.

❖ تقديم عام لميناء جن جن:

يعتبر الساحل الجيجلي منطقة استراتيجية هامة، فقد كان منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي واستطاع ان يكون نقطة عبور للسفن التجارية، وفي الفترة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع والمتمثلة أساسا في منتجات الفلين والكروم والتي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج، وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا. وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح الميناء الجيجلي من ضمن هياكل الاقتصاد الوطني، حيث كان تابعا لميناء بجاية الى غاية 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة. ليصبح مستقلا تحت اسم مؤسسة ميناء جيجل طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 173/04 المؤرخ في 1984/07/21.

ونظرا لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني والملاحة التجارية أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة وكذا عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر كبيرة الحمولة، أي ذات عمق كبير لذا تقرر بناء ميناء جديد في منطقة أشواط. بدأت أشغال بناء ميناء جيجل "جن جن" في 1984/11/09 وانتهت في نهاية 1999، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية، هولندية تترأسها شركة "كون دوت" الإيطالية، وقد بلغت تكاليف إنجازه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، وكانت ممولة من عدة أطراف هي:

الدولة الجزائرية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، الصندوق السعودي للتنمية، والبنك الإسلامي الجزائري.

وقد رست أول باخرة بالميناء في جويلية 1989، محملة بمعدات لإتمامه لحساب شركة "كون دوت" في سنة 1993. ليصبح الميناء يسمى بميناء جن جن ويتبع البحرية.

❖ منشآت ميناء جن جن:

يتكون ميناء جن جن من:

المنشآت القاعدية: يتمون ميناء جن جن حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000م وطول السد الشرقي 900م، ويحتوي على عدة رصيف للإرساء ذات خصائص مختلفة نبنيتها حسب الجدول التالي:

المنشآت القاعدية لميناء جن جن.

الرصيف	الطول	العرض	غاطس السفينة	مساحة السطح
رصيف عام لبواخر الشحن	770م	200م	11م	15هكتار
رصيف مختلط	250م	300م	11م	7.5هكتار
رصيف إرساء السفن حاملة السيارات			11م	9هكتار
رصيف غربي	1060م	300م	من 18.20 الى 20.5	30هكتار

المنشآت الفوقية: وهي جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وهي:

- **العمارات:** تضم العمارات الإدارية جميع مصالح الميناء إضافة الى مقر الجمارك، شرطة الحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس ومبنى إدارة الميناء.
- **منشآت متخصصة:** وتضم خزانات اسمنت بسعة 5000 طن، أحواض للزيت بسعة 8000 طن وخزانات حبوب بسعة 280000 طن.

- **المستودعات:** تحتوي على ثلاثة مستودعات مبنية، مساحة كل واحدة منها حوالي 1000م، كما تحتوي على هياكل طور الإنجاز في الرصيف الغربي من المستودعات مساحته الاجمالية 6000م.
- **التخزين:** يمتد إجمالي الميناء على مساحة 140 هكتار وتبلغ مساحة منطقة التوسع خارج الميناء 30 هكتار، واحتياط عقاري خارج الميناء ممتد على مساحة 350هكتار لإنشاء مناطق حيوية¹.
- **منشآت كهربائية:** توزع الطاقة الكهربائية محطة فرعية أساسية قوتها 6300كيلوواط، وخمس محطات ثانوية من مختلف القوات.
- **التجهيزات:**
- **عتاد ترتيب السلع:** ويضم:
 - عربات رافعة من مختلف الحمولات ذات سعة 3 طن _ 38 طن.
 - عربات رافعة مجهزة بالآلات توزيع للحاوية وجرافات شاحنة.
 - عرفات ناقلة للحبوب تتقل 150طن/سا _ 250طن/سا.
 - رافعات نقالة قوتها 65 طن ورافعات أخرى قوتها 90 طن.
 - جرارات شحن سيارات تحمل 40 طن.
 - حاملة حاويات ذات 40 قدم.
- **عتاد بحري:**
 - جرارات قوتها 2750 حصان.
 - جرارات قوتها 1700 حصان
 - 3 زوارق لقيادة السفن.
 - 4 زوارق لإرشاد السفن.

¹ وثائق من مصلحة التكوين.

❖ المراحل التي يمر بها نشاط المؤسسة:

يعتبر ميناء جن جن مؤسسة اقتصادية خدمتية ذات طابع تجاري، يتمثل نشاطها الأساسي في استلام البضائع وتفريغها ومن ثم شحنها وتوزيعها على المتعاملين الاقتصاديين. ويمر ذلك بعدة مراحل وهي:

✓ **المرحلة التحضيرية:** حيث يقوم قائد السفينة بالاتصال بالوكيل البحري عن طريق الفاكس أو E-mail ليزوده بمعلومات عن السفينة (اسمها، جنسيتها، عمقها، عرضها وطولها) إضافة الى نوع الحمولة، كميتها ووقت وصولها الى خليج الميناء.

✓ **مرحلة طلب رسو السفينة:** وتتمثل هذه المرحلة في الدور الذي يقوم به الوكيل البحري بناء على المعلومات المقدمة من طرف قائد السفينة فيقوم بإعداد طلب للرسو بالرصيف (Demande de post quai) فيها كل المعلومات المتعلقة بالسفينة، حيث يرسل نسخة من الطلب الى كل من القيادة المينائية شرطة الحدود والجمارك.

✓ **مرحلة تسجيل المعلومات الخاصة بالبواخر:** تتمثل هذه المرحلة في دور القيادة المينائية عندما تتلقى سند الطلب من الوكيل البحري، تسلمه الى ضابط المناوبة الذي يقوم بتدوين كل المعلومات الخاصة بالبواخر التي هي على مستوى الرصيف، والتي في خليج الميناء والبواخر المنتظرة.

كل هذه المعلومات يكتبها على لوح متواجد عند القيادة المينائية، ويتم عقد اجتماع مصغر يوميا في مقر القيادة يضم لجنة (Commission de placement) مكونة من مدير القيادة المينائية، مدير الاستغلال، مصلحة الشرطة، الجمارك، الوكلاء البحريون والزيائن، يتم من خلاله طرح كل المشاكل المتعلقة بالشحن، التفريغ والاتفاق على الوقت الإضافي واتخاذ القرارات فيما يخص: تاريخ ومكان رسو السفينة وذلك بناء على المعلومات التي يقدمها الوكيل البحري والزيبون.

✓ **مرحلة دخول السفينة لخليج الميناء:** عند وصول السفينة لخليج الميناء يقوم قائد البخرة بالاتصال بالقيادة المينائية ويخبرهم بوصولها، وبذلك تقدم له النصائح والارشادات اللازمة خاصة منها المتعلقة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول الى الميناء. ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد البخرة بضابط مينائي يقوم بإدخالها الى الميناء بواسطة ساحبات حتى تصل الى الرصيف.

✓ **مرحلة المعاملات التي يستعملها الوكيل:** يقوم الوكيل البحري بالسهر على تقديم ما تحتاجه الباخرة وطاقمها من خدمات وتسهيلات إذ بمجرد رسو السفينة يصعد الوكيل على متنها لجلب الوثائق المتعلقة بأصحاب البضائع والمتعلقة بأصحاب الحمولة.

✓ **مرحلة الشحن والتفريغ:** تأتي مرحلة التفريغ عند رسو السفينة في الرصيف بواسطة عمال الشحن والتفريغ "Les docker" وهم مقسمون الى ثلاثة فرق تعمل بالتناوب وفق البرامج المحدد، وبعد الانتهاء من عملية التفريغ يتم نقل البضائع الى المخازن، وهنا يأتي دور وكيل العبور (لديه صلاحية معتمد جمري)، وان لم تكن هذه الصلاحية فعلى مالك البضاعة القيام بالعملية الجمركية وتسديد الرسوم والحقوق الجمركية وهذا حسب نوعية البضاعة وإخراجها من الميناء وتسليمها لصاحبها بشكل رسمي.

❖ مهام ميناء جن جن وأهدافه:

- ✓ **المهام:** تتمثل في مختلف الخدمات التي يقدمها الميناء. وتتمثل في:
 - التكفل بالبواخر وما يحملونه من بضائع من يوم وصولها الى خليج الميناء الى غاية خروجها.
 - السهر على حماية البضاعة من التلف والسرقة وذلك بوضعها في المستودعات.
 - التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية.
 - تكفل الميناء بتفريغ وشحن البضائع.
 - حراسة البضائع ليلا ونهارا الى غاية تسليمها.
 - اختيار وتطبيق أحسن طرق التسيير.

✓ **الأهداف:**

إن ميناء جن جن موجود في إطار المخطط الوطني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبهدف ترقية المبادلات الخارجية للبلد من خلال تشجيع انتقال الأشخاص والبضائع وزيادة قدر الاستقبال والامن في الميناء من كل الاخطار المحدقة به. وبهذا يمكن تقسيم أهداف الميناء الى:

- **الأهداف الداخلية:** تتمثل في:
 - تحقيق الربح وأكبر دخل ممكن.
 - زيادة رأس مال المؤسسة وتوسيعها عن طريق فتح وحدات أخرى.

- استمرار المؤسسة في نشاطها وهذا بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها.
 - الزيادة في حجم التعاملات.
 - الدقة في العمل والسرعة في التنفيذ.
 - الأهداف الخارجية: وهي:
 - زيادة الدخل القومي.
 - توفير العملة الصعبة.
 - توفير مناصب العمل.
- ❖ الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من ست مديريات، ومقسم حسب الوظائف الى:

- ✓ المدير العام: وهو السلطة العليا في المؤسسة وتعود اليه عدة صلاحيات كإبرام الصفقات والعقود.
- ✓ مساعدة المدير العام: وهي المسؤولة عن السير الحسن لأعمال المدير العام، كما تتكفل باستقبال الراغبين في مقابلة المدير العام وتحديد المواعيد وغيرها.
- ✓ مديرية القيادة المينائية: ومن مهامها:
 - السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل، التفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال.
 - إعداد تقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة.
 - تحديد القيود والعراقيل ومبيعات العمل وإعطاء حلول واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
 - حماية أحواض الميناء من التلوث والمحافظة على الأملاك العمومية للميناء.
- ✓ مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها:
 - وضع سلم التعويضات المالية لكل العمال.
 - اقتراح حلول تقنية ومبادلات التسوية الضرورية لكل المشاكل العالقة.
 - التنسيق من اجل تحسين أداء ونوعية العمل في مختلف مصالح الميناء.
 - السهر على تطبيق القوانين الداخلية لمختلف مصالحها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ مديرية الدراسات والتنمية: من مهامها:

- دراسة الاحصائيات والتغيرات فيما يخص التبادلات الخاصة بنقل البضائع.
- إعداد مخططات قصيرة المدى وأخرى متوسطة في مجال تنمية المؤسسة.
- وضع استراتيجية الإعلان والاتصال.
- إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها الى المديرية ومجلس الإدارة.

✓ مديرية الاشغال والصيانة:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.
- السهر على تطبيق صيانة قرارات المجالس الإدارية.
- السهر على صيانة المنشآت القاعدية الفوقية والتحتية.

✓ مديرية الموارد البشرية:

الاشراف على تطبيق سياسة المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية. والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور وتسيير المستخدمين.

✓ مديرية الاستغلال: تقوم بعدة مهام أهمها:

- الاهتمام بوصول السلع في امان.
- مساعدة البواخر على الإبحار والوصول في امان.
- العمل على تحسين مردودية الشحن والتفريغ.
- تزويد مصلحة الفتورة بالعناصر التي تدخل في اعداد الفواتير.
- تكون مسؤولة عن شحن وتفريغ السلع سواء كانت من الصادرات أو الواردات.

2. المجال البشري: ويقصد به العدد الكلي لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد ميناء جن جن

1377موزعين على ثلاث مستويات وظيفية وقد تم اجراء الدراسة الميدانية بمديرية الموارد البشرية بتوجيه من المؤسسة.

العدد	المستوى الوظيفي
105	الإطارات
311	عمال التحكم
961	عمال التنفيذ
1377	المجموع

المصدر: وثائق من مديرية الموارد البشرية المؤسسة المينائية جن جن

3. المجال الزمني: يقصد به المدة التي استغرقها الباحث في تحضير دراسته الميدانية، وقد مرت

دراستنا عبر أربع مراحل وهي:

✓ المرحلة الأولى: توجهنا الى المؤسسة " ميناء جن جن " بهدف الحصول على الموافقة من اجل اجراء الجانب الميداني، فكان يوم 15 فيفري 2016 بعد طلب تصريح عن إدارة قسم علم الاجتماع بجامعة تاسوست يوم 14 فيفري 2016 تاريخ الحصول على ترخيص الدخول الى الميناء.

✓ المرحلة الثانية: قمنا فيها بالزيارات الاستطلاعية بميناء جن جن أشواط الطاهير ابتداء من تاريخ 18 فيفري 2016 الى غاية 15 أفريل كمحاولة لمعرفة ميدان الدراسة، ظروف العمل، تحصلنا فيها على الهيكل التنظيمي للميناء وبعض الوثائق الأخرى التي توضح موقع الميناء، مهامه وأهدافه، كما قمنا بإجراء المقابلات مع بعض الموظفين.

✓ المرحلة الثالثة: قمنا فيها بتوزيع الاستمارة على المبحوثين يوم 28 افريل 2016.

✓ المرحلة الرابعة: مرحلة استرجاع الاستمارات يوم 3 ماي 2016.

ثانيا: فرضيات الدراسة.

في كل دراسة يصبوا الباحث الى تحقيق أهداف ولأجل ذلك يضع فرضيات تشكل في مجملها مفتاح لانطلاق الدراسة وخط وصول الباحث.

▪ الفرضية الرئيسية:

➤ توجد علاقة بين نمط القيادة وإدارة الازمات في المؤسسة.

الفرضية الأولى: يؤدي نمط القيادة التسببي الى انهيار النظام والتقليل من أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية: يؤدي نمط القيادة التسلطية غير العادلة الى زيادة الصراعات.

الفرضية الثالثة: يؤدي نمط القيادة التشاركية الى التقليل من الخلافات داخل المؤسسة.

ثالثا: منهج الدراسة.

من اجل أن تتصف الدراسة بالعلمية لابد أن تستند الى منهج علمي تسيير وفقه، و عليه يعرف المنهج على أنه: "مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة أو مشكلة بحث، حيث يقوم الباحث بسلسلة من العمليات حتى يصل الى النتائج، وذلك عن طريق الأساليب المتبعة من أجل تحقيق الفروض المصححة"¹.

ويعرف أيضا: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها"².

وانطلاق من نوع دراستنا ومن الهدف الذي انطلقنا منه والمتمثل في الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة كما هي في حيز الواقع، والدراسة تسمى الى التعرف على كيفية إدارة المؤسسة قبل وأثناء وبعد الازمة، لتأسيس إرث معرفي حول ما تحتكم اليه المؤسسة صناعية كانت او خدماتية من إمكانيات فنية بشرية وتقنية لتفعيل اتصالها وقت الازمات وتحديد مسارها.

فالمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وتحديد ما تتميز به الظاهرة من خصائص معينة وحصر العوامل المختلفة المؤثرة على موضوع الدراسة كما يستند على فهم وتحليل الدراسة بصورة متعمقة وبطريقة جزئية أو فردية ومن ثم التوصل لنتائج علمية محددة من خلال جمع الحقائق العلمية والبيانات الإحصائية الخاصة بموضوع الدراسة.

¹ محمد شلبي: المنهجية في التحرير السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص64.

² عمار بوحوش وآخرون: منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001، ص99.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

ان دقة أي بحث علمي تتوقف الى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع، وامكانيات الباحث للحصول على البيانات، وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع البيانات حول مشئلة الدراسة من الواقع الاجتماعي المحسوس، أو الإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها، وقد سبق وأن حددنا بأن هذه الدراسة تحاول جمع معلومات متنوعة حيث تم استعمال أكثر من أداة واحدة لجمع المعلومات الميدانية المراد الحصول عليها ويمكن تصنيف هذه الأدوات على النحو التالي:

1. الملاحظة:

تعرف الملاحظة على انها " مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كتب في اطارها المتميزة ووفقا لظروفها الطبيعية"¹.

وتعرف على انها: " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الاحداث و مكوناتها البيئية و المادية، و متابعة سيرها، اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة"².

وقد تم استخدام الملاحظة بدون مشاركة بمعنى أن عملية الملاحظة تمت من خلال:

- معرفة ميدان الدراسة من خلال الزيارات المتكررة للميناء .
- ترقب بعض مواقع العمل، الوسائل المستخدمة في مواجهة بعض الازمات ولاسيما استعداد المؤسسة للحرائق وبعض الانفجارات.
- التعرف على ظروف العمل داخل الميناء .
- التعرف على بعض الحقائق التي لا يمكن للموظفين التعبير عنها.

¹ أحمد بن مرسللي: مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص214.

² كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص309.

2. **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، يعرفها موريس أنجرس على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل من أجل مساءلة الافراد بكيفية منعزلة، أو جماعية بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بشكل متعمق عن الأشخاص المبحوثين"¹.

تم اجراء مقابلات حرة مع المكلفين بالاتصال في المؤسسة (ميناء جن جن)، وذلك لتحديد طبيعة و خصوصية كل مؤسسة، كما تمت اجراء مقابلة مع بعض الإطارات بعدة اقسام في مديرية الموارد البشرية و الهدف من هذه المقابلة معرفة نوع الازمات التي تعرضت لها المؤسسة في الماضي أو التي تواجهها في المستقبل، وكذا تحديد موقع خلية الاتصال إن وجدت و استراتيجية المؤسسة الاتصالية، و قد كانت أسئلة المقابلة على شكل سلسلة ضمنية لمجموعة من الأسئلة و الأسئلة الفرعية التي تقتضيها موقف المقابلة، على ان يتم في بداية أي مقابلة تقديم لأنفسنا نحن أصحاب الدراسة و التعريف بموضوع الدراسة وسرية المعلومات المحصل عليها شفويا، وقد حاولنا استعمال التسجيل الالي مع الإطارات العليا لكنهم رفضوا ذلك، كما تجاوزنا ذكر أسماء الافراد الذين أجريت مقابلتهم، وذلك احتراما لرغبتهم فاستعملنا التسجيل الكتابي لكل ما يقولونه.

حيث تمحور محتوى المقابلة في النقاط التالية:

هل سبق وان واجهت مؤسستكم أزمة؟

هل بحوزة المؤسسة خطط عن كيفية التعامل مع الازمات التي قد تواجه المؤسسة؟

هل تتوفر لديكم قاعة مجهزة بكل الإمكانيات الاتصالية والتقنية لمجابهة المشاكل؟

هل توجد خلية مختصة لأجل ذلك؟ وعلى أي أساس يتم تشكيل هذه الخلية؟

من يتولى اعلام ببقية العمال بأوضاع المؤسسة؟

ما نوع الاتصال السائد بين المسؤول والمرؤوسين؟

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، د ط ، الجزائر، 2001، ص197.

هل تقوم المؤسسة بتشجيع مبادرات العمال على مساهمتهم في تقديم حلول لبعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة؟

3. السجلات والوثائق: يعتمد الباحث على السجلات والوثائق الإدارية لاستكمال دراسته الميدانية، وقد تم استخدام بعض الوثائق والمستندات المتعلقة بالتعرف على المؤسسة، طبيعة نشاطها، مهامها وأهدافها، إضافة الى هيكلها التنظيمي.

4. الاستمارة: تعد الاستمارة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث للتحقق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة على تساؤلاتها والوصول الى نتائج.

فهي: " عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين، تقدم في شكل واضح، لعينة من الافراد للإجابة عنها"¹.

وتعرف الاستمارة أيضا: " بأنها نموذج يضم مجموع من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة"².

وفي دراستنا قمنا بصياغة استمارة من 36سؤال وقد ضمننت في محاور رئيسية المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وبقية المحاور صيغة على أساس الفرضيات المقترحة. وقد تم إعدادها بصياغة أسئلة بأنواعها، المغلقة والمفتوحة، والنصف مغلقة. حيث تم توزيع 42 استمارة واسترجعنا 40 استمارة.

¹ أحمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، د ط، الجزائر، 2006، ص121.

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص123.

خامسا: مجتمع البحث.

المجتمع كما يعرفه القحطاني هو مجموع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها، ومن جهة أخرى العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي يتم اختيار بعض العناصر لإسقاط موضوع الدراسة عليها. فتعرف العينة على أنها: "المجتمع الذي يعني بالدراسة و الذي يتم منه جمع البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل لأنها تتمثل في مجموعة من الافراد مأخوذة من المجتمع الكلي، وهي تعتبر من الطرق التي تساعد على إنجاز البحث بأقل جهد و تكلفة ووقت ممكن"¹. كما يقصد بها: "المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع البحث الذي تجمع من خلاله المعطيات و المعلومات في ميدان الدراسة"².

وقد اعتمدنا في دراستنا على عينة قصدية عشوائية طبقية لان المجتمع المدروس غير متجانس من حيث خصائصه، والعينة الطبقية هي عينة مماثلة للمجتمع الأصلي. تكون خصائص العينة مشابهة لخصائص المفردات في كافة النواحي، ونظرا لان حجم المجتمع الكلي كبير (1377 عامل)، ويصعب الاتصال بجميع الافراد كانت الدراسة بمديرية الموارد البشرية والمتكونة من 101 عامل.

✓ وصف خصائص العينة:

- يتكون مجتمع دراستنا من 101 عامل، اخترنا منهم عينة ب 42 عامل.
- يتكون مجتمع دراستنا من كلا الجنسين ذكر واثني موزعين على ثلاث فئات هم:

• العينة = المجتمع الكلي * النسبة المختارة / 100.

$$- 101 * 40 / 100.$$

العدد	المستوى الوظيفي
11	الإطارات
38	عمال التحكم
52	عمال التنفيذ
101	المجموع

المصدر: اعداد شخصي.

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي، مرجع سابق، ص76.

² موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مرجع سابق، ص319.

سادسا: أساليب التحليل:

تعتمد الدراسات الوصفية التي تقترن بالدراسات الميدانية على أسلوبين في تحليل معطياتها، بعد عملية جمع البيانات فلا بد من ترجمة تلك الأرقام المبهمة الى معلومات ذات دلالة معرفية، عملية وسوسولوجية، وقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على:

1. الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن صحة الفرضيات عن طريق ادراجها في الجداول الإحصائية البسيطة او المركبة والتعليق عليها احصائيا، للكشف عن متغيرات الدراسة باستتطاق الازقام والنسب الجامدة، واستخلاص النتائج ومناقشتها علميا على ضوء نظرية سابقة وما هو واقعي.

2. الأسلوب الكمي: وذلك بالاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات، أثر عرض النتائج وتفسيرها، وربط العلاقة المحددة سابقا في القسم النظري من نظريات وفرضيات وإشكالات، لتكامل الدراسة وتناسقها كما استعملنا ك مربع لاختبار صدق فرضيات الدراسة

من خلال هذا الفصل تناولنا أهم الخطوات المنهجية لدراستنا الميدانية المتمثلة في مجالات الدراسة إضافة الى إجراءاتها المنهجية من منهج وعينة، وكذلك تطرقنا أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وأخيرا الأساليب المعتمدة في التحليل الفني لموضوع الدراسة.

الفصل السابع: تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة.

• تمهيد.

• أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

• ثانيا: النتائج العامة.

1. مناقشة نتائج البيانات الشخصية.

2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

4. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.

• ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

• رابعا: صعوبات البحث والتوصيات.

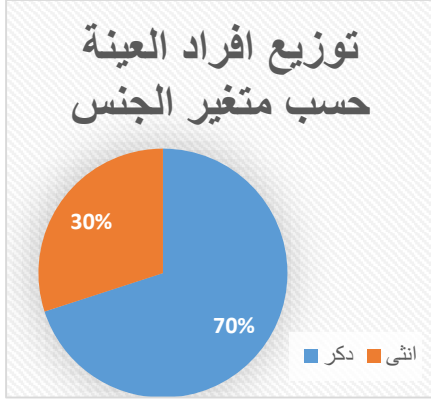
• خامسا: القضايا التي تثيرها الدراسة.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج انطلاقا من عرض و تحليل البيانات و المعطيات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري ثم ابراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة، كما سنقوم في هذا الفصل أيضا بعرض بعض الصعوبات التي وجدها اثناء اجراء هذه الدراسة، لنقوم في الأخير بتقديم حملة من القضايا التي تثيرها الدراسة والتوصيات.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

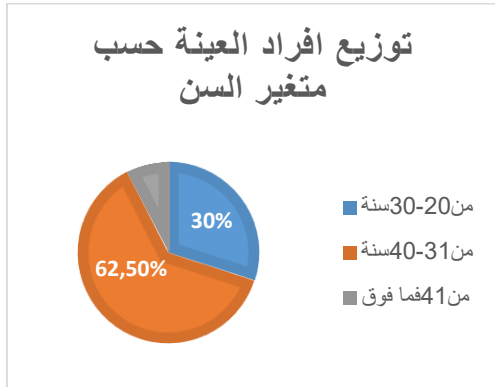
الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	70%
انثى	12	30%
المجموع	40	100%

تبين المعطيات الكمية المتحصل عليها والخاصة بمتغير الجنس، أن المبحوثين يتميزون بنوع من التباين في الجنس، حيث سجل تقدم ملحوظ لجنس الذكور على جنس الاناث وهو ما يمثل نسبة 70% ويرجع سبب هذا التباين الى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب قوة عضلية، في حين نجد نسبة 30% تمثل جنس الاناث والتي وزعت مهامهن في الإدارة نظرا لفيزيولوجيه المرأة والتي تحتاج الى جهد عقلي ومهارات معرفية أكثر.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

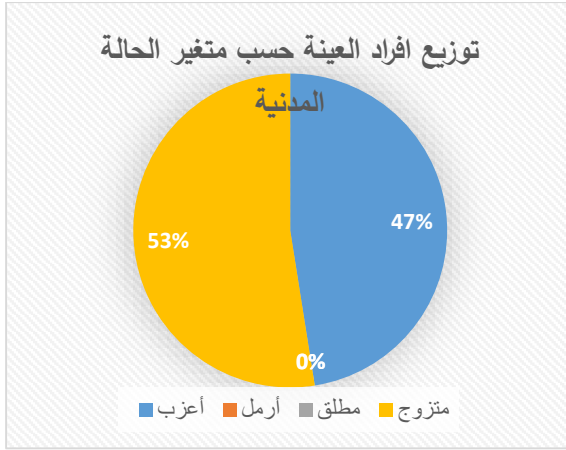


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	12	30%
من 31 الى 40 سنة	25	62.5%
من 41 سنة فما فوق	3	7.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم 2 يتضح لنا ان معظم افراد العينة ينتمون للفئة العمرية من 31 الى 40 سنة، حيث تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة قدرت بـ 62.5% وتليها مباشرة فئة الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى 30 سنة ونسبتها قدرت بـ 30% وذلك كونهم أصحاب الطاقات والقدرات

ولما يتمتعون به من نشاط وحيوية وقدرة، اما الفئة من 41 فما فوق وهذا ما يفسر ان إدارة المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة وتهتم بإدماج فئة الشباب.

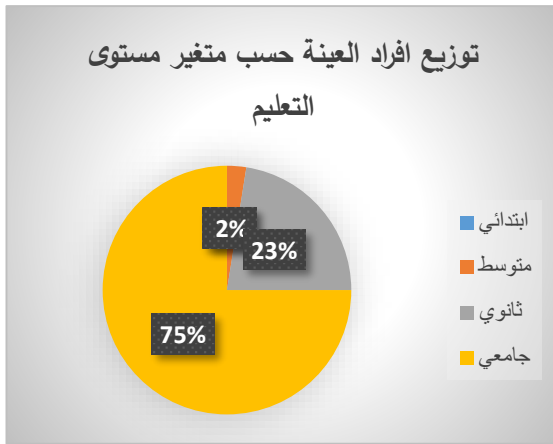
الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	19	47%
أرمل	0	0%
مطلق	0	0%
متزوج	21	53%
المجموع	40	100%

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ ان مجتمع الدراسة تختلف حسب ظروفهم، حيث نجد ان اعلى نسبة سجلت في نسبة المتزوجين اد تقدر بـ 52.5% وهذا ما يعكس ان اغلبية المبحوثين من المتزوجين حيث يعود ذلك الى المسؤولية التي يتحملها هؤلاء تجاه عائلاتهم سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى النفسية وهو ما يزيد من استقرارهم في العمل. اما فئة العزاب فتمثل بنسبة 47.5% كونهم عمال جدد من جهة ومن جهة أخرى محاولة تثبيت مكاناتهم والاعتماد على النفس في العمل لتحقيق الاستقرار الوظيفي قبل الاستقرار العائلي في حين لا نجد أي إثر لفئة المطلقين والارامل.

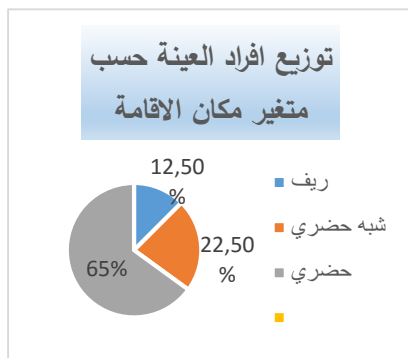
الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليم:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	1	2%
ثانوي	9	23%
جامعي	30	75%
المجموع	40	100%

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ ان فئة الجامعيين هي الفئة الغالبة على مفردات الدراسة. حيث انفردت بأعلى نسبة والمقدرة بـ 75% وهذا راجع الى طبيعة العمل والمهام التي تتطلب مستويات تعليمية عالية ومعرفة كبيرة خاصة وانه هناك تعامل كبير مع الات دات التكنولوجية الحديثة، كذلك العمل يتطلب وجود كم معرفي عقلي كبير ومعلومات ثرية لتوظيفها في المجال الصناعي في حين نجد نسبة 23% تمثل الفئة التي لها مستوى تعليمي ثانوي وكذلك كون ان معظم هذه الفئة من العمال البسطاء لم يكملوا دراساتهم بالتعليم العالي وخرجوا مباشرة للبحث عن العمل. اما نسبة 2% فتشمل الفئة التي لها مستوى تعليمي متوسط(أساسي) أما المستوى الابتدائي لم يسجل أي نسبة.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة:

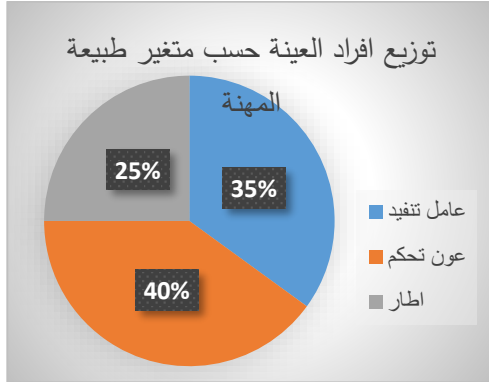


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ريف	5	12.5%
شبه حضري	9	22.5%
حضري	26	65%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ان النسبة العالية هي 65% والتي تمثل افراد العينة من الحضري في حين ان النسبة 22.5% تمثل افراد العينة من الشبه الحضري، ونسبة 12.5%

افراد العينة من الريف ويتضح ان هناك ثقافة محلية في هذه المؤسسة وهذا ما يزيد من تماسك العمال وتفاهمهم نتيجة حملهم لنفس القيم والأفكار والثقافات.

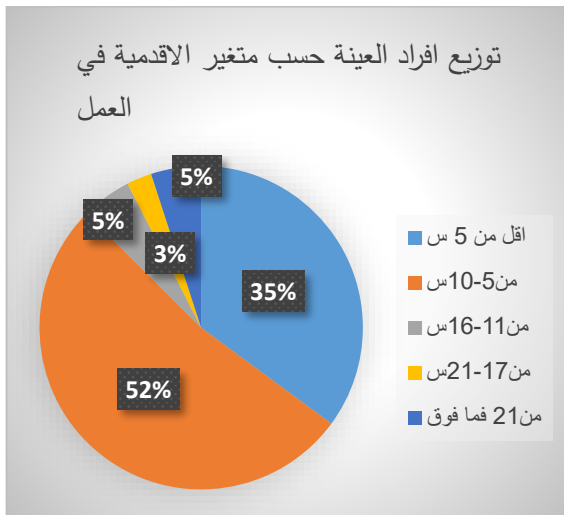
الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة المهنة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عامل تنفيذ	14	35%
عون تحكم	16	40%
إطار	10	25%
المجموع	40	100%

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه ان طبيعة المهنة عون تحكم جاءت بنسبة 40% لتليها في المرتبة الثانية وظيفة عامل تنفيذ بنسبة 35% وهذا ما يدل ان المؤسسة صناعية لذا فهي تحتاج الى يد عاملة أكثر ضمن ورشات العمل وكذا الموظفين التقنيين لديهم مهارات فكرية في الوسائل الخاصة والمستعملة في المؤسسة، كما نجد نسبة وظيفة إطار 25% وهذا لما تحتاجه المؤسسة من وضعهم كرؤساء الأقسام.

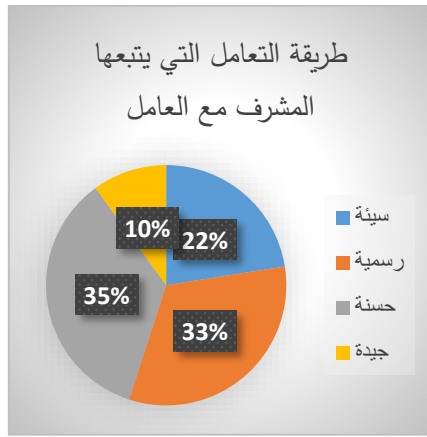
الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	35%
من 5-10 سنوات	21	52%
من 11-16 سنة	2	5%
من 17-21 سنة	1	3%
من 21 سنة فما فوق	2	5%
المجموع	40	100%

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول ان الفئة السائدة هي الفئة التي تتحصر مدة سنوات عملها من 5-10 سنوات بنسبة 52% ما يدل على استقطاب المؤسسة لعدد كبير من الخريجين الجامعيين، لملأ شواغر العمل ولارتفاع نسبة حاملي الشهادات. تليها الفئة التي تمتد عملها بالمؤسسة اقل من 5 سنوات حيث قدرت نسبتها بـ 35% وذلك لحاجة المؤسسة للعمال كل سنة بالإضافة الى ان غالبيتهم من الشباب فسنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون بعد السن الخامسة والعشرون. اما الفئتين المتبقيتين من 17 الى 21 سنة ومن 21 فما فوق فقدرت نسبتها بـ 3% و 5% وان غالبية عمال المؤسسة يوظفون بعقود ما قبل التشغيل فغالبيتهم يسرحون.

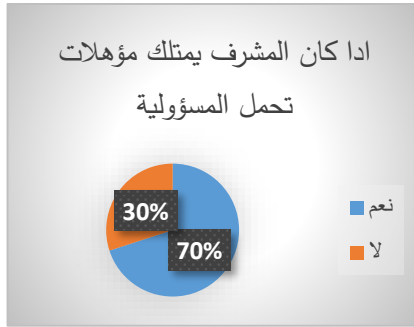
الجدول رقم (8): يوضح طريقة التعامل التي يتبعها المشرف مع العامل:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سيئة	09	22%
رسمية	13	33%
حسنة	14	35%
جيدة	04	10%
المجموع	40	100%

توضح المعطيات الجدول الموضح أعلاه ان طريقة العمل التي يتبعها المشرف مع العامل حسنة بنسبة 35% وهذا راجع الى تفهم المشرف ويدل هذا على وجود علاقات إنسانية بين الطرفين في حين نجد نسبة 33% تعبر عن المعاملة الرسمية من طرف المشرف و هذا يعود الى تطبيق إجراءات صارمة في العمل لان بعض المواقف تتطلب ذلك احيانا من شأنها ان تؤدي الى نتائج ايجابية للمؤسسة، اما النسبة 22% تعبر عن طريقة تعامل المشرف السيئة وهذا راجع الى الانسيابية من طرف العمال وهذا ما لاحظناه في بعض اقسام المؤسسة ما يفرض على المشرف اتباع إجراءات صارمة معهم، اما بالنسبة المتبقية المقدرة بـ 10% أقرت على المعاملة الجيدة من طرف المشرف و هذا يعود الى الاتصال الجيد بين الطرفين (المشرف، العامل) ووجود علاقات طيبة بينهم.

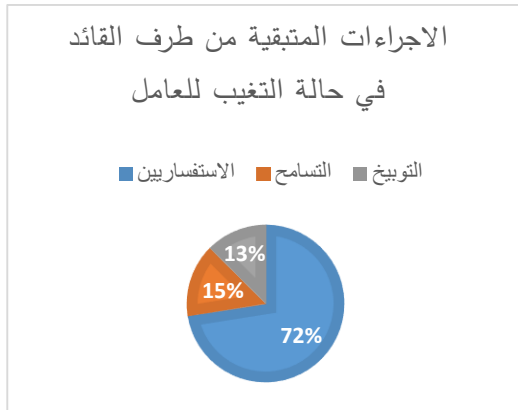
الجدول رقم (9): يوضح اذا كان المشرف يمتلك مؤهلات تمكنه من تحمل المسؤولية:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

تبين المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ان نسبة 70% افراد العينة يقرون بان المشرف عليهم في المؤسسة يمتلك مؤهلات تمكنه من تحمل المسؤولية وهذا راجع الى المستوى التعليمي كما وضح سابقا من خلال دراستنا ان غالبية العمال دو مستويات عليا، في حين نجد نسبة 30% يصرحون بان المشرف غير مؤهل ويعود ذلك الى نقص الخبرة لأنه وحسب دراستنا اتضح لنا ان غالبية الافراد مدة عملهم اقل من عشر سنوات.

الجدول رقم (10): يوضح الإجراءات المتبقية من طرف القائد في حالة تغيب عن العمل:

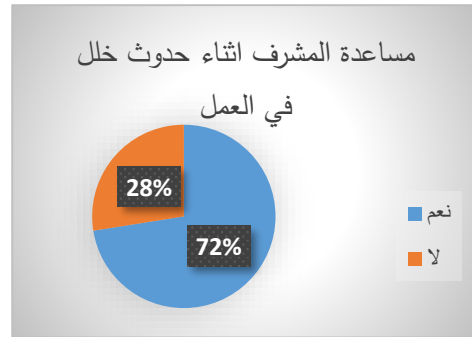
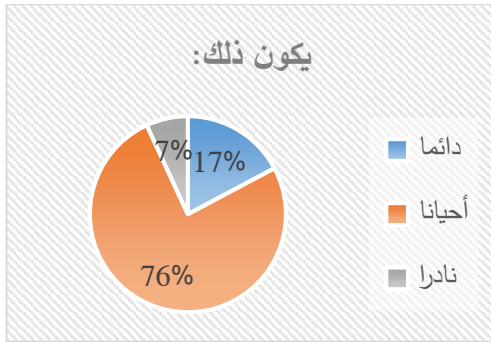


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاستفسارين الامر	29	72%
التسامح	06	15%
التوبيخ	05	13%
المجموع	40	100%

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه ان نسبة 72.5% من المبحوثين اكدت على ان المشرف يتبع اثناء تغيبهم عن العمل يتبع إجراء الاستفسار عن الامر وتفسير ذلك هو الحرص الكبير للرئيس على ضرورة سير العمل بوتيرة أكثر عقلانية وانضباطا وهذا الحرص يبدأ منذ دخول العامل باب المؤسسة الرئيسية لها. في حين نجد نسبة 15% أجانب بانه يتخذ اجراء التسامح وهذا لوجود المرونة في التعامل بين المشرف والمرؤوسين مما يزيد من تحقيق اهداف المؤسسة في حين نجد ما يعبر عليه بنسبة 12.5% هو اجراء التوبيخ وذلك من اجل منع حدوث الفوضى والتسيب من طرف العمال ومما لاحظناه خلال ميدان الدراسة ان بعض العمال يبالغون في ذلك خاصة ذوي المستوى العالي في تسيير المؤسسة.

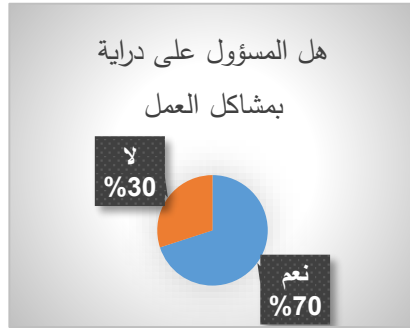
الجدول رقم (11): يوضح مساعدة المشرف اثناء حدوث خلل في العمل:

النسبة المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات	
72%	17% 76% 7%	التكرار	العينة	يعود ذلك الى
			نعم	
	100%	29	المجموع	
	28%	11	لا	
	%100	40	المجموع	



تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه ان أكبر نسبة من المرؤوسين المقدره بـ 72% أكدوا مساعدة المشرف اثناء حدوث خلل في العمل وهذا راجع الى طبيعة العمل الذي يتطلب مساعدة المرؤوسين في صنع القرارات وتحديد إجراءات العمل، ثم تليها نسبة 28% من المرؤوسين تشير الى عدم وجود مساعدة من طرف المشرف وهذا راجع الى الرسمية في التعامل وعلى كل شخص انجاز مهامه وتحمل المسؤولية.

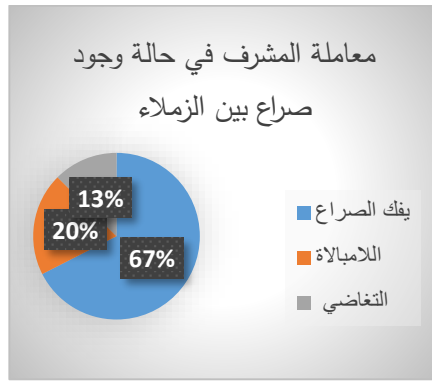
الجدول رقم (12): يوضح اذا كان المسؤول على دراية بالمشاكل التي تحدث بالعمل:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

توضح المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه ان نسبة 70% من افراد العينة يصرحون بان المشرف على دراية بالمشاكل التي تحدث في العمل وهو ما يدل على ضرورة مراقبة ومتابعة الموظفين بطريقة مرنة وبصفة مستمرة من اجل أداء المهام والوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 30% يقرون بان المشرف ليس على علم بالمشاكل التي تحدث في العمل وهذا يدل على عدم تتولي الاهتمام بالعمال من طرف بعض المشرفين بالمؤسسة وعدم وجود المتابعة اثناء الأداء وغياب التوجيه.

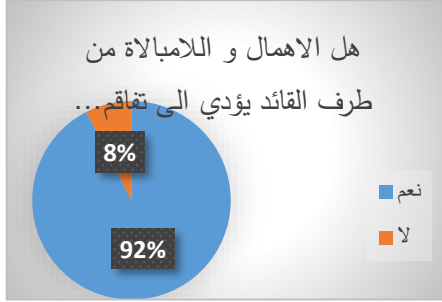
الجدول رقم (13): يوضح معاملة المشرف في حالة وجود صراع بين الزملاء في المؤسسة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
يفك الصراع	27	67%
اللامبالاة	8	20%
التغاضي عن الامر	5	13%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ان نسبة 67% من المبحوثين اقروا بان المشرف يفك الصراع في حالة وجوده و هذا راجع الى اهتمام المشرف ببيئة العمل بالإضافة الى السير الحسن و السليم للأعمال و المهام التي يقوم بها المرؤوسين كما يقلل من الوقوع في المشاكل و الازمات، في حين نجد نسبة 20% تؤكد عكس ذلك و هذا راجع الى عدم قدرة المشرف على تجاوز وحل بعض مشكلات العمل، و نجد ما يقدر بنسبة 13% يقرون بان المشرف يتغاضي عن الامر في حالة صراع بين المرؤوسين وهذا من اجل تجنيبهم الإحساس بالضغط في العمل كما يتفادى الوقوع في الأخطاء اكثر.

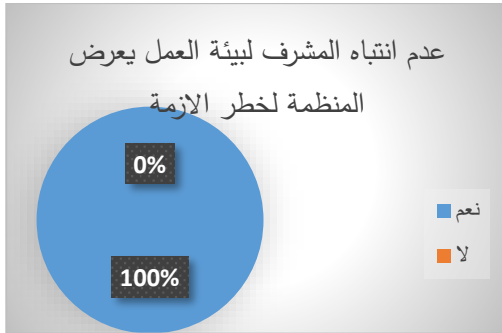
الجدول رقم (14): يوضح إذا كان الإهمال واللامبالاة من طرف المشرف يؤدي الى تفاقم الصراع:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	92%
لا	03	8%
المجموع	40	100%

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه ان اغلب المبحوثين يرون بان الإهمال واللامبالاة من طرف المشرفين يؤدي الى تفاقم الصراع ما يقابل نسبة 92% وتعليل ذلك ان المنظمة بحاجة الى تطبيق قوانين وقواعد تنظيمية بالمؤسسة من اجل أداء العمال المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية ومستويات الاتصال ذات فعالية كبيرة، في حين نجد ما يقدر بنسبة 8% يقولون لا وهذا يعود الى كل عامل يضمن على نفسه القيام بواجباته والاتصال في حدود العمل فقط.

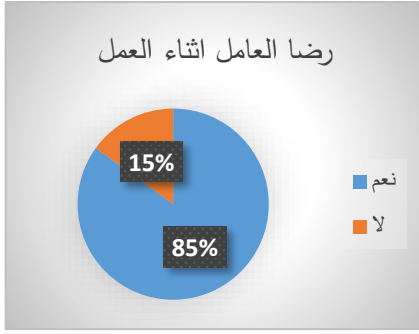
الجدول رقم (15): يوضح عدم انتباه المشرف لبيئة العمل يعرض المنظمة لخطر الازمة:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	100%
لا	0	0%
المجموع	40	100%

تبين المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ان نسبة كل افراد العينة يقرون بان عدم انتباه المشرف لبيئته العمل يعرض المنظمة لخطر الازمة وتعليل ذلك انه جميع الصلاحيات واللوائح والقوانين المسيرة للعمل موكلة اليه لطبيعة المنصب الإداري، بالإضافة الى ان المتابعة اثناء أداء العمل تجعل العامل يقوم بعمله بإتقان، كما يتفادى الوقوع في الأخطاء ويحاول تقديم ما أمكن من مهارات وقدرات، ويكون أكثر انضباط وجدية.

الجدول رقم (16): يوضح رضا العامل اثناء العمل:

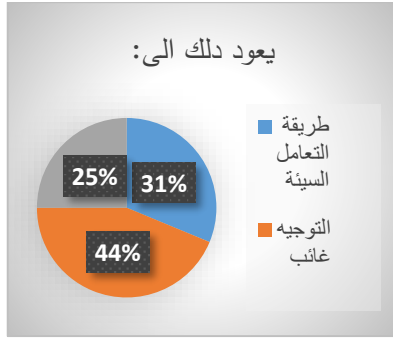


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	%85
لا	6	%15
المجموع	40	%100

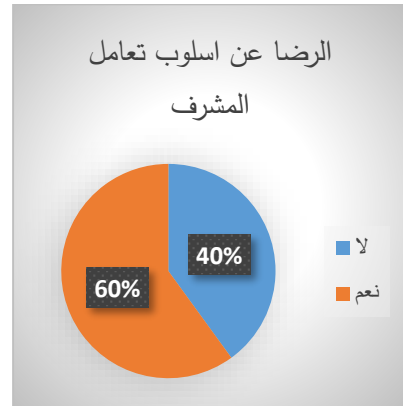
من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تبين لنا نسبة 85% من المبحوثين اكدت ان هناك رضا في أداء العمل من طرف العمال وهذا راجع الى ان اغليبيتهم هم العمال الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة مما يشعروهم بالرضا المادي والمعنوي في أدائهم لعملهم، وفي المقابل نجد نسبة 15% من المبحوثين يوضحون بانه عدم الرضا في أداء العمل وهذا يعود الى طبيعة المهنة التي يشغلونها حيث تكون في مستويات أدني، مما يخلق لهم الشعور بالضجر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%60
لا		
المجموع		

الجدول رقم (17): يوضح الرضا عن أسلوب تعامل المشرف:



المئوية	يعود ذلك الى		لا
	40%	05	
	07	التوجيه الغائب	
	04	الصرامة في القوانين	
100%	16	المجموع	
100%	40		المجموع



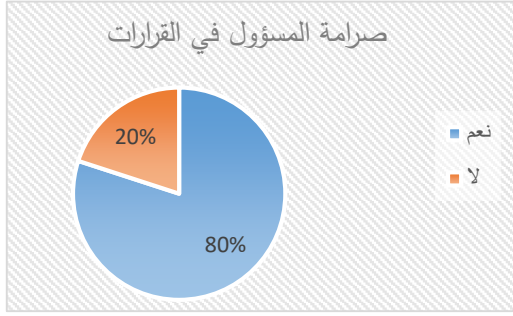
من خلال الشواهد في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 60% من المبحوثين اكدوا ان هناك رضا عن أسلوب تعامل المشرف و هذا راجع الى احترام العمال للمكانة الوظيفية و احترام التراتب الوظيفي بالإضافة الى طبيعة المناصب المشغولة و مكانة كل فرد في المؤسسة ومن خلال ما لاحظتتنا في الميدان نجد من الموظفين من هم على علاقة وطيدة بالمشرف، في حين نجد نسبة 40% من المبحوثين هم غير راضون على أسلوب تعامل المشرف معهم و هي نسبة موزعة على طريقة التعامل السيئة عبر عليها ب 31% و التوجيه غائب بنسبة 44% و الصرامة في القوانين ب 25% ، وهذا راجع الى وجود تمييز بين العمال وعدم وجود اتصال نازل بين المشرف و المرؤوسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
	32	80%
لا	8	20%

الجدول رقم (18): يوضح إذا كان المسؤول يتسم

المجموع	40	%100
---------	----	------

بالصرامة في القرارات:



توضح المعطيات الكمية في الجدول أعلاه ان نسبة 80% من المبحوثين في الميدان أكدوا ان المسؤول يتسم بالصرامة في القرارات وتفسير ذلك هو الحرص الكبير للرئيس على ضرورة سير العمل بوتيرة

أكثر عقلانية وانضباط. والعمل على تحقيق اهداف المؤسسة والشعور بتحمل المسؤولية، في المقابل نجد نسبة 20% يقرون بعكس ذلك وتعليل ذلك هم المبحوثين دو مناصب عليا في الإدارة فلا تكون عليهم الصرامة فهم أصحاب القرارات وهذا ما جمعناه خلال مقابلتنا مع مسؤول في مصلحة الوقاية و الامن و مسؤول في مصلحة التكوين.

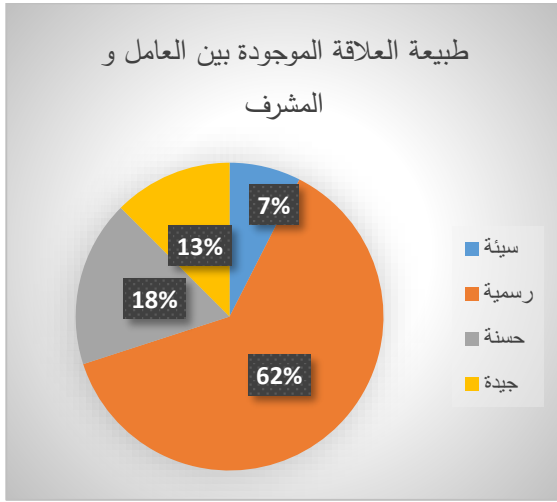
الجدول رقم (19): يوضح وجود معوقات الاتصال بالمشرف اثناء العمل او لا:

النسبة المئوية		التكرار	العينة	
			الاحتمالات	
%45	النسبة المئوية	التكرار	العينة يعود ذلك الى	
	44%	8	- عدم الاصغاء	
	28%	5	- العجز عن الاقناع	
	28%	5	- كثرة الانشغالات	
	100%	18	المجموع	
55%		22	لا	
%100		40	المجموع	



من خلال الشواهد في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 55% من المبحوثين يصرحون بعدم وجود صعوبة في الاتصال بالمشرف ويرجع ذلك الى ان غالبية هؤلاء هم من رؤساء المصالح المقربين من الإدارة، في المقابل نجد نسبة 45% من افراد العينة يقرون بانه توجد معوقات الاتصال بالمشرف اثناء العمل وهذا ما يبرر عدم وجود السبيل لذلك نظرا لصعوبة الاتصال والوصول الى المدير وهذه النسبة تتوزع على عدم الاصغاء ب 44% والعجز عن الاقناع ب 28% و 28% تمثل كثرة الانشغالات وهذا ما يؤدي الى احتجاب المشرف وعدم القدرة على التواصل معها.

الجدول رقم (20): يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل والمشرف:



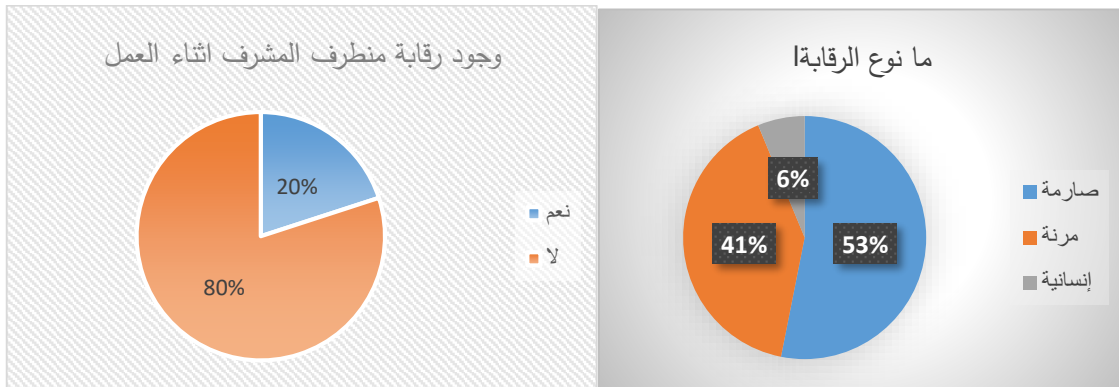
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
7%	3	سيئة
62%	25	رسمية
18%	7	حسنة
13%	5	جيدة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتبين ان نسبة 62% من المبحوثين قد اقرروا ان طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل و المشرف رسمية، باعتبارها العلاقة المشجعة على الالتزام بقوانين العمل، فيما نجد نسبة 18% يقرون بوجود علاقة حسنة بين المشرف و العامل وهذا ما يشجعهم على تنمية مهاراتهم ومشاركاتهم في اهم القرارات التي تصدرها المؤسسة، في حين نجد نسبة 13% يقرون بوجود معاملة جيدة وهذا راجع الى كسب العاملين رؤى جديدة وقدرة على التعامل مع متطلبات التغيير و

تحمل المواقف الصعبة والتعامل مع المشرف على حسب مكاناته في المؤسسة أي بتقبل سلطته، ونجد نسبة 7% من افراد العينة يقولون بان العلاقة سيئة وهذا راجع الى قلة او انعدام التواصل بين الطرفين و هذا ما تحصلنا عليه اثناء مقابلة بعض العمال بقولهم وجود خلافات بينهم وبين المشرف.

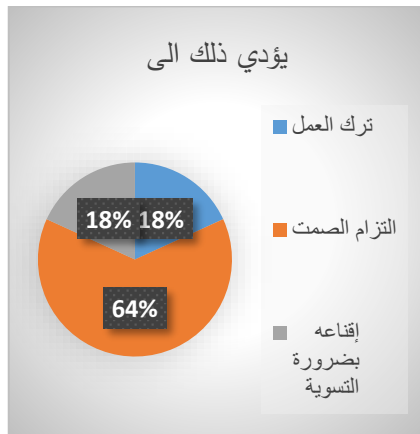
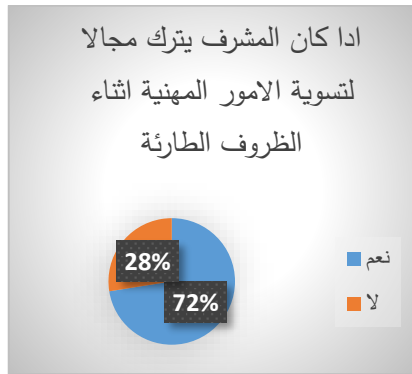
الجدول رقم (21): يوضح وجود رقابة من طرف المشرف اثناء العمل:

النسبة المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات	
80%	النسبة المئوية	التكرار	العينة مانوع الرقابة	نعم
	53%	17	- صارمة	
	41%	13	- مرنة	
	6%	02	- انسانية	
100%	32	المجموع		
20%		08	لا	
%100		40	المجموع	



تكشف المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ان غالبية المبحوثين يرون بانه توجد رقابة من طرف المشرف اثناء العمل و قدرت بنسبة 80% وهذا ما يجعل العمل اكثر كفاءة وفعالية و يعللون اجاباتهم بكون ذلك يساعد على ضمان السير الحسن للمهام و الحفاظ على نشاط المؤسسة موزعة على نسبة 53% انها رقابة صارمة و 41% رقابة مرنة وبنسبة 6% وجود رقابة إنسانية، بينما نجد 20% اجابوا بعدم وجود رقابة من طرف المشرف اثناء العمل و السبب في ذلك يعود الى عدم قدرته على تحمل المسؤولية في أداء المهام و العجز عن وضع قرارات مناسبة و هذا ما أقر به بعض العمال اثناء مقابلتهم.

الجدول رقم(22): يوضح اذا كان المشرف يترك مجالاً لتسوية الأمور المهنية اثناء الظروف الطارئة:

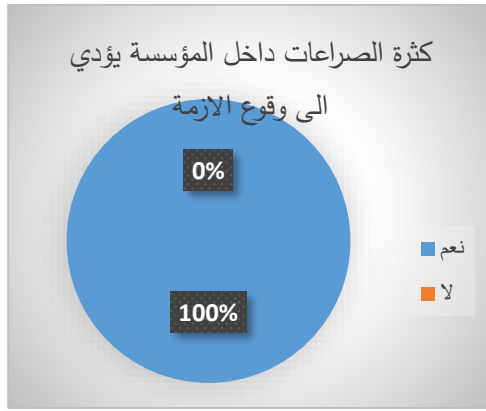


النسبة المئوية		التكرار	العينة	
			الاحتمالات	
72%		29	نعم	
28%	النسبة المئوية	التكرار	العينة يؤدي ذلك الى	
	18%	02	- ترك العمل	
	64%	07	- التزام الصمت	
	18%	02	- الإقناع بضرورة التسوية	
100%		11	المجموع	
100%		40	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه ان نسبة 72% من المبحوثين أقروا بان المشرف يترك مجالاً لتسوية الأمور المهنية اثناء الظروف الطارئة وهذا راجع الى تهيئة المشرف مناخ العمل من اجل تجنب الوقوع في ضغط العمل والإحساس بالملل، في حين نجد نسبة 28% من المبحوثين كانت

اجابتهم بلا وهذا راجع الى تزايد والمبالغة في طلب ذلك وما يشكل ظاهرة التسبيب وهذا ما تحصلنا عليه خلال المقابلة مع بعض الإطارات هم رئيس دائرة الإدارة العامة ومسؤولين في مصلحة المنازعات.

الجدول رقم (23): يوضح كثرة الصراعات داخل المؤسسة يؤدي الى زيادة الوقوع في الازمة:

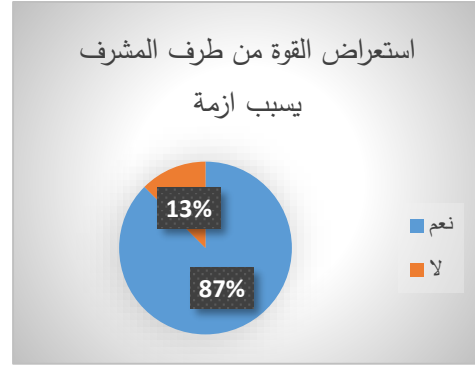


النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100%	40	نعم
0	0	لا
%100	40	المجموع

من خلال الاحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح ان كل افراد العينة أي ما يقابل نسبة 100% تقر بان كثرة الصراع يؤدي الى زيادة الوقوع في الازمة وتعليل ذلك ان كثرة الصراع في المؤسسة تزيد من التوتر في بيئة العمل وتضخم المشاكل وهذا ينعكس سلبا على أهداف المؤسسة مما يؤدي الى الوقوع في أخطاء أكثر وينتج عنها حدوث خلل في المؤسسة وتهديدها بخطر الوقوع في الازمة.

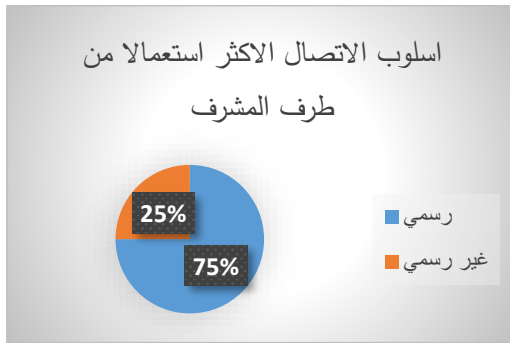
الجدول رقم (24): يوضح استعراض القوة والسيطرة من طرف المشرف يسبب الوقوع في الازمات:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
87%	35	نعم
13%	5	لا
%100	40	المجموع



من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة 87% أكدوا على ان استعراض القوة و السيطرة من طرف المشرف و ذلك يخلق ضغط في العمل و عدم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم و عدم وجود تبادل للأراء و المعلومات و بالتالي عدم التفاعل و عدم الشعور بالراحة في بيئة العمل، في حين نجد نسبة 13% من المبحوثين اقرروا بعكس ذلك وهذا راجع الى ان وجود السيطرة و الرسمية من طرف المشرف يؤدي الى الالتزام الحرفي بالقوانين و الإجراءات مما يؤدي الى تحقيق الأهداف و التميز في أداء المهام و هذا ما اقر به مسؤول في دائرة المستخدمين و التكوين ومسؤول في المصلحة العامة بعض الإطارات أثناء المقابلة .

الجدول رقم (25): يوضح أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المشرف:

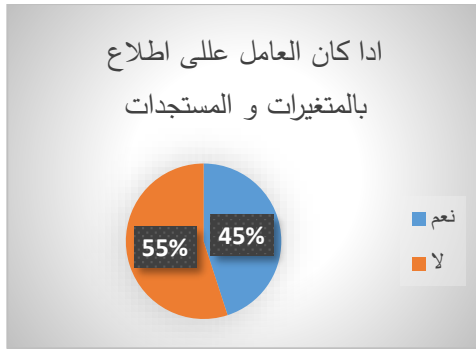


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
رسمي	30	75%
غير رسمي	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه نجد ان اغلبية المرؤوسين يقرون بان الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المشرف هو اتصال رسمي وهذا ما عبرت عليه نسبة 75% و يعود ذلك الى الصرامة في القوانين الموجودة في المؤسسة وهذا ملاحظنا خلال دراستنا الميدانية وهذا النمط يتطلب ضرورة الالتزام ببنود خطط العمل وهذا ما قد يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية في العمل، في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين بان أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المشرف هو اتصال غير

رسمي و هذا يعود الى المكانة التي يشغرها الموظفين في المؤسسة مما ينتج عنه عدم الوقوع في الصراعات التنظيمية التي قد تواجههم في المؤسسة حيث يكون مطلعين على وجهات نظر بعضهم.

الجدول رقم (26): يوضح إذا كان العامل على اطلاع بالمتغيرات والمستجدات التي تحدث في ميدان العمل:



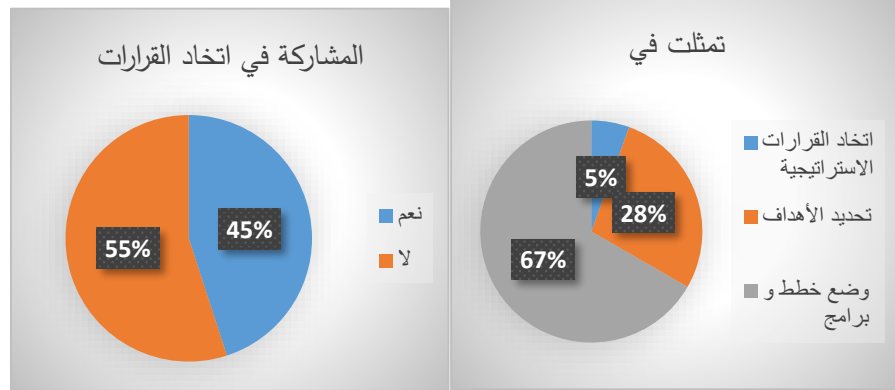
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه اذا كان العامل على اطلاع بالمتغيرات والمستجدات التي تحدث في المؤسسة فأجابوا بنسبة 55% انه ليسوا على اطلاع بذلك وهذا يعود الى غياب الاتصال بالإضافة الى ان المعلومات الإدارية تصل للأفراد الذين يشغرون المناصب العليا وهذا ما لاحظناه خلال ميدان الدراسة، في المقابل نجد ان نسبة 45% من المبحوثين أقرروا بأنهم على اطلاع بالمستجدات التي تحدث في ميدان العمل وهذه النسبة تمثل المسؤولين في الإدارة والمقربون منهم.

الجدول رقم (27): يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات:

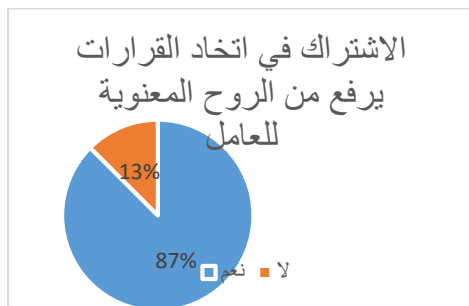
النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	تمثلت في
45%	النسبة المئوية	العينة	تمثلت في
	5%	- اتخاذ القرارات الاستراتيجية	نعم
	28%	- تحديد الأهداف	
67%	- وضع خطط و برامج		

	100%	18	المجموع
لا	%55	22	
المجموع	%100	40	



تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ان اكبر نسبة من المرؤوسين المقدرة بـ 55% اكدوا ان المشرف لا يشركهم في اتخاذ القرارات وذلك لأهمية القرارات بالنسبة للمشرف و ضرورة الالتزام بينود خطط العمل من حيث تنفيذ الأنشطة و الالتزام بالجدول الزمني للخطة باعتبار ان الالتزام بخطط العمل يعطي انطبعا جيدا عن المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 45% تؤكد ان القائد يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات سواء كانت استراتيجية او في تحديد الأهداف او وضع خطط و برامج يرجع ذلك الى توفر الكفاءة و المهارة لبعض المرؤوسين الذين يملكون القدرة على تسطير ووضع أهداف المؤسسة.

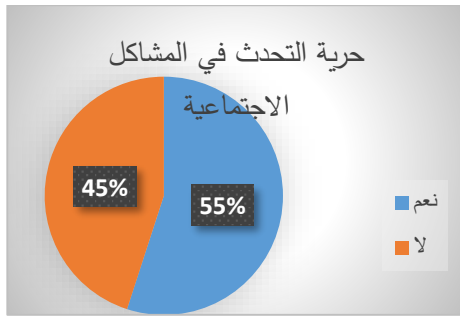
الجدول رقم (28): يوضح الإشراف في اتخاذ القرارات يرفع من الروح المعنوية للعامل:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	%87
لا	5	13%
المجموع	40	%100

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا نسبة 87% من المبحوثين يقرون بان المشاركة في اتخاذ القرارات يرفع من الروح المعنوية له وهذا ما يدل على دور المشرف في التشجيع على اتقان العمل وما يجعلهم يتسمون بالطموح والمثابرة والثقة بالنفس وفي المقابل نجد نسبة 13% اكدت عكس ذلك وهذا راجع الى وجود بعض العمال ل ليس لديهم الثقة في القدرات وعدم القدرة على وضع قرارات مناسبة.

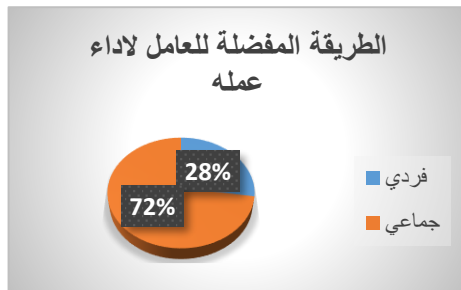
الجدول رقم (29): يوضح الحرية للتحدث في المشاكل الاجتماعية:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول نلاحظ ان نسبة 55% من المبحوثين تبين ان المشرف يترك الحرية للتحدث في المشاكل الاجتماعية و عللوا ذلك بانه تنشأ بينهم علاقات غير رسمية تتسن بالتواصل المستمر و التقاهم فيما بينهم، مما يعدهم عن الإحساس بالضغط ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا ان افراد هذه النسبة هم الذين يعملون في نفس المكتب فيكون بعدين عن نظر المشرف، في المقابل نجد نسبة 45% من المبحوثين يقرون بعم وجود حرية للتحدث في مشاكلهم الاجتماعية وهم العمال الموجودون على مرأى رؤساء الأقسام مما يجعلهم تحت رقابة بطريقة غير مباشرة.

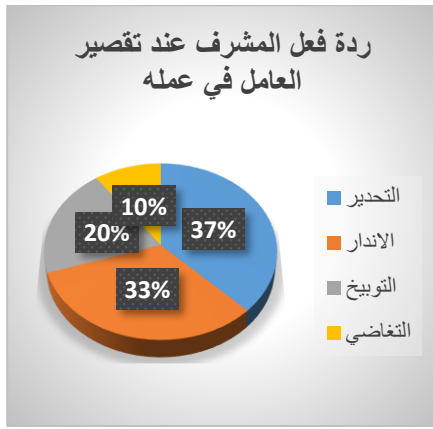
الجدول رقم (30): يوضح الطريقة المفضلة للعامل لأداء عمله:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فردى	11	28%
جماعى	29	72%
المجموع	40	100%

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ان نسبة 72% من المبحوثين يوضحون ان الطريقة المفضلة لأداء عملهم هي الجماعية و هذا يعود الى ان العمال يتعاونون على أداء المهام من خلال تشاركتهم وتقسيم أعباء العمل مما يجنبهم ضغط العمل و الإحساس بالملل في وظيفتهم و زيادة الفاعلية، في المقابل نجد نسبة 28% يفضلون طريقة العمل الفردي و هذا من اجل التركيز اكثر و تحسين الأداء و من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا وجود منافسة بين العمال على المناصب الأعلى والحصول على النقاط من اجل الترقية في العمل بالإضافة الى وجود مشاكل شخصية.

الجدول رقم (31): يوضح ردة فعل المشرف عند تقصير العامل في العمل:



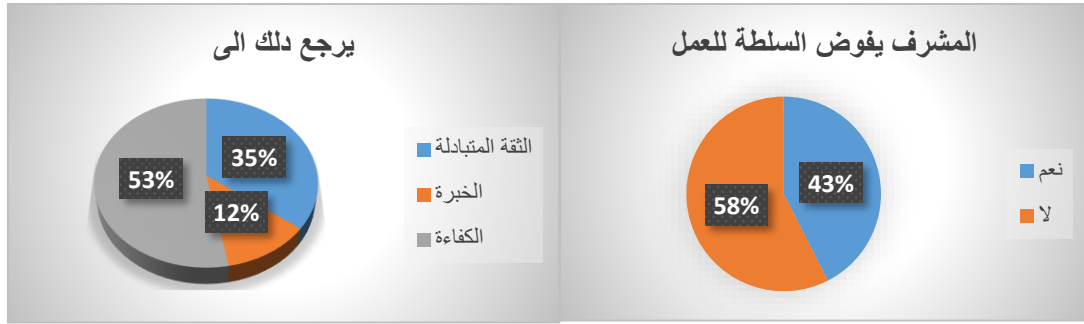
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التحذير	15	37%
الإنذار	13	33%
التوبيخ	8	20%
التعاضي	4	10%
المجموع	40	100%

تبين الشواهد الواردة في الجدول أعلاه ان اغلب المرؤوسين صرحوا بان ردة فعل المشرف حيال تقصيرهم في العمل و ذلك بنسبة قدرت 37% وتكون بالتحذير ونسبة 33% تكون بالإنذار ، ونجد نسبة 20% هي التوبيخ وتعليل ذلك ومن خلال دراستنا الميدانية باستعمال الملاحظة و المقابلة هو وجود صرامة في المؤسسة بطبيعة حساسية النشاط و مكانة المؤسسة بالنسبة للولاية و البلد فعليه الالتزام بقوانين العمل الرسمية التي تؤدي الى الانضباط و تولي المهام و تحمل المسؤولية بكل ما يتعلق بالعمل،

في حين نجد نسبة 10% من المبحوثين يقرون بان المشرف يتغاضى عن التقصير و ذلك لوجود تساهل من بعض رؤساء الأقسام بحكم سنوات العمل.

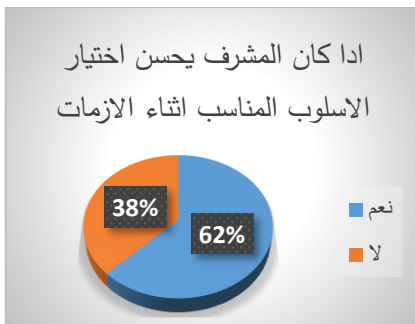
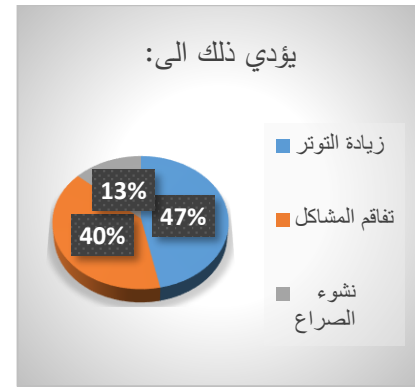
الجدول رقم (32): يوضح إذا كان المشرف يفوض السلطة للعامل:

النسبة المئوية		التكرار	العينة الاحتمالات	
42%	النسبة المئوية	التكرار	العينة يرجع ذلك الى	
	35%	06	– الثقة المتبادلة	نعم
	12%	02	– الخبرة	
	53%	09	– الكفاءة	
100%	17	المجموع		
58%		23	لا	
100%		40	المجموع	



من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 58% من المبحوثين أجابوا بعدم تفويض السلطة لهم وهذا بسبب عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية في أداء المهام وارجعوا ذلك أيضا لصعوبة العمل والضغط التي يواجهونها هذا ما اقرروا به لنا اثناء المقابلة، في المقابل نجد نسبة 4% من المبحوثين تبين ان المسؤول يفوض لهم السلطة لبعض صلاحيات العمل و عللوا ذلك بثقة المسؤول بهم ما عبرت عليه نسبة 35% و قدرتهم و الكفاءة الإدارية بنسبة 53% وفيما يخص الخبرة 12% و هذا ما أوضحناه خلال تحليل المتغير المستوى و الاقدمية في العمل مما يؤدي الى زيادة الدافعية نحو العمل و ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق اهداف المؤسسة المسطرة.

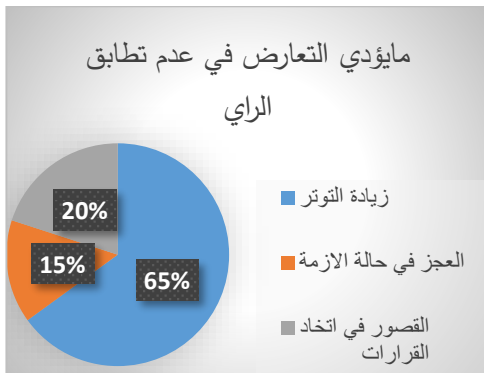
الجدول رقم (33): يوضح إذا كان المشرف يحسن اختيار الأسلوب المناسب اثناء نشوء الازمات:



النسبة المئوية		التكرار	العينة	
			الاحتمالات	
62%		25	نعم	
38%	النسبة المئوية	التكرار	العينة يؤدي ذلك الى	
	47%	07	- يزيد من التوتر	
	40%	06	- تفاقم المشاكل	
	13%	02	- نشوء الصراعات	
100%		15	المجموع	
%100		40	المجموع	

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه ان نسبة 62% من المرؤوسين أكدوا ان المشرف يحسن اختيار الأسلوب المناسب اثناء نشوء الازمات وهذا ما يفسر وجود كفاءات وإطارات في المؤسسة وهذا ما تطرقنا اليه انفا في متغير المستوى التعليمي، في المقابل نجد نسبة 38% من المبحوثين يقرون بان المشرف لا يحسن اختيار الأسلوب اثناء نشوء الازمات وهذا راجع الى نقص الخبرة لدى المسؤولين عن الازمات السابقة للمؤسسة وهذا ما تحصلنا عليه اثناء المقابلة مع بعض الإطارات حيث انه لديهم خبرة في العمل لكن ليس في نفس المؤسسة.

الجدول رقم (34): يوضح الى ما يؤدي التعارض في عدم تطابق الراي:



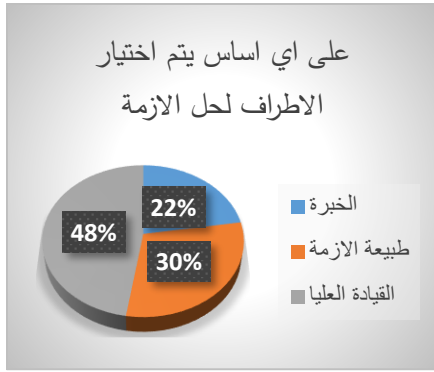
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
65%	26	زيادة التوتر
15%	6	العجز في حالة الازمة
20%	8	القصور في القرارات
100%	40	المجموع

تكشف المعطيات الإحصائية الواردة في

الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين مقدرة بنسبة 65% يرون بان التعارض وعدم التطابق في الراي والأفكار يؤدي الى زيادة التوتر، ونسبة 20% تصرح بانها تؤدي الى القصور في اتخاذ القرارات، ونجد نسبة 15% تقر بالعجز في حالة الازمة ويبررون اجابتهم بكون ذلك يعرقل من السير الحسن للمهام وعدم الحفاظ على نشاط المؤسسة وحدثت خلافات في سلوك العاملين حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال مما يعود بالسلب على المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح على أي أساس يتم اختيار الأطراف لحل الازمة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
22%	9	الخبرة
30%	12	طبيعة الازمة
47%	19	القيادة العليا



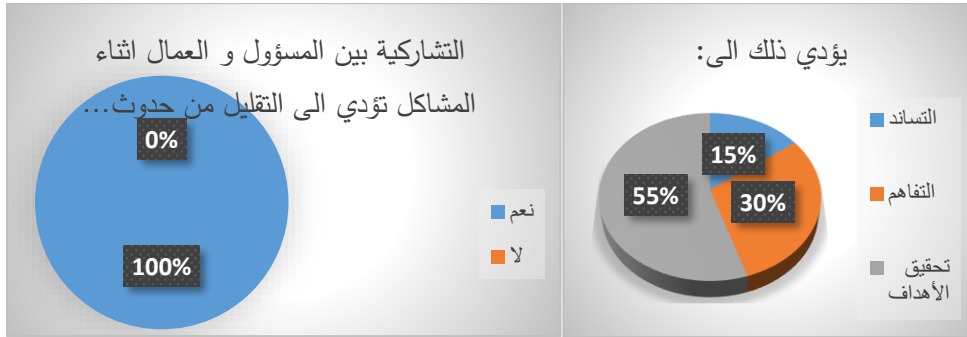
المجموع	40	%100
---------	----	------

تبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه انه يتم اختيار الأطراف لحل الازمة على أساس القيادة العليا وهذا ما عبرت عليه نسبة 47% وذلك راجع لمكاناتهم داخل المؤسسة حسب المستوى العلمي ووجود السلطة بأيديهم مما يجعل الأولوية لهم، في المقابل نجد 30% من المبحوثين يوضحون بان اختيار اطراف حل الازمة يكون بحسب طبيعة الازمة وهذا لوجود مستويات مختلفة في المؤسسة و اقسام متنوعة ووجود عدة مديريات و بحسب ما لاحظناه في دراستنا الميدانية ان كل مديرية لها دائرة المستخدمين تقبل دوي التخصصات التي تخدم طبيعة نشاط المديرية، كما نجد نسبة 22% من المبحوثين اجابوا انه يتم اختيار اطراف حل الازمة على أساس الخبرة و هذا لوجود ثقة في بعض العمال لعملهم في عدة مؤسسات و التعامل مع أزمات مختلفة في بعض الأحيان تكون مشابهة للتي تحدث في المؤسسة وهذا ما تحصلنا عليه خلال مقابلتنا مع نائب مدير مديرية الموارد البشرية ومسؤولين في دائرة الإدارة العامة.

الجدول رقم (36): يوضح التشاركية بين المسؤولين والعمال اثناء المشاكل تؤدي الى التقليل من حدوث الازمة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
النسبة المئوية	التكرار	العينة	يؤدي ذلك الى

100%	15%	06	- التساند	نعم
	30%	12	- التفاهم	
	55%	22	- تحقيق اهداف المؤسسة	
	100%	40	المجموع	
	0	0		لا
	100%	40		المجموع



من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تبين ان كل افراد العينة ما يقابل 100% اكدوا ان زيادة التشاركية من طرف المسؤولين و العمال اثناء وقوع المشاكل يؤدي الى التقليل من حدوث الازمة، وتفسير ذلك ان الجماعية في أداء المهام لها إيجابيات مما يسهل القيام بالعمل في وقت قصير كما يقلل من حدوث الأخطاء و التصدي للمشاكل و تقسيم أعباء العمل وهذا ما يفسر عدم وجود صعوبات بين المشرف و المرؤوسين التي من شأنها ان تعيق عملية التواصل، مما يؤدي الى خلق بيئة مناسبة للعمل ووجود علاقة طيبة بينهم مما تساهم في توليد الفكر الإداري الذي يخلق التميز و الابداع، وذلك بتعدد الأفكار و يجعل إجراءات العمل السائدة مرنة و المشاركة في وضع البدائل و اتخاذ القرار المناسب و التفويض و الاتصال الجيد و هذا يعود لتحسين صورة المؤسسة.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

بعد التعرف على ما توصلت اليه الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة الراهنة سنحاول توضيح مدى صدق فروض دراستنا ومناقشة نتائجها بناء على ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج إضافة الى عرض ما يمكن ان تثيره مدة الدراسة من قضايا.

1. مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

أوضحت لنا نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع البحث عما يلي:

- 70% من افراد العينة ذكور.
 - 62.5% من افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة الى 40 سنة.
 - 52.5% من افراد العينة المتزوجين.
 - 75% لهم مستوى تعليمي جامعي.
 - 65% من افراد العينة يقطنون في الحضر.
 - 40% من افراد العينة هم أعوان تحكم.
 - 52.2% من افراد العينة تتراوح سنوات عملهم من 5-10 سنوات.
- يمكن ان نحدد الخصائص العامة لعينة البحث فيما يلي:
- غالبية افراد العينة ذكور.
 - غالبية العمال من الشباب.
 - غالبية افراد العينة متزوجون.
 - غالبية افراد العينة لهم مستوى تعليمي عالي.
 - غالبية العمال تتراوح سنوات عملهم من 5-10 سنوات.
 - غالبية افراد العينة يمارسون عمل أعوان تحكم والآخرين عمل تنفيذي.

2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- نسبة 35% من افراد العينة أكدوا ان طريقة التعامل التي يتبعها المشرف مع العمال حسنة.
- نسبة 70% من افراد عينة البحث أكدوا ان المشرف يمتلك مؤهلات تمكنه من تحمل المسؤولية.
- نسبة 72.5% يؤكدون ان القائد يتبع اجراء الاستفسار عن الامر في حالة التغيب عن العمل.

- نسبة 72.5% من افراد العينة يقرون بان المشرف يساعدهم أثناء حدوث خلل في العمل.
- نسبة 70% من افراد عينة البحث أكدوا ان المسؤول على دراية بالمشاكل التي تحدث في العمل.
- نسبة 67.5% من افراد عينة البحث اكدت ان المشرف يفك الصراع في حالة وجود الصراع بين الزملاء.
- نسبة 92.5% من افراد عينة البحث اكدت ان الإهمال واللامبالاة من طرف المشرفين يؤدي الى تفاقم الصراع.
- نسبة 100% من افراد العينة صرحوا بان عدم انتباه المشرف لبيئة العمل يعرض المنظمة لخطر الازمة.
- من النتائج السالفة الذكر تبين ان نمط القيادة التسيبي يقلل من اهداف المؤسسة ويؤدي بشكل كبير الى حدوث استقلالية للعاملين وعدم تحقيق اهداف المؤسسة وكذا وجود حرية مبالغ فيها تؤدي الى الفوضى والتسيب وهو ما يثبت لنا صحة الفرضية الأولى.
- "يؤدي نمط القيادة التسيبي الى التقليل من اهداف المؤسسة"

جدول رقم (37) إثبات الفرضية الأولى ك²:

المشرف مؤهل	نعم	لا	المجموع
تلقي مساعدة من المشرف			

28	4/7.7	24/20.3	نعم
70%	36.36%	82.76%	
12	7/3.3	5/7.8	لا
30%	63.64%	17.24%	
40	11	29	المجموع
100%	100%	100%	

من خلال الجدول أعلاه بمقارنة ك² المحسوبة والمساوية لـ 7.62 بنظيرتها المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 والمساوية لـ 3.84 بدرجة حرية 1، ولما كانت ك² المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة أمكننا القول بان نمط القيادة التسيبي يقلل من أهداف المؤسسة.

3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- 85% من افراد العينة المختارة اكدت لنا الرضا في العمل.
- 60% من افراد العينة المختارة اقرت عن الرضا عن أسلوب تعامل المشرف.
- 80% من افراد العينة أكدوا ان المسؤول يتسم بالصرامة في القرارات.
- 55% من افراد العينة المختارة اقرت بعدم وجود معوقات اتصال بالمشرف اثناء العمل.
- 62.5% من افراد العينة اكدت ان طبيعة العلاقة الموجودة بين المشرف والعامل رسمية.
- 80% من افراد العينة اقرت بوجود رقابة من طرف المشرف أثناء العمل.
- 72.5% من افراد العينة المختارة أكدوا ان المشرف يترك مجالاً لتسوية الأمور المهنية أثناء الظروف الطارئة.
- 100% أي ان جميع افراد العينة المختارة أقروا بان كثرة الصراعات داخل المؤسسة يؤدي الى زيادة الوقوع في الازمة.

– 57.5% من افراد العينة تؤكد ان استعراض القوة والسيطرة من طرف المشرف يتسبب في الوقوع في الازمات.

• من خلال النتائج التي سبق ذكرها ان نمط القيادة التسلطي يؤدي الى خلق الصراعات والخلافات مما يؤدي الى تفاقم المشاكل داخل المنظمة وكبح الطاقات الإبداعية لذا العاملين والشعور بالتمييز ويرجع سبب ذلك الى عدم اشراك العاملين في صنع القرار وقلة الاتصال بين المسؤولين والمرؤوسين ناهيك عن عدم تشجيع هذا الأسلوب على تقديم أفكار جديدة والالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات المطبقة في المؤسسة، وقد اكدت هذه البيانات والنتائج صدق الفرضية الثانية مفادها

• "يؤدي نمط القيادة التسلطي غير العادل الى زيادة الصراع".

الجدول رقم (38): اثبات الفرضية الفرعية الثانية ب ك²:

المجموع	لا	نعم	الى أثناء قيامك بعملك أسلوب تعامل قائدك
34	9/12.75	25/21.25	نعم
85%	60%	100%	
06	6/2.75	0/3.75	لا
15%	40%	0	
40	15	25	المجموع
100%	100%	100%	

من خلال معطيات الجدول أعلاه وبمقارنة ك² المحسوبة و المساوية لـ 11.76 بنظيرتها المجدولة عن مستوى الدلالة 0.05 و المساوية 3.84 بدرجة حرية 1 ولما كانت ك² المحسوبة أكبر من نظيرتها المجدولة أمكننا القول بان نمط القيادة التسلطي يزيد من الصراع.

4. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- 75% من افراد العينة المختارة أكدت لنا ان المشرف يستعمل أسلوب الاتصال الرسمي.
- 55% من افراد العينة أقرت ان العامل ليس على اطلاع بالمتغيرات والمستجدات التي تحدث في العمل.
- 55% من افراد العينة تقر بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 87.5% نسبة المبحوثين تبين ان الاشراك في اتخاذ القرارات يرفع من الروح المعنوية للعامل.
- 55% من افراد العينة المختارة توضح بان المشرف يترك لهم الحرية للتحدث في المشاكل الاجتماعية.
- 72.55% من افراد العينة المختارة تؤكد بان الطريقة المفضلة لديهم لأداء العمل هي العمل الجماعي.
- 37.5% من افراد العينة أقرت بان المشرف يقوم بالتحدير في حين تم التقصير في العمل.
- 57.5% من افراد العينة أكدت بان المسؤول لا يفوض لهم السلطة في العمل.
- 62.5% من افراد العينة اقرت بان المشرف يحسن اختيار الأسلوب المناسب اثناء نشوء الازمات.
- 65% نسبة افراد العينة المختارة أكدت ان التعارض وعدم تطابق الراي يؤدي الى زيادة التوتر في المؤسسة.
- 47.5% نسبة افراد المبحوثين أوضحت ان أطراف حل الازمة هي القيادة العليا.
- كل افراد العينة أي ما يقابل 100% تؤكد ان التشاركية من طرف المسؤولين والعمال اثناء وقوع المشاكل تؤدي الى التقليل من حدوث الازمات.
- من خلال البيانات و الشواهد الكمية اتضح لنا ان نمط القيادة التشاركية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات و مرونة الاتصال و العمل الجماعي، يؤدي الى التقليل من الوقوع في المشاكل و التقليل من حدوث الازمات في المؤسسة، وذلك من خلال إعطاء فرص للعاملين في صنع القرار او بالمشاركة في وضع البدائل و التفويض و الاتصال الجيد معهم أي اتباع الاتصال النازل و بالمشاركة يسهل عليهم العمل والتحكم اكثر في زمام الأمور و يكونون اكثر دقة اثناء وقوع الازمات وعدم وقوع الأخطاء بوجود مناخ ملائم و قيم تنظيمية ملائمة للعمل في المؤسسة، وهذا ما يؤكد من خلال هذه البيانات و النتائج صدق الفرضية الثالثة للدراسة و التي مفادها:
- يؤدي نمط القيادة التشاركي الى الحد من الخلافات وتقليل الازمات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (39): اثبات الفرضية الفرعية الثالثة ب ك²:

المجموع	لا	نعم	الإطلاع الدائم بالتغيرات فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات
22 55%	8/12.65 34.79%	14/9.35 82.35%	نعم
18 45%	15/10.35 65.21%	3/7.65 17.65%	لا
40 100%	23 100%	17 100%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبمقارنة ك² المحسوبة و المساوية 8.91 بنظيرتها المجدولة من مستوى الدلالة 0.05 و المساوية لـ 3.84 بدرجة حرية 1، و لما كانت ك² المحسوبة اكبر من نظيرتها المجدولة أمكننا القول بان نمط القيادة التشاركي يقلل من الازمات.

5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

لقد أدى تحقيق صدق الفرضية العامة للدراسة الزاهنة و التي مفادها ان "هناك علاقة بين نمط القيادة السائد و إدارة الازمات" وهذا من خلال تحقق صدق الفرضيات الفرعية و الدليل على ذلك ما توصلت اليه هذه الدراسة من خلال البيانات و الشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة حيث اتضح لنا ان نمط القيادة التسيبي و إعطاء الحرية الزائدة و الاستقلالية التامة للعمال و عدم المراقبة و الإهمال و اللامبالاة من طرف المشرفين... الخ، يؤدي الى التقليل من أهداف المؤسسة كما اتضح لنا كذلك ان النمط التسلطي غير العادل القائم على الالتزام بحرفية بالقوانين و تطبيق الإجراءات الصارمة على بعض العمال

دون البعض، وعدم اعلام العمال بمستحبات المؤسسة و اتخاذ القرارات من طرف المشرفين فقط و العمال يطبقونها دون مناقشة ، و استخدام القوة و السلطة...الخ يؤدي الى زيادة الصراع و نشوء الازمات ، كما اتضح لنا كذلك ان النمط القيادي التشاركي و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ومرونة القوانين، و استعمال أساليب الاتصال بأنواعه (النازل، الصاعد، الافقي) مما تنشأ بينهم علاقات غير رسمية تتسم بالتواصل المستمر و التقاهم فيما بينهم، و العمل الجماعي ينمي روح العمل ويرفع من المعنويات، و يكون هناك اتصال بين المشرفين و العمال و تفاعل اجتماعي يؤدي الى الولاء للمؤسسة مما يؤدي الى تسهيل المهام و يقلل من الخلافات و المشاكل و منه التقليل من الازمات في المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج ان طبيعة العلاقة الموجودة بين نمط القيادة السائد وإدارة الازمات هي علاقة ارتباطية، ذلك بان نمط القيادة السائد في المؤسسة هو الذي يحدد تفاقم الازمة او القضاء عليها فمثلا نجد ان نمط القيادة تشاركي يؤدي الى التقليل من الازمات.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال تعرضنا في الفصل الأول الى طرح الإشكالية البحثية بناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع القيادة وإدارة الازمات وسعينا الى التعرض لمختلف ما توصلت اليه الدراسات السابقة، من هذا المنطلق سوف نحاول مناقشة نتائج دراستنا في ضوء الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

ان النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا تقترب من النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة.

حيث توصلت دراسة بوجمعة 1982 الى ان نمط القيادة يلعب دور أساسي في تطوير الإدارة ولتحقيق أهدافها وانجاز المخططات في اوقاتها لايد من وجود كفاءة.

كما توصلت دراسة صالح جيلح 2006 انه على القادة الإداريين قدرة اقناع المرؤوسين والتوفيق بين العمل والإنتاج وتحقيق اهداف المؤسسة في ان واحد.

اما دراسة حكيم اعرب 2008/2007 فقد توصلت الى العمل بإتقان وعدم التهاون يجب على العامل الايمان بضرورة ذلك والمراقبة الدقيقة للمشرف لتزيد من انضباط العمال.

اما دراسة فرخة ليندة 2008 فتوصلت الى ان الأسلوب القيادي الاوتوقراطي يهتم بالعمل والإنتاج فقط، في حين الأسلوب الديموقراطي يولي أهمية كبيرة للأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية.

في حين نجد دراسة نور الدين ب وراس 2014 توصلت الى ان تعامل القيادة وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة، وان القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة يخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية. وان القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية الى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات داخلية او خارجية.

اما دراسة صوفي جيري 2002 توصلت الى ان اتباع أسلوب الاتصال المباشر سواء مع المستهلكين او العاملين يؤدي الى الاعلام بالأزمة قبل حدوثها واتباع أسلوب اشهار الازمة كأسلوب اتصال وقت الازمات يهدف الى ترميم وتدعيم صورة المؤسسة، وان وسائل الاتصال الاشهاري لموضوع الازمة يساعد المؤسسة على خلق اليات ورموز في مثل هذه الأوضاع.

في حين دراسة يوسف زاهر 2003 توصلت الى ان اتخاذ الإجراءات الوقائية المتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار تؤدي الى الاستعداد والوقاية والتعلم للتصدي للازمات ووضع الإجراءات العلاجية لاحتواء الاضرار والحد منها وتوفر العوامل البيئية والإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية يساعد المؤسسة على كبح الازمات ومواجهة المشاكل.

وقد توصلت دراسة ماريا سوندرز 2006 الى ان اهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات هي اتصالات رسمية وان اهم المعوقات التي تم دون فعالية الاتصال في إدارة الازمات هي عدم تدريب العاملين ومشاركتهم في مجال الاتصال.

اما دراسة هامل مهدية 2009/2008 فقد توصلت ان المؤسسات الجزائرية لا تستغل الازمات كفرصة للتغيير او النمو وانه يمكن استعمال نتائج الازمات السابقة في استخلاص الدروس وتعديل السيناريوهات، وانه تم استخدام مصطلحات حديثة في مجال إدارة الازمات من طرف المؤسسات الجزائرية.

اما الدراسة الأخيرة سليمان حميدي الحميدي لسنة 2010 فقد توصلت الى ان الأساليب والمسارات التي تستخدم اثناء وقوع الازمات في المؤسسة تلعب دور في تفعيل حل الازمة.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة:

باستعراض الجانب النظري سواء المتعلق بموضوع القيادة وإدارة الازمات وكذا من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج امبريقية وفي ضوء الدراسات السابقة فقد برزت عديد القضايا التي تستوجب الدراسة والبحث بسبب كون البناء التنظيمي والمؤسسة ككل تتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها وعزلها عن بعضها البعض وهذا ما دفع الى طرح مجموعة من الأسئلة يمكن ان تكون مجالاً للدراسة والبحث منها:

- إجراء دراسة عن النمط القيادي الأكثر ملائمة لمجابهة الازمات.
- دور الأجهزة التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في كبح الازمات.
- دراسة دور وسائل الاعلام والاتصال في تحسين صورة المؤسسة.
- ضرورة إجراء بحوث تستهدف طبيعة الشخصية الكارزمية وعلاقتها بإدارة الازمة.
- إجراء دراسات مقارنة حول موضوع الدراسة في القطاع العام والقطاع الخاص.

خامساً: صعوبات البحث والتوصيات:

1. الصعوبات:

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه المذكرة حيث تتطلب وقت أكثر من الممنوح.
- وجود صعوبات عند توزيع الاستمارة بسبب انشغال العمال والموظفين.

- وجود المراجع في المكتبة المركزية فقط ومنع اخراج المراجع من المكتبة ولو للنسخ عليها وهذا ما يضطرنا لقضاء كامل الوقت بكتابة المعلومات يدويا وعدم فحصها جيدا.
- نقص المراجع الخاصة بإدارة الازمات.
- وجود إجراءات صارمة في المؤسسة الميدانية.

2. التوصيات:

- تجهيز غرف عمليات لإدارة الازمات بأحداث وسائل الاتصال الفعالة وأجهزة خاصة بأبعاد السيناريوهات.
- تدريب العاملين وخاصة المشرفين على إدارة الازمات ز كيفية التعامل قبل وأثناء وبعد الازمة.
- وضع خطط وقائية لتقادي الازمات وبرامج تدريبية حتى تشمل المهارات الإنسانية الى جانب المهارات الفنية والإدارية.
- تكوين نخبة لإدارة الازمات مكونة من عدة إطارات مختلفة التخصص ومتنوعة.
- تطوير استراتيجيات وتكتيكات مواجهة وإدارة الازمة.
- إدراك الافراد الذين يحتلون مناصب معينة في مراكز المنظمة لأهمية دورهم، وانه على قدرة جودة توصيلهم للمعلومات واختيار البديل الأفضل في القرارات تتوقف فعالية المنظمة.
- ان يكون كل عضو في المنظمة على الأخص فريق الازمة على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها والاستعداد لأي تغييرات قد تحدث.
- دراسة طبيعية الازمات وطرق المواجهة وفحص الأخطاء والسلبيات لتحديد نواحي القصور في حالة الازمات.

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تبين لنا ان الفرضية العامة قد تحققت انطلاقا من تحقيق الفرضيات الجزئية وذلك بناء على النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة، حيث تم التطرق الى علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك النتائج العامة للدراسة مشيرين في الأخير الى الصعوبات واهم الاقتراحات والتوصيات والقضايا التي اثارته الدراسة.

الخاصة

الخاتمة:

في الأخير يمكننا القول إن إدارة الازمات هذا العلم الحديث نسبيا، أصبح الشغل الشاغل للباحثين وعلماء الإدارة، فبقى أحد الملامح التي يجب أن يتدرب عليها القائد ويتبع العديد من الخطوات من أجل أن يصل الى حل الازمة التي تواجه المنظمة الإدارية وذلك بالاعتماد على العديد من الاستراتيجيات، فعالم اليوم ليس عالم الامس، فالיום نعتقد أن الفرق بين القائد الناجح والغير ناجح في أن الأول يستطيع التعامل مع الازمات.

يقول الخبير الإداري الدكتور السيد عليوة أن الوصايا العشر للتعامل مع الازمات تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيد جيدا عند التعامل مع أي ازمة يواجهها، أو تطفو على السطح، فهي بمثابة مهارات إدارية يتمتع بها القائد للتعامل مع الازمات، ونكشف أيضا من خلال هذا البحث أن التطوير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة لأن ما فرضته مسمات العالم المعاصر من ضغوط على المنظمات جعلت النظريات التقليدية للإدارة تسقط، و ظهرت مجموعة من القيم الجديدة للإدارة، يتحلى بها القائد وهذا ما تبلور الى مجال جديد يعرف بإدارة الازمات الذي هو عملية مستمرة تنشأ من فراغ و لا تأتي صفة، بل هي تغيير تدريجي مرحلي يشمل المنظمة ككل يهتم بمشاكل المنظمة و الأهداف و النتائج، فالقائد بدوره يسعى لتغيير الهياكل التنظيمية داخل المنظمة ليجعلها أكثر ملائمة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية لها، ويسعى لوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكلها، و تحويلها لخطط يشارك فيها العاملون و يتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها.

ومن كل ما سبق تتجلى لنا العلاقة التي تربط إدارة الازمات بالقيادة، حيث أن كل من إدارة الازمات والقيادة الناجحة لكسب المنظمة والافراد العاملين بها الخبرة والتجربة من اجل معالجة الازمات المستقبلية، وهنا الربط والتوازي بين المتغيرين هو بمثابة أسلوب لتطوير أداء المنظمة، يسعى الى الاستعادة مما سبق لتحقيق التحسيس المستمر، إدارة الازمة عملية تفريغ الازمة من محتوياتها من خلال تكوين فريق أزمة تحت إشراف قيادي كفى وممكن داخل المنظمة وهذا بإدارتها، فالدور الأساسي لطبيعة و شروط القيادة الفعالة هو ردع الازمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

١. الكتب:

1. احمد بن مرسلي: مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
2. احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2005.
3. احمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، د ط، الجزائر، 2006.
4. احمد محمد الزعبي: علم النفس الاجتماعي، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
5. احمد ماهر: إدارة الازمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
6. ادريس لركيني: إدارة الازمات الدولية في عالم المتحول، مقارنة لنموذج الأمريكي في المنظمة العربية المستقبل العربي، ال عدد287، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2003.
7. السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث، دار العلوم، ط1، 2006.
8. السيد عليوة: إدارة الازمات في المستشفيات، ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2001.
9. السيد عليوة: المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار الساعة للنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001.
10. السيد عليوة: إدارة الوقت والازمات والإدارة، القاهرة، دار الاميين للنشر والتوزيع، 2007.
11. الصالح جيلح: اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال الجامعية ، الجزائر، ط1، 2004، 2006.
12. بشير العملاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، ط1، 2008.
13. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

14. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009.
15. بيترج: ترجمة نورث هاوس: القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، مركز البحوث، د ط، 2006.
16. توفيق عبد الرحمان: إدارة الازمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط1، 2002.
17. جمال الدين العويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009.
18. جمال حواش: التفاوض في الازمات والمواقف الطارئة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
19. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب القاهرة، ط5، 1984.
20. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، 2009.
21. حسين حريم وآخرون: اساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998.
22. حكيم اعرابا: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، ط1، 2007، 2008.
23. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الاعمال، ثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
24. خليل محمد حسين العجمي، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، الأردن، 2009.
25. راوية حسين: السلوك القيادي في المنظمات، دار الجامعة ودار الإسكندرية، ط2، 2004.

26. راوية حسين: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة ودار الإسكندرية، 2005.
27. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
28. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002.
29. رضوان شفيق: السلوكية والإدارة: المؤسسة الجامعية، لبنان، ط2، 2002.
30. رمضان حسين الشيخ: خبير التطور التنظيمي والموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
31. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004.
32. سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الازمات وحل المشاكلات الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار البداية، ط1، 2006.
33. سعيد السيد علي: الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2007.
34. سلام الهدمي ماجد محمد جاسم: مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، عمان، زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
35. سهيل احمد عبيدات: القيادة، أساسيات، نظريات، مفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2007.
36. سهيل احمد عبيدات: أسلوب القيادة الرشيدة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2008.
37. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

38. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2002.
39. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط2، 2006.
40. صلاح عباس: إدارة الازمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2003.
41. طارق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الازمات، دار الأمين، القاهرة، ط1، 2004.
42. عامر حوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
43. عبد الرحمان برقوقي: وعبد العالي دبله: تخطيط الاتصالات في المؤسسة أثناء الازمات، دار المنشورات قسنطينة، الجزائر، ط1، 2003.
44. عبد السلام أبو قحف: دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، إدارة الازمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
45. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.
46. عز الدين الرازم: التخطيط للطوارئ والازمات في المؤسسات، دار الخوجة، عمان، الأردن، ط1، 1995.
47. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
48. علاء محمد السيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2004.
49. عمار بوحوش وآخرون: منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2001.

50. فريد النجار: التغيير والقيادة التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الـ 20، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006.
51. فريد فهمي زيارة: المبادئ والأصول والاعمال، مطبعة الشعب، عمان، ط4، 2004.
52. فهد أحمد الشعلان: إدارة الازمات، الأسس والمراحل، جامعة نايف العربية، الرياض، ط1، 2002.
53. قدري علي عبد الحميد: إدارة الازمات والجمهور، مكتبة مديولي، القاهرة، ط1، 2001.
54. كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
55. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
56. ماهر محمد الصالح حسن: القيادة اساسيات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
57. محسن احمد الخضيرى: إدارة الازمات منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات، مكتبة مديولي، القاهرة، ط2، 2003.
58. محسن احمد الخضيرى: إدارة الازمات، منهج اقتصادي وإداري لحل الازمات، القاهرة مكتبة مديولي، ط1، 1999.
59. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2005.
60. محمد الصيرفي: القيادة الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
61. محمد الصيرفي: إدارة الازمات الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
62. محمد بن علي الشيبان العامري: قواعد في إدارة الازمات، مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية، الامارات، ط1، 2012.

63. محمد جاسم العبيدي، باسم محمود لي: المدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
64. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة، علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2000.
65. محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الازمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة شمس، ط1، القاهرة، د سنة.
66. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والطباعة، ط3، 2003.
67. محمد شلبي، المنهجية في التحرير السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1997.
68. محمد شومان: الاعلام والازمات، مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2002.
69. محمد صالح سالم: إدارة الازمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي، عينة الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، المربوطية، الهرم، مصر، ط1، 2008.
70. محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2008.
71. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الازمة، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، 1995.
72. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
73. محمد مهنا: إدارة الازمات، قراءة في المنهج، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004.

74. محمد مشعل العدوانى: نظريات القيادة وانماطها، محاضرة رقم 2، مقرر القيادة التربوية، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ط1، د سنة.
75. معين محمود عياصرة: وآخرون: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
76. موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط1، الجزائر، 2001.
77. هند ال عروان: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات، مكتبة فهد الوطنية، السعودية، ط1، 2004.

II. المعاجم:

78. معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004.
79. بدر شهاب: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار النشر عمان، الأردن، ط1، 1998.
80. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار النشر والتوزيع لإسلامية، مصر، ط1، 2003.

III. الرسائل والمدكرات:

81. عبد الغفور الزواهره: العوامل المؤثرة في إدارة الازمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة ال دية، الأردن، 2001.
82. نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تبسة، 2014.

83. ماجد العزام: إدارة الازمات بقطاع الصناعات الدوائية في

الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2004.

.IV المجالات العلمية:

84. ادريسي الكريني: إدارة الازمات الدولية في عالم متحول، مقارنة

للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية، مجلة المستقبل العربي، مركز

دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، العدد 287، 2003.

85. عباس أبو شامة: إدارة الازمة في المجال الأمني، شرطة

الشارقة، الامارات، مجلة الفكر الشرطي، العدد3، 1995.

86. عثمان محمد العربي: اتصالات الازمة، مسح وتقييم التطورات

النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، جانفي - أفريل،

1999.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان

القيادة وإدارة الأزمات

-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن -

نحن طلبة قسم علم الاجتماع العلاقات العامة سنة الثانية ماستر، في إطار قيامنا ببحث ميداني.

ملاحظة:

❖ بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

❖ ملحوظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

بوجردة الياسين.

فنور شافية.

زيادة فضيلة.

السنة الجامعية: 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1-الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 40-31 سنة	<input type="checkbox"/>	2-السن: من 30-20 سنة
		<input type="checkbox"/>	من 41-فما فوق
3- الحالة المدنية:			
<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	مطلق
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أرمل
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أعزب
4- مستوى التعليم:			
<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	التدرج (جامعي)	<input type="checkbox"/>	ثانوي
5- مكان الإقامة:			
<input type="checkbox"/>	حضري	<input type="checkbox"/>	شبه حضري
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ريف
6- طبيعة المهنة:			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	عامل تنفيذ
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	عون تحكم
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	إطار
7- الأقدمية في العمل:			
<input type="checkbox"/>	من 10-5 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 21-17 سنة	<input type="checkbox"/>	من 16-11 سنة

المحور الثاني: نمط القيادة التسيبي تقلل من أهداف المؤسسة

8- ما رأيك في طريقة التعامل التي يتبعها قائدك؟

سيئة رسمية حسنة جيدة

9- هل ترى أن مشرفك يمتلك مؤهلات تمكنه من تحمل المسؤولية؟

نعم لا

10- ما هي الإجراءات المتبعة من قبل قائدك في حالة تغيبك عن العمل؟

الاستفسار عن الأمر التسامح التوبيخ
أخرى تذكر.....

11- هل تتلقى مساعدة من مشرفك أثناء حدوث خلل في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المساعدة؟

دائما أحيانا نادرا

12- هل مسؤولك على دراية بالمشاكل التي تحدث مع زملائك في العمل

نعم لا

13- في حالة وجود صراع بين زملائك كيف يتعامل مشرفك؟

يفك الصراع اللامبالاة التغاضي عن الأمر

14- هل الإهمال واللامبالاة من طرف المشرفين يؤدي إلى تفاقم الصراع؟

نعم لا

15- هل عدم انتباه المشرف لبيئة العمل يعرض المنطقة لخطر الأزمة؟

نعم لا

المحور الثالث: نمط القيادة التسلطي وزيادة الصراع:

16- هل تشعر بالرضى أثناء قيامك بعملك؟

نعم لا

17- هل أنت راضي على أسلوب تعامل قائدك معك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " لا " لماذا؟

-طريقة التعامل سيئة

-التوجيه غائب

-الصرامة في القوانين

18- هل يتسم المسؤول عليك بالصرامة في القرارات؟

لا

نعم

19- أثناء الاتصال بمشرك في العمل هل تواجهك معوقات الإتصال به؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب؟

العجز عن الإقناع

عدم الإصغاء

اللامبالاة

كثرة الانشغالات

أخرى تذكر.....

20- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل والمشرف؟

جيدة

حسنة

رسمية

سيئة

21- هل توجد رقابة عليك من طرف مشرك أثناء العمل؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة " بنعم " ما نوع هذه الرقابة؟

رقابة إنسانية

رقابة مرنة

صارمة(رسمية)

22- هل يسمح لك مشرك بتسوية أمورك المهنية أثناء الظروف الطارئة؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة ب "لا" ما هي ردة فعلك؟

اقناعه بضرورة تسوية الوضعية

التزام الصمت

ترك العمل

23- هل تؤدي كثرة الصراعات داخل المؤسسة الى زيادة الوقوع في الأزمة؟

لا

نعم

24- حسب رأيك هل استعراض القوة والسيطرة من طرف المشرف يتسبب في وقوع

الأزمات؟

نعم لا

المحور الرابع: نمط القيادة التشاركي والتقليل من الأزمات؟

25- ماهو أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا من طرف المشرف معك؟

اتصال رسمي غير رسمي

26- هل أنت على إطلاع دائم بالتغيرات والمستجدات التي تحدث في ميدان عملك؟

نعم لا

27- هل يفتح لك مشرفك مجال المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المشاركة؟

-اتخاذ قرارات استراتيجية

-تحديد الاهداف

-وضع خطط وبرامج

28- هل ترى إشراكك في اتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية لك؟

نعم لا

29- هل يمنحك المسؤول مجال من الحرية للتحدث في مشاكلك الإجتماعية؟

نعم لا

30- ما هي الطريقة المفضلة لديك لأداء عملك؟

فردى جماعى

أخرى تذكر.....

31- عند تقصيرك في العمل ما هو رد فعل مشرفك؟

التخدير الإنذار التوبيخ التغاضي عنك

32- هل يفوضك المسؤول السلطة في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم" في العمل إلى ما يعود ذلك؟

الثقة المتبادلة الخبرة الكفاءة

33- هل يحسن المشرف اختيار الأسلوب المناسب أثناء نشوء الأزمات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا فهل هذا؟

-يزيد من التوتر

-تفاقم المشاكل

-نشوء الصراعات

أخرى تذكر.....

34- هل تعارض في عدم تطابق الرأي يؤدي إلى:

- زيادة التوتر

- العجز في حالة الأزمة

- القصور في اتخاذ القرارات

أخرى تذكر.....

35- على أي أساس يتم اختيار الأطراف لحل الأزمة؟

الخبرة طبيعة الأزمة القيادة العليا

أخرى تذكر....

36- هل يؤدي زيادة التشاركية من طرف المسؤولين والعمال أثناء وقوع المشاكل إلى

التقليل من حدوث الأزمة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى:

التساند التفاهم تحقيق أهداف المؤسسة

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 2: يوضح الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	اسم الاستاد
جيجل	استاد مساعد	فراش الربيع
جيجل	استادة مساعدة	بوتيقار هاجر
جيجل	استاد مساعد	شربال مصطفى

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على مساهمة نمط القيادة السائد في المؤسسة في إدارة الازمات، قد تم ذلك بالمؤسسة المينائية جن جن وافترض الباحثان فرضية عامة وهي:

توجد علاقة بين نمط القيادة السائد وإدارة الازمات في المؤسسة.

واحتوت هذه الفرضية على ثلاث فرضيات فرعية:

1-يؤدي نمط القيادة التسببي الى التقليل من اهداف المؤسسة.

2-يؤدي نمط القيادة التسلطي غير العادل الى زيادة الصراع.

3يؤدي نمط القيادة التشاركي الى التقليل من الخلافات داخل المؤسسة.

واستعان الباحثان في البرهنة على فرضياته البحثية على المنهج الوصفي التحليلي

كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، معتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق. أما فيما يخص العينة فمجتمع الدراسة يتكون من 101موظف وقمنا باختيار 42 موظف باستخدام العينة القصدية العشوائية الطبقية.

واشتملت الدراسة على مقدمة وخاتمة، واطارين نظري وتطبيقي اشتملا بدورهما على

سبعة فصول، حيث تضمن الباب النظري خمسة فصول وكان موضوع الفصل الأول: موضوع الدراسة والفصل الثاني: البعد النظري للقيادة وإدارة الازمات أما الفصل الثالث: فكان بعنوان الدراسات السابقة، والفصل الرابع موسوم بـ أساسيات القيادة، وجاء الفصل الخامس بعنوان: مدخل لإدارة الازمات.

أما الباب النظري فقد تضمن بدوره فصلان حيث جاء عنوان الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة، ليأتي في الأخير الفصل السابع بعنوان: استعراض ومناقشة بيانات الدراسة.

ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

- نمط القيادة التسببي يقلل من اهداف المؤسسة.
- نمط القيادة التسلطي غير العادل يؤدي الى زيادة الصراع وتفاقم المشاكل داخل المنظمة.
- نمط القيادة التشاركي يؤدي الى الحد من الخلافات والتقليل من الازمات داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة السائد في المؤسسة وإدارة الازمات.

Summary of the study:

The study aims to identify the contribution of the prevailing pattern of leadership in the organization in crisis management, the institution has been so port Jen Jen and assuming researchers General premise, namely: there is a relationship between the dominant leadership style and crisis management in the enterprise.

This hypothesis and contained three sub-hypotheses:

1-style driving Altsepa lead to a reduction of the goals of the institution.

2-style authoritarian leadership unfair leads to increased conflict.

3 participatory leadership style leads to the reduction of differences within the organization.

And hired two researchers to demonstrate the research hypotheses on the descriptive and analytical approach as an appropriate approach to this study, it is supported in a range of scientific tools to get information from them: observation, interview, questionnaire, records and documents. As for the sample study The community consists of 101 employees and we have selected 42 employees using stratified random sample intentionality.

The study included an introduction and a conclusion, and two windows theoretical and applied Achtmla turn on seven chapters, which included door theoretical five seasons and was the subject of the first chapter: the subject of the study and Chapter II: Dimension theoretical leadership and crisis management Chapter

III: was entitled previous studies, and the fourth quarter is marked with the basics leadership, came fifth chapter entitled: Introduction to crisis management.

The door theoretical turn has included two seasons, where he was Chapter VI Title: methodological procedures of the study, to come in the last Chapter VII entitled: Review and discuss the study data.

The most important results that have been reached in this study include:

- pattern of leadership Altsepa reduces the goals of the institution.

- authoritarian leadership inequitable pattern leads to increased conflict and aggravation of problems within the organization.

- participatory leadership style leads to the reduction of differences and reduce the crises within the institution.

- no correlation between the prevailing pattern of leadership in the organization and management of crises.