

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

• أ.د. فوزية مقراش

إعداد الطلبة:

• رحمة شبلوغة

• فاطمة بن عزيزة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	سمير سالمى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	شفيق شاطر

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

شكر وتقدير



الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق
أناره الله بنوره واصطفاه.

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بخالص الشكر
والتقدير للأستاذة المشرفة "فوزية مقراش" على إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم
تبخل بها علينا يوما.

كما لا ننسى أن نشكر جميع أساتذة كلية علوم التسيير الذين قاموا بتدريسنا.



إهداء



الحمد لله في السر وفي العلانية، والشكر لله في الفرح وفي الحزن، فالحمد

لك يا الله عما علمناه، والشكر لك عما جهلناه وغاب عن خلدنا.

نهدي هذا العمل إلى:

الوالدين،

الإخوة والأخوات.





فهرس المحتويات

17	2.1.1. الإطار النظري لإدارة الأزمات
17	1.2.1.1. مدخل لدراسة إدارة الأزمات
17	1.2.1.1.1. مفهوم إدارة الأزمات
18	2.2.1.1.1. أهداف إدارة الأزمات
19	3.2.1.1.1. مراحل إدارة الأزمات
19	2.2.1.1. أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات
20	1.2.2.1.1. أساليب إدارة الأزمات
20	2.2.2.1.1. استراتيجيات إدارة الأزمات
22	3.2.1.1. معوقات إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها
22	1.3.2.1.1. معوقات نجاح إدارة الأزمة
23	2.3.2.1.1. متطلبات نجاح إدارة الأزمات
23	2.1. مراجعة الأدبيات التطبيقية وتطوير الفرضيات
23	1.2.1. الدراسات السابقة
24	1.1.2.1. دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية
27	2.1.2.1. دراسات سابقة حول إدارة الأزمات
30	3.1.2.1. دراسات سابقة حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات
32	4.1.2.1. التعقيب على الدراسات السابقة
33	2.2.1. نموذج وتطوير فرضيات الدراسة
33	1.2.2.1. نموذج الدراسة
34	2.2.2.1. التعريف بمتغيرات الدراسة
34	3.2.2.1. تطوير فرضيات الدراسة
34	1.3.2.2.1. أنواع الثقافة التنظيمية المتعاملة مع الأزمات
35	2.3.2.2.1. أساليب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات
37	3.3.2.2.1. فرضيات الدراسة
39	الخلاصة
الفصل الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	
41	تمهيد
42	1.2. أسلوب الدراسة
42	1.1.2. منهج الدراسة

42	1.1.1.2. أنواع مناهج البحث
43	2.1.2. مصادر جمع المعلومات
43	1.2.1.2. مصادر أولية
43	2.2.1.2. مصادر ثانوية
43	2.2. مجتمع وعينة الدراسة
43	1.2.2. مجتمع الدراسة
44	2.2.2. عينة الدراسة
44	3.2. أداة الدراسة
45	1.3.2. الجزء الأول للاستبانة
45	2.3.2. الجزء الثاني للاستبانة
46	4.2. إجراءات الدراسة
46	1.4.2. مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة
46	2.4.2. كيف تم الاتصال بالشركة
46	3.4.2. أساليب المعالجة الإحصائية
47	1.3.4.2. معامل الثبات
47	2.3.4.2. معاملي الالتواء والتفلطح
47	3.3.4.2. معامل الارتباط
47	4.3.4.2. التكرارات والنسب المتقوية
47	5.3.4.2. المتوسط الحسابي
48	6.3.4.2. المدى
48	7.3.4.2. الانحراف المعياري
48	8.3.4.2. الانحدار الخطي المتعدد
48	5.2. صدق وثبات أداة الدراسة
48	1.5.2. صدق أداة الدراسة
50	2.5.2. ثبات أداة الدراسة
51	الخلاصة
الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها	
53	تمهيد
54	1.3. النتائج الوصفية للدراسة

فهرس المحتويات

54	1.1.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
54	2.1.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر
55	3.1.3. الخصائص الديموغرافية للدخل الشهري
56	4.1.3. الخصائص الديموغرافية حسب المستوى التعليمي
56	5.1.3. الخصائص الديموغرافية حسب الخبرة العلمية
56	2.3. نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة
57	3.3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
57	1.3.3. التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية
58	2.3.3. التحليل الوصفي لإدارة الأزمات
59	3.3.3. تحليل معاملي التباين والتضخم المسموح
60	4.3. اختبار ملاءمة النموذج
61	5.3. اختبار صحة فرضيات تأثير الثقافة التنظيمية
62	6.3. تفسير نتائج الدراسة
62	1.6.3. تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية
63	2.6.3. تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لإدارة الأزمات
63	3.6.3. تفسير النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات
64	الخلاصة
67	الخاتمة
70	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	الجدول رقم خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات	1.1
50	محاور الدراسة	1.2
51	مقياس Likert الخماسي	2.2
51	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	3.2
53	الصدق البنائي للاستبانة	4.2
55	معامل الثبات Cronbach's Alpha	5.2
59	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	1.3
59	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	2.3
60	خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	3.3
60	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4.3
61	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	5.3
61	طبيعة توزيع متغيرات الدراسة	6.3
62	التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية	7.3
63	التحليل الوصفي لإدارة الأزمات	8.3
65	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	9.3
65	نتائج تحليل تباين الانحدار (المتغير التابع = إدارة الأزمات)	10.3
66	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات	11.3

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	شكل يوضح الاستراتيجية التقليدية والحديثة لمواجهة الأزمة	1.1
27	يوضح الإستراتيجية في مواجهة الأزمة	5.1
39	يمثل نموذج الدراسة	6.1

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	استبيان الدراسة قبل التحكيم	1
97	استبيان الدراسة بعد التحكيم	2
103	قائمة المحكمين	3
104	صدق أداة الدراسة	4
111	ثبات أداة الدراسة	5
113	خصائص عينة الدراسة	6
115	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	7
116	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	8

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل -

شبلووة رحمة وبن عزيزة فاطمة

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2023

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات في إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 73 عامل في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى متوسط لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، كما تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات بالشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعد المعتقدات التنظيمية، أما فيما يخص بعد القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات فليس لها أثر على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للشركة الإفريقية للزجاج، من أجل إعطاء أهمية وقيمة أكثر للثقافة التنظيمية قصد تعزيز إدارة أزماتها وكذا تحقيق التميز والنجاح والأداء الفعال.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الأزمات، الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

The Impact of Organizational Culture on Crisis Management- Case Study: African Glass Company in Jijel State.

Chebloua rahma and Benaziza fatima

Mohamed Seddik Ben Yahia University of Jijel, 2023

This study aimed to test the impact of the dimensions of organizational culture, represented in: organizational values, organizational beliefs, organizational norms, expectations in crisis management at the African Glass Company, Jijel Province.

A questionnaire was used as a data collection tool for the study. It was distributed to a suitable sample of 73 employees in the African Glass Company in Jijel. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data and test the hypotheses of the study.

The results of the study indicated a moderate level of both organizational culture and crisis management in the African Glass Company. Furthermore, a statistically significant positive impact of organizational culture on crisis management in the African Glass Company in Jijel was found.

This impact was attributed to the influence of organizational beliefs. However, regarding organizational values, organizational norms, and expectations, they were found to have no impact on crisis management in the African Glass Company in Jijel.

Based on the results reached, a set of proposals were presented to the African Glass Company, in order to give more importance and value to the organizational Culture in order to enhance its crisis management as well as achieve excellence, success and effective performance.

Keywords: Organizational Culture, Crisis Management, African Glass Company.

مقدمة

يعيش العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تحيط بالمنظمات وظهور تكتلات، وذلك نتيجة للتغيرات التي تحصل في بيئتنا الداخلية والخارجية، والمؤثرة على أداء المنظمات نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع وزيادة حدة المنافسة والأزمات. وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات، لكي يسمح بالنجاح والاستمرار. فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق المنظمات للكفاءة والفاعلية أولت اهتماما بالغا بتنمية وتطوير أدائها. بالاستناد بمفاهيم إدارية، ومن هذه المفاهيم الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة، حيث تفرض على القادة ومدبرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها. لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها.

لذلك تهتم الكثير من المنظمات في دول العالم المتقدم بتطبيق منهج علم إدارة الأزمات في كافة المجالات، وذلك بغية اتخاذ قرارات بأسلوب علمي يحقق لها رؤية مستقبلية، تعتمد على دقة المعلومات والتخطيط العلمي السليم لتجاوز الأزمات التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل.

فإدارة الأزمات أصبحت ضرورية في ظل التطورات والتغيرات التي تحصل عالميا وإقليميا وقوميا، وهذا ما يتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المتواصل لتحقيق درجة من الجاهزية المرتفعة، وسرعة الاستجابة لموقف الأزمة ووقف تطوراتها ومعالجة آثارها على كافة الأصعدة والمجالات.

إن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المنظمة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة العاملين بها، ومعالجة أي قصور يصيب أحد قطاعاتها، ومعالجة أي سبب من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن تم المحافظة على حيوية المنظمة واستمرارها.

على سبيل المثال، إذا كانت الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تشجع على التواصل الشفاف والفعال، فيمكنها بسهولة توفير المعلومات والإجابة على الأسئلة المتعلقة بأزمة ما بسرعة وكفاءة. من ناحية أخرى، إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة معروفة بالحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة، فقد يتردد المسؤولون في اتخاذ إجراءات صارمة أو الكشف عن معلومات سلبية، مما قد يؤثر سلبًا على إدارة الأزمات.

وبالرغم من حداثة المفهوم إلا أنهما يشكلان قفزة نوعية للمنظمة نظرا لما يحمله من مزايا وأفاق جديدة لها، إلا أن العلاقة بينهما لا زالت محل تساؤلات كثيرة فقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات هي أفضل برهنة على مستوى القدرة والكفاءة والتميز والإبداع الذي يفترض أن تتميز به الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الأخرى في المنظمة ومدى الدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات، فانطلاقا من الأهمية الكبيرة البارزة لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين وذلك من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات للشركة الإفريقية للزجاج -ولاية جيجل-.

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات عدة تحديات من أبرزها الوقوع في أزمات ومحاوله تخطيها، لذا فالمنظمات تهتم بإدارة الأزمات من أجل التحكم فيها وعلاجها بطرق صحيحة، وحتى تستفيد من خبرة بعد علاج الأزمات، وإدارة الأزمات تتأثر بعدة متغيرات من أبرزها الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة المخصصة لعلاج الأزمات، بالإضافة قد تتأثر إدارة الأزمات ببعض المتغيرات التنظيمية، ويعتبر الثقافة التنظيمية متغير تنظيمي مهم جدا لما يشمل من أبعاد ذات التأثير الكبير على المنظمة والذي يمكن أن يؤثر على إدارة الأزمات، فمن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات؟
- ✓ ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؟
- ✓ هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؟
- ✓ ما واقع تطبيق إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من جانبين مهمين هما:

- ✓ **الأهمية العلمية:** تنعكس الأهمية العلمية لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في الفترات العادية وفترات الأزمات، والتحليل المتعمق للعوامل الثقافية التي تؤثر على الإدارة الفعالة للأزمات. يمكن أن يعزز البحث في هذا المجال المعرفة العلمية لتصميم استراتيجيات الإدارة في الأوقات العادية وكذلك أوقات الأزمات، وتزويد الباحثين والممارسين في هذا المجال بالمعرفة اللازمة.
- ✓ **الأهمية العملية:** أما الأهمية العملية فتكمن في دور هذه الدراسات في تحسين القدرة على التعامل مع الأزمات من خلال فهم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي أثناء الأزمات. تمكن القادة التنظيميين من تحديد نقاط القوة والضعف في الثقافة التنظيمية وتحسينها بطريقة تدعم إدارة الأزمات بفعالية وكفاءة. تعمل هذه الدراسات على تحسين القدرة على الاستجابة للأزمات بسرعة وفعالية، وبالتالي تقليل الخسائر البشرية والاقتصادية التي تسببها الأزمات المختلفة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

إن البحث في هذا الموضوع من الوجهة النظرية والتطبيقية يصب في تحقيق مجموعة من الأهداف ويبرز الهدف الرئيسي في معرفة الأثر الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات باعتبار أن بيئة الأعمال أصبحت ديناميكية وتتميز بالتغيير الدائم والمستمر مما حتم على المنظمات كمن مواكبة هذه التغيرات، ويندرج ضمن الهدف الرئيسي مجموعة أهداف فرعية والتي نوضحها بالنقاط الآتية:

- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وإزالة الغموض عنهما؛

- ✓ توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال؛
- ✓ تبيان المؤشرات الحديثة لقياس وتقييم إدارة الأزمات؛
- ✓ معرفة مستوى كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؛
- ✓ تحديد أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؛
- ✓ تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة للاستفادة أكثر من الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- دفعت عدد من الأسباب إلى اختيار دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات، بما في ذلك:
- ✓ إن تزايد حدة الأزمات وتنوعها في عصرنا يؤكد أهمية وجود إجراءات فاعلة لإدارتها؛
 - ✓ تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تحديد سلوك الموظفين وفرق العمل، مما يؤثر على إدارة أزماتها؛
 - ✓ تعتمد قدرة المنظمات على الاستجابة الفعالة للأزمات على قدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة التي تواجهها، الأمر الذي يتطلب تحليلاً لثقافة التنظيمية وتحديد كيفية تطورها لدعم الإدارة الفعالة للأزمات؛
 - ✓ دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات دراسة متقدمة تتطلب تطوراً نظرياً وعملياً يسمح بالبحث وتحليل النتائج.
- بشكل عام، تم اختيار دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات بسبب تحديد الأهمية العلمية والعملية للموضوع والحاجة إلى البحث والبحث الدقيق لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل وتحديد الخطوات اللازمة لتحسين إدارة الأزمات في المنظمات.

خامسا: منهج الدراسة

توجد مناهج مختلفة وهي المنهج الوصفي، التاريخي، التجريبي وغيرها، وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل الأثر بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، وقد تم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين، مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب والمقالات العلمية والمجلات، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اختصرت هذه الدراسة على مناقشة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؛
- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة على الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؛
- ✓ **الحدود البشرية:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بجميع فئاتهم المهنية بالشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل، بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم الوظيفية ومجال تخصصهم؛

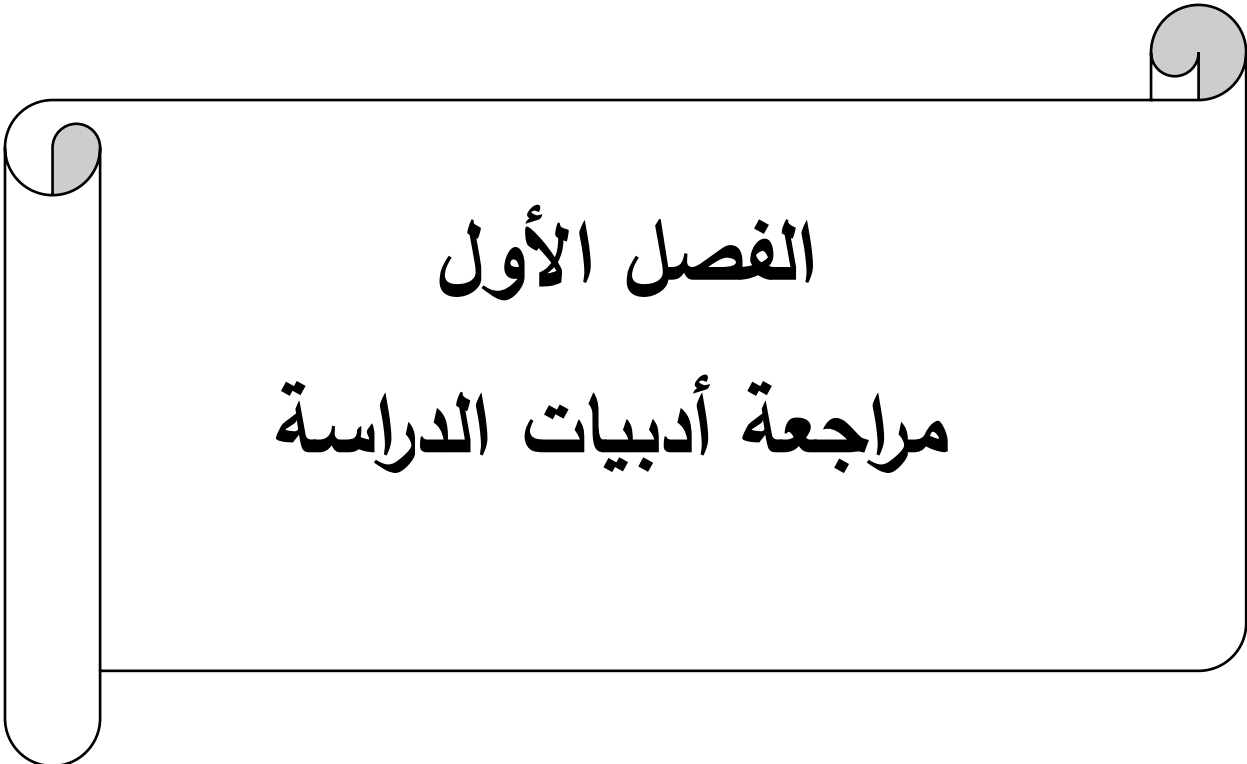
✓ الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022 | 2023، وبالتالي فالتائج تعبر عن مستوى الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات خلال هذه الفترة فقط.

سابعاً: هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول من أجل الإلمام بالجانب النظري من كل النواحي لمتغيرات الدراسة، وكذا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات، حيث شمل الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية بحيث تضمن مفهومها وأنواعها، ومستوياتها، أبعادها، وكذا تفسير الثقافة التنظيمية كعنصر حيوي بالمنظمة وكذا إدارتها. بالإضافة الإطار النظري لإدارة الأزمات مفهومها وأهدافها ومراحلها، وكذا أساليبها واستراتيجياتها، وأخيراً وليس آخراً معوقات إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها. وأخيراً مراجعة الأدبيات التطبيقية وتطوير الفرضيات التي تضمنت الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، وأيضاً دراسات سابقة حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات. وتطوير فرضيات الدراسة التي شملت أنواع الثقافة التنظيمية المتعاملة مع الأزمات وأيضاً أساليب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات.

أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية، إذ تم فيه شرح للمنهجية وأسلوبها ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك تطرقنا إلى إجراءات الدراسة وصدق وثبات أدواتها.

بينما الفصل الثالث تمحور حول نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك بالتحقق من جودة البيانات، بما سمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات لدى موظفي وعمال الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل، الأمر الذي سمح بالتوصل إلى نتائج يمكن تفسيرها.



الفصل الأول
مراجعة أدبيات الدراسة

تمهيد

لقد نالت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا باعتبارها أحد أهم العوامل لتفوق المؤسسات وذلك راجع لتأثيرها على مستويات الأداء والإبداع والدافعية والولاء للمنظمة، إذ أن للثقافة التنظيمية دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد.

سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من أساسيات حول الثقافة التنظيمية، وكذلك تفسيرها كعنصر حيوي بالمنظمة وأخيرا وليس آخرا سنتطرق إلى إدارتها. بالإضافة إلى مفاهيم حول إدارة الأزمة، أساليب، متطلبات، استراتيجياتها، معوقاتنا ومتطلبات نجاحها.

2.1.1.1.1. أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية. فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى.

نذكر من بينها نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، وتعتمد الثقافة القوية على عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.، بالإضافة إلى عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. إن المنظمة ذات الأداء والفعالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين (العميان، 2005، ص 313، 316).

وتبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، لأن الثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً (العميان، 2005، ص 317).

3.1.1.1.1. مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتميز بثلاث مستويات تظهر من خلالها وتمثل في (بن بيمية، 2015، ص 156_158):

✓ **الثقافة كمتغير خارجي:** وتتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطارها المنظمة، إن كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة في حل مشاكل المنظمة في اضطراب؛

✓ **المتغيرات الثقافية الخارجية:** وهي عدة أنواع:

- **ثقافة وطنية:** تبرز أهميتها جلياً من خلال نظرية W.Ouchis لـ Z، وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد؛

- **ثقافة جهوية:** إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المنظمات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلاً وتأثيرها على سير منظماتها؛

- **الاجتماعية- الثقافية:** وضح Mike Burke بأن التيارات الاجتماعية- الثقافية تمثل عائقاً يجب إزالته أمام المنظمات، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمنظمة، كما تبرز أهمية وتأثير

هذه العوامل الاجتماعية- الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا على مستوى العمل المنظم؛

- **الثقافات الفرعية:** تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المنظمة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المنظمة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة وكذا البحث والتطوير وغيرها. لقد أبرز R. Sainsaulieu، ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة... إلخ، هو حقل جد قوي وذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المنظمة؛
- **ثقافة المنظمة:** تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى: لفهم أفضل لثقافة المنظمة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة، فتقافتها الفرعية وتفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة؛ ثقافة المنظمة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة إلى كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إذن تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين مفضلين لتعريف ماهي ثقافة المنظمة.

4.1.1.1.1 أبعاد الثقافة التنظيمية

تختلف الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، فهذه الأبعاد تشتمل أبعاد هيكلية وسلوكية، وأن الجزء الأكبر يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة، وتتمثل هذه الأبعاد في (حريم، 2003، ص ص 262، 263):

- ✓ **المبادرة الفردية Individual Initiative:** درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد؛
- ✓ **التسامح مع المخاطرة Risk Tolerance:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة؛
- ✓ **التوجيه Direction:** إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة؛
- ✓ **التكامل Integration:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق؛
- ✓ **دعم الإدارة Management Support:** إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين؛
- ✓ **الرقابة Control:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين؛
- ✓ **الهوية Identity:** إلى أي مدى ينتمي Identify العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني؛

- ✓ **نظم العوائد Rewards System:** إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها؛
- ✓ **التسامح مع النزاع Conflict Tolerance:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/ إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة؛
- ✓ **أنماط الاتصال Communication Patterns:** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

2.1.1.1. تفسير الثقافة التنظيمية كعنصر حيوي في المنظمة

سنتناول في هذا المبحث مصادر الثقافة التنظيمية ونظرياتها ونماذجها.

1.2.1.1.1. مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجاباً، أو سلباً. وتنقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، القصص، والطقوس، والرموز المادية، واللغة. ويحدد كل من بولمان وديل Bolman and Deal أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية (مسعداوي، 2013، ص 443_445):

- ✓ **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة؛
- ✓ **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل هذه الطقوس، في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجدين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية؛
- ✓ **الأساطير:** وتظهر أهمية الأساطير في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل؛
- ✓ **الطرائف، والنكت، والألعاب:** وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع، والابتكار؛
- ✓ **البطولات، والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره، وتتخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات الأعمال الحديثة؛

✓ **القصص والحكايات:** وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي؛

✓ **اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

2.2.1.1.1 النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

أجرى الباحثون الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية ناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي (عاشوري ويونسي، 2019، ص ص 104_105):

✓ **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة. ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية؛

✓ **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة منظمة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور؛

✓ **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المؤسسة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم؛

✓ **نظرية سجية (طبيعية) الثقافة:** تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. والخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات شخصيات الأفراد،

وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثلها عاملا واقعيًا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

3.2.1.1.1. النمادج المفسرة للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية في الواقع العملي/ نقدم فيما يلي مواقف لدور وتحديات الثقافة التنظيمية وذلك لاعتبارات مختلفة، حيث يمثل الموقف الأول نموذجًا للثقافة القوية، والثاني للثقافة غير التقليدية، والثالث يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة (السكرانة، 2011، ص 353_356):

✓ **النموذج الأول/ والت ديزني وقوة الثقافة:** تكون والت ديزني من (3) أقسام رئيسة وهي إنتاج الأفلام والسلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية ويساهم القسم الأخير بنحو 65 بالمئة من نشاط وأرباح مؤسسة والت ديزني، وتكمن أهم معالم الثقافة في النشاط الترفيهي فيما يلي:

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين حيث يساهم هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار؛
- يتعرض المرشحون الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيها التعرف على مدى ملاءمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بالمؤسسة من حيث المظهر (الطول، الوزن، الملامح...) على سبيل المثال، فإن غالبية العاملين هم الذكور غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتتراوح أعمارهم بين 22-27 سنة وذوي طول ووزن دون المتوسط ويتمتعون بالقبول الاجتماعي؛
- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمؤسسة وتاريخها وإنجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك ورسالتها وغاياتها وذلك لمدة (8) ساعات؛
- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي يتم إلحاق المعينين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة (40) ساعة من نحو (25) ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية لوالد ديزني؛
- من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالد ديزني مثل (مفهوم الفريق بدلا من العاملين)، (الأدوار بدلا من الوظائف)، (أدوات الجذب بدلا من الألعاب)، (الضيوف بدلا من العملاء)؛
- يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان على الجدران وفي المكاتب والمراسلات؛
- تحقيق الانسجام بين العاملين وتوحيد القيم وأنماط السلوك، وتشجع والت ديزني العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والإجازات مع بعضهم من خلال تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات وغيرها؛

- تتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالد ديزني كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون والعمل الجماعي وتحمل المخاطرة من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لوالد ديزني كمكان مميز لاستضافة العملاء والعاملين.
- ✓ **النموذج الثاني/ MCI وثقافة غير تقليدية:** تأسست مؤسسة MCI عام 1968م، وبلغت قيمة مبيعاتها نحو 6.5 مليار دولار بينما حققت أرباحاً قدرها 916 مليون دولار، وخلافاً للعديد من المؤسسات الأخرى فإن MCI استندت إلى ما يلي:
 - إن المكانة الوظيفية والولاء للمؤسسة ليست عوامل مهمة لتحقيق النجاح، وأنه بدلا من الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرات الطويلة، يجب الاعتماد على الشباب من صغار السن والذين يتسمون دائما بالأفكار الجريئة والمتطورة ويسهل عليهم تقبل التغيير في نفس الوقت؛
 - استنادا لهذا النوع من القيم، فإن المؤسسة تعمل على شغل معظم الوظائف الحالية بها من الخارج وليس من الداخل؛
 - لا يتم النظر إلى الأفراد الذين يتركون خدمة MCI على أنهم خونة أو غير أمناء، ولكن يتم الاحتفال بهم وتكريمهم والإعلان عن الترحيب بهم إذا رغبوا في العودة؛
 - تقوم MCI بوضع معايير للأداء المتميز في كافة المجالات وتمنح العاملين الحرية والصلاحيات الكافية والمرونة المطلوبة لمقابلة أو تجاوز هذه المعايير؛
 - تتم مكافأة الأفراد وترقيتهم وفقا لمعايير الأداء الاستثنائية وليس العادية، ومدى ترسيخهم للقيم الرئيسية للمؤسسة؛
 - من المقولات الشائعة لمؤسسي MCI أنه دائما ما يكرر في لقاءاته السنوية من العاملين العبارة التالية (أعرف أن هناك شخصا ما يحاول إعداد دليل لإجراءات العمل، وقد أنجح في يوم ما التعرف عليه، وعندها سوف لا أتردد في إنهاء خدماته).
- ✓ **النموذج الثالث/ المؤسسة الأمريكية Bank America (الآثار المترتبة على الثقافة المتباينة):** عندما تنجح أو تفشل حالات شراء المؤسسات أو اندماجها، فإنه من السهل عليك التعرف على الأسباب والتي سوف تكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية:
 - في عام 1983م قامت المؤسسة الأمريكية بشراء مؤسسة Schwab كجزء من استراتيجيته في تنويع الخدمات المالية، وهي إحدى المؤسسات الناجحة في مجال السمسرة والأوراق المالية؛
 - لقد كان لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والتي تتعارض تماما مع الأخرى ففي حين اتسمت ثقافة المؤسسة الأمريكية بالتحفظ وعدم الميل إلى المخاطرة فإن ثقافة Schwab كانت تتسم بالهجوم والتحرر؛
 - انعكست الثقافة على نوعيات العاملين وسلوكياتهم الوظيفية في المؤسساتين، ففي حين كانت تجتذب Schwab العاملين ذوي الميول الابتكارية والفكر المتحرر، كان المؤسسة الأمريكية إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق

مع ثقافة المؤسسة الأمريكية مما ساهم في وجود العديد من المشكلات لإدارة المؤسسة، الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المؤسسة والتخلص منها.

3.1.1.1. إدارة الثقافة التنظيمية

سيتم التعرف في هذا المبحث على كيفية قياس الثقافة التنظيمية وتغييرها والعوامل المؤثرة فيها وعوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية.

1.3.1.1.1. قياس الثقافة التنظيمية

كون الدور الرئيسي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، يستوجب عنه إمكانية قياسها وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، والمقدرة على مقارنتها مع ثقافات التنظيمية للمنظمات الأخرى، وقد اختلف أهل الاختصاص حول المقدرة على قياس الثقافة التنظيمية، تبعا لمنطقهم المنهجي والاستمولوجية، وفي الأدبيات هنالك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية مدخل النوعي Qualitative Approache وهذا المدخل يعكس وجهة نظر الداخلية أعضاء المنظمة، فمستخدم المدخل النوعي يهتم بالملاحظة المعمقة اتجاه الفرد، فالمدخل النوعي يقدم وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة، والمدخل الكمي Quantitative Approache الذي يهدف بوضع قواعد ونظم عامة تحكم الثقافة التنظيمية وقد اعتمد هذا المدخل على الأدوات الإحصائية كالاستبيان لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية وهو ما يمكن المقارنة بين مختلف الثقافات التنظيمية.

المدخل الكمي هو الأكثر انتشارا وتداولاً في الأبحاث كونه في المتناول ولا يحتاج لكثير من الوقت والمال، على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي على عديد من دراسات الحالة وقد تعددت النماذج الكمية لقياس الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لها أن تطبق في مختلف المؤسسات، ونستعرض النموذج المطبق في الدراسة وهو نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية وقد صمم من طرف الباحثان الأمريكيين Kim Scamraron and Robert Quin سنة 1999 ويعرف أيضا بنموذج قياس الفجوة الثقافية وبالمختصر OCAI وهو نموذج يقيس ستة جوانب للثقافة التنظيمية وهي: الخصائص التنظيمية؛ القيادة التنظيمية؛ إدارة العاملين؛ التماسك التنظيمي؛ التركيز الاستراتيجي؛ معايير النجاح (بلغماري وكوديد وخلدون، 2022، ص 119، 120).

وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تتمثل استجابة لواحد من أربعة أنواع الثقافة التنظيمية وهي الثقافة القبلية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية. ومن المهم أن نذكر أن المنهج الثقافي الذي يحصل عليه بتطبيق أداة التشخيص الثقافي OCAL يبرز العديد من الجوانب الهامة التي تساعد من يرى على المنظمة التعامل مع التغيير التنظيمي: التعرف على نوع الثقافة المهنية الحالية في المنظمة وتحديد مدى ملاءمتها مع مطالب البيئة الخارجية؛ تقدير قوة الثقافة المهنية في المنظمة؛ تحليل الفجوة بين المنهج الثقافي الحالي والمنهج الثقافي المفضل لدى الأفراد والثقافات الممكنة بين وضع المنظمة الحالي والوضع المأمول لها مستقبلاً؛ قياس درجة انسجام وتنافر تصرفات الأفراد والجماعات

لمختلف الخصائص الثقافية بمنظمتهم إضافة إلى مقارنة الملامح الثقافية للمنظمة مع مثلتها في المؤسسات الأخرى المشتبهة (بلغماري وكوديد وخلدون، 2022، ص120).

2.3.1.1.1. تغيير الثقافة التنظيمية

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وتحديد العوامل الأساسية، والتأثيرات الرئيسة المحدثة له، ومعرفة مراحل وقياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه وما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه، وكذلك معرفة متطلبات ومحددات وصعوبات اتجاهه، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، والدروس المستفادة منها، وعلى التعرف إلى الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة، وكيفية التعامل معهم. أما الخطوة التالية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة، وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها وفق أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيرا يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة وتحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف، وغالبا ما يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك منها (مساعدة، 2013، ص ص 330،331):

- ✓ تغيير هيكل المكافأة: إذ أن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب؛
- ✓ توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المديرين للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة؛
- ✓ الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة؛
- ✓ على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديدة؛
- ✓ الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد؛
- ✓ المخالطة (الألفة) من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريبية، المجالات التنظيمية).

3.3.1.1.1. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها (الطروانة وعبد الهادي وعريقات والعرومطي، 2012، ص 299_301):

- ✓ بيئة المنظمة: من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها، وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافترضاؤها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، تشكل هذه البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد

تطوير استراتيجياتها، وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي؛

✓ **الموقع الجغرافي للمنظمة:** لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاحبة تعج بالبشر، والآخر يقع في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة على وجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود؛

✓ **النشاط الرئيس للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهميته، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في المنظمات، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا مشابهة إلى حد ما، بغض النظر عن بيئاتها الخارجية؛

✓ **الأهداف:** تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيس ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع والتميز هدفها الرئيس، إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة (بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات؛

✓ **حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيمياً أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العاملين، فإذا تناولنا الثقافة السائدة في مستشفين، أحدهما صغير (20 سرير) والآخر كبير (200 سرير) سنجد اختلافات مهمة في كلا الثقافتين؛

✓ **عمر المنظمة الزمني:** المنظمات المعمرة والضاربة في القدم يمثل عمرها عاملاً مهماً يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فلو تناولنا شركتين تعملان في مجال صناعة الإلكترونيات، وكلتاهما في سوق واحدة (الأولى تعمل منذ 40 عاماً والثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق خمس سنوات) سنجد أن ثقافتيهما مختلفتين، إذ نبتين أن الشركة الأولى قد عدلت من ثقافتها التنظيمية، فلو تناولنا شركتين تعملان في مجال صناعة الإلكترونيات، وكلتاهما في سوق واحدة (الأولى تعمل منذ 40 عاماً والثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق خمس سنوات) سنجد أن ثقافتيهما مختلفتين، إذ نبتين أن الشركة الأولى قد عدلت من ثقافتها مرات عديدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كلياً، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تعاني مثل هذه المعاناة إذ أقامت ثقافتها الخاصة بها بشكل أقل تعقيداً، وأوضح ما نلاحظ ذلك في الشركات الدوائية وشركات الاتصال والتكنولوجيا؛

✓ **خصائص الإدارة والتوظيف:** تلعب سياسة التوظيف، وطبيعة شخصية إدارتها والمؤسسين دوراً مهماً في تحديد ثقافة المنظمة، فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمتهم واهتماماتهم على المنظمة، ومواطن القوة في

المنظمة من حيث عناصر نجاحها وتميزها، ومنظومة الرقابة، والهيكلة التنظيمي، ويحددون كذلك سياسة التوظيف من خلال الميل إلى من ينسجمون معهم، كل ذلك يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية.

4.3.1.1.1 عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية

هناك ثلاث عوامل رئيسة تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي (السكراتنة، 2011، ص 363، 364):

✓ **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة؛

✓ **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة المنظمة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين؛

✓ **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

2.1.1 الإطار النظري لإدارة الأزمات

تعد الأزمات إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات، فهي جزء لا يتجزأ من بيئة المنظمة، وقد يصل هذا التهديد إلى إخراج المنظمة من ساحة الأعمال. لذا يمكن توضيح بعض المفاهيم من خلال الآتي:

1.2.1.1 مدخل لدراسة إدارة الأزمات

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كل من مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها ومراحلها.

1.2.1.1.1 مفهوم إدارة الأزمات

يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (الصبري، 2006، ص 28)

تعرف إدارة الأزمات على أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمات المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (عياصرة وبني أحمد، 2008، ص 87). وقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريف لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المحتملة وتجنب أو تخفيف أثرها على المنظمة في حالة عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركة التأمين (جاد الله، 2007، ص 26).

مما سبق يمكن تعرف إدارة الأزمات على أنها طريقة السيطرة على الأزمة والتغلب عليها والحد من تفاقمها والمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وتجنب أو التخفيف من أثرها.

2.2.1.1.1 أهداف إدارة الأزمات

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (الرفاعي وجبريل، 2007، ص 25، 26):

- ✓ وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها؛
- ✓ تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة؛
- ✓ وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات، وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة؛
- ✓ حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة؛
- ✓ محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات؛
- ✓ الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة؛
- ✓ القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل، والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع؛
- ✓ حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين؛
- ✓ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً؛
- ✓ اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.

3.2.1.1.1. مراحل إدارة الأزمات

تقضي عملية إدارة الأزمة ان تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة وجهاز العلاقات العامة بها مسؤولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، وتتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلي (عجوة وفريد، 2005، ص ص 175، 176):

✓ **مرحلة تحليل إشارات الإنذار:** وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة وتقييم درجة خطورتها وذلك تمهيدا لاتخاذ اللازم نحوها؛

✓ **مرحلة المنع او الاستعداد:** وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين خطة العلاقات العامة وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما: منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة؛ والاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة؛

✓ **مرحلة الحد من انتشار الأزمة:** وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة الأزمة الى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والاضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة؛

✓ **مرحلة استعادة النشاط:** وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل الى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة؛

✓ **مرحلة التعلم:** وفيها يتم تقييم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما: التقييم الاستراتيجي: وفيه يتم تقييم خطة إدارة الأزمة ككل؛ والتقييم التكتيكي (الفني): وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها ويتم استخلاص الدروس المستفادة وكيفية مراعاتها في المستقبل.

2.2.1.1. أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أساليب إدارة الأزمات واستراتيجياتها.

1.2.2.1.1. أساليب إدارة الأزمات

تجدر الإشارة الى انه لا يوجد مخطط نموذجي او أسلوب معين لإدارة الأزمة وإنما يتغير بتغير ذلك وفقا لطبيعة الازمات واهداف المنظمة المعنية، وبالتالي يمكن القول ان مخطط الأزمة هو تنظيم للموارد البشرية والمادية والمالية التي تسمح بتحقيق الاستجابة السريعة للآزمة دون تردد من اجل تخفيف اثارها. فيما يلي بعض الأساليب الإدارية لإنجاح إدارة الأزمة (الرفاعي وعولمي، 2016، ص ص 44_46):

✓ **الإدارة بالأهداف:** تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم والوصول الى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور وتتم وفق الخطوات التالية: الإيمان المشترك والالتقاء بين المدير ومرؤوسيه

على فلسفة الإدارة بالأهداف؛ التفهم الصحيح لأسلوب الإدارة؛ مناقشة الأهداف وتحديد بدقتها؛ وضع مقاييس دقيقة لإنجاز الأهداف؛ وضع برنامج عمل تفصيلي يشمل توزيع الاعمال والمسؤوليات؛ الاتفاق على مبدأ المراجعة والمتابعة والتقييم؛ خلق الأجواء التنظيمية وتهيئة كافة المستلزمات؛ التغذية العكسية باستمرار. ولكن هذا الأسلوب لا تتبعه جميع المنظمات لذا يفضل البعض منها أسلوب اخر للإدارة يدعى الإدارة بواسطة اللجان؛

✓ **الإدارة بواسطة اللجان:** تقوم على أساس مجموعة من اللجان المتخصصة تحت مظلة واحدة وهناك العديد من اللجان حسب المستوى التنظيمي (عليا وسطي دنيا) حسب الديمومة (مستمرة مؤقتة) حسب السلطة (تنفيذية استشارية) حسب الغرض (رسم سياسات دراسة قضايا). ومن مميزات هذه الإدارة: الاستفادة من طاقة الجماعة؛ مشاركة المجموعة تفسح المجال للنقاش والتحليل؛ اللجان تفسح المجال للتنسيق؛ المشاركة في اللجان تعزز التعاون؛ تدريب المشاركين على المسؤولية؛ تتضمن اللجان درجة من التفويض. وهناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح هذا النوع من الإدارة: تحديد دقيق لمسؤوليات اللجان وسلطتها ونطاق عملها؛ تشكيل اللجنة بحجم مناسب؛ اختيار سليم ومناسب وعادل ومنطقي للأعضاء؛ تكليف رئيس مؤهل ومقبول؛ تسجيل وقائع الاجتماعات؛ متابعة اعمال اللجان؛ خلق الأجواء الإدارية الملائمة. كما ان هناك المنظمات لا تسير بهذا الأسلوب بل بأسلوب اخر يسمى الإدارة بواسطة المجالس؛

✓ **الإدارة بواسطة المجالس:** تدار الكثير من المنظمات العامة والخاصة عن طريق مجلس للإدارة يتربع على قمة الهرم يتكون هذا المجلس من مجموعة من الأشخاص المؤثرين داخل المنظمة، ويتم ترشيح الأعضاء وفق الليات معينة كالترشيح يقوم مجلس الإدارة باتباع الأساليب التي يراها مناسبة لتنفيذ مهمة معينة وإنجاز اعمال المنظمة؛

✓ **الإدارة بالمشاركة الديمقراطية:** تعتبر المشاركة الديمقراطية أسلوبا يقوم على العمل الجماعي والتعاون الطوعي بين الافراد في مختلف مستويات التنظيم، وترتكز على مجموعة من المبادئ (الثقة المتبادلة، الهدف المشترك، التعاون الحر والاحترام المتبادل) ويمكن ان تكون هذه المشاركة من خلال: المشاركة من خلال اللجان ومجموعات العمل؛ المشاركة من خلال فرق العمل الميداني؛ المشاركة من خلال المعلومات ونشرها؛ المشاركة في التخطيط ورسم السياسات؛ المشاركة في تنفيذ القرارات. إن التعاطي مع الأزمة بفاعلية يتطلب أساليب كالإدارة بالأهداف، بواسطة المجالس وبالمشاركة الديمقراطية، إضافة الى أساليب كمية تعتبر من أهم ما يلجأ اليه متخذي القرار في إدارة الأزمات والمشاكل.

1.1.2.2.2.1.1 استراتيجيات إدارة الأزمات

يوضح الشكل الآتي الاستراتيجيات التقليدية والحديثة لمواجهة الأزمة.

الشكل رقم (1-1): الاستراتيجيات التقليدية والحديثة لمواجهة الأزمة

استراتيجيات حديثة لمواجهة الأزمات	استراتيجيات تقليدية لمواجهة الأزمات
<ul style="list-style-type: none"> • التفريق المتكامل • الاحتياطي التعبوي • المشاركة الديمقراطية • احتواء الأزمة • تصعيد الأزمة • تفريغ المضمون • تدمير الأزمة • تفتيت الأزمة • الوفرة الوهمية • ركوب الأزمة 	<ul style="list-style-type: none"> • الإنكار • الكبت • البخس • التنفيس • تشكيل لجنة • الإخماد • عزل قوى الأزمة • تفريغ الأزمة

المصدر: (الفقيه، 2012، ص145)

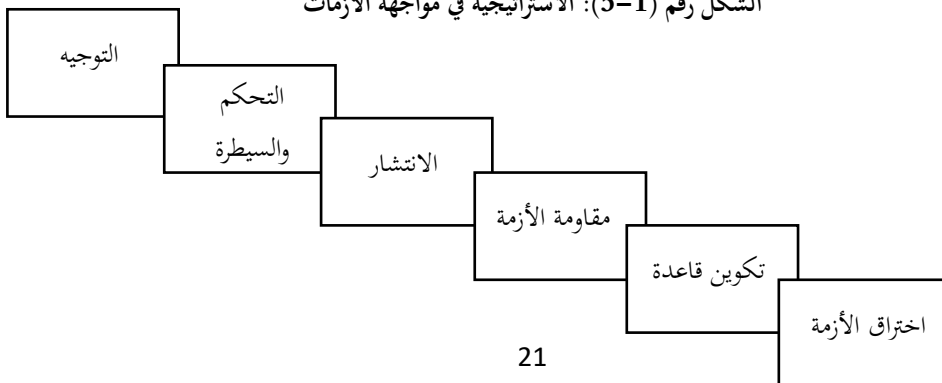
✓ **الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:** هناك العديد من الاستراتيجيات التقليدية التي استخدمت في الماضي والتي مازالت متبعة في وقتنا الحاضر، وخصوصا في بعض المنظمات والمجتمعات التي لم تشهد تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة. أهم تلك الاستراتيجيات هي: الإنكار، الكبت، البخس، التنفيس، تشكيل لجنة، الإخماد، عزل قوى الأزمة، وتفريغ الأزمة، (الفقيه، 2012، ص 146_149).

✓ **الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:** المقصود بالاستراتيجيات الحديثة شيوع استخدام هذه الاستراتيجيات في عصرنا الحالي وليس بالضرورة كونها علمية أو أخلاقية. وأهم الاستراتيجيات الحديثة: الفريق المتكامل، الاحتياطي التعبوي، المشاركة الديمقراطية، احتواء الأزمة، تصعيد الأزمة، تفريغ الأزمة من مضمونها، تدمير الأزمة، تفتيت الأزمة، الوفرة الوهمية، وركوب الأزمة، والتي يمكن شرحها فيما يلي (الفقيه، 2012، ص 150_154).

✓ **خطوات الاستراتيجية العلمية للتعامل مع الأزمات:** تتكون الاستراتيجية العلمية لمواجهة الأزمات من الخطوات الست التالية (الفقيه، 2012، ص154_156):

- **اختراق الأزمة:** محاولة سبر أغوار الأزمات والتعرف على أسبابها وقواها وعناصرها ودوافعها ومتغيراتها.

الشكل رقم (1-5): الاستراتيجية في مواجهة الأزمات



- **تكوين قاعدة:** عملت تويوتا بعد اختراق الأزمة على محاولة استقطاب بعض قوى الأزمة إلى صف المنظمة مثل: إدارة السلامة على الطرق السريعة، والمشرعين، والمستهلكين وذلك من خلال القيام بالعديد من الخطوات والإجراءات، وفي مقدمتها العمل مع الشركة المصنعة للدواصة على تطوير دواصة جديدة بشروط تصنيعية مختلفة؛
- **مقاومة الأزمة:** تعمل المنظمة بعد تكوين قاعدة داخل الأزمة على استخدام تلك القاعدة كنقطة انطلاق للتوسع في مساحة الأزمة ومقاومتها؛
- **الانتشار:** تعمل المنظمة في هذه المرحلة على التوسع في مقاومة الأزمة على حساب قوى الأزمة التي تتراجع شيئاً فشيئاً حتى تضعف تماماً وتختفي؛
- **التحكم والسيطرة:** تشهد هذه المرحلة عودة المنظمة إلى التحكم والسيطرة. ففي حالة شركة بي بي البريطانية فإن تتمكن من سد فوهة بئر النفط تحت الماء والذي يقذف بآلاف من براميل النفط إلى الماء قد جعل الشركة في وضع التحكم والسيطرة الذي كان عليه الوضع قبل ظهور الأزمة؛
- **التوجيه:** تحاول المنظمة خلال هذه المرحلة الاستفادة من تجربة الأزمة والبحث عن الإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها. ففي حالة الأزمة المالية العالمية استغلت الإدارة الأمريكية الأزمة للقيام بإصلاحات في قطاع البنوك والشركات المالية وفي حالة شركة تويوتا فإن المتوقع أن تعمل قيادة الشركة على استغلال تجربة الأزمة للقيام بإصلاحات واسعة تتصل ليس فقط باستراتيجية إدارة الأزمة ولكن أيضاً بمختلف النظم والعمليات المتصلة بالجودة والسلامة. ويمكن تشبيه هذه المرحلة بما تقوم به الدول من استغلال مساقط المياه لإنتاج الكهرباء.

3.2.1.1. معوقات إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم ما تواجهه إدارة الأزمات من العراقيل والمشاكل التي تقف في طريقها ومتطلبات نجاحها.

1.3.2.1.1. معوقات عمل إدارة الأزمة

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك معوقات عديدة تواجه هذه الإدارة، ومن بين هذه المعوقات (عباس، 2007، ص ص 52، 53):

- ✓ إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو ما قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد؛
- ✓ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر؛
- ✓ نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث الأزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات؛
- ✓ حجم المنظمات كفيل بحمايتنا من الأزمات؛
- ✓ قيادات المنظمة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات؛
- ✓ لا بد أن نتفائل بالمستقبل؛

✓ هناك من سينقد المنظمة - كالحكومة بكل إمكاناتها- عند وقوع أزمة؛

✓ موقع المنظمة المختار سوف يحمينا من الأخطار؛

✓ الشائعات لن تؤثر على موقع المنظمة في السوق.

2.3.2.1.1. متطلبات نجاح إدارة الأزمات

تتمثل عوامل نجاح إدارة الأزمات في النقاط الآتية (كافي، 2015، ص ص 192، 193):

✓ إيجاد وتطوير نظام اداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات، وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة؛

✓ العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي؛

✓ عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات؛

✓ التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط؛

✓ تأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر؛

✓ إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات؛

✓ إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها؛

✓ توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وإيصال هذه الإشارات إلى متخذي القرار؛

✓ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: تعني تطوير القدرات العملية وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات؛

✓ القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة؛

✓ وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولا بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد إدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

2.1. مراجعة الأدبيات التطبيقية وتطوير الفرضيات

لتوسيع دراستنا أكثر قمنا بإدراج الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية.

1.2.1. الدراسات السابقة

قمنا في هذا المبحث بالتطرق إلى بعض الدراسات السابقة حول موضوعنا "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة

الأزمات" وقد تضمنت دراسات عربية ودراسات أجنبية حول الثقافة التنظيمية ثم حول إدارة الأزمات ثم الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات معا.

1.1.2.1. دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية

توجد عدة دراسات سابقة درست الثقافة التنظيمية والتي من بينها:

✓ دراسة دريدي (2018) بعنوان: " أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: إلقاء نظرة سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية؛ محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين؛ التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين؛ محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري. شملت الدراسة عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة مقدرة 342 موظفا، وقد أكدت الدراسة ضرورة الاهتمام بموضوع السلطة الإدارية وتناوله من ناحية تنظيمية إدارية أكثر منه قانونية وسياسية، وكذلك ضرورة تحسين مستوى الخدمات الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، بالإضافة لتفعيل دور الرقابة على المؤسسات العمومية الاستشفائية من خلال عملية الإشراف الدائمة والملاحظة المستمرة، وبث روح الرقابة الذاتية لدى الموظفين نظرا لطبيعة عملهم التي تتطلب الجدية والحذر والصرامة.

✓ دراسة سعدي (2017) بعنوان:

"The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management Case Study The Salt Complex, El Outaya, Biskra State"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تبني الجودة الشاملة الإدارة (TQM) في المنظمة. تم إجراء دراسة حالة في مجمع السلط في الأوتايا بسكرة تم استخدام الدولة والاستبيان لجمع البيانات. وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي والقطع الأثرية) تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأربعة أبعاد (التزام قيادة الإدارة العليا، التركيز على العميل، التركيز على الموارد البشرية وتحسن مستمر). يمكن لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية أن تزيد من مستوى الإدارة العليا التزام القيادة تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تساهم في التركيز على العميل. علاوة على ذلك، تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة التركيز على الموارد البشرية من خلال السلوك التنظيمي والتحف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للثقافة التنظيمية أن تساعد في الحفاظ على التحسين المستمر من خلال المصنوعات اليدوية والقيم التنظيمية.

✓ دراسة Terzi (2016):

"Teachers' perception of organizational culture and trust relation"

يبحث هذا الاستبيان تأثير الثقافة التنظيمية على الثقة التنظيمية. اشتملت الدراسة على 253 معلما في المدارس الابتدائية والثانوية يدرسون في الكسبر في تركيا. تتميز الدراسة بالبحث الاستقصائي الوصفي، تم جمع البيانات باستخدام مقياس الثقافة المدرسة ومقياس الثقة التنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة الواجب هي ثقافة المدرسة المهنية وأنها المبدأ الأكثر ثقة لدى المعلمين. يرى المعلمون أنه يوجد جو موجه نحو النجاح والدعم في بيئة العمل وأنهم يثقون بزملائهم أكثر من ثقتهم بمديرهم. يعدي الدعم والواجب للثقافة التنظيمية هما المتبعان الرئيسيان للثقافة التنظيمية وحسب نتائج الدراسة يمكن الاقتراح بأن يقوموا مدراء المدارس بتطوير الثقافة الداعمة في مؤسستهم. للدراسة أهمية نظرية وهي أنها ستساعد على فهم أفضل للسلوك التنظيمي وأيضاً الأهمية العملية للدراسة، حيث يمكن استخدامها لزيادة الكفاءة التنظيمية.

✓ دراسة الهاجري (2013) بعنوان: "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية في مدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ومعرفة الاختلاف في وجهات النظر حول توافر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والخدمة التعليمية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية من المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، واستخدم الباحث الأداة البحثية الاستبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتفع؛ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع الضبط الداخلي لدى المعلمين؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى رفع مستوى الضبط الداخلي للمعلمين في المدارس من خلال عمل استراتيجية وميزانيات مسبقة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

✓ دراسة عليان (2012) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس والبيرة ورام الله للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات للدراسة واختارت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة وعددها (8493) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك درجة توافر عالية للثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس -المؤهل العلمي- الخبرة العملية؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير مكان المدرسة ولصالح معلمي القرى. وقد أوصت الدراسة أنه يجب العمل على مشاركة عدد أكبر من

المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها وضرورة إبراز المديرين لمعرفتهم للقضايا العربية والدولية، وكذلك ضرورة مشاركة الطلبة في ظل المشكلات المدرسية.

✓ دراسة (Yilmaz and Ergun 2008) بعنوان:

"Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy"

هدفت هذه الدراسة مستخدمة نموذج دنسون إلى دراسة سمات الثقافة التنظيمية الرئيسية المرتبطة بكل من (الاحتواء- التجانس- التكيف- المهمة)، وأثرها على فعالية المنظمة المتمثلة في (نمو المبيعات- الحصة السوقية- تحسين المنتجات- رضا العاملين- الأداء الكلي للمنظمة)، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى اختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج دنسون لقياس الثقافة التنظيمية التي ثبتت فعاليتها على المنظمات الأمريكية على السياق الثقافي الشرقي حيث طبقت الدراسة على مجموعة من المنظمات الصناعية التركية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ يعد بعد الرؤية والمهمة أكثر الأبعاد تنبؤا بفعالية الشركة، حيث تؤثر سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمهمة والرؤية تأثيرا واضحا على جميع مؤشرات الفعالية،

✓ تعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتكيف والاتساق أكثر الأبعاد تنبؤا بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات.

✓ تعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاحتواء أكثر الأبعاد تنبؤا بمؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين.

✓ تشير الدراسة إلى أهمية وصلاحية نموذج دنسون لدراسة الثقافة التنظيمية في السياق الثقافي الشرقي.

✓ دراسة (Lok and Crawford 2004) بعنوان:

"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and organizational Commitment"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من مديري المدارس من هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة (317) مديرا (219) من هونج كونج، (118 من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين؛ ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة الأسترالية؛ وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار؛ كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

✓ دراسة (Lee and Kelvin 2004) بعنوان:

"Corporate culture and organizational performance"

هدفت هذه الدراسة إلى مزيد من التحقق حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وذلك بالإجابة على السؤالين التاليين: هل يمكن إضفاء الطابع الإجرائي على مفهوم الثقافة في شكل أبعاد متميزة ومتكررة؟ وهل تؤثر قوة الثقافة على الأداء التنظيمي وقد استخدمت الدراسة مدخل القياس الكمي لتقييم الثقافة التنظيمية، كما تم تطبيق

الدراسة على مجموعة مختلطة من المنظمات التي تعمل في مجال التأمين والصحة والصناعات المتطورة في سنغافورة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ تظهر الدراسة إمكانية إضفاء الطابع الإجرائي على مفهوم الثقافة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن الموضوعات السائدة عند دراسة الثقافة التنظيمية تتمثل في (التجديد والابتكار - درجة الدعم والتوجه الإنساني - التوجه نحو المهمة - التوجه نحو الفريق).

✓ يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أحد المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وأن تكون مضيعة للقيمة وذلك من خلال زيادة مستوى الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم، كما أن قوة الثقافة يساهم في خفض النفقات البيروقراطية من خلال التنسيق والضبط الاجتماعي.

✓ تؤثر قوة الثقافة التنظيمية بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي.

2.1.2.1. دراسات سابقة حول إدارة الأزمات

من بين الدراسات السابقة التي عالجت إدارة الأزمات والتي من بينها:

✓ دراسة Thumiki and Jurcic (2021) بعنوان:

" Impact of COVID-19 Crisis on Knowledge Management Practices in Sultanate of Oman "

تم إجراء هذا البحث بهدف تحديد التغييرات المختلفة التي تم إجراؤها على ممارسات إدارة المعرفة (KM) التي نفذتها المنظمات في سلطنة عمان في أعقاب اندلاع أزمة COVID-19. علاوة على ذلك، ركزت الدراسة على تحديد تأثير تلك التغييرات على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية. تم استخدام تقنيات كرة الثلج وأخذ العينات الهادفة لجمع البيانات ذات الصلة من 110 مديرين تنفيذيين في مؤسسات مختلفة في سلطنة عمان. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي واختبارات Chi-squared و post-hoc. تم اعتماد طريقة تصحيح Bonferroni لتقليل مخاطر الخطأ من النوع الأول. أشارت النتائج إلى أن المنظمات بدأت في استخدام نهج داخلي إلى إدارة المعارف بعد أن بدأت أزمة فيروس كورونا، وتحولت عملية إدارة المعارف من اليدوية إلى القائمة على الكمبيوتر والإنفاق من الأنشطة التقليدية إلى أنشطة إدارة المعارف الإلكترونية. النتيجة الرئيسية هي أن المنظمات أظهرت اعتماداً متزايداً على مصادر المعرفة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، بدأ المديرون المباشرون في قياس فعالية ممارسات إدارة المعارف، وهو مقياس تم إهماله في الغالب في فترة ما قبل الجائحة. تضمنت الفوائد المتصورة لهذه التغييرات زيادة تحفيز الموظفين ومشاركتهم، وزيادة تعلم الموظفين والمهارات المتعلقة بالوظيفة، إلى جانب تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة عبر المؤسسة. تضمنت التدابير المهمة المتخذة لتخفيف الأثر السلبي المتصور لهذه التغييرات، أو تعزيز الأثر الإيجابي المتصور، التواصل المقنع المستمر مع الموظفين وتحديد الموارد المالية البديلة لدعم أنشطة إدارة المعارف. يساهم هذا البحث في مجال إدارة المعارف ويعرضه كنظام داعم للإدارة الفعالة للأزمات. يمكن أن تساعد نتائج هذا البحث في تحديد مجالات التدريب والتحسينات في إطار إدارة المعارف. يعتبر هذا البحث علمياً وموضوعياً بطبيعته من حيث صلته بممارسات إدارة المعارف الإلكترونية أثناء أزمة COVID-19 العالمية المستمرة ويصور سيناريو التعلم الإلكتروني المتغير في المنظمات في عُمان، وهي إحدى الدول البارزة في الشرق الأوسط وتمثله. الثقافة والاقتصاد الإقليمي للشرق الأوسط.

✓ دراسة الكلبي (2020) بعنوان: "إدارة الأزمات ومدى تفعيلها في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة للتعرف على الأزمات التي من الممكن أن تقع في المدارس. والتعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة لإدارة الأزمة من قبل مديرو المدارس والفريق القائم على إدارة الأزمات بالمدارس، ومعرفة الحلول المقترحة والنتائج في هذه الدراسة للعمل بها وتحديد الأدوار والمهام التي تستند عليها إدارة الأزمة. والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات في مدارسهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات. وقد أوضحت نتائج الدراسة أهمية وضع النظم والقوانين واللوائح المعنية بالسلامة من أجل الوقاية من الأخطار في جميع مرافق المبنى المدرسي، وتقييم الخطط السابقة لمواجهة الأزمات وذلك من أجل تحسينها وتطويرها والعمل عليها، وتخصيص إدارة المدرسة ميزانية لمعالجة آثار الأزمات التي تقع بالمدرسة، ونقص الخبرات لدى فريق إدارة الأزمات بالمدرسة، بحيث أنهم غير متمكنين ولا توجد لديهم الدراية والمعرفة اللازمة لإدارة أي أزمة وعدم خضوعهم لبرامج وورش في كيفية التعامل مع الأزمات وأن ممارسة مديرو المدارس لإدارة الأزمات جاءت بدرجة كبيرة جدا في مدارسهم. كما أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة التخطيط لإدارة الأزمة لدى جميع مديرو ومديرات مدارس التعليم الأساسي، ووضع الرؤى المستقبلية للنهوض بالعملية التعليمية، وتوفير المخصصات المالية لكل مدرسة من مدارس التعليم الأساسي ليكون بندا لإدارة الأزمات بالمدارس وتشكيل فريق متخصص في كل مديرية على حدة وإعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حصلت بالمدرسة ليستفيد منها المعنيون بالمديريات التعليمية وتستفيد منها القيادات المدرسية.

✓ دراسة عبد الرحيم (2020) بعنوان: "واقع إدارة الأزمة بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء عدم استقرار البيئة التعليمية وسبل تطويره"

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمة بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء عدم استقرار البيئة التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة لواقع إدارة الأزمة بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء عدم استقرار البيئة التعليمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المديرية). بالإضافة إلى بيان أهم السبل المقترحة لتطوير واقع إدارة الأزمة بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء عدم استقرار البيئة من وجهة نظر العاملين فيها. وتم استخدام الاستبيان على عينة بحجم 277 كأداة للدراسة، وقد أوصت الدراسة على التنسيق مع مؤسسات البحث المجتمعي ومجالس أولياء الأمور لمساعدتها في مسح بيئة العمل الخارجية، للتمكن من التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، بالإضافة إلى مخاطبة وزارة التربية والتعليم من أجل تفويض المديريات بتخصيص جزء من ميزانيتها، لتوفير الدعم المادي للفريق الذي يقوم بتشخيص وإدارة الأزمة، إلى جانب ما سبق ابتعثت خبرات في إدارة الأزمات من العاملين في المديريات إلى دول متقدمة، للاستفادة من تجاربها في إدارة الأزمات.

✓ دراسة Wang (2009) بعنوان:

"Knowledge Management Adoption in Times of Crisis"

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، ولقد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف، وتم إجراء مقابلة شبه مقننة مع أربعة عشر من المختصين، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي المكتبي. وخلصت الدراسة إلى ثلاث نتائج وهي: إدارة المعرفة تؤدي دورا مهما في إدارة الأزمات. المؤسسات لها احتياجات معرفية مختلفة تتطلب استراتيجيات إدارة معرفة مختلفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات - الخدمة في مواجهة الأزمات تجعل المؤسسات تعرف نقاط ضعفها وبالتالي تقود إلى مبادرات تعلم المؤسسة مما يسهل امتلاك ومشاركة ومؤسسية المعرفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع الأزمات بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة من خلال المواد والوسائل الممكنة.

✓ دراسة MacNeil and Topping (2007) بعنوان:

"Crisis management in schools: evidence based Prevention"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وجود الخطط الإدارية والخطط القائمة على البيانات على الأزمات المدرسية (الانتحار_ الاكتئاب_ إطلاق النار_ الطعن بالسكاكين) وذلك في مدينة دندي في اسكتلندا والوصول إلى السبل الوقائية لرعاية الأطفال في ظل تزايد الأحداث المريرة وافتقار كثير من مديري ومستشاري المدارس إلى التدريب على التدخل في الأزمات والتعرف عليها واتخاذ قرارات صائبة وسريعة في ظل ظروف حرجة، وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي الوثائقي حيث حصر جميع أنحاء العالم التي تحدثت عن الأزمات وطبق المقابلة أداة للدراسة، وتكونت العينة من مديري المدارس وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ لا بد من التوافق بين الوزراء القائمة على إجراء البحوث بشأن التخطيط القائم على أساس علمي لمواجهة الأزمة في بدايتها.

✓ ضرورة اشتراك المؤسسات الأهلية في حماية الطلاب من الأزمات.

✓ الإبقاء على فاعلية الخطط الإدارية للأزمات المدرسية.

✓ نشر أخبار الانتحار في وسائل الإعلام يزيد من نسبة الانتحار.

✓ دراسة روك (2000) بعنوان:

"Effective Crisis Management Planning"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدارس أمريكا، استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي معتمدا على الكتب والدراسات ذات العلاقات بالموضوع، وطبق المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من مجموعة من المعلمين في مدارس أمريكا وبلغ عددهم (264) معلما وعاملا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف على متى تحدث الأزمة لمعرفة المؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث المرتبطة بها ووصفها بمصطلحات دقيقة قابلة للقياس والملاحظة.

- ✓ تحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 4_8 أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة.
- ✓ تحديد كيف يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء الأزمة بتأسيس شبكة اتصالات تتضمن الجولات_ النداء السلوكي_ النداء الداخلي_الاتصال اللاسلكي_الهاتف.
- ✓ وصف ما هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً.
- ✓ توضيح أين سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة.
- ✓ التقييم لماذا حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات والمقابلات والمعائنات الوظيفية وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسن.
- ✓ كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية من خلال تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات وتوزيع الخطط على الأعضاء واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دوري.

3.1.2.1. دراسات سابقة حول علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات

توجد عدة دراسات بحثت في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، ومن بين هذه الدراسات:

✓ دراسة Obialo (2021) بعنوان:

" Organizational Culture And Its Role In Crisis Management"

عند إنشاء مؤسسة، تسعى إدارتها إلى إدارتها بكفاءة لتبرير ثقة الملاك وإرضاء أصحاب المصلحة بهدف ضمان استمرارية العمل والحفاظ على وظائفه. يعني هنا أصحاب المصلحة العمل الذين تكون مكافآتهم على شكل الأرباح والأرباح المتحققة بينما يتوقع المستهلكون المكونون من الأسر والسلطة المركزية وغيرهم من المؤسسات الأخرى تحقيق أقصى رضاهم من خلال الاستمتاع بتقديم خدمات فعالة بتكاليف معقولة. عند توظيف الموارد والطاقات لتقديم الخدمات الفعالة المتوقعة لتحقيق أهدافها المذكورة أعلاه، يجب على الإدارة عدم فقدان الرؤية للأحداث التي لم يتم التفاوض عليها، والتي يمكن أن تدمر المؤسسة نتيجة للأزمات التي تنتج عنها. وعليه، يجب على المديرين وصناع القرارات النظر في الحلول التي يمكن أن تساعد المؤسسات على التعامل مع هذه الأزمات. تشمل إدارة الأزمات جميع الإجراءات اللازمة للتعامل بسرعة وفعالية مع الأزمات المحتملة وللسيطرة على آثارها المدمرة. ومن الصحيح أن عشرة أدوار إدارية ضرورية لإدارة الأزمات بشكل فعال، ولكن هذه الشروط غير كافية لإدارة الأزمات. وبالتالي، يجب على ثقافة المؤسسة القوية فحص استراتيجيات مكافحة الأزمات. ولذلك، يتطلب النهج النظامي الجمع بين الكلية.

✓ دراسة Barthelmeß and Björck (2020) بعنوان:

"The role of organizational culture for creating understanding and trust through internal crisis communication"

تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز فهم الثقافة المؤسسية كعامل رئيسي للاتصال الداخلي في حالات الأزمات وفعاليتها. وتحقق الدراسة كيف يتجلى المستوى المرئي والأقل وضوحاً من الثقافة في ممارسة الاتصال الداخلي في حالات الأزمات، وتحدد أنماط الثقافة المؤسسية التي تدعم أو تعيق الفهم والثقة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن نظرية اتصال الأزمات تفتقر إلى توضيح السياق الثقافي والتقليد الطويل لتضمن تأثير الثقافة المؤسسية في الاتصال أثناء الأزمات. ويمكن استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحسين الأداء البشري وزيادة الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم، وتحسين التحسينات وإعطاء الملاحظات في مجال العمل.

✓ دراسة طمار ورتيمي (2020) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة كورونا"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة جائحة فيروس كورونا والحد من آثارها وهذا من خلال الدراسة التي قمنا بها بمصلحة كوفيد 19 بمستشفى عين وسارة. من أجل ذلك قمنا باختيار عينة عمدية متمثلة في أطباء مصلحة كوفيد 19 (الأطباء العامون والأطباء المختصون)، وهذا لمراكزهم القيادية في مواجهة الجائحة ولمعلوماتهم الدقيقة والوفيرة عن الفيروس وكيفية مقاومته، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة من أجل دراسة الثقافة التنظيمية وأبعادها بمصلحة كوفيد 19 وكيف قاومت وجابهت الجائحة واستعملنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات كما استخدمنا برنامج SPSS كبرنامج مساعد في استخراج النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد 19 ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها؛ ساهمت الثقافة التنظيمية للمصلحة في التقليل من آثار الجائحة والتحول من طب العلاجي إلى الطب الاستعجالي الوقائي؛ سرعة تكيف الثقافة التنظيمية لمصلحة كوفيد 19 ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى؛ وسرعة تكيف الثقافة التنظيمية لمصلحة كوفيد 19 ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى.

✓ دراسة AL-Khrabsheh and Abo-Murad (2019) بعنوان:

"Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration"

اعتمدت الدراسات السابقة التي بحثت تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات وجهة نظر تقليدية. علاوة على ذلك، ركزت جميع الدراسات على مرحلة ما بعد الأزمة. حالت هذه القيود دون فهم الأزمات وأعاقت المواءمة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي وإدارة الأزمات. استكشفت هذه الدراسة الحواجز الثقافية التنظيمية التي تؤثر على إدارة الأزمات، في المقام الأول في صناعة الفنادق. أجرى الباحثون مقابلات مع أصحاب الفنادق والمشرعين والمسؤولين الحكوميين من صناعة الفنادق الماليزية. تم جمع وتحليل البيانات الثانوية، التي تضمنت وثائق من الحكومة وحالات الفنادق والجمعيات الفندقية، باستخدام برنامج NVivo 10. أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية أثرت بشكل كبير على إدارة الأزمات طوال مراحل الأزمة. لاحظت هذه الدراسة العديد من الحواجز التنظيمية والثقافية التي أثرت على إدارة

الأزمات. كانت جميع الحواجز الثقافية مترابطة طوال مراحل الأزمة. ولوحظ حاجز ثقافي رابع واقترح نموذج متكامل لإدارة الأزمات. تمت مناقشة التأثيرات النظرية والعملية لجميع المعلمات وقدمت اقتراحات أخرى.

✓ دراسة حبيب (2017) بعنوان: " تصور مقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال "

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات لدى معلمي رياض الأطفال، وكذلك وضع تصور مقترح يساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية لرفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال في إدارة الأزمات. واقتصرت عينة البحث على (30) معلمة رياض أطفال من روضة فضل الحديثة الخاصة التابعة لإدارة العمرانية التعليمية بمحافظة الجيزة. وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على زيادة الوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها ودورها الفعال في إدارة الأزمات بالروضات، إلى جانب غرس ثقافة تنظيمية تشجع على تحسين أساليب أفرادها في مواجهة الأزمات وتفعيل الإبداع التنظيمي بشكل مستمر؛ رفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال في طرق إدارتها للأزمات من خلال بناء وتفعيل ثقافة تنظيمية قوية وبناءة بين منتسبيها؛ وضع وزارة التربية والتعليم آلية موحدة لجميع الروضات في تنفيذ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لعمليات إدارة الأزمات إلى جانب الرقابة والمتابعة؛ إدراج الثقافة التنظيمية كأحد المدخلات التنظيمية الهامة المساندة لرفع كفاءة المؤسسات التربوية في إدارة الأزمات؛ ضرورة الاهتمام بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على النشاطات التي تتناسب وموارد مؤسسات رياض الأطفال.

✓ دراسة Olsson and deverell (2010) بعنوان:

" Organizational culture effects on strategy and adaptility in crisis management "

تقدم هذه الدراسة تصنيفاً للاستجابات التنظيمية الزمنية للأزمات في الإدراك العام بهدف فحص قدرة المنظمات على إعادة الهيكلة من أجل التعامل مع تحديات إدارة الأزمات الحادة. يعتمد التصنيف على قدرات المنظمات على إطلاق استراتيجيات إدارة الأزمات وتكييف مستوياتها الإدارية والتشغيلية للتعامل مع الأزمات. وفقاً للتصنيف، فإن المنظمة المتكيفة بالكامل تدير تكييف استراتيجيتها ومستوياتها الإدارية والتشغيلية للتعامل مع الأزمة. تقوم المنظمة شبه المتكيفة بتغيير استراتيجيتها ولكنها تفتقر إلى القدرة على تغيير المستويات الإدارية والتشغيلية وفقاً للاستراتيجية الجديدة. لا تدرك المنظمة غير المتكيفة أهمية تغيير الاستراتيجية في المقام الأول. استناداً إلى ثلاث دراسات حالة استقرائية، خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في هذه العملية حيث كانت المنظمات شبه وغير المتكيفة تهيمن عليها ثقافات الخبراء القوية التي ثبت أنها أقل ميلاً للتغيير. في المقابل، عمدت منظمة التكيف الكامل إلى تعزيز ثقافة تنظيمية تشكل فيها المرونة حجر الزاوية.

4.1.2.1. التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية، أن هذه الدراسة الحالية تتقاطع وتشارك مع الدراسات المذكورة سابقاً في عدة جوانب، فهي في البداية تشترك في دراسة نفس متغيرات الدراسة، كذلك من حيث الهدف فكل الدراسات هدفت إلى تحديد ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على المتغير التابع (إدارة الأزمات).

كذلك تشترك هذه الدراسة مع أغلب الدراسات من حيث أداة جمع البيانات والمنهج المستخدم، في المنظمات مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي كدراسة الهاجري (2013) ودراسة العليان (2012)، واعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باستثناء دراسة Wang(2009) ودراسة Macneil&Tooping(2007) التي استخدمت المنهج التاريخي المكتبي، والمقابلة كأداة للدراسة، ودراسة Terzi(2016) التي لديها تصميم مسح وصفي.

بالرغم من أوجه التشابه السابقة الذكر، إلا أن لهذه الدراسة خصوصيتها التي تميزها عما سبق عرضه من دراسات، فهي تتميز عنها في تجسيدها لمفهوم أكثر شمولاً للثقافة التنظيمية من خلال اختيار أبعاد شاملة، متكاملة، متدرجة ومترابطة فيما بينها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات)، في حين الدراسات السابقة تطرقت لبعدين أو ثلاث أبعاد كدراسة سعدي (2017) التي تطرقت إلى بعد القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي والقطع الأثرية، ودراسة Yilmaz and Ergun (2008) التي ركزت على سمات الثقافة التنظيمية الرئيسية المرتبطة بكل من (الاحتواء- التجانس- التكيف- المهمة)، كذلك ما ميز هذه الدراسة هو تناولها لأثر كل بعد من الأبعاد المختارة في الدراسة على إدارة الأزمات.

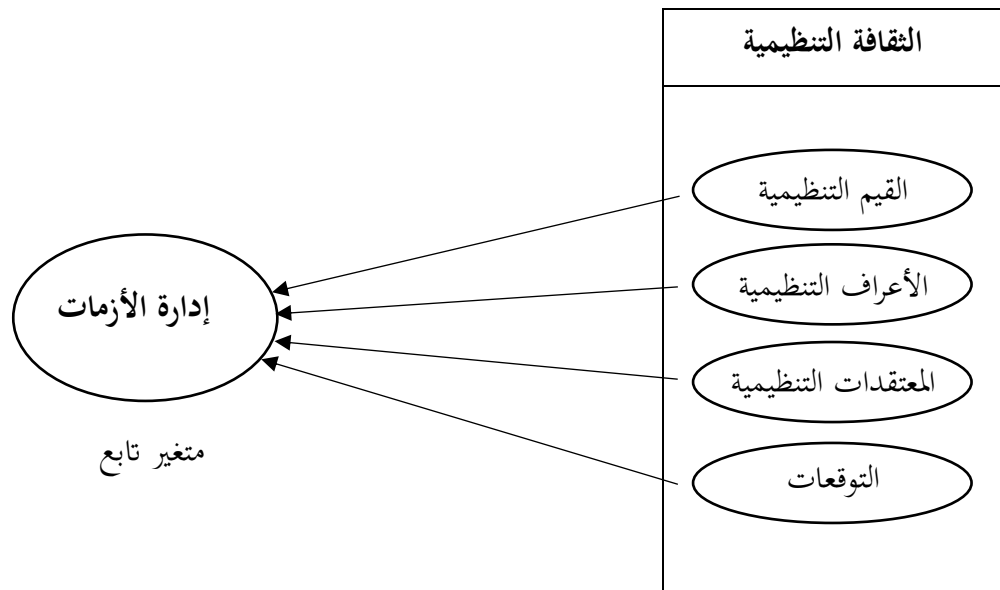
2.2.1. نموذج وتطوير فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتعرف على نموذج الدراسة ومتغيراتها.

1.2.2.1. نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في إدارة الأزمات، بحيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى أربعة أبعاد وهي: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-6): نموذج الدراسة



2.2.2.1. التعريف بمتغيرات الدراسة

- إن تحديد متغيرات البحث يعني تحديد العوامل المدروسة في الدراسة وتحديد ماهية تلك العوامل وكيفية قياسها. عند دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات، قد تشمل المتغيرات المهمة ما يلي:
- ✓ **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع محيطهم؛
 - ✓ **القيم التنظيمية:** وهي المبادئ والمعايير الأساسية التي تحدد طريقة تفكير وسلوك الأفراد في المنظمة، وترتبط بالمفاهيم والمبادئ الأساسية التي تنظم سلوك الأفراد في المنظمة، مثل النزاهة والأمانة والتميز. والتعاون وما إلى ذلك؛
 - ✓ **الأعراف التنظيمية:** هي الممارسات والتقاليد والسلوكيات التي تتبعها المنظمة عند تنظيم عملها، بما في ذلك القوانين واللوائح والإجراءات المتبعة داخل المنظمة؛
 - ✓ **المعتقدات التنظيمية:** معتقدات الأفراد أو الجماعات حول قيم أو أفكار معينة حول المنظمة وعملها وطريقة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية؛
 - ✓ **التوقعات:** هي تصورات وتصورات الأفراد والجماعات حول النتائج والأحداث والتطورات المتوقعة لمنظمة ما وتشكل جزءًا من التصور العام لمستقبل المنظمة وأدائها؛
 - ✓ **إدارة الأزمات:** هي العملية والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة للتعامل مع الأزمة، بما في ذلك التحليل والتقييم والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم؛
 - ✓ **تعرف مرحلة ما قبل الأزمة** بأنها المرحلة التي تسبق وتسهم في الكشف عن الأزمة وأسبابها ومخاطرها وتقييم مدى استعداد المنظمة للتعامل معها؛
 - ✓ **تشير مرحلة حدوث الأزمة** إلى بداية تأثير الأزمة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، بما في ذلك اعتماد تدابير الطوارئ لإدارة الأزمة والاستجابة لها؛
 - ✓ **تأتي مرحلة ما بعد الأزمة** بعد نهاية مرحلة الأزمة وتهدف إلى تقييم وتحليل الأضرار وإجراء الإصلاحات اللازمة واستعادة ثقة الجمهور وتنفيذ خطط للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

3.2.2.1. تطوير فرضيات الدراسة

قبل صياغة فرضيات الدراسة سيتم تقديم شرح للعلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.

1.3.2.2.1. أنواع الثقافة التنظيمية المتعاملة مع الأزمات

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من أنواع الثقافات وجل ما يخص دراستنا هو التركيز على نوعان أساسيان من الثقافة التنظيمية في التعامل مع الأزمات على النحو التالي (الدحوح، 2019، ص 7):

✓ ثقافة تنظيمية متجنية للأزمات (أو مستعدة لمواجهةها): إن وجود ثقافة تنظيمية متجنية للأزمات أو مستعدة لمواجهةها هي ثقافة قوية تُولد مجالاً للقوة الاجتماعية مشحوناً بالطاقة تقوي العاملين وتدفع المنظمة نحو مواجهة الأزمات بكل قوة وفاعلية، فالقيادات العربية بالمنظمات التي تسود بها هذه الثقافة البناءة لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المحيطة، ويستخدمون أساليب إدارية وقائية تحقق الاستجابة السلسة للأزمات في حالة وقوعها.

✓ ثقافة تنظيمية مستهدفة أو معرضة للأزمات: وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهةها، ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

ويوضح الجدول التالي خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

الجدول رقم(1.1): خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
<ul style="list-style-type: none"> • يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومسانده. • تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفذ الاستراتيجية. • هدفها النمو. • تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي للتحسين المستمر. • تطبق أسلوب إدارة الأزمات. • لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية. • محدد بما مسبقاً فرق مدربه لإدارة الأزمات. • تتحمل كامل المسؤولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية. • أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس. • تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. • تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم. • تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب. • ترفض التبريرات والأعذار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقة. • تتبع مناهج تقليدية للتخطيط. • هدفها البقاء. • لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. • تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات. • لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة. • تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيء. • أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها. • تحجب إشارات الإنذار المبكر. • تعاقب المنذرين وحاملي الاخبار السيئة. • تخفي المشكلات والعيوب. • تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.

المصدر: (رفاعي وجبريل، 2007، ص ص 39، 40)

1.2.3.2.2.1 أساليب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات

إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات في منظمة جديدة أمر أسهل بكثير من تغيير ثقافة تنظيمية قائمة في منظمة قديمة، إذ أن الثقافة التنظيمية في المنظمة الجديدة يقوم أصحابها ومؤسسونها بوضع قيم العمل والتقاليد والمفاهيم والأسس التي يسير عليها العمل والعاملون، أما الثقافة التنظيمية في المنظمات القديمة، فإن تغيير القيم والاتجاهات

والسلوك القائم إلى سلوك جديد، أمر على درجة من الصعوبة، بالإضافة إلى أن تغيير المعارف أسهل بكثير من تغيير الاتجاهات والسلوك، لذا فإن تغيير السلوك التنظيمي غير المبالي بالأزمات إلى سلوك فعال ومنضبط أمر صعب ويحتاج إلى فترة طويلة يتم فيها تغيير الاتجاهات، والعادات، والقيم، غير المطلوبة، وبالتالي تأتي أهمية التغيير وإعادة تشكيل وتحديد الثقافة التنظيمية، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق القيادة والإدارة العليا فيها، ويتم في البداية تحديد القيم الإيجابية والسلبية في كل من الثقافتين العامة والتنظيمية الحاليتين، وذلك لتدعيم القيم الإيجابية وتغيير القيم السلبية، وفي النهاية حصر القيم اللازمة لسلوك واتجاه إيجابي لإدارة الأزمات (اوراري، 2020، ص 49).

لإدارة الأزمات بشكل جيد تحتاج المنظمة إلى قيم إيجابية، وتركز هذه القيم على 10 محاور أساسية نختصرها كما يلي (اوراري، 2020، ص ص 49، 50):

- ✓ **التشارك والجماعية:** يعتبر العمل الجماعي ضروريا، إذ أن الأفراد المحبين للعمل بروح الفريق مثل الأسرة الواحدة وإتمام العمل بصفة جماعية يعد خاصية من أهم خصائص الجودة؛
- ✓ **الاعتناء بالأفراد والعاملين:** اعتبار العاملين كمورد هام وأصل غالي من أصول المنظمة، وخلق الانتماء لديهم من خلال إحساسهم بتملك المنظمة، فمن يملك شيئا لا يدخر جهدا في المحافظة عليه والدفاع عنه؛
- ✓ **التعاطف والتماسك:** إن ترسيخ وتعميق هذه القيمة يساعد في تماسك الجماعة من خلال التراحم والتواصل؛
- ✓ **التوجيه والتناصح المتبادل:** إن الصراحة والوضوح وتبادل الرأي من منطلق الحب المتبادل والحرص على المصلحة العامة بالمنظمة قيمة ذات اعتبار حيث سارع إليها اليابانيون في حلقات الجودة، وسبقت إليها ثقافتنا العامة في بعدها الديني فالدين النصيحة، والتناصح واجب ديني كما أنه واجب وظيفي يجب أن يتحلى به ويؤديه العاملون والمدديرون على حد سواء؛
- ✓ **المشاركة في صنع القرار:** وهي تأتي كنتيجة مفترضة لقيمة الاعتماد بالعاملين كأصحاب مشروع المنظمة وأصل قيم من أصولها من حقها المشاركة في صنع القرارات التي تم المنظمة وكذلك الموظفين، خصوصا في مواقف الأزمات والأحداث الطارئة؛
- ✓ **تعميق الحب وسيادته:** سيادة الود في العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين العاملين له مردود طيب وسريع في موقف الأزمات والشدائد التي تواجه المنظمة وموظفيها، ويحقق التعاون والتضامن عند مواجهة الخطر، ويجعل العلاقات تتسم بالتنافس نحو اكتساب تعاطف وتأييد الآخرين بدلا من الصراع؛
- ✓ **الانفتاح على الآخر:** تأتي هذه القيمة كنتيجة للتشارك والجماعية واحترام الآخرين، فكره وعمله ومستقبله، إذ أن تحلي العاملين بهذه القيمة مطلوب، فالآخر له حق قبلي كما أن لي حقا عنده، وله واجب كما لي واجب، وقبل أن يسأل الناس عن العاملين الحق، يتعلمون أداء الواجب أولا، وينتهي حقي عندما يبدأ حق الآخر سواء كان زميلا أو رئيسا؛
- ✓ **الوقت قيمة هامة:** خصوصا في موقف الأزمات، حيث أنها تحدث في وقت حرج وتحتاج إلى تصرف حاسم وسريع من أجل احتواء الأضرار واستعادة النشاط، لذلك فإن تعميم أهمية قيمة الوقت أمر مطلوب وواجب، ولا يتحقق

بمجرد طلب ذلك من العاملين، فهي قيمة (مبدأ) تتعلق بالنظام العام، والنظام يفرض ولا يطلب، بالتعليمات والأوامر والمحاسبة وقبل ذلك بقدوة المدير والرئيس فيتعلم العاملون أهمية وقيمة الوقت من خلال التزام رؤسائهم في العمل، ويصبح عادة لازمة لسلوكهم لا تتجزأ عنه؛

✓ **الشفافية:** ومعناها الوضوح وحرية تداول المعلومات والبيانات والإفصاح عن الأخطاء، ويجدر بالمديرين والعاملين الإدراك أن أولى خطوات تعديل المسار وتصحيحه هو الاعتراف بالخطأ، فكيف يمكن للإدارة أن تكون صادقة في اتجاهها للاستعداد لمواجهة الأزمات، وهي تخفي الحقائق ولا تعترف بأخطائها، وكيف يمكن الاطمئنان إلى جهودها وقد أضعفت الشفافية وفقدت المصداقية؛

✓ **الحرية:** حرية الفكر وإبداء الرأي، وحرية الحركة والتنقل من الحريات التي كفلتها جميع الدساتير، ولكن تجسيد ذلك على أرض الواقع أمر يحتاج إلى صدق في الأداء الاقتناع التام بأن الرأي والرأي الآخر ضروريان لمصلحة المنظمة، والمصلحة العامة ومصلحة العاملين، فهذه القيمة ضرورية لخلق الأفكار الجديدة في مجال الأزمات وتحقيق الإيجابية، وعندما تنعدم هذه القيمة ينسحب العاملون ولا يبادرون لا بأفكار ولا حلول للمشاكل ويدعون تبعه الحل على عاتق الإدارة العليا.

1.2.2.3. فرضيات الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات نذكرها:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد مستويات مرتفعة للثقافة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ **H 1 1:** توجد مستويات مرتفعة من القيم التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **H 1 2:** توجد مستويات مرتفعة من المعتقدات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **H 1 3:** توجد مستويات مرتفعة من الأعراف التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **H 1 4:** توجد مستويات مرتفعة من التوقعات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد مستويات مرتفعة لإدارة الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج.
- ✓ **H 2 1:** وجود مستويات مرتفعة لإدارة مرحلة ما قبل الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **H 2 2:** وجود مستويات مرتفعة لإدارة مرحلة حدوث الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **H 2 3:** وجود مستويات مرتفعة لإدارة مرحلة ما بعد الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

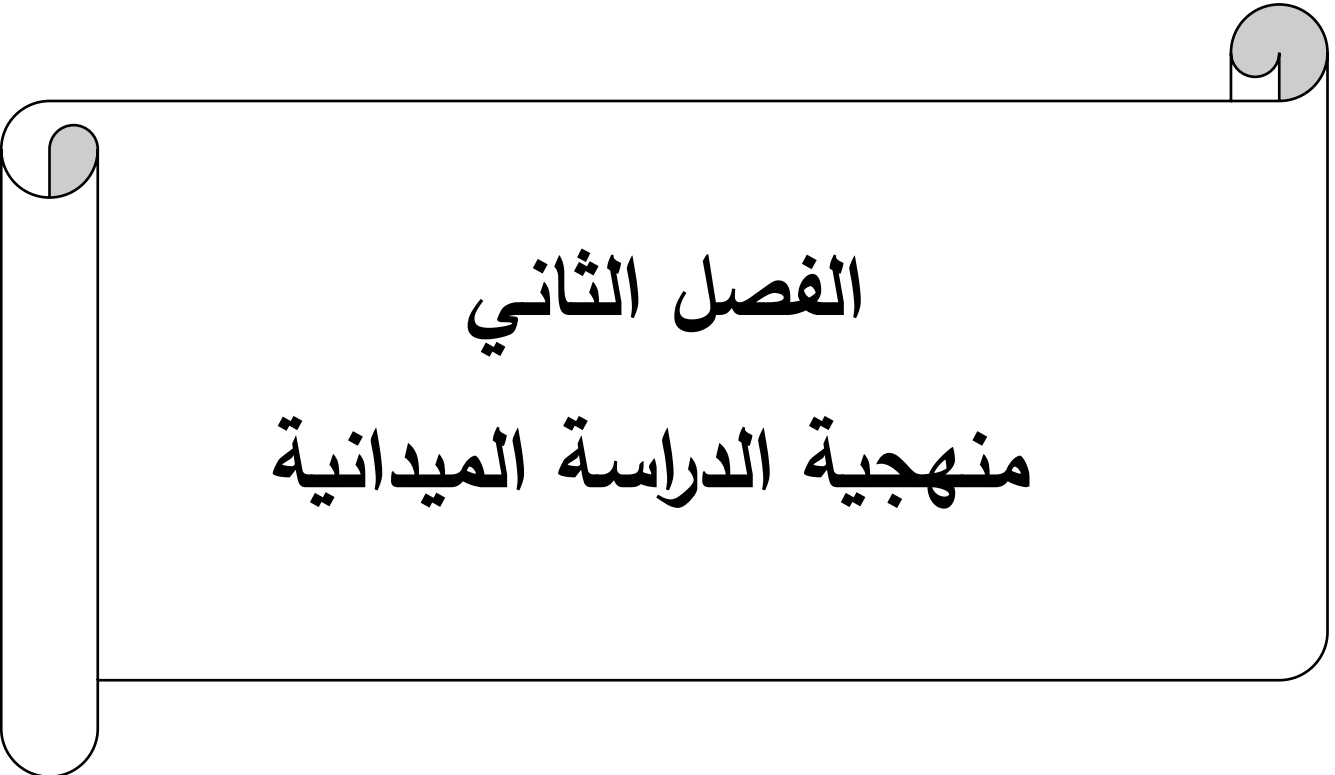
- ✓ **H 3 1:** تؤثر القيم التنظيمية إيجابيا على إدارة الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ **H 3 2:** تؤثر المعتقدات التنظيمية إيجابيا على إدارة الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

- ✓ H 3 3: تؤثر الأعراف التنظيمية إيجابيا على إدارة الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.
- ✓ H 3 4: تؤثر التوقعات إيجابيا على إدارة الأزمة في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

الخلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، أنواعها مستوياتها وأبعادها، بالإضافة إلى مصادرها وكذلك التطرق إلى بعض النظريات لها ونماذجها بالإضافة إلى إدارة الثقافة التنظيمية (قياسها، تغييرها، العوامل المؤثرة فيها وأخيرا عوامل المحافظة عليها).

بما أننا نعيش في عالم لا يخلو من الأزمات الاقتصادية كانت أو سياسية وكذا اجتماعية فإن الأزمة أصبحت حقيقة ملموسة، تتطلب وجود إدارة رشيدة وكفئة للتعامل في ظل تلك الظروف الصعبة التي نتجت عن الأزمة وأثرها، إدارة تبنى على الرشاد والإدراك، وعلى أسس علمية مكتسبة من واقع التجارب الإنسانية، ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف والعلوم المتصلة بعلم إدارة الأزمات.



الفصل الثاني

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل ممنهجة ينبغي التقيد بها، حيث سيتم بداية توضيح أسلوب الدراسة، ثم مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المستخدمة للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

1.2. أسلوب الدراسة

ويقصد بمنهج البحث العلمي الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بوساطة مجموعة أو طائفة من القواعد والتي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج معلومة. (المشهداني، 2019، ص115)

1.1.2. منهج الدراسة

في هذا المطلب سنعدد أهم مناهج البحث ثم مصادر جمع المعلومات.

1.1.1.2. أنواع مناهج البحث

لقد اختلف الباحثون في الماضي والحاضر في تحديد معايير محددة، لتصنيف مناهج البحث العلمي، رغم أنه يوجد شبه إجماع على كثير من هذه الأنواع، وإن اختلف في تصنيفها. (مندو، ص 53)

يمكن تصنيف مناهج البحث العلمي كما يلي:

المنهج التاريخ، المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التجريبي. (مندو، ص 54)

✓ المنهج التاريخي

ذلك البحث الذي يصف ويسجل ما مضى من وقائع وأحداث الماضي، ويدرسها ويفسرها ويحللها على أسس علمية منهجية ودقيقة، بقصد التوصل إلى حقائق ومعلومات، أو تعميمات تساعدنا في فهم الحاضر على ضوء الماضي، والتنبؤ بالمستقبل. (المحمودي، 2019، ص36)

✓ المنهج الوصفي التحليلي

مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (المشهداني، 2019، ص126)

✓ المنهج التجريبي

ويشمل الملاحظة والتجربة معا وهو الذي نبدأ فيه من جزئيات أو مبادئ غير يقينية تماماً، ونسير معتمدين منها حتى نصل إلى قضايا عامة، لاجئين في كل خطوة إلى التجربة كي تضمن لنا صحة الاستنتاج، وهو منهج العلوم الطبيعية على وجه التخصيص. (بدوي، 1977، ص 18، 19)

لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا، نظراً لما يتمتع به من مزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أو لعدة فترات زمنية، من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك، للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. (مندو، دون تاريخ النشر، ص 60)

2.1.2. مصادر جمع المعلومات

هناك مصدرين للحصول منها على البيانات هما: (خليل، 2017، ص11)

1.2.1.2. مصادر أولية

وهي المصادر التي نحصل منها على البيانات بشكل مباشر، حيث يقوم الباحث نفسه بجمع البيانات من المفردة محل البحث مباشرة، فعندما يهتم الباحث بجمع بيانات عن الأسرة، يقوم بإجراء مقابلة مع رب الأسرة، ويتم الحصول منه مباشرة على بيانات خاصة بأسرته، مثل بيانات المنطقة التابع لها، والحمل الذي يسكن فيه، والجنسية، والمهنة، والدخل الشهري، وعدد أفراد الأسرة، والمستوى التعليمي، ... وهكذا. ويتميز هذا النوع من المصادر بالدقة والثقة في البيانات، لأن الباحث هو الذي يقوم بنفسه بجمع البيانات من المفردة محل البحث مباشرة، ولكن أهم ما يعاب عليها أنها تحتاج إلى وقت ومجهود كبير، ومن ناحية أخرى أنها مكلفة من الناحية المادية.

2.2.1.2. مصادر ثانوية

وهي المصادر التي نحصل منها على البيانات بشكل غير مباشر، بمعنى آخر يتم الحصول عليها بواسطة أشخاص آخرين، أو أجهزة، وهيئات رسمية متخصصة، مثل نشرات وزارة الزراعة، ونشرات مصلحة الإحصاء، ونشرات منظمة الأغذية " الفاو".... وهكذا. ومن مزايا هذا النوع من المصادر، توفير الوقت والجهد والمال، إلا أن درجة ثقة الباحث فيها ليست بنفس الدرجة في حالة المصادر الأولية.

بالدراسة الحالية تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان أما البيانات الثانوية تم جمعها باستخدام الكتب والمقابلات والمذكرات العلمية.

2.2. مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع وعينة الدراسة وحجمها.

1.2.2. مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ينبغي أولاً الإشارة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج، تعد الشركة الإفريقية للزجاج Africaver فرع تابع للمجمع الصناعي والمواد الكاشطة، وقد نشأت بصفتها و تسميتها عام 1997 وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 5000.000.000 دج وبذلك أصبحت من الشركات الخمس الموزعة عبر تراب الوطن و هي Nover بالشلف (الشركة الجديدة للزجاج)، Somiver بالثنية بومرداس (صناعة زجاج المرايا)، Abras بسعيدة (المواد الكاشطة)، Sovest بتبسة (صناعة الزجاج)، Africaver بجيجل (صناعة الزجاج).

تقع شمال شرق مدينة جيجل بالمنطقة الصناعية أولاد صالح التي تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية، يعد موقعها استراتيجياً لقربه من الميناء الدولي جن جن وبحوالي 2 كلم عن مطار فرحات عباس، والسكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43 مما سهل لها إمكانية الاتصال والتعامل مع أسواقها بسهولة، تشغل مساحة 17 هكتار ويد عاملة تقدر ب 319 عاملاً. (وثائق خاصة بالمؤسسة)

أما مجتمع الدراسة فيعرف بأنه: المجتمع هو مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة أو سكان إقليم معين، فمثلا إذا كانت مشكلة الدراسة هو ضعف توصيل المياه إلى المباني العالية (أكثر من ثلاث أدوار) في مدينة غزة فإن مجتمع الدراسة أو البحث هو جميع المباني المرتفعة الأكثر من ثلاث أدوار في مدينة غزة، ويعتبر كل مبنى مؤلف من أكثر من ثلاثة أدوار مفردة البحث. (بركات، 2012، ص 3)

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل ويبلغ عددهم 319 عاملا.

2.2.2. عينة الدراسة

العينة عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع. وهي تضم بعض الأعضاء الذين تم اختيارهم منه. وبألفاظ أخرى، فإن بعض العناصر وليس كل عناصر المجتمع يكونون العينة. فإذا تم سحب 200 عضو من 1000 من العاملين بإحدى المنظمات، فغن المائتي عامل يعتبرون عينة الدراسة. ويعني ذلك أن بإمكان الباحث أن يصل من دراسته للمائتي عضو إلى استنتاجات صالحة للتعميم على كل أفراد مجتمع الدراسة أو الألف عضو. كذلك فإنه إذا كان عدد نزلاء أحد المستشفيات 145 نزلاء، وتريد إدارة المستشفى استقصاء 40 منهم للتعرف على مدى رضاهم على العلاج الذي يقدمه المستشفى، فإن هؤلاء يعتبرون عينة الدراسة.

فالعينة إذن عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع. وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق على كل أفراد المجتمع. (سيكارن، 2006، ص 381)

وعليه فقد تم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، كما يهدف من العينة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ولقد تم اختيار العينة الغير عشوائية، عينة ملائمة وذلك لسهولة استخدام هذا النوع من العينات.

بعد تحديد نوع العينة لا بد من تحديد حجمها، عادة يتم اتباع عدة طرق لحساب حجم عينة الدراسة، أما بالدراسة الحالية فقد تم اعتماد الطريقة التي قدمتها الباحثة "Uma Sekeran"، والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له، فإن حجم العينة يجب أن يكون عشر أضعاف عدد متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة، وبما أن عدد متغيرات الدراسة هو 7 متغيرات، فيجب أن يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 70 مفردة، وعليه فقد تم توزيع (80) استبانة على مختلف الإدارات التابعة للشركة وتم استرجاع (73) استبانة أي 91,25% وبالتالي فإن حجم العينة هو 73 عامل إداري. (Uma Sekeran, 2004, p295)

3.2. أداة الدراسة

إن أداة هذه الدراسة تتمثل في الاستبانة والتي تعرف بأنها: " الاستبيان الإحصائي عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي. ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها. إن لتصميم الاستبيان والأسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرا على نوعية المعطيات ودرجة دقتها. لذا يحتاج التصميم إلى عناية فائقة وإلمام تام

بجالة المشمولين بالمسح الإحصائي وفهم لتقاليدهم وأموهم الاقتصادية والاجتماعية، وحتى لمدلولات الألفاظ واللغة المتداولة بينهم. ومن الجدير بالذكر أن تصميم الاستبيان يأتي بعد الانتهاء من تحديد طبيعة المعطيات الإحصائية المطلوب جمعها، والتي كما ذكرنا يتم تمثيلها بجدول إنتاج تعرض الصيغة النهائية للمعطيات ولطبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستهدفة". (البلداوي، 2007، ص22)

1.3.2. الجزء الأول للاستبانة

اشتمل هذا الجزء من الاستبانة على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية.

2.3.2. الجزء الثاني للاستبانة

وتنقسم محاور الدراسة المرتبطة بقياس دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات إلى عدة فروع وهي موضحة في الجدول رقم(1.2):

- ✓ المحور الأول: القيم التنظيمية؛
- ✓ المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية؛
- ✓ المحور الثالث: الأعراف التنظيمية؛
- ✓ المحور الرابع: التوقعات؛
- ✓ الفرع الثاني: المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية؛
- ✓ الفرع الثالث: المتغير التابع هو إدارة الأزمات.

الجدول(1.2): محاور الدراسة

المصدر	عدد العبارات	العبارات	الأبعاد
(العميان، 2005، ص ص 312، 313)	18	18_1	أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات)
(الغاوي، 2022، ص 5_1)	18	36_19	أبعاد إدارة الأزمة (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وفي مرحلة انشاء الاستبانة وتطويرها مع المحكمين تم مراعاة تسلسل الأسئلة ووضوحها للمستجيبين وترايط عباراتها وتناسقها، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى فهم المستجيبين وتقييمهم للعبارات حيث تم معالجتها حسب الجدول (2.2) التالي:

الجدول (2.2): مقياس Likert الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

(Brown,2011, p11)

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس Likert الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة له وأصغر قيمة في المقياس أي: $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: $(0,8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: $(1,8=1+0,8)$ وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس Likert الخماسي الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3.2): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس Likert الخماسي.

4.2. إجراءات الدراسة

سنقوم في إجراءات الدراسة بذكر مبررات اختيار المؤسسة، كيف تم الاتصال بالشركة وأساليب المعالجة الإحصائية.

1.4.2. مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

اخترنا الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل لتطبيق موضوع الدراسة بناء على عدة عوامل تميزها وتميز المحيط الصناعي بصفة عامة فكان أهمها ما يلي:

- ✓ تعرض الشركة لمجموعة من الأزمات، وهذا ما يخدم بحثنا.
- ✓ المؤسسة ذات حجم صغير، وبالتالي لا يوجد مشكل الاتصال التي تعاني منه المؤسسات الكبيرة والذي يعتبر عاملا مهما في التأثير على عملية صنع القرار (تكوين البدائل، مناقشتها...)، حيث نستطيع الافتراض بأن المعلومة تنتقل بسرعة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

2.4.2. كيف تم الاتصال بالشركة

قامتا الطالبتان بالذهاب شخصيا إلى المؤسسة محل الدراسة أين تم استقبالنا من قبل موظفي الاستقبال، وبعد منح الإذن لنا بعمل الدراسة والتوقيع على الاستمارة الخاصة بالبحث، قمنا بتوزيع الاستبيانات في الشركة بمساعدة أحد العمال، حيث تم توزيع 80 استبانة مطبوعة على العمال يدويا واسترجعنا منها 73 استبانة مجاب عنها.

3.4.2. أساليب المعالجة الإحصائية

تناولنا في هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.3.4.2. معامل الثبات

هو معامل الارتباط بين الاختبار ونفسه، أي أنه يمثل نتيجة إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد على أن يقوم بالإجراء مختبرون مختلفون، أو هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد في الاختبار بين مرات إجرائه المختلفة أو بين تقديرات من يقومون بتصحيحه، ويتراوح معامل الثبات بين درجتين (صفر، وواحد) بحيث إن الصفر يعد أقل معامل ثبات، أما معامل ثبات فهو الدرجة (واحد)، مع العلم أنه من الصعب الحصول على معامل ثبات يساوي واحد نظراً للأخطاء المتعلقة بالاختبار أو بالتناجج أو بالأفراد. (عباس، 2020، ص4)

2.3.4.2. معاملي الالتواء والتفلطح

سنتعرف على معامل الالتواء ثم معامل التفلطح.

✓ **معامل الالتواء:** يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. (رشيد، 2007، ص 138)

✓ **معامل التفلطح:** التفلطح هو درجة تدبذب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي. (رشيد، 2007، ص140)

3.3.4.2. معامل الارتباط

وهو عبارة عن المقياس الرقمي لدرجة الارتباط (correlation) أو العلاقة الموجودة بين المتغيرين. فإذا كان الارتباط تاماً كانت قيمتا معاملته (+1) أو (-1) وذلك في حالتي كون الارتباط طردياً أو عكسياً على الترتيب، وإذا كان الارتباط غير تام كانت قيمة معاملته محصورة بين القيمتين السابقتين. فإذا رمزنا لمعامل الارتباط بالرمز "r" كانت العلاقة المعبرة عن قيمته المختلفة كالتالي:

$$-1 \leq r \leq +1$$

ويستخدم الارتباط لإيجاد قوة العلاقة. أما الانحدار فيستخدم لأغراض التنبؤ. (عليان، 2001، ص218)

4.3.4.2. التكرارات والنسب المئوية

التكرار في علم الإحصاء لحادثة i هو عدد المرات n_i التي وقعت فيها الحادثة قيد التجربة أو الدراسة. رياضياً يعبر عنه بالعلاقة $f_i = n_i \setminus N = n_i \setminus \sum n_i$ بأخذ f_i تكرار i لجميع مواد عينة ما وجدولتها يقود إلى التوزيع التكراري. (ويكيبيديا، 2023)

يُمكن تعريف النسبة المئوية بالإنجليزية (Percent): بأنها النسبة التي يشكّل العدد مئة الجزء الثاني منها، وتعود كلمة النسبة المئوية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Per Centum)، والتي تعني لكل مئة، وعادة يُعبّر عنها رياضياً بالرمز (%). ويمكن التعبير عنها كذلك بأشكال أخرى بعد تحويلها إلى كسور عادية أو عشرية؛ فعلى سبيل المثال يمكن كتابة النصف على شكل النسبة المئوية (50%)، أو العدد العشري (0.5)، أو الكسر العادي (2/1)، ومن الأمثلة الأخرى على النسب المئوية: $1 = 100/100 = \%100$ ، $0.4 = 5/2 = 10/4 = 100/40 = \%40$. (حجاوي، 2020، ص1)

5.3.4.2. المتوسط الحسابي

ويسمى أيضاً بالمتوسط وهو أبسط أنواع المتوسطات وأكثرها استعمالاً. ويعرف بأنه: ذلك المقياس الوصفي الإحصائي الذي إذا حسبنا انحرافات مفردات المجموعة منه لكان مجموع هذه الانحرافات يساوي صفراً. ويمكن تعريفه

رياضيا بأنه يساوي مجموع قيمة مفردات المجموعة مقسوما على عددها عندما تكون البيانات غير مبوبة في جدول تكراري. (عليان، 2001، ص197)

6.3.4.2. المدى

يعتبر المدى من المقاييس التي يسهل حسابها ومنها:

المدى للبيانات غير المبوبة: وهو أبسط مقاييس التشتت وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة. ويمكن إيجاداه من العلاقات التالية:

المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة. (صبري، 2015، ص41)

7.3.4.2. الانحراف المعياري

هو الجذر التربيعي للتباين. (صبري، 2015، ص49)

8.3.4.2. الانحدار الخطي المتعدد

إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر بذلك امتداد الانحدار البسيط، ونظرا للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوي على أكثر من متغيرين فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على Spss. (الرفاعي، 2005، ص282)، ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات، لأن المتغير المستقل تم تقسيمه إلى عدة أبعاد.

5.2. صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم دراسة صدق الاستبيان الظاهري والبنائي وكذلك ثباته وهذا على النحو التالي:

1.5.2. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة: "صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم." (بشنة وعموشة، 2020، ص118)

ويوضح الجدول التالي الصدق البنائي للاستبانة:

الجدول رقم(4.2): الصدق البنائي للاستبانة

المتغيرات	رقم العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
القيم التنظيمية	1	,000	,832**
	2	,000	,792**
	3	,000	,628**
	4	,000	,628**
	5	,000	,726**
المعتقدات التنظيمية	1	,000	,816**
	2	,000	,837**
	3	,000	,817**

,630**	,000	4	الأعراف التنظيمية
,793**	,000	1	
,703**	,000	2	
,869**	,000	3	
,672**	,000	4	
,566**	,000	5	التوقعات
,768**	,000	1	
,810**	,000	2	
,735**	,000	3	
,816**	,000	4	مرحلة ما قبل الأزمة
,604**	,000	1	
,869**	,000	2	
,873**	,000	3	
,871**	,000	4	
,891**	,000	5	
,853**	,000	6	مرحلة حدوث الأزمة
,822**	,000	1	
,854**	,000	2	
,856**	,000	3	
,827**	,000	4	
,874**	,000	5	
,841**	,000	6	مرحلة ما بعد الأزمة
,875**	,000	1	
,830**	,000	2	
,882**	,000	3	
,897**	,000	4	
,862**	,000	5	
,664**	,000	6	

** : مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (4).

حتى يتحقق الصدق البنائي لأداة الدراسة يجب أن يكون مستوى دلالة أقل من 0.01 ومعامل ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير أكبر من 0.5. (مقراش، 2019، ص 339).

من الجدول رقم (1) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0,01 أي أن:

(sig. (2-tailed)=0.000<0.01)، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصورة في المجال [0,566 – 0,897] وهي بذلك أكبر من 0.50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا تأسيساً على دراسة (tseng and lee (2009)، (مقراش، 2015، ص 192). وعليه من خلال ما تقدم عرضه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة (الاستبانة) محقق.

2.5.2. ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يقصد بها التأكد من الإجابة ستكون إجابة واحدة إذ تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة يتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ. سيتم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فإذا كان هذا المعامل أكبر من 0.70 فهذا يعني تحقق ثبات أداة الدراسة.

تم استخراج معامل الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(5.2): معامل الثبات Cronbach's Alpha

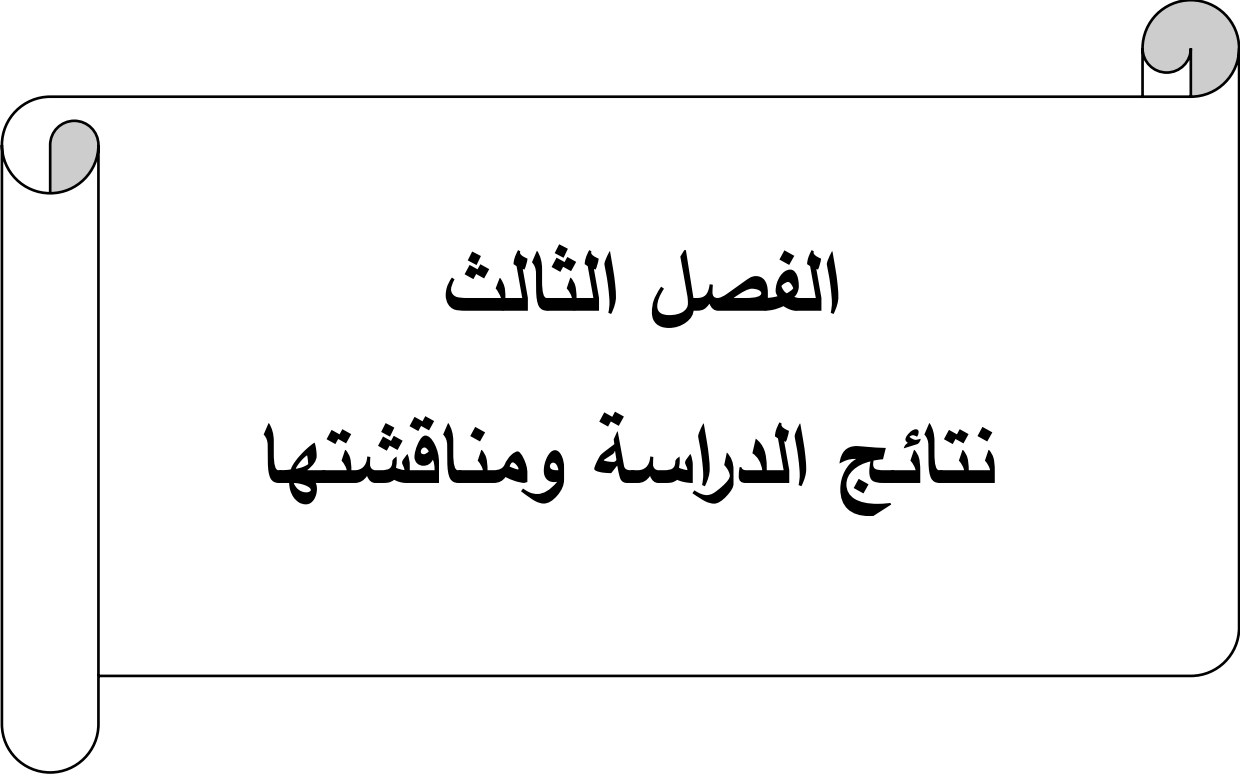
المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية	5	,771
المعتقدات التنظيمية	4	,782
الأعراف التنظيمية	5	,772
التوقعات	4	,788
مرحلة ما قبل الأزمة	6	,908
مرحلة حدوث الأزمة	6	,920
مرحلة ما بعد الأزمة	6	,911

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (5).

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن معامل الثبات Cronbach's Alpha بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته [0,771- 0,920] وهو أكبر من 0.70، وهذا يدل على وجود مقبول من الثبات وعليه فشرط ثبات الاستبانة كأداة للدراسة هو الآخر محقق تأسيساً على ما جاء في دراسة كل من الباحثين: Losada, Ruzo, and Narova Diez (2010) Zeller* الذين أكدوا على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,707 حتى يحقق شرط الثبات. (مقراش، 2015، ص 189)

الخلاصة

حاول هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث ومن أهم الفصول في البحث إعطاء نظرة عن أسلوب الدراسة المستخدم، كما أحاط بظروف اختيار العينة وحدود البحث المكانية، وتمهيدا للدراسة الأساسية أوضح هذا البحث الأدوات الإحصائية التي استعملت في كل ذلك بغية الوصول إلى نتائج هذا البحث ومناقشتها وتحليلها.



الفصل الثالث
نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

استكمالاً للجانب النظري ومنهجية الدراسة الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سنتعرف في هذا الفصل على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة للشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير-، في البداية سيتم تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفي الختام سنتطرق إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها على إدارة الأزمات، ومنه التوصل إلى نتائج معتمدين في تفسيرها على الدراسات السابقة.

1.3. النتائج الوصفية للدراسة

سيتم تبيان خصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس، العمر، الدخل الشهري، المستوى التعليمي والخبرة العملية.

1.1.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (1.3) الآتي خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم(1.3): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	56	76,7
أنثى	17	23,3
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تفاوت كبير في التوزيع بين الجنسين يقدر بما نسبته 53,4%، إذ أن أغلب المبحوثين هم ذكور بعدد قدره 56 أي ما نسبته 76,7%، في حين بلغ عدد الإناث 17 أي ما يوافق نسبته 23,3%، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري إلى حد كبير وقد يرتبط ذلك أساسا بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي، ويعود ذلك أيضا إلى طبيعة العمل بالشركة الذي يتطلب قوة وجهد بدني كبير مما يجعل فئة الذكور تفوق فئة الإناث.

2.1.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(2.3): خصائص عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	16	21,9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	30,1
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	21,9
50 سنة فأكثر	19	26
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6).

يتضح من خلال الجدول أن أغلب العاملين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 22 أي ما نسبته 30,1%، تليها نسبة 26% تعبر عن 19 عامل تتراوح أعمارهم ما بين 50 سنة فأكثر في حين يوجد 16 عامل أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بما يمثل نسبة 21,9% وهو ما يعادل الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 21,9% وهي تعتبر أخفض نسبة وعليه يمكن القول أن أغلب العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج هو فئة الشباب ويتوقع أن يكون في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم.

3.1.3. الخصائص الديموغرافية للدخل الشهري

يبين الجدول رقم (3.3) خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.

الجدول رقم (3.3): خصائص عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	الدخل الشهري
12,3	9	أقل من 20000 دج
72,6	53	من 20000 إلى أقل من 40000 دج
15,1	11	من 40000 إلى أقل من 60000 دج
0	0	60000 دج فأكثر
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6).

يتضح من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري المبين أعلاه أن 53 من المبحوثين أي ما نسبته 72,6% يتقاضون راتبا يتراوح من 20 ألف إلى أقل من 40 ألف دج، في حين تعبر نسبة 15,1% عن ما يقدر بـ 11 مبحوث يتقاضون راتبا شهريا تتراوح قيمته من 40 ألف إلى أقل من 60 ألف دج، أما 9 مبحوثين فهم يتقاضون ما قيمته أقل من 20 ألف دج كراتب شهري وهم يمثلون أخفض نسبة تقدر بـ 12,3%، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الدخل الشهري لدى أغلب المبحوثين للشركة الإفريقية للزجاج يعتبر غير كافي لتحقيق حالة الاكتفاء والوفاء بكافة الالتزامات المادية.

4.1.3. الخصائص الديموغرافية حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (4.3) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4.3): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
53,4	39	بكالوريا أو أقل
16,4	12	تقني سامي
11	8	ليسانس
12,3	9	ماستر
4,1	3	مهندس
1,4	1	ماجستير
1,4	1	دكتوراه
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بمستوى بكالوريا أو أقل بنسبة 53,4% والتي تعبر عن 39 مبحوثا، في حين أن 12 مبحوث يمثلون نسبة 16,4% متحصلين على مستوى تقني سامي، في حين 9 مبحوثين متحصلين على شهادة الماستر بنسبة 12,3% و 8 مبحوثين متحصلين على شهادة ليسانس يمثل نسبة 11% في حين أن مبحوث متحصل على ماجستير وآخر متحصل على

دكتوراه بنسبة 1,4% والسبب في ذلك يعود إلى أن التوظيف في هذا المجال يعتمد بالدرجة الأولى على أشخاص لديهم مهارات فنية وليس مهارات فكرية.

5.1.3 الخصائص الديموغرافية حسب الخبرة العملية

الجدول رقم (5.3) يبين خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.

الجدول رقم(5.3): خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة	التكرار	الخبرة العلمية
15,1	11	أقل من 5 سنوات
37	27	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
20,5	15	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
27,4	20	15 سنة فأكثر
100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما هو مبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بما نسبته 37% وتليها 15 سنة فأكثر بنسبة 27,4% أي ما يعادل 20 مبحوث في حين تمثل نسبة 20,5% الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد قدره 15 مبحوث، أما أقل نسبة هي 15,1% فتمثل 11 مبحوث تقل خبرتهم المهنية من 5 سنوات وعليه يمكن القول أن العاملين بالشركة محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتشاف وتمييز الأفراد الموهوبين.

2.3 نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن تخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي، يوضح الجدول رقم (6.3) معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم(6.3): طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
-,060	,082	القيم التنظيمية
-,162	,168	المعتقدات التنظيمية
-,081	-,213	الأعراف التنظيمية
-,832	-,060	التوقعات
-,852	-,002	مرحلة ما قبل الأزمة
-,945	-,194	مرحلة حدوث الأزمة
-1,219	-,069	مرحلة ما بعد الأزمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (7).

تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الالتواء ينتمي إلى $[-3, 3]$ ومعامل التفلطح أصغر من

20. (kim,2013,p53)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال $[-0,213.0,168]$ وهو محصور بين المجال $[-3,3]$ ، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال $[-1.219, -0.081]$ وهو أقل من 20 إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، إذ أنه إذا كان معامل الالتواء ينتمي إلى المجال $[-3,3]$ ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. (مقراش، 2015، ص200) وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

3.3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية والتحليل الوصفي لإدارة الأزمات وتفسيرها.

1.3.3. التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات الدراسة وصفيا سواء المستقلة منها والمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية إضافة إلى المتغير التابع إدارة الأزمة، ويكون ذلك باعتماد على كل من المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية وكذا الانحراف المعياري الذي يعد الآخر أهم مؤشرات التشتت. الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(7.3): التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
2	متوسط	,77712	3,2466	القيم التنظيمية
4	متوسط	,87794	2,7432	المعتقدات التنظيمية
1	متوسط	,75570	3,3945	الأعراف التنظيمية
3	متوسط	,94194	2,9178	التوقعات
	متوسط	,71686	3,0755	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق (7).

من خلال الجدول السابق يتضح أن الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية بلغ 3,0755 وهو ينتمي إلى المجال $[2,61-3,40]$ ضمن الفئة الثالثة لسلم Likert الخماسي والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة كما بلغ الانحراف المعياري 0,71686 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة إذن:

الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

وسنقوم بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية بالتفصيل كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده القيم التنظيمية 3,2466 وهو ينتمي إلى المجال $[2,61-3,40]$ ضمن الفئة الثالثة لسلم Likert مما يشير إلى وجود اتفاق بين الباحثين حول وجود قيم يشترك فيها جل العمال

بقيمة متوسطة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,2177 وهو ذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة إذن:

الفرضية H1.1: التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من القيم التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعتقدات التنظيمية 2,7432 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert مما يدل إجماع العمال على وجود معتقدات تنظيمية بشكل متوسط كما أن الانحراف المعياري 0,49778 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح وهو يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة لإجابات أفراد العينة إذن:

الفرضية H1.2: التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من المعتقدات التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأعراف التنظيمية 3,3945 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert مما يدل لدى عمال الشركة الأعراف التنظيمية بمستوى متوسط، كما أن الانحراف المعياري 0,75557 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح وهو يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة لإجابات أفراد العينة إذن:

الفرضية H1.3: التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من الأعراف التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد التوقعات 2,9178 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert مما يدل لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج التوقعات بمستوى متوسط كما أن الانحراف المعياري 0,94194 وهو بذلك أقل من الواحد وهذا يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة إذن:

الفرضية H1.4: التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من التوقعات في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

2.3.3. التحليل الوصفي لإدارة الأزمات

ويتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لإدارة الأزمات كما هو موضح في الجدول رقم (8.3):

الجدول رقم (8.3): التحليل الوصفي لإدارة الأزمات

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
2	متوسط	,83886	2,8082	مرحلة ما قبل الأزمة	أبعاد إدارة الأزمة
1	متوسط	,92608	2,9521	مرحلة حدوث الأزمة	
3	متوسط	,88737	2,8037	مرحلة ما بعد الأزمة	
	متوسط	,94715	2,8546	إدارة الأزمة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (7).

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لإدارة الأزمة بلغ 2,8546 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة كما بلغ

الانحراف المعياري 0,94715 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه فإن:

الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة لإدارة الأزمة في الشركة محل الدراسة، **مرفوضة.** وستقوم بدراسة إدارة الأزمة بالتفصيل كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده مرحلة ما قبل الأزمة 2,8082 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة لسلم Likert مما يشير إلى المستوى المتوسط لإدارة مرحلة ما قبل الأزمة في الشركة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,83886 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة التشتت متوسطة مقبولة وتجانس متوسطة مقبولة في إجابات أفراد عينة الدراسة. وعليه فإن:

الفرضية H2.1: والتي تنص على وجود مستويات مرتفعة لإدارة مرحلة ما قبل الأزمة في الشركة محل الدراسة، **مرفوضة.**

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده مرحلة حدوث الأزمة 2,9521 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة لسلم Likert مما يشير إلى المستوى المتوسط لإدارة مرحلة حدوث الأزمة في الشركة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,92608 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة التشتت متوسطة مقبولة وتجانس متوسطة مقبولة في إجابات أفراد عينة الدراسة. وعليه فإن:

الفرضية H2.2: والتي تنص على وجود مستويات مرتفعة لإدارة مرحلة حدوث الأزمة في الشركة محل الدراسة، **مرفوضة.**

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده مرحلة ما بعد الأزمة 2,8037 وهو ينتمي إلى المجال [2,61-3,40] ضمن الفئة الثالثة لسلم Likert مما يشير إلى المستوى المتوسط لإدارة مرحلة ما بعد الأزمة في الشركة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,88737 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة التشتت متوسطة مقبولة وتجانس متوسطة مقبولة في إجابات أفراد عينة الدراسة. وعليه فإن:

الفرضية H2.3: والتي تنص على وجود مستويات مرتفعة لإدارة مرحلة ما بعد الأزمة في الشركة محل الدراسة، **مرفوضة.**

3.3.3. تحليل معاملي التباين والتضخم المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم(9.3): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
القيم التنظيمية	2,624	,381
المعتقدات التنظيمية	2,758	,363
الأعراف التنظيمية	2,518	,397
التوقعات	1,735	,576

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق (8).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصورة بين [1,735-2,758] وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين [0,363-0,576] وهي أكبر من 0,1 إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات، وهذا حسب الدراسة التي قام بها Brayant-Brayant, Jones Widenner and Kutcher (2006)، حيث أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. (مقرش، 2015، ص ص 200-201)

4.3. اختبار ملاءمة النموذج

يبين الجدول التالي التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية في حين يمثل إدارة الأزمات المتغير التابع لهذه الدراسة.

الجدول رقم(10.3): نتائج تحليل تباين الانحدار (المتغير التابع = إدارة الأزمات)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد	معامل الارتباط	Durbin-Watson
الانحدار	11,206	4	2,802	3,569	,011	,174	,417	1,682
الخطأ المتبقي	53,384	68	,785					
المجموع	64,590	72						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق (8).

بعد اختبار "دربان واتسون" Durbin-Watson (D-W) من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2 وهذا ما أكده Carrol وزملاؤه سنة 2002. (Carrol,2002)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson (D-W) يساوي 1,682 وهو أقل من 2 وهذا دليل على أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملاءمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال الجدول رقم 10 يتضح أن مستوى الدلالة Sig يساوي 0,011 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط $R=0,417$ وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية

وإدارة الأزمات، في حين يتضح أن معامل التحديد $R^2=0,174$ وهذا يعني أن 17,4% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) 82,6% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة ويرجع ذلك أساساً إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تندرج ضمن الثقافة التنظيمية، وبناءً على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات. وعليه فإن:

الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص على أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج - مقبولة.

5.3. اختبار صحة فرضيات تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية

سيتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المعتمد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات

مستوى T دلالة	T قيمة المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعلومات غير نمطية		النموذج Model
			الخطأ المعياري	B	
,005	2,907		,512	1,487	ثابتة Contant
,750	-,320	-,057	,218	-,070	القيم التنظيمية
,049	1,994	,365	,198	,394	المعتقدات التنظيمية
,538	,620	,108	,219	,136	الأعراف التنظيمية
,904	,122	,018	,146	,018	التوقعات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (8).

من خلال الجدول السابق يمكن تبيان ما يلي:

✓ ليس للقيم التنظيمية أثر على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج لأن مستوى الدلالة يساوي 0,750 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0,05 أي: $(T=0,750 > 0,05)$ ، وعليه فإن:

H3.1: تؤثر القيم التنظيمية إيجابياً على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ إن للمعتقدات التنظيمية أثر إيجابي على إدارة الأزمات لأن مستوى الدلالة يساوي 0,049 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05 أي: $(T=0,049 < 0,05)$ بالإضافة إلى أن معاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن أثر المتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) على المتغير التابع إدارة الأزمات حيث بلغ 0,365 أي ما نسبته 36,5%. وعليه يتأكد القول بأن:

H3.2: تؤثر المعتقدات التنظيمية إيجابياً بالشركة الإفريقية للزجاج، مقبولة.

✓ ليس للأعراف التنظيمية أثر على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج لأن مستوى الدلالة يساوي 0,538 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0,05 أي: $(T=0,538 > 0,05)$ ، وعليه فإن:

H3.3: تؤثر الأعراف التنظيمية إيجابياً على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

✓ ليس للتوقعات أثر على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج لأن مستوى الدلالة يساوي 0,904 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ($T=0,904 > 0,05$)، وعليه فإن:

H3.4: تؤثر التوقعات إيجابيا على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، مرفوضة.

6.3. تفسير نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة لمحاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج وذلك عبر دراسة عينة منها، واتباع الإحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة، والاحصاء الاستدلالي في تحليل واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن مناقشتها وتحليلها كالاتي:

1.6.3. تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تقديم تفسير على ذلك كما يلي:

✓ **القيم التنظيمية:** تبدي المؤسسة اهتمام **متوسط** بالقيم التنظيمية لموظفيها، ويمكن تفسير ذلك بأن العلاقات بين الإدارة والعمال لا تسودها الثقة، وكذا نقص التشجيع على تنمية أفكار جديدة لطحها بالاجتماعات، في حين يحرص العمال على احترام أوقات العمل وعلى تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء في العمل للاستفادة من معارف بعضهم البعض، بالإضافة إلى شعورهم بالفخر لأنهم يعملون في الشركة يتعلمون منها.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى **متوسط** للمعتقدات التنظيمية بالمؤسسة ولا يرقى إلى المستوى المطلوب، وهذا نتيجة لعدم أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات واختلال التوازن بين السلطة والمسؤولية المقدمة للموظفين، ولكن مع ذلك تسعى الإدارة للوفاء بوعودها للموظفين بالإضافة إلى ذلك انتشار روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين عند إنجازهم للعمل المطلوب.

✓ **الأعراف التنظيمية** خلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى **متوسط** مما يدل على أن المؤسسة لا تحرص على المظهر اللائق لموظفيها، ولكنها تطلب منهم تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء وتحرص على مساعدة الموظفين الجدد في التكيف مع بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك يقوم الموظفون بالحفاظ على سمعتها كما أنهم يقوم بتبليغ الإدارة في حالة وجود خلل قد يعرقل العمل.

✓ **التوقعات** أظهرت هذه الدراسة إلى وجود مستوى **متوسط** في هذا العنصر بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تحرص دوما على تلبية ما يتوقعه الموظفون من مكافآت، وكذلك غياب الوسائل التقنية المتطورة التي تسمح لإتمام المهام خارج الدوام الرسمي، بالإضافة إلى محاولة بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة الشركة من الموظفين وكذلك يقوم الموظفون بجميع واجباتهم طالما يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية.

2.6.3. تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لإدارة الأزمات

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، في مرحلة ما قبل الأزمة وهذا ما يدل على أن نادرا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي للشركة، وكذلك عدم اهتمام الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها، لا تقوم الشركة بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث الأزمة، عدم توفر لدى الشركة القدرة على وضع استراتيجيات كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها، عدم اهتمام الشركة بتشكيل فريق للأزمات قادر على تحليل لإشارات حدوث أزمة وأيضا عدم اهتمام الشركة بوضع سيناريوهات للأزمات غير المتوقعة. أما في مرحلة حدوث الأزمة لا يتم التحكم في العوامل المسببة للأزمة في أفصر فترة زمنية، ولا تعمل الشركة بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية. مرحلة ما بعد الأزمة عدم سعي الشركة لتحسين نمط إدارتها للأزمات.

3.6.3. تفسير النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات

لقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج _الطاهير_ وهو ما عبر عنه معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 17,4% والتي ترجع أساسا إلى بعد المعتقدات التنظيمية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (طمار ورتيمي، 2020). وسيتم التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات بالشركة الإفريقية للزجاج كما يلي:

✓ أظهرت الدراسة أنه ليس للقيم التنظيمية أثر إيجابي على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، وهذه الدراسة تتعارض مع دراسة (سعدي، 2017) إذ تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة (حبيب، 2017)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العلاقات بين الإدارة والعمال لا تسودها الثقة، وكذا عدم تشجيع الإدارة الموظفين على تنمية أفكار جديدة لطرحها بالاجتماعات، وأيضا تنعكس على ضعف بيئة العمل بما تشمله من عدم المساواة بين العاملين وعدم الحرص على العمل الجماعي وعدم احترام آراء أفكار العاملين، إلى جانب انتشار الثقافة البيروقراطية.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه للمعتقدات التنظيمية أثر إيجابي على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، إذ تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة (طمار ورتيمي، 2020) وتتعارض مع دراسة (حبيب، 2017)، وعليه يمكن القول أن الموظفين يؤمنون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأيضا وجود توازن بين السلطة والمسؤولية المقدمة للموظفين، والاهتمام بأخذ الأفكار الجديدة في العمل.

✓ أظهرت الدراسة أنه ليس للأعراف التنظيمية أثر إيجابي على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، إذ تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة (حبيب، 2017)، وهذا بسبب عدم حرص إدارة الشركة على المظهر اللائق لموظفيها، والتي تنعكس أيضا على ضعف التزام العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالمعايير التنظيمية ومجموعة الأعراف المتفق عليها بما يؤدي إلى ضعف البيئة التنظيمية بصفة عامة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس للتوقعات أثر إيجابي على إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، إذ تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة (حبيب، 2017)، مما يدل على أن المؤسسة لا تحرص دوماً على تلبية ما يتوقعه الموظفون من مكافآت، وكذلك غياب الوسائل التقنية المتطورة التي تسمح لإتمام المهام خارج الدوام الرسمي، ويدل كذلك على ضعف التوقعات المتبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم، والتي تؤدي إلى قصور في التقدير والاحترام المتبادل، وعدم توفير مناخ تنظيمي يدعم احتياجات العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج النفسية والاجتماعية.

الخلاصة

لقد تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج مكانا لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الأزمة، حيث بلغ عدد العمال الذين يمثلون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 319، ثم تحديد حجم العينة الذي بلغ 73 عامل، واختيار العينة الملائمة، أما أداة الدراسة فتتمثل في الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمقياس Likert الخماسي، والتي تمكن الحصول على بيانات تعالج بالاستعانة ببرامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات ومعامل الالتواء والتفطح، إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، في حين وجود مستوى متوسط كذلك لإدارة الأزمات، كما توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات.

الخاتمة

اختبرت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما، إذ تم دراسة واختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) على إدارة الأزمات، وعليه فإن الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، تم على أساسها وضع وتقديم توصيات الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل.

أولاً: النتائج النظرية

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تتأثر الثقافة التنظيمية بحجم المنظمة والعمر التنظيمي، البيئة الخارجية، البيئة الاجتماعية، التغيير التنظيمي؛
- ✓ أن الثقافة التنظيمية مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم؛
- ✓ تعدد أنواع الثقافة التنظيمية أهمها: الثقافة الضعيفة والثقافة القوية حيث تعتبر هذه الأخيرة السائدة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة؛
- ✓ هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية حيث تم التركيز في هذه الدراسة على أربع مكونات هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات؛
- ✓ تعمل إدارة الأزمة على توفير القدرة العملية على القراءة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الفعال والأمثل للموارد المتاحة للحد أو التخفيف من آثار الأزمة؛
- ✓ من قيم الثقافة التنظيمية المشاركة في صنع القرارات التي تهم المنظمة وكذلك الموظفين، خصوصاً في مواقف الأزمات والأحداث الطارئة.
- ✓ تتبنى المنظمات في التعامل مع الأزمات العديد من الاستراتيجيات والتي تتنوع بين القديمة والحديثة، والتي من شأنها الحد من الآثار المترتبة عنها.

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي:

- ✓ أظهرت النتائج أن هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل؛
- ✓ أظهرت النتائج أن هناك مستويات متوسطة لإدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج؛
- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي للقيم التنظيمية على إدارة الأزمات؛
- ✓ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمعتقدات التنظيمية على إدارة الأزمات؛

- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي للأعراف التنظيمية على إدارة الأزمات؛
- ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي للتوقعات على إدارة الأزمات.

ثالثا: توصيات الدراسة

واستنادا للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات للشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل من أبرزها مايلي:

- ✓ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى؛
- ✓ على الإدارة تنمية قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الموظفين عن طريق اجتماعات أسبوعية أو شهرية للاستماع لانشغالات الموظفين والتعامل معها بجدية لغرس الثقة وكسب الود؛
- ✓ على الإدارة النظر في إمكانية تطوير خلية الاصغاء واستحداث إدارة الأزمة؛
- ✓ فتح المجال أمام الموظفين في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ منح حرية أكبر لنظام الاتصال الإداري بين المستويات لتبادل الأفكار وحل الأزمات؛
- ✓ على الإدارة أن تولي اهتماما بإجراء احتفاليات دورية لتكريم الموظفين كمناسبة أول ماي أو تقاعد موظف؛
- ✓ على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار الجهود المبذولة من قبل الموظفين للحفاظ على سمعة الديوان ومكانته؛
- ✓ إعطاء أهمية أكبر لجانب الحوافز المادية والمعنوية وذلك لأهميته في إدارة الأزمة؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية للعمال من أجل تطوير وتنمية قدراتهم حتى يتمكنوا من حل المشاكل التي تعترضهم؛
- ✓ تشجيع الإدارة الموظفين على تنمية أفكار جديدة ل طرحها بالاجتماعات؛
- ✓ يجب على الإدارة الوفاء بوعودها للموظفين؛
- ✓ على الإدارة تشجيع العمل الجماعي في الشركة لتأدية العمل المطلوب بتعاون؛
- ✓ يجب أن تحرص إدارة الشركة على المظهر اللائق لموظفيها؛
- ✓ توفير الوسائل التقنية المتطورة للموظفين التي تسمح لإتمام المهام خارج الدوام الرسمي.

رابعا: التوجهات المستقبلية للدراسة

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات للشركة الإفريقية للزجاج ولاية جيجل، وبحكم حداثة الموضوع واتساعه وتشعبه وصعوبة الإحاطة بكل جوانبه، يبقى الباب مفتوحا لإثراء الموضوع من جوانب أخرى، لهذا نطرح بعض التوجيهات المستقبلية للبحوث كالاتي:

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات الجماعية؛
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية؛
- ✓ أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ دور الثقافة التنظيمية القوية في نجاح تسويق الموارد البشرية؛
- ✓ تأثير إدارة الأزمات في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

1-1-الكتب

- البيسوي محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) (الطبعة الرابعة). عمان: دار الشروق.
- البلداوي عبد الحميد عبد المجيد. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج Spss) (الطبعة الأولى). عمان: دار الشروق.
- الرفاعي أحمد حسن. (2005). مناهج البحث العلمي مناهج إدارية وتطبيقية (الطبعة الرابعة). الأردن: دار المسير.
- الرفاعي خليل وعولمي بسمة. (2016). الوجيه في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية (الطبعة الأولى). عمان.
- السكارنة بلال خلف. (2011). أخلاقيات العمل (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة.
- الصيرفي محمد. (2006). إدارة الأزمات (الطبعة الأولى). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الطراونة حسين أحمد وعريقات أحمد يوسف وعبد الهادي توفيق صالح والعرموطي شحادة. (2012). نظرية المنظمة (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد.
- العميان محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل.
- الفاعوري رفعت عبد الحميد. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي (الطبعة الأولى). مصر: دار الكتب المصرية.
- الفقيه عبد الله محمد. (2012). إدارة الأزمات (الطبعة الأولى). صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- المحمودي محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي (الطبعة الثالثة). صنعاء: دار الكتب.
- المشهداني سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة.
- بدوي عبد الرحمن. (1977). مناهج البحث العلمي (الطبعة الأولى). الكويت: وكالة المطبوعات.
- بركات نافذ محمد. (2013). التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي Spss (الطبعة الأولى). غزة: كلية التجارة الجامعة الإسلامية.
- بن يمينة سعيد. (2015). تنمية الموارد البشرية. الجزائر.
- جاد الله محمود (2007). إدارة الأزمات (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة.
- حريم حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي) (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد.
- خليل شرف الدين. الإحصاء الوصفي. مأخوذ من عنوان موقع الأنترنت: شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية WWW.RR4EE.NET
- رشيد محمد حسين. (2007). الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء.
- رفاعي ممدوح وجبريل ماجدة. إدارة الأزمات. مأخوذ من عنوان موقع الأنترنت: [https://www.dr-](https://www.dr-mamdouhrefaiy.com)

قائمة المراجع

- سيكارن أوما. (2006). طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية) (الطبعة الأولى). السعودية: دار المريخ.
- صبري عزام عبد الرحمن. الإحصاء التطبيقي بنظام Spss (الطبعة الأولى). عمان: الدار المنهجية.
- عباس حيدر جليل. (2020). القياس والتقييم الثبات وأنواعه وطرق حسابه (الطبعة الأولى). الناشر: الجامعة المستنصرية.
- عباس صلاح. (2007). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية (الطبعة الأولى). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد العزيز عادل. (2011). دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد. مأخوذ من عنوان موقع الأنترنت: <http://search.mandumah.com/Record/123552>.
- عليان رجي مصطفى. (2001). البحث العلمي (أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته) (الطبعة الأولى). الأردن: جامعة البقاء التطبيقية.
- عجوة علي وكريمان فريد. (2005). إدارة العلاقات العامة (بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) (الطبعة الأولى). القاهرة.
- كافي مصطفى يوسف. (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد.
- مساعدة ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات (منظور كلي) (الطبعة الأولى). عمان.
- مساعدة ماجد عبد المهدي. (2012). إدارة الأزمات (المداخل - المفاهيم - العمليات) (الطبعة الأولى). الأردن.
- مسعداوي يوسف. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات (الطبعة الأولى). الجزائر: دار هومة.
- معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد.
- مندو عبد القادر. منهجية البحث العلمي (الطبعة الأولى).

1-2-المجلات العلمية

- الكلباني، يونس حمدان عبد الله. (2020). إدارة الأزمات ومدى تفعيلها في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 5 (2). ص 53.
- بلغماري مولاي إبراهيم وكوديد سفيان وخلدون يوسف شمس الدين. (2022). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية. مجلة التنوع الاقتصادي-جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت-، 3 (1)، ص 116.
- بشنة حنان وبوعموشة نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع -جامعة جيجل. 3 (1)، ص 118.

قائمة المراجع

- حبيب، وسام عبد الحميد عبد العزيز. (2017). تصور مقترح لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسات رياض الأطفال. مجلة الطفولة، (27)، ص 1027.
- طمار محمد ورتيمي الفضيل. (2020). دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 12 (1)، ص 354.
- عاشوري ابتسام ويونسي مختار. (2019). الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-، 7 (33). ص 98.
- مقراش، فوزية. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (52). ص 339.

1-3- الرسائل والأطروحات

- أوراري، عديلة (2020). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة في المؤسسة دراسة حالة "الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة-بسكرة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الهاجري، ناصر مفرج زيد (2013). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- دريدي، فاطمة (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- سعودي أحمد. (2020). تحليل الانحدار الخطي المتعدد (محاضرة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- عليان، ديمة عبد علي (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة" (رسالة ماجستير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عبد الرحيم، لما عبد الحميد (2020). واقع إدارة الأزمة بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء عدم استقرار البيئة التعليمية وسبل تطويره. جامعة الأقصى (رسالة ماجستير منشورة)، غزة.
- مقراش، فوزية (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.

1-4 المواقع الإلكترونية

- طريقة حساب النسبة المئوية. (2020). مأخوذ من عنوان موقع الأنترنت: <https://mawdo3.com>
- غارقون في الفشل.. لماذا نفتقد ثقافة إدارة الأزمات؟ (2019). مأخوذ من عنوان موقع الأنترنت:

<https://www.aljazeera.net>

- مراحل إدارة الأزمات. (2022). مأخوذ من عنوان موقع الأنترنت: <https://mawdo3.com>
- ويكيبيديا. (2023). تكرار (إحصاء).

2-1-The books

Uma Sekern. (2004). *Research Methods for Business a Skill Building Approach* (4th Edition). Inc New York.

2-2- The articles

Ali Rıza Terzi.(2016, August, 23). Teachers' perception of organizational culture and trust relation, International Journal of Organizational Leadership. INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP, p338.

Albena Björck and Petra Barthelmess. (2020, MARCH). The role of organizational culture for creating understanding and trust through internal crisis communication. PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CRISIS AND RISK COMMUNICATION CONFERENCE, p19.

Brown, James Dean. (2021). Likert items and scales of measurement?. SHIKEN: JALT Testing SIG Newsletter, 15(1). Is taken from a website's address: Ders.es/pdf.

Cengiz Yilmaz and Ercan Ergun. (2008, July). Organizational culture and firm effectiveness:An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal of World Business . P1.

Edward Derverell and Eva-karin Olsson. (2010, Nov, 12). Organizational culture effects on strategy and adaptility in crisis management. Risk Management , pp 116-117.

Hae-Young Kim. (2013), Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution, (2) .using skewness and kurtosis, Open lecture on statistics.

Imad Saadi. (April,2017). The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management Case Study The Salt Complex, El Outaya, Biskra State, MSES Management Studies and Economic Systems, p1.

Industrial, Wang (2009):Knowledge management adoption in times of crisis ,Management & Data Systems, 109(4) pp:445-462.

l j eoma Victoria OBIALO, (2021). International Journal of Institutional Leadership, 239.

Maisoon Abo-Murad and Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil. (2019). "Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration. International Journal of Entrepreneurship", p1.

Peter Lok and John Crawford.(2004) " The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment" , Journal of Management Development 23(3)., pp. 321-338.

Rock, Marcial.(2000) " Developing an effective crisis management planning: creating a collaborative framework " education and treatment of children" ,23 (9) sep,pp355-376.

Siew Kim Jean Lee, Kelvin Yu. (2004, Jun, 1). "Corporate culture and organizational performance". Journal of Managerial Psychology . *p1*.

Venkat Ram Raj Thumiki and Ana Jurcic. (2021). Impact of COVID-19 Crisis on Knowledge Management Practices in Sultanate of Oman. The Electronic Journal of Knowledge Management, pp. 213-225.

Wilson MacNeil and Keith Topping. (2007,No, 1). "Crisis management in schools: evidencebased prevention". Journal of Educational Enquiry, p64.

2-3-The thesis

Carroll, N. permanent.K. Denver (2002). "*Application of segmented regression Analysis tothe Kaiser permanente Colorado Critical Drug Interactionprogram*". SAS and all SAS Institute Inc.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير"، ويتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص - إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

تحت إشراف:

أ. د. فوزية مقراش

من إعداد الطالبتين:

- رحمة شبلووة

- فاطمة بن عزيزة

أولاً: البيانات الشخصية:

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن :

أقل 30 سنة 30 سنة – 40 سنة
 40سنة – 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-الحالة المدنية:

أعزب متزوج (ة)
 مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

5-سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات – 10 سنوات
 10سنة – 15 سنة 15 سنة فما فوق

6-الدخل الشهري:

أقل من 20.000 دج 20.000 دج – 30.000 دج
 30.000 دج – 40.000 دج 40.000 دج فأكثر

ثانيا: محاور الاستبيان:
المحور الأول:

فأما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير، والمرجو وضع درجة موافقتك وذلك بوضع العلامة (x) في الموضع المناسب للاختيار:

التعديل المقترح	لا تقيس	تقيس	أ_ القيم التنظيمية	
			يسود الشركة جو من الترابط بين الإدارة والموظفين	01
			تشجع الإدارة الموظفين على تنمية أفكار جديدة لترحها بالاجتماعات	02
			أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل	03
			أقوم بمهامي دون إشراف لأني قادر على تحمل المسؤولية	04
			أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم	05
			أشعر بالفخر لأنني أعمل في شركة أتعلم منها	06
			ب_ المعتقدات التنظيمية	
			العلاقات بين الإدارة والعمال تسودها الثقة	07
			يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات	08
			يوجد توازن بين السلطة والمسؤولية المقدمة للموظفين	09
			تفي الإدارة بوعودها للموظفين	10
			يرتبط الموظفون ارتباطا وثيقا بفرق عملهم لإنجاز العمل المطلوب بتعاون	11
			أحظى بالاحترام من قبل رئيسي في العمل	12
			ج_ الأعراف التنظيمية	

			13	تحرص إدارة الشركة على المظهر اللائق لموظفيها
			14	تطلب إدارة الشركة من الموظفين تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء
			15	تحرص الإدارة على مساعدة الموظفين الجدد في التكيف مع بنية العمل
			16	من واجبي كموظف في الشركة أن أحافظ على سمعتها
			17	إذا اكتشفت وجود خلل قد يؤدي لمشكلة ما، أخبر الإدارة بذلك
				د_ التوقعات
			18	أراعي مشاعر زملائي عند التعامل معهم
			19	تحرص الشركة دوما على تلبية ما يتوقعه الموظفون من مكافآت
			20	تسمح الشركة للموظفين باستخدام الوسائل التقنية المتطورة لإتمام مهامهم خارج الدوام الرسمي
			21	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة الشركة منهم
			22	يتوقع المسؤولون بالشركة أن يقوم الموظف بجميع واجباته طالما يحصل على كافة حقوقه الوظيفية

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة قبل التحكيم

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس إدارة الأزمات، والمرجو وضع درجة موافقتك وذلك بوضع علامة (x) في الموضع المناسب للاختيار:

التعديل المقترح	لا تقيس	تقيس	مرحلة ما قبل الازمة	
			غالبا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي لشركتنا	01
			تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها	02
			تقوم شركتنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث الأزمة	03
			تتوفر لدى شركتنا القدرة على وضع أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها	04
			تهتم شركتنا بتشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث أزمة	05
			تهتم شركتنا بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة	06
			مرحلة حدوث الازمة	
			يتم توزيع المهام لتحديد المسؤوليات بأقل وقت أثناء حدوث الأزمة	07
			يتولى الموظفون داخل الشركة مسؤولياتهم بكل رضى أثناء حدوث الأزمة	08
			يوجد اتصال فعال داخلي في ظروف الأزمات	09
			يتم التحكم في العوامل المسببة للأزمة في أقصر فترة زمنية	10

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة قبل التحكيم

			11	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها
			12	تعمل شركتنا بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية
				مرحلة ما بعد الازمة
			13	تعمل شركتنا على تزويد المواقع المتضررة بالمواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي
			14	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحديد أهداف شركتنا لممارسة نشاطها بعد الأزمة
			15	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في شركتنا لإنجاز الواجبات بعد نهاية الأزمة
			16	لدى فريق الأزمات في شركتنا القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت لطريق مسدود
			17	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لشركتنا وذلك لغايات التعلم والتدريب
			18	تسعى شركتنا دوماً إلى تحسين خطط ووضع برامج لمواجهة وإدارة الأزمات
			19	تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في إدارة الأزمات بالشركة

شكراً على حسن تعاونكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير"، ويتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص - إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

تحت إشراف:
أ. د. فوزية مقراش

من إعداد الطالبتين:
- رحمة شبلوغة
- فاطمة بن عزيزة

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-الدخل الشهري: أقل من 20000 دج من 20000 إلى أقل من 40000 دج

من 40000 إلى أقل من 60000 دج من 60000 دج فأكثر

4-المستوى التعليمي: البكالوريا أو أقل تقني سامي ليسانس

ماستر مهندس ماجستير دكتوراه

5-الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس آراءكم حول الثقافة التنظيمية بشركتكم، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					أ_ القيم التنظيمية	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 العلاقات بين الإدارة والعمال تسودها الثقة	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تشجع الإدارة الموظفين على تنمية أفكار جديدة لطرحها بالاجتماعات	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 أشعر بالفخر لأنني أعمل في شركة أتعلم منها	
التقييم					ب_ المعتقدات التنظيمية	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 يوجد توازن بين السلطة والمسؤولية المقدمة للموظفين	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تفي الإدارة بوعودها للموظفين	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 يرتبط الموظفون ارتباطا وثيقا بفرق عملهم لإنجاز العمل المطلوب بالتعاون	
التقييم					ج_ الأعراف التنظيمية	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 تحرص إدارة الشركة على المظهر اللائق لموظفيها	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 تطلب إدارة الشركة من الموظفين تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تحرص الإدارة على مساعدة الموظفين الجدد في	

الملحق رقم (2): استبيان الدراسة بعد التحكيم

				<input type="checkbox"/>	التكيف مع بيئة العمل	
4	من واجبي كموظف في الشركة أن أحافظ على سمعتها	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
5	إذا اكتشفت وجود خلل قد يؤدي لمشكلة ما، أخبر الإدارة بذلك	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
التقييم					د_ التوقعات	
1	تحرص الشركة دوما على تلبية ما يتوقعه الموظفون من مكافآت	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
2	تسمح الشركة للموظفين باستخدام الوسائل التقنية المتطورة لإتمام مهامهم خارج الدوام الرسمي	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها إدارة الشركة منهم	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>
4	يتوقع المسؤولون بالشركة أن يقوم الموظف بجميع واجباته طالما يحصل على كافة حقوقه الوظيفية	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس آراءكم حول إدارة الأزمات بشركتكم، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					مرحلة ما قبل الازمة	
1	غالبًا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي لشركتنا	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
2	تتحم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	تقوم شركتنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث الأزمة	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

الملحق رقم (2): استبيان الدراسة بعد التحكيم

4	تتوفر لدى شركتنا القدرة على وضع استراتيجيات كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
5	تتحمم شركتنا بتشكيل فريق للأزمات قادر على تحليل لإشارات حدوث أزمة	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
6	تتحمم شركتنا بوضع سيناريوهات للأزمات غير المتوقعة	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
التقييم				مرحلة حدوث الأزمة			
1	يتم توزيع المهام لتحديد المسؤوليات بأقل وقت أثناء حدوث الأزمة	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
2	يتولى الموظفون داخل الشركة مسؤولياتهم بكل رضى أثناء حدوث الأزمة	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
3	يوجد اتصال فعال داخلي في ظروف الأزمات	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
4	يتم التحكم في العوامل المسببة للأزمة في أقصر فترة زمنية	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
5	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
6	تعمل شركتنا بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
التقييم				مرحلة ما بعد الأزمة			
1	تعمل شركتنا على تزويد المواقع المتضررة بالاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
2	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في شركتنا لإنجاز الواجبات بعد نهاية الأزمة	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
3	لدى فريق إدارة الأزمات في شركتنا القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت لطريق مسدود	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	
4	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لشركتنا	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	

الملحق رقم (2): استبيان الدراسة بعد التحكيم

					وذلك لغايات التعلم والتدريب	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تسعى شركتنا دوماً إلى تحسين نمط إدارتها للأزمات	5
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تلعب الحوافز دوراً هاماً في إدارة الأزمات بالشركة	6

شكراً على حسن تعاونكم

الرقم	اسم أستاذ المحكم	الجامعة
1	مخمنم جنات	جامعة محمد الصادق بن يحيى ولاية جيجل
2	سالمى سمير	جامعة محمد الصادق بن يحيى ولاية جيجل
3	عمارة الشريف	جامعة محمد الصادق بن يحيى ولاية جيجل
4	نجيمى عيسى	جامعة محمد الصادق بن يحيى ولاية جيجل
5	شاطر شفيق	جامعة محمد الصادق بن يحيى ولاية جيجل

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a5	a
a1	Pearson Correlation	1	,800**	,318**	,332**	,435**	,832**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,004	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
a2	Pearson Correlation	,800**	1	,324**	,266*	,359**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000		,005	,023	,002	,000
	N	73	73	73	73	73	73
a3	Pearson Correlation	,318**	,324**	1	,489**	,348**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,006	,005		,000	,003	,000
	N	73	73	73	73	73	73
a4	Pearson Correlation	,332**	,266*	,489**	1	,399**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,004	,023	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
a5	Pearson Correlation	,435**	,359**	,348**	,399**	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,003	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73
a	Pearson Correlation	,832**	,792**	,628**	,628**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b
b1	Pearson Correlation	1	,554**	,555**	,406**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73
b2	Pearson Correlation	,554**	1	,695**	,343**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,000
	N	73	73	73	73	73
b3	Pearson Correlation	,555**	,695**	1	,255*	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,029	,000

	N	73	73	73	73	73
b4	Pearson Correlation	,406**	,343**	,255*	1,630**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,029	,000	
	N	73	73	73	73	73
b	Pearson Correlation	,816**	,837**	,817**	,630**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c
c1	Pearson Correlation	1	,423**	,673**	,405**	,191	,793**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,105	,000
	N	73	73	73	73	73	73
c2	Pearson Correlation	,423**	1	,532**	,341**	,233*	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,047	,000
	N	73	73	73	73	73	73
c3	Pearson Correlation	,673**	,532**	1	,451**	,376**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	73	73	73	73	73	73
c4	Pearson Correlation	,405**	,341**	,451**	1	,439**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
c5	Pearson Correlation	,191	,233*	,376**	,439**	1	,566**
	Sig. (2-tailed)	,105	,047	,001	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73
c	Pearson Correlation	,793**	,703**	,869**	,672**	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d
d1	Pearson Correlation	1	,688**	,299*	,445**	,768**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,000	,000
	N	73	73	73	73	73
d2	Pearson Correlation	,688**	1	,419**	,444**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73
d3	Pearson Correlation	,299*	,419**	1	,604**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73
d4	Pearson Correlation	,445**	,444**	,604**	1	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73
d	Pearson Correlation	,768**	,810**	,735**	,816**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		e1	e2	e3	e4	e5	e6	E
e1	Pearson Correlation	1	,582**	,373**	,382**	,386**	,294*	,604**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,001	,001	,012	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
e2	Pearson Correlation	,582**	1	,778**	,649**	,654**	,651**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
e3	Pearson Correlation	,373**	,778**	1	,739**	,724**	,703**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
e4	Pearson Correlation	,382**	,649**	,739**	1	,808**	,734**	,871**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73

e5	Pearson Correlation	,386**	,654**	,724**	,808**	1	,851**	,891**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
e6	Pearson Correlation	,294*	,651**	,703**	,734**	,851**	1	,853**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
e	Pearson Correlation	,604**	,869**	,873**	,871**	,891**	,853**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		f1	f2	f3	f4	f5	f6	f
f1	Pearson Correlation	1	,654**	,686**	,569**	,594**	,656**	,822**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
f2	Pearson Correlation	,654**	1	,735**	,642**	,694**	,599**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
f3	Pearson Correlation	,686**	,735**	1	,617**	,637**	,692**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
f4	Pearson Correlation	,569**	,642**	,617**	1	,794**	,592**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
f5	Pearson Correlation	,594**	,694**	,637**	,794**	1	,718**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
f6	Pearson Correlation	,656**	,599**	,692**	,592**	,718**	1	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
f	Pearson Correlation	,822**	,854**	,856**	,827**	,874**	,841**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

N	73	73	73	73	73	73	73
---	----	----	----	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		g1	g2	g3	g4	g5	g6	g
g1	Pearson Correlation	1	,778**	,710**	,751**	,669**	,468**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
g2	Pearson Correlation	,778**	1	,657**	,674**	,611**	,428**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
g3	Pearson Correlation	,710**	,657**	1	,817**	,793**	,469**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
g4	Pearson Correlation	,751**	,674**	,817**	1	,799**	,468**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
g5	Pearson Correlation	,669**	,611**	,793**	,799**	1	,461**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
g6	Pearson Correlation	,468**	,428**	,469**	,468**	,461**	1	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73	73
g	Pearson Correlation	,875**	,830**	,882**	,897**	,862**	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	6

gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	56	76,7	76,7	76,7
female	17	23,3	23,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -30	16	21,9	21,9	21,9
30-40	22	30,1	30,1	52,1
40-50	16	21,9	21,9	74,0
50-	19	26,0	26,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

income

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -20000	9	12,3	12,3	12,3
20000-40000	53	72,6	72,6	84,9
40000-60000	11	15,1	15,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bac	39	53,4	53,4	53,4
tech	12	16,4	16,4	69,9

الملحق رقم (6): خصائص عينة الدراسة

licen			11,0	
	8	11,0		80,8
mast			12,3	
	9	12,3		93,2
enge			4,1	
	3	4,1		97,3
magis			1,4	
	1	1,4		98,6
docto			1,4	
	1	1,4		100,0
Total	73	100,0	100,0	

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -5	11	15,1	15,1	15,1
5-10	27	37,0	37,0	52,1
10-15	15	20,5	20,5	72,6

الملحق رقم (6): خصائص عينة الدراسة

15-	20	27,4	27,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
a	73	1,40	5,00	3,2466	,77712	,082	,281	-,060	,555
b	73	1,00	5,00	2,7432	,87794	,168	,281	-,162	,555
c	73	1,40	5,00	3,3945	,75570	-,213	,281	-,081	,555
d	73	1,00	4,75	2,9178	,94194	-,060	,281	-,832	,555
e	73	1,00	4,83	2,8082	,83886	-,002	,281	-,852	,555
f	73	1,00	5,00	2,9521	,92608	-,194	,281	-,945	,555
g	73	1,00	5,00	2,8037	,88737	-,069	,281	-1,219	,555
cultu	73	1,62	4,94	3,0755	,71686	,423	,281	-,397	,555
manage	73	1,00	4,61	2,8546	,94715	-,197	,281	-1,077	,555
Valid N (listwise)	73								

الملحق رقم (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,417 ^a	,174	,125	,88603	1,682

a. Predictors: (Constant), d, a, c, b

b. Dependent Variable: manage

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,206	4	2,802	3,569	,011 ^a
	Residual	53,384	68	,785		
	Total	64,590	72			

a. Predictors: (Constant), d, a, c, b

b. Dependent Variable: manage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,487	,512		2,907	,005		
	a	-,070	,218	-,057	-,320	,750	,381	2,624
	b	,394	,198	,365	1,994	,049	,363	2,758
	c	,136	,219	,108	,620	,538	,397	2,518
	d	,018	,146	,018	,122	,904	,576	1,735

a. Dependent Variable: manage