

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

**اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**  
**دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية**  
**جيجل.**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذ:

- بوبكر هشام.

إعداد الطلبة:

➤ حدادي داود.

➤ لفياف هشام.

لجنة المناقشة:

رئيسا	بليط عبد الله	الأستاذ(ة)
مشرفا ومقررا	بوبكر هشام	الأستاذ(ة)
مناقشا	بوجردة ياسين	الأستاذ(ة)

السنة الجامعية: 2017 / 2018



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

**اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**  
**دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية**  
**جيجل.**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذ:

- بوبكر هشام.

إعداد الطلبة:

➤ حدادي داود.

➤ لفياف هشام.

لجنة المناقشة:

رئيسا	بليط عبد الله	الأستاذ(ة)
مشرفا ومقررا	بوبكر هشام	الأستاذ(ة)
مناقشا	بوجردة ياسين	الأستاذ(ة)

السنة الجامعية: 2017 / 2018

### شكر وتقدير:

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه  
النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف بوبكر  
هشام على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة  
وعلى كل التوجيهات والنصائح القيمة التي قدمها

لنا.

## "اتخاذ القرار وإدارة الأزمات"

### (دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية أولاد صالح ولاية جيجل)

يهدف موضوع هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باعتبار إدارة الأزمات وحدة وظيفية متكاملة تعمل على اتخاذ قرارات فعالة قادرة على التعامل مع مختلف الاختلالات والمشاكل التي تهدد استقرارها، ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتفصيل هذه الدراسة إلى سبعة فصول متسلسلة منطقيا فيما بينها، فبعد عرضنا للإطار المفاهيمي للدراسة انطلاقا من واقعه الميداني المتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بولاية جيجل، التي تعكس إلى حد كبير واقع الظاهرة المدروسة، وسنحاول فيما يلي من محاور هذا البحث إظهار الشكل الذي تساهم به خصائص متخذي القرار ومتابعتهم لمختلف القرارات المتخذة في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها الشركة.

شملت هذه الدراسة كل مفردات مجتمع البحث والبالغ عددهم (30) إطار، وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل، وعمدنا إلى اختيار هذا الأسلوب كونه يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث، إضافة إلى إمكانية إجراء هذه الدراسة مع جميع أفراد مجتمع البحث نظرا لقلّة عددهم.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة ونوع البيانات المراد الحصول عليها، فقد تم توظيف المنهج الوصفي الذي يمكن من الحصول على أكبر قدر من المعلومات، ويسمح باستخدام العديد من أدوات البحث المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، وأساليب التحليل الكمي والكيفي.

وبعد تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية.
  - 2- تساهم متابعة تنفيذ القرار في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال.
- وعليه فإن الفرضية العامة التي مفادها أن "عملية اتخاذ القرار دور فعال في إدارة الأزمات" نجد أنها تحققت.

وفي الأخير فقد أثار انتباهنا جملة من التساؤلات والنقاط المهمة:

## ملخص الدراسة:

---

- لماذا تفتقر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لوجود محللين سوسيوولوجيين قادرين على تشخيص وتحليل مختلف التحديات والمشاكل التي تواجه عمل المؤسسة ؟
- هل عدم وجود رؤية إستشرافية لمتخذي القرار بالمؤسسة الجزائرية هو أحد الأسباب المؤدية إلى حدوث النزاعات ؟
- لماذا لا تهتم المؤسسة الجزائرية بتشكيل لجان متخصصة مهمتها التعامل مع مختلف المشاكل والأوضاع الطارئة التي تحدث في مجال العمل ؟

## **Résumé de l'étude :**

"prendre des décisions et la gestion des crises".

Etude pratique avec les cadres de l'entreprise africaine du verre de la zone industrielle "Ouled Saleh" au sein Jijel.

L'objectif de cette étude est de montrer le rôle que joue l'opération de prendre la décision dans la gestion des crises au sein de l'entreprise économique algérienne, Sion considère la gestion des crises une unité opérationnelle complète donc elle aide à prendre des décisions efficaces et apte à gérer les déséquilibres et les différents problèmes qui menacent la stabilité de l'entreprise en question.

Pour réaliser cet objectif, on a détaillé cette étude en 07 chapitres enchaînés logiquement liés les uns aux autres, après avoir exposé le cadre conceptuel de cette étude en commençant par réalité du terrain entreprise africaine du verre qui montre la réalité du phénomène étudié, on va essayer par la suite montrer la forme par laquelle les preneurs de décisions contribuent et pour suivent les décisions prises dans la gestion des crises.

Cette étude englobe tous les membres de la communauté de la recherche (30 cadres), en les étudiant cas par cas, on a choisi ce style parce qu'il reflète la réalité véridique de la société en question, de plus la possibilité de réaliser cette étude avec tous les membres de communauté de la recherche parce qu'ils sont miné otaries.

La nature de cette étude impose l'adaptation de la méthode descriptive car elle permet de collecter les informations recherchées est l'utilisation de plusieurs outils de recherche comme: l'observation, l'entretien, un questionnaire, document et la méthodologie d'analyse quantitative et qualitative.

Après avoir traité et analysé les données collectées, on est arrivé aux résultats suivants:

1-Les spécificités du preneur d'une décision contribuent à régler les conflits des travailleurs.

2-Pour suivre l'exécution de la décision contribue à gérer les accidents de travail efficacement.

Alors de cela l'hypothèse générale qui annonce que " l'opération de prendre une décision joue un rôle efficace dans la gestion des crises" est valable.

Enfin, plusieurs interrogations et points importants ont attiré notre attention:

- pour quelle raison l'entreprise économique algérienne manque-t-elle des auditeurs qui sont capables de faire le diagnostique et l'analyse de tous les défis et les problèmes qui taclent le travail de l'entreprise ?
- est-ce le manque d'une vision claire des preneurs des décisions au sein de l'entreprise algérienne est l'une des causes qui provoque des conflits ?
- pourquoi l'entreprise algérienne ne prend pas en considération les commissions spécifiques qui auront comme mission : traiter et gérer les problèmes et les situations d'urgence qui bouleverse le milieu du travail?



# فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ،ب،ج	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
21-6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
6	تمهيد
7	أولاً: الإشكالية
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهمية الدراسة
11	خامساً: أهداف الدراسة
11	سادساً: تحديد المفاهيم
21	خلاصة
56-23	الفصل الثاني: التراث النظري للموضوع
23	تمهيد
24	أولاً: الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة
24	1- الدراسات التي لها علاقة بمتغير اتخاذ القرار
34	2- الدراسات التي لها علاقة بمتغير إدارة الأزمات
36	3- الدراسة التي لها علاقة بالمتغيرين
38	4- تعقيب على الدراسات السابقة
39	ثانياً: النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوع الدراسة
39	1- النظريات المفسرة لاتخاذ القرار
39	1.1. النظريات الكلاسيكية
39	1.1.1. نظرية الإدارة العلمية
40	2.1.1. نظرية التكوين الإداري
41	3.1.1. النموذج البيروقراطي

42	2.1. النظريات النيو كلاسيكية
42	1.2.1. نظرية شستر برنارد
42	2.2.1. نظرية ثنباوم
44	3.1. النظريات الحديثة
44	1.3.1. نظرية هربرت سيمون
46	2.3.1. نظرية سلوك المؤسسة
48	2- النماذج المفسرة لإدارة الأزمات
48	1.2. نموذج الخمس خطوات في الاستجابة للأزمات ستيف ألبرخت
50	2.2. نموذج محمد أحمد الطيب هيكل
52	3.2. نموذج حفيان عبد الوهاب
56	خلاصة
80-58	الفصل الثالث: اتخاذ القرار
58	تمهيد
59	أولاً: القرار
59	1- مكونات القرار
60	2- أنواع القرار
63	ثانياً: اتخاذ القرار
63	1- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
64	2- أهمية اتخاذ القرار
65	3- خصائص اتخاذ القرار
66	4- مصادر اتخاذ القرار
67	5- عناصر اتخاذ القرار
68	6- طرق اتخاذ القرار
69	7- أساليب اتخاذ القرار
71	8- خطوات عملية اتخاذ القرار
76	9- مقومات عملية اتخاذ القرار
76	10- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
78	11- معوقات عملية اتخاذ القرار
80	خلاصة

101-82	الفصل الرابع: إدارة الأزمات
82	تمهيد
83	أولاً: الأزمة
83	1- خصائص الأزمة
84	2- أسباب وقوع الأزمة
85	3- مراحل الأزمة
87	4- أنواع الأزمات
89	5- فوائد الأزمة
90	ثانياً: إدارة الأزمات
90	1- خلفيات مصطلح إدارة الأزمة
91	2- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
91	3- أهمية إدارة الأزمات
93	4- أهداف إدارة الأزمات
95	5- مراحل إدارة الأزمات
96	6- أساليب إدارة الأزمات
97	7- عوامل نجاح إدارة الأزمات
99	8- معوقات نجاح إدارة الأزمات
100	9- خطوات مهمة في إدارة الأزمات
101	خلاصة
الجانب الميداني	
121 - 104	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
104	تمهيد
105	أولاً: مجالات الدراسة
105	1- المجال الزمني
105	2- المجال الجغرافي
110	3- المجال البشري
114	ثانياً: منهج الدراسة
115	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
115	1- الاستمارة

117	2-الملاحظة
118	3-المقابلة
118	4-الوثائق و السجلات
119	رابعا: أساليب تحليل معطيات الدراسة
119	1-أسلوب التحليل الكمي
120	2-أسلوب التحليل الكيفي
121	خلاصة
149-123	الفصل السادس: عرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية
123	تمهيد
124	أولاً: المحور الأول: تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية
137	ثانياً: المحور الثاني: تساهم متابعة تنفيذ القرارات في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال
149	خلاصة
164-151	الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة
151	تمهيد
152	أولاً: نتائج الدراسة في ضوء فروضها
155	ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
158	ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء النظريات الاجتماعية
161	رابعا: النتيجة العامة للدراسة
162	خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة
164	خلاصة
166	خاتمة
168	قائمة المراجع
168	أولاً: المعاجم والقواميس
168	ثانياً: الكتب
172	ثالثاً: المجالات
172	رابعا: الندوات و الملتقيات
173	خامساً: الرسائل الجامعية
177	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

177	1- ملحق رقم(1) خاص بالاستمارة
181	2- ملحق رقم (2) خاص بقيمة الصدق لبنود الاستمارة
182	3- ملحق رقم (3) خاص بالأساتذة المحكمين
183	4- ملحق رقم(4) خاص بالهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

## فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين تصنيف القرارات على أساس عدم التيقن.	62
02	يبين نماذج عملية اتخاذ القرار.	74
03	يبين توزيع جميع الإطارات بالشركة الإفريقية للزجاج.	110
04	يبين توزيع مجتمع البحث حسب النوع الاجتماعي.	111
05	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن.	112
06	يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.	112
07	يبين توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة المنصب.	113
08	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل.	114
09	يبين كيفية اتخاذ القرار أثناء حدوث الخلافات داخل الشركة.	124
10	يبين الأقدمية في العمل وكيفية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات.	125
11	يبين مساهمة التواجد المستمر في مكان العمل في التقليل من تعارض المصالح الخاصة بالعمال.	126
12	يبين احتمالية الاعتماد على القرارات الوقائية التي تحد من حدوث الخلافات.	127
13	يبين احتمالية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث بالشركة.	128
14	يبين احتمالية إتباع نفس الأسلوب في التعامل مع المرؤوسين.	129
15	يبين مساهمة مرونة التصرف مع العمال في التعامل مع المشاكل فور وقوعها.	129
16	يبين مدى توظيف الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام.	130
17	يبين التحكم في التقنية والقدرة على مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل.	131
18	يبين مساهمة القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات.	132
19	يبين مساهمة الاحتكاك اليومي ببيئة العمل وأخذ المبادرة في حل المشاكل.	133
20	يبين احتمالية تقديم الاقتراحات في حالة وقوع المشاكل.	134
21	يبين مساهمة الاهتمام بأهداف الشركة في القدرة على تحديد العراقيل التي تهدد استقرارها.	135
22	يبين احتمالية إصدار قرارات تتعارض مع لوائح وتنظيمات الشركة.	135
23	يبين احتمالية التزام العمال باستعمال وسائل السلامة المهنية.	137

138	يبين الغرض من الرقابة الصارمة على تنفيذ القرارات المتعلقة بسير العمل.	24
139	يبين مدى الحرص على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل الشركة.	25
140	يبين احتمالية وقوع حوادث العمل بالشركة بسبب عدم تقيد العمال بقواعد السلامة.	26
141	يبين الإجراءات المتبعة في حالة عدم تقيد العمال بقواعد السلامة في بيئة العمل.	27
141	يبين الشكل الذي تصل فيه الأوامر المتعلقة بمختلف الحوادث التي تقع داخل الشركة.	28
142	يبين احتمالية تسجيل تاريخ ومكان وقوع حوادث في الشركة.	29
143	يبين مساهمة الاهتمام بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة في التقليل من حدوث الأعطال التقنية.	30
144	يبين الطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار.	31
145	يبين طبيعة المنصب والطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار.	32
146	يبين مساهمة الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر في التقليل من تعرض العمال للإصابات داخل الشركة.	33
147	يبين احتمالية تقييم القرارات المتخذة.	34



## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
67	شكل يوضح تقسيم مصادر اتخاذ القرار.	01
75	شكل يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار.	02

# مقدمة

## مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في ميدان العمل جعلت من المؤسسات في بحث دائم عن أهم الآليات والميكانيزمات لمواجهة مختلف التحديات والأزمات التي أصبحت تشكل تهديداً على كيان المؤسسات باختلاف أنواعها. لا شك فيه أن الأزمات في الوقت الراهن أصبحت تشكل تهديداً على كيان المؤسسات باختلاف أنواعها ونشاطاتها خاصة الاقتصادية منها، وذلك لصعوبة السيطرة على تداعياتها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة عن تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى، فالمؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع مختلف المشاكل والأزمات من خلال الإدارة الفعالة لكافة مراحل الأزمة يكون مصيرها الزوال والانهايار.

ومن هذا المنطلق كان لزاماً على إدارات المؤسسات تخطي الخوض في مجال البحث عن الحلول من الإدارة والأفراد إلى مدارس نظرية و اتجاهات فكرية تبحث في سبيل تحقيق الرقي المؤسسي في محاولة لإيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه المؤسسات خلال عملياتها الإنتاجية و جميع مراحل أداء المهام والنشاطات المنوطة بها، وذلك من خلال إيجاد إدارة متخصصة مهمتها التصدي لمختلف الأزمات المتوقعة الحدوث واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل، أثناء وبعد حدوثها تجنباً للآثار التدميرية التي قد تخلفها.

إن الصعوبات والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الاقتصادية، تتطلب حشد وتعبئة كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الاستعداد الدائم والتخطيط الجيد لتجنب الوقوع في أزمات أو التخفيف من حدتها، فمثل هذه التهديدات المتكررة تستدعي اتخاذ قرارات فورية وهادفة تكون قادرة على التعامل معها بشكل يضمن لهذه المؤسسات الاستقرار والاستمرار في سوق المنافسة، وهنا يبرز الدور المحوري لعملية اتخاذ القرار باعتبارها جوهر العملية الإدارية والمحرك الأساسي لكافة الوظائف والعمليات التنظيمية من تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة، فهذه العمليات ما هي إلا انعكاس لعملية اتخاذ قرارات هادفة تسعى لبلوغ الأهداف المسطرة بناء على أساليب ومهارات إدارية خاصة، الأمر الذي جعل منها تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في كافة الدوائر العلمية خاصة في ميدان علم الاجتماع والعمل والتنظيم، منذ الدراسات الأولى في هذا المجال، ويتجلى ذلك من خلال النظريات المقدمة والبحوث الامبريقية المنجزة التي تمثل سند معرفي وخلفية فكرية مساعدة في انجاز

البحوث والدراسات السوسولوجية التي تتمحور حول دراسة وفهم واقع المؤسسات، وذلك برصد أهم العراقيل التي تواجهها سعياً لمعرفة أهم الآليات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسات في التعامل مع التهديدات والأزمات المواجهة، وأمام هذه الوضعية السوسيوتنظيمية أنجزت البحوث والدراسات الأكاديمية ولازالت تتمحور حولها، فأضحى لزاماً علينا إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، بغية معرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار باعتبارها أحد أهم العمليات التنظيمية في إدارة الأزمات التي تواجهها الشركة الإفريقية للزجاج ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتفصيل هذه الدراسة إلى سبعة فصول متسلسلة منطقياً فيما بينها منها ما هو نظري، ومنها ما هو ميداني، وفيما يلي مكونات هذه الفصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** والذي يحمل عنوان **الإطار المفاهيمي للدراسة**، حيث استعرضنا فيه تصورنا لموضوع الدراسة، انطلاقاً من تحديد الإشكالية البحثية وفرضيات الدراسة، مع ذكر مبررات اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، إضافة إلى تحديد أهم مفاهيمها، وهذا ما يشكل منطلقاً أساسياً وبناء معرفياً لهذه الدراسة.

**أما الفصل الثاني** فقد تناولنا فيه **التراث النظري للدراسة** بدءاً بالدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيري الدراسة "اتخاذ القرار وإدارة الأزمات"، ثم فصلنا في النظريات الاجتماعية الكلاسيكية النيوكلاسيكية والحديثة، المفسرة لاتخاذ القرار، مع التطرق لبعض النماذج المفسرة لإدارة الأزمات.

**وفي الفصل الثالث** تطرقنا لمتغير **اتخاذ القرار** من خلال التعرّيج على العناصر التالية: مكونات وأنواع القرار، الفرق بين صنع واتخاذ القرار، أهمية وخصائص اتخاذ القرار، مصادر اتخاذ القرار، إضافة إلى ذكر عناصر اتخاذ القرار، ثم طرق وأساليب اتخاذ القرار، كذلك خطوات عملية اتخاذ القرار ومقوماتها، هذا إضافة إلى العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ومعوقات عملية اتخاذ القرار.

ولقد تناولنا في **الفصل الرابع** متغير **إدارة الأزمات** من خلال ذكر خصائص الأزمة، أسباب وقوعها مراحل الأزمة، أنواع الأزمة وفوائدها، بالإضافة إلى خلفيات مصطلح إدارة الأزمات، كما تطرقنا إلى الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ثم التعرّيج على أهمية وأهداف إدارة الأزمات، مراحل وأساليب إدارتها، مع ذكر عوامل نجاح إدارة الأزمات والمعوقات التي تحول دون نجاحها، إضافة إلى الخطوات المهمة في إدارة الأزمات.

ويندرج الفصل الخامس ضمن الإجراءات المنهجية للدراسة حيث يتمحور حول تحديد مجالات الدراسة، ضبط مجتمع البحث وتحديد خصائصه، كذلك اختيار المنهج الملائم وأدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة واستمارة والوثائق والسجلات، كما تم في هذا الفصل تحديد أساليب التحليل الكمية والكيفية، فبواسطتها قمنا بعرض وتحليل الدلالات الإحصائية واستنتاجها كفيها للوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها.

ويتعلق الفصل السادس بعرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية، حيث قمنا بتقسيمه إلى محورين بحسب عدد فرضيات هذه الدراسة الراهنة.

أما الفصل السابع فقد تركز حول مناقشة نتائج الدراسة من خلال توضيح مدى صدق فروض هذه الدراسة ومناقشة النتائج في ضوءها، وفي ضوء التراث النظري من معطيات للدراسات السابقة، ومن تفسيرات للمداخل النظرية إلى جانب عرض بعض القضايا التي أثارها هذه الدراسة الراهنة حول موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

خلاصة:

## تمهيد:

يعد موضوع إدارة الأزمات من أهم القضايا السوسيوتنظيمية لدى المختصين والمهتمين في هذا المجال، الشيء الذي أسهم في ظهور العديد من التفسيرات والاتجاهات النظرية والبحوث الإمبريقية التي تناولت هذا المتغير بالبحث والتقصي، ففي هذا السياق سنحاول في هذا الفصل استعراض الإطار المفاهيمي لموضوع دراستنا هذا الذي يتمحور حول دور عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، بدءا بتحديد للإشكالية البحثية وفرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، كذلك أهمية وأهداف الدراسة وتحديد أهم مفاهيمها، وهذا ما يشكل منطلقا أساسيا وبناء معرفيا لهذه الدراسة.



## أولا: الإشكالية:

لقد أدت التحولات العالمية الحاصلة في مختلف المجالات إلى جعل المؤسسات في بحث دائم عن السبل الكفيلة لرفع إنتاجيتها بغية توسيع إسهاماتها في دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي كونها تمثل العون الاقتصادي الذي يلبي حاجيات المجتمع من خلال مختلف سياساتها الإدارية وعملياتها الإنتاجية، نظرا للأهمية التي تكتسبها المؤسسة في أي دولة فقد أصبحت تحظى بمكانة خاصة لم تعدها من قبل إذ لاقت اهتماما كبيرا بالبحث والتحليل في الفضاءات العلمية لبناءاتها الهيكلية نظرا لموقعها المعبر عن قوة أو ضعف اقتصاد الدول، إلا أن وضع هذه المؤسسات لا يعرف الاستقرار الدائم والتوازن اللازم بل إن تعرضها لمواقف جديدة وفجائية هي حتمية تفرضها التغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية التي تعمل في خضمها هذه المؤسسات.

إن التطور الحاصل في المنظمات وانتقالها من الوضع التقليدي القائم على أساس ومناهج بسيطة إلى الوضع الحالي المتطور الأكثر تعقيدا لم يكن وليدا للفراغ وإنما كان نتاجا للعديد من المراحل التي مرت بها بمواقفها المختلفة ومشكلاتها المتنوعة وهو الأمر الذي ساهم كثيرا في بلورة سياسات جديدة في التعامل مع مختلف مواردها وضبط عملياتها التسييرية الممارسة في ظل علاقات تبادلية، حيث أن هذا التطور قد صاحبه العديد من التحديات والعوائق التي تعترض وتعيق كفاءة وفعالية هذه المنظمات بأنواعها المختلفة سواء في الجانب السياسي، الاقتصادي والاجتماعي أو العلائقي، إذ لا تخلو أي منظمة خلال دورة حياتها من العوائق والتحديات التي قد تواجهها إلا أن حدثها وتعقدتها تختلف من مؤسسة لأخرى، فالمؤسسة المعاصرة الباحثة عن تحقيق الرقي والتكيف مع البيئة المحيطة بها نجدها دائما عرضة للعديد من المشاكل والتهديدات التي تعيق عملها، ولعل هذا التعقيد في المشاكل والتحديات هو ما جعلها في موضع حاجة لفكر إداري قائم على مبادئ وأسس علمية قادرة على مواجهة المواقف المختلفة وتدارك مختلف العمليات التي من شأنها الإخلال بمستوى التوازن القادر على ضمان فعالية المؤسسة في ظل بيئة تسودها روح المنافسة.

إن قدرة أي مؤسسة على مجابهة مشاكلها والخروج من المواقف التي تهدد بناءها واستمراريتها أمر مرهون بقدرات مواردها البشرية على إدارة أزماتها وتفعيل هذه العملية كممارسة إدارية قائمة على مناهج علمية من شأنها احتواء الأزمات أو التقليل من الأضرار الناجمة عنها إذ تعتبر إدارة الأزمة نمط حديث

من الأنماط الإدارية الذي فرضته الظروف البيئية وظروف التطور الحديث التي تعيشه المؤسسات في الوقت الحالي بمختلف المجالات فهو نمط يقوم على نظرة استشرافية تتطلب الاستعداد الكامل والدائم من خلال توافر الاحتياطات الملائمة لمواجهتها في محاولة لفهم أبعادها بناء على امتلاك المعارف والأدوات التي يمكن من خلالها تحليل مجموعة العناصر المكونة لها وتحويلها من مفردة تهديد إلى مفردة انطلاق يمكن استغلالها كعامل لتحقيق التكيف ومواكبة المتغيرات الجديدة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات، ليست في معزل عن إمكانية التعرض للعديد من التهديدات خلال مسيرتها العملية، إذ تختلف هذه المشاكل من مؤسسة لأخرى أو في نفس المؤسسة فالخلافات التي قد تنشأ داخل بيئة العمل، أو حوادث العمل على اختلاف أنواعها البشرية أو التقنية، قد يؤدي تفاقمها إلى حدوث أزمة بالمؤسسة تعيق عملها وتقف حاجزا أمام تحقيق أهدافها، وبذلك فالأزمة ظاهرة تتكون خلال مراحل متتابعة تشهد تفاعلات داخلية وخارجية تنبه لبداية تكونها إلا أن التغلب عليها ومواجهتها يتطلب شحن مختلف القوى التي تحوزها المؤسسة في شكل عمليات إدارية منظمة وهنا تبرز الأهمية الكبيرة لعملية اتخاذ القرار كأبرز الميكانيزمات أو الآليات التي تعتمد عليها الهيئة الإدارية كسبيل لمجابهة التهديدات الممكن مواجهتها حيث أضحى الاتجاه نحو اتخاذ قرارات إدارية إستراتيجية قادرة على حل المشكلات التنظيمية ضرورة حتمية كدعم واضح لإعادة هيكلة وبناء الأزمة سواء من أجل التقليل من أضرارها أو استغلالها كعامل لتطوير قدرات المؤسسة في مواجهة مواقف جديدة ومتغيرة باستمرار، فعملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية كونها المحدد الرئيسي للمسار الذي تتبعه في رسم سياساتها بناء على توفير أكبر قدر من المعلومات، فكلما كانت القرارات مبنية على معلومات ومعطيات واقعية دقيقة وتراث فكري ثري كان القرار أكثر مساهمة في تشخيص ومحاولة الحد منها، كما تلعب كفاءة متخذ القرار دورا محوريا في رسم سياسات المؤسسة وكذلك القضايا المتعلقة بتحقيق النجاح والتميز من خلال اتخاذ قرارات كفيلة بتحقيق التوازن والاستقرار والذي يتطلب الاستعداد لمجابهة مختلف المواقف المتجددة.

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تساهم في التعامل مع حوادث العمل إلا أن تبيعاتها قد تتعكس بالسلب على بعض الأبعاد، وهنا تكمن أهمية متابعة تنفيذ هذه القرارات المتخذة، كخطوة أساسية في تحقيق التجسيد الفعلي لمثل هذه القرارات.

وعليه يعد موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات من المواضيع المهمة التي تحظى بالاهتمام الواسع في الأوساط العلمية، فمن هذا المنطلق ارتأينا في دراستنا الراهنة إلى محاولة كشف وتقصي الواقع الفعلي لهذه الظاهرة ورصد أهم أبعادها ومسبباتها في الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية في الطاهير بولاية جيجل، باعتبارها شركة ذات نشاط صناعي، وجاء تبيننا لهذه الشركة كنموذج للدراسة كونها عرضة لمشاكل عديدة وما يترتب عن ذلك من انعكاسات على العامل أو محيط العمل.

من هنا يمكننا تحديد معالم هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هو الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بالشركة الإفريقية للزجاج؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

➤ هل تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية؟

➤ هل تساهم متابعة تنفيذ القرار في التعامل مع حوادث العمل؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية:

لعملية اتخاذ القرار دور فعال في إدارة الأزمات.

#### الفرضيات الفرعية:

➤ تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية .

➤ تساهم متابعة تنفيذ القرار في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال.

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع ما من بين المواضيع العديدة والمتنوعة لا يكون عن طريق الصدفة وإنما يكون نابع عن إحساس بمشكلة معينة والتي تشكل للباحث في نهاية المطاف المبرر الذي يجعله يختار الموضوع، وبذلك يمكن تلخيص أهم المبررات التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

## 1- مبررات ذاتية:

- الرغبة في الإطلاع على موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات كونه يندرج ضمن التخصص ومحاولة معرفة الطريقة التي تعتمد عليها الشركة الإفريقية للزجاج في إدارة مختلف المشاكل التي تعترضها.
- الحاجة إلى القيام بمزيد من الدراسات حول الموضوع وذلك لقلّة البحوث والدراسات الميدانية التي تناولت إشكالية اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة العمومية خاصة الاقتصادية منها.

## 2- مبررات موضوعية:

- اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة لمحاولتنا معرفة الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بالشركة الإفريقية للزجاج وجاء تبيننا لهذه الشركة كنموذج للدراسة كونها مرت بمشاكل عديدة وما يترتب عن ذلك من انعكاسات على العامل أو محيط العمل.
- إمكانية إجراء الدراسة والبحث ميدانياً.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تنطرق إلى جانب مهم وهو تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية والدور الذي تلعبه في إدارة الأزمات.
- تعتبر هذه الدراسة كمحاولة قد تساهم ولو بشكل قليل في إعطاء نظرة واضحة للأزمة المعقدة الجوانب التي تعيشها المؤسسة الجزائرية، وذلك لكثرة حوادث العمل التي تحدث في مجال العمل بالإضافة إلى الخلافات العمالية التي تنشأ بين مختلف العمال في محيط العمل.
- تتبع أهمية الدراسة أيضاً كونها تسعى إلى التعريف بأحد أهم الركائز الأساسية التي تتمحور حولها العملية الإدارية وهو اتخاذ القرار، فهذا البحث سيتم تطبيقه في مؤسسة اقتصادية فهو كمحاولة لإثراء المكتبة الجامعية بدراسة تخص هذه الظاهرة حتى يكون سنداً لبحوث مستقبلية.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في كون موضوع إدارة الأزمات يعد من المواضيع الحديثة والذي يمكن أن يساهم بشكل صحيح في تحديد مختلف القرارات التي تتخذها الشركة في حل المشاكل التي تعترضها.

### خامسا :أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الشركة الإفريقية للزجاج) بالأساليب الحديثة في الإدارة ومدى اعتمادها على إدارة الأزمات في معالجة مختلف المشاكل التي تعاني منها.
- الاقتراب من الميدان لاكتشاف الخصائص السوسيو ثقافية التي تميز القائمين على عمليات اتخاذ القرار، إلى جانب تشخيص أهم الآليات والميكانيزمات التي يعمل هؤلاء على تجسيدها في سبيل معالجة مختلف الأزمات التي يمكن أن تمر بها الشركة، أو على الأقل الحد من انعكاساتها السلبية.
- تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تساهم في التعامل مع حوادث العمل، إلا أن تبعاتها قد تنعكس بالسلب على بعض الأبعاد، ولذلك سنحاول الكشف عن مدى مساهمة متابعة تنفيذ القرار ومدى أهميتها في تحقيق التجسيد الفعلي لهذه القرارات.

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعد هذه المرحلة من أهم الخطوات الأساسية في البحوث والدراسات الاجتماعية كونها تمثل أحد المحددات الرئيسية لمسار البحث الذي يتبعه الباحث في دراسته لظاهرة معينة فمن خلال هذا الطرح سيتم عرض المفاهيم كآآتي:

### أولا: مفاهيم أساسية:

#### 1- تعريف الدور:

اصطلاحا: نظام إلزامي معياري يفترض بالفاعلين الذين يقومون به الخضوع لهذا النظام والحقوق المرتبطة بهذه الإلزامات .(ريمون بودون، وفرانسوا بورتيلو، 1986، ص 288).

- يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع في وضع ما سواء كان وضعاً اجتماعياً أو ثقافياً ... والدور يحدد مكانة داخل الجماعة ويفهم أن الدور وضع اجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة. (فاروق مداس، 2003، ص 281).

➤ وهو مجموعة من الواجبات المرتبطة بمركز اجتماعي، وهو السلوك والاتجاهات والقيم الملزمة بالإضافة إلى الحقوق المرتبطة بالمكانة. (صالح مصلح أحمد، 1999، ص 462).

ركزت هذه التعاريف على أن الدور عبارة عن مجموعة من المهام والواجبات التي يؤديها الفرد والمرتبطة بمركزه الاجتماعي، كما أن الدور هو المسؤول عن تحديد مكانة الفرد داخل الجماعة كما أنه يبرز من خلال كونه يمثل مجموعة معايير سلوكية موجهة لوضع اجتماعي معين، ما يأخذ على هذه التعاريف أنها ركزت على الجانب الاجتماعي للدور فقط ولم تبرز أهمية الدور في مختلف العمليات التنظيمية التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.

## 2- اتخاذ القرار:

### 1.2. تعريف القرار:

- لغة: القرار مصدره أقر، يقرر، قررت، قرارا فقد وردت المادة بعدة معاني : أثبتته، وضحه، حققه، وأفصح عنه واقر، بمعنى رضيه وقبله. (كبار لغويين العرب، 1989، ص 977).

- اصطلاحا: يعرف بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية للمفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل محمد العزاوي، 2006، ص 21)

- يعرفه سيمون: اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد حل مناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال. (مؤيد عبد الحسن الفضل، 2009، ص 49).

- وعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (علي خلف حجاج، 2010، ص 21).

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة عدم التفريق بين مصطلح القرار واتخاذ القرار، حيث استخدم في هذا الطرح للتعبير عن نفس المعنى، حيث تشير إلى أنه اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، وهذه التعاريف لم تبرز خصائص القرار أو المصادر والمكونات التي تحتوي عليها القرارات.

## 2.2. تعريف اتخاذ القرار:

- تعرف عملية اتخاذ القرار: بأنها عملية تجميع المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل المتاحة ومقارنتها ومن ثم الوصول أو اختيار إحداهما ليكون قرارا. (حبيب الصحاف، 2003، ص 38).
- هي عملية عقلانية شديدة التبلور في عمليات فرعية، وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار، أي وسيلة اختيار واعية لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو اقل كلفة محققة الأهداف المرغوبة. (منال طلعت محمود، 2003، ص 135).
- هي استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر. (أحمد محمد غنيم، 2002، ص 122).
- هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها ومن ثم اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة وعديدة وفقا لتوقعات معينة لمنخذ القرار. (علي الشرقاوي، 2003، ص 123).
- عرفها رزيق بأنها «اختيار أفضل البدائل المتوفرة بناء على أهمية القرار ذاته وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر فإن هذا يعد قرار. (رزيق إيهاب، 2001، ص 7).
- يفهم من خلال التعاريف السابقة أن عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلانية رشيدة، تعبر عن عملية تجميع المعلومات والبيانات الضرورية، كما أنها تخضع لمجموعة من المعايير الموضوعية التي يجب توفرها في اتخاذ قرار معين.
- إن النقطة الأساسية أو الجوهرية التي تتمحور حولها جل التعاريف هي أن عملية اتخاذ القرار تقوم على اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بناء على معايير محددة بغية الوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة، إلا أن هذه التعاريف لم تبرز الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها في عملية اتخاذ القرار، كما أنها لم تتطرق أو لم توضح الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار، فاتخاذ القرار هو المحصلة النهائية لعملية صنع القرار.

- **التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار:** هو العملية المنظمة والمستمرة التي يسعى من خلالها متخذ القرار إلى بلوغ الأهداف المسطرة بالاعتماد على كفاءته وخبرته، من خلال إيجاد الحلول لمختلف المشاكل والمفاضلة بينها لإصدار القرار المناسب، ومتابعة تنفيذه بغية الوصول إلى النتائج المرجوة منه.

### 3- إدارة الأزمات:

#### 1.3. مفهوم الإدارة:

- **لغة:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار، أي إدارة الشيء، بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة من البلاد، والداري الملاح الذي يتولى، ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، ودار بالشيء عليه وحوله، طاف به، ودار الدهر، أي دار وتقلب. (عبد الرحمن عيسوي، 1992، ص 11).

- **اصطلاحاً:** يعرفها تايلور "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف". (محمد أبو سمرة 2001، ص 17).

- تعرف بأنها عملية تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل. (عبد الرحمن عيسوي، 1992، ص 11).

- يعرفها شيلدون بأنها "الوظيفة التي تحدد من خلالها سياسات المنظمة والتنسيق بين عملياتها الرئيسية من إنتاج وتمويل وتوزيع وتحديد الهيكل التنظيمي والرقابة على التنفيذ". (محمد أبو سمرة، 2001، ص 17).

من خلال التعاريف المذكورة يلاحظ أن الإدارة تركز على الوظائف التي يؤديها الأفراد في عملهم كما تبرز أهمية تنسيق الجهود والتعاون بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يقتضي تحقيق التناسق للحفاظ على استمرارية المؤسسة، إلا أن هذه التعاريف لم تبرز بصورة جلية الأطراف المسؤولة عن القيام بمختلف العمليات الإدارية المنظمة لجهود الأفراد في أداء مختلف الوظائف في المؤسسة.



### 2.3. تعريف الأزمة:

- لغة: عرفها المعجم الوسيط بأنها الشدة والقحط، وهي جمع أوازم وتعني الضيق والشدة.  
- أما قاموس ويبستر فقد عرفها بأنها فترة حرجة وغير مستقرة، أو خلل في الوظيفة. (معجم اللغة العربية، 2004، ص 206).

- اصطلاحاً: تعني بأنها اصطلاح طبي في الأساس مستمد من اللغة الإغريقية للدلالة على تغير مفاجئ في الجهاز البشري قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الموت، وعندما انتقل هذا المعنى إلى علم السياسة أصبح يعني مجموعة من الظروف المفاجئة التي تنطوي على تهديد نظام سياسي قائم، أو تفاعل مفاجئ لوضع راهن، وقد اقترن هذا المصطلح باعتبارات وجدانية مرتبطة بالإحساس بالخطر والتوتر وضيق الوقت لمعالجة هذا الموقف الطارئ. (عبد الغفار عفيفي الدويك، 2014، ص 13).

- يعرفها الأخصائون الاجتماعيون بأنها مصطلح يعبر عن مفهومين : الأول يرى الأزمة كخبرة داخلية نتيجة لتغير عاطفي، أما الثاني فيرى الأزمة كحادثة اجتماعية ناتجة عن حدوث كارثة مما يتسبب في تعطيل بعض الوظائف الهامة للمؤسسة الاجتماعية، وقد تحدث الأزمة عندما يواجه الفرد مشكلة لا يمكن حلها تتسبب في ارتفاع التوترات الداخلية وعلامات القلق وعدم القدرة على الأداء لفترات ممتدة، والأزمة تعتبر خطراً كما تعتبر فرصة في نفس الوقت. (عبد العزيز عبد الله الدخيل، 2006، ص 24).

- من وجهة نظر الإداريين فالأزمة هي موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد من خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها. (محمد أحمد الخضيرى 1990، ص 15).

- تعرف بأنها حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغير حاسم وشيك قد تكون نواتجه مرغوب فيها وإيجابية. (محمد الصيرفي، 2007، ص 16).

على الرغم مما أبرزه التعريف اللغوي الأول والثاني من العناصر المحددة للأزمة والمتمثلة في الخطر والتوتر إلا أنها لا تعبر عن أزمة نسقية خاصة بتنظيم مؤسسي معين.

لقد أورد التعريف الاصطلاحي الأول أن الأزمات كانت محصورة في الأزمات المرضية أو الحياتية الخاصة بالإنسان الفردي وتاريخه إلا أن هذا المفهوم أخذ بالتوسع ليشمل كافة مجالات الحياة للتعبير عن الأزمة الدولية والاقتصادية ويفهم من التعاريف السابقة أن الأزمة تعبر خلل في النسق التنظيمي للمؤسسة تتميز بعدة خصائص تبرز من خلال عنصر المفاجأة وتشكيل خطورة أو تهديد على الكيان الإداري فهي بالتالي نتاج عوامل داخلية أو خارجية تم إهمالها أو لم تأخذ بعين الاعتبار، كما أنها تشكل ضغط على متخذ القرار وذلك لضيق الوقت ونقص المعلومات المتعلقة بتلك الأزمات.

ما يؤخذ على هذه التعاريف أنها أهملت العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات كما أنها لم تبرز الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية أو الخارجية في إحداث تغييرات تهدد استقرار المؤسسة.

### 3.3. تعريف إدارة الأزمات:

يعد مفهوم من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً في الأوساط العلمية ولذلك فقد قدم الباحثون والمختصون مجموعة من التعاريف في محاولة منهم لإبراز أهم دلالات هذا المفهوم والتي سيتم عرض أهمها كالآتي:

- أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات يعني "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة وتتمثل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط في البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيض أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة". (محمود جاد الله، 2008، ص 26).
- تعرف بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاءها في السوق. (عبد السلام أبو قحف، 2004، ص 440).
- وتعرف بأنها القدرة على التنبؤ بالأزمة ومن ثم التخطيط السليم والاستعداد والتحصين لمجابهتها لكي يتم إعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي كما من قبل حدوث الأزمة. (قدوي علي عبد الحميد، 2001، ص 196).

- إن إدارة الأزمات تعرف بأنها المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمات. (محمد هيكل، 2006، ص 124).

تشير التعاريف السابقة إلى أن إدارة الأزمات تتمثل أو تعبر عن القدرة في الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة واستمرار نشاطها كما أنها تعتبر عملية تشخيص المشاكل والمخاطر الداخلية والخارجية التي تهدد كيان المنظمة، وهي بذلك طريقة لمعالجة الأزمات التي تمر بها المؤسسة بالاعتماد على أساليب علمية، وأخيراً يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي قدرة المؤسسة على التنبؤ بحدوث الأزمة واتخاذ التدابير الملائمة لمواجهتها قبل أثناء وبعد حدوثها.

في حين أهملت هذه التعاريف الأطراف الفاعلة والجهات المسؤولة عن معالجة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وكذلك لم تبرز الأنواع المتعددة التي تظهر فيها هذه الأزمات والتي تفرضها المتغيرات والضغوط الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها هذه المؤسسات.

- **التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات:** هي عملية إدارية تقوم على مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها إدارة الشركة في مواجهة الحالات الطارئة الناتجة عن الخلافات العمالية أو عن حوادث العمل وما يمكن أن تخلفها من تبعات تهدد استقرارها.

#### 4- المؤسسة:

- **لغة:** كلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، تأسيساً ويقصد بالفعل أسس أنشأ فأسس البيت أي جعل له أساساً، وأسس المشروع أي أنشأه. (ابن منظور، دت، ص 60).

- **اصطلاحاً:** يعرفها برنارد على أنها "نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين". (محمد الصيرفي، 2007، ص 121).

- يعرفها بارسونز بأنها "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة وقدم بارسونز عناصر المؤسسة الأساسية وهم الأشخاص ووسائلها كرؤوس الأموال وهدفها إنتاج السلع". (طلعت إبراهيم لطفي، 1993، ص 9).

5- المؤسسة الاقتصادية:

- تعرف على أنها هيئة اقتصادية تجمع بين عناصر ثلاث هي: إدارة العمل، موضوع العمل، قوة العمل وذلك من أجل إنتاج سلع وخدمات معينة. (عمر الصخري، 1996، ص 24).
- كما تعرف بأنها مجموعة منسقة من الأعضاء يتم تنظيمها وضبطها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع والخدمات في السوق. (جمال الدين لعويسات، 1996، ص 28).

يفهم من خلال هذه التعاريف أن المؤسسة هي عبارة عن نظام أو وحدة هدفها هو تحقيق الاستقرار وضمان الاستمرار، في حين نجد أن المؤسسة الاقتصادية هي هيئة أو مجموعة أعضاء مهمتها الأساسية هي إنتاج السلع وبيعها.

إلا أن هذه التعاريف لم تبرز الجانب القانوني الذي يحكم وينظم نشاطات العمل داخل المؤسسة كما أنها لم توضح ما إذا كانت هذه المؤسسات تتمتع باستقلالية مالية وقانونية تسمح لها بأداء وظائفها في إطار ما تسمح به القوانين كما أنها لم تبرز الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في تدعيم البناء الاجتماعي، كونها تمثل أحد الأنساق الفرعية المكونة للنسق العام.

**ثانيا : مفاهيم ثانوية:**

**1- خصائص متخذ القرار:** هي تلك السمات التي يتميز بها متخذ القرار من مهارة وعمق في التحليل وقدرة على الحكم الشخصي ورؤية كافة البدائل من كل جوانبها، وتحقيق التوازن بين كافة الاعتبارات التي تحكم عملية اتخاذ القرار. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 180).

يفهم من خلال هذا التعريف أن خصائص متخذ القرار هي تلك المميزات التي يتسم بها متخذ القرار من كفاءة وخبرة ومرونة في التصرف، وقدرة على التمييز والتشخيص الدقيق لمختلف المشاكل وذلك للحفاظ على الاستقرار وضمان الاستمرار الذي تبحث عن الشركة.

**2- متابعة تنفيذ القرار:** تتضمن هذه الخطوة المتابعة المستمرة للقرار المتخذ لضمان التنفيذ السليم والفعال له، بناء على الاعتماد على آليات محددة بهدف تحقيق التجسيد الفعلي لمضمون هذا القرار. (حسين حريم، 2009، ص 235).

يلاحظ من خلال التعريف أن عملية المتابعة تتم عبر مراحل ويتجلى ذلك في الرقابة والتقييم وتقويم القرارات المتخذة أو تصحيح الأخطاء التي تم الوقوع فيها وهو ما يضمن فعالية القرارات المتخذة.

**3- الخلافات العمالية:** هي حالة اختلاف متصاعدة تكون نتيجة لأحداث أو عوامل سابقة تحدث بشكل مفاجئ وسريع إضافة إلى أنها تشكل حالة تتأزم عندها العلاقات بين الأطراف، كما تحمل في طياتها استمرار النزاع والذي يستدعي السعي لاحتوائه من خلال وضع خطة لتخفيفه تمهيدا لإيجاد حلول قبل تفاقمه. ( هيا عدنان عاشور، 2013، ص 30).

من خلال هذا التعريف يفهم أن الخلافات العمالية تعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق في الشكل أو الظروف والمضمون.

**4- حوادث العمل:** هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم لإصلاح الخلل. (هامل مهدي، 2009، ص 33).

- حدث غير متوقع الحدوث إما أن يصيب شخصا أو يتسبب في تلف الآلات والمعدات والمواد أو تكون سببا في تعطل العمل وتوقف الإنتاج. (سمير حديبي، 2009، ص 34).

من خلال التعاريف المقدمة يتضح أن حوادث العمل تعبر عن حالة فجائية غير متوقعة الحدوث وتكون بصورة سريعة قد تتسبب في حدوث أضرار على المستوى المادي أو البشري.

### ثالثا: المفاهيم المشابهة للأزمة:

**1- الكارثة:** تعبر عن حدث غير عادي ومربك وشديد الدمار ينطوي على عدة ضحايا يستلزم تدخل الحكومات والهيئات الرسمية والشعبية ويصعب التنبؤ به إلى حد بعيد وتستوحي اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير تعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والعينية. (جمال تزكريت، 2012، ص 143).

من خلال التعريف يتضح أن الكارثة لا تختلف عن الأزمة من حيث أنها مصدر للخطر أو التهديد في حين تختلف الكارثة عنها في صعوبة التنبؤ بها وكذلك من حيث الحجم ومدى الانتشار والخسائر

المادية والمعنوية التي تترتب عنها كما ترتبط الكارثة في الغالب بالاختلالات الطبيعية، أما الأزمة فهي في الغالب ناجمة عن الإنسان.

**2- الصراع:** هو تلك العلاقة الاجتماعية التي تكون بين طرفين أو أكثر والتي تعبر عن التعارض في المصالح والمواقف ووجهات النظر والمنافسة الشديدة على المصادر النادرة ومصادر القوة التي تتطور من خلال الضغط والنزاع والمواجهة والخصام. (ناصر قاسيمي، 2011، ص 80).

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الصراع يشير إلى حالة التعارض والتناقض حول مصالح مختلفة يسعى كل طرف فيها لتحقيق غاياته إلا أن الصراع يختلف عن الأزمة في درجة التعقيد والغموض حيث يكون الصراع أكثر وضوح من حيث أهدافه وأبعاده وأطرافه، في حين تكون هذه العناصر غير محددة بوضوح في الأزمة.

**3- المشكلة:** تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق دون تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عند العجز في الحصول على النتائج المتوقعة من الأعمال وأنشطتها المختلفة، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا يصعب حساب وتوقع نتائجه بصورة دقيقة. (خليل الرفاعي بسمة عولمي، 2016، ص 17).

يفهم من التعريف أن المشكلة تعبر عن حالة من عدم التوازن وتتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، وبذلك يمكن القول بأن المشكلة التي لا يمكن حلها تؤدي على أزمة، إلا أنهما يختلفان من حيث المدة الزمنية فالأزمة عادة ما تستغرق مدة طويلة على خلاف المشكلة التي تكون مدتها محدودة.

**4- الواقعة:** شيء حدث وانقضى أثره وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر. (علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، ص 422).

من خلال التعريف يلاحظ أن الواقعة تعبر عن خلل يختفي أثره مع زوال مخلفاته إلا أن الأزمة تكون لها تداعيات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

## خلاصة:

بعد عرضنا للإطار المفاهيمي للدراسة ومحاولة منا الإحاطة بمتغيراتها ومؤشراتها، وانطلاقاً من الواقع الميداني للشركة الإفريقية للزجاج التي تعكس إلى حد كبير حقيقة إدارة الأزمات وكيفية معالجتها من خلال اتخاذ قرارات فعالة، ولذلك فقد أبرزنا في هذا الفصل المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي باحث اجتماعي، من خلال إدراج فرضيات تعبر كلها عن مؤشرات تخدم الموضوع، بالإضافة إلى أهمية وأهداف وكذلك المبررات التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع، كما تطرقنا إلى المفاهيم الجوهرية التي جاءت في الدراسة.

# الفصل الثاني: التراث النظري للموضوع

تمهيد.

أولاً: الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- 1- الدراسات التي لها علاقة بمتغير اتخاذ القرار.
- 2- الدراسات التي لها علاقة بمتغير إدارة الأزمات.
- 3- الدراسة التي لها علاقة بالمتغيرين.
- 4- تعقيب على الدراسات السابقة.

ثانياً : النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوع الدراسة.

1- النظريات المفسرة لاتخاذ القرار.

1.1. النظريات الكلاسيكية.

1.1.1. نظرية الإدارة العلمية.

2.1.1. نظرية التكوين الإداري.

3.1.1. النموذج البيروقراطي.

2.1. النظريات النيوكلاسيكية.

1.2.1. نظرية شستر برنارد.

2.2.1. نظرية ثنباوم.

3.1. النظريات الحديثة.

1.3.1. نظرية هربرت سيمون.

2.3.1. نظرية سلوك المؤسسة.

2- النماذج المفسرة لإدارة الأزمات.

1.2. نموذج الخمس خطوات في الاستجابة للأزمات ستيف ألبرخت.

2.2. نموذج محمد أحمد الطيب هيكل.

3.2. نموذج حفيان عبد الوهاب.

خلاصة:



**تمهيد:**

يعد موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات من المواضيع السوسيوتنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مختلف المجالات والفروع العلمية، كعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الإدارية والاقتصادية، وهذا ما أدى إلى اختلاف الرؤى النظرية والدراسات الإمبريقية لموضوع الدراسة والتي سنشير إلى أهمها وأقربها لموضوع دراستنا بهدف الإحاطة والإلمام بالظاهرة المدروسة في شتى أبعادها ودلالاتها السوسبيولوجية والتنظيمية، وفي هذا الفصل سنحاول استعراض أدبيات الدراسة من الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التطرق إلى مختلف الدراسات والنماذج التي تتمحور حول إدارة الأزمات كونه من المواضيع الحديثة نسبياً.

## أولاً: الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجلات العلمية أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة، والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة وفيه يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة. (رشيد زرواتي، 2008، ص 137).

وتعتبر الدراسات السابقة تراثاً نظرياً يساعد الباحثين على محاولة الإلمام بمختلف جوانب الموضوع كما تعتبر أيضاً مصدر مهما لهم لتكوين خلفية علمية عن مواضيع دراستهم من خلال توجيههم معرفياً ومنهجياً، وقد تم تناول عدد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على القضايا والمشكلات المتناولة والتعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها وسيتم تناولها على أساس متغيرات الدراسة، حيث سنعرض الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (وهو اتخاذ القرار) ثم الدراسات التي تناولت المتغير التابع (وهو إدارة الأزمات)، إضافة إلى دراسة شملت كلا متغيري الدراسة.

### 1- الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير باتخاذ القرار:

**1.1. دراسة خلاصي مراد :** بعنوان "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل" دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بقسنطينة في 2007.

اعتمدت الدراسة على فرضية عامة وهي:

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، وتدرج تحتها فرضيات جزئية هي:

➤ توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

➤ توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

➤ توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

#### أهداف الدراسة:

معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية: نظام التكوين نظام الترقية، نظام الأجور ونظام تسيير الحياة المهنية.

#### المنهج وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 28 إطارا بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة وتم الاعتماد على أداة الاستبيان.

#### نتائج الدراسة:

وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا واستقرار الإطارات في العمل وقد اتضح أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير الترقية لتبيان طرق بلوغها إضافة إلى أهمية وجود نظام تسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد في المنظمة هدف يسعى لأجل تحقيقه.

**2.1. دراسة الطيب الوافي 2012:** بعنوان "دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري-مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة عباس فرحات -سطيف-2012.

#### إشكالية الدراسة:

ما الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عموما ومجمع إسمنت الشرق الجزائري تحديدا وأهميتها في تحقيق تطلعاتها؟

### فرضيات الدراسة:

- من شأن نظم المعلومات أن تسهم في زيادة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات التي تصف أنشطة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية.
- تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة ضمن المؤسسة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها.
- يمكن الاستفادة من قدرات نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة التي تتخذها الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها.

### أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على ماهية نظم المعلومات وتطبيقاتها في واقع المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والجزائرية منها بشكل خاص.
- تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها في شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري.
- تحديد أهم العقبات التي تواجه مستخدمي القرارات، مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري في استخدام نظم المعلومات واقتراح الحلول الممكنة لتجاوز هذه العقبات.

### منهج أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أداة واحدة لجمع المعلومات والبيانات وهي الاستبانة.

### نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات في مجمع اسمنت المشرق الجزائري.
- كما بينت أن حوسبة نظام المعلومات في المجمع من شأنه دعم عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات.

➤ أن الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات لمجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري متمثلة حسب درجة تأثيرها في عدم تعاون الأطراف التي تحوز على المعلومات.

➤ أن الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظم المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات في مجمع اسمنت الشرق الجزائري تمثلت في توفير الكفاءة البشرية المتخصصة، كذلك حماية النظام ببرامج أمن المعلومات، التحديث المستمر لقواعد النظام وغيرها .

**3.1. دراسة فيحان محيا علوش المحيا العتيبي 2004:** بعنوان "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.

#### إشكالية الدراسة:

ما دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض؟

#### التساؤلات الفرعية:

➤ ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟

➤ ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟

➤ ما مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات ؟

➤ ما هي الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات؟

➤ ما هي الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المديرية العامة للجوازات؟

#### أهداف الدراسة:

➤ تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات.

- التعرف على الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات.
- التعرف على مدى فاعلية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات.
- التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات.
- إبراز أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المديرية العامة للجوازات.

### المنهج والعينة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من 64 عبارة تضمها خمسة محاور موزعة على 108 فرد، منهم 55 ضابطا و53 موظف مدني من العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، أي بواقع 46.9% من المجتمع البالغ عدده 230 فرد.

### نتائج الدراسة:

- إن من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: الأنظمة واللوائح والقوانين والدراسات والأبحاث والخطط والمخططات التنفيذية والتقارير الرسمية والكتب المرجعية المتخصصة.
- أكثر الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: جمع الأفراد للمعلومات بأنفسهم، استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات، جمع البيانات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة، الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسة وتوزيع المهام على عدد المرؤوسين.
- إن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المشكلة وتحليلها.

➤ أهم الخطوات في تفعيل دور المعلومات في اتخاذ القرار هي التحديث المستمر للمعلومات توفير المعلومات وتنظيمها حيث يمكن الاستفادة منها، بالإضافة إلى استخدام التقنية الحديثة في جمع وتبادل المعلومات.

➤ أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات هي: صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة عدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها، عدم ملائمة الآلية المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات، اتساع العمل، طول الوقت اللازم لجمع المعلومات، عدم تعاون الجهات التي في حوزتها المعلومات وقلة الإمكانيات المادية والبشرية.

**1.4. دراسة سعاد حرب قاسم 2011:** بعنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة.

#### إشكالية الدراسة:

ما هو أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا؟

وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

➤ تؤثر عناصر الذكاء الإستراتيجي تأثير ذات دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزلا للمتغيرات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد المشرف عليهم).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وكذلك التعرف على عناصر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية لدى المدراء، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، وتشمل الدراسة أيضا التعرف على أكثر كل من الجنس والعمر، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهما على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

### المنهج والعينة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من مدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والذي بلغ عددهم 94 مديرا حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة كما استخدم أسلوب الحصر الشامل.

### نتائج الدراسة:

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة التابع للأونروا كما أثبتت الدراسة أن عنصر (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة، وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات.

قدرة المدراء على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقدرتهم على تشخيص أسباب المشكلات التي تتعرض لها المنظمة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة والمؤثرة لإيجاد الحلول للمشكلات وهو ما يؤكد قدرة هؤلاء المدراء على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجه اللاجئين في قطاع غزة واتخاذ قرارات إيجابية ومؤثرة تؤثر على نوعية الخدمات المقدمة للاجئين في قطاع غزة.



## 2- الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير إدارة الأزمات:

1.2. دراسة هامل مهدية 2009: بعنوان "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية"، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

### إشكالية الدراسة:

تمحور إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي:

كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف يسير الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

### أهداف الدراسة:

الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل أثناء وبعد الأزمة وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من وراجل إدارة الأزمات والوقوف على الفروق الاتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية في مختلف مراحل الأزمة.

### المنهج والعينة:

استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على المقابلة الموجهة بشكل أساسي والتي وجهت إلى عينة من الإطارات العليا بالمؤسسة وتم التعامل مع 10 مفردات من كل مؤسسة أي بمجموع 40 مفردة عن طريق المقابلة، أما الاستمارة فقد طبقت على العمال، تم اختيار عينة عرضية من كل مؤسسة حددت نسبتها ب

10% من كل مؤسسة باستثناء مؤسسة ارسلو ميثال حيث تم اختيار وحدة صناعية بالمركب عن قصد وتم استعمال الحصر الشامل لكل عمالها على مستوى الوحدة فكان عدد أفراد العينة موزعين على:

- ارسلو ميثال (وحدة صناعية حديد البناء): 101 مفردة.
- فريتيال: 80 مفردة .
- سونلغاز: 29 مفردة .
- مستشفى ابن رشد: 100 مفردة.

### أهم النتائج:

- المؤسسة الجزائرية لا تستعمل الاتصال قبل الأزمة بل يظهر دوره أثناء الأزمة لكن بصورة محتشمة.
- تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي لكن الهدف منه هو عدم التعرض للمتابعة القانونية.
- لا توجد متابعة اتصالية بعد الأزمة فالمؤسسة الجزائرية تحاول إدارة الأزمات التي تواجهها لكن في أطر قانونية بعيدة عن التأطير الاحترافي.
- كذلك مسألة تفعيل دور الاتصال بشموليته مستبعدة تقريبا في كل مراحل إدارة الأزمات باستثناء ما تفرضه ضروريات البعد القانوني والفني.
- لا تستغل المؤسسات الجزائرية الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو، فبعض الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عدية وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق بتوثيق النتائج ومسار تسيير الأزمة وذلك بتكوين ملف كامل عنها، واستخدامه لتفادي تكرار الأزمة وتحسين الأوضاع.

2.2. دراسة خالد سعاد: بعنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، 2016.

## إشكالية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي؟ وما مدى فاعليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي للدول، أم أن التدخل الأجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التغيير الاجتماعي للعالم العربي؟ وتندرج تحتها تساؤلات فرعية:

- ما هو الربيع العربي، ما هي حيثياته في تونس، مصر وسوريا، كيف كان التعامل معه، ما هي أسبابه كأزمة، ما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الإعلامي؟
- ما دور نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي الداخلي والخارجي؟
- ما المقصود بشرعية العلاقات العامة في الأزمات الدبلوماسية وما دورها في الارتقاء بالمصورة القومية للدول؟
- هل هناك فرصة للحيلولة دون الوصول إلى التدخل الأجنبي والاكتفاء بما يسمى الممارسة الشرعية للعلاقات العامة داخليا؟
- ما العلاقة النظرية التي تربط كلا من: الأزمات، الصراع، التنافس، التنمية والتطور، العلاقات العامة، الصورة الذهنية، العلاقات الدولية، شرعية العلاقات العامة، شرعية التدخل الأجنبي.

## أهداف الدراسة:

- فهم أسباب الربيع العربي.
- متابعة استراتيجيات العلاقات العامة أثناء أزمات الربيع العربي.
- استراتيجيات تحسين الصورة الذهنية للدول محل الصراع.
- محاولة وقف انتشار الأزمة عند حدود المحيط الجيوسياسي المحلي.
- الحيلولة دون الوصول إلى التدخل الأجنبي بحجة شرعية الدبلوماسية.
- تعويض الشرعية الدبلوماسية بشرعية العلاقات العامة والاكتفاء بها كحل جذري لازمات الربيع العربي.

## المنهج والعينة:

- اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كذلك دراسة الحالة.
- استخدمت في دراستها عدة أدوات هي الوثائق والسجلات بالإضافة إلى الفيديوهات المنشورة عبر الفيسبوك واعتمد كذلك على الملاحظة.
- بالنسبة للوثائق والسجلات فاعتمدت على الوثائق المكتوبة، أما المصورة فقد اعتمدت على عدة برامج تلفزيونية، واستخدمت الملاحظة لرصد تغير سلوك الأفراد عن طريق احتكاكهم بوسائل الإعلام الكلاسيكية ووسائل التواصل الاجتماعي ومدى استجابتهم لها من خلال ملاحظة التغير الذي وقع على المجتمعات التي مسها الربيع العربي كمصر مثلا.

## نتائج الدراسة:

- أزمة الربيع العربي هي بالأساس أزمة انهيار شرعية الأنظمة العربية، غياب التنمية في جميع المجالات وأزمة اغتراب اجتماعي وهوية افتراضية في ظل الثقافة.
- تلعب العلاقات العامة دور كبير في كبح أزمة الربيع العربي وتحسين صورة النظام والمحافظة على استقرار السياسة العامة في البلاد محل الأزمة في المحيط الداخلي وتلعب دورا محدد للشرعية في المجال الخارجي من خلال كونها اتصال دبلوماسي قائم على الاستراتيجيات الشرعية.
- تحول هذه الأزمة من محيطها الداخلي إلى الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل لا تقتصر فقط على الإدارة الممتازة من خلال استراتيجيات وإنما تتعدى لعوامل تحددها المصالح الجيواستراتيجية .
- أزمة الربيع العربي من أوجه الصراع وعامل تسريع التغير الاجتماعي بمعونة تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتوجيه المجتمعات نحو نظام ومجتمع جديد.

**3.2. دراسة وافي بن الصالح بن شليويج الزلفي 2011:** بعنوان "إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط".

### إشكالية الدراسة:

جاءت الدراسة تحت التساؤل الرئيسي، ما هو دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي لمدينة الطائف في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها؟

وتتدرج تحته عدة تساؤلات فرعية:

- ما أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف من وجهة نظرهم؟
- ما دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها، من وجهة نظرهم؟
- ما دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها من وجهة نظرهم؟
- ما دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها، من وجهة نظرهم؟

### أهداف الدراسة:

تمثلت في التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، وكذلك التعرف على دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

### المنهج والعينة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من 135 مديراً من مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي العاملين في مدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف وتم استخدام أداة الاستبانة وتضمنت 14 فقرة موزعة على أربعة محاور.

### أهم النتائج:

- أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة.
- أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة.
- أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها كان بدرجة عالية.
- أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كان بدرجة عالية.

### 3- الدراسة السابقة التي لها علاقة بالمتغيرين:

1.3. دراسة محمود علي محمد البليسي: بعنوان "سبيل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى 2016.

### إشكالية الدراسة:

تتلخص إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما سبيل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية؟

و يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هي أساليب اتخاذ القرار الأمني المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- هل توجد علاقة بين أساليب اتخاذ القرار الأمني ونجاح إدارة الأزمات؟
- ما العوائق التي تواجه تطوير اتخاذ القرار في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- كيف يمكن تطوير أساليب صناعة القرار الأمني لإدارة الأزمات بفعالية؟

### أهداف الدراسة:

محاولة توضيح أساليب تطوير اتخاذ القرار الأمني وما إلى ذلك من انعكاسات أمنية واضحة في عملية إدارة الأزمات التي تواجه وزارة الداخلية والأمن الوطني وتحديد مجموعة من الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية، والوقوف على أهم المعوقات التي تعرقل عملية تطوير الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار الأمني في الوزارة.

### المنهج والعينة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، أخذت عينة الدراسة الذي بلغ عددها 147 من المجتمع الكلي الذي بلغ عدده 1556 موظفا وتم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية.

### نتائج الدراسة:

- يوجد استخدام لأسلوب الخبرة لأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية.
- ضعف عملية تدريب متخذي القرار على استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار، حيث أشارت عينة الدراسة إلى ضعف في عقد الدورات التي من شأنها تعزيز استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار.
- هناك ضعف في توفير الاحتياجات المطلوبة توفيرها في عملية استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.
- هناك نسبة ضعيفة لاستخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، بناء السيناريوهات، نظم دعم القرار).
- يوجد مجموعة من العيوب عند الاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية من حيث جمع المعلومات ومستوى المشاركة والوقت ولمكانية التطوير.

### 4-التعليق على الدراسات السابقة:

إن الطبيعة التراكمية للمعرفة العلمية تجعل الباحث يصل سريعا إلى قناعة بأن جهوده في هذا المجال إنما هي حلقة في بناء الصرح المعرفي اللامتناهي لذلك فقلما نجد موضوعا مبتكرا لم يسبق وأن عولج من

طرف باحثين آخرين، إن هذا المعطى لا يعد إخلالا بشروط صحة البحث وأصالته بل على العكس من ذلك فإن وجود دراسات سابقة أو مشابهة للموضوع يعد إثراء للدراسة وعامل مساعد في تجسيدها، ولقد اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من الدراسات الجزائرية والعربية موزعة كالأتي أربع دراسات تناولت المتغير المستقل من موضوع دراستنا وهو اتخاذ القرار، وثلاث دراسات تناولت المتغير التابع وهو إدارة الأزمات ودراسة واحدة شملت كلا متغيري الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف بين هذه الدراسات يكمن في زوايا النظر للموضوع فكل دراسة تناولت الموضوع من زاوية معينة سواء من الناحية الاقتصادية أو من وجهن نظر أمنية، كذلك اختلاف مكان إجراء هذه الدراسات فمنها ما تم إجراؤها في مؤسسات اقتصادية صناعية ومنها ما أجري في مؤسسات عمومية وأخرى تربية.

لقد اعتمدت جل هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، كما اعتمدت على مجموعة من أدوات جمع البيانات، تمثلت في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة والوثائق والسجلات.

بعد عرض هذه الدراسات يتبين أن دراسة هامل مهدية هي الدراسة الأقرب لدراسة موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية كونها تتشابه مع الدراسة الراهنة في ميدان الدراسة، وكذلك في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات حيث أعطت صورة واقعية على الأزمات في المؤسسة الجزائرية وكيف يتم التعامل معها في مختلف مراحلها.

و يمكن حصر أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في النقاط التالية :

- معرفة كيفية صياغة الإشكالية واستقاء أهم المؤشرات التي تخدم موضوع الدراسة والتي تساعد بدورها في صياغة الفرضيات وأسئلة الاستمارة.
- الإطلاع على الطرق المنهجية المتبعة في دراسة وتحليل مثل هذه المواضيع.
- التعرف على أهم المراجع والمصادر التي تناولت متغيرات الدراسة والاستفادة من النظريات والمفاهيم المعروضة التي تساعد في بناء وإثراء الموضوع.



ثانيا: النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوع الدراسة.

## 1- النظريات المفسرة لاتخاذ القرار.

### 1.1.1. النظريات الكلاسيكية:

افتترضت هذه النظرية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ولهذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضاتهم تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين وذلك في محاولة للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات. (زاهد محمد ديرري، 2011، ص 32).

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذ القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.

ويعتمد هذا الاتجاه على الافتراضات القائمة على أساس قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وقابليته في الوقت ذاته على حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلائي ورشيد هذا إضافة للقابلية الذاتية للفرد في المقارنة بين البدائل المختلفة، ثم اعتماد القرار الرشيد أو الأمثل، غير أن هناك عددا من التعديلات التي أدخلت في النموذج التقليدي لغرض جعله أكثر قدرة على التطبيق وهنا سوف نستعرض أهم النظريات التي تطرقت للموضوع. (خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاضم محمود 2007، ص 253).

### 1.1.1.1. الإدارة العلمية (1856، 1915):

ركزت فلسفة هذه النظرية على الآتي:

➤ إن الأعمال الإدارية والقرارات التابعة لها يجب أن تتم من خلال الحقائق العلمية المثبتة وليس على الحدس والتخمين.

- التعاون فيما بين الذين يخططون والذين يقومون بالتنفيذ من الأشياء الضرورية لنجاح أي قرار إداري ضرورة أن يكون هناك حوافز مادية للعاملين لتحفيزهم على زيادة إنتاجيتهم.
- استخدام الطرق العلمية في قرارات اختيار وتدريب العاملين بالمنظمة. (علي حسين علي، 2008، ص 33).

من هذا المنطلق يتضح أن تايلور قدم مجموعة من التدابير في مجال اتخاذ القرارات الإدارية ومن ذلك أن دور رئيس الفرقة يقتصر على تحديد ما يجب أداءه وطريقة أداءه وأن على المرؤوسين تنفيذ ما يحدده الرئيس، كما ركز أيضا على تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة، بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقديرات الشخصية والتعاون بدلا عن الانفراد في أداء المهام، وأنه يجب على متخذي القرار التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، وغض النظر عن البدائل التي تؤدي إلى ضياع وقت متخذ القرار.

#### 2.1.1. التكوين الإداري (1841، 1925):

كان أبرز علمائها العالم الفرنسي "هنري فايول" والذي قدم خدمات كبيرة في مجال الإدارة وقد تركزت فلسفته الإدارية بالتركيز على المدير فقط، وأن هذا المدير هو الأول والأخير في كل شيء، وأن الإدارة وما يتعلق بها من قرارات كلها مبنية على الطريقة التي يتم اتخاذها أو القرارات الإدارية التي يسلكها المدير لتنفيذ أي مشروع. (علي حسين علي، 2008، ص 34)، وقد اقترح في نموذج الإدارة أن التنظيم الرسمي يكون من خلال توزيع الأنشطة والعمليات، وكذا التوجيه والتنسيق يتم من خلال رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة، إن متخذ القرار في ظل هذه النظرية هو شخص رشيد يسعى إلى تعظيم المنافع في ظل ظروف البيئة الداخلية التي تتميز بحالة التأكد. (حسين بلعجوز، 2010، ص 18).

من خلال الطرح الذي قدمه "هنري فايول" يتضح أن متخذ القرار الناجح هو ذلك الفاعل القادر على التعامل مع مختلف المشاكل التي قد تواجهها المنظمة بناء على إتباع مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات التي تجعل من عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المنظمة من منطلق تغليب المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة.

### 3.1.1. النموذج البيروقراطي (1864، 1920):

ركز "ماكس فيبر" على مركزية القرارات ويقول أن هناك قوانين وقواعد تضبط سير العمل بالإضافة إلى جميع القرارات المتخذة في مثل هذه الإدارة، ولعل أهم ما يميز هذه الإدارة هي القوانين التي تعبر عن المنهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم بالإضافة إلى العقلانية فالإدارة تتصف بالعقلانية والمنطقية في قراراتها وإدارتها. (علي حسين علي، 2008، ص 32).

فمتخذ القرار في ضوء الإدارة البيروقراطية بحاجة إلى البيانات والمعلومات اللازمة باعتباره مركز للسلطة، فالعمال يعملون على عدم إيصالها إليه، لأن النظام البيروقراطي لا يعترف بالتنظيم غير الرسمي من منطلق أنه أقل كفاءة من التنظيم الرسمي، وبذلك فهذه النظرية تنظر للمسير بأنه يعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى درجة وهو على معرفة تامة بكل المتغيرات المؤثرة في القرار. (حسين بلعجوز 2010، ص 20).

إن متخذ القرار حسب "ماكس فيبر" هو شخص رشيد يملك نظرة شاملة حول كافة البدائل المتاحة باعتباره مركز للسلطة انطلاقاً من مشروعية هذه الأخيرة في التنظيم البيروقراطي، الذي يعتمد بدرجة أولى على اللوائح والقواعد القانونية في إيضاح جوانب التخصص وهو ما يجعل من متخذ القرار على معرفة تامة بكل المتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل أو القرار الرشيد الذي يعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى درجة ممكنة.

مما سبق نخلص إلى أن هذه النظريات تمثل النموذج المغلق في اتخاذ القرار وترى بأن المدير يسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاءة على جميع النشاطات في المنظمة ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية وترى ضرورة المعرفة الكاملة لمتخذ القرار لجميع الأهداف المراد تحقيقها للمنظمة. (كاسر نصر منصور، 2006، ص 16).

## 2.1. النظريات النيوكلاسيكية:

### 1.2.1. نظرية شستر برنارد (1886، 1961):

يرى بأن التنظيم نسق تعاوني يقوم على تحقيق التوازن بين جهود الأعضاء ومشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي وأن تتحقق المشاركة على أساس الأفراد ورغبتهم الذاتية وأن يتصف بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، عملية اتخاذ القرار كأحد طرفي معادلة تحقيق توازن النسق تنقسم عند برنارد إلى نمطين: أولهما القرارات التنظيمية الممثلة في القواعد واللوائح الرسمية وثانيهما القرارات الشخصية التي لا يمكن اتصافها بالتفويض كشأن القرارات التنظيمية كما يكون نطاق القرارات الشخصية داخل التنظيم محدودا جدا يلزم لاتخاذها توفر درجة عالية من التدريب والخبرة الطويلة في مجال العمل لدى صاحب القرار. (اعتماد محمد علام، 1994، ص 34).

يرى "شستر برنارد" أن الحدس عامل ضروري لاتخاذ السير قراراته ويتميز الحدس حسبه بعدة خصائص، أولها سرعة الظهور فهو أسرع من العملية الحسابية بل فوري، ومن العوامل الأخرى المرتبطة بالحدس عدم إمكانية أصحاب القرار تفسير الكيفية التي اتخذ بها القرار. (عبد الكريم بوحفص، 2017، ص 114).

من خلال الطرح الذي قدمه "شستر برنارد" يتضح أن عملية اتخاذ القرار عملية جماعية تعاونية تقوم على إشراك مختلف الأطراف الفاعلة في التنظيم باعتبار هذا الأخير نسق تعاوني يقوم على تحقيق التوازن بين جهود الأعضاء ومشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي من خلال إتاحة الفرصة لهم بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم فيما يخص هذه العملية وهو ما يجعل من القرارات المتخذة أكثر موضوعية وتكون أو تتمتع بقابلية التنفيذ.

### 2.2.1. نظرية ثنباوم:

وفقا لهذه النظرية فإن القادة يؤثرون على المرؤوسين بناء على عاملين اثنين هما:

-مدى استخدام السلطة من قبل القائد، بالإضافة إلى مدى الحرية المعطاة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

وحسب هذه النظرية فإن هناك نطاق كامل من السلوكيات التي يمكن أن يختارها القائد، فبعض القادة يختارون نمطا يناسب الوضع بينما يختار البعض الآخر نمطا يناسب المرؤوسين وتفسير الأنماط القيادية كما يلي:

- فالنسبة للنمط الأول لا يعطي القائد لمرؤوسيه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات فالقائد يقرر المشكلة ويضع البدائل ويختار البديل الأمثل لحلها ويطلب من مرؤوسيه تنفيذ الحل.
- أما النمط الثاني فيحاول القائد إقناع المرؤوسين بقبول القرارات.
- أما النمط الثالث يتم إعطاء المرؤوسين الفرصة للتعرف على جوانب القرار بدلا من توضيح سبب قبولهم له ومن ثم يدعوهم القائد لتوجيه الأسئلة.
- أما النمط الرابع فيعطي المرؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار ولكنه يحتفظ بالمسؤولية في تحديد المشكلة وتطوير حلها.
- في حين نجد أن النمط الخامس يقوم فيه القائد بالتعرف على آراء وجهات نظر المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار ثم تقييم أفكارهم واختيار الحل الأمثل.
- أما النمط السادس يتم تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين وتوضيح المشكلة وتحديد القيود المفروضة عليهم.
- أما النمط الأخير فيتم منح الأفراد السلطة التامة لاتخاذ القرارات وهذه السلطة ليست مقصورة على مشكلة معينة فقط. (رعد حسن الصرف، 2004، ص ص، 236 - 238).

قدم " ثنباوم " طرحا جديدا فيما يخص عملية اتخاذ القرار من خلال التأكيد على أن فاعلية القرار لا يمكن نعتها نهائيا بالدقة والصواب ما لم تحصل على موافقة وقبول الطرف الذي سينفذ ذلك القرار المتخذ وهو ما يفرض إشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في صناعة واتخاذ القرارات المناسبة التي تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

### 3.1. النظريات الحديثة:

#### 1.3.1. نظرية سايمون لاتخاذ القرارات:

يرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة. (رعد حسن الصرف، 2004، ص 89).

وبناء على ذلك يرى سايمون أن العلاقة بين الإدارة واتخاذ القرارات وثيقة جدا لدرجة أن الإدارة هي اتخاذ القرارات وأنها الركيزة الأساسية للإدارة في العصر الحديث بالإضافة إلى الوظائف التنفيذية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأن أهميتها بالنسبة للمديرين تبرز بشكل كبير بحكم المركز والسلطة والموقع في الهيكل التنظيمي وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية أهمها: أن وراء السلوك الإداري عملية اختيار وتحديد وتنسيق الفعل وبذلك فعملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند تحديد الهدف العام بل أنها تستمر لتشمل التنظيم الإداري جميعه، أما المبدأ الثاني فيقوم على أن طبيعة التنظيم الهرمي تتطلب أن ينقسم الأفراد إلى فئتين، متخذ القرار وهم المستويات الإدارية العليا والمنفذين وهم المستويات الإدارية الدنيا وأن عملية الاختيار بين البدائل وتحديد نوع العمل هي وظيفة متخذ القرار وأخيرا يجب النظر إلى القرار على أنه يستهدف تحقيق هدف محدد. (محمد رسلان الجبوسي، 2000، ص 80).

وقد أشار سيمون إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص أحدهما التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة وبناء على ذلك التقسيم نجد أن هنالك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقلا في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم ونجد أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ القرارات وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات، بينما تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات. (طلعت إبراهيم لطفي 2007، ص 115).

ولذلك فالمدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه وتقوم هذه النظرية على العناصر

التالية:

أولا اتخاذ القرار حيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة في تحقيق هدف آخر، أما العنصر الثاني فيمثل البيئة التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة عندما يتخذ أعضاء التنظيم لقراراتهم ونجد أيضا عنصر الجماعة إذ لا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود لأن اتخاذ القرار عمل جماعي، أما العنصر الرابع فهو التخصص فأعضاء الإدارة العليا في التنظيم يتخصصون في اتخاذ القرار، أما الآخرون فيتولون التنفيذ وكعنصر خامس نجد التأثير والذي يشير إلى أن التنظيم لكي يتمكن من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، وأما العنصر الأخير فهو التوازن فهدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها. (رعد حسن الصرف، 2009، ص 90).

كما أضاف سايمون بأن السلوك الإداري قد يكون بصورة واعية إذا أدى إلى استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات بصورة واعية كما قد يكون السلوك رشيدا بصورة متعمدة إذا تصرف متخذ القرار بصفة متعمدة لتحقيق أهداف وغايات محدد. (حسين بلعجوز، 2010، ص 43).

قدم سايمون نموذجا في اتخاذ القرار من خلال تأييده للرشد الشخصي وعرف نموذجه بالنموذج الإداري وعليه سمي متخذ القرار بالرجل الإداري الذي يصفه بعدم القدرة على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه ولهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوفر لديه من معلومات وبالتالي فإن الرجل الإداري يبحث ويتخذ القرار بالاعتماد على كل من الرشد المحدود والإمكانات المتاحة والقرار البديل هو الذي يؤمن له منفعة أقل من الحد الأقصى من المنفعة المطلوبة بعد وضع صورة مبسطة للبيئة الخارجية والعوامل التي تشملها والمؤثرة على اتخاذ القرار مباشرة مع إهمال العوامل التي لا ترتبط مباشرة بعملية اتخاذ القرار. (كاسر ناصر منصور، 2006، ص 21).

من هذا المنطلق يتضح أن سايمون يرى بأن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الإمبريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام متخذ القرار لاتخاذ قراراته وهذا يتطلب منه ضرورة البحث من تلك المعطيات واتخاذ أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف إلا أنه خلال هذا يواجه بقيود عديدة صنفها سايمون في ثلاث فئات تتمثل في القيود الآلية التي تفرضها الدوافع اللاشعورية والعادات والمهارات على الأداء وما يسبق ذلك من قرارات، أما الفئة الثانية فهي القيود التي تفرضها عمليات الاتصال وما تتصف به من اختناقات تحد من سيولة المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات

على مختلف المستويات، أما الفئة الأخيرة فهي القيود المرتبطة بمقدار المعرفة الأساسية التي يملكها الفرد والمعلومات المتاحة وقدرته العقلية على مدى استيعاب تلك المعرفة وتطبيقها. (اعتماد محمد علام 1994، ص 107).

إن سايمون يعتبر المؤسسة مكان للمشاكل والقرارات الفردية وكل تفسير للمؤسسة لا بد أن يمر بدراسة الاختيارات الفردية وقد عالج القرارات الواعية والعقلانية بمعنى ملائمة الاختيارات للوصول إلى إنجاز الأهداف أي محدودية عقلانية القرارات، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الفرد يواجه في أغلب الأحوال اختيار يدفعه إلى بناء نموذج يبسط الواقع في ضوء خبرته وتجربته الخاصة أو البحث عن حل يحقق له مستوى معين من الإشباع، ولقد ميز سايمون بين نوعين من القرارات، أولاً القرارات المبرمجة المتعلقة بالإجراءات المتكررة والروتينية، أما النوع الثاني فهي القرارات غير المبرمجة المتعلقة بالمشاكل غير المهيكلة أو ذات أهمية كبيرة، وبمعالجة هذه القرارات توجد تقنيات تقليدية وجديدة تهدف إلى تقليل عدد القرارات غير المبرمجة (إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، 2015، ص 174).

لقد قدم سايمون مقارنة جديدة في اتخاذ القرار متجاوزا الطرح التقليدي الذي جاءت به النظريات الكلاسيكية، والتي ترى بأن عملية اتخاذ القرار تتصف بالرشد والعقلانية المطلقة وأن متخذ القرار يلم بكافة المعلومات ولديه معرفة تامة بمختلف التغيرات التي تفرزها بيئة العمل الداخلية والخارجية، ويركز هيربرت سايمون في تحليلاته لعملية اتخاذ القرار على فكرة العقلانية المحدودة، فهو يرى بأن التنظيم عبارة عن نظام مركب من عدد متباين من الفاعلين الذين يتموضعون في وضعية عقلانية محدودة، وأن متخذ القرار لا يتمتع بنظرة شاملة عن محيط المؤسسة فهو غير قادر على الحصول على كافة المعلومات الموجودة ومعالجتها، إضافة إلى الضغوط التي تفرزها بيئة العمل وهذه العوامل كلها هي التي تجعل من عملية اتخاذ القرار تتميز بالعقلانية المحدودة أو الرشد المحدود.

### 2.3.1. نظرية سلوك المؤسسة (مارش وسيرت): (سيرت 1921-1998)، (مارش 1928- إلى الآن):

طور مارش جيمس وسيرت ريتشارد أفكار سايمون وحاولا إعطاءها الصيغة الإجرائية في إطار نظرية سلوك المؤسسة وانطلقا في تحليلهما للتنظيم بوصفه سياق ديناميكي ومستمر لاتخاذ القرارات، حيث لاحظ بأن المؤسسة هي في الواقع مجموعة من المشاركين بمطالب متباينة لكن في آخر المطاف الكل



يهدف إلى تحقيق السير الحسن للسياق ولا يتم ذلك إلا من خلال مفاوضات تؤدي إلى اتخاذ قرارات حسب مارش وسيرت يمكن تلخيص نظرية سلوك التنظيم في أربعة مفاهيم:

**أولاً:** حل الصراعات فيما أن التنظيم يتكون من تكتلات بمجموعة من الأفراد بأهداف متباينة فمن الضروري وضع إجراءات لحل الصراعات سواء داخل التكتلات أو بين التكتلات وفق عقلانية محلية لحل المشاكل بشكل مرحلي،

**ثانياً:** القضاء على مناطق الارتباك فيحاول كل تنظيم القضاء على هذه المناطق باعتماد اختيارات غير عقلانية.

**ثالثاً:** البحث عن أسباب المشكل، البحث عن الأسباب الحقيقية للمشاكل داخل التنظيم دون استخدام الأقفنة في النظر.

**رابعاً:** التعلم يجب على التنظيمات أن تغير سلوكها وإدراكها لما يحيط بها مستفيدة من تجربتها وخبرتها وخبرة غيرها. (عبد الكريم بوحفص، 2017، صص 202، 203).

وقد أسهما سيرت ومارش في نمو مدخل نظرية اتخاذ القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى النظر إلى التنظيمات على أنها أنساق تصنع القرارات، ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره متخذ القرارات. (طلعت إبراهيم لطفى، 2007، ص 116).

تعد الأفكار التي قدمها هيربرت سايمون المنطلق الأساسي الذي تقوم عليه نظرية سلوك المؤسسة لمارش وسيرت، فهما ينظران إلى التنظيم بوصفه سياق ديناميكي ومستمر لاتخاذ القرارات يتكون من مجموعة من الأطراف الفاعلة بمطالب متباينة وهو ما يفضي وضع الإجراءات المناسبة لتقريب وجهات النظر بينهم وتفاذي حدوث خلافات وتعارض في المصالح والأهداف، ولذلك فقد انتقل مارش وسيرت في تحليلاتهما من الطرح التقليدي إلى طرح جديد أكثر واقعية، وبذلك بالنظر إلى التنظيمات على أنها أنساق تصنع القرارات، من خلال تغيير زاوية النظر إلى وحدة التحليل من الفرد إلى النسق التنظيمي باعتباره متخذ القرارات.

## 2- النماذج المفسرة لإدارة الأزمات.

### 1.2. نموذج الخمس خطوات في الاستجابة للأزمات: ستيف ألبرخت .

قدم ستيف ألبرخت نموذجا يتكون من خمس خطوات ضمن خطوات رئيسية عند التخطيط والإعداد وللتعامل مع الأزمات تشمل إدارة القضايا التي تواجه المنظمة ومرحلة الاستعداد للتعامل مع الأزمات وتلك الخطوات تمثل الإجراءات التالية:

**الخطوة الأولى:** القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار من خلال تحديد نوعية المخاطر والطوارئ التي قد تواجه المنظمة وتصنيفها، حيث يعتمد تحديدها على طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها ومدى اتساع نطاقها وهذا بالفعل يساهم في تحديد الضرر الواقع على المنظمة وبالتالي إمكانية تجنبه.

**الخطوة الثانية:** تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة لضمان تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لأعضاء فريق إدارة الأزمة ويتم ذلك من خلال النواحي التالية :

- تحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق للتحكم في مدى المسؤولية واتجاهها قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- تحديد الغرض والأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك أهداف فريق إدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارتها وتطوير نماذج لإدارة الأزمة.
- تحديد أنواع الأحداث الأزمومية سواء كانت أزمات طبيعية أو من صنع الإنسان ومدى تأثيرها على المنظمة.
- توجيه وتنفيذ التعليمات والأوامر لضمان فعالية أداة التعليمات والأوامر والقرارات في موقف الأزمة والطريقة التي يتم بها معالجتها. (السيد السعيد، 2006، ص 85).

**الخطوة الثالثة:** الاستجابة والتعامل مع تقدير المخاطر من خلال ضرورة اهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير المخاطر والذي على أساسه يتم تحديد نوعية الأزمات والمخاطر التي تواجه المؤسسة ومن ثم يتسنى على المؤسسة أن تحشد الجهود لتطوير الاستراتيجيات التي تمنع وقوع الأزمات وتمنع تصاعدها بناء على تقديرات تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث.

**الخطوة الرابعة:** كتابة خطط الاستجابة للأزمة فبعد تحديد المخاطر المختلفة الكامنة والمحتملة الحدوث وتقدير مدى حجمها والكيفية التي يتم بها معالجتها يقوم فريق إدارة الأزمة بوضع مجموعة من الخطط العملية لمواجهة الأزمات ومراعاة كافة النواحي الإدارية والقانونية والاتصالية وغيرها عند إعدادها وتكتب الخطة بناء على عدة أسس يتمثل أولها في تحديد أنواع الأزمات الكامنة المرتبطة بنشاط المؤسسة وصياغة الخطة على أساسها، يلي ذلك إعداد وتصميم خطوات عملية لتتبع كل نوع من الأزمات ثم وصف ونقد الخطوات المتبعة في مراحل إدارة الأزمة لمعرفة نواحي القصور والضعف خلالها، وأخيرا تحديد من سيتولى إدارة الأزمة ويتابع أحداثها.

**الخطوة الخامسة:** تخصيص لجنة لفحص ومراجعة الوقائع والأحداث التي وقعت لمعرفة النواحي الايجابية والسلبية في طريقة معالجة الأزمة وتقييم مختلف الجوانب في إدارتها والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة وبالتالي التعلم من الأخطاء ومحاولة تجنبها وتطوير الجوانب الايجابية ووضعها في الحساب عند تطوير الخطة. (السيد السعيد، 2006، ص 86).

قام ألبرخت بتطوير نموذج الخمس خطوات وأضاف إليه مجموعة من الاستراتيجيات الضرورية عند التخطيط والتعامل مع الأزمات شملت نواحي التدريب والتنفيذ والتقييم لخطة الأزمة ويشمل الاستراتيجيات التالية:

1. التوقع المسبق للأزمة .
2. خطة إدارة الأزمة .
3. الترتيب والممارسة .
4. المراجعة والتقييم .
5. التصرف واتخاذ القرار بالعمل .(السيد السعيد، 2006، ص 87).

إن النموذج الذي قدمه ستيف ألبرخت يقوم على خمس خطوات أساسية يمكن الاعتماد عليها في الإعداد للتعامل مع مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها المشكلة، انطلاقا من القيام بدراسة شاملة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وذلك لتقدير مختلف الأخطار المتوقعة الحدوث وتصنيفها وهذا ما يتيح إمكانية تجنب الأضرار التي تخلفها هذه الأخطار من خلال تكوين فريق خاص بإدارة الأزمة قبل وأثناء وحتى بعد حدوثها وتوجيه وتنفيذ التعليمات لضمان فعالية أداة هذه التعليمات بالشكل المطلوب وفي هذه

المرحلة يتم إعداد تقرير لتقدير المخاطر المحتملة الحدوث على أساسه تحديد نوعية الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وهو ما يتيح لها حشد مختلف مواردها المادية والبشرية وتنسيق كافة الجهود لتطوير الآليات والاستراتيجيات التي تمنع وقوع الأزمات وتحد من تصاعدها، وبعد تحديد مختلف المخاطر المحتملة الحدوث يباشر فريق إدارة الأزمات في وضع الخطط العملية للتعامل مع هذه الأزمات بمراعاة كافة الجوانب القانونية، الإدارية والاتصالية مع تحديد من سيتولى إدارة الأزمة ويتابع أحداثها وكخطوة أخيرة يتم تخصيص لجنة لتقييم ومراجعة مختلف الوقائع والمشكلات التي حدثت لمعرفة نقاط القوة والضعف في طريقة معالجة مختلف الأزمات والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة، لتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا وإعداد سيناريوهات وخطط خاصة بمواجهة أزمات مستقبلية مشابهة.

## 2.2. نموذج محمد أحمد الطيب هيكل:

إن التعامل مع الأزمات يتطلب عمل تسير وفقا لمراحل متسلسلة يمكن إجمالها فيما يلي:

### 1- مرحلة الاستيعاب:

في هذه المرحلة يجب على الإدارة المكلفة بمعالجة الأزمات أن تستوعب الموقف الأزموي استيعابا جيدا بحيث يمكنها التوصل إلى التحديد الدقيق لكل من:

- القوى التي صنعت الأزمة.
- عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- كيف صنعت الأزمة؟ وما أهدافها؟

### 2- مرحلة التحليل:

على الفريق الأزموي ضرورة تحليل الموقف الأزموي تحليلا دقيقا يستهدف الوصول إلى:

- مواطن القوة للأطراف صانعي الأزمة.
- أسباب التوتر والارتباك والشائعات.
- طبيعة الخطر والأضرار التي تخلفها الأزمة.

### 3- مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يجب على الإدارة المكلفة بالأزمات وضع تخطيط عملي لخطة مواجهة الأزمات تستند على الاعتبارات التالية: (محمد هيكل، 2006، ص 216).

- تحديد أسباب الأزمة.
- تحديد أهداف خطة المواجهة.
- وضع خطة للمواجهة الأزمومية عن طريق:
  - إجراءات امتصاص الأزمة كالاستجابة لبعض المطالب والتوفيق مرحليا مع قوة صناعات الأزمة.
  - توزيع الأدوار على فريق المواجهة.
  - التدريب والصفق لهذه الأدوار.
  - توفير كافة التسهيلات لفريق المواجهة.
  - تحديد البرنامج الزمني لبدء عملية المواجهة.

### 4- مرحلة التدخل الفعلي:

لاشك أن آخر مرحلة هي مرحلة التدخل الفعلي لمعالجة الأزمة وحصر آثارها السلبية ويكون هذا التدخل على كافة المحاور ويتطلب تحديد مناطق الارتكاز وقواعد الانطلاق التي ستبدأ منها المواجهة بحيث يكون هناك سيناريو محكم للتدخل بواسطة كافة الأطراف. (محمد هيكل، 2006، ص 217).

يفهم من خلال النموذج الذي قدمه محمد أحمد الطيب هيكل أن إدارة الأزمات هي عملية معقدة وحساسة تتطلب وضع خطة عمل شاملة ومدروسة بدقة تراعي خصوصية كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة، حيث تباشر الإدارة المكلفة بمعالجة الأزمات عملها بإجراء دراسة تحليلية لمختلف المواقف التي تمر بها المؤسسة تمكن من الوصول إلى التحديد الدقيق لأبرز القوى التي صنعت الأزمة وعناصر القوة التي ترتكز عليها هذه القوى، حيث يتطلب على الفريق الأزمومي ضرورة تحليل الموقف الأزمومي تحليلا شاملا يستهدف الوصول إلى تحديد طبيعة الخطر والأضرار التي قد تخلفها الأزمة، وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطط العملية لمواجهة الأزمات وتحدد أهداف هذه الخطة ويتم حشد مختلف الجهود والموارد المادية والبشرية من خلال توزيع الأدوار على فريق المواجهة وتوفير كافة التسهيلات لهذا الفريق، للدخول

في مرحلة جديدة وهي مرحلة التدخل الفعلي حيث تباشر مختلف الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة عملها وفقا للخطة التي تم إعدادها سابقا للحد من الآثار السلبية التي تخلفها هذه الأزمات.

### 3.2. نموذج حفيان عبد الوهاب:

لتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

**1- مرحلة ما قبل الأزمة:** عن طريق اكتشاف الإشارات والاستعداد والوقاية وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

- **إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:** وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة ويجب أن تعطي لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها وأن يتم تنظيمها بشكل جيد "نظام المصفوفة" وهو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

- **إنشاء فرق المهمات الخاصة:** للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة.

- **التدريب:** يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

- **التطوع ومشاركة القطاع الخاص:** يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.

- **التوعية والإعلام:** لابد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

- **التعاون الإقليمي والدولي:** مد جسور التعاون سواء مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

- **إعداد سيناريوهات الأزمة:** وهو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام الانطلاق الفكري وبتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأساء سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات. (حفيان عبد الوهاب، 2015، ص 292).

**2- مرحلة التعامل مع الأزمة:** تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفا وللتجهيزات المرتبة مبكرا وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة.

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

- **تنفيذ خطط الأزمات:** وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفا موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد تحتاج إلى تعديل تحتمة طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة و هنا لابد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة وضبط النفس والموضوعية والدقة.

- **قيادة مركز الأحداث:** أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه .

- **المعلومات والاتصالات:** لابد أن تملك المعلومات الحقيقة وفي الوقت المناسب.

- **التعامل مع الإعلام:** يجب التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة لذا يقترح أن يتم تخصيص متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي، سياسي وأمني)، مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة .

- أهمية الوقت: يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت واختيار المناسب للتحرك وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طويلاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.
  - ضبط وتنظيم التداخلات: يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار ،لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسؤوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها،علياً وسطى فرق العمل التنفيذية .لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا من أجل أن تذوب كافة التداخلات . (حفيان عبد الوهاب ،2015، ص ص 293، 294).
  - سرية المعلومات: يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لأن التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير كافة الخطط ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة ،لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة .
  - المصالح وضرورات الأمن: في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين وملاحظة الشعور العام لهم ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين. (حفيان عبد الوهاب ،2015، ص 295).
- يركز النموذج الذي قدمه حفيان عبد الوهاب على تحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة على مرحلتين أساسيتين مؤكداً على وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع كل مرحلة والتي يمكن إيرادها كالتالي:
- مرحلة ما قبل الأزمة: ويتطلب فيها القيام بدراسة تحليلية لمختلف المواقف التي تمر بها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة العمل الداخلية والخارجية ،بهدف اكتشاف إشارات الإنذار التي تنذر باحتمالية وقوع أزمة ومن ثم الوقاية منها أو الاستعداد لمواجهتها وهذا يرتبط بكفاءة الأطراف الفاعلة في المؤسسة وبنوعية مواردها المادية والبشرية ،و في هذه المرحلة يتم إنشاء وحدة لإدارة الأزمات وتعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها حيث تقوم هذه الوحدة بدورها بإنشاء فرق المهمات الخاصة للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصياتها مع التأكيد على عامل التدريب لكافة العاملين في إدارة الأزمات لتفعيل دورهم



في إدارة الأزمة ، و يتولى فريق إدارة الأزمة إعداد الخطط والسيناريوهات وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من أزمات وتطورات.

- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** و تعتبر هذه المرحلة بمثابة التجسيد الفعلي للخطط والإجراءات المعدة في المرحلة السابقة ، و الاستفادة من السيناريوهات الموضوعية مع إمكانية إدخال تعديلات عليها تفرضها طبيعة الأزمة وتطوراتها، وهو ما يتطلب درجة كبيرة من التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة في إدارة الأزمة من خلال حشد وتعبئة مختلف الجهود والموارد وكذلك ضبط وتنظيم مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة في ظل الأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يعمل كوحدة وظيفية متناسقة مع ضرورة الحفاظ على سرية المعلومات بالشكل المطلوب وإدراك أهمية الوقت للتدخل في الوقت المناسب ، مع ضرورة المحافظة على مصالح مختلف الأطراف التي يمكن أن تتضرر جراء الأزمة.

خلاصة:

لقد أضحت عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي توليها إدارة المؤسسات عناية خاصة كونها أحد أهم المحددات الرئيسية في نجاح أو فشل التنظيمات على اختلاف نشاطاتها، خاصة في ظل التحولات المتسارعة وما تحمله من تأثيرات وهو ما يفرض البحث المستمر على الطرق والآليات المناسبة لمواكبة مستجدات البيئة التنظيمية ومتغيراتها، وهنا يبرز الدور المحوري لإدارة الأزمات في التصدي لمختلف المشاكل والتحديات التي تفرزها بيئة العمل وذلك بهدف الحفاظ على توازن واستقرار النسق المؤسسي، لذا فقد اهتم الباحثون والمختصون في مختلف العلوم والتخصصات بهذا الموضوع (اتخاذ القرار وإدارة الأزمات) و خاصة في مجال علم الاجتماع والعمل والتنظيم إذ تجلى ذلك في قيامهم ببعض البحوث والدراسات الإمبريقية لفهم أبعاد العملية التنظيمية برمتها، ومن هنا فإن تلك الدراسات والنظريات والنماذج المقدمة، ما هي إلا خلفية معرفية وسند علمي لفهم الواقع وتشخيصه وتفسيره، وقد ساعدتنا في صياغة المفاهيم والتصورات وكذا الأدوات الملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا.

## الفصل الثالث: اتخاذ القرار

تمهيد:

أولاً: القرار.

1- مكونات القرار.

2- أنواع القرار.

ثانياً: اتخاذ القرار.

1- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

2- أهمية اتخاذ القرار.

3- خصائص اتخاذ القرار.

4- مصادر اتخاذ القرار.

5- عناصر اتخاذ القرار.

6- طرق اتخاذ القرار.

7- أساليب اتخاذ القرار.

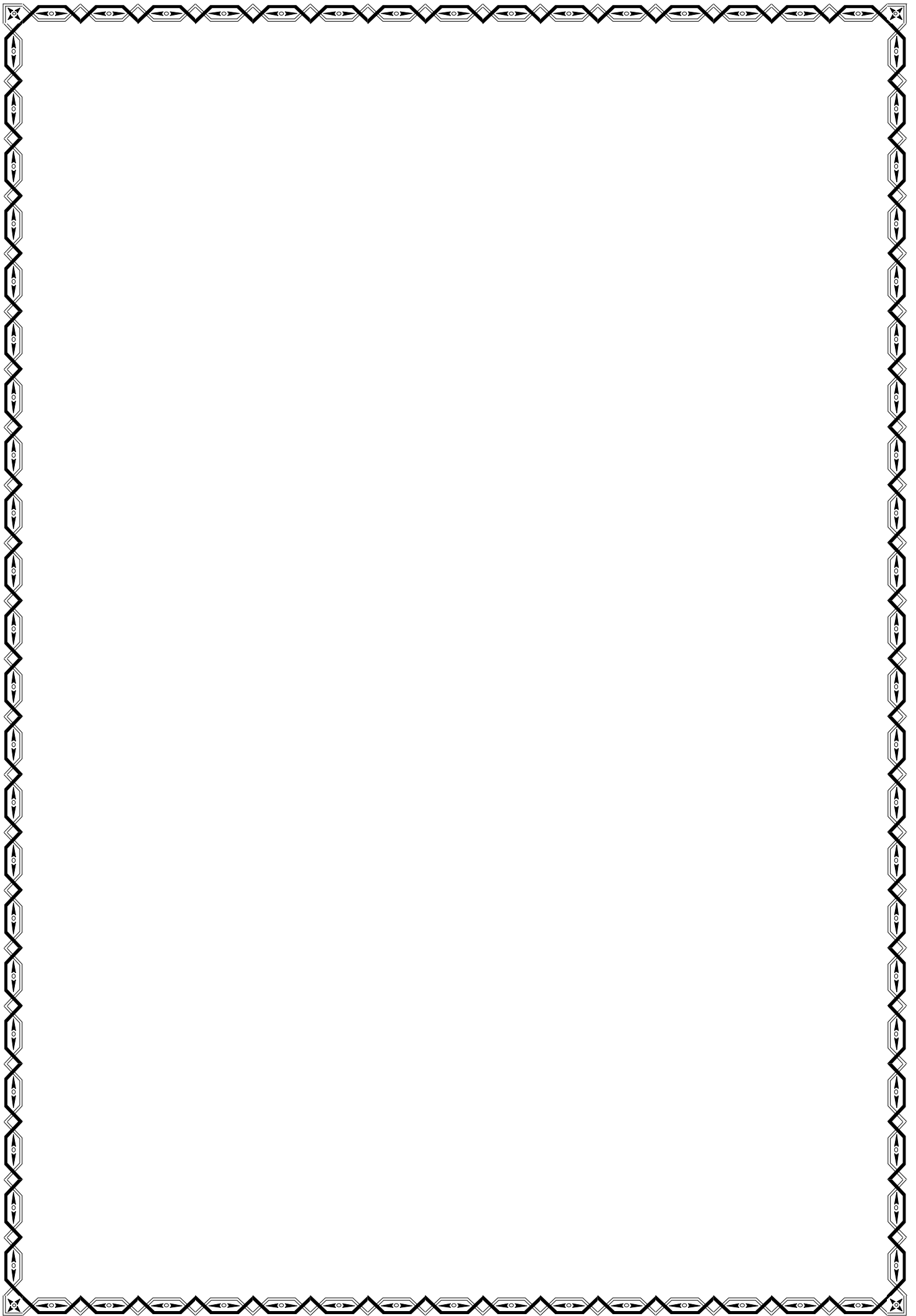
8- خطوات عملية اتخاذ القرار.

9- مقومات عملية اتخاذ القرار.

10- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

11- معوقات عملية اتخاذ القرار.

خلاصة:



**تمهيد:**

يعد اتخاذ القرار من المواضيع البينية التي تم الإشتغال عليها أو تناولها في التراث الفكري للعديد من التخصصات وخاصة في علم الاجتماع العمل والتنظيم الذي أولى مكانة خاصة له منذ الدراسات الأولى في هذا المجال، فعملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية كونها المحدد الرئيسي للمسار الذي تتبعه المؤسسات في رسم سياساتها وخططها الأنية والمستقبلية كما أن مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة المؤسسات من تنظيم وتخطيط ورقابة ماهي في الحقيقة إلا إنعكاس لعملية اتخاذ القرار التي تخص مجالات عمل محددة تسعى من خلالها إلى بلوغ الأهداف المسطرة.

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى متغير اتخاذ القرار بناء على ذكر العناصر التالية: مكونات القرار، أنواع القرار، إضافة إلى ذكر الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار والإشارة إلى أهمية اتخاذ القرار، خصائص اتخاذ القرار ومصادر اتخاذ القرار، وكذلك عناصر اتخاذ القرار وطرق وأساليب اتخاذ القرار، كما سيتم التعرّيج على خطوات عملية اتخاذ القرار ومقومات هذه العملية مع ذكر العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وأخيرا معوقات عملية اتخاذ القرار.

أولاً: القرار.

1. مكونات القرار: هناك عنصرين أساسيين يتشكل منهما القرار الإداري هما:

➤ **المشاكل:** وهنا لا بد من وجود مشكلة ما لإصدار قرار وهذه المشاكل ثلاثة أنواع هي:

- المشاكل المعروفة وهذا يعني أن هناك معلومات يمكن الوصول إليها ولكن تحتاج إلى جهد وربما لا تكون كاملة بل ناقصة.

- المشاكل المعروفة جيداً وهي أسهل المشاكل حيث تكون البدائل معروفة والمعلومات عنها كاملة وحالات معروفة وثابتة.

- المشاكل الغامضة وهي المشاكل التي لا يوجد أية معلومات عنها ويصعب الحصول على معلومات تخصها وتكون في حالات غير معروفة.

➤ **الحلول:** وكما هو معروف فإن الحلول يمكن الوصول إليها باستخدام ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

- بواسطة القرار الروتيني: وهذا القرار يختص بالمعلومات المعروفة جيداً، وهو قرار تكون فيه المعلومات متوفرة وسهلة الحصول عليها.

- قرار التكيف: وهو القرار المتعلق بإعادة القرار الروتيني وتكييفه بحيث يصبح يتناسب والحالة الجديدة أي إعادة القرار مرة أخرى.

- القرار الجيد: وهذا القرار يخص المعلومات الغامضة وهو قرار لأول مرة يتم إتخاذها، ولا يعرف أي شيء عنه وليس هناك خبرة سابقة أو معلومات عن هذا النوع من القرار. (علي حسين، 2008، ص ص 19، 20).

يتفق رواد الفكر الإداري على أن القرار يتكون من عنصرين أساسيين هما:

- **المشكلة:** فالقرارات المتخذة ماهي إلا حلول للمشاكل التي تعرفها المؤسسات والتي تختلف أنواعها وحدتها باختلاف نشاطات المؤسسة، وهذا ما يجعل من متخذ القرار في بحث دائم ومستمر لتشخيص مختلف المشاكل التي يمكن مواجهتها ومعرفة أسبابها ومن ثم دراستها بدقة وإعطاء الحلول الكفيلة لمجابهتها.

- الحلول: وهي البدائل التي يتبناها متخذ القرار كحلول للمشكلات التي تفرزها ضغوطات ومتغيرات العمل سواء كانت داخلية أو خارجية، فعملية اتخاذ القرار في مجملها ما هي إلا تقديم حلول وبدائل مناسبة بناء على إتباع أساليب وطرق معينة للمشكلات المطروحة.

## 2- أنواع القرار:

هناك عدة تصنيفات قدمها الباحثون لأنواع القرارات سيتم إيرادها كآتي:

➤ تصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمشروع:

- قرارات تتعلق بالإنتاج (حجم الإنتاج، حجم المصنع، كمية المخزون، طرق دفع الأجور).

- قرارات تتعلق بالمبيعات (تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات).

- قرارات تتعلق بالتمويل (الهيكل المالي، توزيع الأرباح، الإجراءات المحاسبية).

- قرارات تتعلق بالأفراد (مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الإختيار، مدى التدريب

ونوعه، معالجة التأخير والغياب، الترويج لوسائل الأمان). (علي الضلعين، 2005، ص112).

يركز هذا التصنيف المقدم لأنواع القرارات على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة التي تهدف إلى المحافظة على توازن التنظيم واستقراره، وكذلك تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية من خلال اتخاذ قرارات تتعلق بالجانب المالي، أو قرارات تتعلق بوضع خطط تدريب العاملين إضافة إلى قرارات تتعلق بالجانب الإنتاجي وتحديد حجم المبيعات.

➤ هناك تصنيف آخر قدمه الباحثون لأنواع القرارات المتخذة، يمكن إيراده كآتي:

- القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة أو الشخصية: تدور موضوعات القرارات التنظيمية

العامة حول نشاطات المنظمة وأعمالها وتنظيم الأداء فيها بغض النظر عن مباشر هذه الأعمال

أما القرارات التنظيمية الخاصة فهي تصدر في مواجهة شخص محدد، أو مجموعة من الأفراد

محددين بأسمائهم ووظائفهم.

- قرارات قيادية وأخرى إدارية وأخرى إشرافية: ويرتكز التمييز بين هذه القرارات على المستوى الإداري أو الوظيفي الذي يتخذ القرار، فالمستويات الأدنى للإدارة تصدر قرارات إشرافية، أما الإدارة الوسطى فتصدر قرارات إدارية، أما الإدارة العليا فتتخذ قرارات قيادية تتسم بالطابع الإستراتيجي.

- القرارات الفردية والقرارات الجماعية: الفردية هي تلك التي ينفرد باتخاذها في كافة مراحلها أو معظمها شخص واحد أو جهة معينة، أما الجماعية فهي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس. (سامي جمال الدين، 2004، ص ص 263، 264).

يفهم من خلال هذا التصنيف أن هناك ثلاث أنواع رئيسية للقرارات المتخذة فالقرارات العامة تتعلق بمختلف الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة، أما القرارات الخاصة فهي التي تصدر وتكون موجّهة لطرف معين سواء كان شخص أو مجموعة أشخاص أو جهة معينة، ويوجد نوع ثان يتكون من القرارات القيادية والإدارية وأخيرا الإشرافية ويعتمد معيار التفرقة بينهما على أساس المستوى الإداري الذي تتخذ فيه القرارات، فكل مستوى يختص بقرارات معينة وهو ما يتطلب وجود تناسق بين مختلف المستويات الإدارية بهدف الوصول إلى اتخاذ قرارات فعالة تحقق الأهداف المسطرة، أما النوع الثالث فيتضمن القرارات الفردية التي ينفرد فيها طرف واحد لاتخاذ القرار أي دون اللجوء أو إشراك الأطراف الأخرى، أما القرارات الجماعية فتقوم على أساس إشراك المجموعة أو الأطراف الفاعلة في المؤسسة لاتخاذ مختلف القرارات وهو ما يجعل هذه القرارات أكثر موضوعية لأنها تراعي مختلف المصالح أو الأهداف العامة.

➤ وهناك تصنيف آخر قائم على أساس درجة عدم التيقن: وهذا التصنيف مفيد خاصة لأغراض التدريب وتحديد أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة، والجدول التالي يوضح الأنواع المختلفة للقرارات طبقا لمدى التيقن الذي تنطوي عليه. (علي الضلاعين، 2005 ص 112).



الجدول رقم (01): يوضح تصنيف القرارات على أساس درجة عدم التيقن.

الخصائص	درجة عدم التيقن
- يتكرر حدوثها كثيرا مما يخفض عدم التيقن إلى أدنى حد، القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها.	- طبيعة روتينية
- من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم التيقن،القرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر	- قدر محدود من عدم التيقن
- ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط.	- قدر كبير من عدم التيقن
- مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعة جدا والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها.	- درجة مرتفعة جدا من عدم التيقن

المصدر: (علي الضلاعين، 2005، ص112).

يلاحظ من خلال هذا التصنيف أن هناك أربع حالات يتخذ في ظلها القرار وأن كل حالة تقابلها درجة معينة من عدم التيقن فعند اتخاذ قرارات روتينية تكون هناك درجة منخفضة من عدم التيقن، لأن القرارات معروفة ويتكرر حدوثها وبالتالي فمن السهل تطبيقها على عكس القرارات التي تتخذ في ظل أوضاع طارئة ومشاكل غير متوقعة الحدوث، وهذه الحالة تقابلها درجة مرتفعة من عدم التيقن نظرا لغموض المشكلة لدى متخذ القرار ونقص المعلومات حولها.

وهناك تصنيف آخر للقرار وهو كالاتي:

- قرارات إستراتيجية: وهي التي تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة مستقبلا ومن أجل إختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المؤسسة.

- قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد، أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية. فالقرارات الإستراتيجية يصدرها المدير التنفيذي في حين القرارات التكتيكية تصدرها الإدارة الوسطى. (جمال الدين لعويسات، 2009، ص 27).

يفهم من هذا التصنيف أن القرارات هي نوعين، يمثل النوع الأول: القرارات الإستراتيجية أي إستشرافية لرسم سياسات وخطط مستقبلية بهدف مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة وضمان إستمرارية وفعالية نشاطات المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

أما النوع الثاني فيشمل القرارات التكتيكية التي تعبر عن القرارات التشغيلية التي تتعلق بالتسيير اليومي للمؤسسات والتي تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة الأمد.

ثانيا : إتخاذ القرار.

#### 1- الفرق بين مفهومي صنع القرار وإتخاذ القرار:

يخط الكثيرون بين المفهومين ويعتقدون بأنهما مرادفان لمفهوم واحد بينما في الحقيقة أن لكل منهما مدلوله الخاص، فعملية إتخاذ القرار تعد بمثابة إحدى الخطوات أو المراحل لعملية صناعة القرار هذه الأخيرة التي تعتبر عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة نشاطات وتفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار (أي تحديد المشكلة وجمع البيانات المناسبة، وصولا إلى البدائل المتعددة ومن ثم إختيار البديل ووضع موضع التنفيذ). ولقد أجمع مختلف الكتاب والدارسين على أن كل هذه العملية تسمى صناعة القرار وأن إتخاذ القرار يأتي كمرحلة من ضمن مراحل تلك العملية وهو غالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب أي اتخاذ قرار باختيار ذلك البديل.

وبذلك فإن مفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية، إقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، ومنه يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار في الأخير أي اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب إختيار بديل واحد فقط من بدائل مختلفة لتحقيق هدف معين، فهو عملية مرتبطة بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات تهدف إلى التقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة. (زينب بن التركي، 2009، ص 88).

تخطأ الكثير من الدراسات في إعطائها تعريف واحد لمفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فلكل منهما مدلوله ومعناه الخاص ويمكن إيجاز الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار في النقاط التالية:

- إن عملية صنع القرار عملية معقدة ومتشابكة تضم مجموعة من الخطوات وتشهد عدة تفاعلات تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.
- إن اتخاذ القرار يشكل الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار وذلك باختيار البديل الأنسب من ضمن البدائل المتاحة.
- عادة تظم عملية صنع القرار مجموعة من الأطراف الفاعلة التي تعمل على جمع المعلومات والمعطيات اللازمة للوصول إلى القرار الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، والقرار المتخذ تنفرد به جهة معينة تتمتع بصلاحيات محددة تخولها لإختيار القرارات التي تراها مناسبة.

## 2- أهمية إتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار واحدا من أهم العمليات وأكثرها تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، فلطالما إعتبرت القرارات جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف عن إتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والإنجازات وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشكلات، وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر وظيفة المدراء في مختلف المواقع الإدارية وتتصل إتصالا مباشرا بكافة العمليات الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص 67).

كما تبرز أهمية اتخاذ القرار من خلال الدور الذي تلعبه هذه العملية في رسم مسارات وسياسات المؤسسة كونها تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. (خليل محمد حسين الشماح، وخيضر محمد كاظم، 2007، ص 239).

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية التي أولتها إدارة المؤسسات أهمية بالغة سواء في الفكر الإداري التقليدي أو الحديث، فلا يمكن أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها في الوقت والمكان المناسبين، كما أن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسات في جوهرها ماهي إلا انعكاس لعملية اتخاذ قرارات تخص مجالات عمل معينة يهدف من خلالها متخذ القرار إلى الوصول إلى أهداف ونتائج محددة بناء على اتباع إستراتيجيات وأليات منظمة بدقة لضمان اتخاذ قرارات فعالة وعقلانية.

### 3- خصائص عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إيجازها كالاتي:

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- إن أي قرار إداري هو لا بدا وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار الماضي.
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها .
- تتصف بالإستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى بتتابع واستمرار. (علي حسين علي، 2008، ص ص 21، 22)

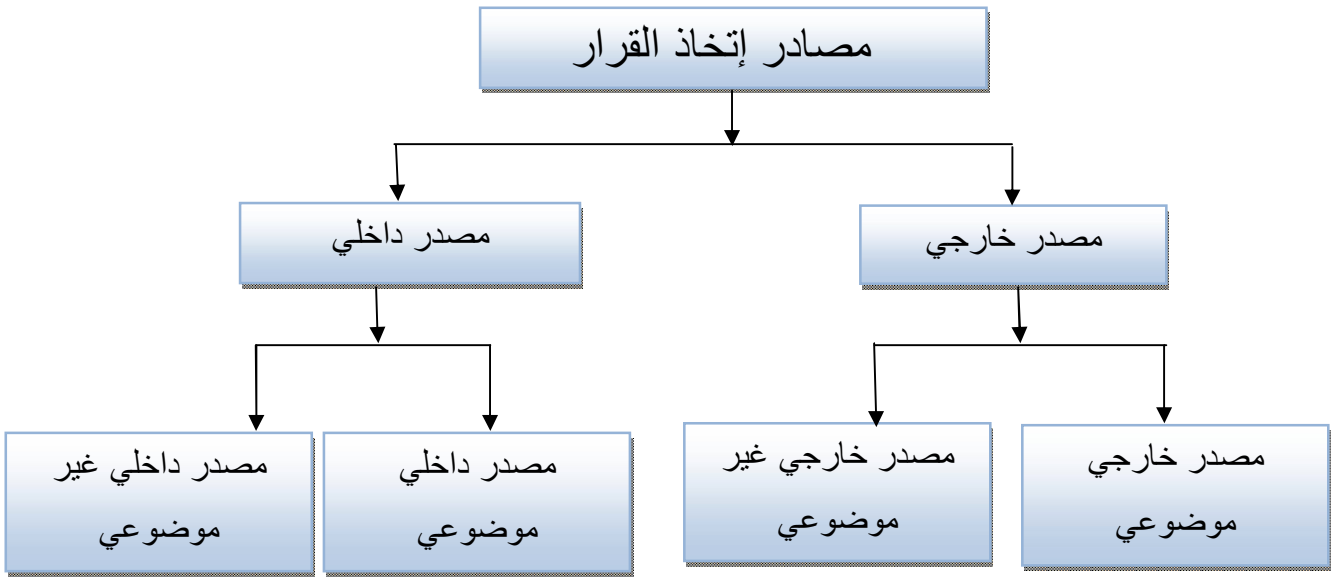
تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة والحساسة التي حظيت بالإهتمام الكبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الفكر الإداري كون نجاح المؤسسات مرهون بنوعية القرارات التي تتخذها في مختلف مجالات العمل ما يجعل منها أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية وبذلك فهي تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها أن عملية اتخاذ القرار تعتبر عملية دينامية مستمرة لا تعرف التوقف أو الإنقطاع كما أنها عملية منظمة ومنتظمة تمر عبر مجموعة من الخطوات الأساسية كذلك تتصف بالعمومية كونها تشمل كافة المؤسسات وبذلك فهي تتأثر بمجموعة من العوامل الإنسانية والبيئية المحيطة بها.

#### 4- مصادر اتخاذ القرار:

تختلف نوعية القرارات التي يتخذها الفرد من موقف لآخر كما تختلف أنواع القرارات من فرد لآخر فكل فرد يغلب عليه مصدر أو أسلوب معين في اتخاذ القرارات وقد قسمت مصادر اتخاذ القرار إلى:

- مصدر داخلي موضوعي: يحكم الفرد فيه العقل ويوازن بين كل البدائل المتاحة واختيار أنسبها ولا يتأثر بالآخرين.
- مصدر داخلي غير موضوعي يحكم الفرد فيه انفعالاته أكثر من العقل السلبية من جانبه تقوم على اللاتفكير.
- مصدر خارجي موضوعي يحكم فيه الفرد العقل ويوازن بين كل البدائل المتاحة واختيار أنسبها ويتأثر إيجابا بالآخرين.
- مصدر خارجي غير موضوعي يتأثر الفرد فيه سلبا بالآخرين ولا يفكر جيدا.

الشكل رقم (01): يوضح تقسيم مصادر اتخاذ القرار.



المصدر: (وفاء فؤاد جليبي، وإيناس ماهر بدير، وحنان سامي محمد، 2010، ص 37).

يعتمد متخذ القرار عند إختياره للبديل الأمثل كحل للمشكلات المطروحة والتي يسعى من خلالها إلى إيجاد الحلول المناسبة على عدة مصادر يمكن إبرازها في هذه النقاط، أولاً مصدر داخلي موضوعي وغير موضوعي فبالنسبة للموضوعي يتخذ فيه الفرد قرارات بناءاً على مهاراته وكفاءاته ويوازن بين مختلف البدائل ليختار البديل الأمثل الذي يراه مناسباً، أما الغير موضوعي فيعتمد فيه الفرد عند اتخاذ قراراته على إقتراحات الآخرين ويأخذ بها، وفيما يخص المصدر الخرجي فهناك الموضوعي والغير الموضوعي فالأول يأخذ فيه الفرد بالمعلومات الآتية من هذا المصدر ويوظفها بعد تحليلها بدقة في عملية إتخاذ القرار، أما الثاني فيتأثر متخذ القرار فيه سلباً بالمعلومات التي يتلقاها من هذا المصدر.

#### 5- عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر يمكن إبرازها على النحو التالي:

➤ وجود مشكلة: فمختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسات تمثل عائقاً أمام متخذ القرار الذي يبحث على الحلول المناسبة لمعالجة هذه المشاكل في أسرع وقت ممكن، والمشكلة هي العنصر الأساسي لموضوع القرار الذي سيتم اتخاذه. (النجف الأشرف، 2011، ص 29).

➤ **متخذ القرار:** وقد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

➤ **الأهداف والدافعية:** فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين يسعى من خلاله متخذ القرار إلى تحقيق هدف محدد ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة لتحقيق غاية.

➤ **البدائل:** إذ يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، وعادة ما يتوفر لدى متخذ القرار مجموعة من البدائل يحاول من خلالها إختيار البديل الأمثل والأنسب.

➤ **المناخ:** هو الذي يتم فيه اتخاذ القرار ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من إعتبرات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند اتخاذ القرار. (ريحي مصطفى عليان، 2007، ص71).

وفقا لهذا الطرح يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة عناصر تجعل من هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة ولذلك لا بد من وجود مشكلة لأنها تمثل الجوهر الذي تقوم عليه هذه العملية فمختلف القرارات المتخذة ما هي إلا محاولة لإيجاد حلول لهذه المشاكل المطروحة والذي يسعى من خلالها متخذي القرار إلى تشخيصها وجمع أكبر قدر من المعلومات حولها إلى تحديد أسبابها وأبعادها بناء على إتباع أساليب وسلوكات محددة لتحقيق أهداف معينة بعد دراسة كل البدائل المتاحة ومراعاة كل الظروف الداخلية والخارجية التي يتم في ظلها إختيار البديل الأنسب الذي يشكل مضمون القرار المتخذ لحل مشكلة معينة وكما لا نهمل المناخ الذي يتخذ في ظله هذا القرار والذي يساهم بشكل كبير في الوصول إلى الأهداف المسطرة.

## 6- طرق اتخاذ القرار:

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها إلى اتخاذ قرارات فعالة من شأنها تحسين القدرات التنافسية لها في السوق بناء على اتباع أساليب واستراتيجيات معينة يتم تحديدها بدقة، ولعل طرق اتخاذ القرار تعتبر من أهم العناصر الأساسية التي توليها إدارة المؤسسات أهمية بالغة عند الرغبة في اتخاذ أي قرار يتعلق بمصير وكيان المؤسسة.

- ولقد حدد جوردن أربعة طرق أساسية يتم الرجوع إليها عند اتخاذ القرارات هي:

- **طريقة الإجماع:** وذلك عن طريق تقديم إقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وذلك لتقويم هذا الإقتراح ومن ثم إختيار البديل الأمثل بموافقة الأعضاء.
- **طريقة التصويت:** يلجأ إليه أعضاء الجماعة عندما يكون إختلاف حول الحلول المعروضة، وفيه تخضع الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار المتوصل إليه.
- **تفويض السلطة:** كثيرا ما تلجأ الجماعة الديموقراطية لتسيير عملها والإسراع في اتخاذ القرار إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار نتيجة المرور بظروف خاصة.
- **تأجيل اتخاذ القرار:** وتستخدم الجماعة هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها، وكذلك في حالة عدم توفر أو عدم كفاية المعلومات والبيانات المتعلقة بقرار معين. (أسامة كامل، وعبد الغني حامد، 2006، ص ص 135-137).

يلاحظ من خلال الطرح الذي قدمه جوردن أن هناك أربعة طرق أساسية يتم الإعتماد عليها عند اتخاذ القرارات فكل مؤسسة تعتمد على طريقة معينة في هذه العملية وذلك حسب طبيعة نشاطها وكفاءة مواردها إضافة إلى طبيعة القرار المراد اتخاذه فالمؤسسات التي تقوم بإشراك العاملين في سير مختلف العمليات التنظيمية تعتمد على طريقة الإجماع وذلك عن طريق الأخذ بمجموعة من الإقتراحات المقدمة من جانب الأعضاء ومناقشتها ومن ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحضى بموافقة الأعضاء، وفيما يخص طريقة التصويت فيتم اللجوء إليها عندما يكون هناك عدم تفاهم أو إختلاف بين الأعضاء حول الحلول المعروضة وفيها يتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية وتلتزم الأطراف الأخرى بتنفيذه. أما الطريقة الأخيرة فنقوم على تفويض السلطة وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في حالة الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة نتيجة للظروف الطارئة وفي حالة عدم الوصول إلى قرار معين يتم اللجوء إلى طريقة تأجيل اتخاذ القرار لأن القضية ربما تكون غامضة أو لعدم توفر المعلومات الكافية عنها.

#### 7 - أساليب عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات الجوهرية في مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها أي مؤسسة وفي هذا الصدد أشار سايمون إلى أنه يوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ويمكن إبرازها فيما يلي:



### 1.7. الأسلوب التقليدي:

- الحكم الشخصي: ويكون إما بالإعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها.
- التخمين.
- المحاولة والخطأ عن طريق التجريب.
- التقليد أو إتباع القادة.
- العصف الذهني وهو عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة.
- أسلوب دلفي: يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل غيابيا في إجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه. (عبد الغفار حنفي، 2006، ص92).

يقوم هذا الأسلوب على إفتراضات النموذج الكلاسيكي لعملية اتخاذ القرارات والذي يرى بأن المشكلة واضحة لدى متخذ القرار كونه يمتلك كافة المعلومات الخاصة بهذه المشكلة ويختار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة بناء على أحكامه الشخصية ونضرتة الخاصة دون الإعتماد على أسلوب علمي وتحليلات دقيقة لمختلف الظروف والمتغيرات التي قد تحد من فعالية القرار المتخذ.

**2.7. الأسلوب الحديث:** يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات ويشكل في إطار المجالس الإدارية كما هو معمول به في المؤسسات الإقتصادية العمومية. حيث يختلف هذا الأسلوب عن تلك الأساليب التقليدية في كونها تقلل من أثر التحيز الناجم من الأحكام الشخصية العاطفية إلى حد كبير.

وفي هذا الخصوص يمكن أن نخرج عن أحد الأساليب الحديثة على النحو التالي:

- **أسلوب تحليل التعادل:** ويقوم على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، ويمكن إستخدامه في اتخاذ العديد من القرارات مثل قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوب. (عبد الغفار حنفي، 2006، ص94).

يقوم الأسلوب الحديث على إعتبار عملية اتخاذ القرار عملية جماعية يجب أن يتم فيها إشراك مختلف الأطراف الفاعلين في النسق المؤسسي كون القرار المتخذ يتعلق بمصير المؤسسة وأعضائها فالقرارات الجماعية تكون أكثر فاعلية وقابلية للتنفيذ والتنظيم الفعال هو ذلك التنظيم القادر على إستخدام كافة موارده وخاصة الطاقة البشرية من خلال إعطاء الفرصة للعاملين لتقديم مقترحاتهم وكذا إشراكهم في

عملية إتخاذ القرار، كما يركز هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين النتائج المتوقعة عند إختيار بديل من البدائل المتاحة وتكلفة تنفيذ هذا البديل كما يختلف هذا الأسلوب عن الأساليب التقليدية في كونه ينظر إلى أن عملية إتخاذ القرار عملية دينامية مستمرة تتأثر بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة وهو ما يجعل من هذه العملية تنسم بالرشد المحدود والعقلانية المحدودة.

- وهناك تصنيف آخر للأساليب التي تعتمد في اتخاذ القرار وهو:

- **الأسلوب الكيفي:** ويستخدم لتحديد الوسائل والأهداف أو النتائج المطلوبة ويتكون من أربعة أساليب كيفية وهي: الآراء، التجربة، الحقائق، الحكم الشخصي.
- **الأسلوب الكمي:** ويستخدم لتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج أو الأهداف المطلوبة، ويتكون هذا الأسلوب من عدد من الأساليب الفرعية منها: الإحتمالات، المباريات، التماثل، البرمجة الخطية، بحوث العمليات. (إسماعيل قبيرة، وبلقاسم سلاطنية، 2015، ص167).

يعتمد الأسلوب الكيفي في إتخاذ القرارات على التحيز الشخصي أو الحكم الشخصي لمتخذ القرار الذي يعتقد بأن كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة متاحة ومعروفة وأنه لا يعاني من عوائق، وهذا ما يجعل من هذا الأسلوب يقوم على العشوائية في اتخاذ القرار كون متخذ القرار يستند في قراراته على آراء الآخرين وعلى الحقائق التي يمكن ان تكون مغلوطة وغير معروفة عنده بدقة، أما الأسلوب الكمي في اتخاذ القرار فيعتمد على معايير موضوعية من خلال رسم الأهداف المراد تحقيقها وتحديد الوسائل والآليات الموصلة لتحقيق النتائج العملية بناء على بحوث ودراسات وتحليلات وهو ما يضمن الوصول إلى إختيار البديل الأمثل ومن ثم تنفيذه بطريقة منهجية ومنظمة للحصول على نتائج إيجابية.

## 8- خطوات عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار في مختلف منظمات الأعمال تأتي وفقا للمشاكل التي تعترض سير عمل المنظمات أو الصعوبات أو المخاطر التي تواجهها، ولذلك يتم التعامل معها في سبيل اتخاذها كل من منظور معين وبناء على المعطيات البيئية المحيطة.

- ويرى سيمون أن خطوات اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية:
- **مرحلة البحث والإستطلاع:** وهي مرحلة البحث والإستخبار عن مواقف مناسبة لإتخاذ القرارات التي تفترض ضرورة اتخاذ القرار بخصوصها.
- **مرحلة التصميم:** مرحلة البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة تلك المواقف.
- **مرحلة الإختيار:** يتم من خلالها إختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة. (علي خلف جاحجة، 2010، ص43).

من خلال هذا الطرح يتبين أن سايمون يعتبر أن عملية اتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل أساسية تشكل كل مرحلة أهمية بالغة لدى متخذ القرار الذي يبدأ في البحث والإستطلاع عن المواقف والمشكلات التي تستدعي اتخاذ القرار بخصوصها، فيقوم بدراسة تحليلية شاملة لمختلف الظروف المحيطة بالمؤسسة ذلك وجمع معلومات أكثر موضوعية وواقعية ومن ثم تحليلها وتصنيفها للإعتماد عليها في مرحلة التصميم وهي المرحلة المتعلقة بالبحث عن البدائل المختلفة للمشكلات والمواقف المتجددة ومن ثم تحديد البديل الأنسب القادر على تحقيق الأهداف المسطرة.

- أما إيرنست أرشر فيرى أن عملية اتخاذ القرار تتم عبر المراحل التالية:

- فهم ومراقبة بيئة القرار.
- تحديد المشكلة.
- تحديد أهداف القرار.
- تشخيص المشكلة.
- تطوير بدائل الحلول.
- تأسيس معايير وطرق لتقييم البدائل.
- تقييم بدائل الحلول.
- تنفيذ أفضل البدائل لخطط العمل. (خليل محمد العزاوي، 2006، ص111)

قسم إيرنست عملية اتخاذ القرار إلى ثمانية مراحل أساسية تبدأ من دراسة وتحليل بيئة القرار وذلك للتعرف على مختلف المشكلات والمواقف المتجددة التي تفرضها التحولات المتسارعة في مختلف المجالات، وهذا ما يتيح لمتخذ القرار فهم المشكلة بمختلف أبعادها بعد تشخيصها وتحديد بدقتها ليتم

إختيار بدائل الحلول المتاحة بناء على معايير محددة ومعروفة لديه ومن ثم تقييم بدائل الحلول لتنفيذ أفضل هذه البدائل وهي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار .

أما رواد الفكر التقليدي فيرون أن عملية إتخاذ القرار هي عملية عقلانية رشيدة تلعب فيها الإدارة العليا الدور الرئيسي في دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بإختيار البديل الأمثل الذي يعظم الربح بأسرع وقت وبأقل تكلفة، وبناء على طرحهم فإن اتخاذ القرار الأمثل يمر بالمراحل التالية:

- مرحلة التعرف على المشكلة .
- مرحلة جمع المعلومات .
- مرحلة تطوير البدائل.
- مرحلة تقييم البدائل.
- مرحلة الإختيار . (خليل محمد العزاوي، 2006، ص112).

لقد أهمل الطرح الذي قدمه رواد الفكر الإداري التقليدي فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار الدور الذي تلعبه البيئة الخارجية في عملية التأثير على مسار هذه العملية ومن ذلك أيضا أنهم إعتبروا ان الوصول إلى الأهداف المسطرة يتحقق بمجرد إختيار البديل الأمثل الذي يعظم الربح أو العائد فقط، إضافة إلى التقسيم الذي قدموه للمراحل التي تمر عبرها عملية اتخاذ القرار وقد أغفلوا مرحلتين أساسيتين هما مرحلة تنفيذ القرار ومرحلة المراقبة أو المتابعة، فلا يمكن الحكم على نجاح القرار المتخذ إلا إذا تم تنفيذه بالشكل المطلوب وبموافقة مختلف الأطراف المعنية بتنفيذه إضافة إلى متابعة وتقييم النتائج المحققة جراء تنفيذ بديل معين من البدائل المتاحة.

إن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل إلا أنها تختلف من عالم لآخر فكل واحد منهم قد ساهم بإعطاء نموذج يوضح فيه أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية وهي كالآتي:

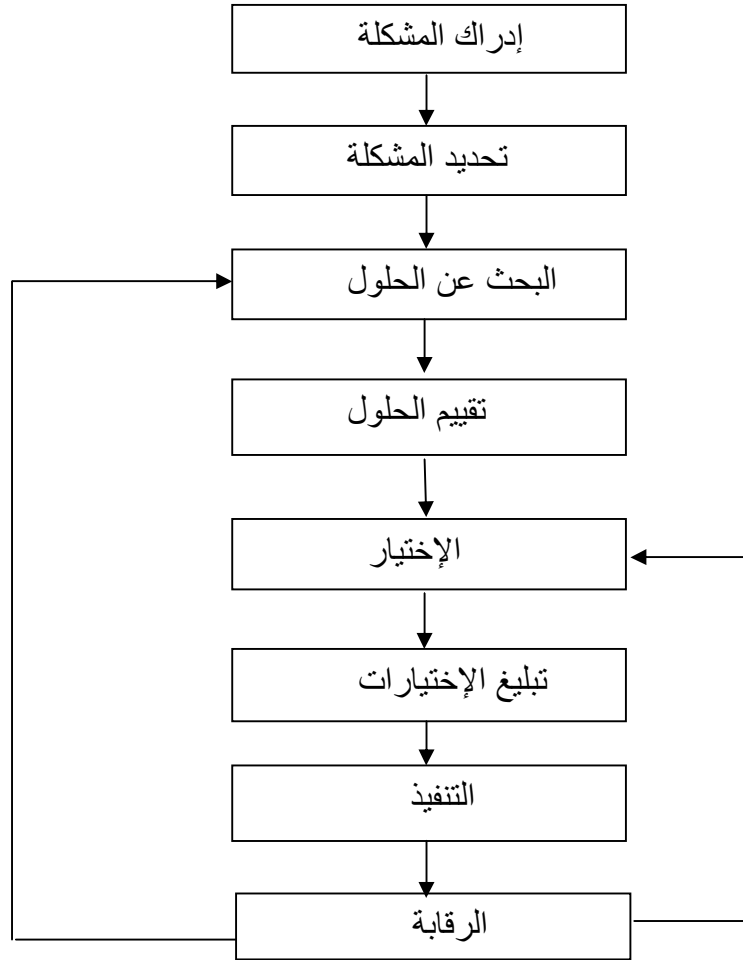
الجدول رقم: (02) يوضح نماذج عملية اتخاذ القرار.

سايمون	ليندبرج	ديل	النيج	فينغر	دايموك	نايجرو
- البحث و الإستطلاع - التصميم	- التعرف على المشكلة - تجميع معلومات	- تحديد الأهداف و الأنشطة - البحث عن أساليب عمل و	- تحديد المشكلة - تحليل المشكلة - إيجاد إفتراضات حول الأسباب الأساسية للمشكلة -تعريف محدد للمشكلة	- تحديد المشكلة - تحديد جميع البدائل الممكنة - البحث و الإستقصاءو تحليل الحقائق لكل بديل - إختيار أفضل الحلول لحل المشكلة	- تحديد المشكلة - تحليل المشكلة - الحلول البديلة - تقرير أفضل الحلول إصدار القرار	- الإعتزاف بالمشكلة من حيث تحديد ها و بلورتها - جمع المعلومات - تصنيف المعلومات - البحث عن البدائل - تحليل البدائل - تحديد البدائل - تقييم البدائل - القرار - التنفيذ - التقييم و المتابعة

المصدر: (أحمد الخطيب، وعادل سليم معاينة، 2009، ص 258)

يفهم من خلال النماذج التي قدمها الباحثون أن عملية إتخاذ القرار تقوم على إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة وأن أهم ما يميزها هو ذلك التتابع في مراحل والذي يزيد من دقة الإختيار والمفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة بصورة تعكس أهمية القرار بالنسبة للأطراف الفاعلة في اتخاذه ومدى إمكانية الإعتماد عليه في مواجهة المشاكل والمواقف المتجددة التي تواجهها المؤسسات ولعل أهم المراحل التي تتفق عليها هذه النماذج هي مرحلة تحديد المشكلة وتشخيصها والتعرف على أبعادها ثم مرحلة تجميع المعلومات تليها مرحلة تحديد البدائل وفي الأخير مرحلة تحديد البدائل أو البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل، والشكل الآتي يوضح خطوات عملية القرار:

الشكل رقم (02): يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار.



المصدر: (إسماعيل قيرة، وبلقاسم سلاطينية، 2015، ص163).

يفهم من خلال الشكل المقدم أن عملية اتخاذ القرار تقوم على اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية وأن أهم ما يميزها هو ذلك التتابع والتسلسل في مختلف مراحلها، إنطلاقاً من إجراء دراسة شاملة لكافة المواقف التي تمر بها المؤسسة وذلك بهدف إدراك مختلف الشاكل التي تواجهها وبعد تحديدها بدقة تقوم الأطراف الفاعلة في عملية اتخاذ القرار بالبحث عن الحلول الكفيلة والمناسبة لمواجهة هذه المشاكل وتقييمها بدقة لإختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، ومن ثم تبليغ هذه الإختيارات للجهات المسؤولة عن تنفيذها، لضمان التنسيق الفعال بين مختلف المستويات، مع ضرورة متابعة تنفيذ القرارات المتخذة لضمان السير الحسن لهذه العملية والحصول على نتائج إيجابية.

## 9- مقومات عملية إتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات هي التي تضم السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المؤسسات، فعملية اتخاذ القرارات عملية جماعية يشترك فيها العديد من الافراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة إضافة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحلها ولعل من أهم مقومات القرار الإداري:

- إتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها على المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف.
- أن يكون الإختيار مدروسا أي قائما على دراسة البديل أو عدة بدائل لوسائل وأساليب التنفيذ بكل منها.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار. (جابر عوض سيد، وأبو الحسن عبد الموجود، 2004، ص144).

يفهم من خلال الطرح أن عملية إتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية التي تشكل في مجملها الدعائم الأساسية التي تقوم عليها والمتمثلة في الإعتماد على الأسلوب العلمي المنظم في إختيار البدائل المتاحة وتحديد أساليب ووسائل التنفيذ المناسبة لكل بديل، إضافة إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها وهذا ما يتطلب إتفاق الأطراف الفاعلة في هذه العملية على إتباع سلوكيات واستراتيجيات معينة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

## 10- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار:

تتأثر القرارات بعوامل قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة تتمثل في النقاط التالية:

- **تأثير البيئة الخارجية:** فالمنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على القرارات هي الظروف الإقتصادية، السياسية والإجتماعية تقنية والقيم والعادات.
- **تأثير البيئة الداخلية:** فالقرار يتأثر بعدة عوامل تتمثل في حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها.

➤ **تأثير متخذ القرار:** فهذه العملية تتصل بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإجتماعية أو الإقتصادية. (بلحاج فتيحة، 2006، ص275).

➤ **نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها:** وغياب الأجهزة والأساليب لحفظها وتنسيقها وتقعدها والإزدواجية والتضارب في القرارات.

➤ **ضعف الرقابة:** وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية وبسبب ذلك تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى. (عصام محمد حمدان مطر، 2008، ص34).

➤ **التشخيص الخاطئ:** يعد التشخيص الخاطئ من أكثر العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار نتيجة لعدم كفاءة متخذ القرار في تشخيصه لمشكلة ما تحتاج إلى حل. (زيد منير عبوي، 2006، ص85).

تعد عملية إتخاذ القرار من العمليات الجوهرية التي توليها إدارة المؤسسات أهمية بالغة كونها المحدد الرئيسي لرسم سياستها ومساراتها الأنية والمستقبلية ويتفق جل الباحثين على أن عملية إتخاذ القرار ليست بالرهان السهل خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تفرزها بيئة العمل إضافة إلى تأثيرها بعدة عوامل قد تكون عائقا أمام صدور القرارات بصورة صحيحة والتي من بينها:

- بيئة العمل الداخلية والخارجية وما تفرزه من تداعيات سواء على المستوى السياسي، الإقتصادي والإجتماعي.

- نقص المعلومات اللازمة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وعدم دقتها وهذا ما يشكل عائقا كبيرا أمام متخذ القرار.

- عدم كفاءة متخذ القرار وتشخيصه الخاطئ لمختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسات، إضافة إلى ضعف الرقابة على القرارات المتخذة وعدم متابعة تنفيذها.

- لقد أهمل الطرح المقدم عاملا مهما يؤثر في عملية إتخاذ القرار وهو المركز المالي للمؤسسة فمعظم القرارات المتخذة يجب أن تراعي القدرات والموارد المالية التي تمتلكها.



## 11- معوقات عملية اتخاذ القرار:

تلعب عملية اتخاذ القرار دورا هاما في مختلف الممارسات الإدارية للمؤسسات هذا إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها إذ أن نجاح أو فشل أي مؤسسة ما ينسب إلى مدى جودة القرارات المتخذة، فمتخذ القرار الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الخاطئ أو الضعيف عن مدى فشل متخذ القرار في أداء مهامه، وذلك نتيجة للعديد من المشاكل التي تواجه هذه العملية والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- **مركزية سلطة القرار:** تلك الصفة التي تفقد القرار سرعة إستجابته للظروف والمشاكل التي إستوجبت صدوره، في الوقت الذي كان يمكن تفويض السلطات أو توزيع الصلاحيات لمجابهة هذا العيب ونتائجه.
- **عدم الأهلية لإتخاذ القرار:** يؤشر هذا إلى الإفتقار إلى صلاحية متخذ القرار على تحديد متطلبات ذلك من البيانات والمعلومات أو عدم قدرته على تحليلها وإستثمارها في حالة وجودها وتوفرها، أو ضعف المستوى في إختيار البديل الأمثل.
- **عدم ترشيد الإنفاق:** يعبر هذا النوع من المشاكل عن الهدر أو الإفراط في الجهد والوقت والموارد المستخدمة في صناعة واتخاذ القرار من دون عوائق مقابلة مستحقة أي تحميل المنظمة أعباء إضافية هي في غنى عنها ولا قدرة لها على تحملها وغير مناسبة. (موسى خليل، 2011، ص215).
- **الضغوط الإقتصادية والسياسية وضغوط الرأي العام، إضافة إلى الضغوط النابعة من العلاقات الإجتماعية لمتخذ القرار.**
- **ضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار وتحد من فعاليتها.** (نواف كنعان، 2009، ص310).

تعد عملية اتخاذ القرار أحد العمليات الأساسية التي توليها إدارة المؤسسات إهتماما كبيرا كون بقائها واستمرارها مرهون بجودة ونوعية القرارات التي تتخذها خاصة في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي تؤثر بشكل كبير على سوق العمل وما تفرزه من مشاكل ومعوقات تحد من عملية اتخاذ القرار والتي يمكن إيجازها في مجموعة عناصر أبرزها المعوقات الداخلية كعدم الأهلية لإتخاذ القرار

فإنساب هذه العملية لأشخاص غير مؤهلين غير قادرين على جمع المعلومات اللازمة وتحليلها ومن ثم توظيفها في إختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، إضافة إلى اعتماد المركزية في عملية اتخاذ القرار وهي أحد المشاكل الرئيسية التي تحد من فاعلية القرار المتخذ وتجد الإدارة صعوبة في إقناع الأطراف الفاعلة في التنظيم بتنفيذه، أما المعوقات الخارجية فتتمثل في الضغوطات التي تفرزها البيئة الخارجية والتي تشمل الضغوط السياسية والإقتصادية وكذلك الإجتماعية والثقافية إضافة إلى ضغط الحكومات.

ولقد أهمل الطرح الذي جاء به الكاتب معيقا أساسيا لعملية اتخاذ القرار وهو الأزمات التي تعتبر الهاجس الأكبر اليوم في عالم الأعمال لأنها تفقد متخذ القرار السيطرة على زمام الأمور وتشكل ضغطا كبيرا إضافة إلى حدوثها بشكل مفاجئ وفي ظل هذه الظروف عادة ما تتخذ قرارات سريعة وغير دقيقة.

### خلاصة الفصل:

بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار تمثل أحد العمليات الجوهرية التي تحضى بالإهتمام المتزايد من قبل المؤسسات، كونها المحدد الأول والأخير لنجاح أو فشل أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها وذلك لأن بقائها في سوق المنافسة مرهون بنوعية القرارات التي تتخذها، وهو ما يتطلب قدرة كبيرة على الدراسة والتحليل لمختلف العوامل المؤثرة في مسار هذه العملية.

# الفصل الرابع: إدارة الأزمات

تمهيد:

أولاً: الأزمة.

1- خصائص الأزمة.

2- أسباب وقوع الأزمة.

3- مراحل الأزمة.

4- أنواع الأزمات.

5- فوائد الأزمة.

ثانياً: إدارة الأزمة.

1- خلفيات مصطلح إدارة الأزمات.

2- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

3- أهمية إدارة الأزمات.

4- أهداف إدارة الأزمات.

5- مراحل إدارة الأزمات.

6- أساليب إدارة الأزمات.

7- عوامل نجاح إدارة الأزمات.

8- معوقات نجاح إدارة الأزمات.

9- خطوات مهمة في إدارة الأزمات.

خلاصة:

### تمهيد:

لقد أصبحت الأزمات في الوقت الراهن تشكل مصدر تهديد للمؤسسات وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة العمل الداخلية والخارجية وضعف قدرات الإدارة في تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات لهذا تهدد الأزمات استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعتها وبقائها في بؤرة الاختبار وبما أن الأزمات جزء هام وأساسي في دورة حياة أي مؤسسة وبالأخص المؤسسة الاقتصادية، فعليها أن تستعد لمواجهةها وإدارتها عندما تظهر في أي وقت من خلال الإدارة الفعالة للأزمات في مختلف مراحلها، ما جعل من إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة، فهي تقدم وعيا بطبيعة التغير المتسارع الذي أصبح السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل وهنا تبرز الحاجة إلى تطوير المؤسسات لقدراتها في مجال إدارة الأزمات لذلك أصبح استخدام تقنيات إدارة الأزمات وأساليبها في الوقت الحالي ذا أهمية لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى خصائص الأزمة، أسباب وقوعها، مراحل تطورها وأنواعها إضافة إلى فوائدها، كما سيتم التعرّيج عن خلفيات مصطلح إدارة الأزمات والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات مع ذكر أهمية إدارة الأزمات وأهدافها ومراحلها وكذلك الأساليب المعتمدة في إدارتها وعوامل نجاحها، إضافة إلى ذكر معوقات نجاحها وأخيرا تم إبراز خطوات مهمة في إدارة الأزمات.

أولاً: الأزمة.

### 1- خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص تتمثل في النقاط التالية:

➤ المفاجئة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الإهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.

➤ التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المتعلقة بها.

➤ وجود نوع من الغموض والضبابية يرافقه نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار وبالتالي عدم قدرته على تحديد أي الإتجاهات يجب أن يسلك، إضافة إلى سيادة حالة من الخوف من المجاهيل التي يتضمنها إطار الأزمة. (ماجد سلام الهدمي، د.ت، ص20).

➤ ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة على المواقف ولستيعابها جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لإتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

➤ تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية.

➤ جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الإستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة. (مجدي أحمد محمد عبد الله، 2013، ص ص25،26).

إن الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها تتميز بمجموعة من الخصائص منها:

- أنها تمثل تهديد للكيان الإداري نتيجة لحدوثها بشكل مفاجئ.

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

- تمثل نقطة تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلي توقف نشاطها.
- تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة نتيجة لنقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.

### 2- أسباب وقوع الأزمات:

- يعتبر التوصل لأسباب الأزمات الطريقة الأمثل لتجنب حدوثها أو على الأقل للتقليل من تفجرها وامتداد آثارها لأدنى حد وحلها بشكل أسرع وبأقل تكلفة، ولعل من أسباب وقوع الأزمات مايلي:
  - سوء الفهم: وهو يشير إلى خطأ في استقبال وخضم المعلومات المتاحة عن الأزمة.
  - سوء الإدارة: فحينما يتدهور النظام الإداري تكون المؤسسة عرضة للأزمات والمشاكل.
  - تعارض المصالح والأهداف: فتعارض المصالح بين الأفراد أو بين الأقسام يؤدي إلى أزمات ومشاكل كبيرة.
  - الأخطاء البشرية والإشاعات: وهما من أكثر الأسباب المتسببة في وقوع الأزمات فالأخطاء البشرية تكون نتاجا لأخطاء في الأداء، أما الإشاعات فهي استخدام معلومات كاذبة ومضللة.
  - الرغبة في الإبتزاز: وهو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية، مادية وبشرية تفقده التركيز في إنجاز الأعمال. (خليل الرفاعي، وبسمة عولمي، 2016، ص ص 33، 34).

تعد الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة، فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها نشاطها بعيدة عن التعرض للأزمات التي تختلف أسبابها وشدة تأثيرها من مؤسسة لأخرى وذلك نتاجا لعوامل داخلية وخارجية، فالداخلية تتمثل في انعدام الثقة بين الأطراف الفاعلين فيها وتعارض وتضارب مصالحهم، إضافة إلى عامل الأخطاء البشرية والأعطال التقنية التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات على

درجة عالية من الخطورة، أما الخارجية فتكون ناتجة عن مختلف الضغوطات التي تفرضها بيئة العمل الخارجية كالمنافسة الشديدة إضافة إلى ضغط الحكومات.

### 3- مراحل الأزمة:

تمر الأزمة في نموها وتطورها بعدة مراحل أساسية تمثل كل مرحلة أهمية خاصة لدى الأطراف المعنية بإدارتها وإيجاد الحلول الكفيلة لاحتواء مختلف الأضرار المتوقعة الحدوث ويمكن إيراد هذه المراحل كالآتي:

- **مرحلة ميلاد الأزمة:** تبدأ فيها الأزمة بالظهور في شكل مبهم يرافقه شح في المعلومات.
- **مرحلة نمو واتساع الأزمة:** تأتي نتيجة لفشل متخذ القرار في القضاء على الأزمة في بداياتها.
- **مرحلة قمة نضج الأزمة:** فيها تصبح الأزمة ذات قوة تدميرية يصعب السيطرة عليها.
- **مرحلة انحسار ونقص الأزمة:** وفيها يكون حدث للأزمة نوع من التفثيت والإنكسار فبدأت تنقلص وتتحسر ولكنها لم تنته بعد.
- **مرحلة إختفاء الأزمة:** وفيها تفقد الأزمة مظاهر قوتها، وتبدأ بالتلاشي. (مجدي أحمد محمد عبد

الله، 2013، ص ص 31، 32)

يفهم من خلال هذا التقسيم أن هناك خمسة مراحل أساسية لتطور الأزمة تشكل كل مرحلة أهمية بالغة لدى متخذ القرار الذي يسعى إلى السيطرة على الأزمة في مختلف مراحلها وذلك بالتركيز على خصائص كل مرحلة وإيجاد الآليات والإستراتيجيات المناسبة للتصدي لها بناء على أساليب علمية معينة ومتابعات مستمرة من مختلف الأطراف المعنية بإدارتها.

- ويرى بعض الباحثين في مجال الأزمات أن دورة حياة الأزمة تمر بالمراحل التالية:

**1- نشأة الأزمة:** وهي المرحلة التي تبدو فيه الأزمة تلوح في الأفق، إذ يداهم متخذ القرار إحساس بالقلق ويستطيع متخذ القرار في هذه المرحلة بخبرته أن يفقد الأزمة مرتكزات نموها من خلال تفتيس الأزمة ومحاولة تجميدها.



## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

2- نمو الأزمة: إذا تطورت الأزمة بعد ميلادها نتيجة عدم قدرة متخذ القرار على القضاء عليها، فإنها تنمو بحيث لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها، ومن هنا يجب عليه التدخل الإيجابي من أجل إفقاد الأزمة عوامل تطورها.

3- تفاقم الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة نتيجة عدم دراية متخذ القرار بأبعاد الأزمة محل الاعتبار واستبداده بالرأي وانغلاقه على نفسه، أو عدم التخطيط المسبق لها، وتفاقم الأزمة لعدة أسباب أهمها سوء التخطيط والإدارة، عدم تناسق وتكامل أفراد منظومة صنع القرار، عدم الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية والاقتصادية والبشرية المتاحة. (مجدي أحمد محمد عبد الله، 2013، ص53).

يقوم هذا التقسيم المقدم لمراحل تطور الأزمة على ثلاث مراحل أساسية وهي:

- نشأة الأزمة: وفي هذه المرحلة ترسل الأزمة إشارات إنذار تنذر بحدوثها إن تظن متخذ القرار في إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية وذلك باتخاذ الاحتياطات اللازمة للحد منها ومعالجتها في البدايات الأولى لنشأتها.
- نمو الأزمة: إن فشل متخذ القرار في القضاء على الأزمة في بدايات نشأتها يتيح لها النمو والإتساع أكثر فأكثر وبوصولها إلى هذه المرحلة تكون المؤسسة أمام إشكال كبير يتمثل في كيفية السيطرة عليها وهو ما يتطلب التنسيق الفعال بين مختلف الأطراف من أجل تجميد نمو الأزمة وتفادي آثارها التدميرية.
- تفاقم الأزمة: وهي المرحلة التي تنفجر فيها الأزمة نتيجة الفشل في تشخيصها والسيطرة عليها وهو ما يشكل خطورة كبيرة على المؤسسة لأنه يصعب التعامل معها إلا إذا كانت تمتلك فريق عمل متكافئ يقوم بإعداد خطط فاعلة للتعامل مع مختلف التهديدات المحتملة.

4- أنواع الأزمات:

لقد قدمت تصنيفات مختلفة للأزمات وفقا للمعايير التي يعتمد عليها كل تصنيف، وعموما يمكن حصر أهم هذه المعايير فيما يلي:

- **معيار مصدر الأزمة:** وتنقسم إلى أزمات تقع بفعل الإنسان وأزمات تقع بفعل الطبيعة.
  - **معيار موضوع الأزمة:** تنقسم الأزمات وفقا لموضوعها إلى ثلاثة أنواع:
    - أزمات مادية: وهي أزمات تحدث وتدور حول محور موضوعي مادي كأزمة السيولة النقدية.
    - أزمات معنوية: وهي أزمات تدور حول محور غير موضوعي يتعلق بذاتية الأشخاص أطراف الأزمة مثل أزمة الثقة وأزمة الولاء.
    - أزمات مادية معنوية: وهي الأزمات التي تجمع بين الجانب المادي والجانب المعنوي.
  - **معيار معدل التكرار:** تنقسم الأزمات وفقا لهذا المعيار إلى أزمات دورية تحدث بشكل دوري وأزمات غير دورية وهي أزمات عشوائية تحدث عادة فجأة لعوامل متعددة.
  - **معيار عمق الأزمة:** وتشمل أزمات سطحية وهي أزمات تحدث بشكل فجائي ولا تشكل خطورة كبيرة على الكيان الإداري، وكذلك أزمات عميقة متغلغلة وهي أخطر أنواع الأزمات لإرتباطها ببنيان الكيان الإداري، الذي حدثت به ويتوقف مصير هذا الكيان على مدى عمقها قدر خطرها وتأثيرها.
  - **معيار طبيعة التهديدات:** وتنقسم إلى أزمة تهديد خارجي، أزمات الأعطال والفسل، أزمات تهديد موجه ضد اقتصاد المؤسسة، أزمات الخسائر الفادحة، أزمات نفسية أزمات الأمراض المهنية.
- (حمدي شعبان، 2005، ص ص 102 - 106).

يختلف الباحثون في مجال إدارة الأزمات في إعطاء تصنيف واحد وموحد لأنواع الأزمات، نتيجة لتعدد تخصصاتهم العلمية وكذا تنوع الأزمات التي تواجهها المؤسسات في ظل التطور المتسارع الذي يعرفه العالم، إلا أنهم يتفقون حول نقطة جوهرية وهي الآثار التدميرية التي تخلفها الأزمات أثناء وحتى

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

بعد حدوثها، إذا لم يستطع متخذ القرار التعامل والتعاطي معها بنجاح بمعرفة أسباب نشوءها وتفكيكها ومن ثم إيجاد الحلول الكفيلة لمعالجتها.

- ووفقا للتصنيف المقدم فإن هناك أنواعا متعددة للأزمات يمكن إيجازها كالاتي:

- أزمات تقع بفعل الإنسان، وأخرى تسببها الطبيعة.
- أزمات مادية ومعنوية ونوع ثالث يجمع بينهما وهي الأزمة المادية المعنوية التي تدور حول موضوع مادي إلا أن انعكاساتها تكون معنوية على الأطراف المعنية بها.
- أزمات دورية تحدث في فترات معروفة وأزمات غير دورية أهم ما يميزها عنصر المفاجأة وتكون في فترات غير معروفة ومتوقعة.
- أزمات سطحية تكون أقل خطورة على الكيان الإداري ولا تشكل تهديدا كبيرا على نشاط المؤسسة على عكس الأزمات المتغلغلة التي تكون أكثر تشعبا وتعقيدا تشكل تهديدا كبيرا على الكيان الإداري مما يتطلب إيجاد الحلول السريعة لمواجهتها.
- أزمات تهديد خارجية تفرزها الضغوط والمتغيرات الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسات أزمات تهديد داخلية تتعلق بالبيئة الداخلية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.
- وهناك تصنيف آخر يرى بأن الأزمات التي تمر بها المؤسسات تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:
  - **أزمات المسار الطبيعي:** هي أزمات طبيعية تمر بها المنظمة مثل الأشخاص الطبيعيين في نموهم وتطور حياتهم العادية، ويمكن الاستفادة من هذه الأزمات لتجاوز أزمات مستقبلية تحدث مع أي شخص ويجب التنبؤ دائما لمثل هذه الأزمات والإستعداد لها حتى يتم تجاوز تجارب الأزمات الماضية.

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

➤ **أزمات الأحداث الطارئة:** هي أزمات تحدث بشكل غير متوقع في مسيرة المنظمة العادية أو في نشاطاتها تسبب أحداث طارئة على نشاط المنظمة، تتسم بالسرعة في حدوثها والمفاجأة، وهما عنصران أساسيان يميزان هذا النوع من الأزمات. (محمد الصيرفي، 2007، ص 21).

يركز هذا التصنيف على تقسيم الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات إلى نوعين أساسيين هما: أزمات المسار الطبيعي، أزمات الأحداث الطارئة.

إن أزمات المسار الطبيعي هي أزمات عادية تواجهها المؤسسات في مختلف مراحل تطورها وتكون ذات خطورة محدودة كونها متوقعة الحدوث وأسبابها معروفة لدى متخذ القرار الذي يتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والاستفادة منها على اعتبارها تجارب مفيدة تمكن من التعامل مع أزمات مستقبلية مشابهة، أما أزمات الأحداث الطارئة فهي ذلك النوع من الأزمات التي تحدث بشكل سريع ومفاجئ و تكون غير متوقعة ما يضع متخذ القرار أمام إشكال كبير يتمثل في كيفية التصدي لها باتخاذ الإجراءات التصحيحية والقدرة على عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملائمة القرارات لجميع جوانب الموقف الأزموي.

### 5- فوائد الأزمة:

إننا عندما نفكر في الأزمة يتبادر إلى الأذهان مدلولها وهو المتاعب والمشكلات فقد تحطم روتين مريح مألوف وأصبح من الواجب اتخاذ قرارات بناء على معلومات غير كافية وفي ظل ضغوط هائلة ومن يدري كيف ستسير الأمور؟

إن من الخطأ التفكير في الأزمات من المنظور السلبي فقط، فهناك عادة جانب إيجابي في الأحداث الحرجة وهذا الجانب ينبغي التعرف عليه واستغلاله. فالأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصا لم تكن متاحة في أي وقت آخر ويعود السبب في أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تتأطرها درجة أخرى في الأوقات العادية هو أن الأزمة تنحي جانبا كل القواعد القديمة، إن الشيء المهم هو إدراك هذه اللحظات النادرة التي يجود فيها القدر بالفرص واقتناصها.

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

ومن المزايا المحتملة للأزمة: ميلاد أبطال، تسريع التغيير، مواجهة المشكلات الكامنة، وضع استراتيجيات جديدة، نشوء أنظمة للإنذار المبكر، ظهور مزايا تنافسية جديدة. (علا أحمد أصلاح 2004، ص ص 102، 103).

تخطأ الكثير من المؤسسات عندما تعتبر الأزمات أحداثاً سلبية تهدد مصيرها وكيانها وذلك بسبب الآثار التدميرية التي تخلفها هذه الأزمات أثناء وقوعها وحتى بعد وقوعها، إذ أنها قد تحطم روتين عمل مريح وتضع متخذ القرار أمام ضغوطات كثيرة يرافقها ضيق الوقت المتاح لإيجاد الحلول الكفيلة لمعالجة هذه الأزمات، وما لا يمكن إغفاله هو أنه إلى جانب سلبيات الأزمة هناك إيجابيات أخرى إذ تعمل المؤسسات الناجحة والاحترافية إلى الاستثمار في هذه الأزمات واعتبارها تجارب إيجابية يستفاد منها مستقبلاً، إضافة إلى أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية، وهو ما يستدعي تجاوز القواعد القديمة والبحث عن الآليات المناسبة للتعامل معها بمراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة واعتبار الأزمات فرصاً ثمينة يجب اقتناصها والاستفادة منها.

ثانياً: إدارة الأزمات:

### 1 - خلفيات مصطلح إدارة الأزمات:

لقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في أحضان الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط. (محمد نصر مهنا، 2004، ص 13).

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة. (زينات موسى مسك، 2011، ص 24).

وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات، لإدارة المشاكل الحادة المنفجرة، وهي بذلك بمثابة إدارة أزمومية أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة الديمقراطية، ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزمومية" ثار

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بتتقيح ووضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات.(محمد نصر مهنا، 2004 ص14).

تشير العديد من الدراسات إلى أن إدارة الأزمات انبثقت منذ القدم، من خلال الممارسات العملية فكانت مظهرا من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة وبالتحديد من خلال علم الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة، ثم سرعان ما نما هذا المفهوم وتم تداوله لاسيما في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى الأسلوب المعتمد في التعامل مع المواقف الدولية المتوترة، وبعد اتساع استعمالات هذا المفهوم في مختلف المجالات، زادت الحاجة إلى تكوين فكر إداري قادر على تحليل ودراسة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات بالاعتماد على مناهج وأساليب علمية ومن ثم إمكانية تطويره إلى نمط إداري متكامل وهو ما أصبح يطلق عليه بإدارة الأزمات التي تعمل كوحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مختلف الإختلالات والمشاكل التي تهدد استمرار النسق وتوازنه، ومما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات ك ممارسة موجودة منذ القدم باعتبارها أسلوبا لحل المشاكل لكنها كإطار نظري حديثة المنشأ.

### 2- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

تعد إدارة الأزمات ميدان بحثيا جديدا قد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل الستينات على وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام1962، باعتبارها النموذج الناجح لإدارة الأزمات وهي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات بما يؤرخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية ومنها إلى كافة الإدارات في الهياكل والمنظمات حيث أنشأت قوة المهمات الخاصة وغرف العمليات لإدارة المشكل الحادة المنفجرة، وقد أصبحت المنظمات اليوم تحتوي على إدارة مستقلة مهمتها الأساسية هي إدارة الأزمات وتقوم على التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. ( لعجال باية،2014، ص ص 86، 87).

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

ولعل أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لإدارة الأزمات هي الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها و مسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (محمود جاد الله، 2008، ص 26).

أما الإدارة بالأزمات فهي تعني افتعال أزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل، وتقوم على افتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمات أو الأزمة إلى سلوك معين. (بن عبد العزيز فطيمة، 2014، ص 232).

يلاحظ من خلال التعاريف المقدمة أن إدارة الأزمات تمثل مجموعة الخطط والأساليب والإجراءات العلمية المنظمة التي تتبعها المؤسسات بهدف السيطرة على الأزمات واحتوائها من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتوجيهها وكذلك تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المؤسسة.

أما الإدارة بالأزمات فتعني فن صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على مختلف الأوضاع الصعبة التي تواجهها المؤسسات، وتقوم على افتعال أزمة واتخاذها كأحد الآليات المهمة في مواجهة مشاكل الكيان الإداري، وما يمكن قوله أن الأزمة المفتعلة لا تحقق أهدافها إلا إذا استوفت مواصفات أهمها الإعداد المبكر لها بناء على دراسات وأساليب علمية وعملية منظمة وكذلك تهيئة مسرح التنفيذ في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة.

### 3- أهمية إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن، ولا يعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء كان على مستوى الفرد أم على مستوى مؤسسة أو على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدعوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم لأنهم شعروا أنهم بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي، والذي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأزمة. (بن عبد العزيز فطيمة، 2014، ص 233).

كما تبرز أهمية إدارة الأزمات من خلال الدور الذي تلعبه في تحليل مقدار التعرض للمخاطر بجميع أنواعها، ويتضمن هذا التحليل مدى احتمالية حدوث الأزمات والظروف اللازمة لحدوثها وبعد إجراء دراسة وتحليل المخاطر وتحديد ما يقرر مدراء الأزمات كيفية التعامل معها ومدى قدرة المؤسسة على تحملها من خلال عمل خطة شاملة بمراعاة الجوانب القانونية، الإدارية، المالية والتقنية. ( نائل محمد المومني، 2007، ص ص 20، 21).

تبرز أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات من خلال مختلف الجهود التي تقوم بها هذه الإدارة في سبيل التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها بعد إجراء الدراسات المتعلقة بتحديد مختلف المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات ومن ثم عمل خطة شاملة ومدروسة إضافة إلى تحديد الكيفية المناسبة التي يمكن اعتمادها في التدخل لمواجهة الأزمات، وهنا يظهر الدور المحوري الذي يلعبه فريق إدارة الأزمات من خلال مختلف الجهود التي يبذلها في الاستعداد لمواجهة مختلف التهديدات التي تفرزها الأزمات قبل، أثناء وحتى بعد حدوثها. فإدارة الأزمات هي الجهة المسؤولة عن استقرار وتوازن المؤسسة في ظل المتغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة العمل.

#### 4- أهداف إدارة الأزمات:

تسعى إدارة الأزمات من خلال الاعتماد على الأدوات العلمية لتشخيص ومعالجة مختلف الأزمات التي يمكن أن توجهها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبيه بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد.
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل وأثناء حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التوازن بأقل تكلفة.
- التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة، والاستعداد الدائم لمواجهةها وتوفير نظم اتصال فعالة. (وافي بن صالح بن شليويح الزلفي، 2011، ص 29).



## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

➤ السعي إلى تشكيل فريق عمل إحتراقي خاص بإدارة الأزمات يضم أعضاء يتميزون بالكفاءة والفاعلية لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

➤ تمكين الإدارة من السيطرة على المواقف المتجددة والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية بالأزمة، لضمان إستمرار نشاطات المؤسسة والحفاظ على إستقرارها وتوازنها.(حسين عبد القادر 2016، ص216).

➤ العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

➤ تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها والخسائر المترتبة عنها إلى الحد الأدنى.(سهام بوفلفل، وشريف غياط، 2016، ص 165).

تسعى المؤسسات في ظل التطور المتسارع الذي يعرفه العالم إلى السيطرة والمحافظة على مكانتها في السوق الذي يعرف منافسة شديدة بالاعتماد على آليات بما يوازي الفكر الإستراتيجي لمتخذ القرار ولعل إدارة الأزمات تعتبر من أهم الدعائم الأساسية التي تركز عليها المؤسسات في مواجهة مختلف الأزمات التي تواجهها ما جعل من إدارة الأزمات إدارة عالمية وإستراتيجية تسعى لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الاستعداد الدائم لمواجهة مختلف الأزمات والتعامل معها بنجاح في مختلف مراحلها وكذلك إيجاد الحلول المناسبة للتصدي لها بناء على أساليب علمية منظمة.

- توفير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية واستغلالها أحسن إستغلال للتعامل مع الأزمات المحتملة الحدوث.

- السيطرة على المواقف المتجددة التي تفرزها البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات وحشد مختلف الطاقات إضافة إلى هندسة فريق عمل متكامل يضم مجموعة من الأطراف الفاعلين والمؤهلين للتعامل بنجاح مع مختلف الأزمات التي تهدد مصير وكيان المؤسسات.

5- مراحل إدارة الأزمات:

هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة:

➤ مرحلة ما قبل الأزمة.

➤ مرحلة حدوث الأزمة والتعامل معها.

➤ مرحلة ما بعد الأزمة.

**1.5. مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تندر بوقوع الأزمة وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً. (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 81).

**2.5. مرحلة حدوث الأزمة والتعامل معها:** في هذه المرحلة يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويقوم بدوره في معالجة الأزمة حيث يبادر إلى عقد اجتماع فوري حال وصوله نبأ وقوع الأزمة لمناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية لتصويب الأوضاع. (زيد منير عبوي 2006، ص 27).

**3.5. مرحلة ما بعد الأزمة:** وفيها يتم احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار أهم من عملية إدارة الأزمة لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن ويتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك من مرحلة التعامل مع الأزمة إلا أنه لا بد أن تنتج عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى كما أن التعامل مع الأزمة ينتج عنه عدة دروس مستفادة من السلبيات والإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها. (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 82).

يلاحظ من خلال هذا الطرح أن إدارة الأزمات تمر عبر ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة والتعامل معها، مرحلة ما بعد الأزمة.

عادة ما تكون هناك إشارات تحذيرية تنبؤ باحتمال وقوع أزمة وهو ما يفرض الاستعداد الدائم واتخاذ الإجراءات الوقائية لتفادي وقوعها، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات وأخذها بعين الاعتبار فمن

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

المتوقع جدا وقوع أزمة والتي تشكل بدورها خطرا كبيرا على الكيان الإداري كونها تهدد استقرار واستمرارية نشاط المؤسسات، وهذا ما يتطلب التدخل السريع لفريق إدارة الأزمات باستخدام الصلاحيات المخولة له لإجراء مختلف التدابير اللازمة للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها واتخاذ القرارات التصحيحية لتصويب الأوضاع ومن ثم إيجاد الحلول الكفيلة لمواجهتها واحتوائها للحد من آثارها واعتبارها كتجارب مستفادة للتعلم منها واكتساب الخبرة في التعامل مع أزمات مستقبلية ممكنة الحدوث.

- ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات عملية منظمة تنقسم إلى ثلاث مراحل هي:

➤ **الوقاية:** وتكون من خلال بناء علاقات مع ذوي المصالح ومراقبة مختلف علامات البيئة.

➤ **الإستعداد:** تعيين فريق إدارة الأزمات ووضع خطة مفصلة لمجابهتها وكذلك وضع نظام إتصال فعال.

➤ **الإحتواء:** ويكون من خلال الإستجابة السريعة وتفعيل خطة إدارة الأزمات.(كامل محمد المغربي، 2007، ص175).

يلاحظ من خلال هذا الطرح أن إدارة الأزمات تمر عبر ثلاث مراحل أساسية تمثل كل مرحلة أهمية خاصة لدى الأطراف المعنية بالتعامل مع الأزمات والتي تسعى لبناء علاقات مع مختلف المصالح التي قد تكون أحد المصادر المسؤولة عن حدوثها وذلك بالاستعداد الدائم مع ضرورة تكوين فريق عمل متوازن يقوم بإعداد الخطط المفصلة لمجابهة مختلف الأزمات باحتوائها من خلال اعتماد أساليب معينة وذلك بعد تفعيل الخطط الموضوعة سابقا.

### 6- أساليب إدارة الأزمات:

تعددت الأساليب واختلفت الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة الأزمات إلا أنه يمكن إبراز مجموعة من الأساليب أو الطرق التي يمكن أن تكون فعالة في هذه العملية أهمها:

**1- الأسلوب التوفيقى:** يشمل الإجراءات والتحركات التي تعبر عن رغبة الكيان الإداري في تخفيف الأزمة والاتجاه بها إلى التسوية وذلك في إطار الهياكل القائمة وبالاتفاق بين صانعي القرار وأطراف الأزمة ويعتمد هذا الأسلوب على التحاور والتفاوض والمساومات ويتم الاعتماد في تشكيل عناصر فريق

## الفصل الرابع:..... إدارة الأزمات

هذا الأسلوب على رجال الإدارة المشهود لهم بالخبرة والكفاءة والصبر والمرونة وقوة الشخصية.(عبد الرحمان خلف العنزي، د.ت، ص248).

يعتمد هذا الأسلوب على التسوية الودية في حل المشاكل وذلك لتقريب وجهات النظر ومحاولة احتواء الأزمة وتحويل اتجاهاتها بما يخدم المصالح المشتركة.

**2- الأسلوب القهري:** يشمل الإجراءات والتحركات التي تعبر عن رغبة صانع القرار لإجبار الخصوم على القبول بمطالبه وتكون إما بصورة مادية أو اتصالية في شكل إشارات تنقل إلى أطراف الأزمة النوايا المتبادلة بينهم.(عبد الرحمان خلف العنزي، د.ت، ص248).

تبرز هذه الطريقة من خلال محاولة إخضاع الأطراف المتسببة في هذه الأزمات بطرق قهرية إلا أنه ركز على الأزمة العلائقية وكيفية إدارتها دون التطرق إلى الأنواع المختلفة للأزمات أو الشكل الذي تظهر به هذه الأزمات.

**3- الأسلوب الإقناعي:** وهو أضعف الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات ويأتي الاعتماد عليه أمام عدم قدرة أحد الأطراف على مواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى فينتجه إلى قبول مطالبه وتلبية شروطه سعياً للحد من الخسائر التي يمكن أن تلحق به إذا استمر في تحديه والتصدي له.(محمد محسن العبودي، 1995، ص62).

يعتبر هذا الأسلوب غير فعال وذلك لأن طريقة حل هذه المشاكل أو الأزمات يكون تحت تأثير التهديد أو الخوف من النتائج التي تترتب عن هذا التحدي.

### 7- عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يقتضي وجود إدارة فعالة للأزمات التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف والجهات المسؤولة عن رصد وتحليل والتعامل مع مختلف الأزمات الممكنة الحدوث بالاعتماد على أساليب علمية محددة وهو يتطلب التركيز على العوامل التالية:

➤ إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد

الحلول المناسبة.

## الفصل الرابع:.....إدارة الأزمات

➤ التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات والإستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

➤ وجود نظام إتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية.

➤ إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكل أنشطة المنظمة.

➤ ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة للمعلومات لمنع التشتيت والإزدواجية في نقل المعلومات وتداولها في حالة الأزمة. (عثمان رياض عبد المجيد، 2016، ص47).

من خلال هذه العوامل يمكن القول بأن المؤسسات الفعالة هي التي تدرج عملية إدارة الأزمات ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي كون الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة تتطلب آليات وميكانيزمات معينة لمواجهتها حسب طبيعتها والبيئة السوسيو إقتصادية التي تنشط فيها حتى نستطيع استشراف الأزمات قبل حدوثها أو إيجاد طريقة خاصة للحد من آثارها السلبية التي قد تحدث خلا يعرقل السير الحسن لعمل المؤسسة.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى على درجة كبيرة من الأهمية يجب التركيز عليها في إدارة الأزمات بالمؤسسات وهي:

➤ إدراك أهمية الوقت، إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

➤ الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وتعني هذه العملية تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقائية ووضع الخطط وتدريب الأفراد للتعامل بنجاح مع الأزمة.

➤ القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة وتعني حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة. (سامي محمد هشام حريز، 2007، ص ص 30، 31).

يفهم من خلال هذه العناصر أن عملية إدارة الأزمات تتطلب التدخل السريع لمواجهة مختلف الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي، مع ضرورة حشد كل الطاقات والإمكانات المتوفرة

والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية وهنا ينبغي توفر منظومة فعالة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الأطراف ذات العلاقة بإدارة الأزمة.

### 8- معوقات نجاح إدارة الأزمات:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعاً:

1- معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، إختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

2- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

3- معوقات متعلقة بالإتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية إستخدام أنظمة الإتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

4- معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها الإعتماد الزائد على رأي الجماعة، الإعتماد بعدم أهمية إدارة الأزمة، قصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار. (فهد علي الناجي، 2012، ص ص

(29، 28)

يتفق الباحثون على أن مجال إدارة الأزمات ليس بالرهان السهل لأن ذلك يستدعي ضرورة التعمق أكثر في فهم التغيرات التنظيمية والبيئية السريعة والمفاجئة وذلك نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية تؤدي إلى حدوث أزمات متوالية تهدد بناء المؤسسة ونموها واستمرارها خاصة في ظل التطور المتسارع الذي يعرفه العالم، ما جعل إدارة الأزمات تواجه عدة معوقات وصعوبات تعرقل نجاحها في تشخيص الأزمات ومعرفة أسبابها ومن ثم إيجاد الحلول لها ومن أهمها معوقات تنظيمية، إنسانية وأخرى متعلقة بالاتصال داخل وخارج المؤسسة.

9- خطوات مهمة في إدارة الأزمات:

وضع الفكر الإداري الحديث عدد من الخطوات المهمة التي يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة وهي كما يلي:

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات ولمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمة والإستفادة القصوى منه في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والإلتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وفسح المجال لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.
- معالجة وحل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم إختيار الحل الأنسب.

➤ تقبل التغيير وقت الأزمات مع العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع حدوثها في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة.(عبد الرزاق محمد الدليمي، 2012 ص116).

لقد أصبحت إدارة الأزمات أحد المتطلبات الأساسية لعمل المؤسسات نتيجة للتحويلات المتسارعة التي يعرفها العالم وما رافقها من تطورات جوهرية في أساليب العمل، الشيء الذي دفع إلى زيادة الاهتمام بحقل إدارة الأزمات لكونه من الحقول المعرفية الجديدة الجديرة بالبحث والدراسة من قبل الباحثين مقدمين بذلك مساهمات كبيرة في هذا المجال من خلال تقديم نماذج فاعلة في إدارة الأزمات تركز على إتباع مجموعة من الخطوات الأساسية للتعامل بنجاح مع مختلف الأزمات والتي من بينها: إعداد فريق عمل متكامل ومداده بمختلف التجهيزات إضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وذلك بفتح المجال أمامهم للتجديد والإبداع وتدريبهم للتعامل مع مختلف المواقف الصعبة التي تواجهها المؤسسات.

خلاصة:

بناء على ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن إدارة الأزمات تمثل أحد المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في التعامل مع مختلف التهديدات وهو ما يجعل منها إطارا مرجعيا يفيد في فهم وتحليل المواقف المفاجئة وغير المتوقعة كونها تهدف إلى تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمواجهة مختلف الظروف الطارئة والحد من آثارها السلبية.



# الجانب الميداني

# الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الزمني .

2- المجال الجغرافي .

3- المجال البشري .

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1- الاستمارة .

2- الملاحظة.

3- المقابلة.

4- الوثائق والسجلات.

رابعاً: أساليب تحليل معطيات الدراسة.

1- أسلوب التحليل الكمي .

2- أسلوب التحليل الكيفي.

خلاصة:

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل تجسيد التصور النظري وإحالاته للتحقق الميداني وهذا ما هدفت إليه دراستنا المتمثلة في دور عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث يشتمل هذا الفصل على مجال الدراسة الزمني والجغرافي والبشري، وذلك من خلال الإطار النظري للشركة محل الدراسة من أهمية وأهداف وأهم منتجات هذه الشركة كما يشمل هذا الفصل المنهج المتبع وأهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتعريف على خصائص مجتمع البحث، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في عملية التحليل بنوعها الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة:

## 1- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة المدة الزمنية المنقضية في انجاز البحث والمقدرة ب 5 أشهر انطلاقاً من اختيار الموضوع وجمع المادة العلمية التي استعنا بها في إعداد خطة البحث ووضع إطاره النظري من خلال الاطلاع على التراث النظري من مداخل نظرية ومراجع ودراسات سابقة لمتغيرات الدراسة وجمعها والتدقيق فيها بما يفيد البحث.

أما الجانب الميداني فقد تم الشروع فيه من خلال اخذ الموافقة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية على إجراء هذه الدراسة، وبعد التنسيق مع الأستاذ المشرف حول كيفية ضبط ميدان الدراسة ومجتمع البحث ضبطاً دقيقاً، فالأمر يحتاج إلى حسم للبدء في أي دراسة استطلاعية، وبعد القيام بجولات إلى الشركة للحصول على المعلومات الضرورية التي تعتبر الموجه لمسار بحثنا، كما تزامنت هذه المرحلة مع ضبط أدوات جمع البيانات التي يفترض أن تكون الدراسة الاستطلاعية هي الموجه الرئيسي الذي يقود إلى ضبط هذه الأدوات، وهذا ما ترجم بإجراء مقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والمكلفة بالنزاعات، تم من خلالها الحصول على المعلومات الضرورية حول أهم المشاكل التي يمكن أن تشكل أزمات في الشركة والتي ساعدتنا على تحديد المؤشرات البحثية بصفة أكثر شمولية من اجل بناء استمارة قابلة للاختبار ميدانياً، حيث تم الشروع في بادئ الأمر في إعداد استمارة تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة لتجريبها على عينة من المبحوثين، شملت 5 مبحوثين لمعرفة مدى تجاوبهم مع الأسئلة المعدة، وهو الأمر الذي تطلب تعديل بعض الأسئلة والتدقيق أكثر فيها لإعداد استمارة نهائية ومن ثم توزيعها على المبحوثين والمقدرة عددهم ب 30 إطاراً.

## 2- المجال الجغرافي:

### 1.2. نشأة و تطور الشركة:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية و ذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع

من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA)، وتقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالح - الطاهير - ولاية جيجل، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

### 1.1.2. مرحلة النشأة (82-87):

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP)، سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC: 82-84 انجاز.

- شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

### 2.1.2. مرحلة التوسيع (87-96):

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة أندلك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته و أنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

➤ وحدة جديدة للزجاج الأمني.

➤ وحدة جديدة للزجاج السائل.

➤ وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية.

### 3.1.2. مرحلة الاستقلال (منذ 1997):

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة

مالية و شخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب و صناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين و تطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

### 3.2. أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات الصناعات الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة، كما تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي، ولها نفس الأهمية في المجال الصناعي، حيث أن

مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى، وتبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة) شركات التنظيف (هنكل).

➤ كما تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق مايلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

#### 4.2. الهيكل التنظيمي للشركة:

➤ المديرية العامة: يتأسسها المدير العام الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة في

المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا

ويتفرع منها:

1. مساعد المدير العام المكلفة بالسكريتاريا: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية.

2. مساعد المدير العام المكلف بالتنوع والنظافة والأمن والبيئة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير

مختلف الأعمال داخل المؤسسة.

3. مسؤول مراقبة النوعية: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو.

4. رئيس خلية المراقبة والتسيير: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية.

5. مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار.

6. مكلفة بالمنازعات: هي المسؤولة عن تسيير ملفات المنازعات .

7. المديرية التجارية: تقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة

والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف

التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد

ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

8. مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

9. مديرية المالية والمحاسبية: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير.

10. مديرية الاستغلال: وتنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

➤ وحدة الزجاج السائل.

➤ وحدة الزجاج الأمني.

➤ وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية.



**11. مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل

مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين،

الأجور، تسيير المستخدمين.

### 3- المجال البشري:

المجال البشري في هذه الدراسة هو جميع الأفراد الذين يدخلون في حيز البحث ومجاله، ويعد الحيز البشري للدراسة من المصادر الرئيسية التي نجمع ونستخلص منها المعلومات والبيانات بشكل مباشر.

أما فيما يخص المجال البشري الذي أجرينا عليه دراستنا هم جميع الإطارات بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، الذي يقدر عددهم ب 30 إطارا.

الجدول رقم (03): يبين توزيع جميع الإطارات بالشركة الإفريقية للزجاج

العدد	فئة الإطارات
8	مصلحة الإنتاج
12	مصلحة الصيانة
10	المصالح الإدارية
30	المجموع

### 1.3. مجتمع البحث:

من خلال الزيارة الاستطلاعية للشركة الإفريقية للزجاج، ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع القائمين على شؤون الشركة (مصلحة إدارة الموارد البشرية) حول القيام بأطوار الدراسة الميدانية، تم إفادتنا بالوثائق والسجلات التي توضح توزيع إطارات الشركة على مختلف المديریات، بالإضافة إلى التعداد البشري الخاص بهم، كون هذه الفئة تمثل الأطراف الفاعلة في صناعة واتخاذ القرار بالشركة وهي

المسؤولة عن معالجة مختلف المشاكل التي تحدث بالشركة وذلك من خلال إيجاد أو البحث عن مختلف الآليات والميكانيزمات التي تساعد في التعامل مع مختلف الأزمات التي قد تعترضها.

اشتملت هذه الدراسة التي تناولت دور عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بالشركة الإفريقية للزجاج كل أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم 30 إطارا وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل المستخدم في الدراسات الوصفية فهو الذي "يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء ويسمى طريقة الحصر الشامل والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات". (عقيل حسين عقيل، 1999، ص 93)، فالمسح الشامل هو الذي يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث.

### 2.3. خصائص مجتمع البحث:

ونعني بها تلك الخصائص الشخصية والديموغرافية والاجتماعية لأفراد مجتمع البحث، وذلك بتحديد سمات وملامح مفردات مجتمع البحث وربطها بمتغيرات وأبعاد موضوع الدراسة، حيث تمت الإشارة إلى هذه الخصائص في مطلع استمارة البحث ضمن محور البيانات الشخصية وتم اختبارها بشكل يساعد على فهم واقع موضوع الدراسة وعلى تحليل وتفسير البيانات والمعطيات الكمية التي تم جمعها وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

الجدول رقم (04): يبين توزيع مجتمع البحث حسب النوع الاجتماعي:

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	66.7%
أنثى	10	33.3%
المجموع	30	100%

توضح الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين ذكور بنسبة 66.7% وهذا راجع إلى طبيعة مهام ووظائف الشركة التي تتناسب في معظمها مع الذكور أكثر من الإناث كنظام المناوبة ومن ثمت إمكانية الدوام الليلي وهو ما يتنافى مع القيم السائدة في المجتمع الجزائري التي لا تسمح بالعمل المختلط للمرأة خاصة في الأوقات الليلية في المقابل نجد نسبة 33.3% من المبحوثين إناث وهو ما يبين

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.....

زيادة العنصر النسوي في الإدارة الجزائرية فخرج المرأة للعمل أملى تواجهها في كل القطاعات التنموية ومن خلال زيارتنا الميدانية للشركة لاحظنا أن أغلب الإطارات النسوية يتواجدن في المكاتب الإدارية وهذا راجع إلى طبيعة الأنشطة الإدارية التي لا تحتاج إلى جهد عضلي كبير ووجود فرص متكافئة فيما يتعلق بعمليات التوظيف والترقية، كذلك طموح المرأة في تحقيق ذاتها جعلها تنقصر مختلف المناصب الإدارية العليا.

### الجدول رقم (05): يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
[29 - 20]	06	20%
[39 - 30]	11	36.7%
[49 - 40]	09	30%
50 سنة فما فوق	04	13.3%
المجموع	30	100%

يلاحظ من الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع مجتمع البحث حسب السن أن فئة السن [39 - 30] والتي تمثل نسبة 36.7% هي النسبة الأكبر، تليها فئة [49 - 40] بنسبة 30% وهذا ما يدل على أن الشركة تسعى للحفاظ على الكوادر التي تستطيع تقديم إضافات وتمتلك القدرة على العمل، أما فئة السن [29-20] والتي تمثل نسبة 20% فهم حديثي التوظيف في هذه الشركة ويرجع انخفاض هذه النسبة إلى كون الشركة تمر بمشاكل وأزمات تفرض عليها التعديل في سياسة التوظيف، أما الفئة الأخيرة والتي تمثل سن المبحوثين الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة فقدرت نسبتهم ب 13.3% ويعود سبب ذلك إلى رغبة إطارات هذه الشركة في البحث عن فرص عمل أفضل، بالإضافة إلى سبب آخر وهو التقاعد المسبق الذي يسمح لهم بالتخلي عن منصب عملهم قبل بلوغهم السن القانوني للتقاعد المحدد ب 60 سنة.

### الجدول رقم (06): يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	09	30%
جامعي	21	70%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين بنسبة تقدر بـ70%، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف الإدارية للإطارات التي تتطلب المؤهلات العلمية وامتلاك المعارف للتعامل مع مختلف الآليات والتكنولوجيا المتعلقة بأداء العمل، إضافة إلى قدرة هذه الفئة على مواكبة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في العمل خاصة عند الخضوع للدورات التكوينية التي تتعلق باكتساب معارف ومهارات جديدة، أما فئة الثانوي فقدرتها نسبتها بـ30% وهي الفئة التي تكونت في المراكز الوطنية المتخصصة بالإضافة إلى سياسية التوظيف التي كانت تتبعها الشركة والتي تسمح لهذه الفئة بتقمص هذه المناصب الإدارية.

الجدول رقم (07): يبين توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة المنصب:

طبيعة المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
إطار مصلحة الإنتاج	08	26.7%
إطار مصلحة الصيانة	12	40%
إطار المصالح الإدارية	10	33.3%
المجموع	30	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في هذا الجدول والمتعلقة بطبيعة المنصب أن إطارات مصلحة الصيانة بنسبة 40% من مجتمع البحث هي الفئة الغالبة تليها فئة الإطارات المصالح الإدارية نسبة 33.3% أما الفئة الأخيرة فهم الإطارات العاملين بمصلحة الإنتاج بنسبة 26.7% إن تحليلنا للبيانات الكمية السالفة الذكر يقودنا إلى القول بأن أكثر الإطارات تتواجد بمصلحة الصيانة وهذا راجع إلى ارتفاع التكاليف الخاصة بمعدات العمل وجوب الصيانة وهو ما جعل القائمين على شؤون هذه الشركة يولون أهمية كبيرة لمصلحة الصيانة وذلك من خلال توظيف كوادر تكون على قدر من المسؤولية في أداء المهام المنوطة بها على أكمل وجه هذا وبالإضافة إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يركز على إنتاج الزجاج بمختلف أشكاله وأنواعه وهو ما يستدعي استخدام تكنولوجيا وآلات مختلفة الأمر الذي يتطلب المراقبة التقنية الدائمة والدورية من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية إضافة إلى الدور الذي تلعبه المصالح الإدارية في تسيير شؤون العاملين وذلك من خلال تنظيم العمل والقيام بمختلف العمليات الإدارية دون إغفال المهام التي تقوم بها مصلحة الإنتاج من خلال السهر على ضمان السير الحسن لمختلف عمليات الإنتاج للشركة، وهو ما يفسر تواجد باقي الإطارات في المصالح الإدارية ومصلحة

الإنتاج وما يمكن قوله بأن التعاون القائم بين هذه المصالح الثلاث هو الذي يضمن استقرار واستمرار نشاط هذه الشركة.

الجدول رقم (08): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 إلى 10 سنوات	17	56.7%
من 11 إلى 20 سنة	04	13.3%
21 سنة فما فوق	09	30%
المجموع	30	100%

توضح الشواهد الكمية المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل أن نسبة 56.7% منهم تتراوح أقدميتها في مجال العمل من 1 إلى 10 سنوات وهذا ما يدل على أن معظم الإطارات من الفئة الشبانية التي أصبحت تواكب التطورات الحاصلة وهو ما لاحظناه خلال قيامنا بالدراسة الميدانية أين وجدنا هذه الفئة هي التي تعمل على التقنيات الجديدة وذلك كونهم حديثي التخرج سواء من الجامعة أو من المعاهد المتخصصة ولديهم القدرة على استيعاب مختلف التغييرات المتعلقة بالعمل، تليها الفئة التي تزيد أقدميتها في العمل عن 21 سنة والممثلة بنسبة 30% من مجتمع البحث وهذا راجع إلى السياسة التي اتبعتها الشركة في مرحلة التوسيع حيث عملت على توظيف ذوي الخبرة العملية والقادرين على تقديم إضافات في تلك المرحلة في حين نجد الفئة التي تتراوح أقدميتها في مجال العمل ما بين 11 و 20 سنة والمقدرة نسبتها ب 13.3% وهذا راجع إلى كون هذه الفئة تبحث عن فرص عمل أفضل لضعف الأجور التي يتقاضونها في مقابل العمل الذي يؤدونه.

ثانيا : منهج الدراسة.

إن البحوث تختلف باختلاف مواضيعها ودرجة اهتمام الباحثين بها، لذا فهي تتطلب مناهج علمية مرنة تمكن الباحثين من الوصول إلى أهدافهم العلمية بأقصر الطرق وأقل التكاليف.(عقيل حسين عقيل 2009، ص 08).

ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، حيث يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع كما وكيفا و يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (محمد عبيدات، ومحمد أبو نصار، وعقلة مبيضين، 1999، ص 46)، وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة الذي يتمحور حول عملية اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل الكشف عن الدور الذي تلعبه هذه العملية في التعامل مع مختلف الأزمات فقد تم اختيار هذا المنهج كونه مناسب لوصف الظاهرة المدروسة كما أنه يمكن من الحصول على أكبر قدر من المعلومات استنادا إلى حقائق واقعية تساعد في تقديم تفسير موضوعي ومناسب لموضوع الدراسة الذي يتلاءم والمنهج الوصفي لعدة اعتبارات منها:

- أنه يسمح باستخدام العديد من أدوات البحث التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الإجابة على التساؤلات الرئيسية للبحث.
- نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات موضوعية يمكن تصنيفها والاستفادة منها في البحث.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات.

تحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة موضوع الدراسة وكذا المنهج المستخدم فيها إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من أدوات جمع البيانات تعد أكثر استخداما من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية يمكن إيرادها كالتالي:

**1. الاستمارة:** تعتبر الاستمارة في هذه الدراسة أداة رئيسية لذلك تطلب إعدادها وتحديد بنودها ومحاورها مراحل وتقنيات هامة بوصفها تحتوي على العديد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب وتوزع على أشخاص معينين لتعبئتها.

وتعرف هذه الأداة على أنها "مجموعة من الأسئلة المحددة وفقا لأهداف الدراسة وفروضها العلمية لأجل استيضاح حالة العميل أو المبحوث وقد تكون الاستمارة مكتوبة وتوزع على المبحوثين أو قد تتم وهو الأفضل عند دراسة حالات معينة بمصاحبة المقابلة". (عقيل حسين عقيل، 2009، ص 332).

كما تعرف على أنها تقنية لجمع المعطيات أو البيانات بغرض التحقق من فرضيات البحث ما يميزها هو تهيكلها وفق شروط معينة على الباحث أن يكون على دراية تامة بها. (سعيد سبعون، 2012، ص 155).

➤ وتتكون الاستمارة المعدة لهذه الدراسة من 29 سؤالاً موزعاً على 3 محاور رئيسية كالتالي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية يحتوي على أسئلة من 1 إلى 5.
- **المحور الثاني:** والمعنون بخصائص متخذة للقرار ومعالجة الخلافات العمالية تضمن أسئلة من 6 إلى 18.
- **المحور الثالث:** الموسوم بمتابعة تنفيذ القرار والتعامل مع حوادث العمل ويتضمن أسئلة من 19 إلى 29.

➤ إن الاستمارة المعدة لهذه الدراسة لم تأخذ شكلها النهائي إلا بعد المرور على المراحل التالية:

- **مرحلة الصياغة الأولية:** فبعد الإطلاع على أدبيات الدراسة وجمع المؤشرات التي تخدم موضوع البحث تم استشارة الأستاذ المشرف لتحديد الصورة الأولية لأسئلة الاستمارة وقمنا بصياغة 30 سؤالاً.
- **مرحلة عرض الاستمارة على المحكمين:** حيث تم التأكد من صدق هذه الأداة من خلال عرضها على المحكمين ومن خلال الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها هؤلاء الأساتذة ثم القيام بإجراء تعديلات على الأسئلة والمحاور التي تضمنتها الاستمارة، حيث تم تغيير عنوان الفرضية الأولى وذلك لإخفاء الاتجاه التفسيري لها، فكانت معنونة بكفاءة متخذ القرار ومعالجة الخلافات العمالية وأصبحت معنونة بخصائص متخذ القرار ومعالجة الخلافات العمالية كما تم تغيير السؤال رقم 10 الذي مفاده ما هي الطريقة التي تتبعها في التعامل مع العمال، لأهم ذلك يدفع بالمبحوث إلى الكذب عند الإجابة، وأصبح مفاده هل تتبع نفس الأسلوب في التعامل مع المرؤوسين، كما تم حذف السؤال رقم 17 كونه لا يقدم إضافات لأسئلة الاستمارة وبذلك أصبح عدد الأسئلة هو 29 سؤالاً بعدها تم توزيع 5 استمارات نحد تجريبية على بعض إدارات الشركة لمعرفة درجة التجاوب مع طبيعة الأسئلة ومعرفة ملاءمتها ما أعدت لقياسه.
- **مرحلة الصياغة النهائية:** بعد استرجاع الاستمارة التجريبية والتأكد من دقة بنودها ثم توزيع الاستمارة النهائية على مجتمع البحث والذي يضم 30 إطاراً.

➤ صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة والتأكد من مدى ملاءمتها للقياس، ومن أجل ذلك فقد استخدمنا الصدق الظاهري لهذه الاستمارة وذلك من خلال عرض هذه الاستمارة على أساتذة محكمين في مجال التخصص مع إبداء رأيهم في صلاحية هذه الأداة وقابليتها للتطبيق، هذا بالإضافة إلى اعتمادنا على صدق المحتوى فمن خلال الآراء التي يقدمها المحكمين، ولذلك فقد اعتمدنا على الطريقة التي اقترحها لوتشي وذلك من خلال المعادلة الإحصائية التالية: م ص ن =  $\frac{2ن - 1}{ن}$

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس ما أعد لقياسه.

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس ما أعد لقياسه.

ن: عدد المحكمين الإجمالي.

ومنه وصلنا إلى نسبة اتفاق قدرت ب 0.86% على جميع أسئلة وفقرات الاستمارة، وهي نسبة كافية للحكم على أن هذه الأداة صادقة وتقيس ما أعد لقياسه.

2. الملاحظة:

لقد أجمع الباحثون على أن الملاحظة تعد من أهم الأدوات المستخدمة في البحوث الاجتماعية كمصدر أساسي للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، فاستخدام هذه الأداة لا يمكن أهم يتم خارج مشروع الدراسة والبحث بما يستلزم هذا المشروع من الحصر للموضوع وتحديد له من استرشاد بأسئلته وأهدافه وفرضياته، إلا أهم ما يميز الملاحظة هو كونها أحيانا كثيرة ما تكون سابقة على لحظة صياغة المشروع نفسها إذ تعتبر خطوة أولى للعمل على إعدادها، حيث تلعب في هذه المرحلة دور الاستطلاع والاستكشاف. (عمار حمداش، 2006، ص 28).

وتعرف الملاحظة على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة أو نعني رصد الظاهرة الاجتماعية أو الحدث الاجتماعي بشكل منتظم ومتسلسل، على أهم يكون الباحث أمينا ومحايذا في تسجيل ملاحظاته بدون إقحام أفكاره أو عواطفه أو تحيزه في الأشياء التي يلاحظها أو يستنتجها من خلال احتكاكه بالظاهرة المدروسة. (طاهر حسو الزبياري، 2011، ص 132).



وعليه فقد تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة، لجمع المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الشركة محل هذه الدراسة والتي ساعدت على معرفة بعض الخصائص والسمات التي تميز مجتمع البحث، إضافة إلى ملاحظة العلاقات السائدة داخل الشركة، ولعل أهم الملاحظات التي تم تسجيلها في ميدان الدراسة ما يلي:

- التواجد المستمر للإطارات في أماكن العمل.
- عدم تقيد العمال بارتداء وسائل السلامة المهنية.

### 3.المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات الأساسية في البحوث الاجتماعية حيث يركز عليها الباحث ويرى بأن استعمالها ضروري وهذا لما لها من أهمية بالغة في جمع المعلومة من الشخص أو الأشخاص المتوقع إفادتنا بها وهذا لمرونتها حيث نترك المجال واسعا للبحوث للإدلاء بالمعلومة والتعبير عن آرائه بما يفيد البحث بكل حرية، كما أنها تعطينا نظرة أو إطار مرجعيا عن المجتمع المبحوث.

وتعرف هذه الأداة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستتير معلومات أو أراد شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، كونها تعتبر إحدى أهم أدوات جمع في البحوث الميدانية التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية.(رشيد زرواتي، (دت)، ص 212).

ومن أجل استكمال البحث والوصول إلى معلومات أكثر دقة عن الموضوع وللإحاطة بكافة المعطيات المتعلقة بالشركة محل الدراسة، تم الاعتماد على مقابلات استكشافية، بهدف تحديد المؤشرات البحثية بصفة أكثر شمولية ودقة لإكمال مسار البحث العلمي بطريقة أكثر موضوعية وكان ذلك من خلال إجراء بعض الحوارات مع المكلفة بالنزاعات، ورئيس مصلحة الموارد البشرية حيث دار الحوار معهم حول عدة نقاط تتعلق بطبيعة العمل وما يتمخض عنه من مشاكل قد تؤدي إلى حدوث أزمات تهدد استقرار الشركة، إضافة إلى أهم الآليات والإجراءات المتبعة في التعامل مع المواقف الطارئة.

#### 4. السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق من المصادر المعتمدة في جميع المعلومات تمكن الباحث من الإطلاع على بعض الحقائق والبيانات التي لها علاقة بالموضوع، كما أنها توفر الكثير من الجهد والوقت وتساعد على معرفة مختلف التغيرات المتعلقة بميدان الدراسة.

فمن خلال زيارتنا للشركة الإفريقية للزجاج حصلنا على بعض السجلات والوثائق المهمة التي سهلت علينا فهم الكثير من التفاصيل المتعلقة بجوانب موضوع الدراسة، ومن هذه الوثائق والسجلات ما يلي:

- معلومات حول الجانب التاريخي للشركة الإفريقية للزجاج الكائن مقرها بالطاهير ولاية جيجل.
- بيانات عن الهيكل التنظيمي الذي يوضح مختلف المديرية والمصالح والمهام وكيفية توزيعها.
- معلومات حول القدرات والطاقات والإمكانات المادية والبشرية التي تزخر بها الشركة.
- بيانات عن الموقع الجغرافي للشركة.

#### رابعا : أساليب تحليل معطيات الدراسة.

##### 1. أسلوب التحليل الكمي:

من خلاله تقدم بحساب تكرار المعطيات الميدانية المتعلقة بمؤشرات وفرضيات الدراسة، والتي حصلنا عليها عن طريق مختلف الأدوات واختزالها في شكل جداول إحصائية يسهل قراءتها والتعبير عنها ويكون ذلك من خلال تطبيق مختلف القوانين الإحصائية وفي هذا الصدد قمنا بتوظيف بعض منها على النحو التالي:

##### – أدوات الإحصاء الوصفي:

استخدمنا فيه النسب المئوية لتمثيل مجتمع البحث وخصائصه وتكميم البيانات التي تحصلنا عليها في جداول وتحويلها إلى أرقام وتكرارات ونسب مئوية، وذلك بهدف تسهيل عملية الوصف لمتغيرات الدراسة من خلال العمل بالأساليب الإحصائية التالية:

– التكرارات والنسب المئوية: لوصف وعرض خصائص مجتمع الدراسة، وتقديم استجابة المبحوثين على كل سؤال من أسئلة الاستمارة.

\_ أدوات الإحصاء الاستدلالي: وفيها قمنا باختبار مجموعة من الأسئلة في بعض الجداول المركبة وكذلك التأكد من صلاحية أسئلة وعبارات الاستمارة ومدى ملاءمتها للقياس.

- ك<sup>2</sup> لمعرفة الفروق والاختلافات بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

- المعادلة الإحصائية لوتشي لحساب صدق الاستمارة.

### \_ أسلوب التحليل الكيفي:

بعدما تم تكيم النتائج الميدانية التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية الأولية للدراسة تأتي كمرحلة لاحقة وضرورية توظيف كل ما يساء على تفسيرها وتحليلها من خلال التعليق عليها بعبارات ومفاهيم ذات معاني ومضامين سوسولوجية وتنظيمية وهنا سنستحضر الرصيد المعرفي المستقى من الفصول النظرية، والنظريات والدراسات السابقة لموضوع الدراسة، أي الاستعانة بهذه الأخيرة في تقديم التفسيرات والتحليلات التي تدعم صحة تلك القيم والنسب التي تمخضت عن المعالجة الإحصائية للبيانات، وهذا الدواعي معرفة الصدق الامبريقي من عدمه لمنطلقات وافتراضات الدراسة الراهنة.

### خلاصة:

إن كل الخطوات والإجراءات سابقة الذكر لا يمكن لأي باحث تجاوزها أو تجاهلها فه تساعد على الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة من خلال المعطيات التي يجمعها الواقع الميداني والتي يحاول بواسطتها اختيار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة المكانية، الزمنية والبشرية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج تملها وأقدرها في دراسة هذا النوع من المواضيع، مستعينين في ذلك بجملة من الأدوات البحثية لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تعبر عن واقع الظاهرة المدروسة ومنها الملاحظة والقابلة والاستمارة، وأساليب التحليل بنوعية الكمي والكيفي، وجميعها ستساعدنا على وصف الظاهرة وقياس استقصاء آراء المبحوثين حيال موضوع دراستنا.

# الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد:

أولاً: المحور الأول: تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة  
الخلافاة العمالية.

ثانياً: المحور الثاني: تساهم متابعة تنفيذ القرارات في التعامل  
مع حوادث العمل بشكل فعال.

خلاصة:

## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مرحلة أساسية وهامة في بحثنا هذا بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة والتي تسمى بمرحلة جمع، تفرغ، تفسير وتحليل البيانات، والتي سيتم في ضوءها جمع البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة ثم تبويبها في جداول قصد تفسيرها وتحليلها.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمحور الأول: تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية.

الجدول رقم (09): يبين كيفية اتخاذ القرار أثناء حدوث الخلافات داخل الشركة.

النسبة %	التكرارات	الفئات
66.7 %	20	الاعتماد على الخبرة الذاتية
23.3 %	07	استشارة ذوي الخبرة
10 %	03	استشارة المسؤولين
100 %	30	المجموع

من خلال استقراء وتحليل البيانات المدونة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 66.7 % من المبحوثين تمثل الغالبية الكبرى، قد صرحوا بأنهم يعتمدون على خبرتهم الذاتية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات العمالية داخل الشركة، في حين أشارت نسبة 23.3% من مجتمع البحث أنهم يستشيرون ذوي الخبرة عند اتخاذهم لمثل هذه القرارات، أما ما تبقى من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ10% قد صرحوا بأنهم يقومون باستشارة المسؤولين عند اتخاذهم لهذه القرارات.

يقودنا تحليل هذه القرائن الواقعية إلى القول بأن أغلب المبحوثين قد صرحوا بأنهم يعتمدون على خبرتهم الذاتية عند اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات العمالية، وهذا ما يدل على أن الإدارة تمنح لهم هامش من الحرية في اتخاذ القرار بحكم تواجدهم المستمر في مكان العمل وخبرتهم العملية في مجال تخصصهم، وذلك ما يجعلهم قادرين على احتواء مثل هذه المشاكل، بالإضافة إلى أن احتكاكهم الدائم بالعمال يسهل عليهم الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بمختلف الخلافات التي تحدث في الشركة.

الجدول رقم (10): مركب من السؤالين (6 و 7) يبين الأقدمية في العمل وكيفية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات.

النسبة %	المجموع	استشارة المسؤولين	استشارة ذوي الخبرة	الاعتماد على الخبرة الذاتية	كيفية اتخاذ القرار الأقدمية في العمل
46.7 %	14	04	03	07	من 1 إلى 10 سنوات
13.3 %	04	/	/	04	من 11 إلى 20 سنة
40 %	12	04	/	08	21 سنة فما فوق
100 %	30	08	03	19	المجموع

للتأكد من العلاقة بين المتغيرين وهما الأقدمية في العمل وكيفية اتخاذ القرار أثناء حدوث الخلافات داخل الشركة محل الدراسة استعملنا كاي التربيع ( $k^2$ ) وذلك كالآتي:

$$k^2 = \frac{\text{مجموع (التكرار المشاهد - التكرار المتوقع)}^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

$$k^2 = 0,2 + 1,06 + 0,01 + 1,2 + 0,4 + 1,82 + 0,02 + 0,85 + 0,31 = 5,87$$

$$k^2 = 5,87$$

$$\text{درجة الحرية} = (\text{عدد الأعمدة} - 1)(\text{عدد الأسطر} - 1)$$

$$\text{درجة الحرية} = 4$$

على اعتبار كا المحسوبة 5,87 أصغر من نظيرتها الجدولية المساوية 9,48 عند مستوى الدلالة 0,05 يتبين أن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دالة بين الأقدمية في العمل وكيفية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات، وهذا ما يدل على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار، حيث تتخذ وتطبق في الوقت المناسب، لذلك نجد أن المسؤولين عن عملية اتخاذ القرار دائما ما يعتمدون على خبرتهم العملية والميدانية من أجل الخروج بحلول كفيلة للتعامل مع متغيرات البيئة التنظيمية خاصة أثناء



حدوث أزمات أو مشاكل داخل الشركة، بالإضافة إلى احتكاكهم اليومي بالعمل الذي يسهل عليهم الحصول على المعلومات التي تساعدهم على احتواء مختلف المشاكل التي قد تحدث بالشركة.

الجدول رقم (11): يبين مساهمة التواجد المستمر في مكان العمل في التقليل من تعارض المصالح الخاصة بالعمال.

النسبة %	التكرارات	الفئات
83,3%	25	نعم
16,7%	05	لا
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول رقم 11 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 83,3% أقرروا بأن التواجد المستمر في مكان العمل يقلل من تعارض المصالح الخاصة بالعمال، في حين نجد نسبة 16,7% من مجتمع الدراسة تنفي بأن التواجد المستمر في مكان العمل يقلل من تعارض المصالح الخاصة بالعمال، وهذا يدل على أن التواجد الدائم للإطارات في بيئة العمل يجعلهم قادرين على تحديد متطلبات العمل والحاجيات التي يريدها العمال، وهو ما يجعلهم ملمين بالسلوكات والممارسات التي يقومون بها أو حتى طريقة تفكيرهم، بالإضافة إلى القيم التي يحملها هؤلاء العمال ذلك ما يمكنهم من التعرف على أوجه الخلاف أو التعارض الذي قد يحدث بين جماعات العمل، وبالتالي يساعد هذا الحضور الدائم في التأثير على سلوك العمال من خلال تقريب وجهات النظر بينهم ومحاولة تكريس العمل بروح الفريق الذي يساهم في إنجاز المهام على أكمل وجه وإرساء قيم التعاون فيما بينهم.

الجدول رقم(12): يبين احتمالية الاعتماد على القرارات الوقائية التي تحد من حدوث الخلافات.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
90%	27			نعم
		37 %	10	توضيحات
		44,5 %	12	تعليمات
		18,5 %	05	أوامر
		100 %	27	المجموع
10%	03	لا		
100 %	30	المجموع		

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 90% من المبحوثين يعتمدون على القرارات الوقائية التي تحد من حدوث الخلافات، حيث نجد 44,5% منهم يتخذونها في شكل تعليمات كونها تعتبر من أهم الإجراءات المعمول بها والمتعارف عليها في الشركة التي تفرض التقيد بمضمون هذه التعليمات من طرف كافة العاملين بها، وفي المقابل هناك 37% منهم يعتمدون على التوضيحات لإيصال مضمون هذه القرارات وجعلها مفهومة من قبل الجميع كونها تكون في صورة مبسطة وسهلة الفهم، في حين نجد ما نسبته 18,5% من نفس المبحوثين أقرروا بأن هذه القرارات تكون في شكل أوامر وذلك بهدف ضمان التقيد بها وتنفيذها بالشكل المطلوب، أما ما تبقى من مجتمع والمقدرة نسبتهم بـ 10% فقد أفادوا بأنهم لا يقدمون على إصدار قرارات وقائية تحد من حدوث الخلافات، كون إدارة الشركة هي الجهة المسؤولة عن ذلك بالاعتماد على إجراءات محددة في العمل.

الجدول رقم (13): يبين احتمالية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث بالشركة.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
63,3%	19			نعم
		42,1%	08	تحسيس العمال بدورهم
		21,1%	04	الوصول إلى قرارات مناسبة
		36,8%	07	العمل الجماعي
		100%	19	المجموع
36,7%	11	لا		
100%	30	المجموع		

تدل البيانات الرقمية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 63,3% من مجتمع البحث تقر بأنها تشرك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل الشركة، حيث نجد نسبة 42,1% ممن يقرون بهذا يؤكدون على أن الهدف من ذلك هو تحسيس العمال بدورهم في العمل، وهذا ما يدل على أن العمال لهم دور كبير في سير العملية الإنتاجية فالتقديرات التي يتلقونها من متخذي القرار تجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء لهذه الشركة، في حين نجد نسبة 36,8% من نفس المبحوثين صرحوا بأن الهدف من ذلك هو العمل الجماعي، ويرجع ذلك إلى أن العمل بروح الفريق يساهم بشكل كبير في ترسيخ قيم التعاون والانضباط داخل الشركة، أما نسبة 21,1% من نفس المبحوثين أكدوا على أن الهدف من تلك العملية هو الوصول إلى قرارات مناسبة، وهذا ما يدل على أن الاعتماد على خبرة العمال العملية يلعب دور كبير في الوصول إلى القرارات أو الحلول المناسبة، فبحكم التخصص والتواجد المستمر في مكان العمل يجعل من هؤلاء العمال لديهم المقدرة على تقديم الإضافات اللازمة التي ترضي كل الأطراف، في المقابل نجد نسبة 36.7% من مجتمع البحث صرحوا بأنهم لا يشركون العمال في اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى أن متخذ القرار يعتمد على خبرته الذاتية بحكم تواجده المستمر واحتكاكه اليومي ببيئة العمل.

الجدول رقم (14): يبين احتمالية إتباع نفس الأسلوب في التعامل مع المرؤوسين.

النسبة %	التكرارات	الفئات
33.3 %	10	دائما
53,4 %	16	أحيانا
13,3 %	04	أبدا
100 %	30	المجموع

تؤكد الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 53,4% من المبحوثين تفر بأنهم أحيانا ما يتبعون نفس الأسلوب في التعامل مع المرؤوسين، وهذا ما يدل على أن طبيعة العمل والاختلافات الفردية بين العمال تقتضي إتباع طرق مختلف في التعامل، بالإضافة إلى المواقف المختلفة التي قد تمر بها الشركة ما يتطلب التنوع في الأساليب المتبعة في التعامل، كما نجد نسبة 33.3% من مجتمع البحث دائما ما يتبعون نفس الأسلوب في التعامل، ويرجع ذلك إلى كون الإطارات لديهم الثقة في مرؤوسيهم وهو ما لاحظناه عند قيامنا بالدراسة الميدانية من خلال تواجد الإطارات في الورشات مع العمال خاصة كبار السن منهم، وهو ما لمسناه في طريقة التحاور والتعامل الجيد فيما بينهم، وفي المقابل نجد أن نسبة 13,3% من المبحوثين أقرروا بأنهم لا يتبعون نفس الأسلوب في التعامل مع المرؤوسين، ويعود سبب ذلك إلى كون طبيعة المهام التي يزاولونها خاصة الذين يشغلون مناصب إدارية تفرض عليهم إتباع طرق مختلفة في تعاملهم مع مرؤوسيهم.

الجدول رقم (15): يبين مساهمة مرونة التصرف مع العمال في التعامل مع المشاكل فور وقوعها.

النسبة %	التكرارات	الفئات
46,7 %	14	دائما
50 %	15	أحيانا
03,3 %	01	أبدا
100 %	30	المجموع

من خلال تفحصنا للشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول والمتعلق بمرونة التصرف مع العمال ومساهمتها في التعامل مع المشاكل فور وقوعها، نجد أن نسبة 50% من المبحوثين قد أجابوا بأن مرونة التصرف مع العمال أحيانا ما تساهم في التعامل مع المشاكل فور وقوعها، في حين أشارت نسبة

46,7% من مجتمع البحث بأن هذه المرونة دائما ما تساهم في التعامل مع المشاكل فور وقوعها، أما ما تبقى من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 03,3% فقد أفادوا بأن مرونة التصرف مع العمال لا تساهم أبدا في التعامل مع المشاكل فور وقوعها.

يقودنا تحليل الشواهد الكمية سالفة الذكر إلى القول بأن معظم المبحوثين تتمحور إجاباتهم بأحيانا ودائما وهذا راجع إلى طبيعة كل موقف فبعض المواقف تستدعي التعامل المرن مع العمال لمعرفة مختلف الأسباب التي أدت إلى حدوث المشاكل ومن ثم العمل على تحقيق نوع من التوافق لتقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف ما يتيح إمكانية التدخل الفوري لمعالجة هذه المشاكل والحد من الآثار السلبية التي يمكن أن تخلفها، في المقابل هناك بعض المواقف يتم التعامل معها بشكل مرن إلا أن ذلك لا يساهم في مواجهة هذه المشاكل بشكل دائم كون هذه المرونة تفسح المجال أمام بعض الأطراف التي تزيد من تعقد المشاكل وهو ما يشكل عائقا في إيجاد الحلول الكفيلة لمواجهته فور وقوعه.

الجدول رقم (16): يبين مدى توظيف الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام.

النسبة %	التكرارات	الفئات
56,7 %	17	دائما
40 %	12	أحيانا
03,3 %	01	أبدا
100 %	30	المجموع

من خلال تفحصنا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بتوظيف الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام، نلاحظ أن نسبة 56,7% من المبحوثين دائما ما يوظفون هذه الوسائل، في حين نجد نسبة 40% من مجتمع البحث أحيانا ما يوظفون الوسائل التكنولوجية، أما نسبة 03,3% من المبحوثين فقد أفادوا بأنهم لا يوظفون الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام.

من خلال هذه الشواهد يمكن القول بأن معظم المبحوثين أقرروا بتوظيف الوسائل التكنولوجية في إنجازهم لمهامهم، كونها تسهل عليهم أداء الأعمال الموكلة إليهم بأقل وقت وبأقل جهد، كما أن طبيعة الوظائف التي يشغلونها تقتضي الاشتغال على مثل هذه الوسائل وذلك لمواكبة مختلف التطورات التي تفرضها بيئة المنافسة.

الجدول رقم(17): يبين التحكم في التقنية والقدرة على مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
96,7%	29			نعم
		17,3%	05	اتخاذ قرارات فورية
		51,7%	15	التشخيص الدقيق لأسباب هذه المشاكل
		31%	09	اتخاذ تدابير وقائية
		100%	29	المجموع
3,3%	01			لا
100%	30			المجموع

بالنظر إلى البيانات الرقمية التي تضمنها الجدول أعلاه والمتعلق بالتحكم في التقنية والقدرة على مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل، نلاحظ أن نسبة 96,7% من المبحوثين يقررون بأن التحكم في التقنية يجعلهم قادرين على مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل، إذ تساهم هذه المراجعة في التشخيص الدقيق لأسباب هذه المشاكل والتي تعبر عنها نسبة 51,7%، كما يقر مبحوثين من نفس الفئة بأن هذه المراجعة تساهم في اتخاذ تدابير وقائية وذلك بنسبة 31%، كما نجد 17,3% منهم صرحوا بأن هذه المراجعة تساهم في اتخاذ قرارات فورية، أما نسبة 3,3% من مجمل مجتمع البحث فقد نفتت بأن هذا التحكم يمكن من مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل.

وهذا ما يؤكد على أن استخدام التقنية أصبح أكثر من ضروري في القيام بمختلف الأعمال المتعلقة بنشاط الشركة، فتحقيق النجاح المؤسسي مرتبط بمدى كفاءة أفرادها ومدى قدرتهم على حسن استغلال الموارد المادية والتكنولوجية في العمل، فعملية اتخاذ القرارات تتطلب من القائمين عليها القدرة على التحكم في مختلف التقنيات المتعلقة بالعمل للتعامل مع مختلف المشاكل التنظيمية التي تحدث، خاصة في ظل التغيرات الداخلية والخارجية التي يفرضها محيط المنافسة.

وما يمكن قوله أن المعلومات أصبحت عنصراً حيوياً وأساسياً في نشاط أي مؤسسة وأن أبرز ميزة تتمتع بها هي توفير الوقت والجهد من خلال تسهيل مختلف العمليات الإدارية وتجنب تكرارها وهذا بوجود خلية أو بنك معلوماتي يمكن الرجوع إليه لمراجعة كافة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل التي تحدث بالشركة، وهو ما يجعل متخذ القرار قادراً على التشخيص الدقيق لأسباب هذه المشاكل ومعرفة حتى

تواريخ حدوثها، وكذا الإجراءات التي اتخذت لحلها، ومن ثم إمكانية اتخاذ قرارات فورية في حال مواجهة مشاكل مشابهة، وهذا ما يوفر الجهد والوقت في التعامل معها واتخاذ التدابير الوقائية التي تحد من حدوثها مستقبلاً، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين حين صرحوا بأن التحكم في التقنية يجعلهم قادرين على مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل كونهم يتمتعون بمستوى تعليمي وتكويني يمكنهم من التعامل بكفاءة مع التقنيات المتعلقة بهذه المعلومات.

**الجدول رقم (18):** يبين مساهمة القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات.

النسبة %	التكرارات	الفئات
26,7 %	08	دائماً
73,3 %	22	أحياناً
/	/	أبداً
100 %	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بمدى مساهمة القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات بأن الغالبية من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 73,3% يصرحون بأن القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة أحياناً ما تساهم في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات في حين نجد نسبة 26,7% يقرون بأن القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة دائماً ما تساهم في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات، وهذا ما يدل على أن المعلومات المتوفرة في الشركة يتم تلقيها من أطراف متعددة ما يزيد من إمكانية وصولها في صورة مضللة ومغلوبة، وهو ما يتطلب من متخذ القرار أن يمتلك القدرة على الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة لاتخاذ الإجراءات اللازمة في التعامل مع مختلف النزاعات التي تحدث في الشركة من حين لآخر، ومعرفة الأسباب الحقيقية والأطراف التي أدت إلى نشوءها، ما يساعد على التدخل في الوقت والمكان المناسبين لتجنب التبعات والآثار السلبية التي تخلفها هذه النزاعات وما يمكن أن يرافقها من مشاكل وأزمات تهدد استقرار وتوازن الشركة، وتعطل القيام بأعمالها بالشكل المطلوب، كما أن القرار السليم والصحيح بحاجة إلى القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة والمضللة وهذا ليس بالأمر الهين نظراً لتلقي هذه المعلومات من أطراف متعددة.

الجدول رقم (19): يبين مساهمة الاحتكاك اليومي ببيئة العمل وأخذ المبادرة في حل المشاكل.

النسبة %	التكرارات	الفئات
40 %	12	دائما
60 %	18	أحيانا
/	/	أبدا
100 %	30	المجموع

من خلال تفحصنا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ 60% تصرح بأن احتكاكهم ببيئة العمل أحيانا ما يجعلهم يأخذون المبادرة في حل المشاكل أما النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ 40% فيقولون بأن هذا الاحتكاك دائما ما يجعلهم يأخذون المبادرة في حل المشاكل.

يقودنا تفسير البيانات الميدانية السابقة إلى القول بأن معظم المبحوثين قد صرحوا بأنه أحيانا ما يساهم الاحتكاك اليومي ببيئة العمل في أخذ المبادرة لحل المشاكل، كونهم يركزون على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم فقط في الوقت المحدد لذلك، كما أن الصلاحيات المخولة لهم لا تتيح لهم دوماً أخذ المبادرات في حل مشاكل قد يجهلون الآليات المعتمدة في التعامل معها أو لطبيعة المشكل المواجه الذي تنفرد إدارة الشركة بحله، في المقابل نجد البعض من المبحوثين يرون بأن الاحتكاك اليومي ببيئة العمل يتيح لهم معرفة أهم العرافيل المواجهة في العمل من خلال المتابعة المستمرة لسير الأعمال داخل الشركة والحرص على أدائها بالشكل المطلوب ومن ثم إمكانية تقديم مبادرات عند مواجهة مشاكل قد تعطل السير الحسم لنشاطات الشركة، وهنا تجدر الإشارة إلى نقطة جوهرية وهي شخصية الإطار فهناك إطارات تتمتع بروح المبادرة والرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل في المقابل نجد هناك فئة أخرى تكتفي بإنجاز ما هو مطلوب فقط.



الجدول رقم (20): يبين احتمالية تقديم الاقتراحات في حالة وقوع المشاكل.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
83,3%	25			نعم
		56%	14	تقريب وجهات النظر
		44%	11	الحفاظ على الاستقرار داخل الشركة
		100%	25	المجموع
16,7%	05			لا
100%	30			المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أن النسبة الأكبر من مجتمع البحث والمقدرة بـ 83,3% تقر بأنها قدمت اقتراحات عند وقوع المشاكل داخل الشركة، حيث أن 56% منهم أجابوا بأن هذه الاقتراحات تساهم في تقريب وجهات النظر بين العمال، أما 44% منهم صرحوا بأن هذه الاقتراحات تساهم في الحفاظ على الاستقرار داخل الشركة، في حين نجد 16,7% من مجتمع البحث أقرت بأنها لم تقدم اقتراحات عند وقوع المشاكل.

بناءً على هذه البيانات الكمية يمكن القول بأن غالبية المبحوثين يقرّون بأنهم يقومون بتقديم اقتراحات في حالة وقوع المشاكل، ويعود ذلك لمعرفتهم بطبيعة وأسباب حدوث هذه المشاكل ومن ثم إمكانية التدخل باقتراح الإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من تفاقمها بشكل قد يؤدي إلى عواقب وخيمة، فحسب إجابات المبحوثين فإن تقديم هذه الاقتراحات له تأثير إيجابي على الشركة وذلك من خلال تقريب وجهات النظر والوصول إلى حلول مرضية تحظى بموافقة الأطراف ما من شأنه الحفاظ على الاستقرار داخل الشركة، كون الاستقرار أحد أهم المتطلبات الوظيفية لعمل الشركة واستمرار نشاطها في حين نجد أن بعض المبحوثين وهم فئة قليلة قد صرحوا بعدم تقديم اقتراحات في حالة وقوع مشاكل كونهم يهتمون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم فقط دون الخوض في قضايا لا تخصهم ولا تخص مجال عملهم، أو لأن اقتراحاتهم لا تأخذ على محمل الجد ما جعل منهم يعرضون عن تقديم هذه الاقتراحات.

الجدول رقم (21): يبين مساهمة الاهتمام بأهداف الشركة في القدرة على تحديد العراقيل التي تهدد استقرارها.

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	26	86,7 %
لا	04	13,3 %
المجموع	30	100 %

توضح القرائن الرقمية في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من المبحوثين والمقدرة بـ 86,7% تقر بأن اهتمامهم بأهداف الشركة يجعلهم قادرين على تحديد العراقيل التي تهدد استقرارها، أما النسبة الضئيلة من مجتمع البحث والتي تقدر بـ 13,3% ترى العكس من ذلك.

يمكن القول من خلال هذه القرائن أن الغالبية العظمى من المبحوثين ترى بأن الاهتمام بأهداف الشركة يجعلهم قادرين على تحديد العراقيل التي تهدد استقرارها من خلال معرفة أهم التطلعات والخطط التي تسطرها إدارة الشركة وتسعى إلى تحقيقها، ومن ثم العمل على إيجاد الآليات المناسبة للوصول إلى تجسيد هذه الأهداف ميدانياً، إضافة إلى التشخيص الدقيق لمختلف المشاكل التي تحدث بالشركة وإيجاد الحلول الكفيلة لمعالجتها أو التقليل من آثارها السلبية لضمان السير الحسن لنشاطها والمحافظة على توازنها.

الجدول رقم (22): يبين احتمالية إصدار قرارات تتعارض مع لوائح وتنظيمات الشركة.

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	02	06,7 %
لا	28	النسبة %
		21,4 %
		78,6 %
		100 %
المجموع	30	100 %

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة باحتمالية إصدار القرارات التي تتعارض مع لوائح وتنظيمات الشركة، أن معظم المبحوثين وذلك بنسبة 93,3% يقرون بأنهم لم يصدرُوا أي قرارات تتعارض مع لوائح وتنظيمات الشركة والغالبية من هؤلاء المبحوثين بنسبة 78,6% يقرون بأن وضوح القوانين الخاصة بالشركة جعلهم لا يصدرُون مثل هذه القرارات، أما نسبة 21,4% منهم صرحُوا بأن اعتمادهم على مصادر موثوقة في جمع المعلومات جعلهم لا يصدرُون قرارات تتعارض مع لوائح وتنظيمات الشركة.

إن تحليلنا لإجابات المبحوثين يقودنا للقول بأن لديهم المعرفة الجيدة باللوائح والتنظيمات الخاصة بالشركة من خلال الإطلاع الدائم عليها قبل إصدار أي قرار يتعلق بجانب معين في العمل لتفادي الوقوع في المشاكل أو التعرض لعقوبات أو إجراءات تأديبية، كما أن الشركة تحرص على جعل مختلف اللوائح والتنظيمات مفهومة من قبل جميع عمالها، بالعمل على توضيحها لتكون سهلة الفهم والاستيعاب، وهذا ما يزيد من إمكانية التقيد بها من قبل إطارات هذه الشركة، إضافة إلى المستوى التعليمي الجيد لهذه الفئة والذي يمكنهم من استيعاب مضمون اللوائح والتعليمات بصورة جيدة، أضف إلى ذلك أنهم يلجئون إلى الاعتماد على المصادر الموثوقة في جمع المعلومات عند إصدار القرارات سواء تعلق الأمر باستشارة أشخاص لديهم معرفة جيدة بقوانين الشركة أو بالرجوع إلى الوثائق الرسمية التي تتضمن مختلف تنظيمات ولوائح الشركة، في حين أجابت فئة قليلة من المبحوثين بأنهم قاموا بإصدار قرارات تتعارض مع هذه اللوائح ويعود ذلك لتسرعهم عند إصدار هذه القرارات دون أخذ الوقت الكافي لمراجعة مضمون اللوائح والتنظيمات.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للمحور الثاني: تساهم متابعة تنفيذ القرار في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال.

الجدول رقم (23): يبين احتمالية التزام العمال باستعمال وسائل السلامة المهنية.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
66,7%	20	نعم		
33,3%	10	لا		
		30%	03	عدم توفر وسائل الأمان
		20%	02	التسيب والإهمال من طرف العمال
		50%	05	ضعف الرقابة
		100%	10	المجموع
100%	30	المجموع		

توضح الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من مجتمع البحث والمقدرة بـ 66,7% تقر بأن العمال يلتزمون باستعمال وسائل السلامة المهنية، في المقابل نجد نسبة 33,3% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن العمال لا يلتزمون باستعمال وسائل السلامة المهنية، حيث نجد 50% منهم يرجعون ذلك إلى ضعف الرقابة، و30% من نفس المبحوثين صرحوا بأن السبب هو عدم توفر وسائل الأمان، و20% يرون بأن التسيب والإهمال من طرف العمال هو الذي يؤدي بهم إلى عدم الالتزام باستعمال وسائل السلامة المهنية.

مما سبق من شواهد رقمية نرى بأن معظم المبحوثين يقرون بالالتزام العمال باستعمال وسائل السلامة المهنية كون طبيعة نشاط الشركة يفرض ذلك لتجنب الأخطار المتعلقة بالعمل، إلا أن ملاحظتنا الميدانية تثبت العكس حيث لاحظنا بأن العمال لا يلتزمون باستعمال هذه الوسائل رغم احتمالية تعرضهم لأخطار أثناء تأديتهم لمهامهم وهذا ما أكدته إجابات بعض المبحوثين الذين أرجعوا ذلك إلى:

ضعف الرقابة المفروضة على العمال، حيث أن العمال اعتادوا على عدم التقيد بارتداء هذه الوسائل رغم توفرها وتدعيمها بمختلف اللافتات التحسيسية ما جعل من إدارة الشركة تتهاون في تطبيق هذه الرقابة.

- عدم توفر وسائل الأمان، حيث أقر بعض المبحوثين بأن الشركة تمر بظروف صعبة ما جعل منها لا تقوم بتوفير هذه الوسائل لتجنب تكاليف إضافية.
- التسبب والإهمال من طرف العمال، وهذا راجع إلى ضعف ثقافة العمال بضرورة الالتزام بوسائل السلامة المهنية.

الجدول رقم (24): يبين الغرض من الرقابة الصارمة على تنفيذ القرارات المتعلقة بسير العمل.

النسبة %	التكرارات	الفئات
46.7 %	14	الاهتمام بسلامة العمال
33.3 %	10	ضمان السير الحسن للعمل
20 %	06	تجنب تكاليف الحوادث
100 %	30	المجموع

تبين القرائن الميدانية في هذا الجدول أن النسبة المقدرة بـ 46.7% من المبحوثين ترى بأن الغرض من الرقابة الصارمة على تنفيذ القرارات المتعلقة بسير العمل هو الاهتمام بسلامة العمال، في حين نجد أن نسبة 33.3% من مجتمع البحث صرحت بأن الغرض من هذه الرقابة هو ضمان السير الحسن للعمل، أما نسبة 20% من المبحوثين ترى بأن الغرض منها هو تجنب تكاليف الحوادث.

من خلال الدلائل الميدانية سألنا الذكر نلاحظ أن نصف مفردات مجتمع الدراسة تقريبا ترى بأن الغرض الأساسي من تطبيق الرقابة الصارمة على تنفيذ القرارات المتعلقة بسير العمل هو الاهتمام بسلامة العمال، وذلك راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة والذي يتضمن احتمالية التعرض للمخاطر والإصابات لذلك تحرص إدارة الشركة على الاهتمام المستمر بسلامة مواردها البشرية، فالعنصر البشري كان ولازال محور العملية الإنتاجية والعامل الأساسي في نجاح أو فشل أي مؤسسة على اختلاف نشاطاتها، إذ تفوق أهميته باقي عناصر الإنتاج الأخرى من معدات وآلات، في حين نجد بعض المبحوثين أفروا بأن ضمان السير الحسن للعمل هو الغرض المرجو من تطبيق هذه الرقابة، فعادة لا تنفذ القرارات المتخذة بالشكل المطلوب وهو ما يستدعي المتابعة المستمرة لمعرفة درجة التقدم أو التأخر في تنفيذها لتجنب الوقوع في مشاكل قد تعطل سير العمل بالشكل المطلوب، كما نجد هناك من المبحوثين قد صرحوا بأن الغرض من فرض الرقابة الصارمة هو تجنب تكاليف الحوادث وما قد ينجر عنها من خسائر للشركة، إن تطبيق الرقابة الصارمة على العمال يعد أحد أهم المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية

وخاصة نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور الذي يرى بضرورة تطبيق هذا المبدأ كون العامل لا يتقيد بتنفيذ القرارات المتخذة.

الجدول رقم (25): يبين مدى الحرص على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل الشركة.

النسبة %	التكرارات	الفئات
46.7 %	14	بصفة دائمة
46,7 %	14	بصفة دورية
06,6 %	02	بصفة نادرة
100 %	30	المجموع

توضح البيانات الكمية في هذا الجدول والمتعلقة بمدى الحرص على القيام بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل الشركة أن ما نسبته 46.7% من المبحوثين صرحوا بأن حرصهم على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل الشركة يكون بصفة دائمة، ونجد نفس النسبة أقرت بأن هذه العملية تكون بصفة دورية، في حين نجد أن 06,6% من المبحوثين يقرون بأن حرصهم على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات يكون بصفة نادرة.

إن تحليلنا لإجابات المبحوثين يدفع بنا للقول بأنهم يحرصون على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل الشركة بصفة دائمة ودورية، كون طبيعة العمل تتطلب التعامل مع مختلف المعدات والآلات التي قد تشكل خطورة على سلامة العامل إذا لم يحسن التعامل معها بالشكل المطلوب، ويكون هذا الحرص بصفة دائمة في حالة وجود أعطال تقنية تعرقل السير الحسن للعملية الإنتاجية، أوفي حالة أوضاع صعبة تمر بها الشركة، الأمر الذي يستدعي المتابعة المستمرة لضمان تقيد العمال بتنفيذ مضمون هذه التوجيهات وهو ما يجنب الشركة خسائر وتكاليف يمكن أن تخلفها هذه الحوادث سواء تعلق الأمر بالجانب البشري أو المادي.

الجدول رقم (26): يبين احتمالية وقوع حوادث العمل بالشركة بسبب عدم تقيد العمال بقواعد السلامة.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
80%	24	75%	18	التسيب والإهمال من طرف العمال
		16,7%	04	الفهم الخاطئ لمضمون القرارات
		08,3%	02	ضعف التحكم في وسائل العمل
		100%	24	المجموع
20%	06			لا
100%	30			المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في هذا الجدول أن ما نسبته 80% من مجتمع البحث صرحت بأن وقوع حوادث العمل بالشركة يعود لعدم تقيد العمال بتنفيذ القرارات المتخذة، حيث نجد الأغلبية منهم بنسبة 75% يرجعون سبب ذلك إلى التسيب والإهمال من طرف العمال ، ونسبة 16,7% منهم صرحوا بأن ذلك يعود للفهم الخاطئ لمضمون القرارات، و 08,3% من نفس المبحوثين يرون أن سبب ذلك هو ضعف تحكم العمال في وسائل العمل، نجد في المقابل نسبة 20% من مجتمع البحث ترى عكس ذلك أي أن وقوع هذه الحوادث لا يعود إلى عدم تقيد العمال بقواعد السلامة.

إن تحليل هذه البيانات الكمية يقودنا إلى القول بأن أغلبية المبحوثين قد صرحوا بأن وقوع حوادث العمل بالشركة سببه عدم تقيد العمال بقواعد السلامة رغم الإجراءات والتعليقات التي تقرضها الشركة فيما يتعلق بهذا الجانب ويعود ذلك إلى التسيب والإهمال من طرف العمال وضعف ثقافتهم بضرورة التقيد بهذه القواعد رغم احتمالية مواجهة أخطار في العمل، وهذا ما عبرت عنه نسبة معتبرة من المبحوثين، إضافة إلى سبب آخر وهو الفهم الخاطئ لمضمون القرارات، فعادة تكون القرارات الصادرة غير مفهومة وغير واضحة بالشكل المطلوب وهو ما يزيد من إمكانية الترجمة المغلوطة لمضمون هذه القرارات، فتنفذ بطريقة غير صحيحة مما يزيد من إمكانية التعرض للحوادث أثناء تأدية الأعمال داخل الشركة، إضافة إلى ضعف التحكم في وسائل العمل الذي يعد أيضا أحد العوامل المتسببة في وقوع حوادث عمل داخل الشركة بسبب عدم الاستخدام المناسب لها.

الجدول رقم (27): يبين الإجراءات المتبعة في حالة عدم تقيد العمال بقواعد السلامة في بيئة العمل.

النسبة %	التكرارات	الفئات
86,8 %	26	إنذار شفوي
06,6 %	02	إيقاف مؤقت عن العمل
06,6 %	02	الخصم من الراتب
100 %	30	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في هذا الجدول والمتعلقة بالإجراءات المتبعة في حالة عدم تقيد العمال بقواعد السلامة في بيئة العمل أن ما نسبته 86,8% من إجمالي مجتمع البحث تقر بأن الإجراء المتبع في هذه الحالة هو الإنذار الشفوي، في حين نجد 06,6% من المبحوثين أقرروا بأن الإيقاف المؤقت عن العمل هو الإجراء المتبع في مثل هذه الحالات، ونجد نفس النسبة أي 06,6 % ترى بأن الخصم من الراتب هو الإجراء المتبع في حالة عدم تقيد العمال بقواعد السلامة، وهذا يعود إلى الطريقة التي يتبعها الإطار في التعامل في مثل هذه الحالات حيث أن أغلبهم يلجأ إلى تقديم إنذارات شفوية كإجراء تحذيري للعمال قبل الخوض في تطبيق الإجراءات القانونية، وما ينجر عنها من عقوبات قد تهدد مركز العامل وفي حالة عدم تقيده وتكراره لنفس السلوك يباشر الإطار في تطبيق هذه الإجراءات، وهذا تأكيد على ما صرحت به المكلفة بالمنازعات التي أدلت بأن الإجراءات السالفة الذكر هي المعمول بها في الشركة، وأن نوعية المشاكل هي التي تحدد طبيعة الإجراء المتبع.

الجدول رقم (28): يبين الشكل الذي تصل فيه الأوامر المتعلقة بمختلف الحوادث التي تقع داخل الشركة.

النسبة %	التكرارات	الفئات
33,3 %	10	شكاوي
56,7 %	17	تقارير
10 %	03	اتصالات شخصية
100 %	30	المجموع

تدل الأرقام الميدانية الواردة في هذا الجدول أن ما نسبته 56,7% من مجتمع البحث صرحت بأن الأمور المتعلقة بمختلف الحوادث التي تقع داخل الشركة تصل إليها في شكل تقارير، في حين نجد أن



## الفصل السادس:.....عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

نسبة 33,3% من المبحوثين أقرروا بأن هذه الأمور تصل إليهم في شكل شكاوي، أما نسبة 10% منهم فتقر بأن الأمور المتعلقة بمختلف الحوادث تصل إليهم عن طريق اتصالات شخصية، وهذا راجع إلى الاهتمام الذي توليه الشركة بالجوانب المتعلقة بحوادث العمل، إذ تحرص على تسجيل مختلف هذه الحوادث وقت حدوثها أو حتى اكتشاف إشارات الإنذار تنبؤا بوقوعها وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للتعامل معها وكذا الحد من الآثار التدميرية لها سواء تعلق الأمر بالجانب البشري أو الجانب المادي، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يفرض التعامل مع آلات وتجهيزات مختلفة ما من شأنه أن يؤدي إلى وقوع حوادث عمل تعرقل التقدم في إنجاز مختلف الأعمال المتعلقة بنشاطاتها.

وتعد التقارير من أهم الأشكال المعتمدة في إيصال مختلف الأمور المتعلقة بحوادث العمل كونها تلم بجميع المعلومات المرتبطة بالحادثة من تاريخ ومكان وسبب وقوع الحادث والخسائر التي خلفها، وهذا ما يتيح لمتخذ القرار اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، كما أن هناك من المبحوثين من أقرروا بأن الأمور المتعلقة بمختلف الحوادث التي تقع في الشركة تصل إليهم في شكل شكاوي يعبر من خلالها عن مختلف الضغوطات المواجهة في العمل نتيجة لوقوع هذه الحوادث، كذلك هناك فئة من المبحوثين صرحوا بأن الاتصالات الشخصية هي الشكل الذي يتم به تلقي مختلف الأمور المتعلقة بهذه الحوادث وذلك في حالة وقوع حوادث تستدعي التدخل الفوري كونها تشكل خطر على الشركة سواء فيما يتعلق بالجانب البشري أو المادي وهو ما يستدعي البحث عن الحلول الكفيلة واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها.

الجدول رقم(29): يبين احتمالية تسجيل تاريخ ومكان وقوع حوادث في الشركة.

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		الفئات	التكرارات	النسبة %
100%	30	نعم		
		التعامل الفوري مع حوادث مشابهة	06	20%
		معرفة أسباب وقوع الحوادث	15	50%
		تجنب وقوع حوادث عمل مستقبلا	09	30%
		المجموع	30	100%
/	/	لا		
100%	30	المجموع		

## الفصل السادس:.....عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

توضح الشواهد الكمية الواردة في هذا الجدول والمتعلقة باحتمالية تسجيل تاريخ ومكان وقوع حوادث في الشركة أن جميع أفراد مجتمع البحث بنسبة 100% صرحوا بأنه يتم تسجيل تاريخ ومكان وقوع الحوادث في الشركة، حيث عبرت نسبة 50% من المبحوثين على أن هذا الإجراء يساهم في معرفة أسباب وقوع الحادث، في حين نجد أن 30% من مجتمع البحث ترى بأن هذا الإجراء المتبع يساهم في تجنب وقوع حوادث العمل مستقبلاً، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 20% فقد أجابوا بأن تسجيل تاريخ ومكان وقوع الحوادث في الشركة يساهم في التعامل الفوري مع حوادث مشابهة.

يقودنا تحليل هذه الدلائل الميدانية إلى القول بأن تسجيل تاريخ ومكان وقوع الحوادث من بين الإجراءات المتعارف عليها والمعمول بها في الشركة، وذلك لاتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتعامل مع مختلف الحوادث من خلال معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى وقوعها سواء تعلق الأمر بالجانب البشري نتيجة الهفوات والأخطاء المرتكبة في أداء الأعمال، أو بالجانب المادي أو التقني كتعطل الآلات ومعدات الإنتاج، وهذا ما أكده نصف مفردات مجتمع البحث، في حين نجد البعض الآخر منهم يرى بأن الهدف من تسجيل تاريخ ومكان وقوع الحادث هو التعامل الفوري مع حوادث مشابهة بحكم إمكانية تكرار وقوع مثل هذه الحوادث وهو ما يسهل اتخاذ الإجراءات اللازمة في أسرع وقت وبأقل التكاليف، ومن ثم اتخاذ التدابير الوقائية لتجنب وقوع حوادث مستقبلاً قد تكون سبباً في نشوء أزمات وتفاقمها مع مرور الوقت، وهذا ما يتيح التخطيط المسبق للتعامل مع مثل هذه الحالات.

**الجدول رقم (30): يبين مساهمة الاهتمام بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة في التقليل من حدوث الأعطال التقنية.**

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		النسبة %	التكرارات	الفئات
100%	30			نعم
		30%	09	دائم
		50%	15	دوري
		20%	06	نادر
		100%	30	المجموع
/	/			لا
100%	30			المجموع

تدل القرائن الرقمية الواردة في هذا الجدول والمتعلق بمساهمة الاهتمام بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة في التقليل من حدوث الأعطال التقنية أن جميع مفردات مجتمع البحث بنسبة 100% قد أقرروا بأن اهتمامهم بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة يساهم في التقليل من حدوث الأعطال التقنية، إذ تكون هذه الصيانة بشكل دوري وهذا ما صرحت به نسبة 50% من المبحوثين، و30% من مجتمع البحث أفادوا بأن هذه الصيانة تكون بشكل دائم، أما نسبة 20% من المبحوثين فصرحوا بأن هذه الصيانة تكون بشكل نادر.

من خلال هذه القرائن الواقعية يمكن القول بأن كافة المبحوثين أكدوا من خلال إجاباتهم بأن الاهتمام بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة يساهم في التقليل من حدوث الأعطال التقنية، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يفرض الاعتماد على عدد كبير من الآلات والمعدات والتي يمكن بدورها أن تتعرض لأعطال من وقت لآخر، ما يستدعي الاهتمام بجوانب الصيانة لضمان أداء الأعمال بالشكل المطلوب من خلال الحرص المستمر على تنفيذ القرارات الخاصة بهذا الجانب، كون معدات العمل تكلفتها المالية مرتفعة جدا خاصة في ظل الأوضاع الصعبة التي تمر بها الشركة، وبالرجوع إلى إجابات المبحوثين نجد أن نصفهم أقرروا بأن هذا الصيانة تكون بشكل دوري أي في فترات محددة من كل عام، إذ تقوم إدارة الشركة بتخصيص هذه الفترات بما يتلاءم وقدراتها المالية، أما البعض فقد صرحوا بأن هذه الصيانة تكون بشكل دائم وهذا راجع إلى المراقبة والمتابعة المستمرة بهذا الجانب، الأمر الذي يتيح التعامل الفوري مع مختلف الأعطال، ونجد هناك أيضا من المبحوثين من يرى بأن هذه الصيانة تكون بشكل نادر أي إلا في حالة حدوث أعطال تقنية تعرقل نشاط الشركة وهو ما يفرض التدخل لإصلاح هذه الأعطال.

الجدول رقم (31): يبين الطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار.

النسبة %	التكرارات	الفئات
06,7 %	02	حملات التوعية
66,7 %	20	اللافتات التحسيسية
13,3 %	04	الاجتماعات الدورية
13,3 %	04	الدورات التكوينية
100 %	30	المجموع

نلاحظ على هذا الجدول المتعلق بالطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار بأن ما نسبته 66,7% تقر بأن الطريقة المتبعة في التعريف بتلك الآليات هي اللافتات التحسيسية، في حين نجد نسبة 13,3% من مجتمع البحث صرحت بأن الطريقة المتبعة هي الاجتماعات الدورية، ونجد نفس النسبة أي 13,3% منهم أقرت أن عملية التعريف تتم عن طريق الدورات التكوينية ونسبة 06,7% من المبحوثين صرحوا بأن الطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار هي حملات التوعية.

من الشواهد الإحصائية السابقة يمكننا القول بأن النسبة الأوفر من المبحوثين أقرروا بأن اللافتات التحسيسية هي أكثر طريقة متبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار، كون هذه اللافتات تكون مفهومة من طرف العمال وموزعة على أماكن مختلفة في ورشات الشركة، كما تكون مرفقة بصور وارشادات ما يجعلها مبسطة وسهلة الفهم والاستيعاب، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها إلى الشركة محل الدراسة، كما تعتمد هذه الشركة على الاجتماعات الدورية في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار كونها تتيح الفرصة للنقاش وطرح مختلف الأفكار المتعلقة بالعمل إضافة إلى تقديم شروحات حول أهمية التقيد بهذه الآليات لتفادي الأخطار المتوقعة الحدوث في العمل كما نجد من المبحوثين من يرى بأن الدورات التكوينية هي الطريقة المتبعة لإنجاح هذه العملية من خلال اكتساب معارف ومهارات ساهمت في زيادة وعيهم حول ضرورة التقيد بآليات السلامة، وهذا ما يتيح القيام بحملات توعية للتعريف بهذه الآليات بهدف الوقاية من مختلف الأخطار المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (32): مركب من السؤالين (04 و 29) يبين طبيعة المنصب والطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار.

النسبة %	المجموع	الدورات التكوينية	الاجتماعات الدورية	اللافتات التحسيسية	حملات التوعية	الطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة طبيعة المنصب
26,7%	08	02	01	02	03	إطار مصلحة الإنتاج
40%	12	01	01	09	01	إطار مصلحة الصيانة
33,3%	10	01	03	04	03	إطار المصالح الإدارية
100%	30	04	05	15	06	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين طبيعة المنصب والطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار، وللتأكد من هذه العلاقة نقوم بحساب كاي التربيع وذلك كالآتي:

$$ك^2 = 0,08 + 0,22 + 0,83 + 1,79 + 0,5 + 0,08 + 0,2 + 1,5 + 1 + 0 + 0,81 + 1,22 = 8,23$$

$$ك^2 = 8,23$$

درجة الحرية = 6

على اعتبار أن كا المحسوبة 8,23 أصغر من نظيرتها الجدولية المساوية 12,59 عند مستوى الدلالة 0,05 يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دالة بين طبيعة المنصب والطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار، وهذا ما يدل على أن مختلف مصالح أو مديريات الشركة تنتهج أسلوب بسيط ومفهوم للتعريف بمختلف آليات السلامة، فالقائمين على شؤون هذه الشركة دائماً ما يحرصون على إيصال مختلف التعليمات والتوجيهات بالطرق التي تجعل من العمال يستوعبونها وهو ما يعكس بشكل كبير ومباشر عدد الإطارات 28 من مجتمع البحث ممن أجابوا بنعم، على السؤال رقم 23 أن حرصهم على تنفيذ العمال للتوجيهات المتعلقة بحوادث العمل يكون بصفة دائمة أو دورية، فهذا دليل على أن تلك اللافتات تعبر عن مضمون القرارات الموجهة من طرف الإدارة، فهي تعتبر بمثابة تعليمة ويجب التقيد بها وذلك لتجنب الوقوع في الحوادث وتجن الآثار السلبية لها.

الجدول رقم (33): يبين مساهمة الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر في التقليل من تعرض العمال للإصابات داخل الشركة.

النسبة %	التكرارات	الفئات
63,4 %	19	دائماً
33,3 %	10	أحياناً
03,3 %	01	أبداً
100 %	30	المجموع

## الفصل السادس:.....عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

تدل البيانات الرقمية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 63,4% من إجمالي مجتمع البحث تقر بأن الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر دائما ما يساهم في التقليل من تعرض العمال للإصابات داخل الشركة، وأما نسبة 33,3% من المبحوثين يرون أن هذا الحرص أحيانا ما يساهم في التقليل من تعرض العمال للإصابات، و أما النسبة المتبقية و المقدرة ب 03,3% فأكدوا على أن الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر لا يساهم في التقليل من تعرض العمال للإصابات داخل الشركة، فالتعليمات والأوامر الصادرة عادة لا تكون مفهومة من قبل جميع العمال أو يشوبها نوع من الغموض لذلك تحرص الإدارة على إرفاقها بتوضيحات لضمان تنفيذ الأعمال في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يفرض التقيد بمختلف التعليمات لتفادي وقوع حوادث وإصابات وما ينجر عنها من خسائر للشركة سواء تعلق الأمر بالجانب البشري أو المادي، أما بعض الإطارات فقد صرحوا بأنه أحيانا ما يساهم هذا الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر في التقليل من تعرض العمال للإصابات داخل الشركة، وربما يتعلق الأمر بعدم تقيدهم لمضمون هذه التوضيحات وهو ما يزيد من إمكانية حدوث الإصابات.

### الجدول رقم (34): يبين احتمالية تقييم القرارات المتخذة:

النسبة %	التكرارات	الفئات		
		الفئات	التكرارات	النسبة %
60%	18	نعم		
		تجنب وقوع حوادث مستقبلا	07	38,9%
		اتخاذ قرارات نوعية	05	27,8%
		اكتشاف جوانب القصور	06	33,3%
		المجموع	18	100%
40%	12	لا		
100%	30	المجموع		

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مجتمع البحث تقر بأنه يتم تقييم القرارات المتخذة، حيث نجد نسبة 38,9% منهم يؤكدون على أن الهدف من هذه العملية هو تجنب وقوع حوادث مستقبلا وذلك بالتعلم من الأخطاء المتضمنة في تنفيذ هذه القرارات والتي تسببت بحوادث نتيجة سوء تطبيقها، كما نجد نسبة 33,3% منهم يرون أن الهدف من هذا التقييم هو اكتشاف جوانب القصور

والعمل على تصويبها وتدعيمها بأفكار قابلة للتجسيد الميداني، وفي المقابل هناك فئة من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 27,8 % صرحوا بأن الهدف من هذا التقييم هو اتخاذ قرارات نوعية يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق الهدف المسطر بصورة عملية خاصة في ظل المشاكل والأزمات التي تفرض المتابعة المستمرة للقرارات المتخذة لمعرفة مدى فاعليتها ونجاحها، أما ما نسبته 40% من مجتمع البحث الكلي فقد أدلوا بأنه لا يتم تقييم القرارات المتخذة وذلك راجع إلى طبيعة كل قرار متخذ فبعضها يستدعي التقييم والبعض الآخر لا يستدعي ذلك.

### خلاصة:

بعد عرضنا للقارئ والشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة قمنا بتحليل وتفسير تلك البيانات الرقمية استنادا على الافتراضات العلمية للدراسة الراهنة ومعرفة مدى تجسيدها الفعلي للافتراضات التي انطلقنا منها.



## الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء النظريات الاجتماعية.

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة.

خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة.

خلاصة:

## تمهيد:

بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة في جداول تكرارية وتحليلها وتفسيرها سيتم الانتقال إلى خطوة أساسية محورية سنحاول من خلالها في هذا الفصل توضيح مدى صدق فروض دراستنا ومناقشة نتائجها في ضوء التراث النظري من معطيات للدراسات السابقة ومن تفسيرات للنظريات الاجتماعية، إلى جانب عرض بعض القضايا التي أثارها الدراسة حول موضوع اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.

## أولاً: نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها" تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية"، وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على الدلائل الإحصائية الواردة في جداولها والتي تم تفسيرها وتحليلها في ضوء ما أدلى به أغلبية المبحوثين، فنجد أن إجاباتهم إيجابية تتواءم مع منطلق هذه الفرضية الجزئية، حيث تمحورت تلك التصريحات حول التأكيد على مساهمة خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية فكانت كما يلي:

➤ توضح الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول رقم 07 أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 66,7% تقر بأن اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات يكون بالاعتماد على الخبرة الذاتية، وهذا ما يدل على أن إدارة الشركة تمنح لهم هامشا من الحرية من خلال تخويلهم بعض الصلاحيات بحكم خبرتهم الميدانية في مجال تخصصهم، وهو ما يمكنهم من احتواء مختلف الخلافات التي قد تحدث داخل بيئة العمل.

➤ يتضح من الجدول رقم 09 أن غالبية المبحوثين بنسبة 83,3% أقروا بأن التواجد المستمر في مكان العمل يقلل من تعارض المصالح الخاصة بالعمال، وهذا ما يدل على أن هذا التواجد يجعل من متخذ القرار قادر على معرفة أوجه الخلاف والتعارض الذي يحدث بين جماعات العمل، الأمر الذي يتيح له معرفة الآليات المناسبة لتقريب وجهات النظر بين العمال.

➤ كما يوضح الجدول رقم 13 والمتعلق برأي المبحوثين حول مساهمة مرونة التصرف مع العمال في التعامل مع المشاكل فور حدوثها أن غالبية المبحوثين كانت اختياراتهم لبدائل الإجابة "دائما، وأحيانا"، حيث أقر أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 50% بأن هذه المرونة أحيانا ما تساهم في التعامل مع المشاكل، كما تؤكد نسبة 46,7% منهم بأن مرونة التصرف مع العمال تساهم بشكل دائم في التعامل الفوري مع المشاكل، وهذا ما يؤشر على أن التعامل المرن مع العمال يجعل من متخذي القرار قادرين على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشاكل وإيجاد الحلول الكفيلة لمواجهتها في الوقت المناسب.

➤ وتبين الإحصائيات الرقمية في الجدول رقم 15 بأن غالبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 96,7% أقروا بأن التحكم في التقنية يجعلهم قادرين على مراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل، حيث نجد نسبة 51,7% منهم ترى بأن هذه المراجعة تساهم في التشخيص الدقيق لأسباب المشاكل، ونسبة 31% من المبحوثين صرحوا بأن هذه المراجعة تساهم في اتخاذ تدابير وقائية، في المقابل نجد ما نسبته 17,3%

منهم أفادوا بأن هذه المراجعة تساهم في اتخاذ قرارات فورية، وهذا ما يؤكد على أن استخدام التقنية في إنجاز المهام تجعل من متخذي القرار قادرين على استرجاع المعلومات الضرورية المتعلقة بمختلف المشاكل التي تحدث بالشركة والتعامل معها بأقل وقت وأقل جهد.

➤ كما كشفت البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 16 بأن غالبية المبحوثين يرون بأن القدرة على تمييز المعلومات المغلوطة أحيانا ما تساهم في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات، وهذا ما يدل على أن المعلومات يتم تلقيها من أطراف متعددة، ما يزيد من إمكانية وصولها بشكل مبهم وغير واضح، بالإضافة إلى درجة تعقد النزاعات التي قد تحدث بين العمال بسبب إعراضهم عن التصريح بكافة العوامل أو الأسباب التي كانت وراء حدوث مثل هذه النزاعات.

➤ وتبين الإحصائيات الرقمية الواردة في الجدول رقم 17 بأن الغالبية من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 60% تقر بأن الاحتكاك اليومي ببيئة العمل أحيانا ما يجعلهم يأخذون المبادرة في حل المشاكل، وهذا ما يدل على أنهم يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم فقط، بالإضافة إلى أن الصلاحيات المخولة إليهم لا تتيح لهم دوماً أخذ مبادرات في حل المشاكل.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي فحواها "تساهم متابعة تنفيذ القرارات في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال"، وللتأكد من هذه الفرضية وجب علينا الرجوع إلى المعطيات الواقعية التي تم تفسيرها و تحليلها في ضوء ما صرح به المبحوثين حيث كشفت تلك المعطيات الميدانية أن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم وتصريحاتهم تتلاءم مع مضمون هذه الفرضية الجزئية الثانية، فتمحورت بذلك حول التأكيد على أن متابعة تنفيذ القرار تساهم في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال، فكانت على النحو التالي:

➤ يوضح الجدول رقم 22 بأن ما نسبته 46,7% من المبحوثين تقر بأن الغرض من الرقابة الصارمة على تنفيذ القرارات المتعلقة بسير العمل هو الاهتمام بسلامة العمال، في حين نجد أن نسبة 33% من مجتمع البحث صرحت بأن الغرض من هذه الرقابة هو ضمان السير الحسن للعمل، في المقابل نجد نسبة 20% من المبحوثين ترى بأن الغرض من ذلك هو تجنب تكاليف الحوادث، وهذا ما يدل على أن إدارة الشركة تحرص بشكل مستمر على سلامة مواردها البشرية كونها تمثل الدعامة الأساسية والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية.

➤ وتكشف القرائن الميدانية الواردة في الجدول رقم 23 أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 46.7% تقر بأن حرصهم على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل

الشركة يكون بصفة دائمة، ونجد نفس النسبة أي 46,7% أقرت بأن هذه العملية تكون بصفة دورية، وهذا إشارة إلى أن طبيعة نشاط الشركة يتطلب التعامل مع مختلف معدات الآلات التي قد تشكل خطورة على سلامة العامل إذ لم يحسن التعامل معها.

➤ كما تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 25 أن النسبة الأوفر من مجتمع البحث والمقدرة بـ 86.8% تقر بأن الإجراء المتبع في حالة عدم تقييد العمال بقواعد السلامة في بيئة العمل هو الإنذار الشفوي وهذا يعود إلى الطريقة التي يتبعها متخذي القرار في التعامل مع مختلف هذه الحالات، حيث أن أغلبهم يلجأ إلى تقديم الإنذارات الشفوية كإجراء تحذيري قبل الخوض في تطبيق الإجراءات القانونية.

➤ كما تؤكد القرائن الرقمية الواردة في الجدول رقم 28 أن جميع مفردات مجتمع البحث بنسبة 100% قد أقروا بأن اهتمامهم بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة يساهم في التقليل من حدوث الأعطال التقنية، حيث نجد الأكثرية منهم بنسبة 50% صرحوا بأن هذه الصيانة تكون بشكل دوري، و30% منهم أفادوا بأنها تكون بشكل دائم، في حين نجد نسبة 20% ترى بأن هذه الصيانة تكون بشكل نادر، هذا ما يدل على أن القائمين على شؤون الإدارة يولون أهمية كبيرة لجانب الصيانة وذلك لضمان السير الحسن لأعمال الشركة وتجنب التكاليف الباهظة التي قد تخلفها مختلف الأعطال التقنية.

➤ وتوضح البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم 29 أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 66,7% تقر بأن الطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار هي اللافتات التحسيسية، وهذا ما يؤكد على أنها أكثر الطرق إتباعاً، كونها تكون مفهومة من طرف العمال وموزعة على أماكن مختلفة في ورشات الشركة، كما تكون مرفقة بصور وارشادات ما يجعلها مبسطة وسهلة الفهم والاستيعاب.

➤ يبين الجدول رقم 30 أنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين طبيعة المنصب والطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار وهذا ما يدل على أن مختلف مديريات الشركة تنتهج أسلوب بسيط ومفهوم في التعريف بمختلف الآليات، وذلك من خلال إيصال مختلف التعليمات والتوجيهات بالطرق التي تجعل من العمال يستوعبونها.

➤ تبين الأرقام الميدانية الواردة في الجدول رقم 31 أن ما نسبته 63,4% من المبحوثين تقر بأن الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر دائماً ما يساهم في التقليل من تعرض العمال للإصابات داخل الشركة، وهذا ما يدل على أن التعليمات عادة ما تكون غير مفهومة أو يشوبها نوع من الغموض، ولذلك تحرص إدارة الشركة على إرفاقها بتوضيحات لضمان تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب وذلك لتفادي وقوع إصابات نتيجة عدم فهمهم لمضمون هذه التعليمات.

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم 32 أن نسبة 60% من مجتمع البحث تقر بأنه يتم تقييم القرارات المتخذة، حيث نجد 38,9% منهم يؤكدون على أن الهدف من هذه العملية هو تجنب الوقوع في حوادث مستقبلا، كما نجد نسبة 33,3% من نفس الفئة يرون بأن الهدف من هذا التقييم هو اكتشاف جوانب القصور، في حين نجد نسبة 27,8% قد صرحوا بأن الهدف من ذلك هو اتخاذ قرارات نوعية، وهذا ما يدل على أن عملية تقييم القرارات المتخذة لها دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة بشكل عملي بالإضافة إلى أن الحكم على مدى فاعلية القرارات المتخذة لا يتم إلا من خلال تقييمها.

### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

#### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير اتخاذ القرار.

في ضوء الدراسة السابقة الأولى المعنونة بـ" اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرارا الإطارات في العمل"، أجريت هذه الدراسة بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج بعد عمليات التحليل والمناقشة، ولعل أبرز هذه النتائج الاهتمام الكبير من قبل الإطارات لكيفيات اتخاذ القرار فيما يتعلق بنظام التكوين، الترقية، الأجور، وتسيير الحياة المهنية، وهذا ما يتنافى ويختلف مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية، حيث أن إطارات الشركة يعطون أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال الاعتماد على كيفيات مختلفة في التعامل مع الخلافات العمالية التي تحدث بالشركة، سواء تعلق الأمر باعتماد الإطارات على خبرتهم الذاتية، أو استشارتهم لذوي الخبرة أو باستشارتهم للمسؤولين، فهذه الاختلافات التي توجت بها نتائج الدراستين يمكن أن ترجع إلى الاختلاف في الأهداف المسطرة والمرجوة من إجراء هذا البحث، فدراستنا تسعى إلى معرفة دور عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، بينما الدراسة التي أجراها الباحث خلاصي مراد تمحورت حول اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل.

أما الدراسة السابقة الثانية التي عنوانها" دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، فكانت أهم نتائجها كالاتي: أن أهم مصادر جمع المعلومات حوسبة نظام المعلومات في المجمع الذي من شأنه دعم عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات، وهو ما يتقاطع إلى حد ما مع النتيجة الجزئية في دراستنا الراهنة، وذلك من خلال إجابات المبحوثين حول مدى توظيف الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام، فقد توصلنا إلى أنهم يوظفونها بشكل دائم، كونها تسهل عملية أداء الأعمال الموكلة إليهم

بأقل وقت وجهد، إضافة إلى أن تحكّمهم في الوسائل التكنولوجية يتيح لهم مراجعة مختلف المعلومات التي تساعدهم في إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي تحدث بالشركة، إضافة إلى هذا توصل صاحب الدراسة إلى أن أهم الصعوبات إلى تواجه متخذي القرار في الحصول على المعلومات لمجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري، متمثلة في عدم تعاون الأطراف التي تحوز على المعلومات، وهذا ما يتفق نسبيا مع ما أقره واقع دراستنا الراهنة، الذي يؤكد على أنه بالرغم من قدرة متخذي القرار على تمييز المعلومات المغلوطة إلا أنهم يواجهون عراقيل وصعوبات تتعلق بتلقي المعلومات من أطراف متعددة بالشركة، ما يزيد من إمكانية وصولها بشكل مضلل ومغلوط، إضافة إلى عدم تعاون بعض الأطراف في تقديم المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل التي تحتاج إلى إيجاد حلول لها في الوقت المناسب.

أما الدراسة الثالثة التي عنوانها " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، حيث أجري جانبها الميداني بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وقد توصل الباحث من خلال نتائج دراسته إلى أن أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي الأنظمة واللوائح المعمول بها، وإن لهذه المعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة واتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد المشكلة وتحليلها، فمن خلال هذه النتائج نجد أنها تتوافق جزئيا مع نتائج دراستنا الحالية، حيث توصلنا إلى أن استخدام التقنية في إنجاز المهام تجعل متخذي القرار قادرين على استرجاع المعلومات الضرورية المتعلقة بمختلف المشاكل التي قد تحدث والتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة كونها تساهم بشكل كبير في التشخيص الدقيق لأسباب المشاكل كما أن المعلومات هي عنصر حيوي تساهم في اتخاذ التدابير الوقائية، إضافة إلى هذا فقد توصلنا إلى أن متخذي القرار لديهم المعرفة الجيدة بلوائح وتنظيمات الشركة من خلال إطلاعهم الدائم عليها قبل إصدار أي قرار يتعلق بجانب معين من العمل.

وكانت الدراسة الرابعة بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، وكان من أهم نتائجها أن قدرة المدراء على ربط أجزاء النظام مع بعضها البعض تجعلهم قادرين على تشخيص أسباب المشكلات التي تتعرض لها المنظمة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة والمؤثرة لإيجاد الحلول للمشكلات، وهذا ما يؤكد قدرة المدراء على مواجهة مختلف التحديات والأزمات التي تواجه اللاجئين في قطاع غزة واتخاذ قرارات إيجابية ومؤثرة تؤثر على نوعية الخدمات المقدمة للاجئين في القطاع، وهو نفس ما توصلنا إليه في النتيجة الجزئية وذلك من خلال

إجابات الباحثين حيث صرحوا بأن تواجدهم المستمر في بيئة العمل يجعلهم قادرين على تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث مختلف الخلافات التي تحدث بين العمال، وهذا ما يتيح لمتخذي القرار أخذ المبادرة في مواجهة مختلف التحديات والصعوبات المتعلقة بسير العمل.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير إدارة الأزمات.

كانت الدراسة الخامسة ذات الصلة بمتغير إدارة الأزمات والتي تحمل عنوان "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية"، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، لقد توصلت صاحبة هذه الدراسة من خلال بحثها إلى مجموعة من النتائج حول اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، الذي يعتبر أحد أهم المتغيرات التي لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المؤسسات الجزائرية لا تستغل الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو، فبعد الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية، وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق بتوثيق النتائج ومسار تسيير الأزمة وذلك بتكوين ملف كامل عنها واستخدامه لتفادي تكرارها وتحسين الأوضاع، إلا أنه يعتبر بمثابة إلزام قانوني تفرضه جهات حكومية معينة، وبذلك فهي تتقاطع مع النتيجة الجزئية في دراستنا الراهنة، حيث أقر القائمون على شؤون الشركة بأنه يتم تسجيل تاريخ ومكان وقوع الحوادث وأنه من بين الإجراءات المتعارف عليها والمعمول بها في الشركة، وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع مختلف الحوادث ومعرفة أسباب وقوعها، بالإضافة إلى تجنب الوقوع في حوادث مشابهة آتيا أو مستقبلا.

أما الدراسة السابقة السادسة والمعنونة "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي" أزمة الربيع العربي أنموذجا، حيث اعتمدت صاحبة هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال تتبع المسار السوسيولوجي لأزمة الربيع العربي، الثورة المصرية أنموذجا، حيث عالجت هذا الموضوع من وجهة نظر أمنية، إلا أن هذه الدراسة تتنافى و تختلف مع واقع دراستنا الراهنة ويكمن ذلك في زاوية النظر للموضوع، حيث أجريت دراستنا الميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج في محاولة منا لمعالجة هذا الموضوع من وجهة نظر سوسيو تنظيمية.

أما الدراسة السابقة السابعة التي عنوانها "إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف"، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن لمديري مدارس التعليم العام والأهلي دور فعال في إدارة الأزمات، وهو ما يتناسب مع النتيجة العامة لدراستنا التي خلصت إلى أن لعملية اتخاذ القرار دور فعال في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، إلا أن بعض النتائج التي توصل إليها الباحث تختلف عن نتائج دراستنا الراهنة، ويمكن أن نفسر الاختلافات بين نتائج الدراستين من خلال إجراء



الباحث وافي بن صالح بن شليويح الزلفي لدراسته في مؤسسة تعليمية، أما دراستنا فقد أجريت في مؤسسة اقتصادية وطنية تابعة للدولة، بالإضافة إلى أن الأزمات في القطاع التعليمي تختلف عنها في القطاع الصناعي من حيث النوع ودرجة الخطورة.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمتغيرين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

والدراسة السابقة الثامنة المعنونة " بسبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين"، حيث توصلت إلى نتيجة جزئية مفادها أن المؤسسة الأمنية محل الدراسة تعتمد بنسبة عالية على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار، كالخبرة الذاتية في العمل الأمني بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص، وهذا ما يتفق مع النتيجة الجزئية في دراستنا الراهنة، حيث صرح متخذو القرار بأنهم يعتمدون على خبرتهم الذاتية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الخلافات داخل الشركة، في حين نجد أن الدراسة التي أجراها هذا الباحث تختلف مع ما أقره واقع دراستنا الراهنة، فمن النتائج التي توصل إليها أن متخذي القرار ينفردون باتخاذ القرارات دون الاعتماد على رأي الآخرين، الأمر الذي قد يتسبب في بطء اتخاذ القرارات اللازمة لحل مختلف الأزمات، وهذا ما يتنافى مع ما توصلنا إليه في النتيجة الجزئية التي تقرر بأن متخذي القرار في الشركة محل الدراسة يشركون العمال في عملية اتخاذ القرارات بهدف تحسيسهم بدورهم في الشركة.

### ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء فكر النظريات الاجتماعية:

تتموقع الدراسة الراهنة اتخاذ القرار وإدارة الأزمات دراسة سوسيو ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل في إطار فكر النظريات التي تهتم بدراسة متغيري اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، إذ سنحاول في هذا المقام تحليل وتفسير متغيرات هذا الموضوع بما يدعمه من دلائل معرفية، ومن هذا المنطلق سنسعى إلى إبراز بعض النقاط التي تتقاطع فيها نتائج دراستنا مع الاتجاهات النظرية التي استعرضناها في قراءتنا واثرائنا لموضوع الدراسة.

➤ لقد قدمت النظريات الكلاسيكية العديد من التحليلات والتفسيرات للعملية التنظيمية، حيث تمثل هذه النظريات النموذج المغلق في اتخاذ القرار وترى بأن الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله التنظيمات هو تحقيق الكفاية الإنتاجية بأقل جهد ووقت وبأقل تكلفة، وتتمحور الأزمات في ضوء هذه النظريات في الجانب المادي والمتعلق بانخفاض مستويات الإنتاجية نتيجة لمؤشرات مختلفة، وما يمكن أن يصاحبها

من مجموعة من الآثار التي يمكن أن تهدد استمرارية المؤسسات، هذه الأخيرة التي تجعل متخذ القرار في حالة بحث دائم عن أبرز الآليات المناسبة التي تمكنه من الحد من هذه الاختلالات باتخاذ قرارات رشيدة في ضوء المعرفة والتأكد التام كون التنظيم لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية، وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار عملية داخلية ضرورية يجب القيام بها بشكل مدروس وعلمي عن طريق إتباع أساليب معينة تتناسب مع تحقيق الهدف المسطر من هذه العملية، والذي يتمثل في الوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية، إضافة إلى معالجة مختلف المشاكل والأزمات التنظيمية الناتجة عن عدم تقيد العمال بتنفيذ القرارات المتخذة، ما يفرض تطبيق الرقابة الصارمة على تطبيق هذه القرارات وهو ما آلت إليه دراستنا من خلال بعض النتائج التي توصلنا إليها خاصة تلك المتعلقة بالغرض من تطبيق الرقابة الصارمة بالشركة والمتمثل في ضمان السير الحسن للعمل تفاديا لحدوث مشاكل وأزمات تهدد استقرار الشركة، وتجدر الإشارة إلى أن جل النظريات الكلاسيكية تعتبر متخذ القرار شخص رشيد يملك رؤية شاملة حول كافة المعلومات والخيارات المتاحة، ما يجعله ينفرد في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل بالاعتماد على خبرته الذاتية، وهذه النقطة الجوهرية التي تقاطع مع نتائج دراستنا، حيث أن معظم القرارات بالشركة تتخذ بالاعتماد على الخبرة الذاتية.

➤ لقد جاءت النظريات النيوكلاسيكية بتوجه جديد يتمحور في زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري الذي يعتبر عمود العملية الإدارية، لتضفي بذلك بعدا آخر يتمثل في الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للعمال بتوفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لهم، لقد أرجعت هذه النظريات مختلف المشاكل والأزمات التي تحدث في المؤسسات إلى إهمال العنصر البشري وإقصائه من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وهو ما يفسر بروز الخلافات والنزاعات في المؤسسات، إضافة إلى زيادة وقوع حوادث العمل، الأمر الذي يستدعي إشراك مختلف الأطراف في عملية اتخاذ القرار كون هذه الأخيرة عملية جماعية تعاونية تستدعي تكاتف مختلف الجهود والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بشكل فعلي.

إن هذا الطرح الذي جاءت به أفكار هذه النظريات يتقاطع مع الدراسة الراهنة في بعض نتائجها خاصة فيما يتعلق بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث في الشركة محل الدراسة، كون هذه المشاركة تتيح الفرصة لتوحيد الجهود سعيا للبحث عن أهم الآليات والحلول المناسبة لمواجهة مختلف الأزمات والتقليل من آثارها.

➤ لقد قدمت النظريات الحديثة مقارنة جديدة من خلال التحليلات والتفسيرات التي جاءت بها إذ تنظر إلى التنظيم على اعتباره نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية من خلال ما تفرزه هذه البيئة من تغيرات ومستجدات، الأمر الذي جعل من عملية اتخاذ القرار حسب منطلقات هذه النظريات تتصف بالرشد المحدود كون متخذ القرار لا يملك رؤية شاملة حول كافة الظروف المحيطة بالبيئة التي يتواجد فيها التنظيم، إضافة إلى أنه لا يمتلك القدرة الإلمام بكافة المعلومات والتي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمامه لاتخاذ قراراته، وهذا ما يتطلب منه ضرورة البحث المستمر عن تلك المعلومات والمعطيات بإيجاد أفضل الوسائل لتحقيق ذلك، إلا أنه خلال هذا البحث تواجهه قيود عديدة منها ضغط الوقت وعدم القدرة على استيعاب كافة المعلومات وتوظيفها عند اتخاذ القرار، إضافة إلى عدم رغبة بعض الأطراف في تقديم مختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كون المؤسسة في الواقع تمثل مجموعة من المشاركين بمطالب متباينة وهو ما يزيد من إمكانية حدوث صراعات وأزمات داخل المؤسسات.

إن التعامل مع مختلف الأزمات حسب أفكار هذه النظريات يكون بإتباع خطوات أساسية تبدأ بمرحلة التشخيص أي إجراء دراسة تحليلية لمعرفة الأسباب الحقيقية والأطراف التي أدت إلى حدوث هذه الأزمات، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات الضرورية وتحليلها وتصنيفها كخطوة أساسية لوضع مجموعة من البدائل المتاحة، تم اختيار البديل الأمثل كحل للأزمات المواجهة ومتابعة تنفيذه كمرحلة أخيرة وذلك للحكم على فاعلية ونجاعة القرار المتخذ، وهذه النقطة الأساسية التي تتقاطع مع إحدى النتائج الجزئية في دراستنا الراهنة، حيث توصلنا إلى أن متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها يعد المعيار الأساسي للحكم على فاعلية ونجاح هذه القرارات في معالجة مختلف المشاكل والأزمات المواجهة.

إن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الاجتماعية يقودنا إلى الإشارة إلى أهم النتائج التي تتقاطع فيها هذه الدراسة مع أفكار النماذج التي قدمها كل من ستيفن ألبريخت، محمد أحمد الطيب هيكل وحفيان عبد الوهاب، والتي تقوم على مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في الإعداد والتعامل مع مختلف الأزمات التي تواجهها المؤسسات، على اعتبار أن إدارة الأزمات عملية معقدة وحساسة تتطلب وضع خطة شاملة ومدروسة تراعي خصوصية كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة، الأمر الذي يفرض توفر مهارات إدارية خاصة لدى متخذي القرار لاتخاذ الإجراءات اللازمة القادرة على التعامل مع الموقف الأزموي في الوقت المناسب، فالنجاح في إدارة الأزمات مرهون بنوعية

وكفاءة القرارات المتخذة التي تخضع لحسابات معقدة نظرا لضيق الوقت المتاح أثناء الأزمة، إضافة إلى اتساع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات، وتتفق هذه النتائج المقدمة لإدارة الأزمات على نقطة جوهرية هي ضرورة المتابعة المستمرة لمراحل تطور الأزمة وإيجاد الآليات المناسبة للتعامل مع خصوصية كل مرحلة من خلال المتابعة المستمرة لها من بداية نشوءها إلى غاية استقرار الأوضاع واستعادة التوازن، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التواجد المستمر للأطراف الفاعلة في إدارة الأزمة في بيئة العمل لمعايشة الحدث الأزموبي ومعرفة الأمور على حقيقتها مع ضرورة حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية واعتماد المرونة في التصرف مع المرؤوسين بفسح المجال أمامهم لتقديم أفكار واقتراحات من شأنها تقديم إضافات بغية الوصول إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، مع ضرورة توجيه التعليمات بشكل مستمر لضمان تنفيذها في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب، هذا بالإضافة إلى المتابعة الدائمة للقرارات المتخذة وتقييمها بهدف معرفة جوانب القوة والضعف في هذه القرارات والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة للتعلم من الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا.

إن الطرح الذي قدمه أصحاب هذه النماذج يتقاطع مع دراستنا الحالية في بعض نتائجها خاصة تلك المتعلقة بالتواجد المستمر للإطارات في بيئة العمل ومساهمته في التقليل من تعارض المصالح، كون احتكاكهم الدائم بالعمال يتيح لهم معرفة أهم المشاكل والخلافات التي قد يؤدي تفاقمها إلى حدوث أزمات تعيق عمل الشركة، ومن ثم إمكانية إيجاد الآليات المناسبة للتعامل معها في الوقت المناسب بشكل يحد من تفاقمها، إضافة إلى النتيجة الجزئية المتعلقة بتقييم القرارات المتخذة بالشركة والتي كان الهدف منها هو اكتشاف جوانب القصور والعمل على تصويبها لاتخاذ قرارات نوعية وهذا ما يدل على أن عملية التقييم لها دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة بشكل عملي، بالإضافة إلى أن الحكم على فاعلية القرار المتخذ لا يتم إلا من خلال تقييمه.

#### رابعا: النتيجة العامة للدراسة:

للتحقق من النتيجة العامة للدراسة ومعرفة واقعها، يستوجب علينا استعراض ما توصلت إليه الفرضيات الجزئية للدراسة الراهنة بعد اختبارها ميدانيا، ويمكن إيجازها كالاتي:

- 1- تساهم خصائص متخذ القرار في معالجة الخلافات العمالية.
- 2- تساهم متابعة تنفيذ القرار في التعامل مع حوادث العمل بشكل فعال.

وعليه فإن الفرضية العامة التي مفادها أن " لعملية اتخاذ القرار دور في إدارة الأزمات" بالشركة الإفريقية للزجاج، ومن خلال فرضياتها الجزئية نجد أنها تحققت، ذلك أن عملية اتخاذ القرار لها دور فعال في إدارة الأزمات في الشركة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد أغلبية مجتمع البحث، حيث أقروا بأن نوعية المناصب التي يشغلونها وطبيعة المهام التي يؤدونها هي التي تفرض توفر خصائص معينة تمكنهم من التعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجههم في بيئة العمل، ولذلك فقد أدلوا بأنهم يعتمدون على خبرتهم الذاتية بدرجة أولى عند اتخاذهم القرارات، فبحكم تواجدهم المستمر واحتكاكهم اليومي ببيئة العمل فهم قادرين على التعامل مع مختلف الخلافات التي تقع في الشركة، إضافة إلى توظيفهم للوسائل التكنولوجية وتحكمهم فيها هو ما يجعلهم ملمين بكافة المعلومات الضرورية المتعلقة بسير العمل، وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة لإطاراتها كونها تمثل أهم الأطراف الفاعلة في صناعة واتخاذ القرار، وذلك من خلال الجهود التي يبذلونها في سبيل ضمان السير الحسن لنشاطات الشركة.

فاتخاذ القرار عملية جوهرية وأساسية بالنسبة للشركة خاصة في ظل الحوادث المتكررة الحدوث، فمثل هذه المشاكل يفرض البحث المستمر عن أفضل الحلول لاتخاذ قرارات نوعية ومتابعة تنفيذها، كخطوة أساسية لتحقيق التجسيد الفعلي لمثل هذه القرارات، ويتحقق ذلك من خلال الرقابة على تنفيذ القرارات المتعلقة بسير العمل، بالإضافة إلى الاهتمام الدائم بجوانب الصيانة الذي يلعب دورا كبيرا في التقليل من حدوث مختلف الأعطال بالشركة، وبالتالي فنجاعة وفعالية القرارات المتخذة لا تتم إلا من خلال عملية التقييم والتي تعتبر آخر مرحلة في عملية المتابعة، فمن خلالها يتم الكشف عن جوانب القصور في مختلف القرارات المتخذة، والذي من شأنه أن يجنب الوقوع في أخطاء متشابهة مستقبلا قد تؤدي إلى وقوع حوادث عمل بالشركة، فعملية التقييم إذا لها دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة بشكل عملي.

#### خامسا: القضايا التي أثارها الدراسة:

لقد أفضت دراستنا إلى مجموعة من النتائج الميدانية تستدعي التدقيق والتمحيص، حيث كشفت لنا عن الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في إحدى المؤسسات الاقتصادية ألا وهي الشركة الإفريقية للزجاج، وذلك بالنظر إلى فرضيات هذه الدراسة وما آلت إليه إمبريقيا حيث كشفت عن الشكل الذي تساهم فيه خصائص متخذي القرار ومتابعهم لمختلف القرارات المتخذة في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها الشركة.

وإيماننا منا بالطبيعة التراكمية للبحث العلمي واستمرار يته، ومن خلال التعامل مع مختلف حيثيات الموضوع فقد أثار انتباهنا جملة من النقاط المهمة، فالقضايا التي أثارها دراستنا الراهنة تدفعنا إلى طرح عدد من التساؤلات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والدور الذي تلعبه في إدارة الأزمة بالشركة الإفريقية للزجاج، وهي كما يلي:

➤ لماذا تفتقر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لوجود محللين سوسيوولوجيين قادرين على تشخيص وتحليل مختلف التحديات والمشاكل التي تواجه عمل المؤسسة ؟

➤ هل عدم وجود رؤية إستراتيجية لمتخذي القرار بالمؤسسة الجزائرية يعد أحد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات ؟

➤ لماذا لا تهتم المؤسسة الجزائرية بتشكيل لجان متخصصة مهمتها التعامل مع مختلف المشاكل والأوضاع الطارئة التي تحدث في مجال العمل ؟

### خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال مناقشتها في ضوء فروضها وبالإضافة إلى مناقشتها في ضوء التراث النظري من دراسات سابقة ونظريات ونماذج ، وبذلك فقد حققت نتائج دراستنا الافتراضات التي انطلقنا منها، وخلصنا إلى نتيجة عامة مفادها أن لعملية اتخاذ القرار دور فعال في إدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة.

# قائمة المراجع



أولاً: المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور. (دت). لسان العرب. بيروت: دار لسان العرب.
2. ريمون بودون، وفرانسوا بورتيلو. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع. (سليم حداد). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. صالح مصلح أحمد. (1999). الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية. السعودية: دار عالم الكتب.
4. عبد العزيز عبد الله الدخيل. (2006). معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية. عمان: دار المناهج.
5. فاروق مداس. (2003). قاموس مصطلحات علم الاجتماع. دب: دار مدين للطباعة والنشر والتوزيع.
6. معجم اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. مصر: مكتبة الشروق الدولية .
7. ناصر قاسيمي. (2011). مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. كبار لغويين العرب. (1989). المعجم العربي الأساسي. دب: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

ثانياً: الكتب:

1. أحمد الخطيب، وعادل سليم معاينة. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث.
2. أحمد محمد غنيم. (2002). إدارة الأعمال. مصر: المكتبة العصرية.
3. أسامة كامل، وعبد الغني حامد. (2006). مقدمة في الإدارة. البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية.
4. إسماعيل قيرة، وبلقاسم سلاطنية. (2015). التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر.
5. اعتماد محمد علام. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. عمان: مكتبة النسر للطباعة.
6. جابر عوض السيد، وأبو الحسن عبد الموجود. (2004). المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: سلسلة كتب الإدارة في الخدمات الاجتماعية.

7. جمال الدين لعويسات. (1996). مبادئ الإدارة والتنظيم: إسهامات في أدبيات المؤسسة. الجزائر: دار هومة.
8. جمال الدين لعويسات. (2009). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دار هومة.
9. حسين بلعجوز. (2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
10. حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.
11. حمدي شعبان. (2005). الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
12. خليل الرفاعي، وبسمة عولمي. (2016). الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
13. خليل محمد العزاوي. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: دار كنوز المعرفة.
14. خليل محمد حسن الشماع، وخيضر محمد كاظم. (2007). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
15. ربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء.
16. رزيق إيهاب. (2001). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة. القاهرة: دار الكتب العلمية.
17. رشيد زرواتي. (دت). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
18. زاهد محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة.
19. زيد منير عبوي. (2006). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة.
20. زيد منير عبوي. (2006). مدخل إلى النظرية العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق.
21. سامي جمال الدين. (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
22. سامي محمد هشام حريز. (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات. عمان: دار البداية.
23. سعيد سبعون. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصة.
24. السيد السعيد. (2006). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم.

25. طاهر حسو الزبياري. (2011). أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
26. طلعت إبراهيم لطفي. (1993). مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: مكتب غريب.
27. طلعت إبراهيم لطفي. (2007). علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب.
28. عبد الرحمن عيسوي. (1992). الكفاءة الإدارية. بيروت: دار النهضة العربية.
29. عبد الرزاق محمد الدليمي. (2012). الإعلام وإدارة الأزمات. عمان: دار المسيرة.
30. عبد السلام أبو قحف. (2004). سياسات واستراتيجيات الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
31. عبد الغفار حنفي. (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
32. عبد الغفار عفيفي الدويك. (2014). إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار. عمان: دار حامد.
33. عبد الكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي: الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
34. عقيل حسين عقيل. (2009). قواعد المنهج وطرق البحث العلمي. دب: دار ابن كثير.
35. علا أحمد أصلح. (2004). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
36. علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء.
37. علي خلف حجاجة. (2010). اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار قنديل.
38. علي الشراوي. (2003). العملية الإدارية ووظائف المديرين. الإسكندرية: دار الجامعة.
39. علي الضلاعين. (2005). أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال. دب: مركز يزيد للنشر.
40. علي حسين علي. (2008). نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي. عمان: دار زهران.
41. عمار حمداش. (2006). تقنيات البحث السوسولوجي. دب: المطبعة السريعة.
42. عمر الصخري. (1995). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
43. عمر الصخري. (2006). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
44. قدوي علي عبد المجيد. (2001). إدارة الأزمات والجمهور. القاهرة: مكتبة مدبولي.
45. كاسر نصر منصور. (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. دب: دار حامد.

46. كامل محمد المغربي. (2007). الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة. عمان: دار الفكر.
47. ماجد سلام الهدمي، وجاسم محمد. (د.ت). إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول. عمان: زهران للنشر.
48. مجدي أحمد محمد عبد الله. (2013). سيكولوجية الأزمات والشدائد. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
49. محسن أحمد الخضيرى. (1990). منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات. القاهرة: مكتبة مدبولي.
50. محمد أبو سمرة. (2001). الاتصال الإداري والإعلامي. عمان: دار أسامة.
51. محمد الصيرفي. (2007). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
52. محمد الصيرفي. (2007). السلوك. الإسكندرية: دار الوفاء.
53. محمد رسلان الجبوسي، وجميلة جاد الله. (2000). الإدارة علم وتطبيق. عمان: د. د.
54. محمد عبيدات، ومحمد أبو نصار، وعقلة مبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيق. عمان: دار وائل.
55. محمد محسن العبودي. (1995). نحو إستراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمة والكوارث. القاهرة: دار النهضة.
56. محمد نصر مهنا. (2004). إدارة الأزمات: قراءة في المنهج. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
57. محمد هيكل. (2006). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
58. محمود جاد الله. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة.
59. منال طلعت محمود. (2003). أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
60. موسى خليل. (2011). الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة. بيروت: مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات.
61. مؤيد عبد الحسن الفضل. (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
62. نائل محمد المومني. (2007). إدارة الكوارث والأزمات. عمان: مكتبة الجامعة.

63. النجف الأشرف. (2011). الإدارة الحديثة. دب: المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية.
64. نواف سالم كنعان. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة.
65. هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. عمان: دار الولاية.
66. وفاء فؤاد شلبي، ويناكس ماهر بدير، ومنال سامي محمد. (2010). إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر. عمان: دار الفكر.

### ثالثاً: المجالات:

1. بلحاج فتيحة. (2016). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، (7)، 275.
2. بن عبد العزيز فطيمة. (2014). إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية، دراسة إدارة أزمة في مؤسسة TOYOTA اليابانية. مجلة الأبحاث الاقتصادية، (10)، 232.
3. جمال تزكريت. (2012). دور العملية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (4)، 143.
4. حسين عبد القادر. (2016). واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال. مجلة العلوم الإنسانية، (5)، 216.
5. حفيان عبد الوهاب. (2015). فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (8)، 292 - 295.
6. زينب بن التركي. (2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار. مجلة الواحات والبحوث والدراسات، (6)، 88.
7. سهام بوفلفل، وشريف غياط. (2016). دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الصغيرة. مجلة دراسات، (49)، 165.

### رابعاً: الندوات والملتقيات:

1. عبد الرحمن خلف العنزي. (د.ت). التخطيط والتدريب للوقاية من الأزمات والكوارث نموذج مقترح لدول مجلس التعاون الخليجي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. السعودية.

خامسا: الرسائل الجامعية:

1. خالد سعاد. (2016). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجا. رسالة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر.
2. ريف مروان غنيمه. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية. رسالة ماجستير. جامعة دمشق، سوريا.
3. زينبات موسى مسك. (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
4. سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، غزة.
5. سمير حديبي. (2009). حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
6. الطيب الوافي. (2012). دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري. رسالة دكتوراه، جامعة عباس فرحات، سطيف.
7. عثمان رياض عبد المجيد. (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. عصام محمد حمدان مطر. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، فلسطين.
9. فهد علي الناجي. (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. فيحان محيا علوش المحيا العتيبي. (2004). دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير، الرياض.
11. لعجال باية. (2014). الاتصال التنظيمي واستراتيجية تسيير الأزمات في المنظمة، منظمة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجا. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
12. محمود علي محمد البليسي. (2016). سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

## قائمة المراجع

---

13. مراد خلاصي. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت. رسالة ماجستير، قسنطينة.
14. هامل مهدية. (2009). اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية. رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة.
15. هيا عدنان عاشور. (2013). الديناميكا السياسية وإدارة الأزمات الدولية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
16. وافي بن صالح بن شلوّيح الزليفي. (2011). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

# قائمة الملاحق



قائمة الملاحق:

- 1- ملحق رقم (01): خاص بالاستثمار.
- 2- ملحق رقم (02): خاص بقيمة الصندق لبنود الاستثمار.
- 3- الملحق رقم (03): خاص بالأساتذة المحكمين.
- 4- الملحق رقم (04): خاص بالهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

## قائمة الملاحق:

- 1- الملحق رقم (01): خاص بالاستثمار.
- 2- الملحق رقم (02): خاص بقيمة الصندق لبنود الاستثمار.
- 3- الملحق رقم (03): خاص بالأساتذة المحكمين.
- 4- الملحق رقم (04): خاص بالهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

الملحق رقم 01:  
خاص بالاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة بحث بعنوان:

## اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

بويكر هشام

إعداد الطلبة:

➤ حدادي داود

➤ لفيلف هشام

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو منكم

التعاون معنا بالإجابة على كل العبارات، وذلك بوضع العلامة (x) أمام الاقتراح المناسب.

السنة الجامعية: 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

(2) السن: [29 - 20]

[39 - 30]

[49 - 40]

50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي

(4) طبيعة المنصب:

إطار مصلحة الإنتاج  إطار مصلحة الصيانة  إطار المصالح الإدارية

(5) الأقدمية في العمل: من 1 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنوات

21 سنة فما فوق

## المحور الثاني: خصائص متخذ القرار ومعالجة الخلافات العمالية.

(6) كيف تتخذ قراراتك أثناء حدوث الخلافات داخل الشركة؟

الاعتماد على الخبرة الذاتية  استشارة ذوي الخبرة  استشارة المسؤولين

(7) هل تواجدك المستمر في مكان العمل يقلل من تعارض المصالح الخاصة بالعمال؟ نعم  لا

(8) هل تعتمد على قرارات وقائية تحد من حدوث الخلافات داخل الشركة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، طبيعة هذه القرارات تكون في شكل:

توضيحات  تعليمات  أوامر

(9) هل تشرك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل الشركة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، الهدف من ذلك هو:

تحسيس العمال بدورهم  الوصول إلى قرارات مناسبة  العمل الجماعي

(10) هل تتبع نفس الأسلوب في التعامل مع المرؤوسين؟ دائما  أحيانا  أبدا

11) هل مرونة تصرفك مع العمال يساهم في التعامل مع المشاكل فور وقوعها؟

دائماً  أحياناً  أبداً

12) هل توظف الوسائل التكنولوجية في إنجازك لمهامك؟ دائماً  أحياناً  أبداً

13) هل تحكّمك في التقنية يجعلك قادراً على جمع ومراجعة المعلومات المتعلقة بمختلف المشاكل؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، يفيدك ذلك في:

اتخاذ قرارات فورية  التشخيص الدقيق لأسباب هذه المشاكل  اتخاذ تدابير وقائية

14) هل قدرتك على تمييز المعلومات المغلوطة يساهم في تحديد العوامل المؤدية إلى حدوث النزاعات

داخل الشركة؟ دائماً  أحياناً  أبداً

15) هل الاحتكاك اليومي ببيئة العمل يجعلك تأخذ المبادرة في حل المشاكل؟

دائماً  أحياناً  أبداً

16) هل سبق وأن قدمت اقتراحات في حالة وقوع مشاكل داخل الشركة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، تساهم هذه الاقتراحات في:

تقريب وجهات النظر بين العمال  الحفاظ على الاستقرار داخل الشركة

17) هل اهتمامك بأهداف الشركة يجعلك قادراً على تحديد العراقيل التي تهدد استقرارها؟

نعم  لا

18) هل سبق وأن أصدرت قرارات تتعارض مع قوانين الشركة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ لا، يعود ذلك إلى:

الاعتماد على المصادر الموثوقة في جمع المعلومات  وضوح القوانين الخاصة بالشركة

### المحور الثالث: متابعة تنفيذ القرار والتعامل مع حوادث العمل.

19) هل يلتزم العمال باستعمال وسائل السلامة المهنية؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ لا، يرجع ذلك إلى:

عدم توفر وسائل الأمان  التسبب والاهمال من طرف العمال  ضعف الرقابة

20) ما الغرض من الرقابة الصارمة على تنفيذ القرارات المتعلقة بحوادث العمل؟

الاهتمام بسلامة العمال  ضمان السير الحسن للعمل  تجنب تكاليف الحوادث

21) حرصك على قيام العمال بتنفيذ التوجيهات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل داخل الشركة يكون:

بصفة دائمة  بصفة دورية  بصفة نادرة

22) هل تعتقد بأن وقوع حوادث العمل بالشركة يعود لعدم تقييد العمال بتنفيذ القرارات المتخذة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، يعود ذلك إلى:

التسبب والإهمال من طرف العمال  الفهم الخاطئ لمضمون القرارات   
ضعف التحكم في وسائل العمل

23) ما هي الإجراءات المتبعة في حالة عدم تقييد العمال بقواعد السلامة في بيئة العمل؟

إنذار شفوي  إيقاف مؤقت عن العمل  الخصم من الراتب

24) الأمور المتعلقة بمختلف الحوادث التي تقع بالشركة تصل إليك في شكل:

شكاوي  تقارير  اتصالات شخصية

25) هل يتم تسجيل تاريخ ومكان وقوع مختلف الحوادث في الشركة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، يساهم ذلك في:

التعامل الفوري مع حوادث مشابهة  معرفة أسباب وقوع الحادث   
تجنب وقوع حوادث عمل مستقبلا

26) هل الاهتمام بتنفيذ القرارات الخاصة بجوانب الصيانة يساهم في التقليل من حدوث الأعطال التقنية؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، تكون هذه الصيانة بشكل: دائم  دوري  نادر

27) ما هي الطريقة المتبعة في التعريف بآليات السلامة والوقاية من الأخطار؟

حملات التوعية  اللافتات التحسيسية  الاجتماعات الدورية  الدورات التكوينية

28) هل الحرص على توضيح مضمون التعليمات والأوامر يقلل من تعرض العمال للإصابات داخل

الشركة؟ دائما  أحيانا  أبدا

29) هل يتم تقييم القرارات المتخذة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، الهدف من ذلك هو:

تجنب وقوع حوادث مستقبلا  اتخاذ قرارات نوعية  اكتشاف جوانب القصور

الملحق رقم 02: خاص بقيمة الصندق لبنود الاستثمار.

قيمة الصندق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس	
01	00	04	01
01	00	04	02
01	00	04	03
01	00	04	04
01	00	04	05
0,5	01	03	06
01	00	04	07
01	00	04	08
01	00	04	09
0,5	01	03	10
01	00	04	11
01	00	04	12
0,5	01	03	13
01	00	04	14
0,5	01	03	15
01	00	04	16
01	00	04	17
0,5	01	03	18
01	00	04	19
0,5	01	03	20
01	00	04	21
01	00	04	22
01	00	04	23
01	00	04	24
01	00	04	25
01	00	04	26
01	00	04	27
01	00	04	28

الملحق رقم 03: خاص بالأساتذة المحكمين:

التخصص	الأساتذة المحكمين
علم اجتماع التنمية	شتيوي الربيع
تنمية وتسيير الموارد البشرية	خطابي إدريس
علم اجتماع التنظيم	بليط عبد الله
علم اجتماع الجريمة	شريال مصطفى



