

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة**

**-دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة جيجل-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. صبرينة ميلاط

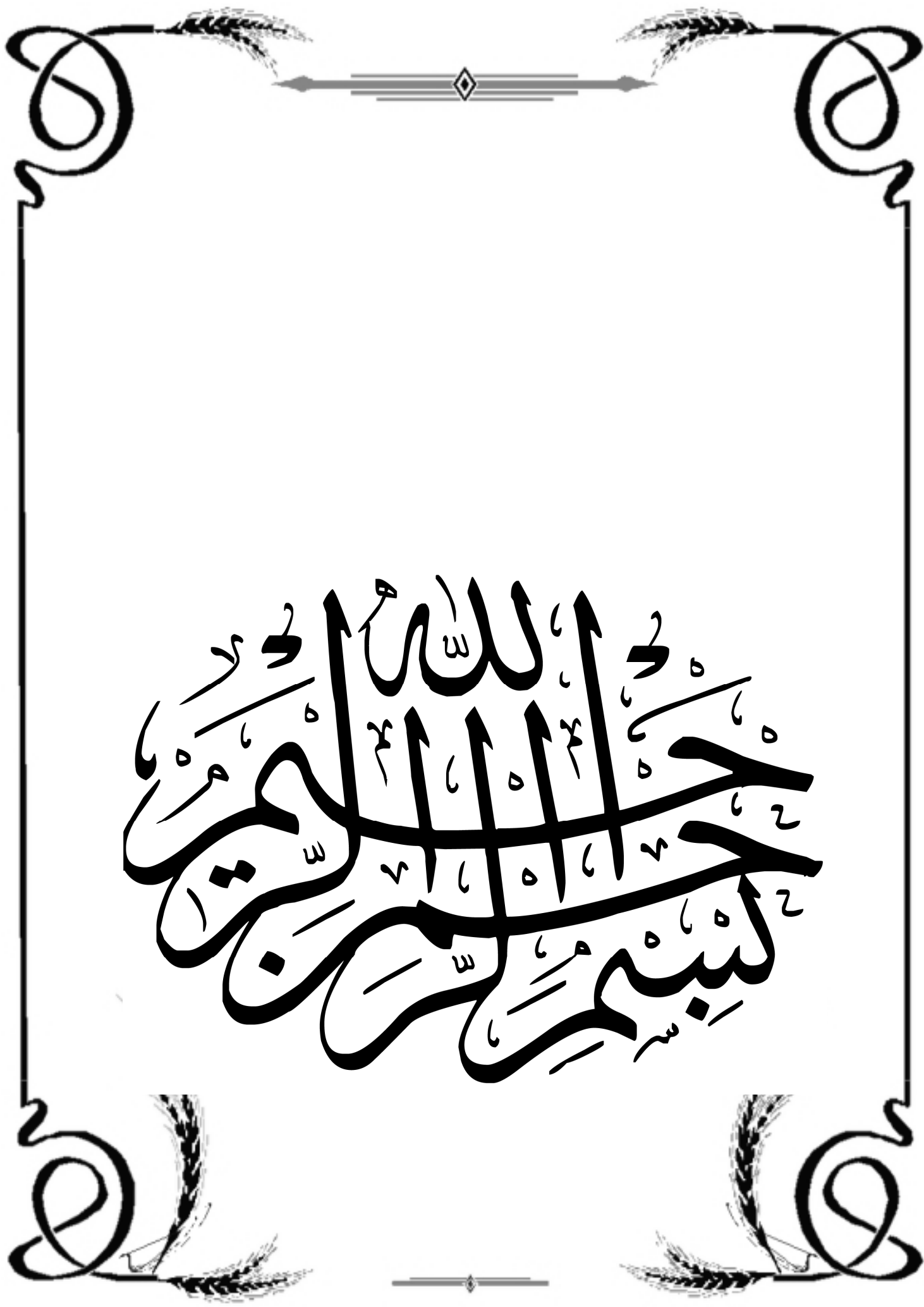
إعداد الطالبتين:

▪ خديجة مخلوق

▪ وداد بوزنيط

السنة الجامعية 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي على هذه النعمة نعمة العلم

والبصيرة.

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من اصطنع لكم معروفا فجازوه

فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم، فإن الله شاكر يحب الشاكرين"

وعرفانا بالجميل والفضل، يسرنا أن نتوجه بأسمى عبارات الشكر وخالص الثناء والتقدير إلى نبع العون  
الأستاذة الفاضلة "ميلاط صبرينة" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، وتكبدت عناء مراجعتها  
وقراءتها وتقويمها.

كما نتقدم بشكرنا الخاص إلى الأستاذة "بولعشب حكيمة" التي كان لها الفضل في إكمال عملية الإشراف  
علينا فلها منا جزيل الشكر والامتنان.

كما نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>
04	<b>تمهيد</b>
05	أولاً- إشكالية الدراسة
07	ثانياً- فرضيات الدراسة
08	ثالثاً- مبررات اختيار الموضوع
08	رابعاً- أهداف الدراسة
09	خامساً- أهمية الدراسة
09	سادساً- تحديد المفاهيم
18	سابعاً- الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة للموضوع</b>
41	<b>تمهيد</b>
42	أولاً- نظرية الإدارة العلمية "فردريك تايلور"
44	ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
46	ثالثاً- نظرية الإدارة بالأهداف
47	رابعاً- النظرية اليابانية
49	خامساً- نظرية اتخاذ القرار

51	سادسا- نظرية التفاعل مع الحياة
52	سابعا- نظرية روح الثقافة
53	ثامنا- نظرية سجية الثقافة
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية</b>	
57	تمهيد
58	أولا- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية
58	ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية
59	ثالثا- وظائف الثقافة التنظيمية
60	رابعا- خصائص الثقافة التنظيمية
61	خامسا- عناصر الثقافة التنظيمية
63	سادسا- أنواع الثقافة التنظيمية
64	سابعا- أبعاد الثقافة التنظيمية
65	ثامنا- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
66	تاسعا- محددات الثقافة التنظيمية
67	عاشرا- مستويات الثقافة التنظيمية
70	إحدى عشر- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة
72	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: ماهية إدارة الأزمات</b>	
74	تمهيد
75	أولا- الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات
77	ثانيا- تطور إدارة الأزمات
77	ثالثا- خصائص إدارة الأزمات

78	رابعاً- مبادئ إدارة الأزمات
79	خامساً- أهداف إدارة الأزمات
80	سادساً- أسباب إدارة الأزمات
83	سابعاً- تصنيف إدارة الأزمات
86	ثامناً- مراحل إدارة الأزمات
89	تاسعاً- متطلبات إدارة الأزمات
90	عاشراً- معوقات إدارة الأزمات
91	إحدى عشر- عوامل نجاح إدارة الأزمات
91	اثنا عشر- خطوات التعامل مع الأزمة
93	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
95	تمهيد
96	أولاً- مجالات الدراسة
96	1- المجال المكاني
106	2- المجال البشري
106	3- المجال الزمني
107	ثانياً- مجتمع الدراسة وخصائصه
112	ثالثاً- منهج الدراسة
113	رابعاً- أدوات جمع البيانات
113	1- الملاحظة
114	2- الاستمارة

115	3- السجلات والوثائق
115	خامسا- أساليب التحليل
115	1- أسلوب التحليل الكمي
115	2- الأسلوب الكيفي
116	خلاصة الفصل
	<b>الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>
118	تمهيد
119	أولا- عرض وتحليل البيانات
119	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
125	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
130	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
136	ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة
136	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
139	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
139	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
141	ثالثا- القضايا التي أثارها الدراسة
143	خاتمة
146	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جنس المبحوثين	108
2	سن المبحوثين	108
3	الحالة العائلية	109
4	المستوى التعليمي	110
5	الأقدمية في العمل	111
6	طبيعة العمل	112
7	مدى إطلاع العمال على القوانين المعمول بها في المؤسسة	119
8	القوانين واللوائح التنظيمية المعينة التي تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة.	120
9	التزام العمال باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة	121
10	الإجراءات والقوانين التي تدير عليها المؤسسة في إدارة الأزمة	122
11	الحرص على احترام مواقيت العمل	122
12	الاعتقاد أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد من المخاطر داخل المؤسسة.	123
13	توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها العمال.	124
14	البرامج المسطرة من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة	125
15	فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	125
16	أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	126
17	المشاركة في وضع الأهداف داخل المؤسسة	127
18	الاعتقاد بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل من	128

قائمة الجداول

	حدوث الأزمات في المؤسسة	
128	التعليمات الإدارية التي تضعها المؤسسة لتجنب العامل من الوقوع في الأخطاء المهنية	19
129	تعرض أحد العمال لخطأ مهني يؤدي بالمؤسسة للوقوع في أزمة	20
130	علاقة العمال مع رئيسهم في العمل	21
131	تعاون العمال داخل المؤسسة	22
132	النزاعات بين العمال وتأثيرها على صيرورة العمل داخل المؤسسة	23
132	النصائح والتوجيهات التي يتلقاها العمال من قبل رئيسهم في العمل	24
134	الصرامة في العمل وتأثيرها على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	25
135	طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل	26

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
62	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	1
70	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	2
82	يوضح أسباب نشوء الأزمات	3

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية عاملا مهما وذلك من خلال تفعيل أداء العاملين في المؤسسة والعمل على زيادة فاعليتهم وتحسين مستوى العمل لديهم، كما أن الثقافة التنظيمية بعناصرها ووظائفها تترك تأثيرا قويا على المؤسسة وأفرادها ما يسمح بإجراء تغييرات لمواجهة الأزمات والتقليل من المشاكل التي تحدث للمؤسسة، وللحد من كل هذا لابد من وجود إدارة أزمات خاصة في المؤسسة يتبناها العمال حتى لا يقعوا في مخاطر.

وعليه تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية نمط من أنماط السلوك التنظيمي الذي يسير وفقه الأفراد داخل، فهي تشمل القيم والمعايير التي يتسم بها الأفراد داخل المؤسسة.

تحاول الدراسة الحالية الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة؟  
وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة؟

2- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة؟

3- هل تساهم علاقات العمل في الحد من الصراعات داخل المؤسسة؟

انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

لنتفرع إلى فرضيات جزئية وهي:

1-يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة.

2-تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة.

3-تساهم علاقات العمل في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضيات ميدانيا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره أكثر ملاءمة لموضوع الدراسة واعتماد طريقة المسح الشامل حيث قدر عدد العمال 60 عامل بالإضافة إلى استخدام أدوات جمع البيانات من الملاحظة،الاستمارة،السجلات والوثائق وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة.
- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الأخطاء المهنية داخل المؤسسة.
- تساهم علاقات العمل في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

Abstract:

Organizational culture is an important factor in activating the performance of employees in the organization and working to increase their effectiveness and improve the organizational culture with its elements and functions leaves a strong impact on the organization and its individuals, which allows for changes to be made to confront crises and reduce the problems that occur to the organization, and to limit all this, it seems. Ensuring that there is a special crisis management in the organization that the workers adopt so that they do not fall into risks.

Accordingly ,the topic of organizational culture and its relationship to crisis performance within the organization was touched through this study ,as the organizational culture is considered.:

-Is there a relationship between organizational culture and crisis management within the organization?

the following sub-questions are divided into it:

1-Does compliance with laws lead to a reduction of crises within the organization?

2-Does participation in decision-making lead to a reduction in professional errors within the organization ?



3- labor relations in reducing conflicts within the organization?

The study started from a general hypothesis that there is a relationship between organisational culture and crisis management within the organisation. It is branchet into partial hypotheses , namely :

1-adherence to laws leads to the reduction of crises within the organization

.2-Participation in decision-making leads to a reduction in professional erros within the organisation

.3-Work relations conflicts within the organisation.

In order to test these hypotheses in the field ,the study relied on the descriptive approach as more appropriate to the subject of the study and adopted the comprehensive survey method , where the number of workers was estimated at 60 workers in additionto the use of tools for collecting the observed data , the form of records and documents , and the study reached the following results :

-Adherence to the laws leads to the reduction of crises within the institution.

Participation in decision

-making to reduce professional erros within the organization.

.-work relations conflicts within the organization.

مقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين والدارسين وذلك بسبب التغيرات الثقافية التي تحدث داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، وما صاحبها من تغير في القيم والاتجاهات، الأمر الذي قد يؤدي إلى الوقوع في المشاكل داخل المؤسسة، كما أن المؤسسة التي تتميز بثقافة واضحة تساعد العاملين بها على الانضباط والأداء الجيد في العمل، كون هذه المؤسسة لها نسق ثقافي يتماشى مع خصائصها واهتماماتها وأهدافها وقيمها التي تحدد شخصيتها وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

ومن الواضح أن الثقافة التنظيمية أصبحت إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة ما يؤدي إلى نجاحها أو فشلها، فالمؤسسة التي تتميز بثقافة تنظيمية قوية تمكنها من التأثير على أفرادها وباعتبار هذه الثقافة مزيج من العادات والتقاليد والأعراف التي يمتلكها الأفراد، وكل هذه العناصر تساعد العاملين على التمسك بعملهم والحرص على استمرارية المؤسسة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في المجال الإداري من خلال الرقابة على طبيعة السلوك والقيم السائدة في المؤسسة كما أنها تؤثر على تصرفات العاملين بالمؤسسة من خلال التشجيع على المشاركة في صنع القرارات، وكذلك تحسين أداء العاملين وزيادة الفاعلية من أجل مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة والتصدي لها، وهذا يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قادرة على حل المشاكل والمخاطر والعراقيل التي يتلقاها العمال أو المؤسسة ككل.

ومن هذا المنطلق اشتملت الدراسة على 6 فصول:

**الفصل الأول-الإطار المفاهيمي للدراسة:** تم التعرض فيه إلى اشكالية البحث والفرضيات، مبررات اختيار الموضوع، أهدافه وأهميته كما تم رفع اللبس عن مفاهيم ومصطلحات الدراسة، وعرض الدراسات السابقة التي تتقطع مع موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان النظريات المفسرة للموضوع تتضمن النظريات الكلاسيكية والحديثة منها نظرية الإدارة العلمية، نظرية العلاقات الانسانية، نظرية الادارة بالأهداف، النظرية اليابانية، نظرية اتخاذ القرار، نظرية التفاعل مع الحياة، نظرية روح الثقافة، نظرية سجية الثقافة.

أما الفصل الثالث- ماهية الثقافة التنظيمية: تناولنا فيه التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، وظائفها، أهميتها، خصائصها، عناصرها، أنواعها، أبعادها، العوامل المحددة لها، محدداتها، مستوياتها، وأخيرا تأثيرها على المؤسسة.

تضمن الفصل الرابع- ماهية إدارة الأزمات وتم تخصيص الفصل للحديث عن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات تطور إدارة الأزمات، خصائصها، مبادئها، أهدافها، أسبابها، تصريفاتها، مراحلها، متطلباتها، معوقاتنا، عوامل نجاحها، وأخير خطوات التعامل مع الأزمة.

أما الفصل الخامس- الإجراءات المنهجية لدراسة: تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق)، أساليب التحليل.

أما الفصل السادس والأخير فيه عرض وتفسير و تحليل البيانات وعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و النظريات العلمية مع إبراز القضايا التي أثارها هذه الدراسة.

وأخيرا انتهت الدراسة بخاتمة ثم تلتها قائمة المراجع، قائمة الملاحق المعتمد عليها.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً- الإشكالية

ثانياً- الفرضيات

ثالثاً- مبررات اختيار الموضوع

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- أهمية الدراسة

سادساً- تحديد المفاهيم

سابعاً- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعد تحديد موضوع الدراسة من بين أحد الأساسيات أو المرتكزات التي يقوم عليها أي بحث سوسيولوجي ومن أجل تحقيق هذا الغرض تم في هذا الفصل إعداد الإطار العام لهذه الدراسة وذلك من خلال إبراز أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة وأهدافها وأهميتها إضافة إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية والمفاهيم ذات الصلة بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة أو جزء منه.

## أولاً- الإشكالية:

تميز العصر الذي نعيش فيه بهيمنة المؤسسات واحتوائها لكافة جوانب الحياة من معلومات، وأن لكل مؤسسة ثقافة تميزها عن بقي المؤسسات الأخرى وتجعل لها خصوصيات في جميع نشاطاتها، وباعتبار المؤسسة نسق اجتماعي يضم مجموعة من العلاقات هدفها تحقيق التكيف والتماسك بين العاملين من معتقدات وقيم عن هذه المؤسسة التي يسعون إلى تحقيق أهدافها ونجاحها.

ولهذا تعتبر الثقافة التنظيمية تلك الثقافة المعبرة عن الارتباط والتماسك الذي يساعد على الحفاظ على قيم المؤسسة وبذلك يؤدي إلى الالتزام والضبط مما ينجم عن هذا التجانس الاخلاص والولاء للمؤسسة من طرف الرؤساء والمرؤوسين وهذا من خلال ما يحملونه من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية، وبهذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية كنظام للقيم والمعتقدات الذي يتبناه الأفراد فهي بذلك تؤثر على أدائهم من خلال تطبيق قوانين العمل داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين والمؤسسة التي ينتمون إليها، كما أنها تساهم في تحقيق الاستمرار والتكامل داخل المؤسسة والمحافظة على كيانها وتحقيق مصالح الأفراد والمؤسسة معاً.

وهذا ما أشارت إليه بعض النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات فعلى سبيل المثال نجد نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي اعتبر أن الثقافة التنظيمية تتحقق من خلال الرقابة الشديدة في العمل، أما نظرية روح الثقافة اعتبرت القيم هي الأساس في السير الحسن للمؤسسة وفي خلق ثقافة تنظيمية ناجحة، في حين كانت نظرية سجية الثقافة تركز على عامل الخبرة داخل المؤسسة وأن هذا العامل هو أساس تحقيق الثقافة بين المرؤوسين والرؤساء.

كما أكدت بعض الدراسات التي تبنت موضوع الثقافة التنظيمية من قبل على أنها ثقافة تسعى إلى خلق نوع من التماسك والتعاون في المؤسسة وذلك من خلال زيادة

رغبة العاملين في الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافهم والحفاظ على كيان المؤسسة وحمايتها من أية مخاطر قد تواجهها سواء من الداخل أو من الخارج.

ومما لا شك فيه أن الأزمات أصبحت تشكل مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة سواء في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات، إذ أن هذه الأزمات أصبحت تهدد استمرارية المؤسسات وبقائها، كالصراعات والنزاعات التي تحدث داخل المؤسسة لذلك أصبحت إدارة الأزمات ذات أهمية لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي من خلال التغلب على المخاطر والمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة فتؤثر عليها وعلى الأفراد العاملين بها كما أن لإدارة الأزمات دور كبير داخل المؤسسات وذلك لما تقوم به لمواجهة الأزمات التي قد تصيبها من خلال الاستعداد والتخطيط لما قد يحدث فجأة، فتباشر الإدارة المكلفة بمعالجة الأزمات عملها من خلال تحليل مختلف المواقف التي تمر بها المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى المشكل الذي أدى إلى هذه الأزمة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة الخطر أو الأضرار التي قد تخلفها الأزمة في هذا الجانب فتقوم الإدارة بتوزيع الأدوار على الأفراد المقبلين على مواجهتها والتصدي لها.

فإدارة الأزمات تعتبر أحد الفروع الحديثة في مجال الإدارة لما تقدمه من وعي حسب طبيعة ونوعية التغير الذي يحصل في المؤسسة وبنياتها الداخلية.

ووفقا لما تم تقديمه سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية لبلدية سلمى بن زيادة ( ولاية جيجل )، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات التالية:

. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة؟

وعلى إثر هذا التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية :



- هل يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة؟
- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة؟
- هل تساهم علاقات العمل في الحد من الصراعات داخل المؤسسة؟

### ثانيا- فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة فرضيات الدراسة من بين أبرز مراحل البحث، لما لها من أهمية في مساعدة الباحث في سير بحثه، وعليه فإن صياغة فرضيات الدراسة صياغة دقيقة يساعد بقية الخطوات في إجراء الدراسة.

وتعرف الفرضية بأنها "عبارة عن فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا: "هي تقدير أو استنتاج مبني على معلومات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية محددة يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتا لتفسير بعض الخصائص أو الظواهر التي يلاحظها وهي التي يسترشد بها الباحث أثناء البحث أو الدراسة التي يقوم بها"<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه الأهمية التي تملكها الفرضية تم صياغة فرضيات دراستنا إلى فرضية عامة وثلاث فرضيات لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

### الفرضية العامة:

. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 145 .

<sup>2</sup>-علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار فائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009، ص59.

**الفرضيات الفرعية:**

- 1- يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة.
- 2- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة.
- 3- تساهم علاقات العمل في الحد من الصراعات داخل المؤسسة.

**ثالثا- مبررات اختيار الموضوع:**

من بين الأسباب التي دفعت بنا للاختيار هذا الموضوع أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

**أ/ المبررات الذاتية:**

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.
- إثراء رصيدنا الفكري حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات.
- اعتبار موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات جديد نسبيا.

**ب/ المبررات الموضوعية:**

- وفرة المادة العلمية للموضوع.
- قابلية الدراسة العلمية والميدانية للموضوع.
- ملائمة موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- إمكانية إنهاء الدراسة في الوقت المحدد وهو ما يتماشى مع قدراتنا وإمكاناتنا.

**رابعا- أهداف الدراسة:**

لا يخلو أي بحث أو دراسة من أهداف يريد تحقيقها، وأهداف دراستنا التي نسعى إلى تحقيقها في الميدان تكمن فيما يلي:

- 1- التعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرارات لتقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة.
- 2- التعرف على مدى الالتزام بالقوانين وتطبيقها داخل المؤسسة.
- 3- التعرف على علاقات العمل القائمة داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

#### خامسا - أهمية الدراسة:

لكل بحث أو دراسة أهمية علمية يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- معرفة دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة.
- يمكن أن يعطي هذا البحث المؤسسة مكانة هامة من خلال تماسكها بثقافتها والتقليل من الأزمات.

#### سادسا - تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث أحد المفاتيح الأساسية لإيجاد نظرة واضحة حول البحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه، وفيما يلي يتم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع.

#### 1- الثقافة:

أ/لغة:

ثقف، يتقف، وثقف، يتقف، ثقفا وثقافة: حذق، فطن، يقال ثقفة أي: تغلب عليه. وثقف الكلام أي: فهمه وثقفه بالرمح أي طعنه ثقف التلميذ علمه وهذبه،

والثقيف أي الذكي، والثقافة هي المعرفة والاستقامة جملة العلوم والمعارف والفنون والآداب وشؤون الحياة التي يطلب الحدق فيها<sup>1</sup>.

ب/ اصطلاحاً:

عرفها "تايلور" بأنها: «ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع»<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف الذي قدمه "تايلور" أن الثقافة هي كل الجوانب التي يكتسبها الإنسان في المجتمع.

كما تعرف الثقافة في علم الاجتماع «بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك»<sup>3</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة تنتقل من جيل إلى آخر لما لها من معايير وقيم من كسب الإنسان.

التعريف الإجرائي للثقافة:

الثقافة هي مجموع القيم والمعايير التي يكتسبها الفرد من مجتمعه، والتي توجه سلوكه وتحدده.

2- التنظيم:

أ/ اللغة:

<sup>1</sup>-يوسف شكري فرحات :معجم الطلاب عربي عربي،دار الكتب العلمية،لبنان، ط1، 2000، صص77،78.

<sup>2</sup>- طلعت إبراهيم لطفى : مدخل إلى علم الاجتماع،دار غريب للنشر والتوزيع،القاهرة،ط1، 1993، صص64.

<sup>3</sup>-عدنان أبو مصلح:معجم علم الاجتماع،دار أسلمه ودار المشرق الثقافي،عمان،ط1، 2006، صص159.

من مصدر نظم، تنظيم العمل، ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسق معين<sup>1</sup>.

#### ب/اصطلاحاً:

عرفه "روبرت فورد" forrd robert بقوله: «التنظيم جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين»<sup>2</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هو مجموعة من العلاقات التي تربط أفراد المجتمع ببعضهم البعض وذلك بغية تحقيق أهداف وغايات ورغبات هؤلاء الأفراد.

ويعرف أيضاً «أنه عملية إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيم بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشكلات والخلافات التي تواجهها»<sup>3</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم مجموعة من المهام والوظائف والأقسام التي تسعى إلى حل الخلافات داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويعرفه "ستيفن روبنز" على أنه «كيان اجتماعي متسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو أهداف معينة»<sup>4</sup>.

#### التعريف الإجرائي

<sup>1</sup>-معجم الكنز العربي عربي: منشورات عشاش، الجزائر، ط1، 2003، ص 348.

<sup>2</sup>-طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup>-زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006، ص 244.

<sup>4</sup>-فيصل محمود الشورارة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 137.

هو عملية إدارية تشمل جملة من المهام التي يتم من خلالها تحديد الأعمال وتقسيمها حسب النوع والوظيفة داخل المؤسسة.

### 3- الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة تعاريف من بينها:

هي تلك الممارسات الرسمية وغير الرسمية الصادرة من طرف جماعات العمل والتي يجدها العاملون في انتظارهم داخل التنظيم بكل ما تتميز به من أنماط تسير وطرق إنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وقواعد ضبط السلوك.<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية مجموعة من الممارسات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية وقوانين يجب على العاملون الالتزام بها داخل المؤسسة ببلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل.

وتعرف أيضا بأنها « مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات »<sup>2</sup>.

ويعرفها القريوتي بأنها « الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها »<sup>3</sup>.

يتبين من خلال تعريف القريوتي أن الثقافة التنظيمية هي منظومة من القيم التي تتطور وتشارك فيها جماعات معينة تتطور وتستعين من أجل التكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية.

ويعرفها أيضا KOSSEr بأنها « مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرووسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص 52.

<sup>2</sup> - جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 13.

<sup>3</sup> - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص 88.

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي تلك القيمة التي يأخذها العاملون من البيئة محاولين التأقلم معها.

#### التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير والإجراءات يتقيد بها العاملون داخل المؤسسة لما لها من دور فعال لتحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة.

#### 4- العلاقة:

##### أ/ اللغة:

جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والأعلام أن علاقة جمع عائق ويقال ما بينها علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر<sup>2</sup>.

##### ب/ اصطلاحاً:

العلاقة تكون بين متغيرين و يعبر عنها بالارتباط الذي يكون بينهما، و العلاقة أمثلة كثيرة منها العلاقة بين الراتب الشهري و مدة الخدمة لعدد من العمال و كذلك العلاقة بين عدد من الطلبة و مقررين، دارسين و غيرها<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح: أن العلاقة عبارة عن متغيرين يكون بينهما ارتباط.

وتعرف أيضاً « أنها رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما بتغيير الأخرى وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية ويقال مبدأ العلاقة

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2004، ص311.

<sup>2</sup>-المنجد في اللغة العربية والأعلام، دار المشرق للطباعة، بيروت، لبنان، ط1، دت، ص556.

<sup>3</sup>-مصطفى الشلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم، الكويت، ط، 1989، ص230.

وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن العلاقة رابطة بين ظاهرتين وبناء فكري بين حدود تسعى لتحقيق هدف معين.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العلاقة هي تفاعل بين شيئين أو متغيرين فيما بينهما وتنتج عنها روابط اجتماعية أو عملية.

#### 5- الإدارة :

تعرف الإدارة على أنها « عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي، وينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسير الإدارة بمختلف هياكلها، وتوزيع المهام والوظائف<sup>2</sup>».

يعرف "أرنست ديبل" الإدارة بأنها « تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين<sup>3</sup>».

ويعرفها "ستونر" على أنها « عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup>».

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزية، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، د ط، 1986، ص 352.

<sup>2</sup>- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، دب، د ط، 2003، ص 12.

<sup>3</sup>- حسين عبد الحليم أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، د ط، 2010، ص 5.

<sup>4</sup>- زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص 13.



من خلال هذه التعاريف يتبين أن الإدارة عبارة عن العمليات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة من تنسيق ورقابة من خلال بدل الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

التعريف الإجرائي:

الإدارة مجموعة من العمليات الإدارية التي تهتم بالتنسيق والرقابة وغيرها من العمليات الأخرى.

6- الأزمة:

أ/لغة:

تعني « الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه، والمأزم المضيق وكل طريق بين جبلين مأزم ». <sup>1</sup>

ب/اصطلاحاً:

هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد الأفراد أو المنظمات على البقاء. <sup>2</sup>

وعرفها الدكتور أحمد إبراهيم أحمد أنها « موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه واتخاذ قرار لجسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه » <sup>3</sup>.

أما "بيبير" **bieber** فيعرفها بأنها « نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها » <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان، ط، 1986، ص 6.

<sup>2</sup> -محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2010، ص 8.

<sup>3</sup> -محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات: ص 9.

من خلال هذه التعاريف التي قدمت للأزمة يتضح: أنها وقوع خطر غير متوقع يهدد كيان الأفراد ويجعلهم غير قادرين على احتوائه.

### التعري الإجرائي للأزمة:

الأزمة هي اضطراب يحدث فجأة في أوضاع مستقرة مما يجعل الأفراد العاملين ببداية سلمى بن زيادة لولاية جيجل في حالة من القلق والخوف في كيفية التعامل مع هذه الأزمة والسيطرة عليها والمحافظة على سلامة البلدية.

### 7- إدارة الأزمات:

تعددت تعاريف إدارة الأزمات من جهات نظر مختلفة منها:

هي سلسلة الإجراءات ( القرارات ) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من نفاها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب خلاف و العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف: يتبين أن إدارة الأزمات هي تلك القرارات التي تعمل على الحرص على الحد من وقوع الأزمة أو أية تحولات أخرى داخل المؤسسة.

كما عرفها "ليتل" بأنها « نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج و الحد من الآثار السلبية »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-مشيب مطلق جلال السهلي:فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية،دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني،بدولة الكويت،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الدراسات الأمنية،جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية،الرياض،2014، ص 3.

<sup>2</sup>-علي فلاح الضالعين وآخرون:الاعلام وإدارة الأزمات ،دار الاعصار للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2015، ص ص42،43.

يشير تعريف لیتل إلى أن إدارة الأزمات عبارة عن نظام يستخدم من أجل التخطيط لتجنب وقوع الأزمات داخل المؤسسة .

أما تعريف إدارة الأزمات من المنظور الاجتماعي: فعرفها "أحمد بدوي" أن الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن الأزمة تتعلق بالاضطرابات التي تحدث في العادات والعرف.

التعريف الإجرائي:

إن إدارة الأزمات هي عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على المؤسسة أن تبني عليها وذلك لمواجهة أي احتمال قد يصيب أي خطر يهدد كيان هذه المؤسسة.

#### 8- المؤسسة: (entreprisse)

تعرف بأنها : « مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً »<sup>3</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة هي تلك التي تقوم بدمج كلي لمجموعة أشخاص يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة.

<sup>1</sup> - زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو سعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 225.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص 225.

<sup>3</sup> - أحمد زكي بدوي ويوسف محمق: معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، إنجليزي فرنسي عربي، دار الكتاب المصري، مصر، ط 1، 1994، ص 8.

وتعرف أيضا بأنها « جهاز ينشأ لإدارة مشروع اقتصادي أو اجتماعي أو تجاري، وتتمتع إدارة هذا المشروع بشخصية معنوية مستقلة »<sup>1</sup>.

حسب هذا المفهوم فإن المؤسسة هي التي تقوم بإدارة جميع متطلبات الأفراد من مختلف النواحي.

### التعريف الإجرائي

المؤسسة وحدة تنظيمية مستقلة تهدف إلى تحقيق جميع خدمات ومطالب الأفراد.

### المفاهيم المشابهة للأزمة:

- **المشكلة:** تعبر عن الباحث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.<sup>2</sup>

- **الكارثة:** هي حالة مدمرة حدثت بالفعل، نجم عنها دور سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا، والكوارث قد تكون أسبابا لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون بذاتها الأزمات.<sup>3</sup>

- **الحادث:** عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه « شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله وإنما تكون فقط إحدى نتائجه.<sup>4</sup>

### سابقا - الدراسات السابقة:

<sup>1</sup>- فهمي محمود شكري: المعجم التجاري والاقتصادي، دار أسامة، الأردن، ط1، 2009، ص 277.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة: إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2005، ص 28.

<sup>3</sup>- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، دس، ط1، ص 27.

<sup>4</sup>- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 28.

## تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو المجلات أو في البحوث أو في الكتب أو في المذكرات أو الرسائل أو في الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون لدراسة موضوع وهدف ونتائج<sup>1</sup>.

حيث قمنا من خلال هذا الفصل باستعراض عدد من الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، معتمدين بذلك على تصنيف جزائري وآخر عربي وآخر أجنبي، مرتبة تاريخيا من الأقدم إلى الأحدث.

## 1- الجزائرية:

## الدراسة الأولى

دراسة بوبكر منصور بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية" مذكورة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

وقد انبثق على هذا التساؤل الرئيسي الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup> -رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004، ص

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية من جهة أخرى.

معرفة النتائج السلبية لإشكال سوء السلوك المحددة في الدراسة على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة ومستوى الاختلال الذي يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية المتمثلة في اختيار 220 موظفاً من مجموع العاملين وتم الاعتماد على أداتين لجمع البيانات هما مقياس القيم التنظيمية لديدف فرانسيس ومايك ودكوك، واستبيان سوء السلوك التنظيمي المعد من طرف الباحث. كما اعتمد الباحث على عدة وسائل إحصائية في عملية التحليل الإحصائي لهذه البيانات منها ( النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبارات t ).

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

✓ وجود مستوى متوسط بين سوء السلوك التنظيمي بالبنية للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعث تقييد الوقت وتقييد العمل والاندماج، في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعث تقييد المنتج.

✓ وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة بالأزمات بينما تناولت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي. أما بخصوص نقاط التشابه فتكمن في أن كلا الدراستين تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، مع اعتماد كل واحدة منهما على المنهج الوصفي، أما نقاط الاختلاف فإن الدراسة السابقة هدفت لمعرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

### الدراسة الثانية:

دراسة عبد الستار مركمال بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2014.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتجها مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بمدينة الجلفة والرضى الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة؟

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تفسر الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بالثقافة التنظيمية التي تنتجها المدرسة.

- الفرضية الثانية: يرتبط الالتزام الوظيفي لمعلمي مدرسة (الأطفال المعوقين بصريا) بالثقافة التنظيمية ارتباطا طرديا عند  $a > 0 \geq 0.8$

- الفرضية الثالثة: ترتبط جودة الأداء لدى معلمي مدرسة ( الأطفال المعوقين بصريا ) بالثقافة التنظيمية ارتباطا طرديا عند  $0.8+ \geq a > 0$

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة ( الأطفال المعوقين بصريا ) بالجلفة.

- تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المختصة.

- إبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المسح الشامل، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع بيانات هذه الدراسة، كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة لتفريغ البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها منها:

إحصاءات وصفية وتضم النسب المئوية والتكرارات، مقاييس ارتباطية وتقتصر على معامل الارتباط بيرسون  $r$  للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي الأطفال المعاقين بصريا.

وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة وهي:

أن المعلمين ضمن مدرسة الأطفال المعوقين بصريا يتمتعون برضى وظيفي يتعلق بنسبة كبيرة بالثقافة التنظيمية التي تنتجها المدرسة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة أن الدراسة الحالية ستجرى على موظفي بلدية سلمى بن زيادة بولاية جيجل بينما الدراسة السابقة أجريت على معلمي المؤسسات التربوية الخاصة بولاية الجلفة، أما نقاط التشابه فتكمن في كون هاتين الدراستين اعتمدتا على نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية أما



نقاط الاختلاف فتجلى في الدراسة الحالية اعتمدت على النهج الوصفي بينما الدراسة السابقة اعتمدت منهج دراسة الحالة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة عاشوري ابتسام بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015/2014.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

انبثقت عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1 ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟
- 2 ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟
- 3 ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة والاستمرار في العمل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

وعلى إثر هذه التساؤلات انبثقت الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة ).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

- تقديم ببعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على المسح الشامل، كما اعتمدت على الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $a=0.01$ .

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $a=0.01$ .

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $a=0.01$ .

تضمن نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع بينما الدراسة الحالية تناولته كمتغير مستقل أما نقاط التشابه بين الدراستين كلاهما اعتمدتا المنهج الوصفي.

الدراسة الرابعة:

دراسة هامل مهدية: بعنوان "اتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لولايات من المؤسسات الصناعية والخدمية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يسير اتصال الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية.

- **الفرضية الثانية:** يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات أثناء وقوعها.

- **الفرضية الثالثة:** استمرارية نشاط الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة.....

- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمات في مختلف المراحل.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوصول على تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية.

- تحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمات وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي.

- تحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

- الوقوف على الفروق الاتصالية التي قد تظمر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية في مختلف مراحل الأزمات.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على:

منهج دراسة الحالة والمسح الشامل ثم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية وكذلك استعمال الإستبانة كأداة أساسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقا للتعامل مع المنتسبين للمنظمة في أوقات الأزمات وهذا النشاط متوفر إلى حد كبير.
- ✓ أول معوق يواجهه إدارة العلاقات العامة هو عدم توافر قاعدة للبيانات والمعلومات إلى حد كبي، بالإضافة إلى معوق الروتين وتعقد الإجراءات الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات وعدم توافر الكفاءات البشرية.
- ✓ توجد ازدواجية اتخاذ القرارات بين الإدارات المختلفة للدفاع المدني بالإضافة إلى عدم وجود تنسيق أو تبادل للمعلومات فيما بينهما إلى حد ما.

تتميز الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية أن الدراسة السابقة تناولت موضع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية بينما الدراسة الحالية تناولت موضع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة أيضا الدراسة الحالية تختلف عن الدراسة السابقة في المنهج الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي بينما الدراسة السابقة اعتمدت منهج دراسة الحالة.

2/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى

دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله 2006<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-يونسى مختار:الثقافة التنظيمية ودورها في الرضى الوظيفي،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة )،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،تخصص تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014/2015،ص 28.

بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير للجامعات" دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات، أي الإجابة على التساؤل التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

كما صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد اختلاف في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى.

تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان، أما عينة الدراسة فتضم 340 موظف.

من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

✓ إن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تتمثل في ثقافة الانجاز، أما الثقافة التنظيمية السائدة في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

كما أظهرت الدراسة أن 71% من المبحوثين يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة<sup>1</sup>.

تكمّن نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراستين في كون الدراستين تناولت نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية أيضا كلا الدراستين اعتمدتا المنهج

<sup>1</sup> -يونسى مختار:مرجع سابق،ص 29.

الوصفي أما نقاط الاختلاف فتكمن في كون الدراسة الحالية تهدف لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات بينما الدراسة السابقة تهدف لمعرفة أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر.

### الدراسة الثانية

دراسة زينات موسى مسك بعنوان « واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين بحث مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، 2011.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، وواقع وجود استراتيجيات متبعة في التعامل معها ومدى توفر العناصر الأساسية لإدارة الأزمات، وذلك من وجهة نظر العاملين.

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية منها:

- إلى أي مدى تتوفر عملية منظمة لإدارة الأزمات في هذا القطاع ؟

- إلى أي مدى توجد معوقات أمام وجود نظام فعال لإدارة الأزمات ؟

- إلى أي مدى توجد استراتيجيات متبعة في التعامل مع هذه الأزمات ؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أو التعرف على مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، كذلك الحصول على استخلاص أهم الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

- التعرف على المعوقات أمام وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام .

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات والاتجاهات في هذا المجال، كما اعتمدت على العينة، و الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بمرحلة مختلفة بدرجة متوسطة.
- ✓ وجود معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.
- ✓ هناك استراتيجيات تتبع في إدارة أزمات مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.

تکمن نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراستين في كون الدراسة السابقة تناولت موضوع واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، بينما الدراسة الحالية تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات، كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى التعرف على المعوقات أمام وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار والتقليل من الكوارث داخل المؤسسة أما نقاط التشابه فتتمثل في أن كلا الدراستين اعتمدتا المنهج الوصفي.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة ابتهاج شكري شبيب بعنوان « أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .

انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

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

و على إثر هذا السؤال، انبثقت الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الشخصية و بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية للعمل ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبتكاري في حل المشكلات ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- 5- توجد فروق ذات إحصائية بين التعلم كنمط سلوكي من الأزمات السابقة ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين في مستشفى ناصر، وأثرها على الاستعداد لمواجهة الأزمات.
  - 2- التقليل من المشاكل الناتجة عن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين والتي قد تنتج عن الأزمة أو كنتيجة لها، مما سيؤثر على أداء العاملين وجود الخدمة المقدمة للأفراد.
  - 3- المساعدة على بناء الثقة لدى أفراد المنظمة، وإيجاد علاقات عامة طيبة بين أفراد مجمع ناصر الطبي والبيئة المحيطة فيه.
- استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت عينة عشوائية طبقية بلغت 202 بالإضافة إلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات.



توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ إن المستشفى غير مستعد لمواجهة الأزمات ، رغم أنه كمؤسسة حيوية خدمتية في عرضة دائمة للأزمات بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية التي تقرأ واقع الحال في قطاع غزة بل إنها تكتفي بالتصرف حيال الأزمة ومحاولة حلها والتصدي لها في حالة وقوعها فقط.

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

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

تكمّن نقاط التشابه بين الدراستين في كلا الدراستين اعتمدتا نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية كما أن الدراستين اعتمدتا على نفس المنهج الوصفي أما نقاط الاختلاف فتظهر في كون الدراسة الحالية ربطت متغير الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات داخل المؤسسة أما الدراسة السابقة فاعتمدت على أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة مشيب مطلق جلال السهلي بعنوان « فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية » ( دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت ) : رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الدراسات الأمنية،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014 .

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

. ما فاعلية التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي ؟

انبثقت عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أهم عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها؟
- 2- ما أهم أبعاد ومراحل إدارة الأزمات الأمنية؟
- 3- ما واقع الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعادها بجهاز الحرس الوطني الكويتي.
- التعرف على مراحل إدارة الأزمات الأمنية وأبعادها بجهاز الحرس الوطني الكويتي.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على عينة عشوائية بسيطة، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تنظر إدارة جهاز الحرس الوطني إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لديها.

✓ يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل في جهاز الحرس الوطني الكويتي.

✓ هناك توجه لدى الموظفين بتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.

تبرز نقاط التشابه بين الدراستين في كون الدراستين اعتمدتا نفس المتغير المستقل أما نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في كون الدراسة السابقة تهدف إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعادها بجهاز الحرس الوطني الكويتي بينما الدراسة الحالية تهدف لمعرفة مدى الالتزام بالقوانين للحد من الأزمات داخل المؤسسة

#### الدراسة الخامسة:

دراسة عبد الناصر أحمد عواد بعنوان « مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات » دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المدراء التنفيذيين، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014 .

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

– ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع الثقافة التنظيمية في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية؟

2- ما واقع إدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد بالمحافظات الجنوبية؟

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني

بالمحافظات الجنوبية؟

في حين كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية في وزارة الاقتصاد الوطني وإدارة الأزمات لدى المديرين في وزارة الاقتصاد الوطني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعاون وجماعية العمل بروح الفريق وإدارة الأزمات لدى المديرين في وزارة الاقتصاد الوطني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات لدى المدراء العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام الوقت والانضباط في العمل وإدارة الأزمات لدى المدراء العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية.

- التعرف على واقع إدارة الأزمات التي تواجه وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية.

- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية.

- استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن الثقافة التنظيمية تتسم بالخصائص التالية:

أ- التعاون وجماعية العمل بروح الفريق.

ب-المشاركة في اتخاذ القرار.

ج- التفكير في حل المشاكل.

د- احترام الوقت والانضباط في العمل.

- ✓ تؤثر تأثيرا ايجابيا معنويا نظرا لتوافر نظام فعال لإدارة الأزمات بوزارة الاقتصاد الوطني وبعكس جاهزيتها وقدرتها على إدارة الأزمات المحتملة بمتوسط حسابي (73,06%).
  - ✓ ضعف التعاون وجماعية العمل بروح الفريق وهذا ما يتطلب تعزيز البعد الثقافي للمجتمع عامة المنتمي لروح ومفاهيم ديننا الحنيف.
  - ✓ اشراك العاملين في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل، كان ضعيفا وقت الأزمات لذا هي بحاجة للتطوير والتدريب و الممارسة حيث أن اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعلم وإنما بالممارسة والتجربة.
  - ✓ احترام العاملين للوقت وانضباطهم في العمل وهذا يؤكد على ضرورة تنمية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين بتعويدهم على الانضباط وغرس القيم في ثقافتهم ليصبح السلوك طبيعي ومنسجم مع إدارة ومواجهة الأزمات.
- تتجلى نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كونهما تناولتا نفس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية كما أننا كلا الدراستين اعتمدتا على طريقة الحصر الشامل أما نقاط الاختلاف أن الدراسة السابقة أجريت على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المدراء التنفيذيين أما الدراسة الحالية ستجرى على عمال بلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى

Ritichie 2000 organizational culture en examination of its effect on the internalization process and number performance.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل ثقافة المنظمة و تحويلهم إلى مشاركين في المنظمة و كيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعد على تقييم مشاركاتهم السلوكية.

وخلصت الدراسة إلى ثلاث عوامل تساعد على ذوبان الموظفين في ثقافة المنظمة:

- إدراك الموظفين للسلوكات التي تتوقعها المنظمة التي تتوقعها المنظمة منهم.
- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.
- دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول منهم<sup>1</sup>.

تتجلى نقاط التشابه والاختلاف بين الدراستين في كون الدراسة السابقة هدفت إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل ثقافة المنظمة، وتحويلهم إلى مشاركين في المنظمة وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم السلوكية، بينما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف على مدى الالتزام بالقوانين داخل المؤسسة، أما نقاط التشابه فإنها تكمن في أن الدراستين تناولتا نفس المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية.

#### الدراسة الثانية:

Lok gnnufond2003 the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات واثـر النمط القيادي على درجة الرضى الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتابعة لأنواع الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ✓ الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضى الوظيفي سواء بشكل إيجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضى الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضى الوظيفي.

<sup>1</sup>-إيهاب فاروق مصباح العجار: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 88.

- ✓ القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع للموظفين على إنجاز العمل وترفع درجات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- ✓ الثقافة الوطنية تؤثر على أو بشكل متوسط على المتغيرات الديمقراطية وكذا المتغيرات القيادية و حتى على الثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي و الإقبال على العمل.<sup>1</sup>

تجلت نقاط التشابه والاختلاف في أن كلا الدراستين تناولتا الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، بينما الاختلاف فإنه يكمن في أن الدراسة الحالية تهدف لمعرفة مدى دورا لمشاركة في اتخاذ القرار والتقليل من الكوارث داخل المؤسسة، بينما الدراسة السابقة تهدف إلى تحديد أثر لثقافة التنظيمية بالمنظمات وأثر النمط القيادي على درجة الرضى الوظيفي والسلوك التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

(tyosroid,1984)

اتجاه الأزمة وتأثيرها على المديرين:

Grisais trend and its Iffects on mangers

تهدف الدراسة إلى بيان آراء المديرين حول الأزمة والتي يفهمونها على أساس أنها موقف أو مشكلة تتطوي على عنصر التحدي، أو أي عنصر آخر وإيجاد رابطة بينهما وبين متخذ القرارات، تألفت عينة الدراسة من (39) متطوع من جامعة ( ماسترز )، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمة تولد ضغطا شديدا على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمة، وهم بذلك منغلِقون ذهنيا مقارنة مع المدراء في الظروف الاعتيادية، وأن الأزمة تؤدي إلى مركزية السلطة، وأنه كلما كان الضغط ازداد الحافز لجمع المعلومات ولاستماع لآراء الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إيهاب فاروق مصباح العجار :مرجع سابق،ص 88.

<sup>2</sup> - عزات كريم العدوان :العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات،دراسة ميدانية،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،ط1،2013،ص

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون الدراسة الحالية تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة بينما الدراسة السابقة تناولت موضوع اتجاه الأزمة وتأثيرها على المديرين.

الفائدة من عرض الدراسات السابقة:

كانت استفادتنا من هذه الدراسات

- صياغة الفرضيات .

- وضع الجانب النظري.

- التعرف على أهم المراجع التي تناولت الموضوع.

- إعطاء لمحة عامة حول الموضوع.

أما الهدف من عرض وتوظيف هذه الدراسات هو عدم الوقوع في الأخطاء التي تعرضت لها هذه الدراسات، أيضا تطوير آليات البحث .



**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي انطلقنا في طرحه من تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات إلى تحديد المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، ثم إبراز أهداف الدراسة وأهمية الموضوع والغاية منه، وبعدها قمنا بالتطرق إلى تحديد مجموعة من المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع مع تبيان الاستفادة والهدف من عرضها.

## الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

### تمهيد

أولاً: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

ثانياً: العلاقات الانسانية التون مايو

ثالثاً: نظرية الإدارة بالأهداف

رابعاً: النظرية اليابانية

خامساً: نظرية اتخاذ القرار

سادساً: نظرية التفاعل مع الحياة

سابعاً: نظرية روح الثقافة

ثامناً: نظرية سجية الثقافة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

تعتبر النظريات من أهم المرتكزات التي تقوم عليها أية دراسة، باعتبارها الوسيلة التي يستعملها الباحث للتعرف على موضوع دراسته بمختلف جوانبه، حيث يقوم بتقديم رؤية دقيقة وواضحة، وأهمية هذه النظريات المتعلقة لا تكمن في مجالها النظري فحسب، بل تكمن في مجالها التطبيقي أيضا، وفي دراستنا هذه تطرقنا إلى بعض النظريات أو المقاربات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وكيف فسرت هذه الأخيرة من قبل هذه النظريات.

لقد اختلفت الدراسات التي أجراها الكثير من العلماء في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، هذا التعدد أو الاختلاف أدى إلى عدة وجهات نظر، ومداخل نظرية تناولت هذا الموضوع من حيث الدراسة والتحليل، ومن بين هذه النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع نجد:

#### أولاً- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

في عام 1890 م أسس فريدريك تايلور نظرية في دراسة التنظيم تعرف بنظرية الآلة أو نظرية الإدارة العلمية والتي أصبحت الأساس الذي ينهض عليه التنظيم الصناعي في المجتمع الغربي، وصفت الإدارة العلمية عند تايلور سنة 1911 م بنظرية الآلة، لأنها أغلقت أدمية الفرد أو العامل الانساني داخل التنظيم<sup>1</sup>.

حيث قدمت هذه المدرسة تفسيراً لسلوك العامل مبني على فرض أساسي وهو أن العامل إنسان اقتصادي رشيد يسعى دائماً لتحفيز إشباع حاجاته الأساسية، وعلى ذلك فإن الأسلوب الأمثل لزيادة إنتاج العامل يكون عن طريق التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى الأسلوب الوحيد لتحفيز العامل على بذل الجهود ويرى أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً بالرفاهية للعامل<sup>2</sup>.

كما تقوم هذه النظرية على عدة مرتكزات تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- التخصص وتقسيم العمل.
- دراسة الحركة والزمن.
- الاعتماد على الحوافز المادية من أجل تشجيع وتحفيز العمال على الأداء و الانتاج.
- المتابعة والرقابة.

<sup>1</sup>- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1914، ص 70.

<sup>2</sup>-نبيل الحسيني ونجي خشبة: الإدارة المتقدمة، المكتبة المصرية، مصر، ط1، 2007، ص 342.

<sup>3</sup>-عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2007، ص 94،95.

- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية.

- تدريب العمال لتوسيع معرفتهم بالعمل ورفع كفاءتهم الانتاجية.

اعتبر تايلور أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة لهم، وبالتالي ظهرت محاولات لسيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف من خلال الحوافز المالية كما اعتبر تايلور الانسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفة وتدريب وتحديد معيار علمي لقياس إنتاجيته، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية<sup>1</sup>.

بالرغم من التغيرات التي جاء بها تايلور في نظريته إلا أنها لا تخلو من الانتقادات كونها أهملت الجانب الإنساني للعامل من حاجات نفسية واجتماعية، كذلك الاهتمام بالعمل داخل المؤسسة وإهمال البيئة الخارجية، فصل عملية التخطيط عن التنفيذ الامر الذي يجعل العامل بعيدا عن المشاركة في الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، أيضا تايلور لم يهتم بالثقافة التي يحملها العامل بل ركز على العمل ورفع إنتاجية المؤسسة فقط وكل هذا يعود بالسلب على العمال والمؤسسة في نفس الوقت وأيضاً قتل روح الابداع والابتكار للعمال.

من خلال ما قدمته نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور يتضح لنا أن تايلور ركز بشكل كبير على الرقابة الشديدة والذي اعتبر أن الثقافة التنظيمية تتحقق وفق تلك الرقابة ما يدفع بالعمال إلى الانحراف جراء هذه الرقابة، ما يجعلهم يعيشون في ضغوطات داخل عملهم وهذه الضغوطات تؤثر عليهم فيصبحون غير مباليين بالعمل وبما يحدث للمؤسسة من أزمات ومخاطر أيضا عدم اهتمامه بالعمال داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود صراعات ونزعات سواء بين

<sup>1</sup>-عامر عوض:السلوك التنظيمي الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص ص،34،33.

العمال مع بعضهم البعض أو مع مديرهم جراء تلك القواعد والإجراءات الصارمة داخل المؤسسة.

ثانياً - العلاقات الإنسانية التون ما يو:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد التون مايو الذي وضع نظريته من خلال خبراته ودراسته وممارسته الإدارية في شركة ويسترن إلكتروكس كان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، فحوى هذه الدراسات هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

ومن بين المبادئ التي تركز عليها مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي<sup>2</sup>:

- المنظمة: هي علاقات تنشأ بين جماعات من الأفراد وتربطهم العلاقات الإنسانية والاجتماعية الحميدة.
- تطوير روح التعاون: ذلك ينعكس في التفاعلات الإيجابية بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل .
- إشباع المنظمة لحاجات الأفراد المالية والاجتماعية.
- الاتصالات و تبادل المعلومات : وهي الحالة الضرورية التي تعكس التفاعل الاجتماعي بين العاملين والإدارة في المنظمة.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار في العمل.

حركة العلاقات الإنسانية جعلت العاملين يعملون بدوافع الفريق و الجماعة تربطهم علاقات إنسانية و اجتماعية ويتبنون منظومة قيم عمل يكون تأثيرها في أداء

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، ط1 ، 2013 ، ص 65.

<sup>2</sup>- سعد علي العنزي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ،دار الذاكرة للنشر والتوزيع ،بغداد، ط1 ، 2006 ، ص 99، 98.

الجماعة أقوى بكثير من التنظيم الرسمي للمنظمة، وعلاوة على ذلك فقد سار مايو باتجاه يفيد أن العاملين ليسو آلات أو أدوات ترتبها الإدارة وفقا لما تريد وتسعى وبالكيفية التي تعتمدها بأن تصب في تحقيق أهداف المنظمة بل إنهم يعدون جهود جبارة تستند إلى حاجات نفسية ورغبات سلوكية ودوافع إنسانية تتعدى في مجالها وسياقها أحيانا الجوانب المادية و الإنسانية<sup>1</sup>.

بالرغم من الإيجابيات التي حققتها هذه النظرية إلا أنها لا تخلو من الانتقادات ونذكر منها:

- إهمالها للجانب الرسمي في العمل وتركيزها على النظام غير الرسمي في العمل.
- اهتمامها بعنصر الجماعة و إغفالها دور التنظيمات النقابية داخل المؤسسة.
- ارتكازها على الجانب البشري وإهمالها لجانب السلوك التنظيمي.
- ارتكازها على عامل الجماعة و إهمالها للجانب الفردي.

من خلال ما تم التطرق إليه حول نظرية العلاقات الإنسانية تبين أن هذه النظرية تعمل على تحسين الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تحفيزها للعمال وهذا التحفيز نابع من ثقافة المؤسسة، فهذه الثقافة تؤثر على نوعية وطبيعة الأوامر والقوانين التي تتخذها المؤسسة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في العمل وهذا يعطي للعامل الرغبة في العمل مما يجعلهم يتحملون المسؤولية لما قد يحدث داخل المؤسسة من أزمات و مشاكل، بالإضافة إلى الاتصالات وتبادل المعلومات بين الرئيس و المرؤوسين يساعدهم على الاستعداد لمواجهة المخاطر والكوارث التي قد تصيب المؤسسة وتؤدي بها إلى حالة دمار وانهيار، لهذا إلتون مايو لم يفصل الإدارة عن العمال مما يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة في المؤسسة.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي: مرجع سابق، ص 98.

## ثالثاً- نظرية الإدارة بالأهداف:

ترتبط هذه النظرية في الإدارة بالعالم ببيتر دركر أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ، ويبررو كافة الأنشطة من خلال مساهماتها في تحقيق تلك الأهداف، فالعمل يجب أن لا يكون من أجل العمل بنفسه بل ليصل إلى غاية محددة ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الادارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيهم، بحيث تكون هذه الأهداف واقعية وضمن الامكانيات المتاحة وأن يتم تطوير معايير لقياس الاداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن تعيق تلك الأهداف والعمل على حلها.<sup>1</sup>

كما تقوم هذه النظرية على عدة مرتكزات هي:

- تحديد مجالات الأداء الرئيسية: حيث يتم تحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها كي يتم تحقيق الأهداف.
- تحديد الأهداف بالاشتراك ما بين الرئيس والمرؤوسين، يتم في هذه الخطوة كتابة الأهداف بشكل واضح ودقيق.
- التنفيذ والمتابعة: حيث يبدأ المرؤوسون هنا بتنفيذ الأنشطة التي يتم الاتفاق عليها.
- فسح المجال لمشاركة العاملين في وضع الأهداف الأمر الذي يساعد في تعزيز الروح المعنوية للعاملين.
- إشباع رغبة العاملين بإشعارهم بأن لهم دورا يلعبونه في تحديد معايير الأداء.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

إن هذه النظرية تقوم على مبدأ تحقيق الهدف داخل المؤسسة ما يدفع بالعاملين في التفكير بصفة كبيرة في الأهداف مهملين العوامل الأخرى، وهذا يؤدي

<sup>1</sup>-محمد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة ،النظريات والعمليات والوظائف،دار وائل للطباعة والنشر،،عمان،ط3، 2006، ص ص



إلى هدر الوقت خلال التخطيط لوضع الأهداف كما أنها تعتمد على الأعمال الكتابية لتفصيل هذه الأهداف بشكل واضح ودقيق بين المدير والعاملين.

- تركيزها على الأهداف وإهمالها الجوانب الأخرى الخاصة بالمؤسسة والعاملين كالتقييم والمعايير التي تقوم عليها المؤسسة.

- اعتبارها أن الثقافة التنظيمية والحد من الأزمات يتحقق وفق الأهداف التي يرسمها المدير مع العاملين وإغفالها السلوك التنظيمي لهذه المؤسسة.

- الأهداف لا تتحقق داخل المؤسسة إلا إذا كانت تمتلك المعايير الكافية لنجاح هذه الأهداف.

يتضح لنا من خلال نظرية الإدارة بالأهداف أن تحقيق الأهداف هو العنصر الأساس في المؤسسة خاصة تلك الأهداف المرتبطة بالرئيس ومرووسيه، مما يولد ثقة ذاتية لدى العاملين حتى يتسنى لهم تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة التي يعملون بها، وهذا ما يساعد العمال على لاستعداد دائم لما قد يصيب المؤسسة من كوارث أو مخاطر أيضا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حول طبيعة العمل داخل المؤسسة يعطيهم اهتمام أكثر بالعمل والقيام به أسرع وأيسر وباعتبار نظرية الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية أكثر قبل العلاج وذلك من خلال تحديد مسارات العمل لكل عامل في المؤسسة مما لا يدع ارتكاب أية أخطاء عن سوء الفهم أو غير ذلك فيؤدي إلى وقوع أزمات داخل المؤسسة.

#### رابعا- النظرية اليابانية:

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو نظرية Z منذ بداية الثمانينيات من القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية - من حيث جودة المنتجات وحجمها، وإنتاجية

الأفراد فيها- الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو الأسواق بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية<sup>1</sup>.

حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني<sup>2</sup>.

وتقوم هذه النظرية على عدة عناصر وهي<sup>3</sup>:

- الوظيفة مدى الحياة.
- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معاً.
- العمل الجماعي وروح الفريق.
- التقييم للأغراض الترقية على أساس نجاح المنظمة.
- تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركاتهم الأفقية وليس العمودية.
- المشاركة في صنع القرارات.
- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- التخصص الدقيق عند العاملين.

بالرغم مما قدمته هذه النظرية من مبادئ إلا أن التجارب العلمية أثبتت أنه لا توجد فعالية في تطبيق النظرية اليابانية في الإدارة خارج اليابان وذلك سبب اختلاف البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال لاسيما العنصر البشري الذي يعمل ويتعامل وذلك لاختلاف ثقافة المجتمعات، لكن رغم ذلك الفشل لا يمكن أن ننكر ما حققته هذه النظرية من نجاح كبير في المؤسسات داخل اليابان.

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup>- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2010، ص 75.

<sup>3</sup>- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 128.

من خلال المرتكزات أو العناصر التي جاءت بها نظرية Z ل وليام أوشي، يتبين أنها تسعى إلى تحقيق ثقافة تنظيمية ناجحة داخل المؤسسة وذلك يتجلى من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات وهذا يساعد على التقليل أو الحد من الأزمات داخل المؤسسة، كذلك العمل الجماعي يعطي العاملين القدرة على التخطيط لكيفية التعامل مع المخاطر التي قد تحدث داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى تكوين ثقافة تنظيمية متماسكة بين الرئيس و العاملين بالإضافة إلى الرقابة الذاتية وهذا ما يعطي للعامل روح المسؤولية في العمل وهكذا يصبح كل فرد يراقب نفسه بنفسه دون مراقبة مديره له أثناء العمل وهذا يساعد كثيرا في الحد من الكوارث أو النزاعات داخل المؤسسة، وبالتالي تصبح إدارة الأزمات إدارة ناجحة داخل المؤسسة خاصة إذا كانت ثقافة المؤسسة ثقافة ذات قيم ومعايير معمول بها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة ككل.

#### خامسا - نظرية صنع القرار عند هريت سيمون:

ظهرت نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال "سيمون" و "سيرت" و "مارش"، ويرى سيمون أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولاهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قرار، والوسيلة الثانية تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانزمات تمثل الاوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره إلى توفير الزمن لدى الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.<sup>1</sup>

كما تقوم نظرية صنع القرار عند هريت سيمون على فرضيات أساسية و هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -طلعت إبراهيم:مرجع سابق،ص 116 .

<sup>2</sup> -إعتماد محمد علام: مرجع سابق،ص 105.

1- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الاختيار الإنساني الرشيد ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم ادوات أو آلات، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم، كما يتصفون بقدرات محددة وقدر محدد من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشكلات.

2- إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم، ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيدا على إطلاقه، نظرا لوجود دوافع لاشعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة.

بالرغم من الإيجابيات التي تحملها نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون حول اتخاذ المؤسسة إلا أنها ركزت على عامل واحد وهو اتخاذ القرار لتحقيق الهدف وهذا يؤدي إلى استغراق الوقت بين المسؤولين والجهات الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة واستغراق الوقت قد يؤدي إلى عدم الخروج بقرارات صائبة وهادفة، أيضا لا يمكن التركيز على اتخاذ القرار وحده للعمل داخل المؤسسة بل هناك عوامل أخرى.

يتضح لنا من خلال نظرية اتخاذ القرار، أن المؤسسة تقوم على اتخاذ القرارات بشكل عقلائي لتحقيق ثقافتها والقدرة على التحكم في الأزمات التي تحدث داخل المؤسسة، فالرئيس يركز بشكل كبير على مشاركة القرارات مع عماله حتى تكون هناك وجهات نظر مختلفة حول وضع القرارات الصائبة داخل المؤسسة من أجل الحرص على عدم تعرض المؤسسة لأية مخاطر أو أزمات قد تؤدي بها إلى حالة انهيار وبالتالي حسب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتحقق وفق القرارات الرشيدة والعقلانية وكلما كانت هناك ثقافة ناجحة كانت الأزمات أقل داخل المؤسسة.

## سادسا- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره<sup>1</sup>.

يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي و إنما يمثل في الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المؤسسة وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان في العالم، و تتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية وهي:<sup>2</sup>

- عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة.

- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

ركزت هذه النظرية على الصورة التي يكونها أفراد التنظيم داخل المؤسسة في مختلف الأدوار الممارسة وفي تعاملهم مع المدير مع مراعاة خصوصياتهم و تجنب التصادم فيما بينهم كما ركزت هذه النظرية على البعد الثقافي و الاجتماعي و أهملت الجانب المهاراتي أو ما يعرف بالخبرة في مجال العمل ،كما أنها جعلت العامل مقيد بثقافة تلك المؤسسة دون تغييرها وهو السبب في قتل روح المبادرة و الإبداع لدى العامل.

<sup>1</sup>-عاشوري إبتسام :الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقتها بالثقافة التنظيمية،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015، ص 111.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه:ص،111.

يتبين من خلال نظرية التفاعل مع الحياة أن الثقافة التنظيمية تتحقق وفق ثقافة المؤسسة وأن العاملين بالمؤسسة يتقيدون بهذه الثقافة من أجل العمل على خدمة المؤسسة و الحرص على عدم تعرضها لأية أزمات سواء كانت أزمات إقتصادية أو إدارية كالصراعات والنزاعات التي تحدث بين المدير و العاملين أو بين مع بعضهم البعض ،كذلك محافظة العمال على القيم الثقافية التي وجدوها بالمؤسسة التي يعملون بها دون تغييرها تجعلهم في استعداد لمواجهة ما قد يحدث للمؤسسة من أخطار، و بالتالي فإن الثقافة التنظيمية تتحقق وفقا لثقافة المؤسسة لخلق إدارة أزمات ناجحة، و تتخلص المؤسسة من كل المخاطر و الحوادث التي قد تؤثر عليها و على عمالها.

#### سابعا- نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، وتتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور<sup>1</sup>.

تقوم هذه النظرية على مرتكزات القيم التي تعتبرها العامل الأساسي الذي يجب أن يتوفر في الترتيب حتى يتسنى له التسيير الحسن مع ذلك أنها لا تخلو من الانتقادات، كونها ركزت على جانب واحد وهو القيم مهملة بذلك بعض العوامل التي تساعد المدير على التسيير الحسن داخل المؤسسة، كما أنها ترى لفهم السير الحسن للمؤسسة يكون وفق معيار القيم والمعايير وأن السمات والخصائص تختلف من عامل لآخر، غير أن هذه القيم لا يمكن التقيد بها وحدها فقط ، بل لا بد من وجود عوامل أخرى تساعد على تحقيق ثقافة تنظيمية والحد من الأزمات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>-إبراهيم توهامي وآخرون:قضايا سوسيو تنظيمية،دار البدر الساطع للطباعة والنشر،الجزائر، ط1، 2013،ص 99.

## ثامنا- نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة الشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد<sup>1</sup>.

كما تقوم هذه النظرية على عدة مرتكزات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية والتي تتضمن كل المورث الثقافي(العادات، التقاليد، الخبرات، المعرفة، القيم).
- وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاس للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات فعن طرق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:
- حقيقة بعض الأشياء مثل( الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة ).
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.
- معايير السلوك.
- ركزت هذه النظرية على عامل الخبرة المكتسبة لتحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة باعتبارها عنصر مهم بين الأفراد داخل التنظيم.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه:ص100.

<sup>2</sup>-بويكر منصور:الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،في علم النفس العمل والتنظيم،جامعة منتوري،قسنطينة،2006-2007،ص38.

لكن هذا العامل لا يكفي وحده لتحقيق الأهداف والسير الحسن للمؤسسة بل هناك عدة عوامل ومرتكزات تضاف إلى عامل الخبرة تتماشى مع مصالح الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

يتضح لنا من خلال هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتحقق في المؤسسة وفق الخبرة التي يمتلكها العاملون وأن هؤلاء العمال يتحكمون ويتعاملون في الأزمات التي تحدث في المؤسسة عن طريق عامل الخبرة باعتباره عامل أساسي الذي يحدد سلوك الأفراد ويؤثر فيهم ويخلق فيما بينهم نوع من الانسجام والتوافق، أن هذه الخبرة تساهم في منح الرئيس للمرؤوسين المشاركة في وضع القرارات لتخطي أي خطر أو كارثة داخل المؤسسة.



## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، حيث أن كل نظرية من هذه النظريات عالجت الموضوع المدروس من وجهات نظر مختلفة من قبل روادها وحسب الظروف التي تميزت بها كل نظرية، كما ساعدتنا هذه النظريات أو المقاربات النظرية في إعطاء لمحة واضحة حول الموضوع المدروس.

## الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

### تمهيد

أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: وظائف الثقافة التنظيمية

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

ثامناً: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية

تاسعاً: محددات الثقافة التنظيمية

عاشراً: مستويات الثقافة التنظيمية

## تمهيد

لقي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً من منظري السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بالإضافة على علم اجتماع المؤسسات باعتبارها من بين العوامل الأساسية في نجاح وتفوق مؤسسات الأعمال، وخاصة في هذا الوقت الذي يتميز بتغيرات كثيرة من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسات وعلى تحقيق أهدافها سواء كان هذا التأثير على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى تطور مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ووظائفها، وخصائصها، إلى غير ذلك من العناصر المتبقية.

## أولاً- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

استخدم مصطلح ثقافة عندما أطلق علماء الإدارة هذا المصطلح على منظمات تعيش في بيئة ذات شروط معينة كالمؤسسات الدينية، كثقافة شركة جنرال "مونت ررز" واتسعت مساحة استخدام هذا المصطلح ليشمل المحيطات التي تعيشها المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية والمؤسسات ذات الطابع القومي والاجتماعي الخاص سياسيا واقتصاديا.<sup>1</sup>

أما فيما يخص مصطلح الثقافة التنظيمية أكد "هوفستيد" أنه لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما "ثقافة المنظمة" وكتاب "البحث عن الامتياز" "بيترز" و"وترمان"، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، ولقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل: اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

## ثانياً- أهمية الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>3</sup>

➤ أنها إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم .

<sup>1</sup> - زديرة خمار، محمود الصالح بوطوطن : دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية ،العدد الثاني ديسمبر 2014، جامعة عنابة، الجزائر، ص 35.

<sup>2</sup> - إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة، 2006، ص 11.

<sup>3</sup> - علي سكر عبود: أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي،دراسة نظرية و تطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية،المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 10،العدد 39،ص ص 236،237.

- الثقافة التنظيمية وبما تحتويه من قيم وقواعد وسلوكيات تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملن معها .
- ثقافة المنظمة عاملا مهما في استجواب العاملين الجيدين فالمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها في مواكبة التطورات الجارية عنها.
- أنها تساعد في الحفاظ على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الالتزام والضبط والاتفاق مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف المنظمة .
- تؤثر الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه<sup>1</sup>.
- من خلال ما سبق نستنتج أنّ للثقافة التنظيمية عدة سمات بتشاركها الأفراد مع بعضهم البعض داخل المؤسسة وأنّ كل واحد يمكن أن يورث عن الآخر، كما أنّها توفر جو تنظيمي يفسر ما هو سلبي وما هو إيجابي في مختلف الجوانب .

### ثالثا - وظائف الثقافة التنظيمية:

تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تمثل الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب دوراً أساسيا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولوات الشخصية والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة .

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص 313.

<sup>2</sup> - محسن حماني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، مجل 2015/2016، ص 37، 38.

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل .
  - توفر ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .
  - تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم .
  - تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء .
- يتبين من خلال هذه الوظائف أنّ الثقافة التنظيمية بمثابة الأساس الذي يربط الأفراد ببعضهم البعض وبالمؤسسة التي يعملون بها لمساعدتهم على خلق سلوك تنظيمي ناجح .

#### رابعا - خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأنّ هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات مايلي:<sup>1</sup>

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف .
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ط 6 2012 ،ص ص 172 ، 173 .

➤ شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

➤ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .

➤ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة والمحسوبية.

الملاحظ على هذه الخصائص أنها اشتملت على جميع الجوانب، كما أنها أشارت إلى وجود تكامل بين أعضاء المؤسسة.

#### خامسا- عناصر الثقافة التنظيمية:

##### 5-1 القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم جماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...إلخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضد الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين ...إلخ.<sup>1</sup>

##### 5-2 المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

##### 5-3 الأعراف التنظيمية :

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ،ص 312.

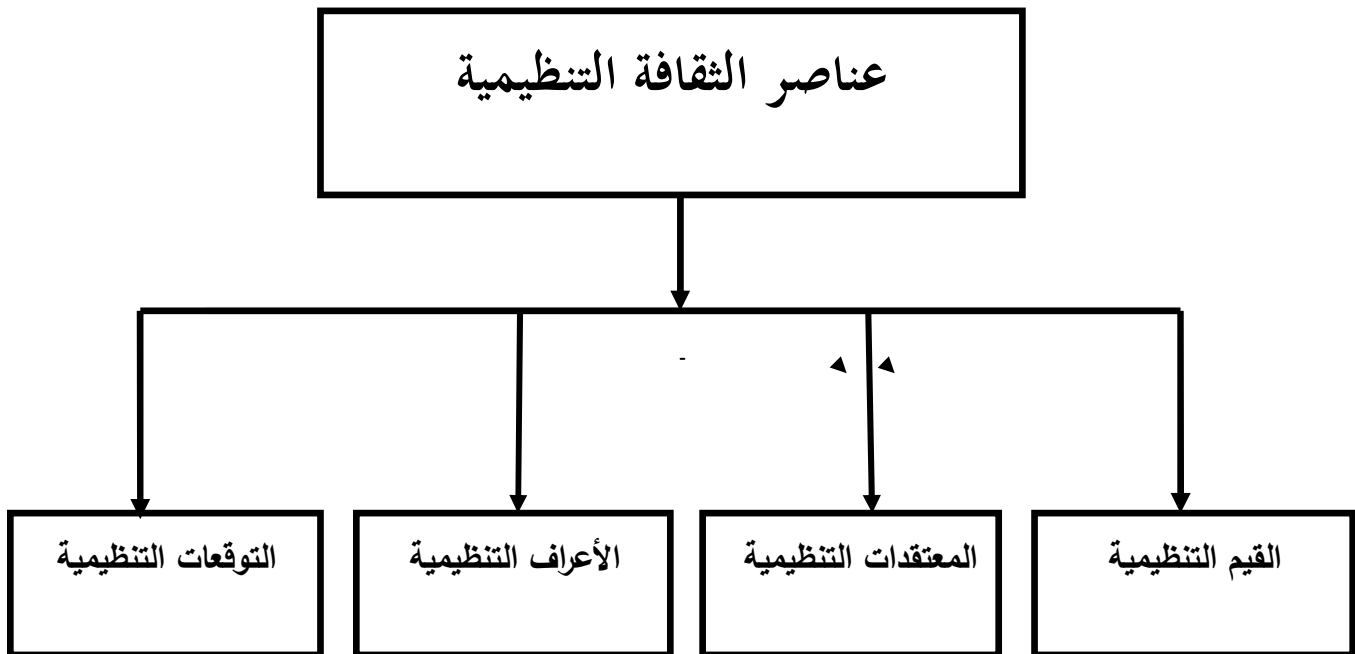
<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفعراوي :إدارة الإبداع التنظيمي ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ، ط1 ، 2005 ، ص 154.

عبارة عن معايير يلتزم بها في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإبداع.<sup>1</sup>

#### 4-5 التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منها من الآخر خلا فترة عمل الفرد في المنظمة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

شكل رقم (1) عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 312، 313.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص 358.



## سادسا- أنواع الثقافة التنظيمية

## 6-1 الثقافة القوية :

هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم، وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة بعضها ببعض، مما يساعد إدارة المنظمة والعاملين على إدارة الغموض وعدم التأكيد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ويساعد على وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق ( ارتفاع مستويات الالتزام انخفاض معدل دوران العاملين، التماسك، الولاء، الإنتاجية المرتفعة )، ويمكن القول أن الثقافة القوية يمكنها أن تكون بديلا للرسمية، وكلما كانت الثقافة أقوى كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام بالقواعد والأنظمة الرسمية لتوجيه سلوك العاملين<sup>1</sup>.

## 6-1 الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوفيق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>2</sup>.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2011، 1، ص 341.

<sup>2</sup> - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1، ص 151.

الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة و الإحباط<sup>1</sup>.

### 6-3 ثقافة المهمة:

وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة وتركز على المرونة والقدرة على التكيف وتعلي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي قيمة لانجاز الفرد والجماعة وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه، ونجد هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام<sup>2</sup>.

### سابعاً - أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة كما يلي<sup>3</sup>:

#### 7-1 البعد التنظيمي :

هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

#### 7-2 البعد الإداري:

وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.

<sup>1</sup> - إبراهيم توهامي وآخرون: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012، ص ص 123، 122.

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2012، ص 294.

<sup>3</sup> - عبد الستار مركمال : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013-2014، ص 64.

## 3-7 البعد الإنساني:

يتمثل في أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المديرين والموظفين أو مع المؤطرين البيداغوجيين فضلا عن القيم والعادات والتقاليد ككون ثقافي ومؤثر إنساني .

## ثامنا- العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة و تتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر و الاعتبارات أهمها:<sup>1</sup>

- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيم ودوافعه كما أنّ المنظمة التي تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية و مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانة الوظيفة و تنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة، و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة و بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المنظمة ممّا يلي:
- ✓ أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- ✓ أخلاقيات و قيم الأفراد التي يستمدّها من العائلة و الأصدقاء و الزملاء و المجتمع.
- ✓ أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات و ممارسات في المجتمع.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في منظمات المعاصرة ،الدار الجامعية،الاسكندرية،بط،2007،ص 408.

**تاسعا- محددات الثقافة التنظيمية:**

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية و هي<sup>1</sup>:

**9-1 التاريخ و الملكية :**

يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات التي تبادلته إدارتها جزءاً من ثقافتها كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة.

**9-2 الحجم:**

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

**9-3 التكنولوجيا:**

ترتكز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

**9-4 الغايات و الأهداف:**

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري، مرجع سابق، صص 346، 345.

**9-5 البيئة:**

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين ومديرين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

**9-6 الأفراد:**

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين والعكس صحيح.

**عاشرا - مستويات الثقافة التنظيمية:**

تتطور الثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، النشاط، المنظمة.

**10-1 - ثقافة المجتمع:**

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 418.

## 10-2 ثقافة النشاط /الصناعة

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أنّ القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معيّنة، تعتقها في الوقت نفسه معظم أو جل المنظمات العاملة داخل الصناعة نفسها، مما يؤدي مع مرور الوقت إلى تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثيره الخاص على عدّة جوانب رئيسية مثل: نمط حياة الأفراد، ونوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة في المنظمة، نمط اتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى النشاط أو قطاع الأعمال نفسه، ومثل ذلك شركات البترول والطيران والفنادق وغيرها<sup>1</sup>.

## 10-3 ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى هناك من يرى بأنّ للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات هي<sup>3</sup>:

## - المستوى الأول:

ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والطقوس والرموز .

<sup>1</sup>- عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطيبة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبوي بوجمة بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمات الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 27.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 419.

<sup>3</sup>- إبراهيم توهامي وآخرون: سوسولوجيا المنظمات مرجع سابق، ص 91.

## - المستوى الثاني:

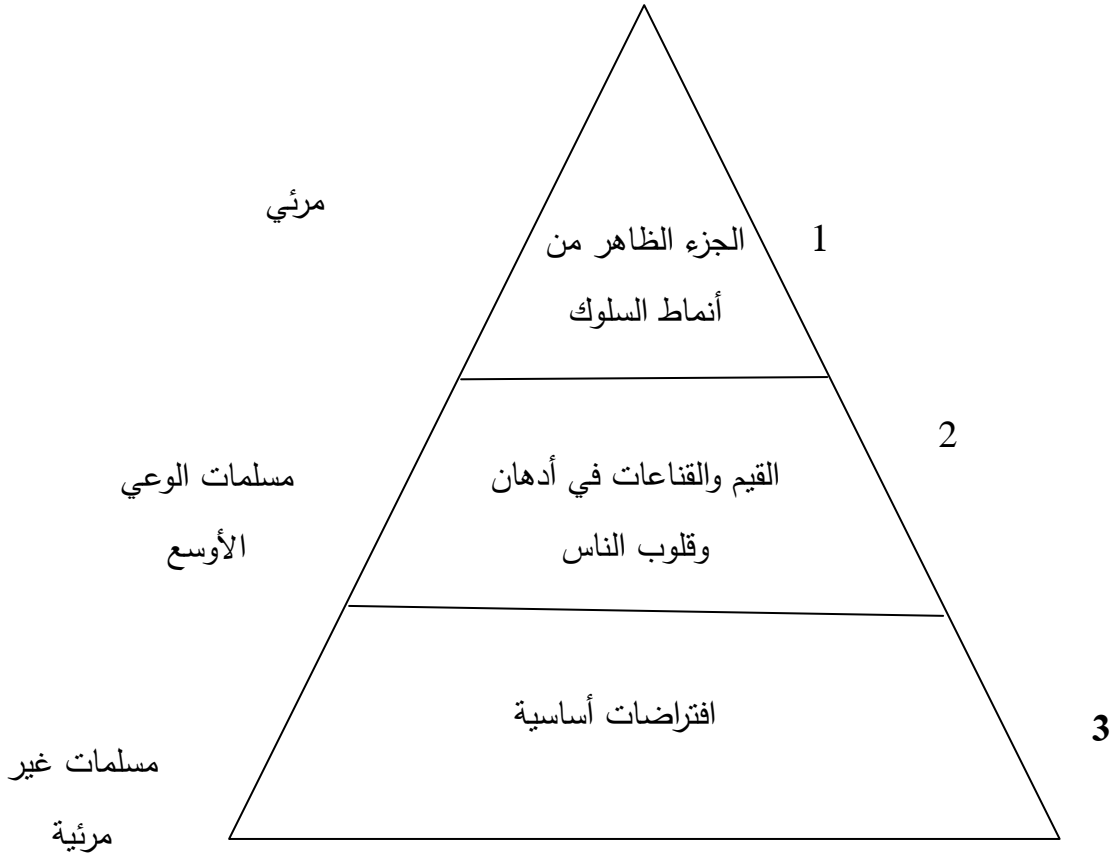
ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو غير مقبول من أنماط السلوك.

## - المستوى الثالث:

ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد، كما يدور حولهم حيث يعتقدان أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة على النحو التالي:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس
- جزء عبارة عن افتراضات أساسية وبالتالي فهي غير مرئي

## الشكل (2) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد الهواري: منظمة القرن 29 - مكتبة عين شمس 1999 م، ص 99.

## إحدى عشر - تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة:

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها:

## 11-1 أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة حيث أشارت بعض الدراسات و التي أجراها Peters Waterman حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء على أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير



الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي<sup>1</sup>.

### 11-2 : أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات... الخ ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد<sup>2</sup>.

### 11-3: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من الإخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها<sup>3</sup>.

يتبين من خلال هذا التأثير أن العمال يرتبطون ارتباطاً قوياً بالثقافة التي تمتلكها مؤسساتهم خاصة من ناحية القيم، فالمؤسسة التي تكون لديها قيم تنظيمية قوية يمكنها التأثير على عمالها فيصبحوا يعملون وفق تلك المعايير و المعتقدات التي تعودوا عليها داخل المؤسسة وترك قيمهم ومعتقداتهم التي كانوا يحملونها من قبل، وهذا يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهداف عمالها.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة: التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2004، 1، م، ص 374.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه: ص 374، 375.

<sup>3</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2004، ص

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الخاص بالثقافة التنظيمية إلى أهميتها والخصائص التي تتميز بها وكذلك الوظائف التي تقوم بها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أنواع الثقافة التنظيمية والعناصر والمكونات التي تتصف بها، كما تطرقنا أيضا إلى أبعادها ومستوياتها ثم في الأخير تطرقنا إلى تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن للثقافة التنظيمية دور فعال داخل المؤسسة باعتبارها مجموعة القيم والمعتقدات التي يتسم بها العاملين في السير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

## الفصل الرابع: ماهية إدارة الأزمات

### تمهيد

أولاً: الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات

ثانياً: تطور إدارة الأزمات

ثالثاً: خصائص إدارة الأزمات

رابعاً: مبادئ إدارة الأزمات

خامساً: أهداف إدارة الأزمات

سادساً: أسباب إدارة الأزمات

سابعاً: تصنيف إدارة الأزمات

ثامناً: مراحل إدارة الأزمات

تاسعاً: متطلبات إدارة الأزمات

عاشراً: معوقات إدارة الأزمات

أحدى عشر: عوامل نجاح إدارة الأزمات

## تمهيد

تعد إدارة الأزمات إحدى الطرق الفعالة في مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحدث على مستوى كل مؤسسة من مؤسسات المجتمع باختلاف أنواعها وذلك من خلال ما تقوم به من عمليات للتصدي للأزمة ومحاولة التقليل من الآثار السلبية المخلفة أو الناتجة عنها من خلال وضع خطط استراتيجية ناجعة وذلك وفقا لما تمتلكه هذه المؤسسة من كفاءات فعالة سواء في الجانب المادي من الأساليب التكنولوجية أو في الجانب البشري من خلال المورد البشري وما يتحلى به من خبرات ومهارات عالية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تطور إدارة الأزمات وأهدافها خصائصها كذلك المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات إلى غير ذلك.

أولاً- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

سوف نحاول من خلال هذا الجدول تبيان الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

جوانب المقارنة	إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
التعريف	كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.	افتعال الأزمات وصناعتها واعتماد ذلك كوسيلة للتمويه والتغطية على المشاكل القائمة.
الهدف	الهدف العام من إدارة الأزمات هو حل الأزمة وإيجاد مخرج لها.	افتعال أزمات ظرفية لإخفاء ما هو مجرد على الواقع.
التخطيط	توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.	لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.
المنهج المستخدم	إدارة فعالة كاملة وشاملة لكل مراحل الأزمة ( قبل، أثناء، بعد) باستخدام أسلوب علمي.	إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.
مستوى المعالجة	تتميز بطابعها العلاجي والوقائي في نفس الوقت من	تقوم بطابعها العلاجي فقط من خلال علاج الأزمة المفتعلة

<p>للتباهي بالقدرة على حل الأزمات.</p>	<p>خلال معالجة الأزمة الراهنة وتجنب المجتمع أزمات أخرى محتملة.</p>	
<p>مراحل الإدارة بالأزمات هي الإعداد لميلاد الأزمة، إنماء الأزمة، المواجهة العنيفة والحادة السيطرة على الكيان الإداري والسياسي للخصم تهدئة الأوضاع سلب وابتزاز الطرف الآخر.</p>	<p>لإدارة الأزمات مراحل خمسة متفق عليها، إشارات الانذار والاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعليم.</p>	<p>المراحل</p>
<p>محدد مسبقا ومخطط له من قبل.</p>	<p>غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف ويرتبط بوقت ظهور الأزمة.</p>	<p>التوقيت</p>
<p>سببها الإنسان لأنه هو من يفتعلها داخل المجتمع كونها من صنعه.</p>	<p>الأسباب تكون حسب نوع الأزمات فهناك أزمات يتسبب فيها الإنسان وأخرى بفعل الطبيعة وأخرى قدرية وهناك الأزمات الداخلية التي تقع داخل حدود الدولة وأخرى خارجية.</p>	<p>السبب</p>

المصدر: مختار جلولي: الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، دراسة تحليلية مقارنة بين جريدتي الخبر والشروق حول أزمة غرداية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2016-2017، ص 106.

## ثانيا- تطور إدارة الأزمات:

ظهر علم إدارة الأزمات كمصطلح في مجال الإدارة العامة، وكانت تستخدمه الدولة أو المؤسسات العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ومن ثم استخدمت المؤسسات الخاصة في مواجهة الأحداث والمتغيرات الغير متوقعة لإنجاز مهام عاجلة وحل المآزق الطارئة، وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 النموذج الناجح لإدارة الأزمات، وبداية الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات، وهو تاريخ دخول مصطلح إدارة الأزمات إلى قاموس العلاقات الدولية، ومن ثم اتسع مفهومه إلى إدارة الأزمات ذات الصبغة السياسية من منظور العلاقات الدولية، ثم عاد مفهوم إدارة الأزمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة وفي هذا الإطار نما أسلوب متكامل سمي " إدارة الأزمات" يعمل من خلال وحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل التي تمر بها المؤسسة، بوضع أسس نظامية لهذا الأسلوب ليصبح له آلياته المميزة لمواجهة الأزمات المتعددة والمتزايدة<sup>1</sup>.

## ثالثا- خصائص إدارة الأزمات:

هناك عدة خصائص لإدارة الأزمات من بينها ما يلي<sup>2</sup>:

- المفاجئة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب المدراء في المؤسسة أو المؤسسات المتصلة بها والمحيط بها.
- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها، عواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- نقص المعلومات أو عدم الوضوح في الرؤية لدى متخذ القرار.

<sup>1</sup> -الطيب أحمد الإمام: دور التخطيط الإداري في إدارة الأزمات الأمنية(بالتطبيق على إداعة ساهرون في الفترة ما بين 2014 ديسمبر

(2015)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإعلام الأمني، جامعة الرباط الوطني، 2015، ص 270.

<sup>2</sup> -معز سلمان عبد الرزاق: إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية ، دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المرجة في سوق المال العراقي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الجامعة الاسلامية ،العدد الثامن والعشرون ،2011، ص147.

- سيادة حالة الخوف من المجهول الذي يتضمنه إطار الأزمة والمتضمن انهيار الكيان الإداري الذي حدث فيه الأزمة أو انهيار سمعة متخذي القرار، واشتداد جبهة المواجهة واتساعها، والدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها.

أما حسن عماد مكاي فيضع خصائص أخرى للأزمات وتتمثل في:<sup>1</sup>

- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء.

- تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة.

- تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري.

- سيطرة الإدارة تكون محدودة.

- يتصرف الأفراد بناء على أحكامهم الشخصية وليس من خلال تعليمات محددة سلفاً.

- يصعب التنبؤ بتطوراتها.

رابعاً - مبادئ إدارة الأزمات:

هناك عدة مبادئ أساسية تؤثر على كفاءة إدارة المؤسسة للأزمات التي قد تواجهها ومن أهم المبادئ ما يلي:<sup>2</sup>

- توفر أنظمة ملائمة للإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمات.

- وضع السياسات والخطط وتصميم النظم التي تمكن المؤسسة من درء أخطار الأزمة أو التخفيف من حدة آثارها أو الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها.

- تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة من أفراد مؤهلين ومدربين في هذا المجال.

<sup>1</sup>-مختار جلولي:مرجع سابق،ص 78.

<sup>2</sup>-مشيب مطلق:مرجع سابق،ص 69.



- تنظيم القوى وتحقيق التكامل بين النشاطات المختلفة والاستفادة من تحقيق التعاون بين كافة الخبرات المتاحة بالمؤسسة لمواجهة الأزمة وإدارتها بأسلوب فعال.
- ضبط النفس والسيطرة على الذات في مواجهة الأزمة ومواجهة ما قد تفرزه الأزمة من ضغوط والعمل على رفع معنويات كافة الأفراد بالمؤسسة.
- تنسيق الجهود مع كافة المؤسسات الأخرى لدرء خطر انتشار آثار الأزمة أو تفاقمها.
- توفير الموارد اللازمة التي تحتاجها عملية مواجهة إدارة الأزمة.
- العمل على استعادة النشاط في المؤسسة بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة.
- توفير نظام معلومات لإدارة الأزمة يعمل على دعم كفاءة اتخاذ القرارات لمواجهتها.
- ضرورة انشاء مركز متخصص لإدارة الأزمة بالمؤسسة حيث أن ذلك يمكن أن يلعب دورا محوريا في عملية اتخاذ القرارات حتى يمكن اتخاذه وفقا لأسس عقلانية كما أن ذلك يمكن أن يساعد في عملية التحذير بالأزمة قبل وقوعها.

#### خامسا- أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي<sup>1</sup>:

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

<sup>1</sup>-ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل: إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، دب، دن، دط، 2007، ص 31، 32 .

- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية.
- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار منع المواجهة.
- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المؤسسة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.

#### سادساً- أسباب إدارة الأزمات:

- تنجم أخطاء البشر عن مجموعة من الأسباب ومن أمثلتها<sup>1</sup>
- **سوء الفهم:** قد ينشأ سوء الفهم بسبب المعلومات الناقصة أو التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، الأمر الذي يدفع باتجاه حصول متخذ القرار على المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب.
- **سوء الإدراك:** يختلف كل شخص في تفكيره إدراكه لأمر، وبالتالي عندما تدرك الأمور بطريقة غير صحيحة يؤدي ذلك إلى سلوك غير مطلوب، وانفصام العلاقة

<sup>1</sup>-نادر أحمد أبو شيخة:مدخل إلى إدارة الوقت:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،ط1، 2009،ص ص 316،317.

بين الأداء الحقيقي للكيان التنظيمي والقرارات التي يتخذها، ومن ثم قد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات إلى أزمة.

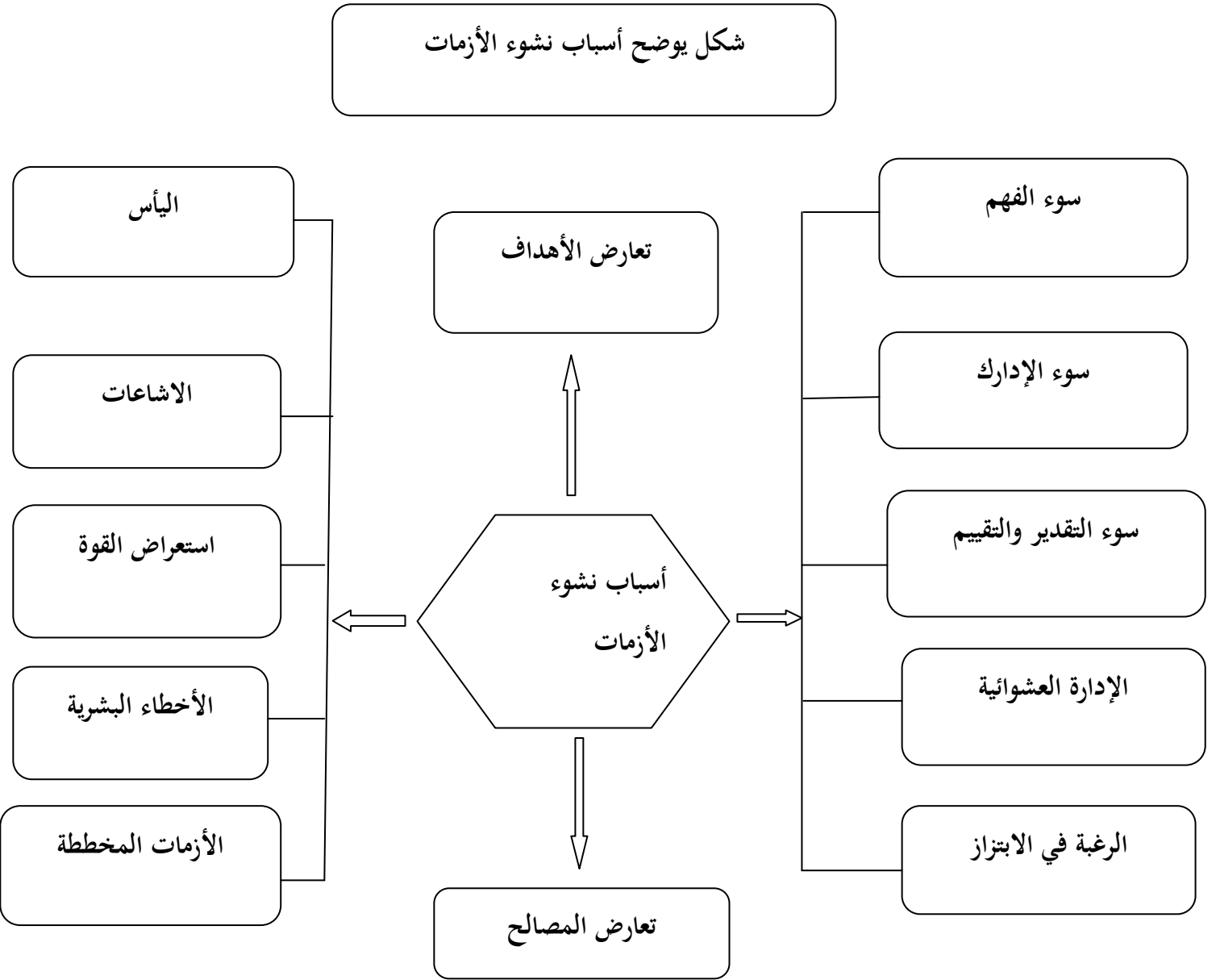
- **سوء التقدير:** عادة ما ينشأ سوء التقدير نتيجة الثقة المفرطة في النفس والمغالاة في القدرات الذاتية، هذا بالإضافة إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف.

- **الإشاعات:** التي يتم توظيفها بشكل معين وفي وقت ومناخ معين لإحداث الأزمات.

- **استعراض القوة من جانب كيانات كبيرة للسيطرة على كيانات صغيرة أو التعرف على ردود أفعالها.**

- **تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار، وتعارض المصالح كذلك.**

- **الارتجال في الإدارة وممارستها دون تخطيط، وزيادة النفقات، والتوسع غير المدروس في الأنشطة، واتباع سياسات مالية ومحاسبية غير مناسبة وضعف الجهود التسويقية، والتغير في الأسعار والمنافسة، والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي والإدارة المتسلطة.**



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2005، ص 83.

## سابعاً- تصنيف إدارة الأزمات:

من حيث مستوى الأزمة<sup>1</sup>:

يجب أن ننظر للأزمة من الأطراف المشتركة فيها ومكان حدوثها، ويمكننا في إطار ذلك أن نقسم الأزمة إلى أزمات خارجية وأخرى داخلية.

## أ- الأزمات الخارجية:

وهي الأزمة التي تحدث خارج حدود الدولة ذاتها من أطراف قد تكون:

- إما دولة معادية أو على علاقات غير طبيعية مع الدولة الأولى أو دولة صديقة.

- أو منظمات أو أحزاب تنتمي إلى دول أجنبية.

ويمكن تقسيم الأزمات الخارجية إلى قسمين:

## - أزمات إقليمية:

وهي الأزمات التي تحدث داخل منطقة ما، لها خصائص واحدة متقاربة مثل الدول العربية أو دول أوروبا الغربية أو مجموعة دول جنوب شرق آسيا مثل: الأزمة بين جمهوريتي أرمينيا وأذربيجان حول إقليم ناجورنو كاراباخ.

## - أزمات دولية:

وهي الأزمات التي تنشأ بين دولة وأخرى وقوة دول لا تنتمي إلى منطقة واحدة وتهدف الدولة إلى إحداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن مما يشكل تهديداً مباشراً وغير مباشر للأمن القومي للدول الأخرى أو مجموعة الدول وينتج عنه ردود أفعال تؤدي إلى حدوث صراع مسلح أو تخلق شعوراً قوياً باحتمال حدوث حرب تنقسم إلى نوعين:

- النوع الأول: أزمات تحتل اللجوء إلى الحرب.

<sup>1</sup>-محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات «قراءة في المنهج»، مؤسسة سباب الجامعة، الاسكندرية، دط، 2004، ص ص 251، 250.

- النوع الثاني: أزمات لا تشمل اللجوء إلى حالة الحرب، مثل أزمة العدوان الثلاثي على مصر عام 1956 و أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962.

#### ب - الأزمات الداخلية:

وهي أخطر التهديدات التي تواجه دولة ما، حيث تمس كيائها الداخلي وتمس أمنها القومي، وهي إما تكون ذات طابع عدائي أو غير عدائي.

- أزمات ذات طابع عدائي:

وتتصدر في أعمال التخريب والعنف والإرهاب الداخلي وتلوث المياه والبيئة والمظاهرات العدائية الاغتيالات السياسية وقد تكون أزمة اندماج حضاري أو سياسي مثل: جنوب السودان وما سببته من استنزاف للقوى العسكرية والسياسية والاقتصادية للسودان منذ أغسطس عام 1955، ومثل أزمة شمال العراق ونقصد بها المشكلة الكردية ومطالبتها بالانفصال.

- أزمات ذات طابع غير عدائي:

وهي الكوارث الطبيعية التي تصيب البلاد مثل الفيضانات والسيول والزلازل، البراكين وحوادث التصادم والغرق الجسيمة، الحرائق التي تهدد الممتلكات والمحاصيل.

أما من حيث مجال التنفيذ فهي ثلاث أزمات<sup>1</sup>:

- **الأزمة البرية:** وهي الأزمة التي تدور أحداثها ووقائعها كاملة منذ بدايتها حتى نهايتها على الأرض.

- **الأزمة البحرية:** وهي الأزمات التي تنشأ بين الدول بسبب حشود الأساطيل البحرية أو تحرك أسطول أو قطع بحرية من بحر لآخر أو حشد القطع البحرية بالقرب من شواطئ دولة أو خطف سفينة مثل خطف سفينة أكلي لاورو.

<sup>1</sup>-محمد نصر مهنا: مرجع سابق، صص 252، 253.

- **الأزمة الجوية:** وهي الأزمات التي تحدث في الجو مثل اختطاف طائرة واتخاذ ركابها رهائن من أجل تنفيذ مطالب معينة قد تكون سياسية أو عسكرية أو مطالب خاصة.

أما من حيث النوع:

#### أ- الأزمة السياسية:

وهي الأزمة التي تنشأ بسبب تخلف أو قصور النظام السياسي والتي ينشأ عنها: أزمة شرعية، أزمة المشاركة، أزمة الهوية.

#### ب- الأزمة الاقتصادية:

وهي الأزمات التي تنشأ نتيجة حدوث خلل أو عدم توازن في الهيكل البنائي للاقتصاد القومي ومن ثم نتحدث عن أزمات تخلف البنية الهيكلية والأوضاع الانتاجية، مثل قصور الانتاج عن توفير حاجة الاستهلاك تزايد العجز في ميزان المدفوعات، وأزمات العمالة مثل البطالة.

#### ج. الأزمة العسكرية:

وهي إما أن تكون داخلية مثل محاولة القيام بانقلاب داخل الدولة لتغيير نظام الحكم أو تعديله، وقد تكون الأزمة خارجية مثل الحشود العسكرية على الحدود بين دولتين الأمر الذي ينتج عنه تصاعد حدة التوتر بينهما وقد يؤدي إلى الحروب.

#### د- الأزمة الاجتماعية:

هذا النوع يكون داخليا فقط ويقوم بها فئة من جماعات الضغط داخل المجتمع والاضطرابات التي يقوم بها الجماعات الدينية المتطرفة في المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-محمد نصر مهنا:مرجع سابق:ص 254.

## ثامنا- مراحل تطور إدارة الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بكفاءات ومهارات، منها الشجاعة، القدرة على التفكير الابداعي والقدرة على الحوار ورسم الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمة ولهذا تقوم إدارة الأزمات على خمس مراحل وهي:

## المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

وهي تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينشأ بقرب وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرين العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ويكون من الصعب عليها النقاط الإشارات الحقيقية والهامة، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.

إن جرس الإنذار أو صفاة الخطر هما بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن النفس، وهو أمر مشروع وواجب على مستوى المؤسسة الإدارية<sup>1</sup>.

## المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيار المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني ، بما

<sup>1</sup>-أمل الطيب إدريس الشيخ حامد:دراسة حالة استراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية(الاتحاد السوداني لكرة القدم أنموذجا)بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،2017، ص 25.



تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيال لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تماما<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار

هذه المرحلة تشير إلى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الأضرار، وتكون الأزمة في هذه المرحلة في ذروتها، ولذلك فإن هذه المرحلة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء التي تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الأزمة<sup>2</sup>.

### المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة ثم إعدادها مسبقا واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي<sup>3</sup>.

### المرحلة الخامسة: التعليم

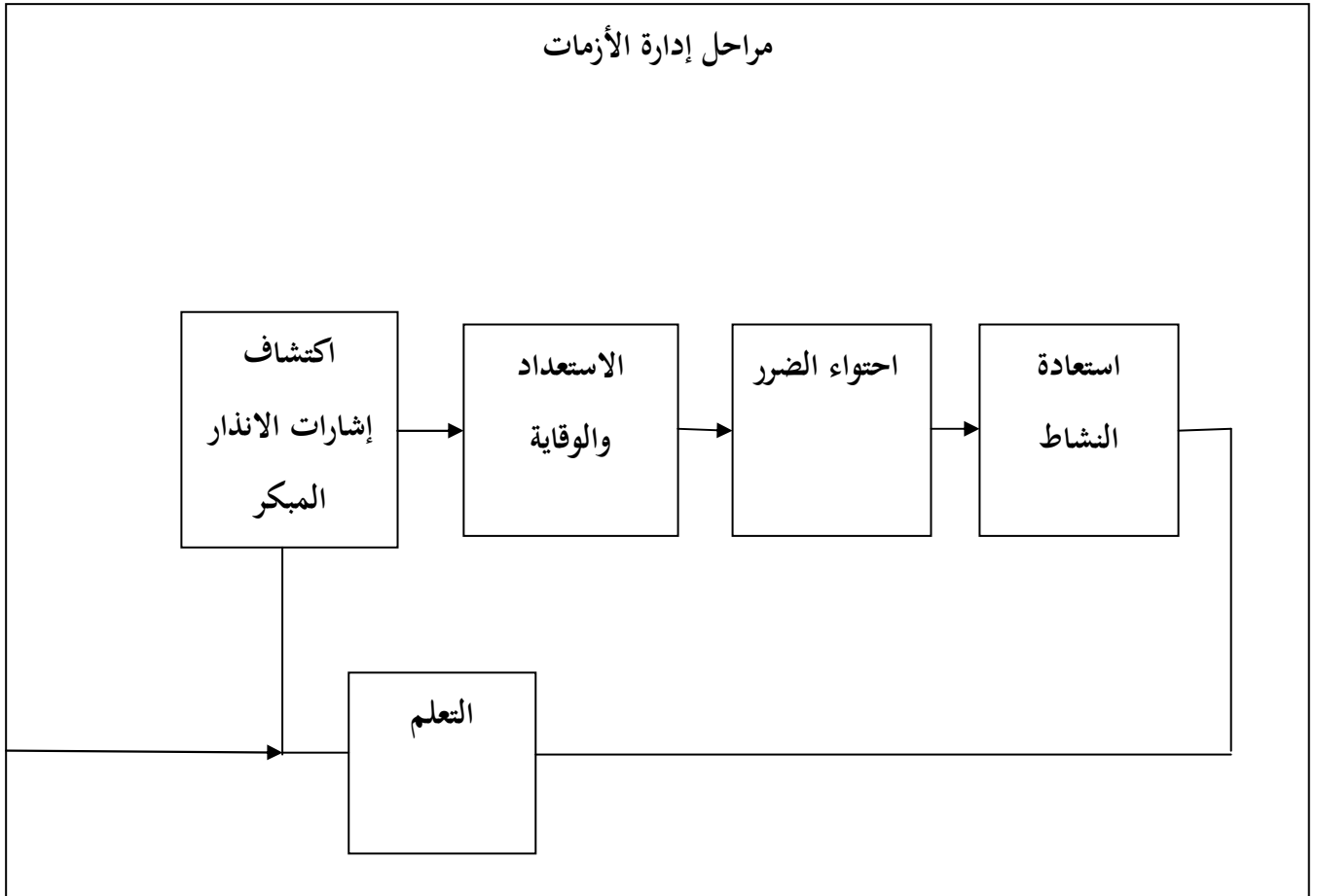
تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيدة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل

<sup>1</sup> -حسين عبد القادر: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان، 2016، ص 218.

<sup>2</sup> -زيد أحمد العبادي: نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015، 101.

<sup>3</sup> -غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دن، دن، ط1، 2015، ص 46.

مع الأزمات المستقبلية ومن تم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة<sup>1</sup>.



المصدر: زيد أحمد العبادي: نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 100.

<sup>1</sup> - زينات موسى مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 30.

## تاسعا - متطلبات إدارة الأزمات:

هناك عدة متطلبات لإدارة الأزمات منها<sup>1</sup>:

- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة فإن المؤسسة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل وبالتالي تعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال.

- التنسيق الفعال: لابد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم.

- التخطيط الجيد: تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.

- تفويض السلطة: أن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.

- الاستعداد لإدارة الأزمة واختيار القيادات الإدارية للأزمة.

- التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسين.

- توفير هيكل تنظيمي ذو خصائص معينة.

<sup>1</sup>-زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 24.

- تبسيط الإجراءات لفرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الأحداث<sup>1</sup>.

#### عاشرا- معوقات نجاح إدارة الأزمات:

توجد عدة معوقات تعرقل نجاح إدارة الأزمات وتحقيق أهداف وهي<sup>2</sup>:

- القصور في فهم مكامن الخطر.
- بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض الأفراد مثل سأتعامل مع الأزمة عندما تحدث.
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات.
- ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات.
- عدم التقدير الكافي لقيام العاملين بالممارسات المهنية.
- صعوبات في عملية نقل المعلومات وتبادلها داخل المنظمة وخارجها.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصالات الحديثة للتصدي للأزمات.
- الخوف من أن التغيير سوف يولد تغييرا آخر، ويمثل ذلك مستقبلا مجهولا عاما وسيئا لغير الأكفاء.

<sup>1</sup>-محمد علي محمد السويدي:إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من جهة نظر التدريس،مجلة كلية التربية،العدد21،ص 271.

<sup>2</sup>-رنيـم سـمير الـيوسـفي:تـصـور مقـترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في التربية،جامعة دمشق،2014،-ص ص 53،54.

- الأدوات والأساليب الإدارية غير الملائمة التي يمكن أن تساعد المنظمات في منع الأزمات أو التعامل معها.

- مقاومة الحاجة إلى إدخال تعديلات مهمة على فريق إدارة الأزمة أو الهيكل الإداري للمنظمة.

#### احدى عشر - عوامل نجاح إدارة الأزمات:

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يعتمد على عدة عوامل منها<sup>1</sup>:

- إيجاد وتطوير نظام اداري متخصص يمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولاً بأول.

- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين أو العاملين في مجال ادارة الأزمات وطرق التعامل معها.

- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد والعاملين العمل تحت الضغوط المحتمل وقوعها.

- التأكيد على أهمية وجود نظام للإنذار المبكر.

#### اثنا عشر - خطوات التعامل مع الأزمة:

يتم التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة ومن بين تلك الخطوات ما يلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012، ص ص 118،119.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سابق، ص ص 130،131،133.

**- تقدير موقف الأزمة:**

يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى الأزمة وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.

**تحليل موقف الأزمة:**

بعد تقدير موقف الأزمة وتحديده تحديدا دقيقا، يقوم مدير المؤسسة بمساعدة معاونيه بتحليل هذا الموقف، ويتم تحليله بهدف الاستدلال وصولا إلى اليقين عن طريق التمييز الواضح بين عناصر موقف الأزمة بتوضيح عناصرها ومما تتركب.

**- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:**

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها وقبل أن يتم بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولا بأول وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع.

**- التدخل لمعالجة الأزمة:**

من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدارية بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزومية يكون متخذ القرار في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته، وحسب اتجاهاته ثم اتخاذ القرار.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ذكر وتحديد أهم الخصائص والمبادئ التي تتسم بها إدارة الأزمات، وأيضاً أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى الأسباب المؤدية لها، تطرقنا أيضاً إلى ذكر بعض مصادرها وكيف يكمن تصنيفها مع ذكر المراحل التي مرت بها دون أن ننسى المعوقات التي تواجهها حيث قمنا بإدراج وتوضيح العوامل المسببة لها والخطوات المتبعة للتعامل معها.

وعليه يمكن القول أن لإدارة الأزمات دور فعال وكبير في الحد من الأزمات التي تقع داخل المؤسسة بمختلف أنواعها وذلك من أجل الحفاظ على سلامة وأمن المؤسسة وتحقيق أهدافها ومصالحها ومصالح عمالها.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1- مجال مكاني.
- 2- المجال البشري.
- 3- المجال الزمني.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

- 1- الملاحظة.
- 2- الاستمارة.
- 3- السجلات والوثائق.

خامساً: أساليب التحليل.

- 1- الأسلوب الكمي.



**تمهيد**

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من بين الركائز الأساسية في البحث كما أنها حلقة وصل بين ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وما سنتناوله في الجانب الميداني .

وسنحاول في الفصل التعرف على المنهجية التي تساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة، ولقد تم اختيار بلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل، لإجراء الدراسة الميدانية بها، حيث نبدأ هذا الفصل بعرض مجالات الدراسة ( المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني )، وكذلك ذكر مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، إضافة إلى ذكر المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي الأخير نختم بأساليب التحليل المعتمدة في الدراسة .

## أولاً- مجالات الدراسة:

في كل دراسة علمية لابد من وجود مجالات لهذه الدراسة باعتبارها أحد الاجراءات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لإجراء دراسته، والتي تساعده على جمع المعطيات أوالمعلومات حول موضوع بحثه، وعليه تم تقسيم هذه المجالات إلى مجال مكاني ومجال بشري ومجال زمني.

## 1- المجال المكاني:

تقع بلدية سلمى بن زيادة جنوب ولاية جيجل، يحدها من الشرق بلدية تاكسنة ومن الغرب بلديتي العوانة و زيامة منصورية ومن الشمال بلديتي العوانة و تاكسنة ومن الجنوب كل من بلدية إراقرن سويسي وزيامة منصورية، وتبعد عن مقر الدائرة ب: 32 كلم وعن مقر الولاية ب: 52 كلم، أما مساحتها فتقدر ب<sup>133</sup>، 32 كلم<sup>2</sup> مع عدد سكان يقدر حسب الاحصاء العام للسكان والسكن لسنة 2008 ب: 920 نسمة، مسجلين في 145 وحدة سكنية.

## 1-1- لمحة تاريخية عن البلدية:

تقطن هذه البلدية قبيلة تسمى "بني فوغال" وهي من أكبر القبائل بولاية جيجل والتي هاجرت من بلدية "فوغالة" دائرة طولقة ولاية بسكرة، هذه القبيلة شاركت في قيام الدولة الفاطمية سنة 909 م بجبل "إكجان" الموجود بينها وبين قبيلة "أعرباون" دائرة بني عزيز ولاية سطيف.

كما تطوع العديد من شباب هذه البلدية في صفوف جيش عروج وخير الدين بربروس لتحرير مدينة بجاية من الاحتلال الإسباني سنة 1510م في القرن السابع عشر بنيت قصبتا الجزائر و قسنطينة وسفن البحرية الجزائرية بخشب أشجار "زان قروش" الذي يبعد عن مقر البلدية بحوالي 3كلم، ويعتبر هذا الجبل من أشهر الأماكن السياحية الهامة في الوطن وهو جزء من الحظيرة الوطنية لتازة.

إن هذه القبيلة أنجبت شخصيات من بينها على الخصوص بوخروبة محمد المدعو "هوارى بومدين" وأول رئيس للمجلس الدستوري "عبد المالك بن حبيلس"، كما توجد بهذه البلدية عين تدعى "المشاكى" وهي من أهم المعالم السياحية، حيث كتب عنها عدة مؤرخين أمثال "الرحالة البكري" في القرن الحادي عشر الميلادي والذي أطلق عليها اسم "عين الأوقات الخمس" و"شارل فيرو" سنة 1871م، كما زار هذا المعلم السياحي وفد تقني من معهد باريس للدراسات الجيولوجية سنة 1947 و هذا الوفد قام بدراسة معمقة للظاهرة الموجودة بها.

وفي سنة 1945 استقبل سكان هذه البلدية إخوانهم الفارين من بلدية بني عزيز بسبب مطاردتهم من طرف الليف الأجنبي، كما عرفت هذه البلدية أثناء الثورة التحريرية عدة معارك مع المستعمر الفرنسي وأشهرها معركة عين أغدو، معركة راس أمقيل ( عين الحمراء )... إلخ، وقدمت هذه البلدية 161 شهيد أثناء الثورة التحريرية.

انبتقت هذه البلدية عن التقسيم الإداري عام 1984، قبيل هذا التقسيم كانت تابعة لبلدية العوانة وتتألف من تجمع رئسي بمقر البلدية وتجمعات مبعثرة، حيث تضم في مجملها عدة مشاتي موزعة على مساحة 133,32 كيلومتر مربع، وقد بلغ عدد سكانها حسب إحصائيات سنة 1987م 7212 نسمة، غير أن الظروف الصعبة التي عصفت بالبلدية من جراء الإرهاب الأعمى، حيث عرفت هجرة جماعية لم يشهد لها مثيل مما أدى إلى نقل مصالح البلدية والمرافق الموجودة بها إلى مقر دائرة العوانة في جويلية 1993 وبالتالي انخفض عدد سكانها إلى 1571 نسمة حسب إحصائيات 1998، وفي أفريل من سنة 1995 تم إعادة فتح مقر البلدية وشرع في ترميم الهياكل الادارية الموجودة في إطار محو آثار الإرهاب، كما تتوفر البلدية على المرافق التالية :

مقر البلدية الجديدة، وكالة بريدية، قاعة علاج، مدرسة أساسية ومسجد غير مكتمل وغير مستغل، وعيادة متعددة الخدمات غير مستغلة و3 مقرات للحرس البلدي.

## 2 . 1 مهام البلدية:

يمثل المجلس الشعبي البلدي فضاء للتعبير عن الديمقراطية ويمثل قاعدة اللامركزية ومكانا مناسباً لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة حسب ما أورده المادة 103 من القانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية .

- يعد المجلس الشعبي البلدي برامج المتعلقة بالتنمية والتهيئة وبرامج التجهيز والاستثمار طيلة السنوات الموافقة لمدة عهده الانتخابية ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها ، كما يتماشى حسب المادة 107 من نفس القانون .

تتمثل مهام البلدية أساساً في تلبية حاجيات المواطنين في عدة مجالات .

- إصدار الوثائق الإدارية المختلفة والمصادقة عليها .

- تسهر على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها ببرامج التجهيزات العمومية والاستثمار .

- تسهر على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأماكن العمومية للدولة .

كما تقوم بالتحضير وللاحتفال بمختلف الأعياد وإحياء الذكريات التاريخية كما تقوم بمختلف النشاطات المختلفة في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة .

- الاهتمام بالفئات الاجتماعية المحرومة والمعوزة والتكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية .

- الاهتمام بدور العبادة ، تشجيع الحركة الجموعية ، العمل على ترقية الأنشطة في مختلف الميادين .

- السهر على توزيع المياه الصالحة لشرب ، اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمكافحة مختلف الأمراض المعدية .

- تحصيل إدارة البلدية المتمثلة في الموارد الجبائية والرسوم ومداخل ممتلكات البلدية ومختلف الاعانات.
- تختص البلدية بإنجاز مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها، الاهتمام بالطرقات البلدية وصيانتها.
- إنجاز المشاريع وتشجيع الاستثمار، الاهتمام بالبيئة والمحيط، إنجاز الإدارة العمومية... الخ.

### 3-1- هيئات البلدية:

للبلدية ثلاث هيئات رئيسية تتمثل في :

- هيئة مدولة المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما المادة 15 من القانون 10-11.

### 4-1 تحليل الهيكل التنظيمي للبلدية:

بعدما قمنا بالتعرف على المؤسسة، نقوم بعرض ما يحتوي عليه هذا الهيكل حيث يضم 3 مصالح وهي:

- مصلحة المالية والمستخدمين.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.
- مصلحة التعمير والبناء.
- إضافة إلى الأمانة العامة.

**أ- الأمانة العامة وتتكفل بما يلي:**

- القيام بكل الأعمال المتعلقة بالتنشيط والتنسيق بين جميع مصالح البلديات .
- التكفل بالبريد الصادر والوارد وتسجيله وتوزيعه وتنفيذ المداورات.
- ضبط مخطط الإعلام الآلي لمختلف المصالح.
- إعداد وضبط مدونة العقود الإدارية للبلدية، وتشتمل على مكتب واحد وهو:
- **مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات والتحليل: يتولى:**
- التكفل بأرشيف البلدية ( حفظه، ترتيبه، تسييره، متابعته) والسهر على حمايته.
- جمع الوثائق القانونية والتنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.
- تنسيق العلاقات بين مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.
- تكوين بنك الوثائق وخاصة تلك التي تمس تسيير مصالح البلدية بشكل مباشر وغير مباشر .
- جمع الإحصائيات المتعلقة بمختلف مجالات الحياة في البلدية.
- تنسيق العلاقات والتعاون مع المصالح الخارجية في مجال الإحصائيات.
- استغلال الإحصائيات والوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.

**ب- مصلحة المالية والمستخدمين:**

تشتمل على 3 مكاتب وهي:

1- مكتب الميزانيات ويتولى ما يلي:

- إعداد مختلف الموارد المالية وتقييمها.

- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات بمختلف أنواعها قصد تقدير الإيرادات والنفقات المتعلقة بكل ميزانية على.
- تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي في الأوقات المحددة قانونيا.
- القيام بالتحليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية .
- إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة.
- إعداد حوالات الدفع.
- متابعة عمليات التسديد.
- التأكد من الإعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى.
- الإشراف على متابعة الوكالات البلدية بمختلف أنواعها.

## 2- مكتب المستخدمين:

يتولى ما يلي:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين .
- متابعة الحياة المهنية للموظفين ( الترقية، إدماج، حركات داخل المصالح...الخ).
- توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي وحسب احتياجات كل مصلحة.
- تطبيق النصوص والقوانين المتعلقة العلاوة والمنح.
- متابعة الإجراءات التأديبية .
- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
- ضبط احتياجات مصالح البلدية من المستخدمين .

- الإشراف على المسابقات والامتحانات المهنية وكذا اختبارات التوظيف.
- العمل على إعداد رزمانة تكوين المستخدمين ودوريات تحسين مستوياتهم المهنية.

### 3. مكتب الممتلكات:

يتولى هذا المكتب ما يلي:

- إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها ( عقارات، منقولات منتجة، وغيرها ).
- متابعة تحصيل الإيجاز.
- العمل على تعبئتها من أجل خلق موارد جديدة للميزانية البلدية.
- حصر قائمة المقابر ومتابعة تسييرها .
- تنظيم المزادات.

### ج- مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

وهي تحتوي على أربعة مكاتب:

#### مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات:

يتولى ما يلي:

القيام بالإحصائيات المتعلقة بالخدمة الوطنية.

- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقات التعريف الوطنية .
- إعداد وإحصاء كل أصناف التجارة والمؤسسات التجارية والاقتصادية المتواجدة على تراب البلدية كل صنف على حدى وضبط وإحصاء مختلف الجمعيات.
- ضبط ومتابعة كل السجلات التجارية و الحرفية.
- متابعة نقل المواطنين.



- إعداد وتسليم شهادات الإقامة.
- المصادقة على الوثائق الإدارية والتصريحات .
- السهر على فحص ودراسة كل العقود الصادرة عن البلدية من حيث الشرعية.
- متابعة المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.
- تسجيل القرارات البلدية في سجل خاص (سواء تنظيمية أو الفردية أو عامة).
- إعداد مدونة العقود الإدارية في نهاية كل سنة.

## 2- مكتب الحالة المدنية:

يتولى ما يلي:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد والزواج والوفيات شهرياً.
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.
- استخراج الوثائق.

## 3- مكتب الانتخابات و السكان: يتولى ما يلي:

- إعداد بطاقة الانتخاب وإحصاء وتسجيل وشطب الناخبين، توزيع بطاقات الانتخاب والتنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركة الناخبين.
  - تحضير العمليات الانتخابية ( الوسائل المادية والبشرية ).
- تحتوي هذه المصاححة على على مكتب الشؤون الاجتماعية ( المكفوفين ودوي الاحتياجات الخاصة والشيوخ ).

- ضبط بطاقات المجاهدين ومتابعة تحركاتهم.
  - ضبط بطاقات أرامل الشهداء ودوي الحقوق.
  - إعداد وتقديم الشهادات المتعلقة بكل فئة.
  - ضبط قائمة المحتاجين .
  - ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف.
  - إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة.
  - إعداد شهادة الكفالة والحضانة والانفصال عن الوالدين.
  - ضبط وحصر الطالبات المتعلقة بالسكن الوظيفي للمعلمين .
  - إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.
  - إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.
  - تسيير المؤسسات التعليمية.
  - ترقية الثقافة والرياضة.
- 4- مصلحة التعمير والبناء:**

تتولى كل المهام المتعلقة بالتعمير والبناء وخاصة ب3 مكاتب:

**1- مكتب التعمير والبناء يتولى ما يلي:**

- إعداد وتنفيذ وسائل التعمير .
- إعداد رخص البناء و الهدم...الخ.
- متابعة تنفيذ المشاريع.

- متابعة البناءات غير قانونية.
- إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقييمها.
- دراسة وتقييم العروض المتعلقة بالصفقات العمومية ومتابعة الدراسات.

## 2- مكتب الصفقات: ويتولى ما يلي:

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.
- تنظيم المناقصات والمزايدات والسهر عليها.
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم القروض وكذلك لجنة الصفقات.

## 3- مكتب الصيانة والتطهير والنظافة:

يضم 3 فروع وهي:

### أ- فرع الصيانة ويتولى:

- استغلال حظيرة السيارات والعتاد.
- تسيير المخازن و الورشات .

### ب- فرع التطهير: ويتولى :

- السهر على شبكة تطهير المياه القدرة.
- متابعة وإصلاح قنوات صرف المياه.
- جمع رمي القمامة.
- صيانة الطرقات والإنارة العمومية.
- صيانة البناءات المدرسية، المقابر، الساحات العمومية والأسواق...الخ.

**ج- فرع النظافة وبتولى ما يلي:**

- محاربة الامراض المتنقلة عن طريق المياه.

- معالجة المياه الصالحة للشرب .

- نظافة المؤسسات المتواجدة عبر تراب البلدية والنظافة العمومية.

**2- المجال البشري:**

يتمثل المجال البشري في عدد العمال المتواجدين ببلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل حيث بلغ عددهم 60 عامل موزعين على اطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ.

**3-المجال الزمني:**

وهو المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية في بلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل والتي مرت على عدة مراحل:

**المرحلة الاولى:** وكانت بمثابة جولة استطلاعية للمؤسسة قصد التعرف على ميدان الدراسة حيث بدأت يوم 12 جويلية 2020 وكان أول اتصال بالمؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية بها.

ومن ثمة توجهنا إلى مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي أين تم الموافقة على طلبنا لإجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة.

**المرحلة الثانية:** حيث بدأت هذه المرحلة يوم 3 أوت أين تم الحصول فيها على كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي لها.

**المرحلة الثالثة:** وكانت يوم 25 أوت وفيها تم فيها توزيع الاستمارات على العمال.

**المرحلة الرابعة :** وهي آخر مرحلة كانت يوم 30 أوت التي تم فيها استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها على العمال، لكن لم نتمكن من الحصول على كافة الاستمارات التي تم ملؤها من طرف العمال بل كانت 45 استمارة تم ملؤها فقط

وباقى الاستثمارات فارغة وذلك راجع إلى عدم التحاق جميع العمال بسبب كوفيد 19، مع أننا اعتمدنا طريقة المسح الشامل لكون مجتمع البحث يتكون من 60 عامل.

#### ثانياً - مجتمع الدراسة وخصائصه:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر من أهم الخطوات التي يجب على كل باحث اتباعها في إجراء أية دراسة علمية، كما أنه يساعد الباحث في جمع البيانات بطريقة ناجحة وصحيحة ومجتمع دراستنا يتكون من 60 عامل ما أدى بينا إلى دراسة جميع مفردات البحث، بإتباع طريقة المسح الشامل لأنها كانت الأنسب لهذه الدراسة بمعنى دراسة جميع مفردات مجتمع البحث.

كما يعرف بأنه: أسلوب جمع البيانات من أفراد المجتمع كما هي حال التعدادات السكانية التي تقوم بها الدولة أو الإحصاءات اللازمة للبحوث المتباعدة زمنياً ويصعب استخدام هذه الطريقة خلال فترات زمنية قريبة وذلك لما تتطلبه من أموال طائلة وجهود إدارية مضمّنة.<sup>1</sup>

#### خصائص مجتمع الدراسة.

- معظم العمال ذكور.
  - التقارب بين الموظفين في المستوى التعليمي.
  - معظم العمال لا يتعدون الأربعون سنة.
- وتتدرج هذه الخصائص في الجداول التحليلية التالية من أجل التوضيح أكثر بخصائص مفردات مجتمع البحث:

<sup>1</sup>- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2011، ص139.

## الجدول رقم 1: جنس المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس الاحتمالات
%89.68	31	ذكر
%11.31	14	أنثى
%100	45	المجموع

-حسب تكرارات الجدول الاحصائي يتبين أن أغلب عمال البلدية ذكور بنسبة % 89.68 ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل كالعامل في الصيانة والنظافة وهذا يتطلب جهد بدني بالإضافة إلى كون البلدية متواجدة بمنطقة نائية، في حين نجد أن نسبة الإناث قدرت بـ %31.11 يمارسن العمل الإداري داخل البلدية، كذلك العادات والتقاليد في بعض المناطق تمنع العمل المختلط للمرأة خاصة في المجال الإداري وعليه طغيان العنصر الذكوري في هذه البلدية.

## الجدول رقم 2: سن المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرارات	السن الاحتمالات
%0	0	أقل من 20
%11.11	5	من 20 إلى أقل من 30
%33.53	24	من 30 إلى أقل من 40
%33.33	15	من 40 إلى أقل من 50
%22.2	1	من 50 إلى 60

المجموع	45	%100
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال من فئة الشباب إذ قدرت نسبتهم بـ 53.33% وهم العمال الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40) ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (40 إلى أقل من 50) بنسبة 33.33% ثم تليها نسبة 11.11% وهم العمال الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30، وعليه يمكن القول أن معظم العمال ببليدية سلمى من فئة شبانية وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والذي يتطلب العمل بحيوية ونشاط وتركيز أكثر، كما أن هذه الفئة تتميز بالعقلانية وروح عمل قوية، في حين نجد نسبة 2.22% هم العمال الذين تتراوح أعمارهم (50 - 60) وهي فئة تقريبا منعدمة بالمؤسسة لأن هذه الفئة من كبار السن الذين يتميزون بانخفاض أدائهم في العمل، وذلك ينعكس سلبا على المؤسسة.

#### الجدول رقم 3: الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
%22.42	19	أعزب
%56.55	25	متزوج
%22.2	1	مطلق
%0	0	أرمل
%100	45	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بالحالة العائلية، أن أغلب أفراد مجتمع البحث متزوجين حيث قدرت نسبتهم 55.56% وهذا يدل على أنهم يحظون

بالاستقرار الأسري ما يؤثر بالإيجاب على نفسية العاملين، كما أن الأشخاص المتزوجين تكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة باعتبارها مصدر لكسب المال لتحسين مستواهم المعيشي، في حين نجد أن نسبة 42.22% هم عزاب وهذا راجع إلى أن هؤلاء الأفراد يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وكذلك الحصول على مكانة اجتماعية مرموقة تضمن لهم التقدير، بالإضافة إلى بذل مجهود أكبر في العمل من أجل الحصول على الترقية في السلم الوظيفي أما نسبة المطلقين فقدرت بـ 2.22%.

#### الجدول رقم 4: المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
11.11%	5	ابتدائي
22.22%	10	متوسط
78.37%	17	ثانوي
89.28%	13	جامعي
100%	45	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 37.78% من العمال ذوي المستوى الثانوي ثم تليها مباشرة نسبة 28.89% ذوي التعليم الجامعي وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف العاملين أصحاب المستوى الثانوي والجامعي في مناصب تحتاج إلى كفاءات ومؤهلات علمية، في حين قدرت نسبة 22.22% هم أصحاب المستوى المتوسط ثم تليها 11.11% مستوى ابتدائي وهتئين النسبتين تمثلان عمال تنفيذيين لا يتطلب عملهم شهادات عليا بمعنى أن هذه المؤسسة تقوم بتوظيف كل المستويات لكن هذا التوظيف يختلف من مستوى لأخر مما يعني أن كل عامل يشغل وظيفته حسب مستواه التعليمي.



## الجدول رقم 5: الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل الاحتمالات
60%	27	أقل من 10 سنوات
33.33%	15	من 10 إلى أقل سنه
67.6%	3	من 20 إلى أقل من سنه
0%	0	30 سنة فما فوق
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال لديهم الأقدمية في العمل أقل من 10 سنوات بنسبة 60% وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي فرص عمل للكفاءات الجديدة واستقطابها وهذا يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة، لتليها نسبة 33.33% وهي تمثل فئة العمال الذين لديهم الأقدمية في العمل من 10 إلى أقل من 20 سنة، وهذا يدل على أن هؤلاء العمال يمتلكون المهارة والخبرة في أداء أعمالهم، أما نسبة 67.6% من الأفراد الذين لديهم الأقدمية في العمل من 20 إلى أقل من 30 سنة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعطي الأولوية في العمل للعمال الجدد حتى تكون لديهم فرص لإبراز مهاراتهم العلمية في العمل.

## الجدول رقم 6: طبيعة العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل الاحتمالات
11.31%	14	إطار
56.15%	7	عمال تحكم
33.53%	24	عمال تنفيذيين
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.33% من مجتمع البحث هم عمال تنفيذيين وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع إداري تحتاج إلى عمال يقومون بتنفيذ الأعمال المكلفة إليهم في حين قدرت نسبة 31.11% للعمال الذين يشتغلون إدارات وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة في حين كانت نسبة عمال التحكم 15.56% وتمثل مهامهم في المراقبة ووضع برامج عمل مسطرة لسير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وعليه فإن أغلب العمال المتواجدين بالبلدية هم عمال تنفيذيين.

## ثالثا - منهج الدراسة:

عند قيام أي باحث بإجراء دراسة علمية لابد أن يعتمد في بحثه على منهج معين وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة .

ويعرف المنهج بأنه "هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجعلها، أو من أجل البرهنة عليها للأخريين الذين يهتمونها".<sup>1</sup>

أما في دراستنا هذه فاعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره من الأكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية.

<sup>1</sup> -صلاح الذين شروخ : منهجية البحث العلمي ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،الجزائر ،ط1،دس،ص90.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه « أسلوب للتفكير والعمل معتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة ».<sup>1</sup>

#### رابعاً - أدوات جمع البيانات:

وهي إحدى الأساسيات المنهجية التي يقوم عليها البحث العلمي، كما أنها تساعد الباحث في جمع البيانات من الميدان ومن بين الأدوات التي اعتمدها في دراستنا ما يلي:

##### 1- الملاحظة:

وهي من أكثر الوسائل استخداماً لأنها تساعد الباحثين في معايشة الظواهر المدروسة، بالإضافة إلى جمع البيانات ميدانياً.

وتعرف الملاحظة على أنها "عملية مراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي ومخطط".<sup>2</sup>

كما تعرف الملاحظة أيضاً بأنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي يسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم الموقف والسلوكيات".<sup>3</sup>

- أما نحن في هذه الدراسة فاعتمدنا على الملاحظة البسيطة ومن خلالها سجلنا عدة ملاحظات وهي كما يلي:

- ملاحظة الرقابة وكذا الانضباط عند الدخول للمؤسسة.

<sup>1</sup> -رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غانم :مناهج البحث العلمي (النظرية والتطبيق)،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط1،2000،ص33.

<sup>2</sup> -محمد عبيدان وآخرون:منهجية البحث العلمي (قواعد والمراحل والتطبيقات)،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،ط2،1999،ص72.

<sup>3</sup> -بوحوش عمار ومحمد محمود دبيان:مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط1،1999،ص139.

- التزام العمال بمواقيت العمل عند الدخول والخروج.

## 2- الاستمارة:

وهي إحدى أدوات لجمع البيانات إذ تجعل الباحث يحصل على المعلومات المراد جمعها من الميدان وتعرف على أنها: « مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين يقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح»<sup>1</sup>

- كما تم اعداد هذه الاستمارة على عدة مراحل، المرحلة الأولى قمنا بإعداد نسخة أولية تتضمن 21 سؤال وعرضناها على الأساتذة المشرفة وعندما قامت بتعديلها بحذف وإضافة بعض الأسئلة تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على عمال المؤسسة.

- وقد احتوت هذه الاستمارة على أربعة محاور وهي:

- **المحور الأول:** يتمثل في البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة من السؤال (1-6).

- **المحور الثاني:** يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة من السؤال ( 7 - 14).

**المحور الثالث:** تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من وقوع في الأخطاء المهنية بالمؤسسة من السؤال ( 15 - 20).

**المحور الرابع:** علاقات العمل والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة من السؤال (21-26).

<sup>1</sup>- أحمد عياد:مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص121.

## 3-السجلات والوثائق:

- وهي إحدى الأدوات في جمع البيانات الميدانية، وعليه خلال زيارتنا للمؤسسة تحصلنا على بعض السجلات والوثائق التي تتضمن معلومات خاصة بالمؤسسة وهي:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- بيانات عن العدد الإجمالي للعمال.

- ومن خلال هذه الوثائق تمكنا من معرفة مجتمع البحث وما هي الطريقة الانسب لهذه الدراسة وذلك من طريق معرفة عدد العمال.

## خامسا- أساليب التحليل:

1- **أسلوب التحليل الكمي:** وهو أسلوب يعتمد على تكميم البيانات التي تم الحصول عليها من الميدان وتحويلها إلى تكرارات ونسب مئوية، كما أنه ساعدنا في تحليل المعطيات وتفسيرها.

2- **أسلوب التحليل الكيفي:** هو تحليل البيانات ومحاولة ربطها بما ورد في الجانب النظري بإضافة إلى ريضها بفرضيات الدراسة.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الإطار العام للدراسة بدأ بتعريف بلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل ثم قمنا بتحديد مجالات الدراسة ( المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني ) إضافة إلى تحديد المنهج المستعمل في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، كما تطرقنا إلى الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وهي الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق وكذا تحديد مجتمع البحث وطريقة اختياره وأخيرا تم الاعتماد على أساليب التحليل ( التحليل الكمي، التحليل الكيفي ).

## الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

أولا- عرض وتحليل البيانات.

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة.

ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

**تمهيد:**

إن مرحلة تحليل وعرض ومناقشة النتائج تعتبر أحد الأساسيات المنهجية في إعداد البحث، فمن خلالها يتأكد الباحث من الفرضيات المقترحة إما تتحقق أولاً تتحقق فذلك مرتبط بما هو في الميدان، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض مجموعة من الجداول الإحصائية وذلك من خلال التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات .

كما نتطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدارسة من خلال الفرضيات الفرعية الثلاث وأخيراً مناقشة نتائج الدراسة.



أولاً- عرض وتحليل البيانات:

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

. يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 7: مدى إطلاع العمال على القوانين المعمول بها في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين	
				الاحتمالات	
%66.86	39	%55.55	25	الإطلاع على القانون الداخلي	نعم
		%11.11	5	من خلال المشرف المباشر	
		%20	9	من خلال الزملاء	
		%0	0	أخرى تذكر	
%33.13	6			لا	
%100	45			المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال على اطلاع على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة إذ قدرت نسبتهم بـ %66.86 وذلك من خلال الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة بنسبة %55.55 في حين كانت نسبة %20 يطلعون على هذه القوانين من خلال احتكاكهم بزملاء العمل، وهذا يشير إلى أن هؤلاء العمال على دراية تامة بما يحصل داخل المؤسسة، إضافة إلى حرصهم على تطبيق القوانين المعمول بها داخل المؤسسة أما نسبة

11.11% صرحوا بأن الاطلاع على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة من خلال المشرف المباشر، وفي المقابل نجد نسبة 33.13% أقرروا بأنهم لا يطلعون على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة ما يدل على عدم إعطائهم الأهمية لهذه القوانين أو إلى عدم الاهتمام بهذه القوانين.

وعليه نستنتج أن عمال هذه المؤسسة يطلعون على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة ما يساهم في استمرارهم في العمل وتحقيق أداء أفضل في العمل.

**الجدول رقم 8: القوانين واللوائح التنظيمية المعينة التي تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة.**

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
78.97%	44	نعم
22.2%	1	لا
100%	45	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب العمال يؤكدون بأن هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة حيث قدرت نسبتهم 78.97% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى وجود لوائح تنظيمية حتى يتقيد العمال بها إضافة إلى أن هذه القوانين واللوائح تساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة منهم أيضا الانضباط في العمل يجعل العمال ملتزمين بعملهم وهذا ما نجده في السؤال رقم 9، وفي المقابل نجد نسبة 22.2% صرحو بعدم وجود اللوائح والقوانين التنظيمية التي تجعل الانضباط في العمل ويرجع هذا إلى الاستهتار بهذه القوانين وعدم الاعتماد عليها في عملهم.

الجدول رقم 9: التزام العمال باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	النسبة المئوية %	التكرارات	المبحوثين	
				الاحتمالات	
95.56%	43	15.56	7	الخوف من التعرض للعقوبات	نعم
		11.11	5	تفادي الوقوع في المشاكل	
		68.89	31	الضمير المهني	
		0	0	أخرى تذكر	
4.44%		2		لا	
100%		45		المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن أغلب العمال يلتزمون باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم 95.56%، بحيث صرح 68.89% بأن ذلك الالتزام واحترام القوانين يعود إلى ضميرهم المهني، في حين كانت نسبة 15.56% الخوف من التعرض للعقوبات أما نسبة 11.11% فصرحوا بتفادي الوقوع في المشاكل مع المسؤول، وهذا راجع إلى أن أغلب عمال هذه المؤسسة يسعون إلى الحرص على سيرها والحفاظ على ولائهم لها، كما أن احترام القوانين يجعل العمال يجتهدون في العمل، وفي المقابل نجد أن 4.44% لا يلتزمون باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة وهذا يدل على اللامبالاة في احترام هذه القوانين واعتبارها غير ضرورية في نظرهم .

وعليه يمكن القول أن عمال هذه المؤسسة يقومون باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة ما يحفزهم على الاستقرار في العمل وكذلك تحقيق أهدافهم وأهداف

المؤسسة على عكس الفئة الأخرى التي تنفي الالتزام بالقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: الإجراءات والقوانين التي تدير عليها المؤسسة في إدارة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين
		الاحتمالات
75.55%	34	نعم
24.44%	11	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث أكدوا بأن هناك إجراءات وقوانين تدير عليها المؤسسة في إدارة الأزمة إذ قدرت نسبتهم 75.55% أكدوا بأن هناك إجراءات وقوانين تدير عليها المؤسسة في إدارة الأزمة وهذا يشير أن هؤلاء العمال يطلعون على تلك الإجراءات والقوانين والعمل وفق ما تنص عليه هذه القوانين في حين كانت نسبة 24.44% من العمال نفوا وجود الإجراءات والقوانين التي تدير عليها المؤسسة في إدارة الأزمة ما يدل على عدم معرفتهم لما يدور في المؤسسة أو عدم الاهتمام لما تضعه مؤسستهم من قوانين وإجراءات.

الجدول رقم 11: الحرص على احترام مواقيت العمل

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين
				الاحتمالات
84.44%	38	11.11%	5	نعم الخوف من تفاقم الأزمات داخـل المؤسسة
		48.89%	22	احتـرام القـوانين

			والإجراءات
		24.44%	الحرص على سلامة المؤسسة
15.56%	7		لا
100%	45		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب أفراد مجتمع البحث يحرصون على احترام مواقيت العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 84.44% وأرجعوا ذلك إلى احترام القوانين والإجراءات إذ قدرت نسبتها 48.89% في حين كانت نسبة 24.44% من خلال حرصهم على سلامة المؤسسة، أما نسبة 11.11% فكان سبب حرصهم على احترام مواقيت العمل هو الخوف من تفاقم الأزمات داخل المؤسسة، ويرجع سبب حرص العمال على احترام مواقيت العمل إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى الحفاظ على مواقيت العمل إضافة إلى أن احترام الوقت له تأثير كبير على أداء العاملين كما أنه مرتبط بالثقافة التنظيمية التي تحملها المؤسسة من قيم ومعايير تعتبر كالنظام يسير عليه العاملين في العمل، في المقابل نجد نسبة 15.56% أكدوا بأنهم لا يحرصون على احترام مواقيت العمل وذلك يشير إلى أنهم غير ملتزمين بالمواعيد والمواقيت كما أنهم يفضلون قضاء أمورهم الشخصية قبل الالتحاق بمكان العمل أو إلى أن كبار المسؤولين لا يحترمون مواقيت العمل.

الجدول رقم 12: الاعتقاد أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد من المخاطر داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
97.78%	44	نعم
2.22%	1	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن مجمل أفراد مجتمع البحث يؤكدون بأن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد من المخاطر داخل المؤسسة وذلك بنسبة 97.78% وهذا يدل على وعيهم لما يحصل داخل المؤسسة وكذا شعورهم بأهمية وقيمة المسؤولية التي وكلت إليهم من أجل تحقيق أهداف ومتطلبات هذه المؤسسة، وكذلك تحقيق أهدافهم لذلك يلتزمون بالقوانين تجنباً للوقوع في الأزمات التي من شأنها أن تحدث الخلل أو الفجوة بين مختلف هياكل هذه المؤسسة محددة أضرار وخسائر، يكون العامل المتضرر الأول لهذا يسعى إلى احترام هذه القوانين والسير عليها، في المقابل نجد نسبة 2.22% من العمال الذين أكدوا بأنه ليس بالضرورة الالتزام بالقوانين للحد من المخاطر داخل المؤسسة حتى وإن التزموا بها من الممكن أن تحدث.

**الجدول رقم 13: توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها العمال.**

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
55.56%	25	نعم
44.44%	20	لا
100%	45	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن نسبة 55.56% من العمال الذين أكدوا بأن المؤسسة تتوفر على الإمكانيات المادية لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها العمال وهذا يدل بأنهم على دراية تامة لما تقوم به المؤسسة وما تحتويه من مختلف الوسائل والإمكانيات لمواجهة الخطر أو الضرر الذي يقع فيه العامل، بحيث نجد نسبة 44.44% صرحوا بعدم توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها العمال وأرجعوا ذلك إلى عدم وجود هذه الإمكانيات عند

تعرضهم للأخطار إضافة إلى عدم اهتمامهم لهذه الإمكانيات سواء كانت متوفرة أو غير متوفرة.

الجدول رقم 14: البرامج المسطرة من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
64.44%	29	نعم
35.56%	16	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال أكدوا أن هناك برامج مسطرة من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة وكانت نسبتهم 64.44% وهذا ما يؤكد على أن هذه المؤسسة تسعى للحفاظ على كيانها واستمراريتها وذلك برسم خطط وتدابير إجرائية لمواجهة ما قد يصيبها من مخاطر، في حين كانت نسبة 35.56% صرحوا بعدم وجود برامج مسطرة من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة وهذا راجع إلى التهميش واللامبالاة من طرف العمال لهذه البرامج وعدم العمل عليها.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
31.11%	14	17.78%	8	الشعور بالمسؤولية
		8.89%	4	انقائ العمل
		4.44%	2	الرغبة في بدل جهد

			أكبر
%68.89	31		لا
%100	45		المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أقرروا أغلبية العمال بأنه لا تتاح أمامهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث قدرت نسبتهم بـ 68.89% ذلك راجع إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها، وهذا قد يؤثر سلباً على أدائهم كما يشعرون بالتهميش داخل المؤسسة أما نسبة 31.11% أكدوا فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات قبل أي إجراء يخص الوظائف التي يشغلون بها، كما صرح 17.78% أن ذلك يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم أما نسبة 8.89% صرحوا بإتقان العمل في حين كانت نسبة 4.44% بذل جهد أكبر.

وعليه ما يمكن قوله أن هذه المؤسسة لا تتيح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا قد يؤثر على استقرار العمال في عملهم وتراجع في مستوى أدائهم في العمل.

الجدول رقم 16: أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
%13.33	6	التقليل من الأزمات داخل المؤسسة
%35.55	16	تحقيق أهداف المؤسسة
%51.11	23	رفع معنويات العمال
%100	45	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلبية العمال يؤكدون أهمية إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وذلك اتضح من خلال رفع معنوياتهم في العمل



بنسبة 51.11% وهذا ما دفعهم للعمل أكثر في حين كانت نسبة 35.55% تحقيق أهداف المؤسسة أما نسبة 13.33% أرجعوا أهمية إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار إلى التقليل من الأزمات داخل المؤسسة، وهذا حتما سوف يعطي نتائج إيجابية للعمال والمؤسسة معا كما أن فتح المجال أمام العمال لتحليل المواقف وحل المشكلات يحسن عملية صنع القرار بين جميع الأقسام داخل المؤسسة إضافة إلى شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها والعمل وما على تقديم الفضل لها.

الجدول رقم 17: المشاركة في وضع الأهداف داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
31.11%	14	نعم
68.89%	31	لا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث لا يشاركون في وضع الأهداف داخل المؤسسة حيث كانت نسبتهم 68.89% وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بآراء عمالها وكذا عدم إعطائهم الأهمية لتشارك في وضع هذه الأهداف بالإضافة إلى عملية التخطيط لتجنب الوقوع في الأزمات وهذا ما يتنافى مع نظرية الإدارة بالأهداف، في حين كانت نسبة 31.11% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تمنحهم حق المشاركة في وضع أهدافها، وهم العمال الذين يمتلكون الخبرة والمهارة في العمل وهذا الأمر من شأنه أن يحفزهم على روح الإبداع والابتكار في العمل.

الجدول رقم 18: الاعتقاد بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل من حدوث الأزمات في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
93.33%	42	نعم
6.67%	3	لا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن مجمل أفراد مجتمع البحث يعتقدون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل من حدوث الأزمات في المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 93.33% ما يدل أن هذه المشاركة من شأنها أن تحمي العاملين من الوقوع في أزمات داخل المؤسسة، كما أن مشاركة الرئيس مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعطي نتائج إيجابية للمؤسسة وهذا ما أكده مبدأ النظرية البيانية من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ما يساهم في زيادة الاحتكاك بين العاملين والإدارة بعضهم ببعض، في حين كانت نسبة 6.67% من العمال الذين صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تزيد من فرص التقليل من حدوث الأزمات في المؤسسة وهذا راجع إلى أنهم غير مهتمين بهذه القرارات وبما يحدث للمؤسسة.

الجدول رقم 19: التعليمات الإدارية التي تضعها المؤسسة لتجنب العامل من الوقوع في الأخطاء المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
91.11%	41	نعم
8.89%	4	لا
100%	45	المجموع

من خلال تكرارات الجدول نلاحظ أن نسبة 91.11% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الوقوع في الأخطاء المهنية وهذا ما يؤكد أن هؤلاء العمال يتبعون تلك التعليمات حتى لا تكون هناك أخطاء في عملهم فتؤدي بالمؤسسة إلى حالة تدهور، كما قد تؤدي بهم إلى الطرد من العمل أو الخصم من الراتب الشهري، في حين كانت نسبة 8.89% من العمال الذين أكدوا بعدم وجود تعليمات إدارية تجنب العامل الوقوع في الأخطاء المهنية وهذا راجع إلى عدم إضلاعهم على هذه التعليمات التي يضعها المسؤول أمامهم أو عدم الاهتمام بها والعمل وفق ما يرونه هم مناسب بالنسبة لهم.

وعليه ما يمكن قوله أن عمال هذه المؤسسة يتقيدون بالتعليمات التي تضعها مؤسستهم.

الجدول رقم 20: تعرض أحد العمال لخطأ مهني يؤدي بالمؤسسة للوقوع في أزمة.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
44.44%	20	نعم
55.56%	25	لا
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن نسبة 55.56% من العمال الذين أجابوا بأن في حالة تعرض أحد العمال لخطأ مهني لا يؤدي بالمؤسسة للوقوع في أزمة وأرجعوا السبب في ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها حتى وإن وقع الخطأ لا تقع المؤسسة في أزمة، في حين كانت نسبة 44.44% من العمال الذي صرحوا بأنه في حالة تعرض أحد العمال لخطأ مهني يؤدي ذلك إلى وقوع المؤسسة في أزمة وهذا يبين أن هؤلاء العمال على معرفة تامة لما يحصل داخل المؤسسة، كوقوع أحد الموظفين لخطأ في صفقة ما خاصة بالمؤسسة يؤدي بها إلى الوقوع في أزمة. وعليه لا بد على جميع العمال أن يطلعوا على القوانين والإجراءات التي ينص عليها القانون

الداخلي للمؤسسة حتى لا يقعون في أخطاء تؤدي بمؤسستهم إلى الوقوع في أزمة وذلك يعود عليهم بالسلب.

3: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة علاقات العمل والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 21: علاقة العمال مع رئيسهم في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
%55.56	25	جيدة
%17.78	17	متوسطة
%6.66	3	سيئة
%100	45	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق طبيعة العلاقة بين العمال ورئيسهم في العمل أن نسبة %55.56 أكدوا أن علاقتهم مع رئيسهم في العمل جيدة وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يحطون بالاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين رئيسهم كما أن العلاقة الجيدة تولد الثقة بين الطرفين وتشعر العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة، في حين كانت نسبة %17.78 من العمال علاقتهم مع رئيسهم في العمل متوسطة وذلك يبين أن هذه الفئة تربطها علاقة عمل تحكمها قوانين وإجراءات، أما نسبة %6.66 كانت علاقتهم سيئة مع رئيسهم وذلك بسبب سوء المعاملة التي يتلقها العمال من قبل رئيسهم في العمل إضافة إلى عدم المبادرة من كلا الطرفين لتحسين هذه العلاقة.

الجدول رقم 22: تعاون العمال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين	
				الاحتمالات	
%80	36	%51.11	23	شعور العمال بارتياح	نعم
		%28.89	13	الحد من الصراعات داخـل المؤسسة	
%20	9			لا	
%100	45			المجموع	

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتعاون العمال داخل المؤسسة نجد نسبة 80 % من العمال الذين أكدوا بوجود تعاون فيما بينهم وأرجعوا سبب هذا التعاون إلى شعورهم بارتياح بنسبة 51.11% بالإضافة إلى الحد من الصراعات داخل المؤسسة وقدرت بنسبة 28.89% وهذا التعاون يعود على العمال بنتائج إيجابية كما يحفزهم أكثر على العمل، والعمل في شكل جماعات يقوي العلاقة بين العاملين وهذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حين جعلت العمال يعملون في جماعات لأن في نظرها جماعات العمل يكون تأثيرها أقوى داخل المؤسسة، وفي المقابل نجد نسبة 20% من العمال الذين أجابوا بعدم وجود تعاون بين العمال داخل المؤسسة ويعود السبب إلى عدم التفاهم بين بعضهم البعض.

وعليه نستنتج أن التعاون في العمل داخل هذه المؤسسة هو من بين الأساليب لتجنب الصعوبات وكذا التقليل من الصراعات.

-الجدول رقم 23:النزاعات بين العمال وتأثيرها على صيرورة العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
91.11%	41	نعم
8.89%	4	لا
100%	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العمال يؤكدون بأن النزاعات فيما بينهم تؤثر على صيرورة العمل داخل المؤسسة بنسبة 91.11% وهذا يدل على وجود ترابط بينهم في العمل فلما يكون هناك نزاع بين الطرفين يؤدي بالعمل إلى التراجع وذلك يؤثر على المؤسسة ككل ويؤدي بها إلى حالة إحباط وتدهور كما أن النزاعات بين العمال من الأسباب التي تؤدي بهم إلى ترك العمل في مؤسساتهم في حين كانت نسبة 8.89% من العمال الذين نفوا ذلك بأن النزاعات لا تؤثر على صيرورة العمل داخل المؤسسة بل حتى ولو كانت هناك نزاعات العمل يبقى مستقر كما هو .

الجدول رقم 24:النصائح والتوجيهات التي يتلقاها العمال من قبل رئيسهم في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين الاحتمالات
80%	36	37.78%	17	نعم تفادي الوقوع في الأزمات
		11.11%	5	نقص الخبرة المهنية
		31.11%	14	تفادي الأخطاء

			المهنية
20%	9		لا
100%	45		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق النصائح والتوجيهات التي يتلقها العمال من قبل رئيسهم في العمل أن أغلب العمال أكدوا أنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من رئيسهم في العمل حيث قدرت نسبتهم 80% وذلك حرصا منه لتفادي الوقوع في الأزمات وقدرت نسبتها 37.78% في حين كانت نسبة 31.11% صرحوا بتلقي النصائح والتوجيهات وذلك من أجل تفادي الأخطاء المهنية أما نسبة 11.11% فأرجعوا سبب تلقي النصائح والتوجيهات إلى نقص خبرتهم المهنية، ما يدل من خلال هذه النسب أن هؤلاء العمال يتقبلون النصائح الموجهة إليهم من طرف المسؤول المباشر كما تعود إلى البيئة الاجتماعية التي يمتلكها عمال هذه المؤسسة من عادات وتقاليد وقيم وهذا ما أشارت إليه نظرية سجية الثقافة التي اعتبرت سلوك الأفراد داخل المؤسسة انعكاسا للثقافة التي توجد بالمؤسسة التي يعملون بها كما أن هذه التوجيهات تحسن أداء العمال، في المقابل نجد نسبة 20% أكدوا بأنهم لا يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل رئيسهم في العمل وذلك راجع إلى أن بعض العمال لديهم خبرة مهنية مكتسبة من خلال سنوات الخدمة الطويلة بالإضافة إلى إطلاعهم على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة .

الجدول رقم 25: الصرامة في العمل وتأثيرها على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين	
				الاحتمالات	
%55.56	25	%37.78	17	حدوث صراعات بين العمال	نعم
		%17.78	8	تراجع مستوى العمل	
%44.44	20		لا		
%100	45		المجموع		

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة %55.56 من العمال أكدوا أن الصرامة في العمل تؤثر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين و أرجعوا السبب في ذلك إلى حدوث صراعات بين العمال بنسبة %37.78 أما نسبة %17.78 صرحوا بتراجع مستوى العمل و هذا ما يؤكد أن الرقابة الشديدة في العمل تؤثر على العمال تأثيرا سلبيا قد يؤدي بهم إلى الشعور بضغوطات نفسية وتراجع في مستوى الأداء كما أن هذه الصرامة تؤدي إلى الملل، في حين نجد نسبة %44.44 من العمال الذين أجابوا بأن الصرامة في العمل لا تؤثر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا ما يدل على وعيهم لهذه الصرامة وبأنها في صالح المؤسسة والعمال معا حتى لا تكون هناك مخاطر وأيضا التركز أكثر في العمل.



الجدول رقم 26: طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	المبحوثين	
				الاحتمالات	
%97.78	44	%37.77	17	العمل بروح الفريق	نعم
		%17.78	8	التقليل من الأخطاء في العمل	
		%6.67	3	الحد من المخاطر في العمل	
		%35.56	16	تحقيق نتائج إيجابية فيما يخص الفعالية	
%2.22	1	%2.22	1	الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة	لا
		0	0	الحفاظ على علاقات العمل	
		0	0	الاطمئنان على المستقبل المهني	
%100		45		المجموع	

الملاحظ على تكرارات الجدول أن نسبة 97.78% من إجمالي مجتمع الدراسة أكدوا العلاقة جيدة مع زملائهم في العمل وأرجعوا تأثير هذه العلاقة على سير المؤسسة العمل بروح الفريق حيث قدرت بنسبة 37.77% ثم تليها نسبة 35.56% صرحوا بتحقيق نتائج إيجابية فيما يخص الفعالية أما نسبة 17.78% التقليل من الأخطاء المهنية أما نسبة 6.67% الحد من المخاطر في العمل، ما يمكن قوله من خلال هذه النسب أن علاقة العمال مع بعضهم جيدة داخل المؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم كما أن العلاقة الجيدة بين العمل تخلق جو عائلي داخل المؤسسة وتحفيز أكثر في العمل والعمل دوماً على استقرار

المؤسسة في حين كانت نسبة 2.22% من العمال الذين أجبوا بعدم وجود علاقة جيدة مع زملائهم في العمل وأرجعوا ذلك إلى الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

### -ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة :

#### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

-مناقشة نتائج الفرضية الأولى: يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة.

من خلال المؤشرات التي تضمنتها الفرضية الفرعية الأولى والتي كانت "الالتزام بالقوانين يؤدي إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة" تحصلنا على مجموعة من النتائج التي وضحتها الجداول المتعلقة بهذه الفرضية وهي كالتالي:

كانت نسبة 86.66% من مجموع مجتمع الدراسة أكدوا أنهم على إطلاع على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة من خلال الاطلاع على القانون الداخلي وكذا الاحتكاك مع زملاء العمل ما يساعدهم على فهم القوانين والالتزام بها حتى لا تكون هناك أزمات داخل المؤسسة، كما أنهم يعتمدون على اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة وهذا ما وضحته نتائج الجدول 8 بنسبة 78,97% من العمال الذين صرحوا بأن هذه القوانين واللوائح تساهم في انضباطهم في العمل وتجعلهم ملتزمين أكثر في عملهم وهذا ما نجده من خلال نتائج الجدول 9 حيث صرح 95,56% من أفراد مجتمع البحث أنهم يلتزمون ويحترمون القوانين المعمول بها داخل المؤسسة وذلك يعود إلى شعورهم بالضمير المهني إضافة لخوفهم من التعرض للعقوبات وكذلك تفادي المشاكل مع المسؤول، وهذا ما يدل أن المؤسسة تسودها الجدية والشعور بالمسؤولية لدى العمال كما نجد نسبة 84,44% من العمال يحرصون على احترام مواقيت العمل وذلك من خلال احترام القوانين وكذا الحرص على سلامة المؤسسة وهذا ما يضمن الانتماء للمؤسسة والحفاظ على استمرارها كما أن احترام الوقت يعود إلى القيم والسلوكيات التي يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسة أو إلى ثقافة العمال فحينما تكون هناك ثقافة قوية داخل المؤسسة تنعكس إيجابيا على

العاملين ما يحفزهم على العمل أكثر، وكل هذا لا نجده إلا من خلال الالتزام بالقوانين حتى يكون هناك حد للأزمات داخل المؤسسة.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة هي فرضية محققة.

**2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية داخل المؤسسة.

من خلال الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وكانت كالتالي:

نسبة 93,33% من العمال صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل من حدوث الأزمات داخل المؤسسة ، يعطي نتائج ايجابية من خلال التشاور بين الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى حلول أو وضع خطط لتجنب الوقوع في الأزمات كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء آرائهم حول العمل يساهم في تحملهم المسؤولية اتجاه المؤسسة وهذا ما نجده من خلال الجدول رقم 16 الذي بينت نتائجه أن اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى رفع معنوياتهم في العمل وكذا تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أكد 91,11% بأن المؤسسة تقوم بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الوقوع في الأخطاء المهنية لأن هذه التعليمات تجعل العامل مقيد بها وبالتالي تجنبه الوقوع في الأخطاء المهنية التي قد تؤدي به إلى وضع المؤسسة في حالة خطر، كما أن التعليمات الإدارية تساعد العمال على العمل بجدية وإتقان العمل خاصة لما يكون هناك تشراك بين الإدارة وعمالها في وضع وتطبيق هذه التعليمات الإدارية.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية : "تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية" هي فرضية محققة.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: علاقات العمل والحد من الصراعات داخل المؤسسة.

من خلال تحليلنا وتفسيرنا لبيانات الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

أن نسبة 55,56% من العمال الذين أكدوا بأن علاقاتهم مع رئيسهم جيدة في العمل وذلك يتضح من خلال التقدير والاحترام المتبادل كما أن العلاقة الجيدة بين العمال ورئيسهم تؤثر على علاقة العمال مع بعضهم البعض، وهذا ما أكدته نتائج الجدول 26 بنسبة 97,78% من العمال الذين أكدوا على أن علاقاتهم مع زملائهم في العمل جيدة وأن ذلك يؤثر على سير العمل بالمؤسسة من خلال العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى تحقيق نتائج ايجابية فيما يخص الفاعلية كما أن العلاقات الجيدة بين العمال داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود تعاون فيما بينهم وهذا منجده من خلال نتائج الجدول رقم 22 أن أغلب العمال أكدوا وجود هذا التعاون حيث كانت نسبتهم 80% وأرجعوا سبب التعاون في العمل إلى شعورهم بارتياح وكذلك الحد من الصراعات داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن علاقات العمل الجيدة بين العمال لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة وسيرها كما أنها تجعل العاملين يتقبلون النصائح والتوجيهات من قبل رئيسهم في العمل وذلك اتضح من خلال الجدول رقم 24 أن نسبة 80% من العمال الذين أقرروا بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل رئيسهم في العمل وذلك حرصاً منه لتفادي الوقوع في الأزمات وأيضاً هذه النصائح والتوجيهات التي يتلقاها العاملون تساعدهم في تفادي الأخطاء المهنية في العمل وهذا يدل على أن كل من الرئيس والمرؤوسين لديهم ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "علاقات العمل والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة" هي فرضية محققة.

**2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:**

-من خلال النظريات التي تم التطرق إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل ،سوف نحاول إبراز التشابه بين الدراسة والنظريات التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات.

- نجد أن النظرية اليابانية التي أكدت في مبادئها على العمل الجماعي وروح الفريق وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يوطد العلاقة بين العمال ورئيسهم ،وكذلك تحقيق الانتماء للمؤسسة وتحفيز أكثر في العمل ،وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة.

كما نجد نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو تركز على أهمية العلاقات داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق ثقافة تنظيمية قوية،من خلال تطوير روح التعاون الجماعي بين الأفراد،وهذا ما تفق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن عمال بلدية سلمى بن زيادة يتسمون بالتعاون في العمل مما ساعد على توطيد العلاقة بينهم وبين رئيسهم في العمل وهو ما أكدته نتائج الدراسة.

أما نظرية التفاعل مع الحياة فتركز على عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة وأن العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية ،وذلك من خلال الصورة التي يعكسها أفراد المؤسسة،وهو ما أكدته بعض جداول هذه الدراسة.

**3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

بعد التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات ،سوف نحاول إبراز الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة:

-دراسة عبد الناصر أحمد عواد بعنوان «مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات» توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك،ضعف التعاون وجماعية العمل بروح الفريق ،بالإضافة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل كان ضعيفا

وقت الأزمات ،وهو ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية حيث بينت نتائجها أن هناك تعاون بين العمال كما أن أغلب العمال أكدوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل من وقوع الأزمات داخل المؤسسة.

دراسة ابتهاج شكري شبير بعنوان «أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر» توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة بصفة عامة أو إدارة العلاقات العامة بصفة خاصة بالعلاقات بين العاملين ،وزرع الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهو عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية أن علاقة العمال مع بعضهم جيدة ،كما توصلت الدراسة إلى أنه لم يتم تدريب العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل ،حيث تبين وجود علاقة ايجابية ولكن ضعيفة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وبين الاستعداد لمواجهة الأزمات لذا هي بحاجة للتطوير،وهذا ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية .

من خلال مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة، يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على العاملين داخل المؤسسة من خلال الالتزام بالقوانين وكذا احترام مواقيت العمل عكس الدراسات الأخرى التي تناولت الثقافة التنظيمية لم يكون لها أي تأثير.

### مناقشة النتائج العامة:

بعد ما تم عرض مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاث والتي كانت محققة وهذا ما يعبر عن صدق الفرضية العامة التي مفادها :

- أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة،وهذا ما بينته نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة الجزائرية لبلدية سلمى بن زيادة ولاية جيجل،وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وهي أن:

- أغلب العمال على إطلاع على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- أغلب العمال يعتمدون على اللوائح و القوانين التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل داخل المؤسسة.
- أغلب العمال أكدوا أنهم ملتزمون باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- أغلب العمال يحرصون على احترام مواقيت العمل.
- أكد أغلب العمال أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل من وقوع الأزمات داخل المؤسسة.
- أكد أغلب العمال أن علاقتهم مع رئيسهم في العمل جيدة.
- أغلب العمال أكدوا أنهم يتلقون النصائح و التوجيهات من قبل رئيسهم في العمل.
- أكد أغلب العمال أن علاقتهم مع الزملاء جيدة.
- أغلب العمال أكدوا بأن هناك تعاون فيما بينهم في العمل.

### ثالثاً - القضايا التي أثارها الدراسة:

- من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية التي استندت الوقوف على قضايا وتساؤلات تستحق التحقق والبحث الميداني وهي كما يلي:
- هل الحرص على احترام مواقيت العمل يساهم في الحد من الأزمات داخل المؤسسة؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية باللوائح والقوانين التنظيمية داخل المؤسسة؟
- هل الالتزام بالقوانين يؤدي إلى الحد من المخاطر داخل المؤسسة؟
- تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين بالمؤسسة؟

خاتمة



تتنمي هذه الدراسة إلى تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، سعينا من خلالها إلى دراسة الموضوع نظريا وميدانيا للوصول إلى تقديم نتائج حول الثقافة التنظيمية وفعاليتها داخل المؤسسات وهذا لامتلاكها خاصية التأثير على سلوك العاملين بالمؤسسة حيث لها تأثير فعال على أداء العاملين مما يجعلهم يتمسكون بالعمل أكثر بهذه المؤسسة والحرص على الحد من الأخطاء التي قد تؤدي بالمؤسسة للوقوع في أزمة، كما أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لأن وظائف الأفراد ترتبط ارتباطا كبيرا بهذه الثقافة ما يجعلهم يحافظون على سلامة المؤسسة والعمل على استمراريتها، وذلك من خلال التخطيط والاستعداد لما قد يحدث للمؤسسة من مخاطر وكوارث، وأيضا تنفيذ القرارات والالتزام بالقوانين يجعل العاملين على دراية تامة لما يحصل لهم أو لمؤسستهم.

وعليه تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وذلك من خلال الاعتماد على بعض النظريات التي فسرت الموضوع ومن بينها نظرية الإدارة العلمية التي اعتبرت الرقابة الشديدة على العمال هي أساس تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هذه الرقابة في نظرها تساعد على التقليل من الأزمات داخل المؤسسة، أما نظرية العلاقات الإنسانية فركزت على العمل في شكل جماعات، وأن العمل الجماعي بين العمال يساعدهم على التخطيط والاستعداد لمواجهة المخاطر التي تحدث للمؤسسة، في حين كانت نظرية الإدارة بالأهداف تركز على مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة ما يؤدي إلى التقليل من الأزمات داخل المؤسسة، أما النظرية اليابانية فكان مبدؤها فسح المجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في العمل ما يساهم في التقليل من الأزمات والأخطاء المهنية داخل المؤسسة وتحقيق ثقافة تنظيمية بالإضافة إلى نظرية روح الثقافة التي اعتبرت القيم التي يمتلكها العمال داخل المؤسسة هي تحقيق الثقافة التنظيمية، في حين كانت نظرية سجية الثقافة تسعى لتحقيق الثقافة داخل المؤسسة والحد من الأزمات على الخبرة والعادات والتقاليد التي يمتلكها العمال.

إلى جانب ذلك تم التطرق إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي كان لها اهتمام كبير بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات وتبعاً على فرضيات الدراسة ومؤشراتها تبين من خلال النتائج المتوصل إليها درجة تحقق الفروض وتوصلنا من خلال الدراسة إلى:

- أغلب العمال على إطلاع على القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- أغلب العمال أكدوا بأنهم ملتزمين باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- أكداً أغلب العمال أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرص التقليل في الأزمات داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح السوسيولوجي يتضح أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً فعالاً في زيادة كفاءة العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث كلما كان هناك اهتمام بالثقافة كلما كان هناك استقرار وتماسك بين العمال وهو ما يؤدي إلى النقص والحد من الأزمات و المخاطر التي تؤدي بالمؤسسة إلى حالة تدهور.

وعلى هذا الأساس يتبين لنا أن الحد من وقوع الأزمات داخل المؤسسة متعلق بطبيعة الثقافة الموجودة والسائدة في المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا الليونة في التعامل، كل هذا يؤدي إلى تجنب الأزمات وتحقيق أهداف المؤسسة والعامل معا .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

- 1- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- 2- إبراهيم توهامي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012.
- 3- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013.
- 4- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1914.
- 5- بلال خلف السكارنة: التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.
- 6- بلال خلف السكارنة: إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005.
- 7- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009.
- 8- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 9- بوحوش عمار ومحمد محمود دبيان: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.
- 10- جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 11- حسين أحمد الطراونة و آخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 12- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- 13- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2010.

- 14- حسين عبد الحليم أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2010.
- 15- رفعت عبد الحليم الفعراوي: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2005.
- 16- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004.
- 17- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 18- ربحي مصطفى عليان وعمان محمد غانم: مناهج البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 19- زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو سعيد: إدارة العلاقات العامة و برامجها، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 20- زيد أحمد العبادي: نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، دار الرياسة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.
- 21- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006.
- 22- زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 23- زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 24- سعد علي العنزلي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2006.
- 25- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1.
- 26- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، دس.

- 27- طلعت إبراهيم لطفي : مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1993.
- 28- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008
- 29- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 .
- 30- عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012.
- 31- عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، 1.
- 32- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار فائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009.
- 33- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013..
- 34- علي فلاح الضالعين وآخرون: الاعلام وإدارة الأزمات، دار الاعصار للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- 35- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2007.
- 36- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دن، دن، دن، ط1، 2015.
- 37- فيصل محمود الشوورة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 38- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2011
- 39- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دن، دن، ط1.
- 40- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013.

- 41- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 6، 2012.
- 42- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط 3، 2006.
- 43- محمد عبيدان وآخرون: منهجية البحث العلمي (قواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 1999.
- 44- محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2010.
- 45- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005.
- 46- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 2، 2004.
- 47- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2007.
- 48- مصطفى الشالقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم، الكويت، دط، 1989.
- 49- ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل: إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، دط، 2007.
- 50- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات «قراءة في المنهج»، مؤسسة سباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2004.
- 51- نادر أحمد أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2009.
- 52- نبيل الحسيني ونجي خشبة: الإدارة المتقدمة، المكتبة المصرية، مصر، ط 1، 2007.
- 53- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2011.

ثانيا- المجالات:

- 54-حسين عبد القادر:واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة،دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الخامس،جوان،2016.
- 55- زديرة خمار ،محمود الصالح بوطوطن : دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية والإدارية ،العدد الثاني ديسمبر 2014 ،جامعة عنابة ،الجزائر .
- 56-علي سكر عبود :أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ،دراسة نظرية و تطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 10،العدد 39 .
- 57-محمد علي محمد السويدي:إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من جهة نظر التدريس،مجلة كلية التربية،العدد21.
- 58-معز سلمان عبد الرزاق :إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية ، دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المرجة في سوق المال العراقي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الجامعة الاسلامية ،العدد الثامن والعشرون ،2011،

ثالثا- الرسائل الجامعية:

- 60-أمل الطيب إدريس الشيخ حامد:دراسة حالة استراتيجية إدارة الازمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية(الاتحاد السوداني لكرة القدم أنموذجا)بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،2017.
- 61- إلياس سالم : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2006 .
- 62-إيهاب فاروق مصباح العجار:دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية،رسالة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية،فلسطين،2011.
- 63- الطيب أحمد الإمام:دور التخطيط الإداري في إدارة الأزمات الأمنية(بالتطبيق على إداعة ساهرون في الفترة ما بين 2014 ديسمبر 2015)،بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإعلام الأمني،جامعة الرباط الوطني ،2015.



- 64- بويكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 65- زينات موسى مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 66- عاشوري إبتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 67- عبد الستار مركمال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013-2014.
- 68- عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تريبلي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمات الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012 .
- 69- محسن حماني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العموميات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2016./2015.
- 70- مشيب مطلق جلال السهلي:فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية، دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني، بدولة الكويت، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية، الرياض، 2014.
- 71- يونسي مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة )، مذكرة مكملة

ليل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014 .

ربعا - المعاجم:

72- أحمد زكي بدوي ويوسف محقق: معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، إنجليزي فرنسي عربي، دار الكتاب المصري، مصر، ط 1، 1994.

73- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزية، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، ط 1، 1986.

74- المنجد في اللغة العربية والأعلام، دار المشرق للطباعة، بيروت، لبنان، ط 1، د ت.

75- عدنان أبو صلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، ط 1، 2006.

76- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، دب، ط 1، 2003.

77- فهمي محمود شكري: المعجم التجاري والاقتصادي، دار أسامة، الأردن، ط 1، 2009

78- محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان، دب، ط 1، 1986.

79- معجم الكنز العربي عربي: منشورات عشاش، الجزائر، دب، ط 1، 2003.

80- يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط 1، 2000.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بعنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

كما نتعهد الالتزام بالسرية التامة بما يكفل عدم الكشف عن المعلومات المقدمة من طرفكم واستخدامها لأغراض علمية بحتة.

الأستاذة المشرفة:

د/ميلاط صبرينة

إعداد الطالبين:

\*بورنيط وداد

\*محلوق خديجة

السنة الجامعية: 2020 / 2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

أقل من 20 سنة

من 20 - أقل من 30 سنة

من 30 - أقل من 40 سنة

من 40 - أقل من 50 سنة

من 50 - 60 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 10 سنوات

من 10- أقل 20 سنة

من 20- أقل من 30 سنوات فما فوق

6- طبيعة العمل في المؤسسة:

إطار

عمال تحكم

عمال تنفيذيين

المحور الثاني: "يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الحد من الأزمات داخل المؤسسة مجال الدراسة"

7. هل أنت على اطلاع على القوانين المعمول بها بالمؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم من خلال:

- الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

- من خلال المشرف المباشر.

- من خلال زملاء العمل.

- أخرى تذكر.....

8- هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل بالمؤسسة؟

لا

نعم

9- هل تلتزم باحترام القوانين المعمول بها داخل المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك "بنعم"، لماذا؟

- الخوف من التعرض للعقوبات.

- تفادي الوقوع في المشاكل مع المسؤول.

- الضمير المهني.

- أخرى تذكر.....

10- هل توجد إجراءات وقوانين تسيير عليها المؤسسة في إدارة الأزمة؟

نعم  لا

11- هل تحرص على احترام مواقيت العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "بنعم"، لماذا؟

- الخوف من تفاقم الأزمات داخل المؤسسة.

- احترام القوانين والإجراءات.

- الحرص على سلامة المؤسسة.

12- هل تعتقد أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد من المخاطر داخل المؤسسة؟

نعم  لا

13- هل تتوفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها العمال؟ نعم

نعم  لا

14- هل هناك برامج مسطرة من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة؟

نعم  لا

المحور الثالث: " تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية بالمؤسسة مجال الدراسة"

15- هل تتاح لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة " بنعم " هل يؤدي ذلك إلى:

- الشعور بالمسؤولية

- اتقان العمل

- الرغبة في بذل جهد أكبر

16- ما هي أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

- التقليل من الأزمات داخل المؤسسة

- تحقيق أهداف المؤسسة

- رفع معنويات العمال

17- هل تمنحك مؤسستك حق المشاركة في وضع أهدافها؟

نعم  لا



18- هل تعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من حدوث الأزمات في المؤسسة؟

نعم  لا

19- هل تقوم المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الوقوع في الأخطاء المهنية؟

نعم  لا

20- في حالة تعرض أحد العمال لخطأ مهني، هل يؤدي ذلك إلى وقوع المؤسسة في أزمة؟

نعم  لا

المحور الرابع: علاقة العمل والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة.

21- كيف هي علاقتك مع رئيسك في العمل؟

جيدة

متوسطة

سيئة

22- هل يوجد تعاون بين العمال داخل المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تكمن نتائج هذا التعاون؟

- شعور العمال بارتياح.

- الحد من الصراعات داخل المؤسسة.

23- هل تعتقد أن النزاعات بين العمال تؤثر على صيرورة العمل داخل المؤسسة؟

نعم  لا

24- هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل رئيسك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة "نعم"، لماذا؟

- تفادي الوقوع في الأزمات

- نقص الخبرة المهنية

- تفادي الأخطاء المهنية

25- هل الصرامة في العمل تؤثر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟

نعم  لا

في حالة الإجابة "نعم" يؤدي إلى:

- حدوث صراعات بين العمال

- تراجع مستوى العمل

26- هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يؤثر ذلك على سير العمل بالمؤسسة؟

- العمل بروح الفريق.

- التقليل من الأخطاء في العمل.

- الحد من المخاطر في العمل.

- تحقيق نتائج إيجابية فيما يخص الفعالية.

- أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة ب "لا" يرجع ذلك إلى:

- الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

- الحفاظ على علاقات العمل

- الاطمئنان على المستقبل المهني

الهيكل التنظيمي لبلدية سلمى بن زيادة حسب القرار رقم: 1993\_007 المؤرخ في: 1993\_03\_29

