

كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام و الإتصال

عنوان المذكرة :

دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية تندوف

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة

إعداد الطالب:

- حمادا محمود عبد المالك

السنة الجامعية 2020-2021



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين ، محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم (ابن عبد الله) أمه امانة ، وعلى أله وصحبه ومن إتبع هداه .

بعد رحلة بحث وجهد وإجتهاد تكللنا بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عزو وجل على النعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لايسعني إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتورة " رقاد حليلة " لما قدمته لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث فلولا الله ثم وجودها لما أحسنا بمتعة هذا العمل وحلاوة البحث ولما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلها منا كل الشكر .

كما يسرنا أن نسطر بالعرفان الجميل إلى طاقم قسم علوم الإعلام والإتصال بمستغانم ، وإلى الأساتذة الكرام كل بإسمه ، كما لانسى أن نوجه الشكر الخاص لمكتب الطلبة الصحراويين بجامعة مستغانم وطلابه فردا فردا ، وموظفي المؤسسة العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف على المساعدة في إنجاز هذه الرسالة طيلة مدة التربص وعلى حفاوة وحسن الإستقبال .

ونتوجه بالشكر الخاص لكل من زرع الشوك في طريقنا ولم يتمنى لنا الخير لأن لولاهم لما سهرنا وتعبنا من أجل هذا التحصيل العلمي ونقول لهم في فرصة قادمة إن شاء الله ، كما نتوجه بالتقدير والعرفان لكل من لم يسعنا ذكرهم وجزاهم الله عنا خير الجزاء .

إهداء

إلى إمام الذاكرين وقدوة السالكين ومعلم المتعلمين ، إلى من أرسل رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ، إلى من أرضعتني حولين كاملين وتعبت من أجلي لأحقق كل أحلاميأمي الغالية ، إلى من سار فوق الأشواك حافيا لقطف الورد ابي العزيز ، إلى من رضعو معي الصدق والوفاء أخواتي الغاليات نهيمة ، فيروز ، منيرة ، مريم البتول .

إلى أصدقائي وصدقائيحكيم ، عمر ، أحمد بابا ، سعيد ، حسنة ، عبدو، سيدو نعيمة ..عزيزة ...سلمبوها...نجاة ..عيشة ، وفاء، ميلة والقائمة طويلة إنكم كثيرون مشاء الله فذكر اسمائكم قليل عليكم ولو ذكرناهم لما إتسعت صفحاتي لكتابة كل واحد .

إلى عائلي وأخوالي وخالاتي خاصة كل بإسمه ومقامه

إلى جدتاي أطال الله عمرهما ورزقهما الصحة والعافية

إلى من ملكت فؤاديجمعنا الله بيننا في خير

إلى كل من مد يد العون لي وزرع بذرة الأمل في نفسي وروح العزيمة والإصرار ...

لكل هرم قمة ولكل طريق نهاية ولكل مقدمة خاتمة ولكل إجتهدا ثمرة ولكل عمل أجر
فنسأل الله العلي القدير أن يأجرنا بأجره فهو حسبي ونعم الوكيل .

إحتراماتي وتقديري وإمتناني الوفير لهم ماحييت .

حمادا محمود عبد المالك

ملخص الدراسة :

عالجت دراستنا دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية " المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف " حيث تهدف هذه الدراسة إلى مستوى ومدى دور القيادة الإدارية في إدارة المؤسسة أثناء الأزمة ، وكيفية مساهمتها في تحسين صورة وسمعة المؤسسة أثناء الأزمات محل للدراسة ، وكذا معرفة مدى أهمية وجود عنصر القيادة الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف .

وقد إعتدنا في دراستنا هاته على منهج دراسة الحالة مختارين العينة القصدية والتي تتمثل في مجموعة من العاملين بالمؤسسة، مستخدمين على أداة المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة .

وقد إمتدت الدراسة من 19 مارس إلى غاية 24 جوان من سنة 2021

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

_ أن للقيادة الإدارية دور فعال وأساسي في كيان أي مؤسسة ومن المستحيل أن تقوم أصلا دون قيادة إدارية ناجحة.

_ أن للقيادة مكانة مهمة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف وهي هيكلية وجهاز لايمكن الإستغناء عنه ، بحيث أنها سلاح كبير لمواجهة العراقيل والأزمات من خلال دراستها واتباع مدى خطورتها وتسييرها.

_ تكوين فريق خاص لمواجهة الأزمة و الحرص عل تتبعها قبل وبعد وأثناء حدوثها بالمؤسسة العملية لإتصالات الجزائر بولاية تندوف.

الكلمات المفتاحية : دور، القيادة الإدارية، إدارة ، الأزمة.

Resumen del estudio:

Este estudio incluyó y analizó el papel de la dirección administrativa en la gestión de crisis dentro de la institución económica pública "Dirección Práctica de Comunicaciones de Argelia en el Estado de Tinduf", donde este estudio tiene como objetivo el nivel y el alcance del papel de la dirección

administrativa en la gestión de la institución durante la crisis y cómo contribuye a mejorar la imagen y la reputación de la institución durante las crisis en estudio, así como conocer la importancia y presencia del elemento de liderazgo administrativo dentro de la Institución de Comunicaciones de Argel en el Estado de Tinduf. En nuestro estudio, nos basamos en el currículo del estudio de caso seleccionando la muestra prevista, que consiste en un grupo de empleados de la institución, utilizando la herramienta de entrevista y observación como herramientas para el estudio. Donde se concluyó un conjunto de resultados en este último, tal vez el más importante de los cuales es que el liderazgo administrativo tiene un papel en la entidad de cualquier institución y es imposible establecer en primer lugar sin un liderazgo administrativo exitoso, así como el investigador concluyó que el liderazgo tiene un lugar importante en la dirección práctica de contactos Argelia en el estado de Tinduf, que es una estructura y un dispositivo que no se puede prescindir de, por lo que es una gran arma para hacer frente a los obstáculos y crisis a través del estudio de ellos y siguiendo el grado de su seriedad y gestión y la formación de un equipo especial para hacerles frente y cuidar de ...

El estudio se completó del 19 de marzo al 24 de junio de 2021.

Palabras clave: Rol, liderazgo gerencia, gestión, crisis.

Summary of the study: This study analyzes the role of the administrative leadership in crisis period within the public economic institution "Algerie telecom" , by asking a principle question about how it contributes to improving the image and reputation of the institution during the crises , as well as knowing the importance and presence of the element of administrative leadership within the Institution of . In our study, we relies on the case study as method , using the interview and observation as tools for the study. Where a set of results are concluded in the latter: that the leadership has an important place in the practical directorate of contacts, so that it can face obstacles and crises through seriousness and strategic management via forming a special team to confront it and learn from it

The study was completed from March 19 to June 24, 2021.

Keywords : Role, management leadership, management, crisis.

العنوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ
البناء المنهجي للدراسة	
1. بناء الإشكالية	12
2. طرح تساؤلات الدراسة	14
3. أسباب إختيار الموضوع	14
4. أهمية الدراسة	15
5. أهداف الدراسة	16
6. تحديد مصطلحات الدراسة	17
7. الدراسات السابقة	22
8. منهج الدراسة	25
9. مجتمع البحث والعينة	28

29	10. أدوات جمع البيانات
31	11. مجالات الدراسة وهيكلتها
32	12. تقسيمات البحث
	المعرفة النظرية الخاصة بالدراسة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
33	. تمهيد
35	1.1_ مفهوم القيادة الإدارية
37	1.2_ عناصر القيادة الإدارية وخصائصها
45	1.3_ أهمية القيادة الإدارية
49	1.4_ أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
61	1.5_ علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة
67	1.6_ معوقات القيادة الإدارية
68	_ خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

69	تمهيد
71	2.1_ مفهوم الأزمة
73	2.2_ أنواع الأزمات
79	2.3_ مفهوم إدارة الأزمات
82	2.4_ مراحل إدارة الأزمات
94	2.5_ أساليب إدارة الأزمات
98	2.6_ القيادات البديلة وقت الأزمات
99	_ خلاصة الفصل
	الجانب التحليلي للدراسة
100	_ تمهيد
101	_ لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
104	_ تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
110	_ تحليل أسئلة المقابلات
124	_ النتائج العامة للدراسة
ج	_ خاتمة

_ قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين أساليب القيادة على اساس السلوك المتبع	<u>52</u>
02	أوجه الإختلاف بين القائد والرئيس	<u>63</u>
03	الفرق بين القائد والمدير	<u>65</u>
04	العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة	<u>66</u>

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	أنماط القيادة على أساس السلوك المتبع ومصدر السلطة	54
02	مقومات إدارة الأزمة	84
03	مراحل إدارة الأزمة	87
04	مراحل تطور الأزمة	91

مقدمة :

مقدمة :

يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة و أشكالاً عديدة من الأزمات ، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك التي تحدث على المستوى الفردي ، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماها ، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي.

منذ الثمانينات من القرن العشري الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر من أجل إدارة هذه الأزمات ، فالعمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفؤة ، واعتمادا على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية ، فضلا عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها حيث تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة ، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دمارا داخلها ، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا ، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت ، غير أنه مهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة ، فعلى القائد الإداري أن يواجهها ، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المنظمة ، فأتساءل أي أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المنظمة أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ، وأنهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت من القمة ،



وبإمكانه أن يوفر قدرا من الأمان والهدوء ، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة .

بحيث تتخذ الأزمات أشكالا مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة ، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دمارا داخليا ، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا ، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت.

واستنادا على ماتقدم ولأهمية هذا الموضوع ولندرة الدراسات واختلاف نتائجها ، كان لابد من إجراء هذه الدراسة لمعالجة هذه المشكلة والتي تسلط الضوء على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المديرية العملية لإتصالات الجزائر ولاية تندوف لمحاولة معرفة جوهر وجهد القائد وأهمية وجوده في هذه المؤسسة خاصة في الفترة الأزموية .

ومن أجل دراسة ومعالجة الموضوع من جميع جوانبه تم تقسيم الدراسة إلى إطار منهجي والذي تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها ومنهجها معتمدا لدراستها وصولا إلى عينة البحث وطار نظري يتضمن فصلين إضافة إلى الجانب التطبيقي للدراسة.

حيث تناول الفصل الأول مفهوم القيادة الإدارية ، وعناصرها ، خصائصها وأهميتها ومن ثم أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها ، وعلاقتها ببعض المفاهيم المشابهة وأخير معوقات التي تحول دون نجاحها .

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة إدارة الأزمات إنطلاقا من تعريف الأزمة وأنواعها ، وم ثم مفهوم دراسة الأزمات ومراحل إدارتها ، وأساليب إدارة الأزمات ، وأخيرا القيادات البديلة وقت الأزمة .



أما في الإطار التطبيقي للدراسة الذي تناول دراسة ميدانية عن مؤسسة إتصالات الجزائر _ المديرية العملية بولاية تندوف _ حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وعرض جميع خدماتها وعروضها التجارية وتحليل البيانات وعرض النتائج المتوصل لها .

الإطار المنهجي للدراسة :

. بناء الاشكالية

_ بدأت العديد من المنظمات الكبير بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وجاهزيتها من خلال تكتيكات القيادة الإدارية خصوصا وقت الأزمة ، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها.

_ وتعرف الإدارة على أنها التنظيم المحكم، والتنسيق، والتوجيه ، في المؤسسات سواء الخاصة او ملك للعموم والرقابة للوصول الى الغاية لكن مايتطلبه الوصول الى هذا الهدف هو قيادة محكمة وفعالة ، مستعدة للحفاظ على استقرار المنظمة ، فالقيادة هي العقل المدبر و أهم العناصر التي تؤثر في سيرورة العمل خصوصا في فترة الأزمات ،حيث تشهد المنظمات المعاصرة أزمات عديدة ومتنوعة نتيجة لعدة اسباب مما يعيق ويعرقل سيرها وعليه ينبغي على المؤسسة مواجهتها وإدارتها أو على الأقل التعايش معها والسيطرة على الوضع ،هذا كله إن وجد قيادي يمتلك تقنيات ومهارات سواء كانت إتصالية أوغيرها وقدرات إبداعية تمكنه من تجاوز تحديات الازمة والسيطرة على تداعياتها وإدارتها بنجاح ، حيث يعد توفر الخصال القيادية خصوصا في فترة الأزمات ضرورة ملحة ينبغي ان تتوفر في القادة بما يساهم

في نجاح التعامل معها ، والتعامل مع وسائل الإعلام وكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي والحفاظ على سمعة المؤسسة لتقليل من حجم الضرر سواء كان مادي او نفسي او سيكولوجيالى غير ذلك ، لأن الأزمة أصبحت تصنف على أنها نقطة تحول في حياة المنظمة إما للأفضل أو للأسوء غالبا نظرا لتغيرها الحاسم سواء في سير العمل أو تراجع الخدمات وكل ما هو هادف لدفع المؤسسة للأمام ، لذا يتوجب السرعة في التعامل معها بإتخاذ قرارات مدروسة وفعالة لا يستطيع أي كان بإتخاذها سوى القادة الذين يمثلون المؤسسة ويتحملون المسؤولية التامة لنتائجها ، لذلك يعد حسن إختيار القائد أحد المقومات الاساسية في نجاح فريق العمل او المؤسسة بصفة عامة ،حتى أن كثيرا ما يكون السبب الرئيسي في فشل المنظمة وإنهيارها وعدم قدرتها لمواجهة الأزمات سببه سوء إختيار قائد مثالي يمتلك الخصائص التي تؤهله لقيادة المؤسسة .

يعد التعامل مع الأزمة فن وأسلوب مهاري مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى الإبداع والإدراك والخبرة ، كما يتطلب معرفة فنون المواجهة وأساليب التعامل مع أي نوع من الأزمات ومتطلبات وكيفية التحكم فيهم هذا ان دل على شيء إنما يدل على أن القيادة لها دور أساسي في تحديد معالم وحيثيات الأزمة كاملة وإبداع حلول وفنيات للتعامل معها وبجاح .

ومما سبق ذكره تبرز أهمية الخاصية الريادية في المؤسسة بإعتبارها أهم العناصر التي تحدد مصير المنظمة خصوصا في الموقف الأزموي، فسنحاول من خلال هاته الدراسة معرفة ماهي أهم المهام والأدوار التي يقوم بها القادة من أجل إيجاد حلول ومنافذ أثناء الوقوع في أزمة ، وكيف يخطط القائد استراتيجيات لعدم الوقوع في

تندوف Algérie Telecom Tindouf أزمات لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية

1_ ومن أجل الغوص أكثر في أعماق الدراسة نطرح الإشكال الآتي :

_ كيف يمكن أن تساهم مبادئ القيادة الإدارية في تسيير الموقف الأزموي ؟

2/ للإجابة على هذا الإشكال نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1/ _ ماهي أهم العوامل والمقومات التي يجب ان يستند إليها القادة في سبيل تخطي الأزمة ؟

2/_ هل تؤثر الخاصية القيادية على مختلف مراحل مواجهة الأزمة داخل المؤسسة ؟

3/_ ماهي أهم الخصال والقدرات التي يجب ان تتوفر في القيادي لمعالجة ومواجهة الأزمات ؟

3_ أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار الباحث لموضوعه لن يكون عشوائيا أو بالصدفة وإنما لكل باحث رغبة ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه ، وعليه تتمثل دوافع إختيار هذا الموضوع في مايلي :

أ_ / دوافع ذاتية :

الرغبة والطموح كون الباحث يطمح لإكتساب خصائص ومهارات قيادية لإستفادة منها في الحياة المهنية .

الفضول في كل موضوع جديد ، إضافة إلى تنوع الخاصية القيادية والشغف العلمي

ب_ / دوافع موضوعية :

علاقة موضوع الدراسة وملائمته بطبيعة التخصص .

إثراء الساحة العلمية عامة والمكتبة الجامعية خاصة ، كون الموضوع له علاقة وطيدة مع من له طموح مهنية .

4_ / أهمية الدراسة :

_ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أن لها علاقة بالفروقات والمهارات الفردية للخروج من أزمات إدارية وكيفية التمتع بروح الشخصية الفعالة والريادية .

كما ان لها أهمية نلخصها في مايلي :

1/ _ التعرف على اهم الخطط والاستراتيجيات التي يلجأ لها القادة الإداريون لعدم

الوقوع في أزمة، أو كيفية المعاملة معها وقت حدوثها

2 / _ كيفية التدريب والتكوين للقادة من أجل التأثير في المنظمة وإكتساب خبرة

للتعامل مع الأزمات.

3/_ إختيار المؤسسات لقادة مناسبين ومتكونين ويتمتعون بشخصية والكاريزما

والمسؤولية.

4/_ كون ان الإدارة هيكل أكثر عرضة للأزمة ، لذلك توجب كيفية الوقوف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في إدارة الموقف الأزموي .

5/_ دراسة وتحليل واقع مستوى القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

6/_ التعرف على المعوقات التي تقف أمام القائد والتي تحاول إحباطه وفشله .

5_ أهداف الدراسة :

_ من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول غلى أهداف معينة ، ومنه تتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

1/_ تحديد صفات القائد الإداري الناجح .

2/_ تبيان واقع القيادة وتأثيرها على المؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر فرع تندوف .

3/_ محاولة إيجاد حلول مناسبة لتفادي الأزمات ، او على الأقل القدرة القيادية من أجل التصدي لها.

4/_ دراسة وتحليل مستوى وواقع القيادة الإدارية على إدارة الأزمات بالمؤسسة المبحوثة.

5/_ الوصول ألى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات.

6/_ تحديد صفات القائد الإداري الناجح .

7/_ تحديد مفهوم دقيق للقيادة الإدارية وإبراز أهميتها .

6_ تحديد مصطلحات الدراسة :

من أهم الخطوات المنهجية المتبعة في تصميم بحث علمي ، يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية عنصرا هاما وضروريا في كل دراسة ، كون تحدي هاته المصطلحات تكشف للقارئ التعرف على جميع المصطلحات العلمية المحيطة بالبحث والتي استخدمها الباحث بدقة خلال عملية البحث ومنه فإن المنهجية فرضت تحديد المفاهيم الآتية :

1. مفهوم الدور :

لغة : يمكن فهم كلمة الدور بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل دار ، دورا، دورانا بمعنى طاف حول الشيء ، ويقال أيضا دارحوله ، وبه ، وعليه ،وعاد إلى الموضوع الذي إبتدأ منه.¹

اصطلاحا : هو موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة معينة في نطاق مجال واحد.²

إجرائيا : فالدور هو العملية التي يتم بموجبها ممارسة القدر الأكبر من العمل لإبراز مدى الغاية الملحة إلى فهم مشترك للمساهمة وبشكل كبير في تحقيق أهداف معينة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف .

2. القيادة الإدارية :

لغة : جاءت من كلمة قياد أي قود وقيد ، حبل يقاد به ، أما قود فهي مهنة القائد ، وجاء تعريفها كذلك في كتاب العين بأن قود ، القود : نقيض السوق ، يقود الدابة من

¹ _ إبراهيم مصطفى، وآخرون ، المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1972 ، ص 302.

² _ إحسان محمد حسن ، موسوعة علم الاجتماع ، الدار العربية للموسوعات ، ط1، بيروت ، 1999 ، ص 289.

امامها ويسوقها من خلفها ، أما القيادة : فهو الحبل الذي تقود به دابة أو شيئاً ويقال إنه لسلس القيادة.³

اصطلاحاً : هي نشاط وفعالية ، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين ، كأفراد وجماعات من أجل اتباع موقف معين وهي كذلك مجموعة السمات والمهارات الفعالة في الوصول للهدف.⁴

إجرائياً : هي التأثير في سلوك الأعضاء والجماعات وتوجيههم في سبيل تحقيق الهدف الإداري ، وهي كذلك عملية إقناعية يقوم بها القائد في مجموعة معينة ، ويلعب دور القدوة حتى تكون القيادة ناجحة يجب تتبع هذه الطريقة بحذافرها .

3. الازمة :

لغة : على الشيء -أزما : عض بالفم كله عضاً شديداً .يقال :أزم الفرس على اللجام .وأزم فلان على كذا : لزمه وواظب عليه .وأزمت عليهم السنة : اشتد قحطها .و- الشيء : قطعه و-الحبل وغيره : أحكم فتله و- الباب : أغلقه .أزم عليه - أزما : أزم .تأزم : أصابته أزمة .الأزم :الناب (ج) أزم .الأزمة : الشدة والقحط (ج) . أوازم من الأزمة يعني الضيق و- الشدة يقال : أزمة مالية ، وأزمة سياسية ،وأزمة مرضية و- القحط و- الحمية⁵ . (وفي علم الطب) : نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة أو الحميات كالتيفونس والراجعة . و-هبة حادة في سير مرض مزمن (في علم

³ _ الخليل بن أحمد الفراهيدي، **كتاب العين** ، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث ض_ت، ج3، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص441 .

⁴ www.tawdwiina.com/04/04/2021

⁵ _ **المعجم الوسيط** ، <https://www.maajim.com/dictionary7> ، 00: 41 ، 2021/03/22

الأحياء) : دور اضطراب أحيائي كالبلوغ .(مج).المأزم : الطريق الضيق بين الجبلين
(ج) مازم⁶

- يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا -
الدهر ، أي اشتد وقل خيره أو أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها
- وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد الى -
الازمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول انها وضع أو فترة حرجة
وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام التوازن

يخط البعض بين الكارثة والأزمة فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفاً مفاجئاً الا
أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي الى التأثير
السلبى المباشر على مصالح الدولة ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة
لتدخل الانسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة
وانما قد تتجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك
حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في
المجتمع قبل وقوع الكارثة الا انها كانت في حالة سكون. وعليه فإن بعض الكوارث
تبرز لنا الأزمات

_ فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها
، مشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار، وإن أي قرار يُتخذ في ظل دائرة من عدم
التأكد وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات يزيد من درجة المجهول عن تطورات
الأزمة.

اصطلاحاً : عرفت الأزمة من المنظور الإجتماعي : بأنها توقف لأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة .⁷

_ وتعرف من المنظور الإقتصادي : بأنها وضع إقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ، ينشا من وضع اقتصادي عالمي أو اقليمي او داخلي ، ويحتاج الى بذل كافة الجهود لإجتيازه .

_ أما الأزمة من المنظور الإداري: او من وجهة نظر الإداريين ، فلها عدة تعريفات :

1_ يعرفها (الخصيري ،1990) بأنها " موقف تواجهه ادارة المنظمة ، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج ، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها ، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها.⁸

2_ كما يعرفها (لرزاق) الأزمة بأنها عبارة عن "حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية ، فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل.⁹

إجرائياً :

الأزمة : هي حدث او خلل مفاجئ ونتيجة نهائية لتراكم مجموعة كبيرة من التأثيرات الكبرى بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية تندوف حيث تؤثر على المقومات

⁷ زينبات موسى مسك ، واقع ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ادارة اعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2011_2012 ، ص13.

⁸ الخصيري محسن ، ادارة الأزمات :منهجي اقتصادي اداري متكامل لحل الأزمات ، ط2، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1990 ، ص15

⁹ الباز عفاف ، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، العدد11 ، 2002 ، ص24.

الرئيسية للنظام وتشكل خطراً وتهديداً واضحاً في سيرورة المنظمة يخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة.

3_ إدارة الأزمات :

اصطلاحاً :

_ تتعدد مفاهيم إدارة الأزمات، وتختلف وجهات النظر حول مفهومها ن وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر ، فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء ، إذ إن هذا الموضوع يمثل أحد الإهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والإجتماع والساسة ، ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر ، ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع .

ويعرف الشعلان ، 2002 إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية خاصة ، من شأنها إنتاج إستجابة إستراتيجية لموقف الأزمات ، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة على إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى ، مشيراً بذلك إلى فريق إدارة الأزمات.¹⁰

ويعرفها قطيش (2009) أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة ، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الإفتراضات المبنية على المعلومات التي تبنى بحدوث مثل هذه الأزمات.¹¹

وتعتبر إدارة الأزمات ، من المفاهيم الحديثة ، وتحظى بإهتمام متزايد في العلوم الإدارية ، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة ، وذلك للإشارة

¹⁰ الشعلان ، فهد أحمد ، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 1990 ، ص44

¹¹ قطيش نواف ، إدارة الأزمات ، دار الراجحة للنشر ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص25

في دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة ، ولكن سرعان ماتزايد هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة على أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة ، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط.¹²

وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات ، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة ، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ.¹³

إجرائيا :

تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها .

7/_ الدراسات السابقة :

_ الدراسة الأولى : دراسة لخالدي سعاد بعنوان دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية جامعة وهران أحمد بن بلة 2016_2017م.

هدف الدراسة يهدف إلى تحليل جوانب المجالين الداخلي والخارجي لعلم الاجتماع الإعلامي ومتابعة استراتيجيات العلاقات العامة اثناء أزمات الربيع العربي .

إشكالية الدراسة تمحورت حول العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي ومدى فاعليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي للدول ام ان التدخل الأجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التغيير الإجتماعي للعالم العربي .

¹² _ رسلان نبيل، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة ، مجلة الإدارة ، عدد 3 ، 1994، ص26 .
¹³ _ مهند نصر ، إدارة الأزمات والكوارث ، دار الفتح ، الإسكندرية ، 2008 ، ص55.

أما في خصوص المنهج المتبع فإعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة مستخدمة الأدوات التالية ، الوثائق والتسجيلات ، الملاحظة ، الملاحظة ، الصور والمنشورات عبر الفيسبوك .

أما في خصوص نتائج الدراسة حددت دور العلاقات العامة في أزمة الربيع العربي وتحسين صورة النظام واستقرار السياسة العامة في البلد الذي به أزمة .

1_ ان مفاهيم ومصطلحات الدراسة أخذت مفاهيم جديدة في هذه الدراسة نظرا لتداخل العلمي وطبيع الدراسة فيما بينها وهذا ما فرض علينا دمجها مع موقعها الجديد في علوم الإعلام والاتصال ، علم الاجتماع ، والعلوم السياسية .

2_ ان الأزمة الدولية هي بالأساس انهيار لجميع الهياكل الحكومية والأنظمة الشرعية .

_ الدراسة الثانية : دراسة ميدانية لهبال عبد المالك عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات الشرق الجزائري تحت عنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي نموذجا أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس ، سطيف 2016، 2015م.

تهدف هذه الدراسة من الناحية النظرية إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات التغيير ، وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي ، والتي تركز وبشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح .

_ التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، وهل تتوفر في الإداريين مهارات قيادة التغيير التنظيمي .

_ تشخيص واقع المنظومة الجامعية في الجزائر في ظل تطبيق نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) لإعطاء صورة تقييمية أولية من نجاح أو فشل تجسيد أهداف هذا

النظام على أرض الواقع ، مع الإستعانة في هذا التقييم ميدانيا بوجهات نظر القائمين على تسيير الجامعة الجزائرية .

_ تسليط الضوء على واقع العمل الإداري ومدى فعالية القيادة الإدارية في المساهمة في النجاح .

_ اما إشكالية الدراسة كانت كالتالي : تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د).

_ اما المنهج المتبع فهو دراسة الحالة من خلال استخدام المقابلات الرسمية والإستبيان

_ نتائج الدراسة : تميز نجاح نظام (ل.م.د) في الجامعات الجزائرية كان مرهون بوجود قيادة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية والفنية على أكمل وجه ، إلا أن هذا الدور التقليدي للقيادات في الوقت الراهن لم يعد يقتصر على هاتين الوظيفتين (الإدارية والفنية) بل تتعداه إلى دور اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المؤسسة من خلال خلق مناخ ملائم لعملية التغيير والتغلب على كل معوقاته ، كما أن قيادة التغيير بنجاح أصبحت من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادة الإدارية في هذا المجال .

الدراسة الثالثة : قام الباحثان ان ديفانا ماري وتيشي نويل (/ Tichy .NOEL

DEVANNA / Mary Anne). بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة قيادة

التغيير و أبرز خصائصها وممارستها وفهم ديناميكية التغيير الناجح ، وإدراك العمليات والإجراءات الهيكلية اللازمة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسات الضخمة ، وذلك من خلال دراسة المؤسسات التي نجحت في تحقيق ملموس داخلها وتحليل

نماذج قادة التغيير الذين حققوا هذه النجاحات المتميزة لمؤسساتهم بقيادتهم لجهود التغيير فيها .¹⁴

وان هناك مجموعة من القيم التنظيمية التي توجه سلوك قادة التغيير وممارساتهم ، إذا تتضمن ثقافة المؤسسة السائدة مجموعة من القيم أبرزها : أن المؤسسة تهتم بالعاملين فيها وبجمهور المستفيدين من خدماتها ، وأنها مؤسسة إبداعية ، وأن القيادة فيها منفتحة ، وأن الجميع يجب أن يعملوا على ترسيخ هذه القيم داخل المؤسسة ، وأنها لاتستطيع النجاح بدون دعم العاملين فيها ودعم أعضاء المجتمع المحلي لجهودها التطويرية .

التعليق على الدراسات :

لقد ساعدتنا هذه الدراسات في كثير من المحطات العامة كتحديد ادوات جمع البيانات وتحديد منهج البحث ففي الدراسة الأولى استخدم المنهج الوصفي و التحليلي ومنهج دراسة الحالة هذا الأخير الذي يخدم دراستنا وبقوة ، واستخدام المقابلة والاستمارة .
بينما في الدراسة الثانية استطعنا من خلالها التعرف على الجمهور المستهدف وكذلك مدى تأثير عنصر القيادة في التنظيم الإداري والمؤسساتي خصوصا في فترة الأزمات والكوارث وكيفية التعامل معها ودور القيادة في التحكم في الأوضاع ، أما الدراسة الثالثة أفادتنا في كيفية تحقيق هدف الدراسة من خلال تحليل نماذج قادة التغيير والقيادة ، وماهي الإجراءات الإدارية لمواجهة الأزمة وكيفية أسلوب التغيير وقد استفدنا كذلك من الدراسات من حيث الخطة التي اعتمد عليها الباحث في توظيف المعلومات .

8_ منهج الدراسة :

¹⁴ _ Anne Devanna، Marry، Tichy ، NOEL :Transformational Leader ،2 end edition ،John wiley sons ، canada ،1990.

يمكن أن نصنف هذه الدراسة التي نقوم بها ضمن الدراسات الميدانية كونها تعتمد على النزول إلى الواقع والميدان وجمع البيانات ، وطبيعة هذا الموضوع هي من جعلتنا نختار منهج دراسة الحالة لتجديد الإجابة على الإشكالية المطروحة ووضع نتائج محددة لتساؤلات السابقة ، كون منهج دراسة الحالة يتميز عن باقي المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة مفصلة ودقيقة النتائج ، من خلال جمع البيانات وتحليلها وشرحها من خلال تبسيط المعلومات وتفكيك وحداتها .

مفهوم منهج دراسة الحالة :

لغويا : تعني كلمة "حالة" في اللغة العربية ، حال الشيء ، سواء كان شخصا أو جمادا أو حيوانا أو تنظيما وهي تنفيذ كينونة هذا الشيء ، أي ماهو عليه من وضع ، من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه .¹⁵

على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا ، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك قصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة .¹⁶

اصطلاحا : وهنا من يرى أن أبرز العلماء الذين اهتموا بمنهج دراسة الحالة في البحوث الاجتماعية هم Rivlin وجونز وماكلستر Mccallster ، وستراند ووارترز Warters ، وهناك من العلماء من يرى أن دراسة الحالة شبيهة بالدراسة

¹⁵ _ الفيروز أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب ، قاموس المحيط ، ج3 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ص346.

_ رابح تركي ، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 ، ص53.¹⁶

التاريخية لحالة والمجتمع ، بحيث أن دراسة الحالة هي دراسة معمقة للعوامل المتشابكة التي تمثل جذور الحالة ومحتوياتها .¹⁷

كما يعرف منهج دراسة الحالة بأنه عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد الوصول على تعليمات إلى ماهو أوسع عن طرسق دراسة نموذج مختار .

18

ومنه فإن أستعمال هذا المنهج في الدراسة التالية " المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر " يساهم في الوصول إلى تعميمات خاصة ونتائج مدققة وهذا ماذفعا لإختياره خصوصا وأن الدراسة تدرس حال المؤسسة خلال الأزمات .

_ خصائص منهج دراسة الحالة :

أ_ يتميز منهج دراسة الحالة بوجود حالة واحدة ، وبمس مجتمعة الدراسة ونختار منه عينة ، كما هو الحال في المنتهج الأخرى كالمنهج الوصفي والمسح الإجتماعي ، وهذه الخاصية سوف توفر الجهد وتزيد من التركيز وتحول دون تشتت جهود الباحث ، مما يؤثر على نوعية البحث ، ونوعية النتائج .

ب _ يسمح للباحث في التركيز والتعمق في حالة واحدة وتناولها من كل الجوانب بمعنى أن الباحث يركز جهده الفكري والبدني حول حالة واحدة يدرسها دراسة مفصلة وجيدة ، ولايحقق هذه الخاصية إلا إذا تناول جميع جوانب الظاهرة .

ت_ إن الخاصيتين السابقتين يؤديان إلى هاته الخاصية التي تميز منهج دراسة الحالة وهي المتعلقة بدرجة مصداقية وموثوقية نتائج البحث ، فعملية التركيز والتعمق في

¹⁷ _ عطوف محمد ياسين ، مدخل في علم النفس الإجتماعي ، دار النهار للنشر ، بيروت ، لبنان ، 1981 ، ص50.

¹⁸ _ عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 114.

دراسة الحالة يكسب النتائج المتوصل إليها من خلال البحث على المصادقية والقيمة العلمية والقابلية للتعميم ، ونستطيع القول أن هذه المزايا هي ثمرة اي بحث اجتماعي .

ث_ يتميز بالمرونة التي يتمتع بها الباحث أثناء تطبيقه لهذا المنهج ، بحيث أنه يستطيع أن يعدل ويزيد ويحذف بناء على تطور البحث حول الحالة ، وبناء على المعلومات الجديدة التي يتحصل عليها ، بذلك يمكن القول أن الباحث يملك دائرة واسعة من التصرف عند تطبيقه لهذا المنهج .¹⁹

9_ مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع البحث في هاته الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري ، ونحاول في هذا المجتمع معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في حال وقوع اي نوع من الأزمات كان نوعها في مؤسسة اتصالات الجزائر _ فرع ولاية تندوف مع التركيز الكامل على مختلف عناصر مجتمع البحث المدروس وهي الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف ، وقد يكون الاختيار بعينة قصدية لمفردات العينة بالمجتمع المدروس هو الأنسب في هذه الدراسة .

المعاينة : عملية تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة ، وعليه فالمعاينة الأنسب لموضوع دراستنا هي المعاينة الغير الاحتمالية ، وذلك لعدم الخضوع لأي قوانين احتمالية .²⁰

ومنه فإن إجمالي عدد عينات البحث قد بلغت (13) مفردات في مديرية اتصالات الجزائر _ ولاية تندوف من أجل الاجابة عن إشكالية البحث .

10_ أدوات جمع البيانات :

¹⁹ _ عامر مصباح ، المرجع السابق ، ص114.

²⁰ _ ريجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، ط 1 دار الصفاء ، الأردن، 1977م ، ص143.

من أجل الحصول على الكثير من المعلومات الكافية واللازمة لإجراء بحث ميداني ، يستوجب على الباحث الإعتماد على أكثر من أداة من أجل جمع المعلومات حول إشكالية الدراسة ، ومنه اعتمدنا في هذه الدراسة على :

الملاحظة :

تعد الملاحظة كواحدة من أدوات جمع البيانات مصدرا لجمع المعلومات ، عن طريق مراقبة عينة مجتمع الدراسة وملاحظة مختلف سلوكياته دون إخفاء أو إهمال أي عنصر ، حيث يتم من خلال هاته الأداة دراسة العينة دراسة شاملة وتحليلها للحصول على النتيجة التي يهدف إليها البحث ، فالملاحظة أو المشاهدة الحسية ، صالحة لإدراك وفهم الظواهر ، وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات لأن الباحث عندما يصف ظاهرة ما يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبه

21 .

وقد استعملت الملاحظة المباشرة في محاولة لجمع البيانات والبيانات التي تفيدنا في البحث عن حل للإشكالية التي نحاول الإجابة عنها وذلك من خلال الاقتراب من جميع القادة المسؤولين والإحتكاك الكثير بهم ومراقبة تصرفاتهم وطريق تعاملاتهم سواء العملية وغيرها .

كذلك محاولة معرفة أهم الأجهزة والوسائل الإتصالية المستخدمة وطريقة استخدامها و الوقت المناسب لإستخدامها خصوصا وقت حدوث الأزمات والكوارث .

_ المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها من أبرز الأدوات والوسائل المساعدة في جمع بيانات الدراسة والمعلومات لمساعدة الباحث وايضا هي عبارة عن إجراء لقاء مباشر بين الباحث

²¹ _ عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ، ص30.

وعينة المجتمع التي سيتم دراسة البحث عليها ، وتقوم أسس المقابلة طرح عدة أسئلة خاصة بموضوع البحث على الشخص المقابل ، وجمع هذه الإجابات وتحليلها .

تمكن المقابلة للباحث التزويد بالكثير من المعلومات إضافية تعينه لفهم الموضوع جيدا ، وكذلك في تحليل شخصية المبحوثين ودراسة ردة أفعالهم وطرق إجاباتهم وتعاملهم مع الأسئلة .²²

_ يمكن تصنيف أسئلة المقابلة إلى ما يلي :

اسئلة مفتوحة :

وهذا النوع يعطي عدة خيارات للإجابة حيث أن هذا النوع يمتاز بوفرة المعلومات التي يمكننا الحصول عليها ولكن مع صعوبة تصنيف الإجابات ، وكانت هذا النوع من الأسئلة الأكثر استخداما في بحثنا حيث اعتمدنا على تخصيص محورين لطرح الأسئلة الأول الموسوم بالقيادة الإدارية وادارة الأزمات في المؤسسة المذكورة _ اتصالات الجزائر للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات وتحليلها وتفصيلها

الأسئلة المغلقة :

هي نوع مخصص حيث تكون الإجابات فيها بتحفظ على اسرار المهنة وغيرها وغالبا ماتكون بنعم أو لا ، وهذا ما اعتمدنا عليه بشكل طفيف في المحور الثالث "إدارة الأزمات" في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك قصد معرفة مدى جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات وكذلك معرفة دور القيادة في تسيير المؤسسة و إدارتها خصوصا في فترة الأزمات .

_ وثائق المؤسسة :

²² _ موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص171.

تصنف الوثائق الإدارية المؤسساتية من أكثر الدعائم البحثية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات والحقائق كونها تعكس واقع المؤسسة ، بحيث في دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي ساعدتنا في التعرف على الحدود والمجالين المكاني والبشري للدراسة كما صاحب ذلك التحصل على وثائق تخص الهيكل والتقسيم التنظيمي لكل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر _ فرع ولاية تندوف .

10_ مجالات الدراسة وهيكلتها :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية : من خلال تحقيق هدف التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة ، ولتحقيق هاته الدراسة فستجرى بحول الله في مؤسسة اتصالات الجزائر _ فرع ولاية تندوف وذلك كونها مؤسسة إقتصادية رائدة في مجال الإتصالات السلكية ولا سلكية بالجزائر .

الحدود الزمنية : لكل دراسة فترة زمنية مفروضة لإجرائها والتي تتحد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة ، وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الزمنية من شهر فيفري 2021 إلى شهر ماي من نفس السنة إلا أنه وبسبب مايعيشه العالم من ظروف صحية **covide 19** تم التأخر وتأجيل التبرص لوقت متأخر قليلا .

الحدود البشرية : ستركز هذه الدراسة على القادة الإداريون " الإدارة العليا " فقط بمؤسسة اتصالات الجزائر _ فرع ولاية تندوف .

الحدود العلمية : تقتصر هذه الدراسة على دراسة دور القيادة الإدارية في المؤسسة وخصوصا في فترة الأزمة وإيجاد العلاقة بين متغيرين هما القيادة الإدارية وإدارة

الأزمات ، وكيف تساهم خبرة القيادة و وحنكتها في تسيير المؤسسة في فترة الأزمات والكوارث .

11_ تقسيمات البحث : للإحاطة التامة والمختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم البحث على قسمين: جانب نظري وجانب تطبيقي .

الفصل الأول: سوف نتطرق فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية و صفات القائد الإداري والقيادة الإدارية ، وتأثيرها ، وأنواعها ، ومعوقات القيادة الإدارية وأنماطها .

الفصل الثاني: سوف نتطرق فيه إلى مفهوم الأزمات وكيفية إدارتها ، ومراحل إدارتها وكيفية التدريب على قيادة الأزمة ، والقيادات البديلة وقت حدوثها .

أما الجانب التطبيقي فهو يتكون من فصل واحد يضم دراسة ميدانية لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ المديرية العملياتية بولاية تندوف ، وسوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة مختصرة وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي وأهدافها، بالإضافة إلى دراسة حال القيادة الإدارية بالمؤسسة وكيف تتعامل مع الأزمات ، وهذا يتم كل منهما على حذا وكذلك دراسة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية بإدارة الأزمات وذلك من خلال تحليل المقابلات التي أجريت مع المبحوثين والقادة الإداريون في مؤسسة اتصالات الجزائر _ المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر ولاية تندوف والخروج بنتائج قد تفيد البحث العلمي أو تثري الباحثين المستقبليين في هذا الموضوع .

الإطار النظري للدراسة :

_ الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية .

تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة الإدارية موضوعا هاما وذا أهمية خاصة في الدراسات المتعلقة بالإدارة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة ، وقدرتها على التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم .

كما نذكر ان جوهر العملية القيادية يمكن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات سواء كانت مهنية او إجتماعية وتفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن من أساسيات إختيار النمط أو الأسلوب القيادي الأمثل والذي يتماشى مع تطلعات المنظمة ويحقق أهدافها المرجوة ، كذلك مع الإنسجام التام وملائمته مع العاملين والجمهور هذا مايدل على نجاح الإدارة وإعطائها فعالية مطلقة ومكانة مرموقة داخليا وخارجيا .

ومنه فأن جل المؤسسات تحتول إختيار قائد إداري محنك وذو خبرات عالية المستوى ،

إضافة إلى إختيار وتوفير عدة تقنيات واساليب التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها ، من أجل معرفة نقاط الضعف ومعالجتها وكذا نقاط القوة وتعزيزها والتركيز التام على الإستعداد للمواقف الأزموية وكيفية التعايش معها .

ومنه نحاول في دراستنا هاته محاولة الكشف وتقديم الحلول لمختلف العراقيل التي تحد من فاعلية الأداء القيادي ، وقيام القادة بالمهام والأدوار التي أوكلت إليهم ، سواء كانت في الظروف الإعتيادية أم الإستثنائية التي تمر بها المنظمة ، ولذلك يتضمن هذا الفصل من خلال عدة عناصر كالآتي :

1.1_ مفهوم القيادة الإدارية .

1.2_ عناصر القيادة الإدارية وخصائصها .

1.3_ أهمية القيادة الإدارية .

1.4_ أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها .

1.5_ علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة .

1.6_ معوقات القيادة الإدارية .

1.1_ مفهوم القيادة الإدارية : إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة

انطلاق لتحديد معنى كلمة القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (ship Leader)

مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) وذلك كما ذكرت (آرندت Arendet)

، لأن الفعل اليوناني يبدأ أويقود أو يحكم¹.

وذهبت (آرندت) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين

وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة

على أتباعه.

واستنتاجاً من هذا التحليل تخلص (آرندت) إلى أن كلمة (قيادة) كانت تنطوي على

علاقة اعتمادية متبادلة (Interdependenc relation) بين من يبدأ الفعل

، ومن ينجزه..

وتعني كلمة قائد Leader ، الشخص الذي يوجه أو يهدي الآخرين... بمعنى أن هناك

علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه ، والقيادة بهذا

المفهوم عملية رشيدة process Rational طرفاًها شخص يوجه ويرشد

¹ إن الكلمة الإنجليزية المقابلة لكلمة **Archein** اليونانية ، هي كلمة Archon أي الأرخون الحاكم الأول في أثينا القديمة ، حيث كانت هذه (الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد .

والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف أغراض

معينة .²

كما أن كلمة قيادة لم تستخدم في القرآن الكريم بلفظها ، كما لم تستخدم مشتقاتها على

مستوى (قودو)، فقد استخدمت على مستوى جذر مرتين فقط .³

والقيادة بمعناها العام كما عرفها (ولمان) بأنها (مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه

والتحكم في الآخرين أمرا ناجح) .⁴

وإذا كان مفهوم القيادة بمعناها العام يعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم ، لتحقيق

أهداف معينة ، إلا أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة

المنظمة ، فهناك قيادة سياسية ، إدارية ، وقيادة عسكرية ، وعليه يوصف الشخص

الذي يوجه نشاطا معيناً بنوع النشاط الذي يوجهه ، فيقال القائد السياسي ، والقائد

الإداري ، والقائد العسكري ، وكما يرتبط نوع القيادة بنوع النشاط ، يرتبط أيضا بدرجة

التأثير المطلوبة ، ونوعية الأهداف المراد تحقيقها .

ومفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل

بين القائد والعملية الإدارية ، ولذا فإن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية في

² _ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط1 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009م ، ص 86 _ 87 .

³ _ محمد فؤاد عبد الباقي ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، اسطنبول : المكتبة الإسلامية ، 1984م ،

ص 53 .

⁴ _ خالد تلعيش ، (دور القيادة في إدارة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية

والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010م ، ص 69 .

تمحور الأخيرة حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري ،
بينما تتجه القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم
لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

إلى محاولات الإقناع والحث في القيادة الإدارية ، "ضرورة قيام القائد بتوجيه وتنسيق
ورقابة أعمال الآخرين في

ويضيف (وايت) إلى محاولات الإقناع والحث في القيادة الإدارية ، "ضرورة قيام القائد
بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة⁵.

وعليه ، فالقيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائدا ، أي متى توفرت
السلطة لدى المدير بحكم وظيفته في تولي أمور المنظمة ، بالإضافة إلى قدرته على
التأثير والتوجيه والإقناع في مرؤوسيه ، حينئذ يمكن القول إن هذه القيادة هي قيادة
إدارية.

2. 1_ عناصر القيادة الإدارية وخصائصها :

أولا - عناصر القيادة الإدارية :

⁵ سامية خميس أبو ندا ، (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور
بالعدالة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال 2007م ، ص
40-41.

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم ، شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له .⁶

وانطلاقا من مجمل التعريفات التي قدمت حول القيادة ، تبين لنا أنها تتكون من عناصر أساسية والتي تتمثل في :

أولا _ القائد الإداري :

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة ، وقد أورد (كارثر) خمس تعاريف للقائد تتلخص في :

1_ يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

يؤكد هذا التعريف التقاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة ، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فردا ما مركزا للانتباه ولكنه ليس قائدا .

2_ القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

الصالح جيلح ، (أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2006م ، ص 24.

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه ، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة ، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية (القادة) ، ومع ذلك فهم قادة ، مثل هتلر .

3_ القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة.

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة ، وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة .

4_ القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة ، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير .

5_ القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة.

إلا أننا نجد في كثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة ، حاكم عسكري ، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب . نظرا للانتقادات السابقة نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو (العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا).⁷

⁷ _ الصالح جيلح ، المرجع نفسه ، ص 24.

ثانياً_ الجماعة (المرووسين):

من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد ، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف.⁸

ثالثاً_ عملية التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية ، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث ، الإذعان لدى الآخرين ، وقد يكون الإذعان قسريا ، وكذلك يختلف الإذعان عن السلطة ، حيث إن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين ، ومن أهم وسائل التأثير نذكر مايلي :

1. التأثير القائم على المكافأة .
2. التأثير القائم على الإكراه .
3. التأثير القائم على أسس مرجعية .
4. التأثير القائم على الخبرة .
5. التأثير القائم على المعلومات .

⁸ _ خالد تلعيش ، مرجع سبق ذكره ، ص78.

6. التأثير القائم على الإعجاب الشخصي .

7. التأثير القائم على الشرعية .

8. التأثير القائم على التمكين .⁹

رابعا _ تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة :

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ، ولكن هذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأهداف خاصة بالجماعة ككل ، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها .¹⁰

ترى (ماري فولت Mary Follet) أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية ، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة .¹¹

خامسا _ الموقف :

⁹ _ الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص25 - ص 24.

¹⁰ _ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص94 .

¹¹ _ صالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات ، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل ، بل يتم التعامل مع كل موقف على حذا ، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها .

لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان ، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكتيفها ، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب .¹²

• خصائص القيادة الإدارية :

1. **قوة التحمل والحكمة :** وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة ، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
2. **اليقظة وبعد الرؤية :** وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ ، أما الرؤية فتعرف بأنها صور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
3. **التفاعل الاجتماعي :** من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور بروح التكامل والتناسق وأداء المهام.

¹² _ صالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

4. التواضع والعدل والولاء : أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة ، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب ، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه وقسمه ورؤسائه ومرؤوسيه .

5. التوافق الاجتماعي والنفسي : أي من خلال خصائص معينة كالثبات والرزانة وردود الفعل المناسبة .

6. الروح المرحة : أي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحة وإشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا ينعكس إيجابيا على العمل.

7. جودة التعبير والخطابة : القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب و العقاب المناسب .

8. الأخلاق الحميدة : أي الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع وسعة الإطلاع والرغبة في المعرفة.¹³

فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، ط1 ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010 م ، ص ص 34¹³ ، 36 .

9. **القدرة الحسنة للمرؤوسين** : يكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل ، فيتعين على القائد أن يمارس و يطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي ، و أن يحدد نموذجاً واضحاً للمرؤوسين .

10. **المهارة السياسية** : تتطلب القيادة مهارات و قدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها ، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه ، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية خصوصاً وقت الضرورة القصوي والملحة لذلك .¹⁴

11. **القدرة على الاتصال** : تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسماً في مدى نجاح القائد في عمله ، حتى إن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة مجموعة اتصالات و التي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين وأنها جزء لا يتجزأ من إكتساب الخبرات وتبادل المهارات والتفاعل والاتصال الفعال .

12. **الحيلة والذكاء** : حيث يفكر القيادي بشكل مختلف عن الآخرين عن غيره ، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.¹⁵ بحيث أن القدرة العقلية التي تمكن الشخص من تبني خطة عمل هي الذكاء العقلي المهني وهي التي تحدد النجاح

¹⁴ _ الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص120.

¹⁵ _ صالح الجليح ، المرجع نفسه ، ص101 _ 102 .

أوالفشل ، فهناك من يملك هذه الميزة بشكل فطري والبعض الآخر يلجأ لتدريب المستمر .

3. 1_ أهمية القيادة الإدارية :

- ❖ تحويل الأهداف الرئيسية والثانوية إلى نتائج فعلية .
- ❖ تطوير الأفراد وتحفيزهم من أجل العمل الجاد .
- ❖ تعتبر القيادة اساس تطبيق المهام الإدارية ، إبتداءا من التخطيط والتنظيم والتوجيه ، وصولا إلى الرقابة .
- ❖ إستغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب .¹⁶
- ❖ تقديم المصالح على المفسدات والترجيح فيما بينها ، وإدراك مواطن الضرر على المدى القريب والبعيد ، وإتخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين الراجح والمرجح عليه ، وذلك من خلال الخبرة القيادية والتطلع من خلال الرؤية الصحيحة للواقع .
- ❖ وسيلة للإخراج أو إستخراج الطاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج ، وإمتصاص الطاقات السلبية .

- ❖ يعد سلوك القيادة الإدارية انعكاساً مؤثراً على العمل المؤسسي ، لأنه المثل الأعلى الذي يقتدى به ، بحيث القائد الناجح تجده قدوة لطاقم العمل والفاعلين في المؤسسة .
- ❖ تعد مرجعية عليا للرقابة والمحاسبة ، فيها يتم تنفيذ السياسات والعقوبات للمخالفين ضمن سياسات الردع المناسبة ، وذلك حسب تقدير الفعل وقيمه وانعكاسه على العمل .
- ❖ تعد القيادة وسيلة إتخاذ القرارات المناسبة في ظل وجود بيانات قائمة لجهة معينة .
- ❖ ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم ، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم .
- ❖ ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً كبيراً وإنطباعاً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم بحيث إذا عمل القائد ضمناً أو علانية ، يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية ، وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به القاصي و الداني والمرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم .¹⁷

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين ، وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الإجتماعية الموجودة في المنظمة ، ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد والعاملين ، ويتطلب ذلك منه سلوكا معينا ، كالإعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية والشفافية..... الخ

1_ الإدراك الذاتي :

هو مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا ، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون ، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمؤوسيتهم ، وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجه المؤسسة ، إلا أن مؤوسيتهم قد يرو بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل والرحمة أو الموضوعية وخصال القيادة .

2_ الموضوعية :

وهي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القولى التي دفعت بمؤوسيه لأن يسلكوا سلوكا معينا ، وإن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المؤوسين ، وبالتالي توجيههم وإرشادهم .

3_ الإعتناق :

وهو رؤية القائد أو الشخص حول تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر ، فحتى يتمكن من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لابد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس ، فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها ، وتجاه زملائه ورؤسائه ، وتجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفائته .¹⁸

وكذلك تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط المهمة الآتية :

- 1_ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- 2_ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الهدف .
- 3_ بدون قيادة تعيش المؤسسات في عبث ، ويفتقد التخطيط والتنظيم والرقابة وبهذا تظهر لنا عواقب وخيمة تأثر في تحقيق أهداف المنظمة .
- 4_ بدون قيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية ، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- 5_ أن تصرفات القائد الإداري وسلوكاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق

اهداف مشروعة

د.محمد بن علي شيبان العامري ، مقال علمي قسم تنمية بشرية ، الخميس 21 جمادى اولى ، 16 يناير 2020 ،¹⁸ 02 مساءً .

4. 1_ أنماط القيادة الإدارية :

أولا - أنماط القيادة الإدارية:

في واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطا محددًا في كل المواقف وفي جميع الظروف ، فالمواقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي لتعالج إحدى المشكلات بسلوك يعكس نمطا بمثابة النقيض ، ولكن هذا السلوك يكون في هذه الحالة خروجًا عن المؤلف (إدارة الأزمات) وليس نهجا متبعا .

19

تعددت التصنيفات التي قدمها العلماء والمفكرون والباحثون بغرض تحديد الأنماط القيادية أو تلك التي وردت في إطار المدارس المختلفة (كلاسيكية ، سلوكية ، حديثة) ، غير أنه من بين التصنيفات التي وردت في كثير من المراجع التي تناولت موضوع القيادة ، ذلك التصنيف الذي يميز بين قيادة ديمقراطية وأخرى ديكتاتورية وثالثة فوضوية ، وبناءً على ما سبق يستعرض الباحث تصنيفين لأنماط القيادة كما يلي :

أولا- الأنماط القيادية وفق السلوك القيادي المتبع

وتأخذ الأنماط القيادية ثلاثة أشكال :

سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط01 ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001م ، ص105¹⁹.

1. القيادة الديمقراطية :

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية ، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات .²⁰

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم ، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها ، ففي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد ، وفي ظل القيادة الديمقراطية تكون الجماعة أكثر تحمسا وتماسكا ، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس من داخل نفوسهم ويستمر العمل حتى أثناء غياب القائد .

لكن ما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها المستمر في اتخاذ القرارات التي تتطلب الأنية والسرعة ، كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية ، وإذا كانوا من الجهلة ، ومحدودي الخبرة .²¹

²⁰ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط01 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص153.

²¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2010م ، ص ص 102-107.

2. القيادة الديكتاتورية : وتأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا ، م لأن القرار يمر فقط من خلال القائد ، ويركز هذا النمط السلطات في يده ، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ، ويتدخل في أعمالهم ، ويقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم ، ويهتم هذا القائد.²²

2. القيادة الفوضوية :

سميت فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء ، وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد ، ويقوم القائد عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه ، ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلي :

- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.
- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين ، فنقل إنتاجيتهم .
- تتعدم القيادة في انعدام السيطرة على المرؤوسين .

بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010م ،

التميزات	الديكتاتوري	الديمقراطي	الفوضوي
1_ اتخاذ القرارات	1_ بسرعة	1_ بطيء ومكلف	1_ سريع
2_ التعامل مع الطوارئ	2_ ممتاز	2_ ضعيف جدا	2_ نتائج مبهمه
3_ الإبداع	3_ يعتمد على القائد	3_ مرتفع قليلا	3_ مرتفع جدا
4_ رضا العمال	4_ يضمحل مع المدى	4_ مرتفع قليلا	4_ يتناوب بين الإرتفاع والإنخفاض
5_ تدعيم أداء المهام	5_ معارض	5_ مؤيد	5_ مؤيد
6_ التناسق بين الأفعال	6_ سهل جدا	6_ بطيء	6_ صعب وبطيء

جدول رقم - (01) يبين مقارنة بين اساليب القيادة على أساس السلوك المتبع²³

المصدر: <https://www.swiftandsmart.com> 04/06/2021

PM16:16

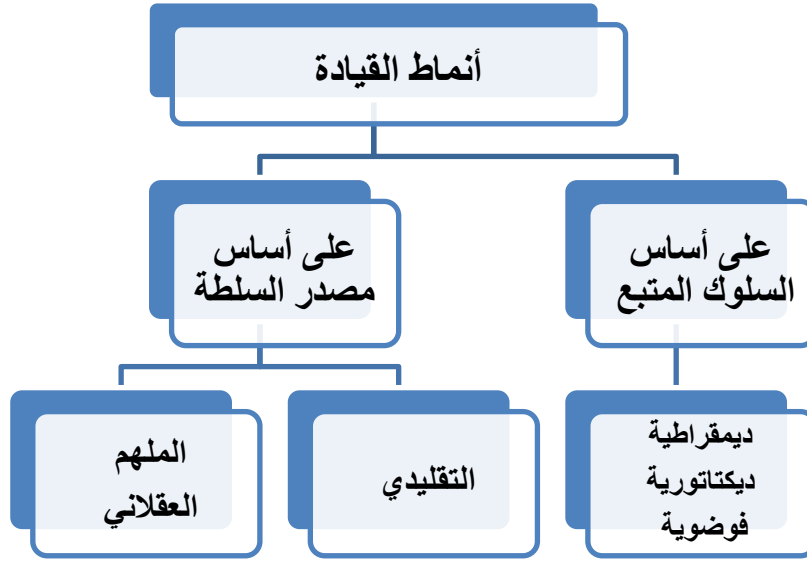
حاتم سماتي ، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم
²³الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، 2010م ، ص 45.

ثانياً - الأنماط القيادية حسب مصادر السلطة : يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها (ماكس ويبر Max Weber) وتماشياً مع ذلك قسمت إلى مايلي :

1. النمط العقلاني : وتستمد القيادة سلطتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات ، وترتكز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة ، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك ، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير ، وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة بإتباع الخطوات بشكل عقلاني وواقعي .

2. النمط التقليدي : ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد ، وما يؤخذ على هذا النوع أنه يمنح أهمية أكبر للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة ، وهو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه تحمل مسؤولية القيادة والإتصاف بالرشاد والحكمة .

3. النمط الملهم : تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع هبا التأثير على المرؤوسين ، وتكون نظرهم للقائد على أنه شخص مثالي لا يخطأ ، لديه صفة الإلهام يستطيع بها إنجاز الأعمال الصعبة والتغلب على المشكلات و الأزمات مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة.



شكل رقم 01 _ يبين أنماط القيادة على أساس السلوك المتبع ومصدر السلطة.

المصدر : من إعداد الباحث .

ثالثا - العوامل المحددة للنمط القيادي:

بناء على ماذا يتشكل سلوك القائد ؟ وما هي الفواعل والمتغيرات التي يتم من خلالها إتباع أسلوب قيادي معين ؟ ومما يجب التنويه به أن أسلوب القائد هو نتاج تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض وهي كالاتي :

1_ أولا - خصال القيادي الناجح :

لطالما ساد اعتقاد بأن الشخص يُولد بشخصية جذابة أو يكون مجرداً منها؛ لكن علماء النفس يعتقدون أنّ الجاذبية تتألف من مزيج من الصفات الموروثة والمكتسبة .

_ نعم ، يُولد بعض الأشخاص وهم يتمتعون بشخصيات أكثر جاذبية من شخصيات الآخرين، لكنّ الخبر السار هو أنّ بإمكانك أن تتعلم كيف تصبح صاحب شخصية أكثر جاذبية، وأن تطور هذه الخصال إذا أردت أن تصبح قائداً فعالاً؛ لكن قبل أن ننتقل إلى تلك الخصال، ربّما سيكون من المفيد أن نحدد بدقة معنى الجاذبية .

ماهي الجاذبية :

(كاريزما) وهي كلمة يونانية charisma تعني كلمة جاذبية في اللغة الإنجليزية

الأصل تعني هبة الإله ²⁴.

1. السمات الشخصية: وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد – قد

تكون مكتسبة أو موروثة – والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه ، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى ، إضافة إلى دورها في اختياره الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد ، لكن الإفراط في تلك الخصال قد يأتي بأثر عكسي. والسر وراء النجاح يكمن في معرفة الإنسان بقدراته قياساً على تلك الصفات، والاستفادة من قوته، وتلافي مواطن ضعفه،

عندها يمكن أن يخطو واثقا لفهم الكيفية التي تؤثر فيها الشخصية على نجاحه في حياته العملية.

2. التصورات المضرة التي يتبناها القائد حول خصال رؤوسيه : فالقائد الذي يؤمن

بوجوب متابعة رؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة

إليهم ، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة الرؤوسيين تختلف عن ذلك الذي يدع

مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم.

3. مستوى الخبرة الفنية : وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب

القيادي ، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية سيعتمد على خبرته تلك في قيادة

مرؤوسيه ، كما تقلل من اعتماده على غيره ، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون

ذلك ، فهذا يفرض عليه بأن يستعين بمن معه في المنظمة.

4. مفهوم القائد عن ذاته : يرى (بيش)beach أنه لكي تفهم شخصا آخر يجب

أن تعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته ، أما عن مفهوم الذات ، فإن

الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى " تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها

الفرد عن ذاته" ، وتتمثل تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه

القيادي متسقا معها .

5. الخبرة الفنية : وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي ، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه ، كما تقل من اعتماده على غيره ، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك ، فهذا يفرض عليه بأن يستعين بمن معه في المنظمة.

6. الدافعية : وتشير إلى الطموح ، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة ، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في (قبول المخاطرة المحسوبة ، الجدية ، قبول التحدي ، المثابرة ، المراقبة الذاتية ، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي ، وعدم الاكتفاء بالوصول إلى الأهداف التي يراها الآخرون كافية.

➤ ثانيا - خصال المرؤوسين : يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في

تحديد أسلوب القيادة الإدارية ، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة ، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم ، ويشتمل هذا المتغير على :

1. توقعات المرؤوسين : يرى كل من (رايتسمان و ديوكس Deaux&w) أن القائد

الكفاء هو لذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه ، وأن يعدل في سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها.

2. مستوى نضج المرؤوسين : يعكس مستوى نضج المرؤوسين كلا من مستوى

خبرتهم بالعمل ومستوى دافعيتهم لأدائه ، لذا يجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات

نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له ، كما يجب أن يعدل

القائد أسلوبه القيادي ويغيره حتى ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أكثر من المردودية

والإنتاج والنضج .²⁵

3. مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها : إن شعور المرؤوسين بأهمية

المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بهم بالموقف المصاحب لأدائها يستحثهم

لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا ،

فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا ، مما يحدوا بالقائد لأن

يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف

والتشجيع في الأولى ، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية ومحاولة

عدم الوقوع في الخطأ .²⁶

ثالثا - خصائص المهمة :

هي مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل ،

²⁵ _ صالح تعيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

سميرة صالحي ، (أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين) ، مذكرة ماجستير ،
²⁶ جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2008م ، ص 18

وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية وتمثل في :

1. تحديد الأدوار: يشير (هولاند) Holland إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة ليقوم بأدائها عدد من الأفراد ، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها ، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته وبالمقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يعنى بتنمية روح الفريق لديهم .

2. غموض المهمة : في حالة غموض المهمة يقوم القائد بتزويد مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة ذلك الغموض ، فضلا على أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل ، وبالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة.

3. الحرية والإستقلالية : ، أي انه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القيادي والعكس صحيح²⁷ ، " يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوسين في تنفيذ" ، بحيث أن

²⁷ _ سميرة صالحى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 47- 49.

القائد الماهر والمحكن هو من هو من يوجه مرؤوسيه في الأوقات المناسبة والملائمة بحيث يصبح أدائهم أعلى كفاءة و يقل اعتمادهم عليه تدريجيا ، ويصبح التوجيه من بعد في العموميات وليس في التفاصيل .²⁸

رابعا _ خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة :

1. الثقافة المحيطة بالمنظمة : تساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القيادة من خلال عدة جوانب نذكر منها :

_ حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية ، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي .

_ تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين و عاداتهم وتوقعاتهم ، و من ثم تؤثر على نحو غير مباشر .

_ القائد هو الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي المناسب .

__ علي السلمي ، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق ، د ط ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر²⁸ والتوزيع ، 1999م ، ص 47.

5. 1_ علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة:

أ- الفرق بين القيادة والرئاسة : يمكن التفرقة أو التمييز بين القيادة والرئاسة في عديد من الجوانب :

بحيث تعد فكرة الرئاسة طاقة وقوة تنظيمية خارجية تقرر بعيدا وخارجا عن شخصية القائد وذاتيته ، أما القيادة فهي ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تستمد أهدافها أساسا ومصدرها من ذاتيته وشخصية القائد بصفات وأمكانياته وقدراته التنظيمية من جهة ، ومن تماسك أعضاء الجماعة والتفاهم حول القائد لتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل القائم بين القائد ومرؤوسيه من جهة أخرى ، وقد تصبح الرئاسة قيادة عندما يقوم الرئيس بتحقيق أهداف الجماعة ويحظى بالقبول بينهم ويعمل على تحقيق العدالة والإنصاف والإنسجام بين أفراد المنظمة .

ولعل الحد الفاصل بين القيادة والرئاسة يجسده المثل القائل (تستطيع أن تجر الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجبره أن يشرب)²⁹

كما لخص جب الفرق بين القيادة والرئاسة فيما يلي :

²⁹ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، د ط ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، ص ص 24_25 . 1997م ،

الرئاسة	القيادة
<p>1. الرئيس يتكلم باسمه و يستعمل لفظ "أنا."</p>	<p>1. الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد.</p>
<p>2. تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة ، وهكذا لا يمكن تسمية المرؤوسين بدقة "أتباع."</p>	<p>2. سلطة القائد غير قابلة للانتقال من شخص إلى آخر لأنها منبثقة من محبة وولاء الأتباع ، كما لا تتوقف على السلطات الرسمية.</p>
<p>3. ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الحب والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة.</p>	<p>3. يتحدث القائد باسم جماعته ويستعمل لفظ "نحن".</p>
<p>4. الرئيس يأمر المرؤوسين باحترامه .</p> <p>5. يقبل الأفراد بالرئيس خوفا من العقاب .</p>	<p>4. سلطة القائد يخلعها تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعا له .</p>
	<p>5. القائد يكتسب احترام الجماعة.</p>

<p>6. تقوم نتيجة نظام وليس نتيجة الاعتراف تلقائي من جانب الأفراد .</p>	<p>6. تقوم القيادة على مشاعر الحب والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة .</p>
<p>7. -مصدر السلطة هو النظام الرسمي .</p>	<p>7. تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا</p>
<p>8. يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس و أعضاء الجماعة .</p>	<p>8. التفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .</p>

جدول رقم _ 02 يبين أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس

المصدر :كريمة العرابي ، (دور القيادة في التغيير التنظيمي) ،مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر دالي إبراهيم ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010م ، ص 43.

ب - الفرق بين القيادة والإدارة :

— هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ، ورأي آخر يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ، ورأي ثالث يقول أن الإدارة علم بينما القيادة فن ، وفي هذا اجمالاً لا بد من ذكر القواعد والمعايير المتفق عليها إلى حدٍ ما.

يعرف (ظاهر الكلالدة) الإدارة بأنها (نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية و يعر المادية من خلال سياسات و إجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين ، تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف) ³⁰ .

إن القيادة ليست عملية جامدة ، بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف .³¹

القائد	المدير
1. . يسعى إلى اقتناص الفرص وتحقيق الذات وتلبية الرغبات للأفراد والمنشأة. ومهاراته و قدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق	1. حافظ على الأفراد العاملين في المنشأة ويحقق رغباتهم والسير على نهج الإدارة وتحقيق أهدافها. 2. يسعى إلى اقتناص الفرص

³⁰ — ظاهر محمود كلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

³¹ — خالد تلحيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

<p>الأهداف.</p> <p>2. يؤثر على الأفراد وسلوكهم من خلال شخصيته ومهاراته و قدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق الأهداف.</p> <p>3. يسعى إلى التنظيم وأهدافه وأدواره</p> <p>4. إثبات دوره القيادي في إدارة المنشأة .</p>	<p>وتحقيق الذات وتلبية الرغبات للأفراد والمنشأة. ومهاراته و قدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق الأهداف</p> <p>3. الاهتمام بالموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.</p> <p>4. يدير المنشأة وفق عناصر الإنتاج المتوفر .</p>
---	--

جدول رقم 03_ يبين الفرق بين القائد والمدير

المصدر : فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، ط1 ، عمان : دار أسامة

للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص44.

ج - الفرق بين القيادة والزعامة :

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد ، والتي تمكنه من التأثير البالغ تعر على تابعيه ، وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة (حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه ، اعتمادا على تأثيره الشخصي ، وقدرته . على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم ، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك .³²

الزعيم	القائد	الرئيس
يستمد سلطته من وظيفته واحترام مرؤوسيه وقوة شخصيته	يستمد سلطته من وظيفته واحترام مرؤوسيه	يستمد سلطته من وظيفته

الجدول رقم 04_ يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة

المصدر : من إعداد الباحث

سميرة صالحى ، (أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين) ،مذكرة ماجستير ،
³² جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2008م ، ص 18

6. 1_ معوقات القيادة الإدارية :

يقصد بمعوقات القيادة الإدارية بأنها هي العوائق و الحواجز التي تمنع القيادات الإدارية من تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم و تتنوع تلك المعوقات ما بين معوقات ترتبط بالأشخاص ، و آخري ترتبط بالبيئة و معوقات ترتبط بنظم الإدارة ، و هي كالتالي :

أولاً_ معوقات ترتبط بالإدارة و تسمى بالمعوقات الإدارية : و تشمل عدم التخطيط بشكل جيد ، و عدم الإلتزام بالقواعد و القوانين الإدارية ، و عدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لإتخاذ القرارات الصحيحة ، و الروتين و اللوائح البيروقراطية ، و التمسك بالمركزية ، و عدم التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسير العمل الإداري ، و فشل الأوضاع التنظيمية للنظم الإدارية .

ثانياً_ معوقات ترتبط بالبيئة و تسمى بالمعوقات البيئية : و تتضمن عدم وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعادات ، و التقاليد ، و الإنقسام داخل الجماعات بجانب عدم توافر البيئة التكنولوجية السليمة .

ثالثاً_ معوقات ترتبط بالقادة : و تشمل على غياب الكوادر القيادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية بجانب كافة المشكلات التي من الممكن أن تواجه القيادات الإدارية مثل عدم القدرة على تحمل المسؤولية و التردد ، و عدم شعور القيادات الإدارية بالراحة

في العمل وفشلهم في مواكبة التطورات ، و السعي نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم و التعامل مع الأساليب و الطرق التقنية الحديثة و الإعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي و من جانب آخر قد تعشل الرؤساء في اختيار القيادات حيث أن هناك بعض الرؤساء يخلطون بين اختيار القيادات الإدارية ، و بين العلاقات الشخصية و بالتالي عملية الإختيار تفقد الدقة و الشفافية و تتم بشكل غير صحيح فضلاً عن وجود بعض القيادات التي لا تسمع لآراء الآخرين حتى ، و إن كانت صحيحة ، و تفضل دائماً الانفراد بآرائها و قراراتها و من المعوقات أيضاً عدم تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب و نظم المؤسسة و العمل في بيئة مملوءة بالتوتر و كثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى إنشغال القادة ، و المدراء في حل هذه النزاعات ، و هذا ما يعوقهم عن أداء مهامهم الأساسية.³³

خلاصة الفصل : من خلال هذا الفصل وكخلاصة فإن للقيادة دور هام وجانبا فعالا من جوانب الإدارة لاسيما في المؤسسات الحكومية أو الخواص ، وأن لابد من علاقة تفاعلية بين القائد وأتباعه لزيادة المردودية ونجاح المؤسسة ولتقادي المشاكل والأزمات وتحنب جميع العوامل التي تعيق وتقلل من فعالية الإتصال القيادي الإداري أو بالأحرى العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه.

تمهيد :

تعتبر الأزمات والكوارث من الأمور المتوقعة التي تحدث داخل الكثير من الكيانات المختلفة والتي تهدد سير العمل وانتظام أي نشاط ، ومع تطور أساليب الإدارة والأنظمة المتبعة في إدارة الأزمات أصبحت إدارة الأزمات من العلوم التي تدرس، ويوضع لها مناهج منظمة نظراً لأهمية تفادي الأزمات وتوقعها قبل أن تحدث، وعلى جميع من يعمل بهذه الإدارة توخي الحذر واتباع الأساليب العلمية في تخطي الأزمة أو منع حدوثها من الأساس .

__ انطلاقاً من كون الأزمة نقطة حرجة تواجه العديد من المنظومات ، وأن تلك التنظيمات لا يمكن أن تكون دائماً بمعزل عن تلك الحالات الصعبة التي يختلف تأثيرها حسب قوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها ، ولأن حدوث الأزمات وتنوعها وتكرارها في العقود القليلة الماضية أصبح أمراً ملاحظاً للعيان ، كما أنه أصبح من المصطلحات الشائعة و المتداولة لدى الخاص والعام ، كان لا بد من التطرق إلى هذا المفهوم من خلال إيضاح والإحاطة بأهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها ، وذلك من خلال ما قدمه علماء وباحثون ومتخصصون من محاولات للتوغل في هذا الحقل الدراسي ومحاولة بناء منهج متكامل لإدارتها - إدارة الأزمات - وذلك بهدف السيطرة والتحكم إلى حد ما في

تبعاتها وآثارها السلبية ، والتي بإمكانها أن تعصف بأقوى وأكبر التنظيمات وعلى اختلاف أصنافها .

وسنتطرق إلى ما سيأتي في هذا الفصل من خلال مايلي :

1_ مفهوم الأزمة .

2 . أنواع الأزمات .

3_ مفهوم إدارة الأزمات .

4_ مراحل إدارة الأزمة .

5_ أساليب إدارة الأزمات.

6_ القيادات البديلة وقت الأزمات .

1.1_ الأزمة من المنظور اللغوي :

ترجع أصول كلمة (أزمة crisis)، إلى الكلمة اللاتينية krinein، أما في في اللغة العربية نجد في معجم لسان العرب العَض بِالْفَمِ كَلَّهَ ، وقيل بالأنياب .³⁴

_ الأزمة من المنظور الإداري :

يرى (محمد رشاد الحملاوي) أن الأزمة هي : عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة. و يعرف (محسن الخضيرى) الأزمة بأنها : لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ... كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

_ الأزمة من المنظور الإعلامي :

الأزمة هي : موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين

محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل ، لسان العرب ، المجلد 12 ، ط1 ، بيروت : دار صادر ، 2000م ، ص³⁴ 47.

والسياسيين والنقابيين ، وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة.³⁵

على الرغم من التعاريف العديدة التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأزمة ، حيث تم تناول هذا المفهوم من مداخل مختلفة وقدمت عدة رؤى تتعلق بتحديد متغيرات الأزمة ، إلا أن أغلب تلك التعاريف تشترك في عناصر منها أن الأزمات تتميز بكونها (نقطة تحول ، تهديد ، ضيق الوقت ، تخلف آثارا).

_ الأزمة من المنظور الاجتماعي :

يرى (أحمد بدوي) أن الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف ، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

ويرى علماء الاجتماع على أن الأزمة خلل ومشكلة و موقف خارج السيطرة ، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ، ويؤثر على النظام العام للمجتمع ، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد.³⁶

³⁵ _ حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2007م ، ص34.
³⁶ _ رجب عبد الحميد ، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، د ط ، د ب ن : دار أبو اجملد للطباعة ، 2008م ، ص07.

2.2 _ أنواع الأزمات :

إن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة ، لأن اية أزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية وإقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية ، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمة . وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إلى المعايير التالية :

1. نوع مضمون الأزمة :

فهناك أزمة تقع في المجال الإقتصادي أو السياسي ...الخ ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو أزمة سياسية ، أو أزمة إجتماعية ن أو أزمة إعلامية أو إقتصادية ، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الإقتصادية وهكذا .

النطاق الجغرافي في الأزمة : إن إستخدام معيار جغرافي يؤدي إن إستخدام معيار جغرافي يؤدي لى مايعرف بالأزمة المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كإنهيار جسر أو حادث قطار ، ثم إن هنالك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي وأخيرا ثمة أزمات دولية كأزمة كوسوفا وأزمة الإنحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات .

حجم الأزمة : يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك :

_ أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى دوائر أو مؤسسات المجتمع .

_ أزمة متوسطة .

_ أزمة كبيرة .

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرارالناجمة عن أزمة مرور مثلا ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة .

المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة : يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وفي هذا

الإطار هناك نوعان من الأزمات³⁷ :

أ _ **الأزمة الانفجارية السريعة :** وتحدث عادة فجأة وبسرعة ، وكما تختفي أيضا

بسرعة ، وتتوقف هذه الأزمة على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها ، كاندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية .

ب _ **الأزمة البطيئة الطويلة :** تتطور هذه الأزمة بالتدرج ، وتظهر على السطح رغم كثرة

الإشارات التي صدرت عنها المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هاته الإشارات والتعامل معها ، ولاتختفي هذه الأزمة سريعا ، بل قد تهدد من كيان المؤسسة والمجتمع

د.دعاء محمد باقر الياسري ، إدارة الأزمات ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014م_1435هـ ،
ص31³⁷.

لعدة أيام ، من هنا لابد لتعديل خطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة ،
والتعامل مع الأزمة بسرعة وحسم وبلا تردد ، فكل دقيقة لها قيمة ، وفي كل دقيقة
ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك ومن الجمهور ، بل ومن وسائل الإعلام
المحلية أو الخارجية ، لكن كل هذه التحديات قد تكون فرصة لإختبار مدى قدرة فريق
الأزمة على التصرف ، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم ،
مثل : وجود مشكلات بين العاملين والإدارة حول ساعات العمل الإضافي وظروف
العمل والدخول في مفاوضات بين الطرفين وفشل المفاوضات .

_ كذلك أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات _ على اختلاف أنواعها
_ أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة
ونوعها ، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعاً لاختلاف
المعايير التي يتبناها كل باحث في ذلك :

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها :

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر :

وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية ، وهذا النوع
يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

ب- الأزمات غير الدورية :

وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية ، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات ، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب .³⁸

2_ تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة :

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات ، أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير .

أ- أزمة سطحية : وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة

بالتعامل مع أسبابها العميقة ، فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثارا ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.

ب- أزمة عميقة : وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به

الأزمة ، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

3_ تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني لحدوثها :

³⁸ _ رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23_24.

أ- الأزمات المفاجئة **crisis Immediae** :

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ ، ومن أمثلة تلك الأزمات تعرض المنظمة إلى (عمل إرهابي ، الحرائق ، الانفجارات ، حوادث السفن ، الطائرات ، السكك الحديدية) .

ب- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة **Emerging crisis** :

وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا ، ومن أمثلة تلك الأزمات إضرابات العاملين ، التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة .

ج- الأزمات المزمنة **stained crisis** :

وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات ، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات و أزمات المصداقية بين المنظمة وجماهيرها .³⁹

4_ تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها :

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما :

أ- أزمة هادئة : وهي أزمات خفيفة التأثير ، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع

ومن الأمثلة على هذه الأزمات البسيطة

_ عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007م ، ص 87.³⁹

(إشاعات الداخلية المحدودة ، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة).

ب_ أزمة عنيفة ومضرة :

وهي أزمات بالغة الشدة والعنف هتز الكيان الإداري ، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر ، ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة .

(إضراب شامل لكل لعاملين في المنظمة ، اعتصام الأطباء في جميع المستشفيات ، حراك شعبي ضد السلطة) .⁴⁰

5_ تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة :

أ _ الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسة :

وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنظمة وقد تلحق الضرر بها مثل إضراب العمال عن العمل ، حملات الإعلام المضادة.

ب- الأزمات الشخصية :

هي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص ، أزمة حدوث مشاكل عائلية للشخص ، أزمة عدم التقاهم مع زميل في العمل بسبب مسائل شخصية.

⁴⁰ _ المصدر : أمثلة من إعداد الباحث .

ت_ الأزمات الدولية :

الأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد و الوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الدولية.⁴¹ - (أزمة فلسطين ، أزمة قضية الصحراء الغربية... إلخ).

3.2 _ مفهوم إدارة الأزمات :

تتعدد مفاهيم الأزمات و إدارة الأزمات وتختلف وجهات النظر حول مفهومها وهناك إختلاف وتباين من شخص إلى آخر . فقد إختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والأراء ، حيث إن هذا الموضوع يمثل أحد لإهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والإجتماع والساسة وطبيعي أن تختلف وجهات النظر ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع.

_ ومنه فإن تعريف إدارة الأزمة بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية

والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والإستفادة من ايجابياتها.⁴²

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة

بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها

إلى تحقيق الأتي :

⁴¹ _ عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-87.

⁴² _ طوالبه زياد ، مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة ، 2005 م ، ص 58.

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور
- تحليل الأزمة والاستفادة منها مستقبلا .⁴³

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات حيث تعرف الإدارة بالأزمات: بأنها علم

صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين ، وهي أسلوب يلجأ إليه طرف في

علاقة ما إذا اعتقد أن له مصلحة ما في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة.⁴⁴

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها

تحتاج لتصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة

زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور .⁴⁵

والإدارة بالأزمات تتمثل في إفتعال أزمات أخرى طارئة للتغطية على أزمات قائمة

بهدف تحويل الرأي العام وتجدر الإشارة هنا إلى **أودلف هتلر** الزعيم النازي في ألمانيا

فقد إشتعل فتيل الحرب العالمية الثانية بإفتعال أزمة اتهم فيها بولندا بغزو ألمانيا .

⁴³ الباز عفاف ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.
⁴⁴ د. رقاد حليلة ، محاضرة في مقياس إدارة الأزمات بالمنصة العلمية موديل ، جامعة عبد الحميد بن باديس ،
مستغانم ، الجزائر ، 2021م ، ص04.

⁴⁵ كتاب مجهول الهوية ، إدارة الأزمات ، والأزمات بالإدارة .

بالإضافة إلى ما يحدث عندما يعتمد بعض التجار من أصحاب الموقع الإحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها وإشاعة أن هنالك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر شغف من احتياجاتهم وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة ، وتهدف إدارة الأزمات كذلك إلى السيطرة التامة على الآخرين واقناعهم بالإبتزاز وهو أسلوب لم يعد يتناسب مع أسلوب العصر .

وتعتبر بعض الأزمات عن صراع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضها إلا أن الرادع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات .

_ الأزمة والكارثة :

والصراع قد لا تكون أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه معروفة في حين تكون مثل هذه المعلومات مجهولة في حالة الأزمة ، في حين أن الكارثة لاتعتبر بالضرورة عن الأزمة وقد تكون أسبابا للأزمة ولنها لاتكون هي الأزمة في حد ذاتها ، فإذا ماحدثت كارثة طبيعية مثل البراكين والزلازل وهي كوارث طبيعية لايمكن التنبؤ بها أو توقع حجم الضرر الذي ينسجم عنها فقد تسبب نتائج هذه الكوارث أزمات (السكن ، الإعاشة ، والاتصالات والمواصلات ، وانعدام الأمن والسيطرة)

_ الأزمة والمشكلة :

وقد يجمع البعض بين المشكلة والأزمة وهو مفهوم خاطئ في طبيعته أذان المشكلة قد تكون سبب لنشوء الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها فالأزمة عادة ماتكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقفا حادا بالغ التعقيد والصعوبة في حين أن المشكلة أقل حدة وتعقيدا وعادة ما يحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها ويواجهها صانعوا القرار بصفة مستمرة وهي ناجمة عن أخطاء يمكن تصحيحها . والأزمة أصعب بكثير حيث يصعب مواجهتها وينتج عنها أخطاء لا يمكن التهاون مع مرتكبيها ، والأزمة تحتاج السرعة والدقة في التعامل معها (إدارة الوقت ، وإدارة الموقف) .

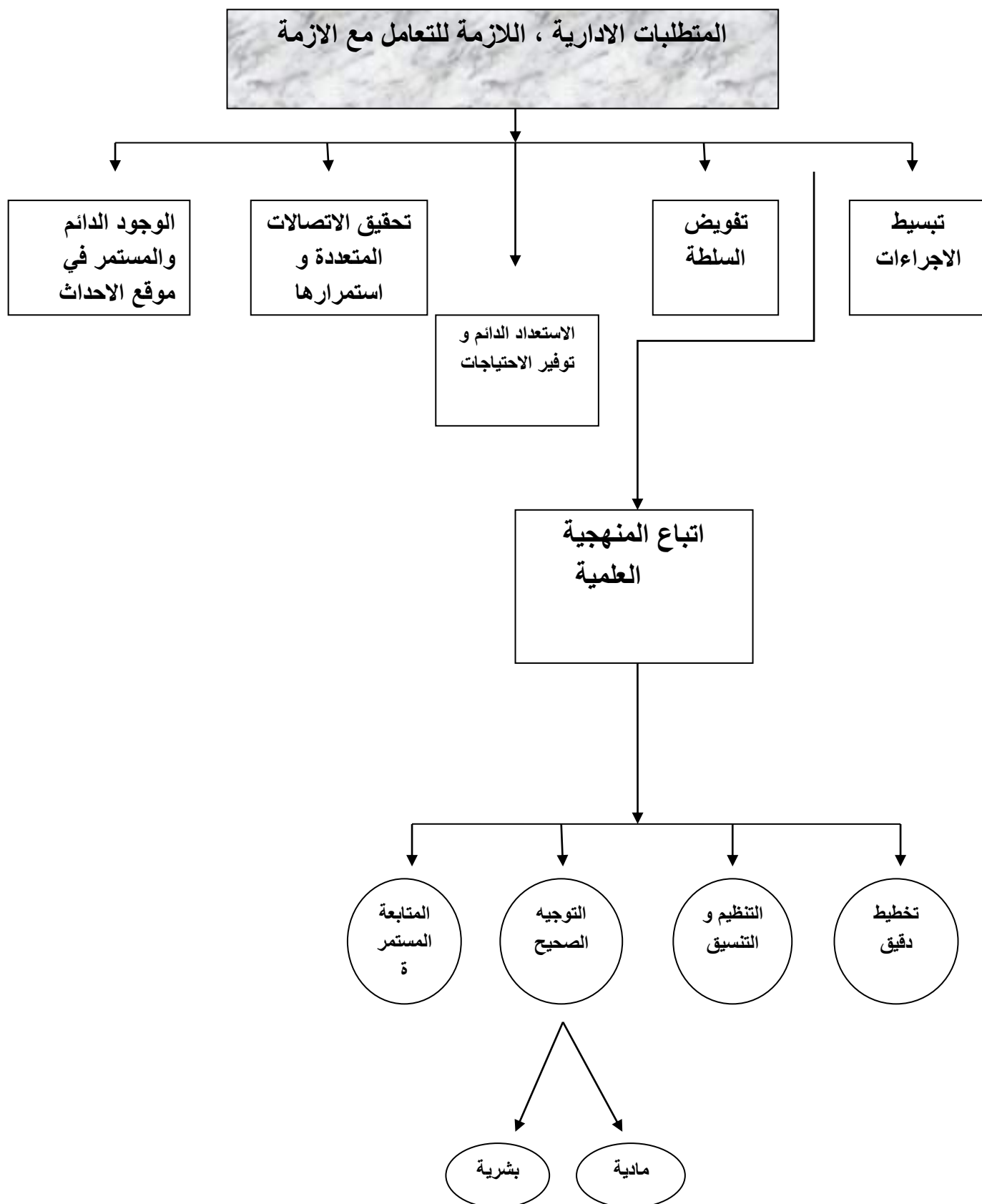
4.2 _ مراحل إدارة الأزمة :

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمات يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة وتعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل .

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات ألى إحتياجات إدارية خاصة وأيضا إلى مهارات إدارية خاصة ، ومن هنا كذلك يطلق عليها مصطلح الإدارة بالإستثناء management by exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية ، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل taskforce لديه

كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة ، ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات كما ذكرها .⁴⁶

⁴⁶ عبد الرحمن ، محمد ، إدارة الأزمات ، بحث مقدم في علوم الإعلام ، الرياض ، 1994م.



الشكل _ رقم 02 : يبين مقومات إدارة الازمة .

المصدر : د.نداء محمد باقر الياسر ، إدارة الأزمات ، ط1، دار الصفاء للنشر و

التوزيع ، عمان ، 2014 م، 1435 هـ، ص38.

1_ التواجد المستمر في مواقع الأحداث :

لا يمكن معالجة أزمة و هناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار فلذا

فان التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما :

✓ التواجد السري في مواقع الأحداث.

✓ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

2 _ انشاء فرق مهمات خاصة :

و هذه تفيد أكثر في الجانب الأمني ،حيث أنه نظرا لتباين الأزمات و اختلاف طبيعتها

فأن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة و ذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها

على إن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص و عال حسب نوع و حجم المهمة كما يجب

الاستفادة من الدول الأخرى و ذات السبق في هذا المجال.⁴⁷

3_ توعية المواطنين :

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام و توعية المواطنين و المقيمين

بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة حيث إن وعيهم بالدور المطلوب منهم

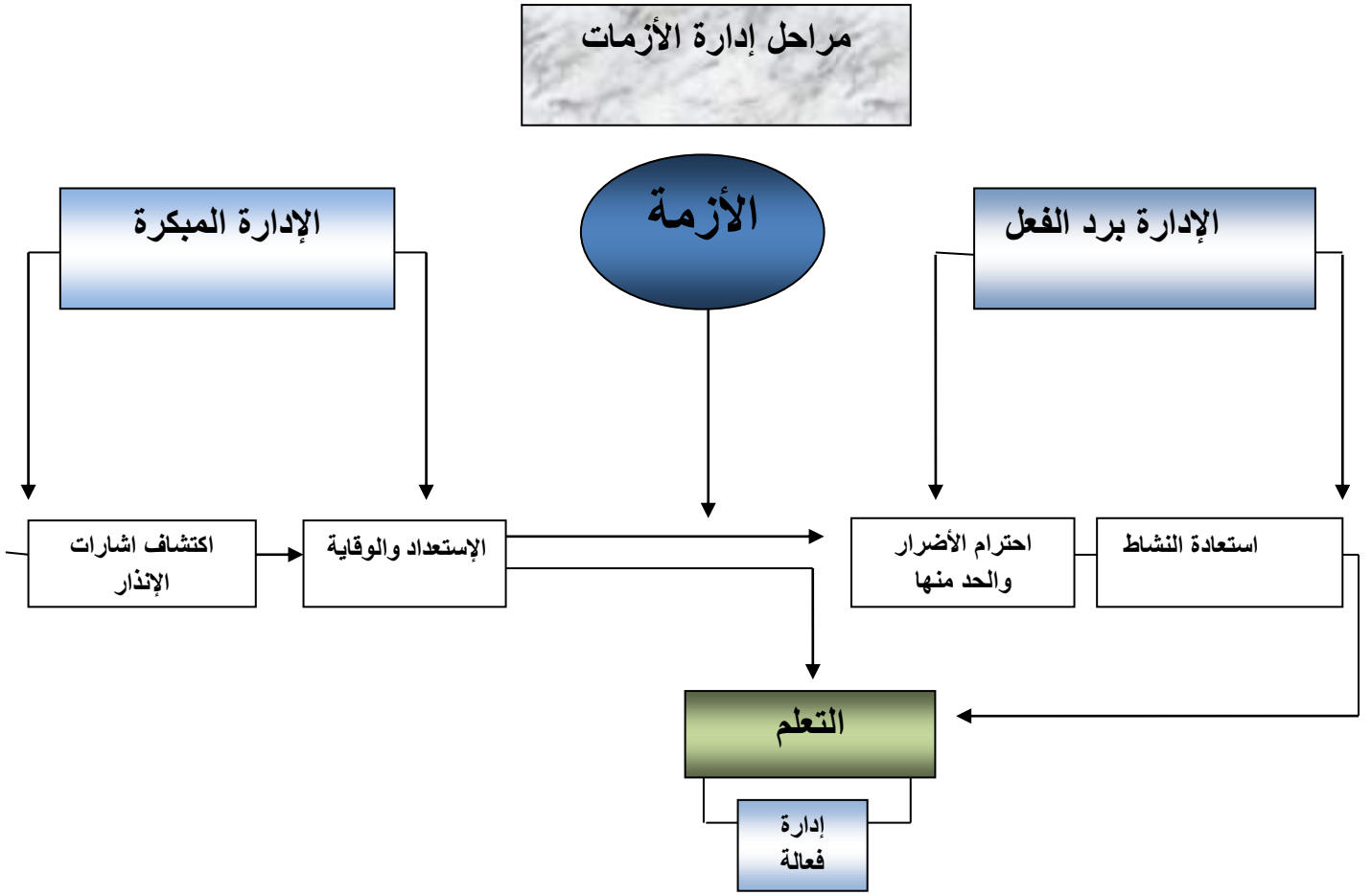
⁴⁷ _ الشعلان ، مرجع سبق ذكره، 2002، ص ص 162_165.

يؤدي المساعدة في هذا الإطار كما انه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة الوسائل و أساليب الاتصال الجماهيري من أجل التوضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها .⁴⁸

4_ الخطة الإعلامية في الأزمة :

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة ، اما مراحل إدارة الأزمات فامها خمس مراحل رئيسية ، وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتتنزيد وهي :

⁴⁸ _ الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 250 _ 251.



الشكل 03_ يبين مراحل إدارة الأزمة .

المصدر : د.نداء محمد باقر الياسر ، إدارة الأزمات ، ط1، دار الصفاء للنشر و

التوزيع ، عمان ، 2014م ، 1435 هـ ، ص38.

أ_ المرحلة الأولى ما قبل الأزمة :

حيث ترسل قبل حدوثها وبوقت طويل اشارات تحذيرية ومبكرة ومنتتالية ومالم يوجد الإهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الأزمة ، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لإحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره .

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن ان تتعرض له المنظمة والمؤسسات المختلفة :

- إشارات الإنذار الخارجية : سواء التغييرات السياسية والتشريعية أو الإجتماعية والثقافية وإقتصادية والإدارية .
- إشارات الإنذار الداخلية : مثل المؤشرات المالية أو ببيعة تسويقية أو مؤشرات إدارية .

ونظرا لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري .

ب_ الإستعداد والوقاية :

ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات ، ولكن النظام الوقائي يمكن إن يمنع امتداد أو وانتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة كما إن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة .

ت_ إحتواء الأضرار او الحد منها :

في هذه المرحلة يتم احتواء الأثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها ، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الإنتشار في باقي أجزاء المؤسسة أو المنظمة .

ثانيا _ مرحلة التعامل أثناء الأزمة :

أ _ إنشاء وحدات لإدارة الأزمات :

هذه الوحدات مهمتها التصدي للأزمات المختلفة ويجب أن تعطي لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياته وأن يتم تنظيمها بشكل جيد نظام المصفوفة ، وهو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون في وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة ، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف ، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة .⁴⁹

ب_ انشاء فرق المهمات الخاصة :

الجديلي ربحي ، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، (49 أطروحة ماجستير) الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 م ، ص 22.

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة⁵⁰ :

ت_ التدريب :

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

ومنه يجب التطوع ومشاركة القطاع الخاص :

بحيث يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات من القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات .

ث_ التوعية والإعلام :

بحيث لابد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع

الأزمة وكذلك توعية العاملين بأدوارهم وإتقانها ، هذا ما يؤدي إلى مساعدة بدرجة كبيرة

في مواجهة الأزمة وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار

قبل وأثناء وبعد الأزمة .

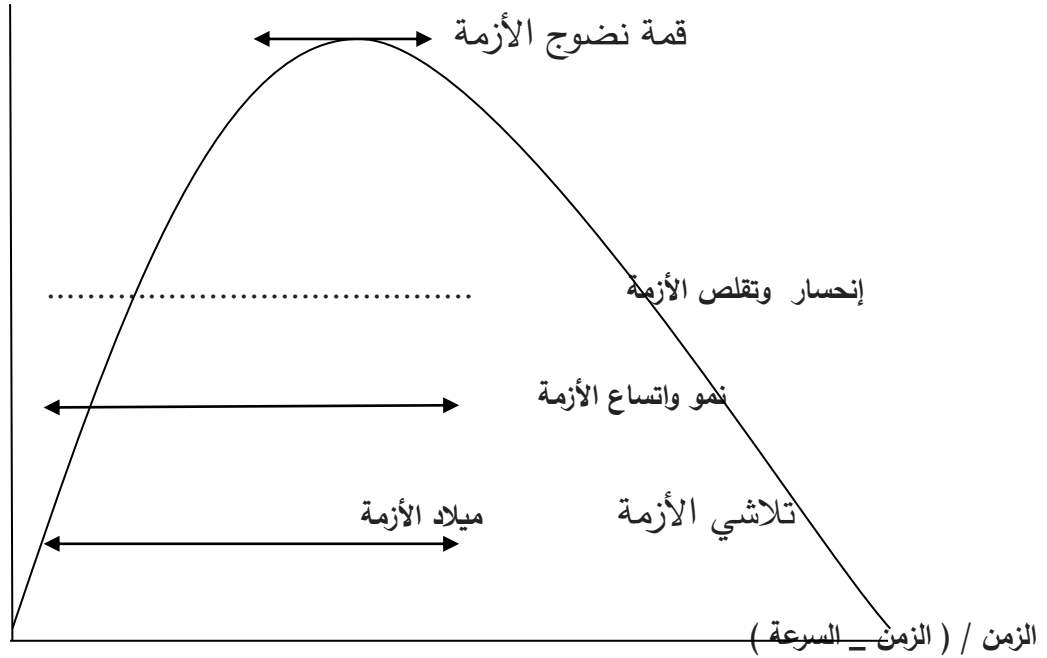
كردم عبد الله متعب ، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005م .

ج _ اعداد سيناريوهات الأزمة :

إن إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة هو الإلتباع لمواجهة

التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة التعامل مع الأزمة .⁵¹

د _ الإستفادة من الأزمة وتوثيقها للإستفادة منها مستقبلا.



الشكل رقم 04 يبرز مراحل تطور الأزمة

المصدر : خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص43.

51_ مفهوم السيناريو : هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الإنطلاق الفكري ، ويتيح وجود سيناريوهات لأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات .

خامسا _ المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات :

1_ إدارة القضايا: لقد وضع العديد من الباحثين تعريفات لإدارة القضايا إلا أن معظم هذه التعريفات تصب في نقطة واحدة هي التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة والعمل على تكييف المنظمة لها أو الإسهام في تشكيل هذه القضايا .

تمثل إدارة القضايا المرحلة الأولى في دورة حياة الأزمة ، وهي تستهدف رصد القضايا المرتبطة بأنشطة المنظمة ومحاولة تحجيم المشكلات قبل تفاقمها وتحويلها إلى أزمة ، وتسعى إدارة القضايا إلى تحديد أساليب التعامل معها بما يعود بالنفع على مصالح المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحليل هذه القضايا وتحديد أولويات الاهتمام بعناصرها واختيار البدائل القابلة للتنفيذ ووضع البرامج وتقييم فعاليتها .

وتستهدف إدارة القضايا:

أ - التعرف المبكر على طبيعة القضايا ، التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنظمة .

ب - إدارة القضايا بالشكل الذي يقلل من تأثيراتها السلبية على المنظمة.

وتعد إدارة القضايا ذات طبيعة وقائية Proactive ، بينما تكون إدارة الأزمات ذات طبيعة علاجية Reactive .

2_ الإدارة بالأزمات : وتعني افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على

المشاكل القائمة بالفعل ، وتقوم على افتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى

الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمات أو الأزمة إلى سلوك معين .ويرى

البعض أن الإدارة بالمأزق أو الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو

السياسات أو غياب تام للإستراتيجية .

وتستخدم إدارة الأزمات عادة من قبل بعض الدول والمنظمات لتنفيذ بعض إستراتيجياتها

في الهيمنة والسيطرة ، فالإدارة بالأزمات هو أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما إذا

ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة ، وعلى الرغم من كونها

فعل متعمد بهدف تغيير طبيعة العلاقة القائمة لصالح مدبر هذا لا يعني بالضرورة قدرة

هذا العمل على السيطرة على تطورات الأزمة.

وتؤكد الدراسات العلمية أن نجاح (الإدارة بالأزمات) تتطلب عدة شروط أهمها:

أ - وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة ، مما يضطر المستهد

تجنباً لصراع يعرف الأخير نتيجته مسبقاً.

ب -في حالة عدم وجود فارق جوهري بين قوى الطرفين ، فإن على مدبر الأزمة أو

مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم

إذعانه.⁵²

5.2 _ اساليب إدارة الأزمات :

⁵² _ عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93-94

تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات والدول ، حيث تمثل تلك الأساليب طرقاً يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها ، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين:

أ_ أولا – الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

وهي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات ، وهي طرق لها إغواء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة والزعماء ، إذ أن كلا منهم يتشوق إلى لذة تجربتها و استخدامها نتيجة رغبته العارمة في تجربة قوة سلطاته وصلاحياته وممارسته لخطرسة القوة ولشدة التعامل الأزموي ، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والإرجاء والتسويق ، وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعاً بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتصاص الضغط الذي تسببه الأزمة ، ومن هذه الطرق:

1_ تجاهل الأزمة :

وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة" ، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط

ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه ، و واقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري.⁵³

2- كبت الأزمة : وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة ، و يتم فيها استخدام العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها ، وعدم الاستجابة لأية ضغوط ، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها ، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا ، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم .

3_ تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تمييع الأزمة) : وتستخدم هذه الطريقة عندما لا

تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة ، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو :

- معرفة المتسببين في وجود الأزمة ، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب .
- تمييع الموقف و إفقاد الأزمة قوة الدفع.

وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لنتباحث

فيما بينها ، وتسمى بإستراتيجية تمييع الأزمة ، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها .

ماجد سلام الهدمي ، ، جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية ، د ط ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008م ، ص ص172_173.

4_ بخس الأزمة : ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن

نتائجها ، حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن ، وسيتم التعامل

معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان هيئته وتوازنه .⁵⁴

5_ تنفيس الأزمة : ويطلق على هذه الطريقة أيضا " طريقة تنفيس البركان " ،

وينظر إلى الأزمة على انها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي

تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان .

ولهذا فإنه يستوجب تنفيس الأزمة ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف

الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم وتحديد مصادر تصارع المصالح

ومصادر تصارع الحقوق ، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات

مختلفة في جدار وبنيان الأزمة و تنفيس حالة الغضب ، لتضعف قوة الدفع الرئيسية

وتتفتت.

الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

_ الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الأكثر ضمنا للسيطرة عليها

وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة ، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل

على النحو التالي:

⁵⁴ سميرة عميش ، (الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تجارية ، 2006م ، ص ص 96_97.

1_ الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة : ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة

، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إليه الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها ، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح .

2_ الدراسة التحليلية للأزمة : وتهدف إلى التفرة الواضحة بين الظواهر والأسباب ،

والتأكد واليقين من الأسباب ، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة ، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة .

3_ التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة : وتهدف هذه المرحلة إلى :

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه .
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات .
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة .
- تطوير الأداء الوظيفي بأحسن وأفضل مما سبق .

6.1_ القيادات البديلة وقت الأزمات⁵⁵ :

إن من ضمن إستراتيجيات المعدة للتعامل مع الأزمات ، الإعداد مسبقا للقيادات البديلة لكي تقود الموقف الأزموي عند حدوث أي تغيرات تمنع القائد الأساسي من تأدية عمله، وتظهر الخبرات السابقة في إدارة الأزمات أن السبب الرئيسي في إرتفاع الخسائر في الكثير من الأزمات الصغيرة أو الكبيرة كان هو عدم فعالية الشخصية القيادية الأولى و ذلك نتيجة عجزها النفسي أو البدني أو القصور نتيجة الإجهاد الشديد الذي ينتج عنه سوء التصرف .

ومع أن الهياكل التنظيمية لاتخلو دائما من النواب والمساعدين إلا أنهم يعيشون داخل صناديق الهيكل فقط ولا يستطيعون الخروج منها كثيرا ولكنهم مطلعون على العمل طالما أن القائد يعمل ويتحمل المسؤوليات.

ويمثل ذلك المنهج نفسه أزمة مستقلة تنمو وتتشابك مع عناصر سوء الإدارة الأخرى لتكون أكبر الأزمات الإدارية ، وعندما لا تستطيع هذه القيادات الإحتياطية ممارسة دورها وتحمل مسؤولية القيادة في الظروف إلى قيادة الأزمات بشكل اضطراري .

⁵⁵ _ الباز، عفاف محمد ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، القاهرة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، بدون سنة نشر.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن دراسة الأزمة تستوجب الكثير من العمل والجهد سواء قبل حدوثها أو بعد ذلك ، كونها موقف حرج ومصعب يهدد بكيان الإنسان وسمعة المؤسسة على الأخص وتؤصر على سيرورة العمل ، ولتصدي لهذه الوضعية الخطيرة والصعبة والمعقدة لا بد من القيادة وصناع القرار إتخاذ قرارات صارمة تجاه هذا الموقف وتشخيص واقع الأزمات و إفتعال أخرى لمعرفة مدى جاهزية المؤسسة لتصدي للأزمات وإدارتها بشكل مرضي وفعال .

الإطار التطبيقي للدراسة :

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل (الجانب الميداني) لدراسة وعرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (المقابلة ، الملاحظة) وذلك لدراسة موضوعنا _ دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات (دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف) ، وقد شمل هذا الفصل التطبيقي مايلي :

- 1_ لمحة عن المؤسسة محل الدراسة .
- 2_ تحليل الهيكل التنظيمي .
- 3_ تحليل أسئلة المقابلات .
- 4_ الإجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها .
- 5_ خاتمة للدراسة ومقترحات موجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف للتدريب والتكوين على صنع قادة إداريين مميزين، ولمواجهة الأزمات .

_ لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر (ولاية تندوف) :

أقدمت الدولة الجزائرية على خطوة فريدة من نوعها سنة 1999م ، بعدة إصلاحات في القانون الخاص بقطاع البريد والمواصلات وذلك من خلال ما تجسد في نهاية إحتكار الدولة على نشاطات وفعاليات مهام البريد والمواصلات من خلال فصل بين نشاط التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات التكنولوجية ، وتطبيقا لهذا المبدأ ، ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية متمثلة في مؤسسة (بريد الجزائر) وثانيها بالإتصالات متمثلة في (اتصالات الجزائر) .

الإطار القانوني :

Tèlècom اتصالات الجزائر مؤسسة حديثة تنشط في مجال الهاتف والنقل وخدمات الإنترنت والإتصالات عبر الساتل اتصالات الجزائر الفضائية والرقمية .

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والفصل بين نشاطاتهما ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي ينص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم ، (إتصالات الجزائر)

_ اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم حديثة النشأة ، برأس مال عمومي قدر ب 61275180.00 دج ، وهي ملك للدولة بنسبة 100 % ، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 كمؤسسة تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ، تحت صياغة قانونية برقم 02B

83001180 الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس ، المحمدية ،
16211 بالجزائر العاصمة .

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من
اجل خلق فروع لها مختصة ، تساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات
السلكية واللاسلكية ، أين تم خلق فروع مختصة في الهاتف النقال وفرع آخر مختص
في الإتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها¹.

ثانيا : المديرية العلمية لإتصالات الجزائر - بتندوف - :

_ سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العلمية لإتصالات الجزائر بتندوف ، في ما
يخص نشأتها وهيكلتها التنظيمي .

1.1 _ التعرف بالمديرية العلمية لإتصالات الجزائر - تندوف - :

بطاقة تعريف لوحدة الإتصالات والعمليات بتندوف :

اسم الشركة : اتصالات الجزائر (م.ع.إ.ش) .

نوع الشركة : مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE / SPA.

تاريخ النشأة : 01/01/2003 .

مقر الشركة : تندوف لطفي _ تندوف .

عدد العمال : 112 عامل .

بدأ نشاط المؤسسة رسميا بتاريخ 01 جانفي 2003 ، وتدخل عالم التكنولوجيا والاتصالات بثلاثة أهداف : المرودية ، الفاعلية ، الجودة في الخدمات .

_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر :

يتكون الهيكل التنظيمي العام مؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مفاوضات جهوية ، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، و وكالات تجارية موزعة في الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية .

ويخلص الشكل التالي : الهيكل التنظيمي للمديرية العلمية لإتصالات الجزائر _
تتدوف .

(انظر الشكل في الملاحق صفحة 01)

وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بتتدوف كالتالي :

1_ المدير العملي للإتصالات : وهو رئيس العام للمديرية ، ويعد القائد الأعلى

والأول عن الأعمال القائمة بها المؤسسة ، حيث يتولى مع مساعديه تحقيق

الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة .²

2_ المصالح التابعة لمكتب المدير العملي : وتتمثل في مكتب القضايا القانونية ،

المفتش المحلي ، مصلحة النظافة والأمن ، خلية الدعم المهني ، خلية المراقبة

والتسيير ، خلية الإتصال .

3_ دائرة الممتلكات والوسائل : والتي تتمثل في ثلاث مصالح ، مصلحة المشتريات

ومصلحة الوسائل والإمداد ، ومصلحة الممتلكات .

4_ الدائرة المالية : وتشمل مصلحة الميزانية ، مصلحة المحاسبة ومصلحة

الخبزينة.

5_ الدائرة التقنية : تتكون من مصلحة الصيانة وأشغال المعدات ، مصلحة

الهندسة والتخطيط ، مصلحة التجهيز ، مصلحة شبكات المؤسسة ، كما توجد فيها

وحدة المنشآت السابقة والمتمثلة في رئيس المشروع والمراكز التقنية .

6_ الدائرة التجارية : تتفرع إلى 03 مصالح :

✓ مصلحة العلاقة مع الزبائن : تقوم بما يلي

² هدم المعلومات تم تمريرها إستنادا على وثيقة رسمية تم إستلامها من الإدارة " الملحق رقم 2".

_ مواكبة وتدعيم الدعم التقني والتجاري لمختلف الوكالات التجارية على مستوى الولاية .

_ مراقبة مختلف العمليات التجارية المتعلقة بالهاتف الثابت ، اللاسلكي ، والإنترنت على مستوى الوكالات التجارية³.

_ الحرص على جودة ونوعية الخدمات المقدمة من الهاتف والإنترنت .

_ متابعة مختلف شكاوى الزبائن والحرص على إرضائهم .

✓ مصلحة البيع : تقوم بما يلي :

_ الحرص على تحسين منتج المؤسسة من خدمات الهاتف الثابت ، اللاسلكي والإنترنت من اجل تقوية المبيعات .

_ تحقيق المردودية على أطول مدى وذلك لضمان الإستمرارية في ظل المنافسة .

_ التقييم والتحليل لرقم أعمال الهاتف و الإنترنت .

_ متابعة عملية تحصيل الديون الهاتفية .

_ القيام بعملية التحليل والمقارنة بين رقم الأعمال المنجزة والأهداف المسطرة .

³ _ هدم المعلومات تم تمريرها إستنادا على وثيقة رسمية تم إستلامها من الإدارة " الملحق رقم 3".

_ القيام بعملية التحليل والمقارنة بين نسبة تحصيل الديون مع الأهداف المسطرة
كما تشرف هذه المصالح على وكالات تجارية للإتصالات وتتم على على مستواها
كل العمليات المتعلقة بالهاتف الثابت اللاسلكي والأنترنيت .

نقاط البيع : تتواجد بكل من (حي النصر ، تندوف لطفي ، أم العسل ،
حاسي خبي ، حي الرماضين) .

7_ دائرة الموارد البشرية : والمتمثلة في مصلحة التكوين ، مصلحة العلاقات
المهنية الإجتماعية ، مصلحة تسيير المسار المهني .

2.1 _ مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات
الجزائر بالإضافة إلى أهدافها .

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية التمتع الإعلامي بالجزائر ، وهي تنشط في سوق
الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات
والخواص ، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الإتصالات بالجزائر ، لذا
فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي :

_ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية ، حيث
توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها (أصوات ، صور ،

معطيات) عن طريق أي واسطة كهربائية أو كهربائية بصرية أو كهرومغناطسية كانت ... الخ ، وذلك لغية رفع تحديات وعقدة متعددة .

_ العمل على إستقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الإتصالات .

_ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الإتصالات إلى عدد كبير من المواطنين ، خاصة في المناطق الريفية .

_ تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

_ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة .

_ إنشاء واستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات .

_ محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) ، وفاءا للزيائن ، وذلك عن

طريق ما يلي :

• كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر ،

التي تحفظ طلب الزبون ، وعطيات خاصة به ، عنوانه ، الخ

• إزالة تبادل الورق (بين المصالح التقنية والوكالة التجارية) اي تسيير

صفري للأوراق .

• السناح للزيائن بالإستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الأنترنت .

• يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

_ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها .

_ مردودية الهياكل القاعدية والمحافضة عليها ، لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل .

_ تحصيل الديون في أجلها المستحقة .⁴

ثالثا_ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر :

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصال بغية تحقيق

الأهداف التالية :

1_ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف

خدمات الإتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية .

2_ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة ، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر

منافسة في خدمات الإتصال .

3_ تنمية وتطوير شبكة وطنية للإتصالات ، وفعالية توصيلها بمختلف طرق

الإعلام .

⁴ _ الساعة 9.00 صباحا .
مقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال ، المديرية العلمية لإتصالات الجزائر ، يوم 2021 /05/15 ،

4_ المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر .

5_ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية ، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه .

6_ التزويد بخدمات الإتصال عن بعد ، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات ، الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.

7_ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية .

1.2 _ جدول السمات العامة :

الرقم	الجنس	السن	التخصص	المصلحة	الخبرة المهنية
1	أنثى	31	إتصال وعلاقات	خلية الإعلام والإتصال	05 سنوات
2	ذكر	35	علوم قانونية وإدارية	مصلحة الشؤون القانونية	08 سنوات
3	أنثى	45	تقني سامي إعلام ألي	مصلحة الأجور والشؤون الإجتماعية	20 سنة
4	أنثى	32	تسويق	المصلحة التجارية	10 سنوات
5	ذكر	37	علوم اقتصادية	المحاسبة المالية	10 سنوات

2 سنتين	حارس	3 متوسط	29	ذكر	6
9 سنوات	مكلف بالتأمينات	هندسة معمارية	31	ذكر	7
7 سنوات	شباك تجاري للبيع	تقني سامي	41	أنثى	8
12 سنة	عامل تقني	اولى متوسط	31	ذكر	9

جدول رقم 01_ يمثل : عدد أفراد البحث والذي يبلغ عددهم (09) مبحوثين ،

تتراوح أعمارهم ما بين 29_45 سنة.

وصف مفردات البحث :

تمت الدراسة على 09 مبحوثين من عمال المؤسسة ، 05 منهم يمثلون فئة الذكور

و 04 إناث اختلفت تخصصاتهم العلمية ومهامهم المهنية حسب طبيعة العمل ،

ولكل منهم خبرة مهنية كا أعلاها 20 سنة وأدناها 02 سنتين من العمل.

تحليل المقابلات :

من خلال مايبينه الجدول الأخير ، والذي يوضح توزيع عينة البحث لمؤسسة

اتصالات الجزائر تندوف ، المنتقاة من عدة عمال وقادة إداريين للمؤسسة بخصوص

تسيير العمل والأزمات ، ومن خلال هذا كله يتضح ان نسبة الذكور 55% كانت

الحصة الأكبر من العينة فيما تم تسجيل نسبة 45% كنسبة مؤوية للإناث ، وذلك

راجع لطبيع العمل التقنية والإدارية .

_ ومن خلال أداة البحث المستخدمة (الملاحظة ، المقابلة) والتي أجريت على

مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف تم ملاحظة مايلي :

استقبال جيد ومعاملة حسنة من الموظفين وتجاوبهم مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم أثناء أداء مهامهم ، إلا أن أجوبتهم لاتكاد تخلو نوعا ما من التحفظ حفاظا على أسرار المؤسسة المهنية ، كذلك العنصر الملفت للإنتباه ان جميع الموظفين يجيدون التواصل بالعديد من اللغات (العربية ، الفرنسية ، والإنجليزية أحيانا) وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يفرض عليهم التعامل مع اللغات خصوصا وان المؤسسة تتعامل بأسلوب تكنولوجي ومعلوماتي ورموز رياضية وشفرات أجنبية اللغة .
فمن خلال استجوابنا للمبحوثين المقصودين تم تدوين الكثير من الإجابات وتحليلها وتفسيرها على النحو التالي ، حيث تم تقسيمها إلى محورين :

المحور الأول : القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر :

_ السؤال الأول : هل ترى ان مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك قيادة إدارية في

المستوى ؟

اجمع كل المبحوثين على ضرورة وجود شخص يكون في المستوى العلمي المناسب والقدرات العلمية والمهنية الكافية من أجل تسيير المؤسسة ، والتحكم في جميع الأوضاع كون العامل يحتاج لمن هو كفىء لكي يستند إليه ويتعلم منه _ حسب

ماذكره المبحوث رقم 01 ، أنثى ، 31 سنة، اتصال وعلاقات عامة ، مكلفة بالإعلام ، خبرة مهنية 05 سنوات . " اكيد لازم يكون عندنا بنادم مسؤول ورزين ويعرف كيفاش يخدم ، ونكونو حنا موراه باش نتاحدو وتكون مؤسستنا ديما Toop. وحننا حمد لله عندنا مدير ورؤساء اقسام فالمستوى الله يبارك ، وكاين شي اشخاص ربي يهديهم.

الترجمة : " نعم لايد من وجود شخص قيادي مؤثر في مرؤوسيه ويعمل على التأثير فيهم بالإيجاب اولا من أجل سمعة المؤسسة وثانيا من أجل خلق روح التعاون بين الموظفين .

اما بالنسبة لتقييم أداء القيادة وذلك حسب ماقال المبحوث رقم 03 ، أنثى ، تقني سامي في الإعلام الألي ،رئيسة الأجور والشؤون الإجتماعية ، 20 سنة خبرة مهنية " الإداريين هنا ملاح لبغا في العمل ولا خارج العمل " .

الترجمة : يتواجد كوادر إداريون ساميون ومخلصون لأعمالهم ، وهذا هو الشيء الذي يستوجب عليهم ، من أجل كسب ثقتنا لتزداد رغبتنا في العمل معهم .

واضاف المبحوث رقم 07 ، ذكر ، 31 سنة ، هندسة مدنية ، مكلف بالتأمينات ، بقوله " عندنا المسؤول ديما حاضر ويخدم خدمته وأكثر وإذا لقانا حنا متعاونين معاه هذا direct ينجح مؤسستنا ونوصلو بيها لبعيد .

الترجمة: كل شخص هنا يقوم بأداء عمله وأكثر من ذلك ، أما القيادة فهي تكليف لابد على الشخص القائد التحلي بصفاتهما وهذا ما هو متواجد لدينا .

في حين صرح المبحوث رقم 02، ذكر ، 35 سنة ، تخصص علوم قانونية وإدارية ، الشؤؤون القانونية ، 08 سنوات خبر مهنية . بقوله " كي تسمع بنجاح اتصالات الجزائر معناها المدير بدرجة الأولى هو الشخص الأول المسؤل عن هذا النجاح لأن ، صح ممكن كل واحد يخدم خدمته وصاي بصح مكانش كيما يكون عندك شخص ينظملك ويراقب الخدمة باش توصل لبعيد .

الترجمة : نظرا لسير المنظومة الإقتصادية الحالية ، يستوجب على كل مؤسسة سواء كانت للعموم أو الخواص من وجود قائد إداري محنك لقيادة مشروعها مرهونا بمبدئ الشورة والمحاكاة الدائمة للمرؤوسين للوصول للأهداف المرجوة .

التفسير : تميز المؤسسة بتواجد قيادة في المستوى راجع إلى :

1. أداء المهام على أكمل وجه في المؤسسة وخارجها .
2. دخول المؤسسة الجزائرية في عالم التكنولوجيا ، مما يتطلب اطارات مختصين في هذا المجال ولاسيما في مجال وسائل الإعلام الحديثة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال .

3 . وجود تكوين خاص بالإطارات في مجال تطوير الأداء الوظيفي ، مع

المصاحبة بتوفير مناصب للطلبة المقبلين على التخرج عليهم يكونون جزء من

المؤسسة يوما ما .

رغم وجود قيادة إدارية مسؤولة ومبدعة على حسب قول المبحوثين في مؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تندوف ، والتي يظهر فيها ذلك من خلال التنسيق بين

العمل والمرؤوسين وتحقيق اداء التفاعل والتواصل مع الهيئات والأشخاص والتأثير

فيهم ، وتحديث أهداف متنوعة تتمثل في :

هدف شخصي : أي أن القئد يكسب ثقة العمال ويصبح قدوتهم الأولى .

هدف مشترك : الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة الداخلية والخارجية .

_السؤال الثاني : هل هناك تأثير للقيادة في المؤسسة ؟

اجمع جل المبحوثين على ان لكل مصلحة قائد إداري مسؤول عنها ، بينما أن

المدير العملي هو المسؤول الأول في المؤسسة ويعتبر القائد الأعلى ، ومن خلال

المبحوث رقم 01 ، 31 سنة ، إتصال وعلاقات عامة ، 05 سنوات خبرة مهنية "

حنا هنا تقريبا كل واحد يخدم مستقل على الآخر خصوصا حنا رؤساء المصالح ،

كيما أنا نخدم مع المدير بزاف ويشاورني ونشاورو يعني يآثر فقراراتي ومام هو يتآثر

بينا يعني حنا هنا لي يعرف حاجة ما يخلش بيها على الآخر.

الترجمة : "بالنسبة لمؤسستنا نحن هنا كلنا نكمل بعضنا البعض ، فكل مسؤول أو مكلف بعمل لديه خبرة مسبقة في أي مجال يشارك وينفع بها مع زملائه في العمل "

التفسير: يوضح عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر أن تأثير القيادة ظاهر للعيان من خلال الإنضباط في العمل، وتحمل المسؤوليات ، والتخلي بالخصال المهنية المشرفة الخ ، لأن هذا مسؤولية الجميع حتى ولو كان المدير نفسه .

السؤال الثالث : ماهي أهمية القيادة الإدارية في آلية عمل المؤسسة ؟

تباينت أجوبة الموظفين في هذا الصدد بالإجابة بنفس الصيغ ، حيث اكدو على أن للقيادة الإدارية دور هام أيا كان مجاله من خلال ضبط أداء المهام من قبل الموظفين والإلتزام بجدول الأعمال بالصورة المثلى .

كذلك تمثل القيادة الحصن المتين للإدارة فيما يخص المراسلات الخارجية والتأكد منها ومن صحتها وتتبع سيرورة العمل ، وقراءة المراسلات الواردة بعناية وفهمها وتمحيصها وتمريها إلى المدراء التنفيذيين المعنيين بها .

حيث قال المبحوث رقم 08،41 سنة ، تقني سامي ، شباك تجاري للبيع ،07

سنوات " بالنسبة للدور تاع الشيفان تاعنا كل واحد قايم بالمهام تاعه وزيادة ومنظم العمل تاعه ونتاع العمال "

الترجمة : " يتجلى ويظهر دور قادة مؤسسة اتصالات الجزائر بقيام كل مسؤول بمهامه وعلى أكمل وجه ".

التفسير : من خلال أجوبة المبحوثين يتبين أن دور القيادة وأهميتها تبرز من خلال الدور الذي يلعبه المسؤول الأول وهو المدير والقادة الآخرون من خلال إبراز قدراتهم على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها ، حيث يستطيع كل منهم من خلال عملية التنسيق والمراقبة المستمرة إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين .

السؤال الرابع : ماهي الخصائص المهنية المتوفرة بالقادة ، لتقييم جهودهم بالمؤسسة ؟

حيث اجمع المبحوثين على ان كل رؤساء المصالح والمدير، يتمتعون بخاصية الخبرة المهنية، والقدرات، والكفاءة حسب ما أدلى به المبحوث رقم 01، أنثى، 31 سنة ، اتصال وعلاقات عامة ، 05 سنوات " خويا شوف حنا هنا كل واحد عندو خاصية تاعو متميز بيها على الاخر ، بصح لي تبان بزاف فالمدير ورؤساء المصالح لي هوما les chef service ، مثلا نديرو اجتماع كل سيمانة ولا زوج ونقيموا نفسنا من الأهداف لي باغية توصل لها المؤسسة ، وهنا بيان دور القيادة اوتوماتيك مكاش لي يتسلط ولا يحكم كل واحد يقول رايه وفكرته ومبعده نقررو وينه الصح وينه الغالط ونتشاورو "

الترجمة : كل منا متميز بشخصيته خصوصا في المهام المهني ، فهناك من يعمل في مصلحة ويساعد زميله في عمل لاعلاقة له به ، كذلك نقوم بإجتماع كل اسبوع او اسبوعين ونقوم بتقييم الأداء ومحصولة ومقارنته مع الأهداف المسطرة ، ومنه يبرز دور القيادة ان كانت تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والألفة المهنية ، أم قيادة ديكتاتورية متسلطة القرار .

التفسير : يعتبر عمال المديرية العملية لولاية تندوف لإتصالات الجزائر أن الخصائص المهنية بالقيادة والمسؤولين يجب أن تنحصر في جميع الأشخاص العاملين بالمؤسسة ، والقيادة الإدارية خاصة، فكل من لديه خبرة مسبقة في مجال ما يساهم بها في تطوير وتحسين الصورة التي تحقق أهداف المؤسسة .

حيث ان الخاصية المهنية التي يجب أن تتوفر في القيادي تتمثل فيما يلي :

- القدرة على حل المشاكل .
- القدرة على الإلهام .
- العقلية الإبتكارية .
- التواضع .
- الدقة المتناهية .

المحور الثاني : إدارة الأزمات في مؤسسة إتصالات الجزائر

السؤال الأول : هل تعرضت مؤسستك لأي نوع من الأزمات من قبل، وما طبيعتها؟

يرى أغلبية المبحوثين بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تندوف مؤسسة ريادية

دون وجود أي منافس تعرضت لبعض الأزمات لكن بشكل طفيف حيث صرح

المبحوث رقم 03 ، أنثى ، 45 سنة ، تقني سامي في الإعلام الألي ، مصلحة

الأجور والشؤون الإجتماعية ، خبرة مهنية 20 سنة ، في قوله " مكانش مؤسسة

متعرضش لأزمة كيما خلافات بين العمال مثلا ولا منازعات في العمل وهذا شيء

طبيعي في فطرة الإنسان ، وكاين تاني أزمات تصرا مع الزبائن كيما انقطاعات في

الأنترنت بلاك من خلل صرا ولا ، هذ النوع يجيب هدرة للمؤسسة ، ولا أزمات سرقة

نتاع لي كابل ، ولا كيما الأزمة الوطنية لي صرات كيما نقطع الكابل في البحر " .

الترجمة : لايوجد مؤسسات لاتخلو من أزمات فمثلا النزعات أو المشادات بين

العمال تسبب أزمة داخلية تؤثر على سيرورة العمل ، ويوجد كذلك أزمات خصوصا

مع الزبائن وتتمثل في الإنقطاعات المفاجئة للأنترنت بشكل مفاجئ نتيجة خطأ أو

خلل تقني ، وهذا النوع من من الأزمات يسيئ لسمعة المؤسسة أو مثلا أزمات سرقة

السلك الواصل للأنترنت أو إنقطاعه في البحر كأزمة إنقطاع الكابل في البحر بين

مارسيليا وعنابة يوم الخميس 23 تشرين / 31 سبتمبر 2015 على الساعة 12:43

مساء .

في حين صرح المبحوث رقم 04، أنثى، 32 سنة، تسويق، المصلحة التجارية،
خبرة 10 سنوات " لا مكانش أزمات مكانش حاجة خفيفة برك ومنسموهاش أزمات

غير أخطاء تقنية ولا مشاكل عادية كيما أي مؤسسة اقتصادية "

الترجمة : لا يوجد أزمات بمؤسستا وإنما تسمى بمنازعات طفيفة لاتسمى بأزمات بل

يصح تسميتها أخطاء تقنية أو مشكلة مؤسساتية عادية كما تواجهها جميع

المؤسسات .

كما صرح المبحوث رقم 01، أنثى، 31 سنة، تخصص اتصال وعلاقات عامة،

، خلية الإعلام والاتصال، 05 سنوات خبرة مهنية " مثلما صرح لك زملائي من

قبل هناك أزمات طفيفة لك أخطرها لي تكون بين الأشخاص خصوصا لي يخدمو

في سيرفيس واحد وهذي تأثر بزاف على الخدمة وتسبب مشاكل إدارية عويصة "

التفسير : قد يكون عدة أزمات أصابت المؤسسة سواء كانت إقتصادية أو إتصالية

.....إلخ، لكن سبب عدم التصريح بها هو أسرار المهنة ومحاولة التغطية عنها،

في حين ركز المبحوثين على الأزمات الشخصية والنزاعات بين العاملين واعتبروها

أهم وأكثر الأزمات التي تصيب المؤسسة وهي من تسيئ لصورة المؤسسة للجمهور

الخارجي .

إضافة إلى أن طبيعة الأزمات التي التي أشار إليها المبحوثين لانتشير إلى وجود أزمات حادة ، وحتى إن وجدت لا تؤثر على المؤسسة لعدة أسباب نذكر منها :

- عدم وجود مؤسسة منافسة كون اتصالات مؤسسة وطنية ريادية.
- التضليل الإعلامي للأزمات إن وجدت لصرف النظر عن المؤسسة .
- علاقات العمال بالأشخاص المؤثرين في الرأي العام .
- وجود قيادة إدارية متحكمة في الوضع .
- تشكيل لجان خاصة لمعالجة الأزمات سواء كانت شخصية أو غيرها.
- معاقبة المتسببين في الأزمة إن كانت على مستوى الجمهور الداخلي .
- الأنوية والسرعة في التعامل مع الأزمة ومحاولة الإستفادة منها .

السؤال الثاني : ماهي العوامل التي تراها تعيق من الإكتشاف المبكر للأزمة ؟

يرى نسبة كبيرة من المبحوثين أن هنالك عدة عوامل تشكل عائقا ومشكلا عويصا في إكتشاف ميلاد الأزمة منذ البداية ، بحيث صرح المبحوث رقم 09، ذكر ، 31 سنة ، أولى متوسط ، عامل تقني ، 12 سنة خبرة مهنية " كايين بزاف صوالح متخليكش تفيق بلي راك في أزمة وديما مادريكش لا إنذار بلي راك باغي طيح في أزمة "

الترجمة : "هناك مجموعة من العوامل التي يعيق من الإكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار أي إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما "

في حين صرح المبحوث رقم 01 ، أنثى ، 31 سنة، إتصال وعلاقات عامة ،مكلف بالإعلام والإتصال، 05 سنوات خبرة مهنية ، تصريحاً مغاير ومثير للجدل على عكس المبحوث السابق وذلك بقوله " ياخي قلنا مكاش عندنا أزمات حادة باش نجمو نعرفو العوامل لي تخلينا نكتشفو بلي غادي نطرحو في أزمة ، وباش تحدد العوامل يخصك تكون مجرب وقوع في أزمة باش تدي تجربة وتولي تعرف أسباب لي غادي طيحك في أزمة "

الترجمة : سلفنا الذكر أنه لا يوجد بمؤسستنا _ إتصالات الجزائر _ أزمات حادة التأثير لكي نقدر أو لنتعرف على العوامل التي تكشف أو تنبؤ بالوقوع في أزمة ، ولكي تحدد هاته العوامل لابد أن تكون المؤسسة قد وقعت في أزمة سابقة ومن خلال التجربة والتعامل مع الأزمة يتولد لديها مؤشرات و مهارات تنبأ أن المؤسسة ستصيبها أزمة " .

التفسير : إن وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المؤسسة الإقتصادية بخصوص قدرات هذا النشاط هو العائق الكبير الذي يتسبب في تضليل بداية الأزمة وهذا مايشير إليه " يوسف أحمد أبو فارة " في كتابه إدارة الأزمات ، حيث يقول أن النشاط الإقتصادي أو الوحدة الإقتصادية ومناعتها ضد لأزمات إذ أن هذا الواقع

يؤدي إلى عدم الإهتمام الكافي بما يحيط النشاط أو المؤسسة الإقتصادية من مخاطر وأزمات ، وهذا يؤدي إلى وقوع ذلك النشاط في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات أو إنذارات مبكرة خاصة بهذه الأزمة .⁵

السؤال الثالث : على أي أساس يتم إبلاغ الجمهور الداخلي والخارجي عن وجود أزمة ؟

في هذا الصدد يتم إبلاغ الجمهور سواء كان داخليا أو خارجيا عبر عدة وسائل وتقنيات الإتصال الداخلية في أغلب الأحيان ولقد صرح المبحوث رقم 07، ذكر ،
31 سنة ، هندسة معمارية، مكلف بالتأمينات، 09 سنوات خبرة مهنية " Des foi
توصلنا فالإيميل ، ولكن لي بزاف يعيطونا فالرقم الخاص بالمؤسسة في مصلحة الإستقبال ولا يجينا بيان ولاشكوى من متعاملي المؤسسة ولا من عامل في المؤسسة "
الترجمة : في كثير من الأحيان ما تصلنا الرسائل في الإيميل ، ولكن أكثر إعلام
ننتلقاه عبر الهاتف الخاص بالمؤسسة لدى مصلحة الإستقبال ، أو نتلقى بيانات
وشكوى من متعاملي المؤسسة أو عامل بها " .

التفسير : تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى أحدث الطرق التكنولوجية والإتصالية
عبر وسائل الإتصال لتبليغ جمهورها الداخلي بوجود أزمة على مستوى المحيط
الخاص بالمؤسسة والتي نذكر من بينها :

⁵ _ يوسف أحمد ابو فارة ، إدارة الأزمات ، مدخل متكامل ، الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 26.

الهاتف النقال .

الرقم الخاص بالمصالح الإدارية .

البريد الإلكتروني .

_ أما في ما يخص إبلاغ الجمهور الخارجي فيتم إبلاغه عن طريق الرسائل النصية

لشريحة " موبيليس " كونها الشريحة الأكثر إستخداما في ولاية تندوف .

حيث أن المؤسسة تسعى دائما لإرضاء جمهورها والمحافظة على الرابط والصلة

الحسنة التي تربطها به ، حيث تتصل به منذ بداية الأزمة وأثناء مراحلها جميعا .

السؤال الرابع : هل هناك خطط للتعامل مع الأزمات ؟

تبين للباحث أن إجابات جميع المبحوثين من ناحية هذا السؤال كانت موحدة الجواب

بحيث صرح المبحوث رقم 01 ، أنثى ، 31 سنة ، اتصال وعلاقات عامة ، مكلف

بالإعلام والاتصال ، 05 سنوات خبرة مهنية " كإين خطط إحترازية بالجملة بطبيعة

الحال كيما اي مؤسسة وعندنا بزاف خطط نواجهو بيها المشاكل لي قتلك من قبل

وقبل متصرا باش نكونو عارفين واش نديرو لقدر الله وصرات "

الترجمة : يوجد العديد من الخطط الإحترازية لمواجهة الأزمات مثلما تقوم بها أي

مؤسسة لمعالجة مشاكلها وذلك من أجل معرفة التصرف الذي نقوم به خلال الأزمة

ونكون على أهبة وإستعداد لمواجهةها .

التفسير : بطبيعة الحال تواجه المؤسسات الإقتصادية جملة من المشاكل والأزمات وبشكل متراكم كونها عنصر و كيان مؤسستي يتعامل مع جمهور واسع ، ولذلك يستوجب عليها تحصين نفسها و إعداد خطط لمواجهة هذه الأزمات لعدم الوقوع في المحذور و الإستسلام التام للأزمة هذا كله يتم عن طريق تكوين لجنة مختصة في دراسة الأزمة ودراسة جميع جوانبها وإن إضطر الأمر إلى أفتعال أزمات لمعرفة مدى جاهزية المؤسسة للمواجهة .

النتائج العامة للدراسة :

- ✓ تساهم القيادة الإدارية في إدارة الأزمات وذلك من خلال حسن التسيير والتصرف.
- ✓ عقد الاجتماعات أثناء الأزمات هو الجوهر الأساسي الذي تعتمد عليه مؤسسة اتصالات الجزائر في الخروج بقرارات فعالة في تحقيق الغايات.
- ✓ القائد الإداري وظروف تعامله مع العاملين هو من يحد من نشوب الأزمات ، مع الإشتراك في القرار من طرف جميع الأطراف الفاعلة .
- ✓ ينبغي للقائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الإتصال والإقناع.
- ✓ ضرورة المتابعة المستمرة لتجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث الأزمات.
- ✓ تجنب التصدي المرتجل للأزمات والتعامل بطرق غير مدروسة.

زيادة فعالية التخطيط الإستراتيجي لمساعدة الإدارة في تحديد مايعرف بإدارة الأزمات.

ومنه تم إستنتاج كذلك عدة توصيات من خلال دراستنا وتحليلنا له لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر لأخذ الإستفادة منها والأخذ بها ونذكر من أهمها :

_ ضرورة إتباع القيادة في كل الأمور الخاصة بالإدارة مع المصاحبة بالمشاركة في القرارات التي لايرونها مناسبة.

_ عقد دورات تدريبية بكثافة خاصة بمجال القيادة وإدارة الأزمات لزيادة الوعي حول أهمية تواجد الشخص المناسب لإدارة الأزمة و العمل على التعامل معها والإستفادة منها.

_ الإهتمام التام بالجمهور الداخلي والخارجي وضرورة إطلاعهم على كل كل المعلومات حول الأزمات لكسب الثقة بهم والحفاظ على العلاقة الموجودة بينهم.

_ الإهتمام بوسائل الإعلام والإتصال لإبراز دور وجهد المبذول من طرف القيادة وكذلك لوضع الجمهور في الصورة .

_ وضع خطط وإستراتيجيات مسبقة لتسلح ومواجهة الأزمات مستقبلا.

_ العلاقة الطيبة بين الجمهور الداخلي لأنها تعكس صورة المؤسسة بالخارج .

الخاتمة :

الخاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور القيادة الإدارية خصوصا أثناء الأزمات ، بحيث إتضح لنا من خلالها أن للقيادة دور أساسي وفعال في مؤسسة إتصال الجزائر بولاية تندوف وأن جميع الموظفين لاينكرون فضل القيادة عليهم سواء من ناحية إكتسابهم الخبرة منهم، وأنهم جزء لايمكن الإستغناء عنه كون المؤسسة قائمة بهم ، وبما أن إتصالات الجزائر مؤسسة تحتك بالجمهور الداخلي والخارجي لابد من وجود قائد ذو خبرة وحنكة يستوجب عليه تحسين صورة المؤسسة والمحافظة عليها ، بحيث تمثل القيادة دورا هاما ومحوريا في إدارة الأزمات داخل المنظمات ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة و تبعاتها، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح المنظمة من نجاح قيادتها ، وفشلها من فشلهم.

وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة أن تؤكد على أهمية دور القيادة ذات المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الأزمات ، حتى يكون بإمكانها أن تجعل من منظماتها منظمات مبادرة ومستعدة لتجاوز للأزمات وليست منظمات مستهدفة لها ، ولأن الأزمات التي تصيب المنظمات تلقي بضررها على كافة مكونات ومستويات المنظمة ، والتي من بينها القادة.

الخاتمة

انطلاقاً مما ورد ، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات حول كل من القيادة وإدارة

الأزمات وكذا العلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع ، وهي دور القيادة في إدارة

الأزمات داخل المنظمة تمثلت في ما يلي :

_ القادة هم صناع النجاح داخل المنظمات.

_ أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف.

_ أن الأزمات لا يمكن تجنبها تماماً ، ذلك أن تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى.

_ أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة

بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة.

تصميم دراسة ميدانية

(بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر)

إتصالات الجزائر

ALGERIE TELECOM

المحور ٤

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة " اتصالات الجزائر ".

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم تعريف عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والفصل بين نشاطاتهما، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ".

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم حديثة النشأة، برأس مال عمومي قدر بـ 61275180.00 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 كمؤسسة تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تحت صياغة قانونية برقم 02B 00118083 الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فروع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها.

المصدر : www.algerie telecom.dz، تاريخ الإطلاع 2016/08/22.

ثانيا: المديرية العملية لاتصالات الجزائر " بتندوف"

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتندوف، في ما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي.

1.التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر " بتندوف"

بطاقة تعريف لوحدة الاتصالات والعمليات بتندوف:

اسم الشركة: اتصالات الجزائر (م.ع.إش).

نوع الشركة: مؤسسة اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA.

تاريخ النشأة: 2003/01/01.

مقر الشركة: تندوف لطفي -تندوف.

عدد العمال: 112 عامل.

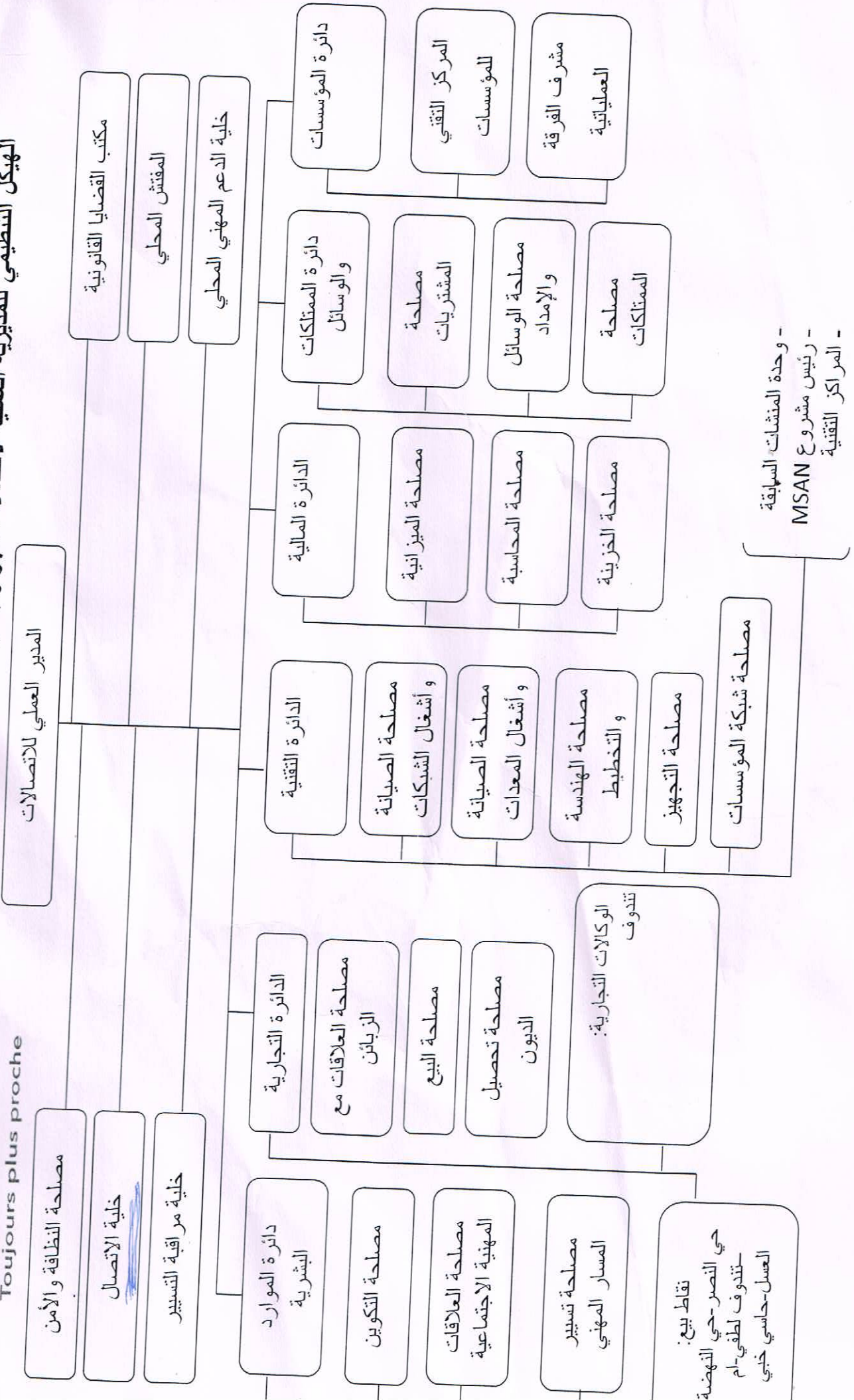
بدا نشاط المؤسسة رسميا بتاريخ 01 جانفي 2003، وتدخل عالم التكنولوجيا والاتصالات بثلاثة أهداف: المردودية، الفاعلية، جودة الخدمات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

يتكون الهيكل التنظيمي العام مؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مفوضات جهوية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، و وكالات تجارية موزعة في الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

ويلخص الشكل الموالي:الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بتندوف.

الهيكـل التنظيمي للمديرية العمليـة لاتصالات الجزائر بتندوف



وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية

ببتدوف كالتالي:

- 1- المدير العملي للاتصالات: وهو رئيس العام للمديرية العملية، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.
- 2- المصالح التابعة لمكتب المدير العملي: وهي تتمثل في مكتب القضايا القانونية، المفتش المحلي، مصلحة النظافة والأمن، المفتش المحلي، خلية الدعم المهني، خلية المراقبة والتسيير، خلية الاتصال.
- 3- دائرة الممتلكات والوسائل: والتي تتمثل في ثلاث مصالح مصلحة المشتريات، مصلحة الوسائل والإمداد، ومصلحة الممتلكات.
- 4- الدائرة المالية: وتشمل مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة ومصلحة الخزينة.
- 5- الدائرة التقنية: تتكون من مصلحة الصيانة وأشغال المعدات، ومصلحة الهندسة والتخطيط، مصلحة التجهيز، مصلحة شبكات المؤسسات، كما توجد فيها وحدة المنشآت السابقة والمتمثلة في رئيس المشروع والمراكز التقنية.
- 6- الدائرة التجارية: تتفرع إلى 03 مصالح:
 - ✓ مصلحة العلاقة مع الزبائن: تقوم بما يلي
 - مواكبة وتدعيم الدعم التقني والتجاري لمختلف الوكالات التجارية على مستوى الولاية.
 - مراقبة مختلف العمليات التجارية المتعلقة بالهاتف الثابت، اللاسلكي، والانترنت على مستوى الوكالات التجارية.
 - الحرص على جودة ونوعية الخدمات المقدمة من الهاتف والانترنت.
 - متابعة مختلف شكاوى الزبائن والحرص على إرضائهم.
 - ✓ مصلحة البيع: تقوم بما يلي:

- الحرص على تحسين منتج المؤسسة من خدمات الهاتف الثابت، اللاسلكي والانترنت من اجل تقوية المبيعات.

- تحقيق المردودية على أطول مدى وذلك لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة.

- التقييم والتحليل لرقم أعمال الهاتف والانترنت.

- متابعة عملية تحصيل الديون الهاتفية.

- القيام بعملية التحليل والمقارنة بين رقم الأعمال المنجزة والأهداف المسطرة.

- القيام بعملية التحليل والمقارنة بين نسبة تحصيل الديون مع الأهداف المسطرة

كما تشرف هذه المصالح على وكالات تجارية للاتصالات وتتم على مستواها كل

العمليات المتعلقة بالهاتف الثابت اللاسلكي والانترنت.

✓ نقاط البيع: والمتواجدة في (حي النصر، النهضة، تندوف لطفي، أم العسل، حاسي

خبي).

7- دائرة الموارد البشرية: والمتمثلة في مصلحة التكوين، مصلحة العلاقات المهنية

الاجتماعية، مصلحة تسيير المسار المهني.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات

الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتتمية التمتع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف

الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد

اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن

وارقي الخدمات لزيائنها كما يلي: