

عنوان المذكرة:

القيادة و دورها في إدارة الأزمات في المؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة عدوان للكيماويات فرناكة - مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

فتحي سيرات

من إعداد الطالب:

عبد القادر حمياني

لجنة المناقشة

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

رئيسا

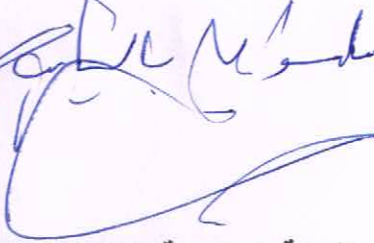
مشرفا

مناقشا

د مناد سميرة

د فتحي سيرات

د كيم صبيحة




السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

أولا وقبل كل شيء نحمد الله العظيم ونشكره على ما وفقني فيه من العمل على هذا البحث المتواضع و النجاح فيه و بلوغ ما قدره لي من خير...

كما لا ننسى جهود الوالدين السخية في دعمي بكل ما في وسعهم أنه ينفع و صالح ...

ولا يمكنني أن أنسى أيضا كل من ساعدني من الأساتذة على تمامه نخص بالذكر أستاذ السوسيولوجيا المتقن فتحي سيرات، وجميع من كان له يد من قريب أو بعيد.

الفهرس

محتويات الدراسة

البسمة

شكر و عرفان

مقدمة

الباب الأول: منهجية الدراسة

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

اشكالية الدراسة

01

فرضيات الدراسة

02

تحديد مفاهيم الدراسة

03

أهمية الدراسة

05

دوافع الدراسة

05

أهداف الدراسة

06

الدراسات السابقة

06

الباب الثاني: الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

09

تعريفات القيادة

10

المفاهيم المشابهة للقيادة

13

أنواع القيادة

16

نظريات القيادة

19

عناصر القيادة

27

مصادر قوة القيادة

28

دور و أهمية العمل القيادي

29

مهارات القائد الناجح

30

أدوار القائد

31

هيكل عمل القيادة

33

خاتمة الفصل

34

الفصل الثالث: ادارة الأزمات

تمهيد

35

مفهوم الازمة و ادارة الازمات

40

المفاهيم المشابهة للآزمة

42	الادارة بالأزمات
43	أنواع الأزمات
45	تصنيفات الأزمة
46	مراحل الأزمات
47	أسباب حدوث الأزمات
52	أساليب مواجهة الأزمات
54	مناهج تشخيص الأزمة
58	خاتمة الفصل
	الباب الثالث: الاطار الميداني
	الفصل الرابع: الاطار المنهجي و الدراسة التطبيقية
59	تمهيد
60	التعريف بمؤسسة الدراسة
64	مجالات الدراسة
65	التعريف بمنهج الدراسة
67	أدوات جمع البيانات
71	عرض المقابلات
79	تحليل مقابلات المبحوثين
84	نتائج الدراسة
	خاتمة عامة
	قائمة المصادر
	الملاحق

مقدمة:

لقد شهدت المنظمات في العالم عدة أزمات عبر مراحل متطاولة من الزمن في الوقت الذي شهدت فيه أيضا بروز قيادات مميزة كان لها من التأثير و التحول ما يكون جديرا للدراسة و الاهتمام ، اذ أن المؤسسات في نهاية الأمر هي كيانات حية لها نفس النظام السائد على الأفراد، و كما ان الأفراد لا يثبتون على حال مستقرة فكذاك المؤسسات فانها تتأثر بكافة المتغيرات سواءا الداخلية أو الخارجية و التي من شأنها أن تتسبب في حدوث أزمات خانقة تهدد وجود المؤسسة بأكملها ضمن مجال عصر السرعة و التسارع الذي جعل من امكانية النجاح أو الفشل حتمية لا اختيارية.

الباب الأول: منهجية الدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة:

اشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

تحديد مفاهيم الدراسة

أهمية الدراسة

دوافع الدراسة

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة

الاشكالية:

تعد القيادة و ادارة الازمات من المواضيع الاساسية في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل و هذا لما يشغله من الدور البالغ في تشكيل جميع أنواع التنظيمات، اذ أن الازمات هي المادة الأولية لتعطيل و ركود المؤسسات و قد تصل الى فنائها اذا تراكمت و تفاقمت، كما أن القيادة الناجحة هي مادة الخلاص و النجاح من كافة أنواع الخسائر، و تاريخيا فان مسألة القيادة من المسائل التي حضيت بالاهتمام منذ بداية الفكر الانساني من العصر القديم الى العصر الاسلامي الحديث و حتى الغير الاسلامي، أما في مجال الحقل السوسيولوجي فقد استمر الاهتمام بموضوع القيادة و ادارة الأزمات بالقدر الذي يميزها داخل التنظيم، فمثلا تظهر القيادة عند ماكس فيبر من خلال " تقسيمه السلطة الى ثلاثة أنواع كبرى مهمة تعتمد على الصفات الاستثنائية المميزة لشخصية القائد، و تقليدية عرفية يحكمها قانون العادات، و قانونية رشيدة و هي المطلوبة على حد تعبير فيبر و الأكثر استقرارا"¹ فكل منها لها شكل تظهر فيه و يختلف عن غيره.

أما نظرية الادارة العلمية لتايلور فاهم مبادئها فيما يخص القيادة تدعيم سلطة القائد داخل التنظيم عن طريق الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل و اتجاه الأوامر من الأعلى الى الأسفل دون رجوعها عكسيا، كما يلح تايلور على ضرورة قيام القائد باستنزاف جهد العامل من اجل زيادة الانتاج²، و في نظرة مختلفة يرى التون مايو أحد أعلام مدرسة العلاقات الانسانية أن زيادة المكافاة المعنوية تزيد من دافعية العمال و القائد من خلال المشاركة و العلاقات الطيبة يساعد على ارتفاع الروح المعنوية المساعدة على تقديم مستوى رفيع من الأداء رغم رداءة الظروف الفيزيائية³ أما في الحالة الجزائرية فقد " عرفت المؤسسة الانتاجية كغيرها عدة أشكال من التجارب و المحاولات في مجال تنظيم العمل من أجل دفع مهمة الانتاج الى الأمام و القضاء على العراقيل التي وقفت و لازالت تقف أمام زيادة المستويات الانتاجية للعامل في الورش الصناعية و المؤسسات الادارية"⁴ ففي العقود الماضية تسببت الأزمات في خسائر كبيرة و في أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، و تعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات و تطورها⁵، و يمكن اعتبار أزمة كورونا الحالية كأكبر مثال على ذلك و هذا يؤدي بنا الى طرح هذا التساؤل السوسيولوجي، ما هي الميكانيزمات المتبعة من طرف قيادة المؤسسة في التعامل مع الأزمات الاجتماعية (جائحة كورونا نموذجاً)؟

¹ ينظر : حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة درس في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، بدون ط 2010 ص42-44

² عبد الرحمن العيسوي، موسوعة ميادين علم النفس الاداري، دار الراتب، بيروت، طبعة 1، 2004، ص38

³ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة 1، 1982، ص67

⁴ مراد مولاي الحاج، اشكالية القيادة و الاشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية و الاقتصادية، الكراسات، العدد 12، الجزائر، 2005

⁵ محمود جاد الله، ادارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، بدون ط، 2007، ص6

كما يجرنا الى الى طرح هذه الاسئلة الفرعية و هي على النحو التالي

- 1- هل للمواقف الازموية دور في نجاح القائد أم هي مرتبطة بالمهارات الشخصية؟
- 2- هل يستطيع القائد الجمع بين متطلبات العمال و الظروف التي تفرضها الأزمة و مصالح الشركة؟
- 3- هل يمكن اعتبار انتماء القائد للقطاع الخاص دور في نجاحه في تخطي الأزمات؟

فرضيات الدراسة:

- 1- للمواقف الازموية دور في نجاح القائد
- 2- يستطيع القائد الجمع بين متطلبات العمال و الظروف التي تفرضها الازمة
- 3- المهارات الشخصية للقائد هو العامل الاساسي في نجاة المؤسسة من الأزمة

تحديد المفاهيم:

القيادة، ادارة الازمات، التنظيم، الشركة، الاستراتيجيات

تحديد مفاهيم الدراسة:

1- القيادة:

ان المعنى الاشتقاقي للقيادة تعود جذورها من الفكر اليوناني القديم لكلمة (leadership) التي تعني أن يفعل أو يقوم بمهمة ما لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه "archam" بمعنى يقود او يحكم، و كان الاعتقاد السائد أن كل فعل من الأفعال ينقسم الى جزئين، فعل يقوم به شخص واحد، و عمل ينجزه

الآخرون، لهذا ذهب "أرندت" إلى أن العلاقة بين القائد و التابع اتقسم إلى وظيفتين متباينتين، وظيفة إعطاء الأوامر و هي من حق القائد، و وظيفة تنفيذ الأوامر و هي واجبة على أتباعه أما في اللغة العربية فإن القيادة نابعة من كلمة القود و هي عكس السوق، فالقيادة من الامام و السوق يكون من الخلف، و الانقياد هو الخضوع، يقال انقاد لي أي اعطاك مقادته و يقال انقاد لي الطريق أي موضع كذا.¹

2- الإدارة:

و ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (administration) و يتكون من جزئين:

1- الجزء الأول (ad): معناها اللفظي (to) و تعني لكي.

2- الجزء الثاني (ministration) تعني خدمة، و بهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

و قد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين و من أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، عرفها فريدريك تايلور بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن و احرص طريقة.²

و تعرف أيضاً بأنها "مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تسند لها صناعة و تنفيذ و متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية".³

3- الأمانة:

و الأمانة في معاجم اللغة العربية يعرفها قاموس مختار الصحاح بأنها الشدة و القحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه و في الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فقال "الأزم" يعني الحمية و كان طبيب العرب.

توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء (رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل) قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 57¹

² حنان شكري شاكر شبير، زافع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 10

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ط، 2011، ص 10

و "المأزم" المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. و لم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة، و قد التفت الباحثون العرب الى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الانجليزية (crisis).

- أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفات الأزمة و فيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

1- الأزمة "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع و غالبا ما ينتج عنه تغيير كبير".

2- الأزمة حالة "توتر و نقطة تحول تتطلب قرارا تنتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

3- و عرفها اخرون بأنها "خلل يؤثر تأثير ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام"¹

4- ادارة الأزمات:

هناك من يعرف ادارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة و مسبباتها، سواء في امكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور الى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة² و ادارة الأزمات هي معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة و النتائج الجيدة.

و هي أيضا: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الادارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها و هي العملية الادارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية

¹ بلال خلف سكرانه، ادارة الأزمات، دار المسيرة، همان، الطبعة 1، 2015، ص22-23
² السيد سعيد، استراتيجيات ادارة الازمات و الكوارث، دار العلوم، القاهرة، الطبعة 1، 2006، ص33

المولدة للازمات و تعبئة الموارد و الامكانيات المتاحة لمنع أو الاعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية، و بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة و للبيئة و للعاملين.¹

أهمية الدراسة:

ان أهمية هذه الدراسة هي نابعة بالدرجة الأولى من الدور الذي تلعبه هذه العملية القيادية في كافة الميادين خاصة الميدان الصناعي خاصة حال حدوث الأزمات في الوقت الذي تكون المؤسسة في أحوج ما تكون الى وجود قيادة تمكنها من بلوغ حد الأمان و النجاة من الخطر و لهذا فانك تجد هذا الموضوع موضع اهتمام المفكرين و المنظرين و المبدعين على حد سواء و ذلك لأهميته الضرورية في تحقيق أهداف المنظمة.

دوافع الدراسة:

- حادثة الموضوع اذ يحتاج الى دراسة فورية
- اندراج هذا الموضوع ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل
- محاولة معرفة حقيقة القيادة في المؤسسة الجزائرية
- الاهتمام الشخصي لمثل هذا المواضيع

أهداف الدراسة:

ان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة الميكانيزمات المتبعة من طرف القيادة و القائد كمسؤول أساسي في تخطي الأزمات و مختلف العقبات خاصة في الظروف الاستثنائية كالتي نعيشها اليوم، حيث تظهر نجاعة التنظيمات من عدمها و نجاح القيادات من فشلها طبعاً ضمن حيز المؤسسة الجزائرية كتنظيم تجري عليه مختلف الازمات و التغييرات.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

هبال عبد المالك: دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي- دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري - أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016/2015

¹ بلال خلف السكرانه، ادارة الأزمات، مرجع سابق، ص38

كانت اشكالياتها تدور حول تأثير القيادة الادارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د) حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استعمال برنامج ssps، و قد كان من نتائجها أن أغلب الفروقات فيما يخص تحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي و ضمان الجودة لصالح المركز الجامعي بميلة، و قد يرجع هذا الى قلة عدد المستجوبين في المركز الجامعي بميلة في عينة البحث مقارنة بالجامعات الاخرى، مما اثر في اتجاه الاجابات.

و جاء ايضا: أن الفروق في الغالب لنسبة تحقق كل أهداف نظام (ل.م.د) لصالح نواب مدير الجامعة و عمداء الكليات، مدراء المعاهد، و يرجع هذا حسب الباحث الى طبيعة المنصب.

الدراسة الثانية:

زواتيني عبد العزيز: استراتيجية القيادة الادارية في توظيف و رفع كفاءة و فاعلية المورد البشري – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر 2015/2014

و كانت اشكالياتها: هل للقيادة الادارية بسونلغاز استراتيجية في توظيف و رفع كفاءة و فاعلية المورد البشري؟

حيث استعملت المنهج الكمي في جمع و تحليل المعطيات، أما النتائج المتوصل اليها فكان منها: أن المورد البشري بسونلغاز لم يرتقي بعد الى تحقيق كل طموحاته، برغم أن سونلغاز تعد من المؤسسات المرجعية في هذا المجال، و هذا يتحقق بالتخلي عن الذهنيات التقليدية و اعتماد على كل فكر جديد في التسيير و الادارة.

الدراسة الثالثة:

نور الدين بوراس: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين – دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة- رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر 2014/2013.

كانت اشكالياتها: ما هو دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ حيث اعتمدت على المنهج الوصفي و الأساليب الاحصائية.

و من اهم نتائج الدراسة:

- ان اسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة و تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط و الانصياع للسم الاداري و التفاني في العمل.

- القيادة الادارية هي الناجحة تعمل على تحقيق استثمار معلومات للعاملين و التي تساهم في توليد الابداع و التميز و الانسجام.

الدراسة الرابعة:

حورية علاوي: تكنولوجيا المعلومات و ادارة الأزمات في الجزائر -نموذج أزمة الجزائر مصر الكروية- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر 2013/2014. و كانت اشكالياتها: كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات في ادارة أزمة نوفمبر 2009 بين الجزائر و مصر؟

حيث اعتمدت دراستها على منهج دراسة الحالة، و قد توصلت الى النتائج التالية:

1- تصرف الشباب الجامعي بوعي و نضج تجاه الأزمة و الدليل على ذلك عدم الرجوع في اتخاذ قراراته رغم كل شيء

2- أغلبية الطلبة يعتبرون المعلومات التي كانت تبث حول الأزمة على شبكة الإنترنت هي معلومات ناقصة اضافة الى كونها غير صحيحة و غير دقيقة.

ثانيا: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

زينات موسى مسك: واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، فلسطين 2011.

و كانت اشكالياتها: في التساؤل عن واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، و واقع وجود استراتيجيات متبعة في التعامل معها، و مدى توفر العناصر الأساسية لادارة الازمات، و ذلك من وجهة نظر العاملين.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي و الذي كان من نتائجها:

وجود معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسط و المتمثلة بالمعوقات الانسانية و التنظيمية و المعلومات و الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي فقد بينت النتائج أن هذه المستشفيات تعطي اهتماما للجانب التنظيمي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62) أما الجانب الأخير و هو جانب الثقافة التنظيمية فقد بينت نتائج هذا البحث وجود مثل هذه الثقافة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67).

الدراسة الثانية:

العبدى عبد الاله: القيادة السياسية في العالم الثالث —دراسة في ديناميكية العلاقة السلطوية في دول العالم الثالث- أطروحة دكتوراه، جامعة مجند الخامس، كلية الحقوق، المغرب 1985.

و كانت اشكاليته: ما هو واقع ديناميكية العلاقة السلطوية في دول العالم الثالث؟ بحيث اتبعت الدراسة المنهج التاريخي، و المنهج الوصفي.

و من أهم نتائج الدراسة: جل الأنظمة تعتمد على النظام التسلسلي، طبيعة العامل الاثنى تفرض العلاقة السلطوية.

الباب الثاني:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:

القيادة:

تمهيد

تعريفات القيادة

المفاهيم المشابهة للقيادة

أنواع القيادة

نظريات القيادة

عناصر القيادة

مصادر قوة القيادة

دور و أهمية العمل القيادي

مهارات القائد الناجح

أدوار القائد

هيكل عمل القيادة

خاتمة الفصل

تمهيد:

تلعب القيادة دورا أساسيا في كافة مناحي الحياة الاجتماعية سواء كانت داخل التنظيم البشري كالمؤسسات و الشركات و غيرها أو حتى خلال حياة الأفراد اليومية، كونها تحتوي على مجموعة من المميزات تجعل التخلي عنها أمرا مستحيلا وهذا يشمل أي نوع من أنواع التنظيمات الكلاسيكية منها و الحديثة، وفيما يلي بيان لمجموعة هامة من العناصر التي نستدل بها على ما ذهبنا اليه.

- تعريفات القيادة:

أولا التعريف اللغوي:

جاء في مجمع الوسيط قاد (مادة: ق و د)

1- قاد الفارس جواده، يقوده قودا و قيادة و قيادا، و مقادة و قيودة: مشى أمامه اخذا بمقوده.

2- قاد الأمير الجيش قيادة: رأسه، و دبر أمره.¹

ثانيا التعريف الاصطلاحي:

القيادة ذلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي و الذي يتم شغله اما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عن طريق الانتخاب أو عن طريق الترزية، بحيث يمكنه من خلال ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال سلطة القرار التي يمنحها له التنظيم الرسمي و التي تمنحه امكانية اصدار العقوبات و الجزاءات و التوجيه و التنسيق من أجل التعاون.

أو هي مجموعة من الأدوار العقلانية التي يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية تتميز بالقدرة و المهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على انجاز مهامهم بناء على أوامر و توجيهات القيادة في الوقت المحدد و في المكان المحدد.²

و عرف قاموس مصطلحات علم الاجتماع القيادة أيضا على أنها "ممارسة التأثير و السلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها و تنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة".³

و "القيادة جوهر العملية الادارية، و هي كلمة قديمة و حديثة، ارتبطت في الماضي حيث أن الحروب العسكرية و الغزوات اقترنت بشكل كامل بها، و مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية و دون الزام قانوني لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و كونه معبرا عن طموحاتهم.

و الغالبية من الناس غير الاداريين يربطون بين مصطلح القيادة و أعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة أو أنه من يمتلك القوة لجذب الناس حوله ليعملوا بتوجيهاته.

¹ عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط عربي عربي، منشورات محمد علي بيضون دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، الطبعة 1، 2005، ص 911-912

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، مرجع سابق، ص 103-106

³ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، بدون ط، 2003، ص 212

و من العلماء ما يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، و منهم من يعادل القيادة بالسلطة و القوة، و منهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد، و منهم من يعزّيها الى شخصية القائد أو الى النشاط الذي يمارسه. وهناك تعاريف تحدد القيادة على أساس الوظائف المختلفة التي يؤديها الشخص القائد. فقد عرف كرتش و كرتشفيلد بتحديد عدد 14 وظيفة يقوم بها القائد، هي: الادارة، المنفذ المخطط، وضاع السياسة، الخبير، الممثل الخاص للجماعة، الضابط للعلاقات الداخلية، القائد بالثواب و العقاب، المتحكم اليه، النموذج رمز الجماعة، الممثل للمسؤولية الفردية، الايديولوجي، كبش الفداء، صورة الأب.

و من العلماء من يخلط بين مفاهيم القيادة و القائد، و مفاهيم أخرى تشترك معها مثل: مفاهيم الاشراف، و المكانة و الهيبة، و منهم من يعرف القيادة بأنها الرئاسة، و العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

و قد ذهب Prethus & Pfiffner الى أن القيادة هي: فن التنسيق بين الأفراد و الجماعات، و شحذ همهم لبلوغ غاية منشودة. و هي كذلك نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير، و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و التي تتجاوز مصالحهم الانية.

و يرى سلاقسون Slavson أن القائد يمثل الأب مهما بلغ أعمار التابعين و يرى شيلدر أن قائد الجماعة يمثل كلا من الأب و الأم. و يقول بيغورس pigors أن القيادة هي: عملية تأثير متبادل يؤدي عن تضافر الافراد رغم الفروق بينهم الى توجيه النشاط الانساني سعيا وراء مسألة مشتركة.

و هكذا يشير مصطلح القيادة الى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، و يؤدي هذا التأثير influence في المرؤوسين الى انجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و اخلاص، و تحقيق هدف مرغوب Desired goal.¹

ثالثا: التعريف الاجرائي للقيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه لقدراتهم نحو هدف محدد أو مصلحة معينة تقتضيها نظرة القائد.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي، مرجع سابق ص13-15

المفاهيم المشابهة للقيادة:

1- القيادات و الرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا، و يعود ذلك الى عدم توافر بعد العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها اياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد و ثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات و استعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لاحداث التأثير في أفراد الجماعة.¹

2- أما الزعامة فهي السلطة المهمة التي تقوم على الايمان بالمقدسات أو بقوى خارقة للطبيعة أو مثالية لشخص أو زعيم. والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعالا خارقة و يتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلا و متميزا عن الأفراد الآخرين. كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتبار موهوبا بقوى أو

¹ هاني خلف الطروانه، علم المكتبات و مراكز المعلومات، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان، بدون ط، 2013، ص71

صفات فوق طبيعية أو فوق انسانية، أو موهوبا بقوى أو صفات استثنائية¹ وهذه الخصائص لا ريب تلعب دورا في تأثيره على الاتباع سواءا بالسلب أو الايجاب، فهو مزود باليات تجعل الأفراد ينجذبون اليه و يطيعونه.

3- القيادة و السيطرة:

ان القيادة عملية تفاعل اجتماعي، و القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها و معاييرها و أهدافها و امالها ويوطد الصلة مع أعضائها و يحصل على تعاونهم و يتوقف استجابة الأعضاء للقيادة على ادراكهم بأن القائد هو أصلح شخص للقيام بمطلب هذا الدور الاجتماعي و القيادة تتغير من موقف لموقف و من عمل لعمل. فالقيادة اذن تتوقف على الشخص و على الموقف الاجتماعي و على التفاعل بينهما أما السيطرة فهي تعني عملية متابعة و تقييم و ضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق أهداف مخططة.

و يلاحظ أكبر حجم المنظمات و الاثراء الوظيفي يجعل القائد في حاجة الى وظيفة السيطرة أيضا حتى لا يستفحل أي انحراف و يتمكن من اكتشاف و تصحيح المشكلات قبل أن تتضخم و السيطرة أيضا مطلوبة للتأثير في دافعية التابعين لأن نظام السيطرة يجعلهم محل تقدير و احترام.²

4- القيادة و الادارة:

ان القيادة تتعامل اساسا مع المجالات التفاعلية في اطار المكون الانساني لعمل المدير، بينما نجد وظائف التخطيط و التنظيم و السيطرة أو المتابعة تتعامل مع المكون الاداري. القيادة ببساطة تتعامل مع أمور أساسية ذات علاقة بالتغيير و شحذ الهمم و تحفيز العاملين و التأثير فيهم. و ليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة و الكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فان مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة، الا أن تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات المعاصرة، و نفهم من ذلك أن الاثنين (القيادة و الادارة) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية و أهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها.³

5- القيادة و التوجيه:

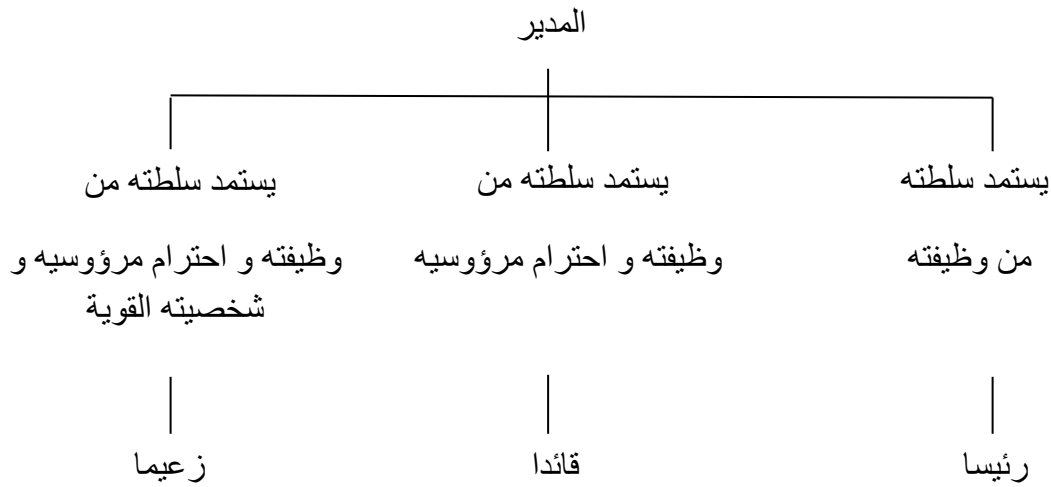
¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي، مرجع سابق، ص226

² محمد الصيرفي، القيادة الادارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، بدون ط، 2006، ص137

³ ملاذ محمد مفيد ال ياسين، علاقة القيم الادارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة (رسالة ماجستير في العلوم الادارية) كلية الادارة و الاقتصاد الأكاديمية العربية، الدانمارك، ص29

تعرف وظيفة التوجيه بأنها القيادة، الارشاد، التحريك، و التحفيز، أي أنها تتعلق بإدارة العنصر البشري، و هي تتضمن اصدار الأوامر، و التعليمات و التوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين و تنفيذها على رغبة و قناعة، و توجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة، و تسعى هذه الوظيفة الى تحقيق التعاون، و حفز العاملين على الاداء، و السلوك السليمين من خلال رفع روحهم المعنوية، و هذه الأمور تتم بواسطة ثلاث عمليات رئيسية يقوم بها المدير، و هي القيادة، و الحفز الانساني، و الاتصال.

و تزداد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، و تنخفض كلما اتجهنا الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، و ترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الادارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج الى بيان الواجبات، و المسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج الى وسائل الاتصال، و توضيح العلاقات، و معرفة المقاييس، و معايير الأداء لمكافأة العناصر الجديدة، و معرفة الانحرافات لتقويمها، و هي وظيفة التقييم و يحتاج التوجيه الى القدرات الفنية¹. و يمكن اعتبار هذا المخطط تلخيصا لبعض النقاط السالفة:



ـ قم (01) يوضح العلاقة ـ ـ ـ لادارة و الرئاسة و ـ

المصدر: بغدادي فيصل، دور القيادة في ادارة الأزمات في المنظمة،(مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2014، ص15

¹ عماد أمين الحديدي، درجة ممارسة القيادة العليا في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية لدورها الاداري في ضوء الفكر الاداري الحديث، (رسالة ماجستير في أصول التربية) قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص28

أنواع القيادة:

1- القيادة الشورية:

و من أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يحث أعضاء فريقه على النظر الى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع و يحثهم على التحلي برباطة الجأش، و رؤية المخاطر و التهديدات الناتجة عن الأزمة في حجمها الطبيعي مع تحديد الأولويات و جمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيص الأزمة و تحديد درجة شدتها.

و يقوم القائد أيضا بتشجيع الأعضاء على المبادرة و ابداء الرأي مع توفير لهم مناخ من الألفة و الاحترام بين الأعضاء و تشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، و استخدام التفكير الابداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة أو استخدام أسلوب العنف الذهني مما يؤدي الى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

2- القيادة المستبدة:

و تتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، و يسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر الى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المؤسسة، و هو يرى الأزمة بعدسة مكبرة باعطائها أكبر من حجمها الطبيعي فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده و بسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، و يزيد من نسبة المخاطر و التهديدات.

3- القيادة المتسببة:

أما في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات و المعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المؤسسة، كما يكون فير قادر على اتخاذ القرارات مما يؤدي الى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب و الفوضى و الخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية و البشرية.¹

¹ نداء محمد باقر الياسري، ادارة الأزمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2014، ص67-68

4- القيادة غير الموجهة:

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية و العلمية و الأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي و الدراسات المتخصصة و مراكز العلوم الطبية و غيرها.

في هذا النوع من القيادة ينزل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات و يصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة و لا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.¹

5- القيادة المنطقية أو الواقعية:

هي القيادة تتبع المنطق و يتم ذلك برسم الأهداف و العمل على تحقيقها أي التعامل مع أتباع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لا يكون هناك اختلال في العلاقات مع الأتباع لابد من تباين مهمة القائد أي أسلوب ينتهجه التعامل مع الأتباع حتى يتجسد القرارات في الواقع.²

أما عن الأنواع الحديثة في القيادة فانها كالآتي:

1- نمط القيادة التبادلية:

يشير مفهوم نمط القيادة التبادلية الى أنها "الأسلوب القيادي القائم على تبادل المعلومات بين القادة المرؤوسين لتحقيق مصالحهما الخاصة، و هي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضع القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الادارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، و يعمل على تصحيح بعض اجراءات العمل، و اذا فشل العاملين في تحقيق الأهداف المطلوبة فان القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير".

و قد عرف العابدي القيادة التبادلية بأنها "الأسلوب القيادي القائم على فكرة وجود سلسلة من المنافع المتبادلة و الوعود المشتركة بين القائد و المرؤوسين من جهة و بين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف و الخدمات لتحقيق أهداف المنظمة".

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الادارية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية (أطروحة دكتوراه: فلسفة في الادارة العامة) كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص30

² عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير: علوم الاعلام و الاتصال) كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانبا، وهران، الجزائر، 2010، ص36

كما عرف المراد القيادة التبادلية بأنها "القيادة التي توجه جهود المرؤوسين و تثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام بالاعتماد على مبدأ العائد و التكلفة في العلاقة بين القائد و المرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة".

و حول خصائص القيادة التبادلية فقد أشار Tomey الى أن نمط القيادة التبادلية يمتاز بأنه يمكن القائد من تحديد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف، مقابل منحهم للحوافز، اضافة الى دور القائد التبادلي في ازالة العقبات من المسار الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف، و يجنب العاملين المخاطر، و يحدد الأوقات الزمنية اللازمة لأداء الأعمال.¹

نظريات القيادة:

1- نظريات السمات:

تقوم نظرية السمات على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة، و خصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون الى هذه الصفات، و لذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتؤهلهم سماتهم و صفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة. و تتجلى هذه الخصائص و المظاهر في الخصائص الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية، و تعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي

¹ أروى علي محسن البريجي، مستوى ممارسة أنماط القيادة الادارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (رسالة ماجستير: في الادارة العامة) قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2018/2019، ص26-27

تتناول القيادة. و هي تنظر الى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، و هي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لاكتشاف صفات و قدرات القائد الناجح، و التي اعتمدت على الخطوط و الفراسة و التنجيم، و كذلك الاعتماد على دراسة الشخصيات القادة الذين ظهوروا في الأزمنة التاريخية المختلفة، و يعتبر هذا الأسلوب في اختيار القادة فعال كأى أسلوب آخر للاختيار¹. و ترتبط هذه النظرية بما يسمى نظرية الرجل العظيم و هي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا و هم يحملون صفات القيادة، أو بمفهوم آخر القائد يولد ولا يصنع².

2- النظرية الموقفية:

و ترى هذه النظرية أن القائد لا يمكن الحكم عليه الا اذا تهيأت الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه و مهارته و تحقيق أهدافه. و نرى أن ظهور القائد و نجاح قيادته يتوقف على وجود أبعاد اجتماعية خارجة عنه³. تعد نظرية الموقف أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في اطار المدخل الاجتماعي، و كان ظهورها كرد مباشر لخطأ نظرية السمات و فشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، و قد يرجع صعوبة ذلك الى صعوبة قياس السمات بثبات، كذلك فان السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما بالنسبة لجماعة أخرى. و النظرية الموقفية أكثر انتشارا من نظرية السمات يعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، و خاصة في الجماعات الصغيرة.

و تعني نظرية المواقف أن ظهور القائد و تصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، و تتوقف على المواقف الاجتماعية و الظروف الاجتماعية التي لا يملك القائد الا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة، و ذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، فبدلا من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة، و ملابسات الموقف التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة، فهناك مواقف و ظروف معينة تهيئ لأفراد معينين ليتبوءوا مكانة قيادة. و لا تقتصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة⁴.

3- النظرية التفاعلية:

¹ عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مرجع سابق ص47

² هاني خلف خليل الطراونه، علم المكتبات و مراكز المعلومات -القيادة و المبادئ- مرجع سابق ص47

³ أحمد قورايه، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ط، 2007، ص269

⁴ عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مرجع سابق ص66-67

انبثقت النظرية التفاعلية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات و النظرية الموقفية، و تستند النظرية التفاعلية الى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي و أنها لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف، و انما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي كله.

و يرى أنصار هذه النظرية بأن ظهور القيادة مرهون بمدى التفاعل و التكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي:

شخصية القائد، أفراد الجماعة و طبيعة الجماعة، و خصائصها، و العلاقات بين أفرادها و العوامل الموقفية و البيئية.

و النظرية التفاعلية لا تنكر الاسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات و نظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الادارية و لكنها ترى عدم كفاية كلا منهما لتحديد خصائص القيادة الادارية الفعالة. و يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتركرة حول الجماعة، و أن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه و هناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد على المرؤوسين في موقع معين، و تأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف.

لذا اتجه بعض الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية الى تحديد للأبعاد التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معين من أهمها:

- أ- المجموعة العاملة من حيث عددها و استقرارها و مرونتها و تجانس أفرادها في المستوى التعليمي و القيم الخلقية الاجتماعية و الاقتصادية و العمر.
- ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة و مدى ابتعاده عن مظاهر القلق و التوتر و تشجيعه العمل المنتج، و اتاحة الفرصة للشعور و بالولاء و الانتماء.
- ج- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات و المهارات العالية و التعاون و احترام اراء و وجهات نظر الآخرين.

د- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة و توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكثر مع المرؤوسين و استثمارها في تحقيق أهداف الأفراد و الجماعات و القائد و التنظيم.¹

4- النظرية الوظيفية:

يشترك أتباع النظرية الوظيفية مع أتباع النظرية التفاعلية في افتراضاتهم، الا أنهم يركزون على أسباب اطاعة أعضاء الجماعة لأحدهم و أسباب جعله في موقف قيادي، فالشخص الذي يبرز كقائد هو شخص يقوم بنشاطات يعتبرها الآخرون في صالحهم، فيطيعونه و يطلبون توجيهاته، و لهذا جاءت تسمية النظرية الوظيفية²، و يؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف و أدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم تسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة نحو الأهداف، و تحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، و المحافظة على تماسك الجماعة، و توفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة و هي تحدد من حيث الوظائف و الأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة الى أخرى.³

5- القيادة الخادمة:

تبدأ القيادة الخادمة بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولا، و يتبعها قوة دافعة للقيام بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد منظمته قد أصبحوا أثناء خدمتهم لهم أحسن صحة، و أكثر حرية و استقلالا، فبذلك تزداد فرصة أن يكون المرؤوسين المخدمين أنفسهم خدما لغيرهم.

القيادة الخادمة هي أرقى أنواع القيادات لأن أتباع المرؤوسين للقائد يكون نابعا من تقديرهم و احترامهم لشخصه و ليس لأنه مفروض عليهم.

و تعمل القيادة الخادمة على تشجيع الأفراد على احداث توازن بين القيادة و خدمة الآخرين، فالذين يتولون مناصب قيادية مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوسيههم، و تشجيع المرؤوسين استثمار فرصة موقفية

¹ يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الادارة العامة للمرور (رسالة ماجستير: في العلوم الادارية)، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص32-33

² بروهشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه: علوم في العلوم الاقتصادية)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص101

³ عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مرجع سابق ص81

لممارسة القيادة من خلالها، و بالتالي ينتج عن ذلك تحسين حياة المرؤوسين أنفسهم و رفع مستوى منظماتهم.¹

مهارات القائد الناجح:

في دراسة ميدانية أجريت حديثا تناولت خمسة و سبعين قائدا أكن التوصل الى وضع قائمة تحتوي على خمس عشرة صفة من صفات القائد و هي كمايلي:

1- القدرة على التمييز

2- القدرة على المبادرة

3- الاستقامة

4- نفاذ البصيرة

5- الفاعلية

6- الاقدام

7- المهارة في العلاقات الانسانية

8- القدرة على الحسم

9- يمكن الوثوق به

10- ثبات المشاعر

11- منصف الآخرين

12- طموح

13- يكرس نفسه للعمل

14- موضوعي

¹ فيحاء محمد الدخيل المشاقبه، درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة ال البيت للقيادة الخادمة، (رسالة ماجستير: في الادارة التربوية) قسم الادارة التربوية و الأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت الأردن، 2015، ص10-11

15- متعاون مع الآخرين

و ذكر الباحثون أن هذه السمات أو الصفات التي ينبغي توافرها في أي قائد تمثل الحد الأدنى، و مع ذلك فقد تمكن باحثان من وضع قائمة أخرى مكونة من ثماني سمات هي:

1- القوة

2- الرغبة في العمل

3- المثابرة

4- التصميم

5- المعرفة بأحوال الناس

6- الصراحة

7- القدرة على إثارة الحماس

8- القسوة¹

هناك من أبرز خصائص أخرى تميز القائد الناجح:

1- المعرفة: لكون المعرفة هي معلومات مكتسبة و التي تشمل المعرفة المهنية و معرفة المرؤوسين و التي يحصل عليها القائد، و من الدراسة النظرية و من ثقافة العامة.

2- الشجاعة: لا يمكن أن يكون الفرد قائدا ما لم يكن شجاعا لكونها تمكنه من مواجهة الخطر أو مقاومته بهدوء و ثبات.

3- القرار: أن أيه خطة مهما كان حجمها اداريا توضع بعد قرار، والقرار يوضع في النهاية من القائد نفسه، فهو من يتحمل مسؤولية نجاحه أو فشله.

4- الحسم: و هي صفة مهمة يجب أن يتحلى بها القائد لأنه هو الذي يصدر القرار و يتحمل مسؤولية تنفيذه و عليه أن لا يندم عند اصدار القرار.

¹ شامل محمد و هيثم حسون، قيادة الشباب، مطابع التعليم العالي، بغداد، بدون ط، 1990، ص61

5- الاختيار: أي أن للقائد نظرة ثاقبة في اختيار المرؤوسين و ممن يرشح لتبؤ مواقع متقدمة في السلم الاداري، لذلك لابد أن نختار للعناوين الرفيعة من أعد نفسه ليمنحها قدرة لتكون أفضل في أدنى العمل و القيادة.

6- العدل: اشتهر القادة العرب بالعدل فكانوا يطبقون الأوامر على أنفسهم قبل غيرهم، فنراهم يعاملون الجميع سواسية فلا فرق بين هذا و ذاك الا بالاندفاع.

7- الحصانة: وهي القدرة على معاملة الناس بالحسنى، و هي القدرة على القول و العمل الصحيحين في الوقت المناسب بطريقة يمكن التأثير فيها على الأشخاص.¹

دور و أهمية العمل القيادي في المنظمات:

1- القيادة و دورها التوجيهي من خلال:

- تنسيق جهود الموارد البشرية، و توجيهها و ارشادها نحو الأهداف و الفرص، و هي دعم لفرق العمل ذات الادارة الذاتية للوصول الى الأهداف و النتائج المرجوة.

- تحديد الاهداف و الخطط التفصيلية و البرامج الزمنية.

- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لانجاز العمل.

- التنسيق بين مجالات و أقسام و وحدات العمل المختلفة.

2- القيادة ودورها الانساني:

- تنمية الروح المعنوية للأفراد و تمكينهم من الأداء بحرية، و اثبات قدراتهم الفردية.

- مساندة التابعين في اكتساب المهارات و المعارف.

- القدرة على ايجاد مناخ راقى في المؤسسة.

- مشاركة العاملين في قضايا و مشكلات العمل، و تنمية الاتصالات بين القائد و مساعديه.

- علاج المشكلات و الاثار الناجمة عن الصراعات و النزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.

¹ محمد صاحب سلطان، ادارة المؤسسات الاعلامية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 1، 2011، ص88-89

3- القيادة و دورها في بناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة:

و يتمثل هذا الدور فيمايلي:

- تحديد الغاية الأساسية للمنظمة (الرسالة).
- تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل، و التوجيهات الاستراتيجية في المدى القصير و المتوسط.
- تحديد الأداء و الانجازات المستهدفة و مقاييس الحكم على الانجاز.
- تحديد أسس و معايير البناء التنظيمي، و ثقافة المنظمة الملازمة للتوجيهات الاستراتيجية.¹

4- أهمية القيادة:

يرى المغربي أن أهمية القيادة تعود الى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الانتاجية الاخرى التي تساهم في تحقيق الاهداف. و يرى الباحث أنه لا بد لكل مجموعة أفراد أو منظمة أن تتوفر فيها قيادات لبث الثقة بين أفراد المجموعة، و توحيد الجهود للوصول الى أهداف المجموعة، و القيادة هي جوهر العملية الادارية و مفتاح النجاح الذي يرجوه القائد و الأفراد، حيث أن هناك قدرة هائلة لكل فرد يستطيع من خلالها بذل جهد كبير من أجل الوصول لغاية معينة، و عندما يكون هذا الجهد فرديا ضمن مجموعة أو مؤسسة يجب أن يوجه هذا الجهد الفردي ضمن أهداف الجماعة، لأن كل جهد منظم عائدا مضاعفا، و للقادر على توحيد الجهود و تنظيمها وجود قيادة حكيمة قادرة على ذلك.²

عناصر القيادة:

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراه: في العلوم الاقتصادية) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006/2005، ص29-30

² عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية الساندة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائفين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير: الادارة التربوية و التخطيط) قسم الادارة و التربوية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1437هـ، ص17

يتطلب لوجود القيادة الناجحة عددا من العناصر الهامة التي يمكن مناقشتها فيمايلي:

- وجود الجماعة:

لا يمكن أن يتصور أحدا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع و الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأة بنشأة المجتمعات، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما و ان كان محدودا، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي -في الواقع- الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين الأعضاء الجماعة، و توحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة.

- وجود هدف مشترك:

ان القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف و تباينها و لذا فانه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع الى تحقيقه.

- التناسب و الانسجام:

مما لا شك فيه أن وجود الجماعة شرط لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق و انسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد و لا يعيق العملية ذاتها.

- القدرة على التأثير:

ان القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة، بل انها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، ويشير العديد من الكتاب ومنهم (فقيري) الى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، و هي كمايلي:

أ- القدرة القيسرية:

وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الاكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع و تهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات.

ب- قدرة التحفيز:

و نعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة و التحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد و اتباعهم لتعليماته و قيامهم بما يطلب منهم، و من أمثلة التأثير بالمكافأة المديح و الثناء و الترقية.¹

مصادر قوة القيادة:

1- المطلب المشروع: وهي حق الطلب من القائد لمرؤوسيه للاذعان و الامتثال لأوامره و توجيهاته و رغباته و تنفيذ المهمات.

و يستند في ذلك الى أحد السلطات التالية:

أ- السلطة الرسمية، و يستمد القائد سلطته من السلطات العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه.

ب- السلطة الاجتماعية، مثل التي تمنح لأكثر سنا أو لمن هو أقدم في العمل.

ج- السلطة التي تنبع من اتفاق الجماعة و تفويض شخص من بينهم لهذا المنصب.

2- قوة (اذعان) المنفعة: وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه و تجعلهم يذعنون له املين بعوائد كالمكافآت (أساليب الحفز الايجابي).

3- قوة (اذعان) القهر: وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد و العقاب و استشارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة (أساليب الحفز السلبي)

4- الاستمالة القائمة على الرشد أو الاقناع: ويقصد به ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أدائه، أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لاشباع حاجاتهم و تحقيق طموحهم.²

5- القوة الشرعية أو القانونية: تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الادارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام، المدير، المشرف) بمعنى أن مصدرها هو المركز

¹ عبير حسن وهبة، واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة و دوره في تحقيق الحكم الرشيد، (رسالة ماجستير: قيادة و ادارة)، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص31-32

² معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الادراي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008، ص149-150

الرسمي الذي يحتله الفرد في المنظمة و هذه القوة تنساب من أعلى الى أسفل، حيث تمارس الوظيفة الأعلى سلطة قانونية على الوظيفة الأدنى منها.¹

و هناك من ذكر مصادر أخرى:

1- الخبرة:

يقصد بقوة الخبرة القدرة على الحصول على دعم الأفراد، لأنهم يدركوا أن مدير المشروع يمتلك معرفة أو خبرة خاصة يعتبرونها مهمة. و حتى لو لم يكن المدير يمتلك فعلا مثل هذه الخبرة أو المعرفة، فانه قد يمتلكها اذا اعتقد الآخرون أنه يمتلك ذلك.

2- العلاقة:

يقصد بقوة العلاقة القدرة على الحصول على دعم الأفراد، لأنهم يشعروا بوجود علاقات عمل حميمية تربطهم مع مدير المشروع، اذ يشعر أعضاء الفريق بالقرب من المدير بالرغبة في دعمه بسبب علاقة الصداقة التي وجدت و ربطتهم به، و بالتالي و بسبب شعورهم باهتمامه بهم، فانهم يرغبون في اتباعه و تلبية ما يطلبه منهم.

3- المرجعية:

يقصد بقوة المرجعية القدرة على الحصول على دعم الأفراد، بسبب رغبتهم في أن يصبح المشروع أو مدير المشروع بمثابة هوية مرجعية لهم، و في هذه الحالة يقدم أعضاء الفريق الدعم لمدير المشروع لأنه بنظرهم قائد و يرغبون في الاستفادة من المصداقية الضمنية التي سيحصلون عليها نتيجة عملهم معه.²

و من المصادر أيضا التي ذكرت في هذا المجال نذكر:

1- الالهام و التهاب الحماس:

حيث يكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين و معتقداتهم و اتجاهاتهم، فيحصل على امتثال التابعين لأوامره و تنفيذ ما يطلب منهم.

¹ خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه: تسيير المنظمات) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2014/2015، ص69

² هيثم علي حجازي، مبادئ ادارة المشروعات و تحليل الجدوى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 2، 2015، ص226

2- تنمية أو تغيير القيم و المعتقدات:

كالاخلاص و النزاهة و الطاعة و الشرف، حيث يلجأ القائد الى تطوير أو تكوين قيم و معتقدات التابعين خاصة اذا لم تكن هذه القيم و المعتقدات راسخة لديهم، فيستخدمها للحصول على امتثالهم.

3- تطويع القائد للمعلومات:

حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة و التحكم بنوع و كمية المعلومات، فيفسرها و يحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.

4- تطويع ظروف البيئة:

وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر و سلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية و الاجتماعية المحيطة بهم، مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات و الوسائل و الاجراءات و التقنيات و تصميم العمل، و تخطيط و تنظيم مكان العمل.

5- الاعجاب و الانتماء الشخصي:

و يحصل عليه القائد من اعجاب التابعين به و الانتماء له و اعتباره القدوة لهم، حيث يستثمر القائد هذا الاعجاب و الانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديهم.¹

أدوار القائد:

من الأدوار التي يقوم بها القائد معلم القائد مستشار:

- القائد قاضيا: و القائد متحدث باسم.

القائد معلما: يجب على جميع المديرين أن ينجزوا أدوار القيادة التعليمي، و يؤدي المديرين هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات وظيفية، و كذلك السلوك المقبول و القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة كما يحقق المديرين كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم.

- القائد مستشار: ان الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار و يتضمن الدور قيام المدير بالاصغاء، و تقديم النصيحة و منع حدوث المشكلات بين المرؤوسين و القيام بحلها في حال حدوثها، ان

¹ كمال قورين، دور القيادة الادارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماستر: ادارة و اقتصاد المؤسسة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2014/2015، ص14

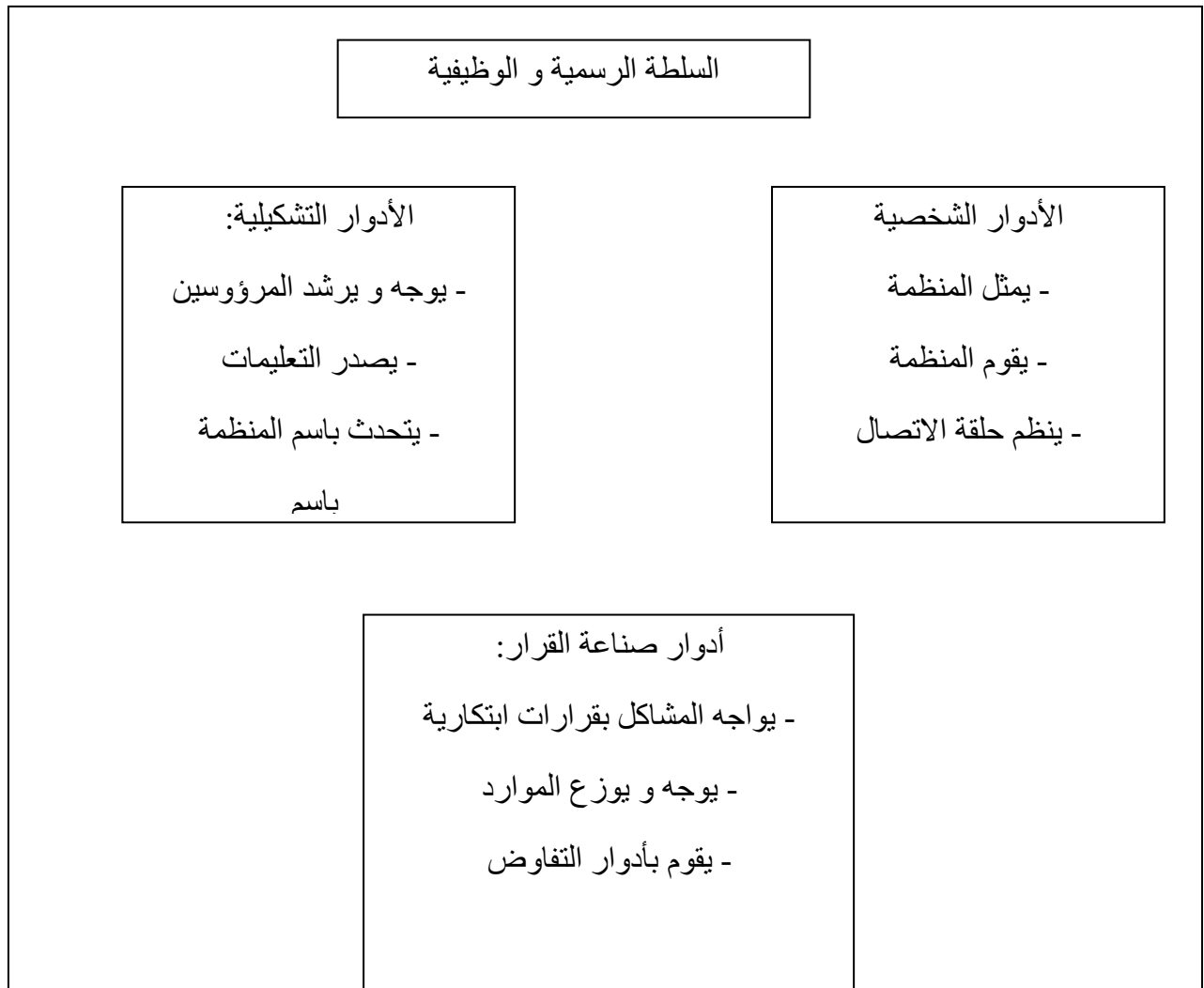
الدور القائد مستشارا لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، انما يعني قيام المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية و البحث عن الحلول الممكنة.

- القائد قاضيا: يشمل دور القائد كقاض تقيم أداء المرؤوسين و تنفيذ القوانين و الأنظمة و الاجراءات و السياسات و تسوية النزاعات و اقامة العدل و تقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات و تنفيذ القوانين و الانظمة و الاجراءات و السياسات فيرتبط بالاتصال و التدريب لذلك يجب ابلاغ المرؤوسين و اطلاعهم على التعليمات و الارشادات الموجودة.

- القائد المتحدث باسم: يعمل القادة الناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم و اهتماماتهم و وجهات نظرهم الى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الادارة.

1

في حين أن هناك من حدد أدوار القائد في نقاط أخرى نبرزها عبر الشكل الاتي:



المصدر: عايش مريم، دور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي، (مذكرة ماستر: في علوم التسيير) كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر 2016/2015، ص15.

هيكل عمل القيادة:

هيكل همل القيادة هو أشبه بالهيكل التنظيمي Frame Organizational الذي يركز عليه البيت أو كما قال الشاعر البيت لا يبنى الا له عمدا ولا عمدا اذ لم ترسى أوتادا

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في القيادة يجب على القائد أن يدركها و هي ما يجب أن يكون عليه القائد *savoir être*، ما يجب أن يعرفه القائد *savoir faire*، ما يجب أن يفعله القائد *savoir faire*، ان المعتقدات، القيم، و الاخلاقيات هي الأساس لكفاءة القائد فالمعتقدات هي عبارة عن افتراضات يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة، بينما القيم هي أفكار حول أهمية الاشياء و المبادئ و هي التي تأتي من معتقدات وتؤثر على سلوك القائد، ترتب أهمية البدائل حسب نظام القيم، فالقيم تؤثر على الأولويات فعلى القائد أن يكون عارفا بعوامل تأثير القيادة على الآخرين و ان يبحث بشكل متواصل عن المعرفة في هذا المجال عليه أن يعرف مايلي:

معرفة البعد الانساني (كيف تحفز نقاط القوة و الضعف في المرووسين، كيف يتم تطوير السلوك، كيف يتصل مع الآخرين بشكل يؤدي الى الثقة المتبادلة و الاحترام و الفهم، كيف يعلم الآخرين، كيف ينمي المعنويات، التماسك، الانضباط)

الحصول على المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف، هناك ثلاث أشياء لابد على القائد تطبيقها (اتجاه القيادة أو توضيح الأهداف، تطبيقات القيادة، الاتصال التنسيقي، التوجيه، التقسيم)¹

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع سابق ص32-33

خلاصة الفصل:

ان دراسة القيادة و التمعن الجيد في تفاصيلها و معرفة أساليبها لهو أكبر معين على ادراك أهميتها التي لا تخفى على كل فرد والتي لها من المزايا ما يجعلها تتبوأ هذه المكانة و ترتقي اليها.

الفصل الثالث:

ادارة الأزمات:

تمهيد

مفهوم الأزمة و ادارة الأزمات

المفاهيم المشابهة للأزمة

الادارة بالأزمات

أنواع الأزمات

تصنيفات الأزمة

مراحل الأزمات

أسباب حدوث الأزمات

أساليب مواجهة الأزمات

مناهج تشخيص الأزمة

خاتمة الفصل

تمهيد:

لا يمكننا تصور مؤسسة دون أزمة، كما لا يمكننا تصور انسان دون أي مرض. ان الأزمات هي العقبات الحقيقية و الاختبارات الواقعية لمدى كفاءة استراتيجيات المؤسسة و مدى صلابة تنظيمها في مواجهة أي تغير و أي طارئ و ادارتها و التعامل معها بالأساليب العلمية هي مدار القضية و المعول عليه، و هذا ما سنتطرق اليه من خلال معرفة القضية و المعول عليه، وهذا ما سنتطرق اليه من خلال معرفة محتويات هذه الأزمة و كيف تعالج.

1- مفهوم الأزمة:

عرف الرازي صاحب مختار الصحاح الأزمة لغويا بأنها "الشدة و القحط أو المأزم، المضيق و كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، و موضع حرب مأزم". كما ذكر عبد الوهاب أن مفهوم الأزمة نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع الى المصطلح اليوناني "كرينو" و يعني نقطة تحول "turning point" و هي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها الى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

كما ذكر (Steven R. VanHook) أن كلمة الأزمة جاءت من الكلمة اليونانية (krisis) التي تعني (قرار) و هي اللحظة التي مررنا بها جميعا حيث كان من المفروض علينا نحن واقعين تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الاجراءات، أن نسير باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار الفرار أو القتل.

أما عن مفهوم الأزمة الاصطلاحي، فلقد ذكر الصنويحي أن مفهوم الأزمة يعد واحدا من المفاهيم التي يصعب تحديدها، و تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها و اتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الانسانية السلبية عادة في كافة مجالات التعامل و على قدر مستوياته، و عادة ما ترتبط الأزمة بالاحساس بالخطر و التوتر و أهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات و اجراءات المواجهة.¹

و الأزمة هي "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء".

يقول Steve Albert هي "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة"

و تعرف الأزمة أيضا بأنها "تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد و المنظمات و الدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار".

و الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، و تنطوي في الأغلب على أحداث سريعة و تهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.²

و الأزمة من وجهة نظر علماء الاجتماع: هي التي تحدث عندما يواجه الفرد تغيير في موقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية و بحيث يؤدي ذلك الى تمزق التوازن العاطفي للفرد اذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة.¹

¹ سامي عبدالله سالم أبو العزیز، معوقات ادارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير ادارة الأعمال) قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010

² محمود جاد الله، ادارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، بدون ط، 2007، ص 7-8

و تعرف الأزمة أيضا على أنها "حدث طارئ، متوقع و غير متوقع، على درجة من الخطورة بحيث يكون لنتائجه انعكاسات على المصالح العليا، و تتغير نتيجة لخطورة الأوضاع الراهنة في المستقبل، و تتم مواجهته في ظل ظروف ضيق الوقت و قلة الامكانيات، و يترتب على تفاقمه و انفجاره نتائج خطيرة على الأنفس و الممتلكات".

و هي نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي الى أوضاع غير مستقرة و تحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير و تستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

أو هي مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، و هي النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عنها مصير تطور ما، اما الى الأفضل أو الى الأسوأ.²

و أما عن مفهوم الأزمة الاجرائي: فاننا يمكن القول عنها أنها الفترة الحساسة و الحرجة في حياة المنظمة و التي تتميز بالاستقرار في الأوضاع المعهودة و انتشار حالة من الخطر و فقدان السيطرة على مجريات الأحداث.

2- مفهوم ادارة الأزمات:

ان المفهوم البسيط لادارة الشيء هو التعامل معه للوصول الى أفضل النتائج الممكنة بما يحقق كصالح القائم بالادارة و من هنا فان ادارة الأزمة تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة. كما أن التعريف المبسط

¹مجمد الصريفي، ادارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، بدون ط، 2007، ص14
²عادل نمر الفريجات، محاضرات في ادارة الأزمات و الكوارث، القيت على طلبة الماجستير، جامعة دمشق، المعهد العالي للبحوث و الدراسات الزلزالية

لادارة الأزمة هي أنها فن ادارة السيطرة أي أنها تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فابقاء الاحداث تحت السيطرة هو محور ادارة الازمة كما يمكن النظر اليها على أنها علم و فن كل الصراعات أو أنها تعني امكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف و نشاط محور الأزمة. و يمكن تعريفها أيضا على أنها عملية ادارة خاصة من شأنها انتاج استجابة لموقف الأزمات من خلال مجموعة من الاداريين المنتخبين مسبقا و المدربين تدريبا خاصا و الذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة الى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى الحد الأدنى.

و هي أيضا عبارة عن أسلوب التحكم في مسار الأزمة باستخدام البيانات و المعلومات المناسبة للقرار المناسب و هي ادارة تقوم على التخطيط و التوجيه و المراقبة.¹

و يعرفها الشعلان "ادارة الأزمة بأنها عملية ادارية خاصة، من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، و ذلك من خلال مجموعة من الاداريين المنتخبين مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر الى الحد الأدنى، مشيرا بذلك الى فريق ادارة الأزمات".

و يعرفها عليوة أن ادارة الأزمة على مستوى المنظمة أصبحت تعني "رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على معوقات الالية البيروقراطية الثقيلة، التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجئة، و تخرج المنظمة من حالة الاسترخاء و الترهل".²

- أوضح كونتلي أن ادارة الأزمات تركز على تخفيض الاثار السلبية المرتبطة بالأزمة.

- عرف "Fink" ادارة الازمات بأنها "فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر و ظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم و الرقابة على الأخطار المحتمل أن تواجه المنظمة".

- أما نيدل وانتكول فيعرف ادارة الأزمات الفعالة بأنها مجموعة من الوسائل التوقعية و التي تجعل المنظمة قادرة على تنسيق عمليات مواجهة الكارثة و الرقابة عليها، كم تمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح و تقليل المخاطر التي تواجهها.

¹ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة و ادارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، بدون ط، 2011، ص140-141
² زينبات محمد مسك، واقع ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير: ادارة الأعمال) قسم ادارة الأعمال، كلية التمويل و الادارة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص25

- و يعرف ريتشارد و رونالد ادارة الازمات بأنها " قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة و فاعلية و كفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة و أمان الأفراد، و الخسائر في الأرواح و الممتلكات، و الاثار العكسية على استمرار أنشطتها و عملياتها الطبيعية".
- و يعرفها غريب هاشم ادارة الازمات بأنها " عبارة عن كافة الوسائل و الاجراءات و الأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناءها و بعد وقوعها، و التي تهدف من خلالها الى تحقيق مايلي:
- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بشجاعة و فاعلية.
- تقليل الخسائر في الأرواح و الممتلكات الى أقل حد ممكن.
- تخفيض الاثار السلبية على البيئة المحيطة.
- ازاله الاثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين و الجمهور.
- تحليل الأزمة و الاستفادة منها في منع الازمات المشابهة، أو التحسين و تطوير قدرات المنظمة و أدائها في مواجهة تلك الازمات.
- عرف روبرت ادارة الازمات بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة و فاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، و هي تطبق طريقة ادارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، هذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الطرق تحقيقا للكفاءة الاقتصادية "كما يعرفها كذلك بأنها طريقة لتجنب الطوارئ و التخطيط لما لا يمكن تجنبه، و طريقة للتعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها، حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة.
- و يعرفها كاسبرسون و ديفيد ادارة الازمات بأنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله حيالها و اتخاذ و تنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث و تخفيف حدة و اثار ما يترتب عليها.

ان ادارة الأزمات ادارة مستقبل تقوم على التنبؤ بأمكان و اتجاهات الأزمة المتوقعة و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، و هي الادارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الادارية العلمية المختلفة، و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها.¹

- الأزمة و المصطلحات المشابهة:

1- الحادث: هو عبارة عن خلل يؤثر على النظام بأكمله، كأن يتوقف الانتاج في مصنع لتعطيل مولدات الكهرباء مثلا بحيث يتوقف الانتاج حتى الانتهاء من عمليات اصلاح المولدات.

2- القضية: هي عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر و تباين الاراء و الحلول المقترحة، و تظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما و تنطوي على اراء متعارضة.

ان أوجه التشابه بين القضية و الأزمة هو أن كلاهما ينطوي على تهديد للمنظمة بشكل ما، غير أن الاختلاف بينهما يكون في المدى الزمني حيث تأتي الأزمة عادة على غير توقع، و تدفع المنظمة الى الاستعمال في اتخاذ الاجراءات، و يتم ذلك غالبا في اطار نقص المعلومات و عدم اليقين، بينما في حالة

¹ محمد سيد فهمي، ادارة الأزمة مع الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون ط، 2012، ص48-50

القضية يوجد الكثير من الوقت لتحليل المعلومات و وضع البرامج المناسبة للعلاج، لذلك تكسب دراسة معالجة الأزمة أهمية أكبر من دراسة معالجة القضايا.¹

3- الكارثة:

الكارثة عبارة عن " حدث يسبب تدميراً شاسعاً و أضراراً كبيرة و سوء حظ عظيمًا"، و كلمة كارثة مشتقة من اللغة اللاتينية و مكونة من مقطعين Dic و تعني القوة السلبية و الثانية Ustrum و تعني النجمة، و يعرف العلماء الكارثة تعريفات تبرز خصائصها و تميزها عن الازمة فهي: "حادثة مفاجئة مأساوية تربك الحياة اليومية بشكل بالغ و توقع عديد من الخسائر المادية و البشرية، و تحطم الموارد المحلية، و تسبب مشكلات تستمر لفترات طويلة".

و تنقسم الكارثة بثلاث سمات أساسية:

1- الشدة و القساوة و يمكن قياس هذه الشدة من خلال حجم الدمار و الخسائر المادية و البشرية و الاقتصادية.

2- اتساع النطاق حيث تمتد اثارها الى مناطق جغرافية واسعة أو منظمات دولية متعددة الجنسيات.

3- الشروع و العلنية حيث تكون الكارثة واضحة و علنية غير قابلة للتجاهل من جانب الحكومات و الجماهير و وسائل الاعلام.²

4- مفهوم الصراع و النزاع:

و هو يعبر عن تصادم ارادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في ادارة الخصم.

كما و يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و ينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الافراد و القيادات داخل الكيانات التنظيمية و الاجتماعية المختلفة.

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: تضارب المصالح و المبادئ و الأفكار، كما و قسمه الى ثلاثة أقسام:

- الصراع خفيف الحدة

¹ مختار جلوي، الادارة الاعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية (أطروحة دكتوراه: وسائل الاعلام و المجتمع) قسم علوم الاعلام و الاتصال و المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص72-73

² حسن عماد مكاي، الاعلام و معالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة 1، 2005، ص54-55

- الصراع متوسط الحدة¹

5- الصدمة:

هي الشعور المفاجئ الحاد الناتج من حادث غير متوقع، و هو يجمع بين الغضب و الذهول و الخوف، و من ثم تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات و احدى نتائجها و لذلك فهي لا تمثل الا اطارا خارجيا عاما يغلف أسباب الأزمة و يتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها في أقل وقت ممكن حتى يتمكن الوصول الى جوهر ما نجم عنها، ما يخالف التعامل و الذي يتركز في مواجهة جوهرها.²

ادارة الأزمات و الادارة بالأزمات:

ان ادارة الازمات هي كيفية التغلب على الأزمات و نتائجها السلبية و العمل على الاستفادة من ايجابياتها بالأدوات العلمية و الادارية المختلفة، أما الادارة بالأزمات فتعني نشاطات تقوم به الادارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات و ضغوط متولدة عن الأزمة، و أنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، و لكن تترك الأمور و الأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الادارة و تقوم بمجهود غالبا ما تكون كثيفة و شاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الادارة الى السكون و عدم الحركة مرة أخرى.³

- الادارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، و ايجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الاداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر و أشد تأثيرا بحيث تغطي على المشكلة القائمة، و هكذا يظل للكيان الاداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، و تتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل.

و من هنا يطلق البعض على الادارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم و السيطرة على الآخرين. و للأزمة المصنوعة ايقاع سريع متدفق الأحداث، و متلاحق النتائج و متراكم الافرازات و النتائج، و كل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول اليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل اليه، و

¹ نداء محمد باقر الياسري، ادارة الأزمات، مرجع سابق، ص25

² محمد سيد فهمي، ادارة الأزمة مع الشباب، مرجع سابق، ص19

³ فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الأزمات (رسالة ماجستير: في ادارة الأعمال) قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين، 2012، ص17-18

بدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموى أو يخف التأثير العنيف صاحب لافرازات الأزمة، و كذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف¹.

أنواع الأزمات:

تنقسم الأزمات طبقاً لمعايير مختلفة إلى الأنواع الآتية:

- 1- الأزمات الكونية، مثل الكوارث و الاوبئة و الحرائق و الفيضانات و السيول ... الخ
- 2- أزمات اجتماعية: مثل الفتن الطائفية و أعمال الشغب.
- 3- أزمات اقتصادية: مثل نقص الطاقة أو المواد الغذائية.
- 4- أزمات سياسية: مثل الاغتيالات و اختطاف الطائرات.

و هناك تقسيم آخر للأزمات كالآتي:

- 1- أزمات داخلية: و هي التي تهدد كيان الدولة الداخلي و أمنها القومي.
- 2- أزمات خارجية: و هي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما إلى أحداث تغيير حاد مفاجئ في الوضع الدولي الراهن.
- 3- أزمات الصراع المسلح: و قد ينشأ هذا النوع أثناء الحرب أو الصراع المسلح نتيجة للمتغيرات السريعة و الحادة في موقف أحد الجانبين المتضادين². يقسم كومبس الأزمات إلى نوعين أساسيين: غير معتمدة و معتمدة. و تشمل الأزمات غير المعتمدة:

¹ بلال خلف السكرانه، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص146

² محمود جاد الله، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص117

1- الزلات و هي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية الى تحويلها الى أزمة، و غالبا ما يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض و عدم اليقين.

2- الحوادث: و هي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الاهمال و عدم الاهتمام بوجود المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.

أما الأزمات المتعمدة. فيمكن تقسيمها الى نوعين:

1- التجاوزات: و هي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة، من خلال سوء التقدير أو تجاوز حدود الاختصاصات مما ينتج عنه حدوث أضرار للمنظمة و جمهورها العام.

2- الإرهاب: و هي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة و سمعتها لدى الجماهير، تنتج عن أطراف خارجية من المنافسين أو الأعداء¹.

و هناك من قسمها الى الأنواع التالية:

- الأزمات المادية أو المعنوية:

الأزمات المادية ذات طابع اقتصادي و مادي و كمي و قابلة للقياس، و يمكن دراستها و التعامل معها.

- الأزمات البسيطة هي الأزمات خفيفة التأثير، و يسهل معالجتها بشكل فوري و سريع، أما الأزمات الحادة فهي الأزمات التي تتسم بالشدة و العنف و قهر الكيان الإداري للمنظمة و تقويض أركانه.

- أزمات جزئية أو عامة:

الأزمات الجزئية هي أزمات تطول جزءا من كيان المنظمة أو النظام و ليس كله، و يكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد الى باقي أجزاء النظام، أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء كان شركة أو منظمة أو دولة) و هي تؤثر على كافة أطراف النظام و أشخاصه و منتجاته.

¹ حسن عماد مكاي، الاعلام و معالجة الأزمات، مرجع سابق ص72-73

- أزمات وحيدة أو متكررة:

الأزمات الوحيدة هي أزمات فجائية غير دورية، و غير متكررة و يصعب التنبؤ بحدوثها، و عادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها. أما الأزمات المتكررة فهي أزمات تنسم بالدورية و التكرار و تحدث في دورات اقتصادية و مواسم يمكن التنبؤ بها. و بالدراسة يكن تحديد متى ستقع الأزمة و درجة حدتها، و بالتالي يمكن السيطرة عليها.¹

تصنيفات الأزمات:

1- أزمة أصلها بشري: عرفت هذه الأزمات تدخلا مباشرا أو غير مباشر للإنسان. و في هذا التصنيف يمكن اعتبار نوعين من الأزمات.

- أزمة متعمدة: هنا يتسبب في الأزمة أطراف معينة و ذلك للاستفادة منها.

- أزمة مفاجئة: هذه الأزمة غير مرغوب فيها من أي طرف معني و لكن تظهر بعد حادث ما.

2- أزمة أصلها طبيعي: يمكن أن نأخذ على سبيل المثال الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات، الزلازل التي تكون نتيجة فيزيائية لانزلاق حاد في طبقتين فيهما فرقة في أعماق الكرة الأرضية.

3- تصنيف حسب حدة الأزمة:

1- الأزمة الكلاسيكية: هي الأزمة التي يمكن تسييرها بصفة بسيطة، مثل تقديم شكوى من طرف الزبائن على منتج ما، تسيير هذا النوع من الأزمات يكون عن طريق تعويض الضحايا و سحب المنتج من السوق.

2- الحدث الكبير: و هي الأزمات التي لها أهمية كبرى، التي تمس عادة المؤسسات الكبرى أو تمس قطاع بأكمله.

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجيعة، القيادة الاستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات (أطروحة دكتوراه: الفلسفة في إدارة الأعمال) قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014، ص81

4- تصنيف حسب سرعة انتشار الأزمة:

1- أزمة مفاجئة: هي الأزمات التي تعرف تطورا سريعا في وقت قصير. هذا النوع يكون عادة مرفوقا بتدخل الصحافة في نقل المعلومات.

2- أزمة مطولة: هي الأزمات التي تطول في الزمن، و تكون متوسطة التأثير و التي قد تكون من وقت الى اخر بالغة الخطورة¹

5- تصنيف الأزمات من حيث التأثير:

1- أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: و هي أزمة وليدة ظروفها و هذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم بارزت على الكيان الذي حدثت فيه.

2- أزمات جوهرية هيكلية التأثير: هذا النوع يختلف تمام الاختلاف على النوع السابق، و من أمثلة: أزمة المياه، أزمة الوقود.

6- تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

و وفقا لهذا الاساس تصنف الأزمات الى نوعين اساسيين

1- أزمات عنيفة جامحة: و هي ازمات بالغة الشدة و العنف مثل الأزمات العمالية.

2- أزمات هادئة خفيفة: و عادة ما يكون تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور المحيط بها خفيفا و هي أقل درجة في الشدة من النوع الأول².

أسباب حدوث الأزمات:

الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ و يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام و تشكيل تهديد صريح و واضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه و لذلك فان الأسباب التي تؤدي الى

¹ حرشب ليلي، تفسير المؤسسة في حالة الأزمة (رسالة ماجستير: في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير) كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص34

² حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات و ادارة الأزمات في الجزائر (رسالة ماجستير : علوم الاعلام و الاتصال) قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014/2013، ص26

حدوث الأزمة كنتيجة لأحداث أخرى سبقتها فإن الأزمة سوف تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها أو التخفيض من أثرها و قد يحدث ذلك على مستوى الشركات أو المنظمات و مع ذلك فإن بعض الازمات قد تقع على المستوى القومي أو الواسع و لا يكون لصانع القرار أي ذنب فيها أو بها¹ و تتشكل هذه الأسباب في مجموعة من النقاط و هي:

1- سوء الفهم:

الأزمات الناتجة عن سوء الفهم، تكون دائما عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، و خاصة بعد تأكد سببها الذي غالبا ما يرجع الى المعلومات الناقصة، أو التسرع في اصدار القرارات و لذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل اصدار القرار.²

2- الشائعات:

تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل ان الكثير من الأزمات مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين و تم توظيفها بشكل معين، و تنتشر الشائعات بسرعة بالغة خاصة أثناء الأزمات و أحيانا ما يكون لها نتائج مدمرة، و هي غامضة بطبيعتها و لا يمكن معرفة مصدرها و من الذي نقلها و من الذي صدقها ذلك لأن كل شخص يمكن أن يساهم بقدر أو باخر في نشرها، و تنشأ الشائعات عندما يتعذر الحصول على معلومات كافية و موثوق فيها.

و الشائعات سلاح رهيب يحطم القوى و الارادة النفسية و يعمل على توقف فكر الانسان و هي أيضا تتضمن موضوعا معينا يكون الاهتمام به مؤقتا و تنتهي بدفنها و قد تعاود الظهور مرة أخرى اذا وجدت البيئة الخصبة لها.³

3- سوء الادراك:

يمثل الادراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها و التحكم التقديري على الأمور المعروضة، و هو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، و عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك و التعرف اتجاهه شكلا و مضمونا فاذا ماكان هذا الادراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا و التشويش فانه يؤدي الى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الاداري.

¹ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة و ادارة الأزمات، مرجع سابق ص99

² محمد سيد فهمي، ادارة الأزمة مع الشباب، مرجع سابق ص27

³ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة و ادارة الأزمات، مرجع سابق ص100-101

4- الإدارة العشوائية:

و هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب و باعث للأزمات، بل هو أيضا و بدرجة أشد خطورة كمدير للكيان الإداري و محطم لامكانياته و قدراته، و من أمثلته سوء التخطيط و عدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة و قصور التوجه للأوامر و البيانات و المعلومات¹.

مراحل نشأة الأزمات:

الأزمة مراحل تمر عليها و هي تشكل مدة حياتها و بقائها و تتمثل في مجموعة النقاط الآتية:

1- مرحلة ميلاد الأزمة أو تكوين الأزمة:

و هي مرحلة التحذير و الانذار المبكر للأزمة، و تبدأ في شكل احساس مبهم و تنذر بخطر غير محدد للعالم بسبب غياب كثير من المعلومات عن أسبابها.

2- مرحلة نمو الأزمة أو مرحلة التهيئة:

تنمو الأزمة من خلال سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، و تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الداخلية و الخارجية استقطابها الأزمة و تفاعلت معها¹.

¹ حامد الحدراوي، أسباب نشوء الأزمات و ادارتها، مجلة الكوفة، العدد 5، جامعة الكوفة، ص 206

3- مرحلة التخطيط العلمي للتدخل:

و هي أولى الخطوات العملية للشروع في محاولة حل الأزمة، حيث يعمل فريق إدارة الأزمات على اعداد خطط و سيناريوهات قصد تحديد بؤر التوتر و أماكن الصراع، و هذا باعتماد رؤية واضحة و دقيقة.²

4- مرحلة تنفيذ خطط الأزمات:

و هنا يجب على وحدة ادارة الازمات وضع الخطط المجهزة سلفا موضع التنفيذ و الاستفادة من السيناريوهات التي تم اعدادها و اختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج الى تعديل تحتمة طبيعة الأزمة.³

5- مرحلة انحسار الأزمة:

و تصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تتعنت بعد تحقيقها هدف الصدام و الذي يؤدي الى ان تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع لها و من ثم تبدو في الاختفاء التدريجي و للقائد دور هام في مرحلة انحسار الأزمة.

6- مرحلة اختفاء و تلاشي الأزمة:

فكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي حتى و لو مؤقتا حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها.⁴

7- مرحلة ما بعد الأزمة:

ادارة الأزمات لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة و اخمادها، و انما تمتد الى مرحلة ما بعد الأزمة و هي المرحلة التي يتم خلالها علاج الاثار الناتجة عن الأزمة، و اعادة البناء لما تم تدميره، و اعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة الى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، و الاستفادة من دروس الأزمات.⁵

¹ محمد سيد فهمي، إدارة الأزمة مع الشباب، مرجع سابق ص26

² صوفي محمد، الاعلام التلفزيوني و تسيير الكوارث الطبيعية (رسالة ماجستير: في علوم الاعلام و الاتصال) قسم علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية و الحضارة الاسلامية، جامعة وهران، الجزائر، 2010/2011

³ نداء محمد باقر الياسري، ادارة الأزمات، مرجع سابق، ص56

⁴ محمد سيد فهمي، إدارة الأزمة مع الشباب، مرجع سابق، ص27

⁵ بلال خلف السكرانه، ادارة الأزمات، مرجع سابق ، ص144-145

- خصائص الأزمة: تتميز الأزمة بعدة خصائص نذكر منها:

- 1- التمهيد: و يعني الخطر الذي يهدد المصالح و الأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة حاليا أو مستقبلا، أي أنه ببساطة التفسير للأفعال و الاجراءات التي تصدر من فرد أو جماعة أو دولة معينة بالاشارة أو القول أو الفعل.
- 2- المفاجأة و السرعة التي تحدث بها: و المفاجأة قد تحدث في المكان أو في الزمان و على الطرح الذي يستخدمها أن يخطط تماما لاستثمار نتائجها في سرعة تخطيط ما خطط له من قبل.
- 3- ضيق الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه و الاستجابة له، و ان الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية.
- 4- نقص المعلومات و عدم دقتها، و عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار و وجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك.
- 5- عبارة عن حدث ضد طبيعة الاشياء، أي أنها نقطة تحول جوهرية تنطوي على درجة من الغموض و عدم التأكد من المخاطرة.

6- تتطلب الاهتمام و التصرف الفوري، و هذا يعني ضرورة بدأ التحرك، فبدون التحرك بن يكون هناك تقدم، فبدائية أي يمكن أن تؤدي الى حركة دائمة.¹

7- تصاعد الأحداث: ان تولي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على كل من يمر بالأزمة، و على صاحب القرار أيضا.

8- فقدان السيطرة: ان جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار و توقعاته عن الأمور العادية.

9- حالة الذعر: حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجبهات المتعلقة بالأزمة.

10- غياب الحل الجذري السريع: فالأزمات لا تنتظر الادارة حتى تتوصل الى حل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين، و هنا لابد من المفاضلة بين عدد من الحلول المكلفة و اختيار أقلها ضررا.²

- أساليب مواجهة الأزمات:

أولا الأساليب التقليدية و منها:

1- أسلوب النعامة (الهروب) و يحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة و العجز في كيفية مواجهة الأزمة، يوجد نوعا من التوتر الشديد، و يزداد هذا التوتر عندما تكشف الأزمة عن أنيابها و تزيد من اثارها، و تختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا منها:

- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة و تأثيرها نهائيا و الاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، و استعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

- الهروب غير مباشر: و ذلك عن طريق الاصابة الحقيقة ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيدا عن مجتمع الازمة.

- التنصل من المسؤولية: عن طريق القاء المسؤولية عن الآخرين، و تبرير المواقف التي أدت الى حدوث الأزمة، حيث لا يعترف بقصوره أو عجزه أو فشله أمام الناس.

- الاسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية قصوره في مواجهة الازمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين، و القصور في ادائهم، و غالبا ما يركز على انه قد حذرهم كثيرا من ذلك.¹

¹ بغدادي فيصل، دور القيادة في ادارة الأزمات في المنظمة، مرجع سابق، ص52-53

² بلال خلف السكرانه، ادراة الأزمات، مرجع سابق، ص48-49

ثانياً: الأساليب الحديثة، و تكون على عدة مراحل:

- 1- احتواء الأزمة و قوامه حصار الأزمة في نطاق محدود، و استيعاب الضغط المولد لها.
- 2- تصعيد الأزمة: يلجأ إليها عندما تكون معالم الأزمة غير واضحة بسبب تعدد التكتلات عند تكوينها، و لضعافها لا بد من تصعيد الأزمة حتى تصل الى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها.
- 3- تفريغ الأزمة من مضمونها: و هو من انجح الأساليب غير التقليدية، الا أنه يجب تحديد ذلك المضمون لتفريغها منه، فتفقد هويتها و قوتها الدافعة، و بصفة عامة يمكن تفريغ الأزمة من مضمونها اما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها، أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة، ثم انكارها.
- 4- تفتيت الأزمة: و هو من أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات الضخمة و شديدة القوة التي تنذر بأخطار عديدة، و يعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الكاملة بالقوى المسببة للأزمة كافة، و تحويل الأزمة الأساسية الى أزمات محدودة الحجم.
- 5- تحويل مسار الأزمة: يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعتمد الى تحويل مسارها الى مسارات بديلة أخرى تتيح احتوائها باستيعاب نتائجها و الخضوع لها، و الاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها تغلباً يحسر أضرارها الى أدنى مستوى ممكن.²

ثالثاً: التخطيط العلمي و المتكامل للتعامل مع الأزمة:

تتطلب خطة المواجهة عدة اجراءات لتوفير الحماية لكل مجالات الأزمة، و ترتيب أسبقياتها، مما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور، كذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة و نوعها، و عادة هيكل الموارد البشرية و المادية المتاحة، و تحديد المسؤوليات من خلال اصدار التعليمات اللازمة الى المشاركين في مواجهة الأزمة بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها و خارجه. و يلي ذلك تأكيد

¹ رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، (رسالة ماجستير: في أصول التربية) قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص39

² رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، (أطروحة دكتوراه في التربية) قسم المناهج و طرائق التدريس، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص48-50

استيعابهم لخطة المواجهة، و التتابع الزمني للمهام، و حشد كل الطاقات و امداج فريق المهام بما تتطلبه المواجهة، و تحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.¹

- مناهج تشخيص الأزمة:

ان الأزمة مثلها مثل أي علم من العلوم الاجتماعية الأخرى تعتمد على مناهج معينة في تشخيصها و يعتمد التشخيص الدقيق للأزمة على معرفة أسباب نشوء الأزمة و العوامل التي ساعدت عليها.

هناك عدة مناهج نذكر منها كالآتي:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

يعتمد هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت اليها من حيث تحديد ملامحها و النتائج التي أفرزتها على هيكل الكيان الذي حدثت فيه الأزمة و عرض أبعادها.

2- المنهج التاريخي:

و يعتمد على النظرية المبينة على أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، و انما هي وليدة الخطة، و لكنها تظهر نتيجة أسباب و عوامل لها تاريخ و لذلك فان التعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبنى على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة و تطورها و العوامل التي ساهمت و أثرت فيها.

3- منهج النظام:

ينطلق هذا المنهج من أن الأزمة نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر كالآتي:

- مدخلات الأزمة.

- نظام تشغيل الأزمة.

- مخرجات نظام التشغيل.

- التغذية العكسية.

و يعتبر هذا المنهج مناسب لدراسة الأزمة و التعامل معها في جميع مراحلها بفاعلية و نجاح و السيطرة عليها حتى تطويقها من منابعها و مصدرها الى القضاء على التوتر و القلق.²

¹ محمد سيد فهمي، إدارة الأزمة مع الشباب، مرجع سابق ص 86

² حورية معلوي، مرجع سابق، ص 27-28

4- منهج دراسة الحالة:

و يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة لاكتساب الخبرة في التعامل معها.

5- منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:

و يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي و مقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، و من خلال دراسة المقارنة تبين أوجه الاختلاف، و من ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق و نجح في الماضي، و استحداث علاج فيها وصل اليه في الحاضر.

و أساس هذه المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

- مقارنة زمانية تاريخية.

- مقارنة مكانية جغرافية.

- مقارنة نشاطية تتصل بالنشاط الذي حدثت بها الأزمة.

- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت اليها.

6- المنهج البيئي:

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة و الضعف و المخاطر و التهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة و بالتالي اشتداد قوتها أو استفحال أمرها و يتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الازمة و هي:

الأولى: قوة بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل.

الثانية: قوة بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها.

الثالثة: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها و لكن يمكن توجيهها بشكل معين و نسبي و يختلف بدرجات معينة حسب الازمة و مصادر قوتها البيئية.¹

¹ نداء محمد بقر الياسري، ادارة الأزمات، مرجع سابق، ص36-37

استراتيجيات و خطوات التعامل مع الأزمات:

أولاً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات:

1- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

و تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة اذ لا تتوفر المعلومات الكافية.

2- استراتيجية وقف النمو:

و تهدف هذه الاستراتيجية الى التركيز قبول الأمر الواقع و بذل الجهد لمنع تدهوره، و في نفس الوقت السعي الى تقليل مشاعر الغضب و الثورة المصاحبة للأزمة.

3- استراتيجية التجزئة:

و تعتمد على البحث و التحليل الكافي و الدقيق للعوامل المكونة و القوى المؤثرة و العلاقات و الارتباط بينها و بصفة خاصة في الازمات الكبيرة القوية و التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة.¹

4- استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للأزمة:

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم و اتجاهات معينة تأثيرا شديدا على قوة الأزمة و شدة تأثيرها و تركز هذه الاستراتيجية على التأثير على هذا الفكر و اضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها.

5- استراتيجية تغيير المسار:

تهدف هذه الاستراتيجية الى التعامل مع الأزمات الجارفة و الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، و تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة و السير معها لأقصر مكانة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي و تحويلها الى مسارات بعيدة.¹

¹ سعدية حبيب و اخرون، تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية و استراتيجيات مواجهة الأزمات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 4، العراق، 2017، ص55-56

ثانياً: خطوات التعامل مع الأزمة:

1- تقدير الموقف الأزموي:

يقصد بتقدير الموقف الأزموي تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة و قوى كبحها، و يشمل تقدير الموقف تحليلات لمضمون العلاقات و مكونات القوة للطرفين، و مصادر الوصول الى النتائج الحالية.

2- تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونين بتحليل الموقف الأزموي، و يتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً الى اليقين.

3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

و هي مرحلة رسم السيناريوهات و وضع الخطط و البرامج، و حشد القوى لمواجهة الأزمة و التصدي لها.

4- التدخل لمعالجة الأزمة:

من خلال المعرفة و الاحاطة الشاملة و الكاملة "بالسيناريوهات البديلة" و السيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، و اسناد المهام، و توزيع الأدوار على فريق المهام الأزموي يكون متخذ القرار في ادارة الأزمات قد حدد كل شيء، و وضع لكل عنصر احتمالاته².

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول أن الأزمات هي حدث كغيرها من الأحداث حيث يستمر مدة من الزمن ثم يتلاشى كتلاشي المخلوق البشري و موته، لكن هذا لا يعني اهمال الدراسات العلمية و حساب كل خطوة تمر عليها المؤسسة و التي قد تغير حياتها الى الأبد سلماً أو ايجاباً.

¹ محمد سيد فهمي، ادارة الأزمة مع الشباب، مرجع سابق، ص80-81
² كمال حداد، ادارة الأزمات، مجلة الدفاع الوطني، العدد 57، لبنان 2006

الباب الثالث:

الاطار الميداني

الفصل الأول:

الإطار المنهجي و الدراسة التطبيقية:

تمهيد

التعريف بمؤسسة الدراسة

مجالات الدراسة

التعريف بمنهج و عينة الدراسة

أدوات جمع البيانات

عرض المقابلات

تحليل مقابلات المبحوثين

نتائج الدراسة

خاتمة عامة

الملاحق

قائمة المراجع

تمهيد:

ان أي دراسة مهما كانت متقنة و مضبوطة فان لابد لها من أصل ميداني ترجع اليه و تستزيد منه بل تنطلق منه في بعض الأحيان. و هذا ما صنعناه في هذا البحث من خلال الخروج الى الميدان بشكل رسمي و الوصول الى مجموعة من الحقائق عن طريق استخدام تقنيات البحث العلمي كالملاحظة و المقابلة و غيرها...

التعريف بالمؤسسة:

1- نشأة شركة عدوان في الجزائر:

أنشئت في الجزائر عن طريق استثمار أجنبي مباشر في اطار التنمية الاقليمية و الوطنية و هي شركة متخصصة في انتاج و تسويق المواد الكيماوية غير عضوية (الصناعة الكيماوية و الأساسية) بموجب النظام الأساسي للجمعية التأسيسية تم انشاء هذه الشركة في الجزائر من خلال الشركة الأم عدوان السعودية و هي شركة عائلية تأسست عام 1992 في المملكة العربية السعودية بالاضافة الى مجموعة عدوان التي تم تأسيسها عام 1975 في شكل قانوني لشركة مع مسؤوليات محدودة.

شركة عدوان للكيماويات هي شركة أجنبية تتمتع بحقوق جزائية برأس مال 100% سعودي أنشئت في الجزائر بتاريخ 2004/01/20 من قبل ستة شركاء من الجنسية السعودية لمدة 100 عاما و هي شخص اعتباري يرتدي الشكل القانوني لشركة مساهمة (SPA) برأس مال قدره 1.00.000.000 دينار جزائري أي ما يعادل 14,035.00 دولار أمريكي مقسوما على 900 سهم بما في ذلك القيمة الاسمية لكل سهم هي 1000 دينار جزائري يديرها الشتركون الستة المذكورون أعلام بموجب القانون التجاري الجزائري.

وقد تم تخصيص قاعدة أرضية للشركة بالمنطقة الصناعية رقم 02 و 03 فرناكة بولاية مستغانم لمساحة 7 هكتارات و عدد عمال يفوق 200 عامل.

- مناصب الشغل المباشرة:

- عقود عمل المثبتين.
- عقود عمل غير المثبتين.

- مناصب الشغل غير المباشرة:

- التعاقد مع شركة الحراسة 40 عون حراسة.
- التعاقد مع شركة النظافة 30 عون نظافة.

الموقع الالكتروني لشركة عدوان: <https://www.adwanchem.com>

رقم هاتف شركة عدوان: 00213 40 45 67 67/ 68 69

رقم فاكس شركة عدوان: 00213 40 45 68 75

شعار الشركة:



2- الموقع الجغرافي:

تقع في المنطقة الصناعية فرناكة رقم 02 و 03 مستغانم على حدود من ثلاث ولايات وهران و معسكر و مستغانم.

3- دراسة الهيكل التنظيمي:

- المدير العام:

يقوم بالاشراف على الادارة اليومية للوحدة وهو المسؤول المباشر على كل ما يحصل داخلها كما انه يقوم بمراقبة عمل المصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة و ظروف العمل كما أنه يطلع على مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات و امضاء كل المستندات و التقارير و الوثائق.

- مصلحة التموين و اللوجستيك:

قسم التموين: تقوم المصلحة بجميع عمليات الشراء (معدات، قطع غيار، مواد أولية، خدمة...) عند الحاجة لأحد هذه المشتريات يتم التعبير عنها في وثيقة تسمى طلب الشراء أو طلب خدمة و بعد ذلك يجب أن تودع جميع طلبات الشراء على مستوى مصلحة تسيير المخزون أنا فيما يخص طلب خدمة فتطلب مباشرة من مكتب مدير قسم المواد يتم تسجيل طلب الشراء في سجل طلبات الشراء و تعيين رقم تسلسلي له أما طلب خدمة فيسجل في سجل طلبات الخدمة و في الأخير يتم تقديم طلب الشراء/الخدمة الى المديرية العامة للموافقة عليه لتتطلق عملية البحث عن الموردين و استلام العروض و بدء المفاوضات و بعد مقارنة العروض ينقل الملف كاملا للمديرية العامة للموافقة عليها ليتم تأسيس أمر شراء أولي أو حالته للمديرية العامة من أجل التوقيع فتباشر عملية الشراء و بعد استلام المشتريات يتم التحقق من مواصفاتها.

قسم اللوجستيك: هو المسؤول عن توفير جميع وسائل النقل و الالات الثقيلة مثل الرافعات و الجرافات...الخ مع احترام الاجال المحددة.

- مصلحة التخزين:

تكن مهامها فيما يلي:

وضع و اعداد مخطط التخزين.

القيام بملء و اعداد الوثائق الخاصة بالمخزونات من أجل معرفة وضعيتها.

تمسك يوميا الملفات الخاصة بالموردين.

احترام شروط التخزين الموضوعة من طرف الشركة.

- مصلحة الصيانة:

تقوم المصلحة بجميع أعمال الصيانة اذ تحتوي على أخصائيين في جميع مجالات الاصلاح هناك نوعين من الصيانة تقوم بهم المصلحة وهما صيانة الأعطاب و الصيانة الدورية.

- مصلحة الانتاج:

تسعى من خلال كل الطاقات المادية و البشرية المتاحة من أجل تنفيذ البرنامج الانتاجي وذلك باستخدام معلومات المقدمة من مصلحة البيع و التسويق.

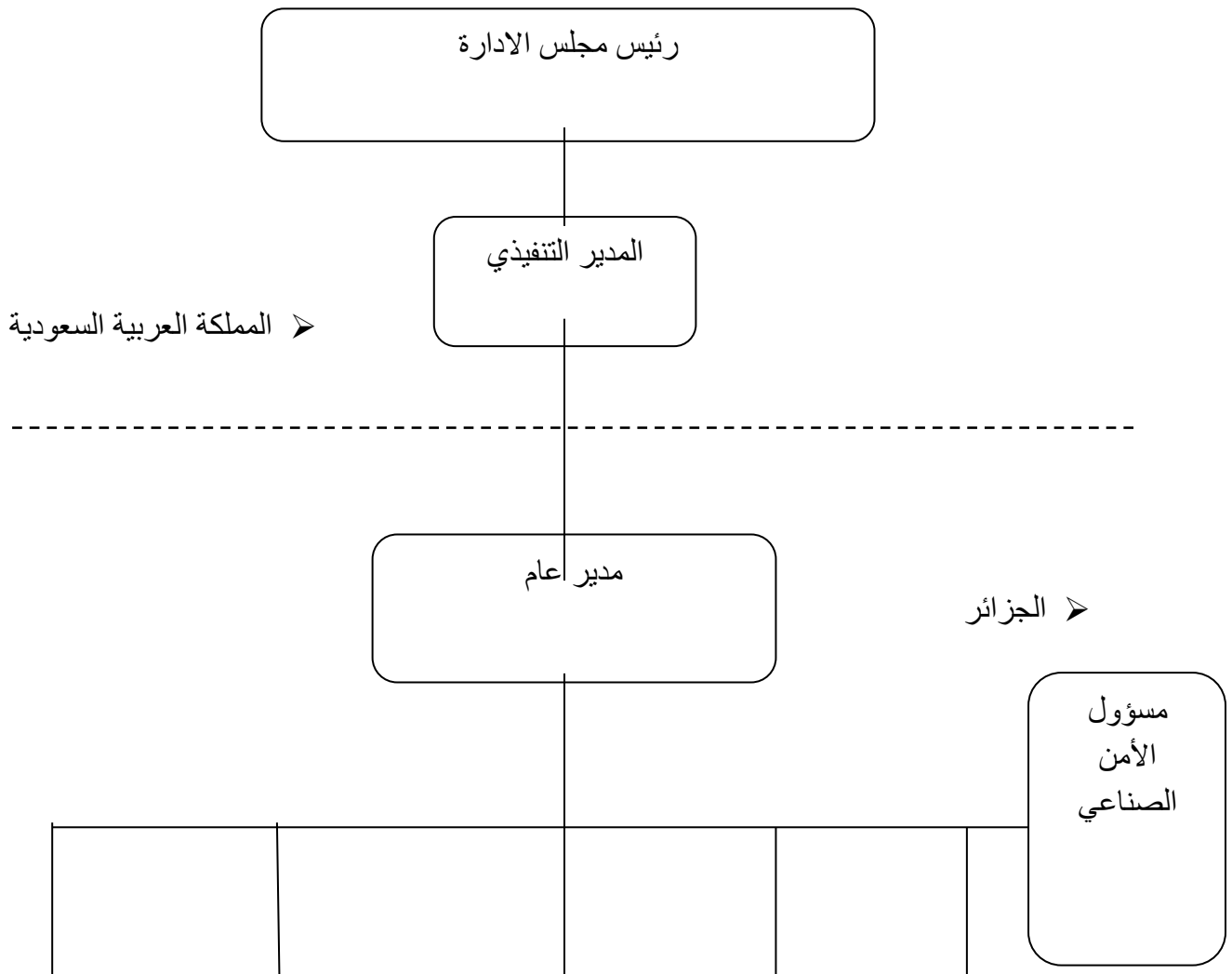
تتم عملية الانتاج عن طريق لوحة القيادة يراقبها مجموعة مهندسين مختصين الانتاج مبني على سيرورة دائمة على التخزين وعقود التموين لقسمين قسم انتاج الرمل الصناعي و قسم انتاج الكلور و مستقاته.

مصلحة المبيعات:

تتولى مصلحة التسويق و ما يتبعه و بفضلها تتمكن الشركة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن و تتمثل مهامها في:

متابعة و تحليل تطور المبيعات من أجل تحقيق طلب الزبائن كما و نوعا و وفرة.

تحليل دراسة اتجاه السوق و تصريف المنتجات.



نظم
المعلومات

ادارة
الموارد
البشرية

محاسبة

المصدر: شركة عدوان

مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة في مؤسسة عدوان للكيماويات فرناكة مستغانم.

2- المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة في حدود الشهر، و كما أسلفنا فان طبيعة الموضوع و الوضع الاستثنائي و حتى القدراتي فرض علينا استعمال أسلوب المقابلة و الملاحظة كأداتين رئيسيتين في علم الاجتماع و العلوم الاجتماعية ثم عرضها و تحليلها و في النهاية الخروج بنتائج.

3- المجال البشري:

احتوت الدراسة على عينة من المبحوثين المسؤولين عن الأمن الصناعي انطلاقا من المسؤول الأكبر مسؤول الوقاية و الأمن الى مشرفين الوقاية و الأمن و بعض الاداريين في مصلحة الموارد البشرية لنرى مدى صرامة و تطبيق التعليمات و كيف كانت النتائج.

الاطار المنهجي و التقني للدراسة:

التعريف بمنهج الدراسة:

1- مناهج البحث العلمي:

قبل أن نتطرق الى المنهج المستعمل في هذه الدراسة لابد من استعراض مجموعة من المناهج المستعملة في البحث العلمي و التي تمكن من الباحث من الوصول الى نتائج دقيقة و موضوعية و نذكر منها:

أولاً: المنهج الكيفي:

لا يستخدم هذا المنهج الوسائل الكمية و الاحصائية و المتغيرات الكمية، و انما يعتمد على التحليل المنطقي في اثبات العلاقات التي يفرضها بين متغيراته الكيفية، لهذا لا يدرس المنهج الكيفي عددا كبيرا من المفردات، و انما يكتفي بدراسة عدد قليل فقط من الحالات المعقدة اذ ان وظيفته الاساسية هي الفهم العميق للظاهرة الاجتماعية¹، فالمنهج الكيفي يتطلب معايشة الباحث للواقع المدروس لفترة زمنية قد تتسم بالطول فهو بحاجة الى تقديم فهم و تأويل معمق و منطقي².

ثانياً: منهج دراسة الحالة:

وهو "المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا، أو مؤسسة، أو نظاما اجتماعيا، وذلك بقصد الوصول الى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها عن الوحدات المتشابهة. كما يعرف بأنه أسلوب يقوم على جمع البيانات و المعلومات كثيرة و شاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول الى فهم أعمق للظاهرة المدروسة"³

و هو أيضا " طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المتعمق لحالة فردية، قد تكون شخصا، أو جماعة، أو حقبة تاريخية، أو أي وحدة أخرى في الحياة الاجتماعية، و تقوم هذه الطريقة على افتراض أن الحالة المدروسة يمكن أن تصلح نموذجا

لحالات أخرى مشابهة، أو من نفس النمط، و لذلك فمن الممكن عن طريق التحليل المتعمق أن نتوصل الى تعميمات قابلة للتطبيق على حالات أخرى تدرج تحت نفس النموذج هذا و تتمثل طريقة دراسة الحالة أسلوبا معيناً في التحليل أكثر من كونها مجموعة من الاجراءات المستخدمة في البحث"⁴

ثالثاً: المنهج الجدلي: (الجدلية و الخبرانية)

ان الجدلية هي المنهج الأكثر شمولاً و غنى و هي على ما يبدو، الأكثر كمالاً بين المناهج التي تقود الى التحليل في علم الاجتماع.

¹ يوسف فخر الدين و اخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، سوريا، الطبعة 1، 2016، ص 91

² ايناس بوسحلة، بن عيسى محمد مهدي، الدراسات السوسيولوجية في الجزائر بين الكمي و الكيفي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 24، الجزائر، 2016، ص 192

³ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، بدون ط، 2015، ص 60

⁴ ابراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع و علم النفس، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 1، 2003، ص 240

فهو ينطلق من التحقق البسيط جدا للتناقضات التي تحيط بنا.

عندما عرض غورفيتش تاريخ الخبرانية و تاريخ الجدلية صرح أن الجدلية كانت تقريبا خامنة لغايات ايديولوجية، في حين أنها بالتعريف وسيلة للبحث عن الحقيقة، "طريقة لاخلاء الطريق"¹

رابعاً: المنهج الكمي:

هو المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي، أي على المتغيرات الكمية، و اثبات العلاقة كمياً أو احصائياً.

ان الأبحاث الكمية توفر امكانية تعميم أكبر لنتائج البحث من الأبحاث الكيفية. كما أن بعض المشكلات البحثية أو المواضيع التي يريد الباحث أن يدرسها، لا يمكن أن تبحث الا ضمن المنهج الكمي.²

أما عن المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة و هذا لما لهذا الأخير من مميزات تناسب هذه الدراسة، و التي تحاكي في نفس الوقت الظروف الاستثنائية الراهنة من صعوبة التنقل بين المؤسسات.

2- عينة الدراسة:

بما أن نوع البحث كفي " يتوجه الباحث في البحث الكيفي عادة نحو عينة غير عشوائية، أي عينة مقصودة في جميع البيانات لتحقيق أهداف البحث من خلال أدوات فعالة غير محكمة البناء مثل الملاحظة المشاركة و المقابلات المعمقة و الوثائق و السجلات الأولية المرتبطة بالموضوع و يكون دور الباحث فيها دوراً اجتماعياً متفاعلاً لكنه يعتمد على الذاتية المنضبطة للابتعاد عن التحيز في جمع البيانات و تفسيرها ولا يهدف البحث الكيفي عادة الى تعميم النتائج بل الى توسيع نتائج الحالة المبحوثة لاحتمالات الاستفادة منها في مواقف و حالات أخرى.³

أدوات جمع البيانات:

¹ مادلين غراويتز، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر سام عمار، المركز العربي للتعريب، دمشق، الطبعة 1، 1993، ص127

² يوسف فخر الدين و اخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، مرجع سابق، ص91

³ سالم محمد العزاوي، البحث الكيفي في العلاقات العامة، مجلة الباحث الاعلامي، العدد 38، العراق، 2016، ص103

1- الملاحظة: هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس و ما يستعين به من أدوات الرصد و القياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة و أوضاعها المتعددة لجمع البيانات و تسجيلها و تحليلها للتعبير عنها بأرقام.

استنادا الى هذا المفهوم نجد أن الملاحظة تأتي على نوعين:

1- ملاحظة بسيطة: وهي نوع من الملاحظة يقوم فيه الباحث بملاحظة الظواهر و الأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها دون اخضاعها للضبط العلمي.

2- ملاحظة منظمة: وهي النوع المضبوط من الملاحظة العلمية، و تختلف عن الملاحظة البسيطة من حيث اتباعها مخططا مسبقا، و من حيث كونها تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للملاحظ، و مادة الملاحظة، كما يحدد فيها ظروف الملاحظة كالزمان و المكان، وقد يستعان فيها بوسائل التسجيل الميكانيكية، كمسجلات الصوت، و الكاميرات، كما تختلف عن الملاحظة البسيطة في أن هدفها هو جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة موضوع البحث.¹

يقول منذر عبد الحميد الضامن " عندما يفكر الباحث في دراسة نوعية فانه يضع في عين اعتباره القيام بجمع المعلومات عن طريق الملاحظة، و الملاحظة هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس و الأماكن، وعلى عكس البحوث الكمية فان البحوث النوعية لا تستخدم أدوات مطورة من قبل باحثين اخرين، بل يطورون أشكالاً من الملاحظة لجمع البيانات" و للملاحظة حسناتها و سيئاتها، فمن حسناتها أن الباحث يمكن أن يسجل المعلومات كما تحصل في الواقع، و من سيئاتها أنها محددة بدراسة مواقف معينة من جهة و من جهة أخرى فان هناك صعوبة في تكوين ألفة مع الأشخاص الذين تم ملاحظتهم، و تتطلب الملاحظة مهارات اصغاء و انتباه جيد للتفاصيل المراد ملاحظتها.²

2- الملاحظة بالمشاركة: تسمى أيضا طريقة المشاركة - الملاحظة و هي منهج لدراسات الأنثولوجية و السوسيولوجية، تنسب بدايات استخدامها الى المفكر البولوني Bronis lawkasper الذي اشتهر بتنظيم ممارسة الأنثروبولوجيا الميدانية انطلاقا من قناعاته بأن عمل الأنثولوجي يجب أن يركز على الواقع المحلي للمجتمع المدروس و خصوصياته الثقافية بدل الاكتفاء بأعمال الرحالة و الفلاسفة و غيرهم.

¹ مباركة خمقاني، أساليب و أدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، الجزائر، 2017، ص42

² مراد بن حرز الله، أدوات البحث العلمي، كيفية الاختيار و طرق التصميم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، الجزائر، 2020، ص19

و عليه فان الملاحظة – المشاركة تؤسس لمنطق النسبية الثقافية الهادفة الى فهم ثقافة الاخر كما هي بدل محاكمتها الى ثقافة الباحث الخاصة و اخضاعها الى معايير تقييم خارجية.

و يعرف lapassade "الملاحظة – المشاركة" بقوله هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث بهدف مضاعفة المعارف، هذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث و موضوع البحث و تحول الباحث من ثم الى فاعل لا مجرد متفرج أو عنصر محايد، و قد أعطى هذا التوجه دفعا قويا للبحث العلمي بالمشاركة الذي يقتضي تدخلا شخصيا من الباحث في اشكاليات المجموعة البشرية المدروسة و انضواء في السياق العام للظاهرة يسمح للباحث بالغوص في قلب الواقع المعاش أو الظاهرة المدروسة.

و تحصي H.chaucht أربع مواصفات أساسية لطريقة الملاحظة-المشاركة:

- 1- يتوجب على الملاحظ أن يندمج في المجموعة التي يتولى دراستها عبر المشاركة الفعلية في حياة هذه المجموعة.
- 2- الحياد في هذه الحالة مجرد وهم لأن الملاحظات التي يبيدها الملاحظ تجتاز عبر المصفاة المتشكلة من تدخلاته المختلفة.
- 3- دراسة و فهم الظاهرة الاجتماعية يرتبطان بالالتزام الشخصي للملاحظ.
- 4- تجرى الملاحظات بشكل مشترك و متزامن مع انجاز البحث.¹

¹ ثابتي الحبيب، استخدام منهجية الملاحظة-المشاركة لتطوير و أنسة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف، مجلة الحكمة، العدد 4، 2010، ص16/17

3- المقابلة:

بالرجوع الى أدبيات علم الاجتماع بصفة عامة و المنهجية بصفة خاصة، نجد أن المقابلة أخذت الكثير من المعاني. فلقد عرفها موريس أنجرز بأنها تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة أفراد على انفراد و في بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة.

و يعرفها معن خليل بأنها عملية سبر غور حياة فرد غير معروف للباحث، بواسطة تحفيز و تذكير ذاكرة المبحوث حول المعلومات التي ترجع الى الماضي أو فيها يتعلق بحياته الشخصية أو محيطه الاجتماعي بشكل مباشر بحياة و اراء مواقف و قيم المبحوث. وتحدث هذه العملية وجها لوجه و تكون اجابتهم بشكل شفوي دون الزام رسمي أو غير رسمي.

ولقد أورد محمد حسن عبدالباسط في كتابه أصول البحث الاجتماعي مجموعة من التعاريف للمقابلة حيث أشار الى أن بنجاحهم يعرفها بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها. بينما يعرفها أنجلش بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص اخر أو أشخاص اخرين، هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه و التشخيص و العلاج، و يعرفها أيضا جاهد الذي يقول بأن المقابلة هو ذلك التبادل اللفظي الذي يكون وجها لوجه بين المقابل و المقابل و المقابلون.

كما يعرفها ماكوبي بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول ارائه و معتقداته.

وبناء على ما سبق ذكره نقول أن المقابلة العلمية هي أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعد أو تمكنه من الاجابة على تساؤلات بحثه أو اختبار فرضيات دراسته، و

تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محددة من قبل بدقة أو على شكل نقاط وهذا من قبل الباحث و يجيب عنها المبحوث.¹

عرض المقابلات:

المبحوث 01:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 59

المستوى التعليمي: جامعي

الحالة المدنية: متزوج

المحور الأول و الثاني:

1- تُعَوِّدُ عِنْدُو مَوَاصِفَاتِ الْكَفَاءَةِ النَّظْرَةَ الْبَعِيدَةَ مَتَحَكِّمٌ فِي الْأَعْصَابِ كُلِّ الْقَرَارَاتِ إِلَيَّ يَتَّخِذُهَا تُكُونُ مَدْرُوسَةً فِي الْمَوْضُوعِ وَ فِي الْكَيْفِيَّةِ وَ فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ.

2- ضَرُورِيَّةٌ جِدًّا، نَعَمْ، بِدُونِ الْقَائِدِ تَغْرَقُ السَّفِينَةُ

3- نَعَمْ وَلَا نَعَمْ الْأَزْمَةُ فِي بِدَايَتِهَا وَلَا الْأَزْمَةُ كِي تَنْفَاقِمُ، إِذَا أَحْطْنَا بِالْأَزْمَةِ فِي الْبِدَايَةِ وَ قَبْلَ تَفَاقُمِهَا

4- لَا لِأَنَّ الرِّسَالَةَ تَصِلُ عَبْرَ وَاسِطَةٍ قَدْ لَا يُوصَلُونَهَا، الْقَائِدُ مَا يَسْتَطِيعُ يَمْشِي كُلُّش

5- لَا مَا هُوَ شَرٌّ مُبَرَّرٌ الْمُهْمُ الْأَزْمَةُ تَكْمَلُ وَ الْقَائِدُ وَحْدَهُ مَا يَقْدَرُشْ يُحَلُّ الْأَزْمَةُ

6- مِنَ الْمُمْكِنِ تَعْنَتْ الْمَسْئُولِينَ الْكِبَارَ وَلَا نَقْصُ فِي الْوَسَائِلِ تَقْنِيَّةٍ وَ الْمَادِيَّةِ

¹ نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 8، الجزائر، 2012، ص98-99

- 7- الأَزْمَةُ مِينْ تَنْبُتْ لَازِمُ جَوَارْ مَعَ مَسْئُولِ الْأَمْنِ وَ الْإِطَارَاتْ وَ الْعَمَالْ وَ مُمَثِّلِي الْعَمَالْ نَسْتَمَعُ لَطَلَبَاتْ الْعَمَالْ وَ عَلَى حَسَبِ الْإِمْكَانِيَّاتِ الِّي عَنَّا
- 8- مَاكَانْشْ الطَّرِيقَةُ الدِيمُقْرَاطِيَّةُ كَايْنِ الْاسْتِشَارِي، اسْتِشَارَةُ أَهْلِ الْخَيْرِ
- 9- كَايْنِ مَوْقِفْ وَ كَايْنِ مَهَارَاتْ تَمْشِي مَعَ بَعْضَاهُمْ
- 10- بِطَبِيعَةِ الْحَالِ كِي تُعَوِّدُ أَزْمَةُ طَرِيقَةُ وَ الْحَالَةُ عَادِيَّةُ طَرِيقَةُ أُخْرَى تُكُونُ أَوَامِرُ صَارِمَةُ
- 11- مَا يُنْصُ عَلَيْهِ الْقَانُونُ الْجَزَائِرِي
- 12- كَايْنِ الْإِنْسَانُ الِّي يَفْهَمُ وَ كَايْنِ الْإِنْسَانُ الِّي مَا يَفْهَمُشْ وَ كَايْنِ طَرِيقَةُ فِي الْحَالَةِ الصَّارِمَةُ هِيَ عَلَى الْجَمِيعِ

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 25

المستوى التعليمي: جامعي

الحالة المدنية: أعزب

المحور الأول و الثاني:

1- نُورَمَالْ فَالْبَابْ ثَبَانْ

2- وَقَايَةُ الْعُمَالِ ثُمَّ الْمُتَلَكَّاتِ، نَكَالْمِي لِيَزِيْزِي تَاغُ الْغَاشِي

3- أَمْبُوسِيْنْلْ نُخَالَفْ التَّعْلِيْمَاتْ كَايْنْ صَوَالِحْ صَعَارْ إِلِي نُورَمَالْ غِي فِي الصَّوَالِحْ الْكَبَارْ

4- الـ CO هُوَ الْمَسْئُولُ الْأَوَّلُ أَنَا مُنْفَذُ، كِي شَعْلُ تَبَقَى عَلَى الشَّخْصِيَّةِ أَنْ تَاغُو لِيَقْ تَفْهَمُ الْحُقُوقْ تَاعْكَ وَ الْوَاجِبَاتْ

5- هَاوْ بِيَانْ سِيرْ كَايْنْ إِلِي يَتَقَبَّلْ النَّصِيحَةَ وَ كَايْنْ إِلِي مَا يَتَقَبَّلْشْ

6- ثُجُورْ اسْتِعْدَادْ نَفْسِي مِنْهَكَ نَفْسِيَا تَأْلُمُو شَفْتُ بَرَاْفْ صَوَالِحْ كِي شَعْلُ تَغِيَا، دِيْفُوَا تَكُونْ فِي الْبِيرُو يَصْرَا لَكَ بَرُوبْلَامْ بِسِيْشِيْكُمْو

7- الدِّيمُقْرَاطِي مَلِيخْ وَ الْإِسْتِشَارِي تَانِي مَلِيخْ

المبحوث 03:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 33

المستوى التعليمي: جامعي

الحالة المدنية: متزوج

المحور الأول و الثاني:

- 1- سَيُؤْزَمَالُ كَانَتْ حَاجَةً جَدِيدَةً، بَيَانُ سِيرِ يَأْتُرُ عَلَيْهِ فِي الْخِدْمَةِ فِي الْعَمَلِ فِي الْجِسْمِ يُؤَثِّرُ عَلَيْكَ فِي كُلِّ شَيْءٍ
- 2- تُشَوِّفُ هَذِي الْأُزْمَةُ تُشَوِّفُ السَّبَبَ كَيْفَاهُ حَتَّى جَاتَكَ تَدْرُسُهَا إِذَا كَانَ عِنْدَكَ وَقْتُ، صَيُّو بِالْخِبْرَةِ الشَّخْصِيَّةِ
- 3- إِذَا كَانَتْ تُولِي عَلَيْكَ بِالسَّالِبِ فِيمَا يَخُصُّ خِدْمَتَكَ خُويَا طَبَقَهُ وَ تَرْجَعُ لِلْمَسْئُولِ وَ دَيْفُوا نُكُونُ فِي مَوْقِفٍ يَقُولُكَ الْمَسْئُولُ دَبَّرَ رَاسَكَ
- 4- بَيَانُ سِيرِ الْقَائِدِ إِلَي بِمَعْنَى الْكَلِمَةِ
- 5- الْمَعْلُومَاتُ مَعْلُومَةٌ، التَّوَاصُلُ فِي الْعَمَلِ مَا يَكُونُ قَدْ قَدْ
- 6- الشُّورَى تَدِي رَأيَ مَنْ عِنْدَ هَذَا وَ مَنْ عِنْدَ هَذَا
- 7- جِينِيرَالُ الْمُو كَائِنُ قَوَانِينُ يَحْمِي كُلُّ شَيْءٍ إِذَا طَبَقَتْ نِيْشَانُ

المبحوث 04:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 39

المستوى التعليمي: جامعي

الحالة المدنية: متزوج

المحور الأول و الثاني:

- 1- اللّوْلَا دَرْنَا إِجْرَاءَاتُ فِي الشَّرِكَةِ اللّوْلَا لِيَبَاقَاتُ مَمْنُوعُ الْكُونُطَاكْتُ يَبْقَى الْبُعْدُ بَيْنَانَهُمْ
- 2- وَ اللَّي يُصَابُ مَا يَخْدَمُشْ حَتَّى يَجِيْلُنَا وَرَقَةً بَلِي رِيحُ مِنْ كُورُونَا
- 3- هَازُوكُ هُوَمَا الْمِيكَانِيْزُ مَاثُ
- 4- اخْتِرَامُ الْاِجْرَاءَاتُ الْوَقَائِيَّةُ
- 5- الْاِسْتَرَاتِيْجِيَّاتُ كَيْمَا اللَّي فَرَضْنَهَا الدَّوْلَةُ
- 6- يَنْجَمُ يَجْمَعُ بَيْنَ الْقَوَانِيْنُ تَاغُ الدَّوْلَةُ وَ النِّظَامُ الدَّاخِلِي تَغُ الشَّرِكَةُ
- 7- فَرَضُ عُقُوبَاتٍ عَلَى الْمَخَالِفِيْنُ

المبحوث 05:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 39

المستوى التعليمي: جامعي

الحالة المدنية: متزوج

المحور الأول و الثاني:

- 1- وَاهُ نَعْمَلُو بَعِيْنُ الْاِغْتِبَارُ الْمَخَاطِرُ وَ نَأْخُذُو قَاعُ الْاِخْتِيَاطُ، الْاِخْتِيَاطُ يُصْبِحُ عَقِيْدَةُ
- 2- الدَّوْرُ تَاعَنَا فِي هَذَا الْمَكْتَبُ هُوَ الرِّقَابَةُ الْاِدَارِيَّةُ، الدَّوْرُ هُوَ الْحِرْصُ مَعَ التَّنْصِيْقُ مَعَ مَسْئُوْلُ الْأَمْنِ الصِّنَاعِي عَلَى ارْتِدَاءِ الْكَمَامَاتِ الْحُضُورُ بِالتَّنَاوُبِ
- 3- لَاهُنَا نَعِيْشُو بِفَضْلِ الْقَوَاعِدُ هُنَا نَعِيْشُو بِالْقَوَاعِدُ، قَانُونُ الدَّوْلَةُ الْجَزَائِرِيَّةُ تَقْرَضُهُ عَلَيْنَا

- 4- 90% مَن الصُّعُوبَاتُ تُوقَّعُ نَتِيجَةُ عَدَمِ اخْتِرَامِ الْقَوَاعِدِ
- 5- هِيَ مَشْيِ قَوَانِينِ اِدَارِيَّةٍ، نَعَمْ، الْقَانُونُ الْاَسَاسِي 90-11
- 6- لِأَنِّهَا كَيْمَا يُقُولُكَ النَّتِيجَةُ، الْبَرُوثُوْكُولُ الْي وَضَعُوهُ يُكُونُ مَحَلَّ دِرَاسَةٍ
- 7- مَاكَاشَ امْتِيَارَاتُ لَاخَطَرُشِ التَّكْلُفَةِ بِاهْضَةِ تَاغِ الْبَرُوثُوْكُولَاتِ
- 8- هُنَا مُتَعَلِّقَةٌ بِتَقْيِيمِ الْخَطَرِ
- 9- قِيَادَةُ رَشِيدَةٍ
- 10- الْخَطَرُ الْي يُكُونُ فِيهَا هُوَمَا الْي يَعْطُوهَا قِيَمَتُهَا، الْمُوَسَّسَةُ اُنْتَاَعْنَا قِطَاغُ غَيْرِ دَوْرِي
- 11- الْمِغْيَارُ هُوَ الْقَانُونُ، الْمِغْيَارُ فِي التَّنْظِيمِ الْمِغْيَارُ فِي اِتْخَاذِ الْقَرَارَاتِ

المبحوث 06:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 42

المستوى التعليمي: جامعي

الحالة المدنية: متزوج

المحور الأول و الثاني:

1- كُونُ مَا دَجِيرِيش الْأَزْمَةُ مَا يَقْعُدُنْ فِي هَذَا الْمُنْصِبِ خَصَكُ اجِيرِي كُلُّ الْأَزْمَاتِ

2- كَانَ حِمَايَةُ الْعُمَالِ وَ تَنْفِيذُ جَمِيعِ الْفَرَائِثِ الَّتِي خَرَجَتْ مِنَ الْقَانُونِ الْجَزَائِرِيِّ

3- أَوْامِرُ تَاغِ الدَّوْلَةِ مَا نَجْمُوشُ نَخَالْفُوهَا، كَائِنْ بَعْضُ الْأُمُورِ الدَّاخِلِيَّةِ الَّتِي تُكُونُ ضِدَّ الْقَوَانِينِ الْجَزَائِرِيَّةِ مَا تَنْجَمُشُ دِيرَهَا

4- فِي الْمَوْسَسَةِ مَكَاشُ الْقَائِدُ يُكُونُ نِيْشَانُ قَادَرُ يَغْلُطُ يَهْرَسُ الشَّرِكَةُ نُنَاعَهُ

5- الْوَقْتُ

6- كَائِنْ أَرْمَةُ الَّتِي يُخْصَكُ تَأْكْنِيْفِي فِيهَا وَ كَائِنْ أَرْمَةُ يَلِفْلُكَ تَسْتَشِيرُ فِيهَا وَ لَا كَائِنْ مُوَلَاهَا

7- قَانُونُ وَاضِحٌ وَ ظَاهِرٌ فِي الْجَزَائِرِيَّةِ الدِّيمُقْرَاطِيَّةِ، جَمِيعُ الْقَوَانِينِ الْجَزَائِرِيَّةِ تَحْمِي الْعَامِلِ

تحليل مقابلات المبحوثين:

المحور الأول و الثاني:

1- القيادة و دور القائد داخل التنظيم:

تعتبر العملية القيادية موضع اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين من العصر القديم الى العصر الحديث و هذا لما له من الدور البالغ و التأثير المباشر في عملية رفع كل ما له مصلحة في المؤسسة خاصة الجانب الاقتصادي، و البحث في هذا المجال يجعلنا نتجه ضرورة الى دور القائد كعامل أساسي و محرك هذه العملية و سببها الرئيسي و هذا طبعا لما له من المهارات و القدرات التي تميزه عن غيره، وفي هذا المجال يرى المبحوث رقم 01 عن مواصفات القائد (تعود عندو مواصفات الكفاءة النظرة البعيدة متحكم في الأعصاب كل القرارات اللي يتخذها تكون مدروسة في الموضوع و في الكيفية و في الوقت المناسب)، كما يقول عن دور القائد أنه (ضروري جدا، نعم بدون القائد تغرق السفينة) و هذا ملاحظ داخل المؤسسة فالوقت الذي يغيب القائد فيه عن المؤسسة فانها تضعف ولا يشترط في الضعف أن يكون اقتصاديا انتاجيا فالضعف النفسي له تأثير أيضا على النتائج، وهذا لا يعني اهمال الجانب الاقتصادي فالقائد الحقيقي "هو القائد الذي يحقق أهدافه بأسلوب اقتصادي في جو نقي يرضى عنه الأتباع سواء كان القائد قد تولى القيادة بالأصالة أو الاثابة أو التعويض"¹.

2- الشخصية القيادية و دورها في النجاة من الأزمة:

تلعب شخصية القائد الدور الرئيسي و البارز الذي تدور عليه جميع المسائل و المتغيرات الداخلية و الخارجية داخل المؤسسة، فتوجيه الأفراد و شحذ همهم و استعمال مجموعة من التقنيات القيادية و الوسائل التي تجعل الأفراد ينظمون جهودهم و يستعملون طاقاتهم استعمالا يصب في مصلحة التنظيم و ينتج عن ذلك طبعا نوعا من تقسيم العمل و الفصل بين العمل التنفيذي و العمل التصوري كما قعد له تايلور في مبادئه. وقد جاء المبحوث رقم 02 "COO هو المسؤول الأول أنا منفذ، كيشغل تبقى على الشخصية أن تاعو ليق تفهم الحقوق أنتاعك و الواجبات" و هذا هو نفس ما ذهب اليه مع زيادة مسألة معرفة الحقوق و الواجبات لدى العامل داخل المصنع و أهمية معرفتها.

و اليك بعض صفات القائد الناجح داخل التنظيم:

1- القائد الناجح يتصرف كما أن هناك من يراقبه حتى و لم يوجد من يراقبه

2- القائد الناجح هو من يتحدث عن الحلول و الأتباع هم من يبحثون عن المشكلات

¹ شامل محمد و هيثم حسون، قيادة الشباب، مرجع سابق، ص59

- 3- القائد الناجح يمتاز بالثبات و الشخصية
- 4- القائد الناجح يتوقع الأزمات و لديه الحلول لها مسبقا
- 5- القائد الناجح يتصرف كما ولو كان من المستحيل أن يفشل
- 6- القائد الناجح يمتاز بالثبات عند الشدائد و متمالك عند مواجهة المخاطر و الصعوبات
- 7- القائد الناجح يستطيع أن يمارس العمل حتى مع وجود الخوف
- 8- القائد الناجح هو من يستطيع أن يتفاعل مع متغيرات الموقف و يتخذ قرارات جديدة¹

3- تعليمات القيادة وقت احتدام الأزمة:

ان فعالية القيادة و نجاعة أساليبها و مدى صلاحية خططها تظهر حال احتدام الأزمة و تسارع نموها داخل المنظمة اذ تكون في أمس الحاجة الى ايجاد حلول سريعة تسد رمق الاستقرار أو على الأقل تخفض الخسائر، وفي هذا الوقت يصدر القائد فيه جملة من التعليمات التي يجتهد فيها لانقاذ مؤسسته، و هنا يأتي دور العمال و المرووسين في التعامل مع هذه التعليمات و التي غالبها تكون مقننة، فمنهم من يعتبرها ضرورية "لا هنا نعيشو بفضل القواعد هنا نعيشو بالقواعد، المنظمة تعيش بالقواعد، قانون الدولة الجزائرية تفرضه علينا"مبحوث رقم 5، و منهم من وقع قوله موقع الوسط فقد جاء عن المبحوث² "أمبوسبيل نخالف التعليمات كاين الصوالح الصغار اللي نورمال غي فالصوالح الكبار"، أما المبحوث رقم 3 فيقول "ايلا كانت تولي عليك بالسالب فيما يخص خدمتك خويا طبقه و ترجع للمسؤول، و ديفوا تكون

¹ أمير محمد الممدري، 30 دورة و دورة لتكون قائدا ناجحا، دار الكتب اليمنية، اليمن، الطبعة 1، 2012، ص43-44

في موقف يقولك المسؤول دبر راسك" و منه نستطيع أن نقول ان مسألة الاجتهاد في تغيير الحكم الصادر عن القائد و المقننة في القوانين أمر ليس بالسهل بل قد يكون مستحيلا الا في بعض الحالات التي تستدعي مهارة العامل في ادارة موقفه بحيث يكون له هامش من الحرية داخل التنظيم يسد به ثغرات و نقائص القوانين.

4- عمل القائد و المسؤولين في الأزمة:

يعتبر عمل القائمين على شأن الأزمات من قادة و مشرفين و مسؤولين أو حتى المنفذين أصحاب المصالح ممن لهم بعض الامتيازات من أصعب الأعمال داخل المؤسسة اذ يتحملون كافة التبعات وراء كل قرار يذهبون اليه خاصة في حالة الطوارئ و الأزمات حيث تكون الصعوبة متفرقة بين طبيعة العمل و ظروف الأزمة الاستثنائية، و هنا يأتي دور التنظيمات المتبعة من طرف المؤسسة كاستراتيجيات فعالة تحول دون الحاق الضرر بها و منها ما قاله المبحوث رقم 5 "واه نعملوا بعين الاعتبار المخاطر و نأخذ قاع الاحتياط يصبح عقيدة" أما المبحوث رقم 4 فيقول " اللولا درنا اجراءات في الشركة اللولا لبيافات، ممنوع الكونطاكت يبقى البعد بيناتهم" و يقول أيضا "واللي يصاب ما يخدمش حتى يجيبنا ورقة بلي ريج من كورونا" و هذا يدل على مدى نباهة النظام لكل تغيير يطرئ على الشركة خصوصا اذا علما أن هذه الشركة تنتج المواد الأولية للمنظفات كماء جافيل و غيره بحيث اذا سقطت تأثرت قطاعات أخرى خصوصا حال الأزمة التاجية، لهذا نقول أن نجاح القادة و المسؤولين في المؤسسات لا يعود فقط بالنفع على القائد و صاحب الشركة بل على جميع الأفراد خارج التنظيم.

5- الصعوبات التي تعترض طريقة القادة حال الأزمات:

إذا أردنا تعريف الأزمة اصطلاحا فاننا نقول أنها "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع و غالبا ما ينتج عنه تغيير كبير"¹

أما اذا عرفناها اجراءيا فهي المحك و الاختبار و المقياس الذي يقاس به القادة، أي عملية وضع المهارات قيد المباشرة و التجريب ومنه نستنتج أن هناك كتلتين ظاهرتين متضادتين الأولى بقيادة القائد و هو العنصر الموجب و الثانية الأزمات وهي العنصر السالب، و الصعوبات هي كلمة عامة تحتوي على الكثير من الأمور و هي تعدد في المشاكل و العوارض و هي تختلف من شكل الى اخر فكورونا مثلا ليست كالزلازل و العواصف و هكذا.

¹ بلال خلف السكرانه، ادارة الازمات، مرجع سابق، ص23

و كما أنها تختلف شكلا فمضمونا أيضا لذلك نجد أن كل مبحوث له توجهه الفكري في القصة فمنهم من يرجعها لتعنت المسؤولين مثل المبحوث رقم 1 حيث يقول " من الممكن تعنت المسؤولين الكبار و الا نقص في الوسائل التقنية و الامادية" ومنهم من يرجعها الى عدم احترام القواعد يقول المبحوث رقم 05 "90% من الصعوبات توقع نتيجة عدم احترام القواعد" و من الى عدم صحة المعلومات يقول المبحوث رقم 03 "المعلومات مغلوطة، التواصل في العمل ما يكونش قد قد" و منهم الى الوقت يقول المبحوث رقم 06 في اجابته عن هذا الموضوع "الوقت" وهذا دقيق كون الوقت هو من يداهم القائد دائما في ايجاد القرار المناسب فالوقت ينفذ بسرعة مما يحعله في سباق معه و مع كل التطورات الحاصلة و المستجدة.

6- الأزمة و قوانين العمل:

ان ما يميز كل المؤسسات و جميع التنظيمات شيء واحد و مشترك هو وجود قانون يحمي حق العامل و يضمن استمراره و استقراره في عمله، و ها قد جاءت الأزمة و قبلها الأزمات المتعددة لتثبت لنا في الأخير أن القوانين الجزائية سارية المفعول اضافة الى القوانين الداخلية الخاصة بالشركة أو المؤسسة، و هذا ما لاحظناه في الشركة خلال فترة العمل الميداني من الانضباط على المسطرات من القواعد، و هذا لا ريب يجعل من الصعب ولوج أي أزمة الى الداخل مع العلم أن الشركة لم تتوقف عن العمل حتى في الظروف الصعبة و الأولى للأزمة، أما فيما يخص القانون الذي يفعل و يحمي العامل حال الأزمة فانه على حسب المبحوث

رقم 05 "هي مشي قوانين ادارية، نعم القانون الأساسي 11-90 تحمي العامل" و يصرح المبحوث رقم 03 في هذا السياق أيضا "جينيرال المو كايين قوانين تحمي كلش ايلا طبقت نيشان" أما المبحوث رقم 06 فيقول "قانون واضح و ظاهر في الجزائرية الديمقراطية، جميع القوانين الجزائرية تحمي العامل" و هذا فيه اثبات على أن احترام القانون يشغل حيزا مهما داخل الشركة، فالقوانين هي من تنظم حياة الأفراد داخل الشركة و المؤسسة بشكل متعاقد عليه و معترف به، فاذا حدث أي خطب أو انتهاك للحقوق فانه يرجع اليه، كما يجب أن لا ننسى الطرف الذي يتحدث عنه و هو وجود الأزمة، الوقت الذي قد تفلس الشركة فيه و تختفي نهائيا لهذا يعتبر تطبيق القوانين المتفق عليها من طرف المؤسسة حال الأزمة من الأساسيات المعتمدة في المحافظة على مصلحة الطرفين العامل و صاحب الشركة و هنا يأتي دور القائد في ايجاد النمط المناسب و الأسلوب بالأمثل لقيادة مؤسسته و ادارة الأزمة و التوفيق بين جميع المصالح و الأطراف.

نتائج الدراسة:

يعتقد القائد المسؤول الأول عن الأمن الصناعي على فكرة أن للمواقف الأزموية دور في نجاح القائد كما أن المهارات الشخصية لها نفس الدور فهما على حسبه يمشون مع بعضهم و هذا فيه صحة الفرضية الأولى.

يفضل القائد استعمال النمط الاستشاري حال الأزمة حيث يجمع كل الأطراف من عمال و ممثليهم مع مراعات الامكانيات المتاحة و هذا ما جاء عنه و هو يدل أيضا على أن الفرضية الثانية صحيحة.

كان مسؤول الأمن الصناعي يترقب منذ البداية بداية الأزمة و متحسب لكل خطوة كونه المسؤول عن هذا المجال من اجراءات كوضع الكمادات و غيرها.

تساهم التكنولوجيا بشكل كبير في نجاح المؤسسة من أول خطوة (جلب الرمال من تلمسان) الى اخر شكل لها بعد التحويل حيث تكون كمادة أولية يصنع بها البلاط و ماء جافيل و غيرهما.

لعبت هذه الشركة دورا كبيرا أثناء فترة الفيروس التاجي اذ تم التبرع الى 48 ولاية من انتاج هذا المصنع و هذا يفند الاعتقاد بأن أصحاب القطاع الخاص لا يراعون الا مصالحهم.

الخبرة و التجربة العالية لدى المسؤولين سواء في مصلحة الموارد البشرية أو غيرها ممن لهم الشأن في الحماية داخل المصنع كبيرة اذ رأينا منهم اتقاناً لعملهم و ترحيباً بالمتربصين و هذا دليل الموضوعية و الصفاء المهني.

نادراً ما تجد عاملاً متذمراً داخل المصنع الا في مصلحة الموارد البشرية.

يحتوي المصنع على مصلين يترأوده العمال لأداء الواجب دون أي تضيق من أحد و هذا ما ذكره أيضاً جمال غريد في العامل الشائع.

لا تظهر القيادة بالشكل المتصور الكاريزمي و انما هي صلاحيات و تقسيم للأدوار عبر السلم الهرمي للعمال و المسؤولين ورغم ذلك هناك بعض النقائص في الشركة سمعناها لكن لا ندري سببها مثل توقيف أحد العمال لعدم كفاءته ثم يوجد أنه عاد للعمل؟

مما قد يسبب خطورة لدى العامل على غرار خطر الاختناق بالكلور أو حتى قطع اليد هو ما يسمى بالاحتراق النفسي فالروتين اليومي خاصة لدى الإداريين ليس بالأمر السهل، فالعامل في نهاية الأمر إنسان يحتاج الى الكثير من العوامل التي تجعله يستمر في العمل دون حرج أو مشكلة.

الحقوق لا تضيع داخل الشركة فان من يخرج دينار في اطار العمل فان محاسب الشركة يرجعها له و هذا حضرت فيه أثناء تواجدي هناك.

ان ما درسناه عكس ماكس فيبر في تقسيمه السلطة الى ثلاث و ترجيحه السلطة القانونية المعتمدة على القواعد كما جاء في كتابات أحمد رشوان لهُو الأساس الأول المعتمد في هذه الشركة و الصبغة الظاهرة عليها فالكل يمارسها هناك.

احتوت هذه الشركة أزمة كورونا بنجاح و صمود من خلال اعتمادها على مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة و صرامة القائد في العمل و رغم ذلك فقد أصيب بعض العمال به.

القيادة و ادارة الأزمات في جانبها النظري لها وجوها حاضرة في الميدان ليس على وجه التطابق الكلي و لكن هناك أموراً موجودة كالنمط القيادي و النظرية الفيبرية في القيادة، و المراحل التي تمر عليها الأزمات و أساليب مواجهتها في ادارة الأزمات.

خاتمة عامة

و في الختام نقول أن حياة الأفراد و المنظمات و نفاذها من الأزمات و مختلف التهديدات هو راجع بالدرجة الأولى الى نوع القيادات و القادة على حد سواء، فهم المزودون بما يجعلهم أهلا لهذه المهمة، بحيث تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة المؤسسة و المنظمة الى بر الأمان، بحيث يمثل دور الحارس الحقيقي لها و لامالها عن طريق التكامل المشترك بينه و بينها و الذي نهايته هو تحقيق هدف وجودها و أهداف التنظيم بصفة عامة، و يبقى هذا البحث كغيره قابلا للتراكم و الاضافة كما هو حال باقي البحوث في العلوم الاجتماعية عامة و في علم الاجتماع خاصة.

المخلص:

يعتبر موضوع القيادة لوحده موضوع الساعة، فالأفراد لا يستطيعون أن يسيروا شؤونهم داخل المؤسسات و المصانع دون وجود قيادة رشيدة تسدد النظرات و تقارب الأهداف و تلعب الدور الأساسي في وضع خطة الاستمرار، أما اذا تحدثنا عن الأزمات و كيفية ادارتها فانه لا يمكن الخوض فيها دون الرجوع الى المعرفة العلمية الصحيحة التي تقتضي الوصول الى النتائج الموضوعية المطلوبة، و عن طريق هذا التشخيص يمكننا معرفة المراحل التي تدار بها الأزمة بحيث تصير كالحادث المار دون أي أثر أو على الأقل بأقل الخسائر. ان دراسة الموضوعين لا تكفيان دون التطبيق الذي يكون بعد الدراسة اذ هدف الدراسة هو تحسين الوضع الواقعي للمؤسسات و رفع كفاءة التنظيمات من خلال التحليل المعمق لكافة العناصر التي من شأنها التأثير على البنية المؤسساتية عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة.

- **الكلمات المفتاحية:** القيادة، ادارة الأزمات، المؤسسة.

The issue of leadership alone is the topic of the hour. Individuals cannot manage their affairs within institutions and factories without the presence of a rational leadership that pays attention to the convergence of goals and plays the primary role in setting a continuity plan. But if we talk about crises and how to manage them, it is not possible to go into them without referring To the correct scientific knowledge that requires reaching the required objective results, and through this diagnosis we can know the stages in which the crisis is managed so that it becomes like a passing event without any impact or at least with minimal losses. The study of the two subjects is not sufficient without the application that takes place after the study, as the aim of the study is to improve the realistic situation of institutions and raise the efficiency of organizations through in-depth analysis of all the elements that will affect the institutional structure through a set of strategies used

Keywords: leadership, crisis management, organization

قائمة المراجع

1- المعاجم:

- عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط عربي عربي، منشورات محمد علي بيضون دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة 1، 2005
- فاروق مداس، مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، بدون طبعة، 2003
- ابراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع و علم النفس، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 1، 2003

2- الكتب:

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2010
- عبد الرحمن العيسوي، موسوعة ميادين علم النفس الاداري، دار الراتب، بيروت، الطبعة 1، 2004
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة 1، 1982
- محمود جاد الله، ادارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، بدون طبعة، 2007
- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، بدون طبعة، 2015
- السيد السعيد، استراتيجيات ادارة الأزمات و الكوارث، دار العلوم، القاهرة، الطبعة 1، 2006
- بلال خلف السكرانه، ادارة الأزمات، دار المسيرة، عمان، الطبعة 1، 2015
- هاني خلف الطروانه، علم المكتبات و مراكز المعلومات، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان، بدون طبعة، 2013
- محمد الصيرفي، القيادة الادارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، بدون طبعة، 2006
- هيثم علي حجازي، مبادئ ادارة المشروعات و تحليل الجدوى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 2، 2015
- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008
- شامل محمد و هيثم حسون، قيادة الشباب، مطابع التعليم العالي، بغداد، بدون طبعة، 1990

- محمد صاحب سلطان، ادارة المؤسسات الاعلامية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 1، 2011
- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2007
- نداء محمد باقر الياسري، ادارة الأزمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2015
- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة و ادارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2011
- محمد سيد فهمي، ادارة الأزمة مع الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 2012
- حسن عماد مكاي، الاعلام و معالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة 1، 2005
- محمد الصيرفي، ادارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، بدون طبعة، 2007
- أمير محمد المدري، 20 دورة و دورة لتكون قائدا ناجحا، دار الكتب اليمنية، اليمن، الطبعة 1، 2012
- مادالين غراويتز، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر سام عمار، المركز العربي للتعريب، دمشق، الطبعة 1، 1993
- 3- المجالات العلمية:**
- سالم محمد العزاوي، البحث الكيفي في العلاقات العامة، مجلة الباحث الاعلامي، العدد 38، العراق، 2016
- نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 8، الجزائر، 2012
- ثابتي الحبيب، استخدام منهجية الملاحظة-المشاركة لتطوير و أنسة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف، مجلة الحكمة، العدد 4، 2010
- مراد بن حرز الله، أدوات البحث العلمي، كيفية الاختيار و طرق التصميم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، الجزائر، 2020
- مباركة خميقاني، أساليب و أدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، الجزائر، 2017
- كمال حماد، ادارة الأزمات، مجلة الدفاع الوطني، العدد 57، لبنان، 2006
- حامد الحدراوي، أسباب نشوء الأزمات و ادارتها، مجلة الكوفة، جامعة الكوفة
- مراد مولاي الحاج، اشكالية القيادة و الاشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية و الاقتصادية، الكراسات، العدد 12، الجزائر، 2005
- ايناس بوسحلة بن عيسى محمد المهدي، الدراسات السوسيولوجية في الجزائر بين الكمي و الكيفي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، الجزائر، 2016

4- الرسائل العلمية:

- كدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية،(أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2015/2014
- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي(أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،الجزائر، 2016/2015
- برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019/2018
- مختار جلولي، الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية(أطروحة دكتوراه : وسائل الإعلام والمجتمع)، قسم علوم الإعلام و الإتصال و المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017/2016
- طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات(أطروحة دكتوراه: الفلسفة في إدارة الأعمال)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014
- رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية(أطروحة دكتوراه: في التربية)، قسم المناهج و طرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015
- قاسم شهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية(أطروحة دكتوراه: فلسفة في الإدارة العامة)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009
- فيحاء محمد الدخيل المشاقبة، درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة،(رسالة ماجستير: في الإدارة التربوية) قسم الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية و الأصول، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2015
- يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور(رسالة ماجستير: في العلوم الإدارية)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011
- أروى علي محسن اليرحي، مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق،(رسالة ماجستير في الإدارة العامة) قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن2018/2019

- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير: علوم الإعلام و الإتصال)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانينة-وهران، الجزائر، 2010
- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء (رسالة ماجستير: في علم اجتماع التنظيم و العمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007
- حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير: في إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
- عماد أمين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث (رسالة ماجستير: في أصول التربية)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009
- عبير حسن وهبة، واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة و دوره في تحقيق الحكم الرشيد، (رسالة ماجستير قيادة و ادارة)، أكاديمية الادارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015
- عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير الادارة التربوية و التخطيط)، قسم الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1437هـ
- سامي عبد الله سالك أبو العزيز، معوقات ادارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير ادارة الأعمال) قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010
- رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب ادارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، (رسالة ماجستير في أصول التربية) قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات و ادارة الأزمات في الجزائر (رسالة ماجستير علوم الاعلام و الاتصال) قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014
- حربل ليلي، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير) كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/2007

- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الأزمات (رسالة ماجستير في ادارة الأعمال)، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012
- زينات موسى المسك، واقع ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير ادارة الأعمال)، قسم ادارة الأعمال، كلية التمويل و الادارة، جامعة الخليل، فلسطين، 2010
- بغدادي فيصل، دور القيادة في ادارة الأزمات في المنظمة (مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية) قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2014
- كمال قورين، دور القيادة الادارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر ادارة و اقتصاد المؤسسة) قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2014/2015

الملاحق

دليل المقابلة:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية

كيف تنتظر لعملية و مفهوم القيادة في المؤسسة؟

ماهي الصعوبات التي تعترض طريق القادة وقت حدوث الأزمات؟

ماهو النمط المناسب للقيادة حال وقوع الأزمة؟

كيف يوافق القائد بين متطلبات العمال و ضروريات الأزمة و متطلبات المؤسسة؟

ما هو دورك في ادارة الأزمات و كيف تتجنبها؟

كيف يوظف القائد مهاراته في ظل وجود مجموعة من القوانين؟

ما هي الاستراتيجيات التي تراها مفيدة لادارة الأزمة؟

كيف يمكن للقائد أن يكون مؤثرا في تابعيه أثناء الأزمة؟

كيف تنتظر للبروتوكولات الموضوعة حال الأزمات؟

ما هي الامتيازات الموجهة لمن تصيبهم الأزمات؟

كيف تستطيع أن تخفض من أثر الأزمة على الشركة؟

كيف هي الحالة الانية للشركة؟

متى تقرر المؤسسة اعلان حالة الطوارئ و تسريح العمال؟