



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور القيادة في إدارة الأزمات " دراسة حالة مديرية الموارد المائية- عين تموشنت "

تحت اشراف:

من اعداد الطالبتين:

✓ قوال مريم

✓ بوكري حياة أمينة

د. غرزي سليمة

أعضاء لجنة المناقشة

د. بن وسعد زينة

د. غرزي سليمة

د. حولية يحي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة
"دراسة حالة مديرية الموارد المائية - عين تموشنت"

تحت اشراف:

د. غرزي سليمة

من اعداد الطالبتين:

✓ بوكري حياة أمينة

✓ قوال مريم

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء:

أهدي هذا العمل إلى:

من لا ينبض قلبي إلا بحبهما أُمي وأبي العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى سندي في الحياة أخي و أختي و بناتي قرّة أعيني

إلى صديقاتي اللواتي قضيت معهن أجمل اللحظات : مريم، جزيلة، أمينة

وأسعدهن و إلى كل من جمعني معهن المشوار الدراسي من بدايته إلى اليوم و

خاصة صديقاتي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير دفعة

2022-2021

إلى كل من عرفني حرفا وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

مع تحيات مريم



إهداء:

إلى أعم ما املك في الوجود إلى من منحني الحنان، الحب و القوة و بدعواتهما
الوالدين

إلى من كان لي مصدر عون زوجي و إلى قرة عيني أولادي " عبد المجيب،
صهيب"

إلى سندي في الحياة أخي العزيز و أخواتي الغاليات التي لم يبخلن عليا
بنصائحهن

إلى أولاد و بنات أخوتي

إلى رفيقة دربي في الدراسة مريم

إلى زميلات العمل كل واحدة بإسمها

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

مع تحيات أمينة

شكر و عرفان:

يقول صلى الله عليه و سلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز و جل " فالحمد لله أولا على فضله أن يسر هذا العمل، و كل الشكر للأستاذة المشرفة " غرزي سليمة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها التي كانت أكثر من ضرورية من أجل الوصول للنتائج المرجوة، كنت خير أستاذة و خير مشرفة فشكرا جزيلا كما أخص بالشكر للأستاذ " حولية يحي " على المساعدة التي قدمها لنا، كما لا أنسى أن أشكر الأستاذ " أوجامع إبراهيم " و أيضا كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذه الرسالة و خاصة عمال المديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت لإستقبالهم لنا و مد كل العون

كذلك لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأساتذتي الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي

المخلص:

تعتبر القيادة من أهم العناصر الأساسية والمؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تعتمد على التوجيه والتحفيز وذلك لخلق التوافق بين القائد والعاملين، ومن جهة أخرى للتصدي ومواجهة الازمات من أجل الاستمرار والبقاء. فمن خلال دراستنا حاولنا التطرق إلى تشخيص عملية القيادة وتحديد علاقتها بإدارة الازمات حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. كما اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على دراسة تطبيقية التي أجريناها في مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت بحيث تم الاعتماد على الاستبيان موجه إلى 35 موظفا على مستوى المديرية. كما تم استخدام برنامج Spss لتحليل بيانات الدراسة. و بالتالي وصلنا إلى تحقيق الهدف من الدراسة و التي أكدت على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الازمات داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، النمط القيادي، إدارة الازمات، مديرية الموارد المائية – عين تموشنت

Summary:

Leadership is one of the most basic and influential elements in achieving the institution's goals, it relies on guidance and motivation in order to create consistency between the boss and his employees, and on the other hand, to confront and face crisis to sustain and survive.

Through our study, we tried to identify the leadership process and determine its relationship in managing crises, using the descriptive analytical methodology. In the practical side, we relied on an applied study that we conducted at the Water Resources Directorate of Ain Temouchent, using a questionnaire that was directed to 35 employees at the directorate. We also used The Spss program in analyzing the data collected. At the end, we could reach the aim of our study, which emphasized on the role of the leadership in crisis management within an institution.

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

الملخص

الفهرس

أ.....	مقدمة عامة:
ب.....	تحديد مشكلة البحث :
ب.....	الفرضيات:
ج.....	أسباب الدراسة:
د.....	أهمية الدراسة:
د.....	أهداف الدراسة:
د.....	صعوبات البحث:
د.....	منهج الدراسة:
ه.....	الدراسات السابقة:
ط.....	هيكل الدراسة:

الفصل الأول: القيادة

11	مقدمة الفصل:
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة:
11	المطلب الأول: ماهية القيادة:

12	الفرع الأول: مفهوم القيادة:
14	الفرع الثاني: أهمية القيادة:
15	الفرع الثالث: عناصر القيادة:
16	الفرع الرابع: مقومات القيادة:
20	المطلب الثاني: الأنماط القيادية:
20	الفرع الأول: النمط القيادي الديكتاتوري (الأوتوقراطي):
21	الفرع الثاني: النمط القيادي التسيبي (الفضوي):
22	الفرع الثالث: النمط القيادي الديمقراطي:
23	المبحث الثاني : نظريات القيادة:
23	المطلب الأول: النظريات التقليدية:
23	الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم:
24	الفرع الثاني: نظرية السمات:
25	الفرع الثالث: النظرية الموقفية:
26	الفرع الرابع: النظرية التفاعلية:
27	المطلب الثاني: النظريات الحديثة:
27	الفرع الأول: النظرية التبادلية:
28	الفرع الثاني: النظرية التحويلية:
29	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: إدارة الازمات

31	مقدمة الفصل:
31	المبحث الأول: مدخل لإدارة الأزمات
31	المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة
32	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمة وأهدافها:
38	الفرع الثاني: مراحل إدارة الأزمات:
41	الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمة:
47	المطلب الثاني: أساليب إدارة مواجهة الأزمات:
47	الفرع الأول: الأساليب التقليدية
49	الفرع الثاني: الأساليب الحديثة:
51	الفرع الثالث: الأسلوب العلمي:
54	المبحث الثاني: دور فريق إدارة الأزمات:
54	المطلب الأول: فريق إدارة الأزمة:
55	الفرع الأول: تكوين فريق إدارة الأزمات:
56	الفرع الثاني: مهام فريق إدارة الأزمة:
57	الفرع الثالث: خصائص فريق إدارة الأزمة:
58	المطلب الثاني: دور القائد في التعامل مع الأزمة:
58	الفرع الأول: قبل وقوع الأزمة: (الإستعداد للأزمة)
59	الفرع الثاني: أثناء الأزمة:
60	الفرع الثالث: بعد حدوث الأزمة:
61	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

- المبحث الأول: البطاقة الفنية للمديرية 63
- المطلب الأول: تعريف مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت 63
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت 66
- المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المديرية 67
- المطلب الأول: أهم الأزمات في المديرية: 67
- المطلب الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان: 71
- المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة الاستبيان) والوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة: 71
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة: 78
- المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة و تحليلها: 78
- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة: 87
- خلاصة الفصل: 95
- الخاتمة العامة: 97
- قائمة الجداول 100
- قائمة الأشكال 101

الملاحق

تتعرض المؤسسات في عصرنا الحالي للكثير من المتغيرات التي تتجم عنها الكثير من المشاكل المختلفة و التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات و مكانتها ، وقد أصبحت كلمة أزمة من المصطلحات الشائعة في هذا العصر ، وقد أدى ظهور هذا الكم الهائل من الأزمات إلى زيادة اهتمام علماء الإدارة بعلم إدارة الأزمات وأسسه وأساليبه ، فالمؤسسات باختلاف مجال عملها و حجمها معرضة للأزمات في ظل العولمة ، والتي قد تلحق بها أضرار و خسائر مادية ومعنوية هائلة أو تقضي عليها كلياً ، لذا فالإقرار بحقيقة أن هذه الأزمات تشكل جزءاً من حياة الأفراد و المجتمعات و المؤسسات ، يؤكد على ضرورة البحث عن أساليب وحلول للتعامل مع هذه الأزمات و إدارتها بطريقة علمية ، الأمر الذي يتطلب الإستعداد الدائم لمواجهتها من خلال التخطيط المستمر ، ووضع قواعد واستراتيجيات مناسبة ، وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تهتم بحل مشاكل المؤسسة ، ومعالجتها وذلك بتحويل التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لزيادة مصداقية المؤسسة و تحقيق أهداف غير متوقعة تفتح لها آفاق جديدة .

تعتبر القيادة من أهم المتغيرات التي تساهم بدور فعال في إدارة ومواجهة مختلف الأزمات باحتواء الأزمة ومعالجتها من خلال استخدام أساليب وقدرات إدارية تتحدد انطلاقاً من طبيعة الأزمة، والإحاطة بأسبابها، وعلى طبيعة النمط القيادي داخل المؤسسة .

فالقيادة الناجحة هي التي تقوم بالتأثير في سلوك الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم على العمل والتعاون لما يحقق الأهداف المخططة، وهنا يبرز الدور الكبير لوجود قائد إداري يملك مهارات وقدرات تساعده على التأثير في موظفيه واتخاذ القرارات العقلانية في أصعب المواقف ما يضمن النجاح في مواجهة وإدارة الأزمة .

إن إدارة الأزمات أصبحت تعني القيادة في المؤسسات بمختلف أنواعها وخصائصها فالمؤسسة كيفما كانت فهي تعتبر وحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير أي تضم مجموعة من

الفاعلين الاجتماعيين وهم المشرفين والمسؤولين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، كما يسعون لتحقيق أهداف معينة فالمؤسسة سواء كانت عمومية ذات منفعة عامة او خاصة هدفها ربحي يجب يكون لها قائد له خبرة وتجربة في مجال إدارة الأزمات. إن عملية إدارة الازمات بمختلف مجالاتها تعتمد على القائد ذو الشخصية الكاريزمية وقيادة رشيدة، وذلك للتواصل مع الجمهور المستهدف أو للتعبير عن وجهة المؤسسة والدفاع عن مصالحها وهنا تكمن وتبرز أهمية القيادة في إدارة الازمات وذلك عن طريق اختيار النمط القيادي المناسب لمواجهة الازمات، فالقيادة لها دور أساسي في تسيير المؤسسة سواء قبل وأثناء الأزمة وبعد الأزمة.

هنا ما دفعنا إلى القيام بهذه الدراسة المتمثلة في دور القيادة في إدارة الأزمات

تحديد مشكلة البحث :

من خلال هذه الدراسة نحاول تحديد الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة انطلاقا من الإشكالية الآتية:

■ ما هو دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟

يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية لمعالجة الإشكالية المطروحة على النحو التالي:

- ماذا نعني بالقيادة وما هو النمط القيادي الناجح؟
 - ماذا نعني بإدارة الأزمات، وما هي مراحل إدارتها؟ وماهي الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات؟
 - مما يتكون فريق الأزمات، وما خصائصه؟
 - ما هي أسس تعامل القائد مع الأزمة داخل المؤسسة وماهي استراتيجية مواجهتها؟
- الفرضية العامة:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناجحة وإدارة الأزمات في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناجحة وإدارة الأزمات ما قبل الأزمة في المؤسسة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناجحة وإدارة الأزمات أثناء الأزمة في المؤسسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناجحة وإدارة الأزمات ما بعد الأزمة في المؤسسة.

أسباب الدراسة:

إن مسألة اختيار موضوع الدراسة لأي باحث لم يكن بطريقة عشوائية أو على سبيل الصدفة أو العفوية، فالدراسة الراهنة أثارت جدلا سواء على المستوى النظري أو الميداني، نظرا لأهميتها على الجماعات أو المؤسسات، لذلك نحاول في هذا الفصل الكشف عن أهمية الموضوع التي تساعد في تحديد الأهداف والمبررات التي دفعتنا إلى اختياره.

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

1- تم اختيارنا لهذا الموضوع كون إدارة الأزمات يندرج ضمن تخصصنا "تسيير واقتصاد المؤسسة" وعليه نكون قد أثرينا رصيدنا المعرفي والنظري وحتى التطبيقي لنستغله في مسار الحياة العملية؛

2- كوننا نعمل في إحدى المؤسسات العمومية هو ما دفعنا إلى معرفة مفهوم القيادة وواقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، كونها معرضة للمشاكل والأزمات في أي وقت من الأوقات وهو ما دفعنا وحرك فينا الفضول لمعرفة كيف يتم التعامل مع الأزمات؛

3- اثرء البحث العلمي بمواضيع حول أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج موضوعا جديدا نسبيا في الفكر الإداري المعاصر وهو إدارة الأزمات وكذا دور القيادة في إدارة الأزمات التي تلحق بالمؤسسات،

فالقيادة تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على مسار الأزمات في المؤسسات باعتبارها هي الأساس، فهي قادرة على جعل المؤسسات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة، وعليه يجب وجود قائد يمتلك مهارات لإدارة الأزمة والقدرات الإبداعية التي تمكنه من تجاوز تحديات الأزمة وإيجاد حلول مناسبة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو: إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مفهوم القيادة
 - التعرف على عناصر القيادة وأهميتها
 - التعرف على مختلف أنماط القيادة ونظرياتها
 - تحديد مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها
 - تسليط الضوء على دور القائد في التعامل مع الأزمة
- ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بتقسيم البحث إلى عدة فصول موزعة على الشكل التالي:
- أحدهما مخصص للجانب النظري ويتكون من فصلين والآخر مخصص للجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت.

صعوبات البحث:

- إن إعداد أي بحث علمي لا يمكن أن يخلو من الصعوبات ونحن لا ننكر أننا واجهنا بعض المشاكل نذكر منها:
- عدم تجاوب بعض العاملين في المؤسسة في الإجابة باعتبارها من أسرار المهنة.

المقدمة العامة

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة 1مارس 2022 إلى غاية 30 أفريل 2022.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالمؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في مديرية الموارد المائية بولاية عين تموشنت.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، تم الاعتماد على منهجين هما:

أ / المنهج الوصفي التحليلي:

الذي يمثل الجانب النظري بحيث اعتمدنا على هذا المنهج في دراستنا لعرض الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، وتحليل وتفسير دورها في حل ومواجهة الأزمات المحتملة الوقوع في المؤسسة.

ب / منهج دراسة حالة (المنهج التطبيقي):

لتحليل العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسية في البحث والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو دور القيادة الإدارية في مواجهة الازمات، حيث تم استخدام النظام الإحصائي SPSS 26.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة خطوة ضرورية، فهي محطة يلجأ إليها الباحث بعد الإطلاع على مجموعة من التراكمات العلمية والمعرفية. ومن أهم هذه الدراسات التي تصب في لب الموضوع اعتمدنا على ما يلي:

- **دراسة للدكتور هشام برو: 2021، تحت عنوان " دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الازمات " رئيس شركة جنرال إلكتروك جاك ولش و التعامل مع الازمات، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة : المجلد (06)، العدد (01) جامعة المسيلة (الجزائر).** تهدف الدراسة إلى ايجاد الصفات الشخصية الواجب توفرها في القائد الإداري، و البحث عن السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات، و كذا

معرفة المراحل التي يجب على القائد اتباعها لإدارة الأزمات بنجاح، في حين توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- يجب على القائد الإداري اتباع أساليب و أدوات إدارية علمية للتغلب على الأزمات.
- للقائد دور فعال و مؤثر في إدارة الأزمات نظرا لما يمتلكه من صفات قيادية شخصية و موضوعية، حيث توجد مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها إلى زيادة و تعظيم دور القائد في مواجهة الازمة بحيث يصبح القائد هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة .

- **زيادة فضيلة و فنور شافية : 2015-2016** ، تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات " دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل، لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الأنماط القيادية المناسبة لتسيير الأزمات وما يؤثر في عملية إدارتها وكذا تحديد طبيعة علاقة القيادة بإدارة الأزمات ، حيث توصلت الدراسة إلى أن الربط و التوازي بين المتغيرين هو بمثابة أسلوب لتطوير أداء المنظمة ، يسعى إلى تحقيق التحسن المستمر ، فإدارة الأزمة عملية تفريغ الأزمة من محتوياتها من خلال تكوين فريق أزمة تحت إشراف قيادي كفي وممكن داخل المنظمة وهذا بإرادتها ، فالدور الأساسي لطبيعة و شروط القيادة الفعالة هو ردع الأزمة .

- **أمنية قهواجي : 2015** بعنوان " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات " . مجلة أبعاد إقتصادية 05 (01) ، والتي تهدف إلى إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات من خلال ابراز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات و الموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة و التغلب عليها ، كما يتجلى دوره في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة و العمل على تحقيق أهدافها و إعادة التوازن داخلها . كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع ، إذ تعد من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها ، وتكمن براعة القيادة في تصوير أمكانية تحويل الأزمة و ما تحمله من مخاطر إلى

فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف و إيجاد الحلول الناجعة .

- رنيم سمير اليوسفي: 2014-2015 ، تحت عنوان " تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية " أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (إدارة وتوجيه تربوي) كلية التربية ، جامعة دمشق ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية ، وتعرف واقع إدارة الأزمات فيها ، وكذا المقترحات المتعلقة بإدارة أزماتها ، وإلى تصور مقترح لإدارة الأزمات في ضوء بعض تجارب الدول العربية و العالمية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- أن أكثر الأزمات المتعلقة بالطلبة تواجدا في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين و المدرسين هي أزمتي : احضار مواد ممنوعة للمدرسة (مجلات ، أفلام ...) و تداولها فيما بينهم ، و زيادة عدد الطلبة داخل الغرفة الصفية الواحدة نتيجة نزوح الطلبة من مناطق أخرى تشهد توترا أمنيا .

2- إن أكثر الأزمات المتعلقة بالمدرسين حدوثا في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمدرسين هي أزمة " غياب الحوافز المادية للمدرسين " وأزمة ضعف الالتحاق بالدورات التدريبية المناسبة لحل الأزمات .

3- إن أكثر الأزمات المتعلقة بالمناهج تواجدا في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين و المدرسين هي أزمة " كثافة المناهج الدراسية، وأزمة " صعوبة مفاهيم بعض المناهج الدراسية "، ثم أزمة " انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بسبب صعوبة المناهج " .

4- إن أكثر الأزمات المتعلقة بالامتحانات تواجدا في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين و المدرسين هي أزمة " اعتماد النتائج الخاصة بنجاح الطلبة على التقويم النهائي ، وأزمة " صعوبة اجراء الامتحانات في بعض المناطق التي تشهد توترا أمنيا " ثم أزمة " انخفاض مستويات التحصيل لدى الطلبة نتيجة الظروف الأمنية " .

• **نور الدين بوراس : 2013-2014** ، تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة . عرض مجموعة من المفاهيم الفكرية و النظرية حول القيادة الإدارية و الثقافية و التنظيمية ، و قدم عرض و تحليل النتائج التي توصل إليها من خلال دراسة موضوعه إلى أن الدولة شرعت في تطبيق سياسة التنمية الشاملة، و احتلت الصناعة فيها مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة و استيراد التكنولوجيا حينها لم يمكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي و تقني يمكنه من مواجهة سيرورة التصنيع .

• **قاسم شاهين بريسيم العمري : العراق 3014 هـ 2009 م** بعنوان " أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية " دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار ، أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة سانت كليمنتس .

خلص الباحث لتعريف خاص به عن القيادة الإدارية، واعتبر القائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على التوجهات والإستراتيجية للمنظمة ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات. وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفعال لنجاح أي منظمة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

- أما دراستنا فتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة الأزمات من خلال إبراز القيادة الفعالة داخل المؤسسات العمومية .

هيكل الدراسة:

للإحاطة التامة والمختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم البحث على قسمين:

جانب نظري وجانب تطبيقي.

• **الفصل الأول:** تناولنا فيه استعراض الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية وهو ينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول مفاهيم عامة حول القيادة ويتضمن مفهوم القيادة الإدارية وأهم عناصرها، أهميتها وكذا أنماط القيادة الإدارية، بينما المبحث الثاني يتناول أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

• **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات وهو ينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول إدارة الأزمة وتم التطرق فيه إلى مفهوم الأزمة وأهدافها، مراحل إدارة الأزمة، متطلبات إدارة الأزمة بالإضافة إلى أساليب إدارة مواجهة الأزمات من أساليب تقليدية وأخرى حديثة

أما المبحث الثاني فيتضمن دور فريق إدارة الأزمات، وتم التطرق فيه إلى فريق إدارة الأزمات من خلال تعريف الفريق، جهود إدارة فريق الأزمة، ودور فريق إدارة الأزمة في تقييم الأزمة بالإضافة إلى دور القائد في التعامل مع الأزمة قبل وقوع الأزمة، أثناء الأزمة، وبعد حدوثها.

أما الجانب التطبيقي فهو يتكون من فصل واحد يتحدث عن دراسة ميدانية لحالة مؤسسة مديرية الموارد المائية وسوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة مختصرة وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي، وأهدافها بالإضافة إلى دراسة تحليلية لدور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تحليل وعرض نتائج الإستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

إن عملية القيادة موجودة من قديم الزمن وهي مهمة في حياة جميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة أو رؤساء يوجهون الأفراد ويخططون لعمل، وكانو يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير.

فالقيادة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير لتحقيق أهداف المؤسسة ويكون من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

والقائد لا يولد في لحظة انما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة:

تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وخلق توازن بينها وبين الموظفين والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث

المطلب الأول: ماهية القيادة:

تختلف القيادة عن القيادة الإدارية بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات.

الفرع الأول: مفهوم القيادة:

سنستعرض فيما يلي أهم التعاريف للقيادة والقيادة الإدارية

1- تعريف القيادة:

● المفهوم اللغوي للقيادة: قاد (يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره.

قيادة: مصدر قاد. القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد.

إذا فالقيادة من الناحية اللغوية تعني: الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.

● المفهوم الإصطلاحي للقيادة: تعددت تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:

- عرفها "YUKI - 2001" ¹: أنها عملية التأثير في الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به و كيف يمكن تحقيقه بفعالة و هي عملية توفير الجهود الفردية و تكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الاهداف المشتركة، بينما عرفها " عبوي-2007" بأنها عملية إلهام الافراد ليقدموا أفضل مما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، كما عكس " السمدونى-2007" وجهة نظره في تعريفها ²: أنها هي التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة للقيام بنشاط متعاون. وأضاف «توماس جوردن" في تعريف القيادة على أنها: الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها كالخبرة والتعلم.

¹جوري شناوي الصافي-أثر الخصائص لقيادية في استراتيجية إدارة الازمة- مجلة الادارة و الاقتصاد-العراق- 2011 ص

² عبيد حسين آل قماش- نظريات القيادة و إتخاذ القرارات "نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية

اتخاذ القرار"-ادارة البحوث و النشر العلمي-كلية أسيوط- 2020 ص 399

- القيادة هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوغ أحد للمجموعة نمزج سلوكه ويقبلون به ويتمثلون له كسلو ونشاط للمجموعة³;
 - القيادة هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم
 - القيادة هي القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية، تكون عادة طبيعية واعتيادية.⁴
- ☞ نستخلص من التعاريف سابقة أن القيادة هي " القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار وليس عن قهر ومساءلة"

2- تعريف القيادة الإدارية:

- سنستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم القيادة الإدارية وهي:
- القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.
 - القيادة الإدارية هي: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
 - القيادة الإدارية هي: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني⁵.
 - القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف⁶.

³ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص 129

⁴ نفس المرجع السابق ، د عمر محمود غباين

⁵ بطرس حلاق- كتاب حول القيادة الادارية- الجامعة الافتراضية السورية-2020 ص 16

⁶ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص 130

- القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية. ولذا فإن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية في محور الأخيرة حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما تتجه القيادة الى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد⁷.

نستخلص من التعاريف السابقة أن القيادة الإدارية هي " نشاط يمارسه القائد الإداري لإتخاذ قرارات فعالة بمقتضى القوانين، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"

الفرع الثاني: أهمية القيادة:

تحتاج المنظمات بجميع أنواعها إلى القيادة، فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قيادة لها، وذلك لجعل العاملين قادرين على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، يمكن إبراز أهمية القيادة فيما يلي⁸ :

- تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة
- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تعتبر حلقة وصل بين العاملين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين.

⁷بغدادى فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة و حكامه محلية، جامعة المسيلة، 2014، ص 11.

⁸ بختي أمال ، القيادة الإدارية و الإتصال ي المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، مذكرة تخرج لنيل ماستر

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، الملحقه الجامعية مغنية، 2016/2015، ص 5

الفرع الثالث: عناصر القيادة:

من خلال التعاريف السابقة للقيادة يتضح لنا أن هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها والتي يمكن توضيحها فيما يلي⁹:

1- **القائد:** يعتر أهم عنصر في القيادة، هو الشخص الذي يتميز بالقدرة على التأثير في الآخرين وامتلاكه القوة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال استجابة أفراد الجماعة لأوامره وحصوله على ولائهم.

2- **الجماعة:** لا يمكن ان تكون هناك قيادة بدون أن يكون هناك من يقادون، من الضروري التنسيق بين أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم للقيام بمختلف النشاطات ولا يتحقق ذلك إلا بوجود القيادة لتحقيق الأهداف المسطرة.

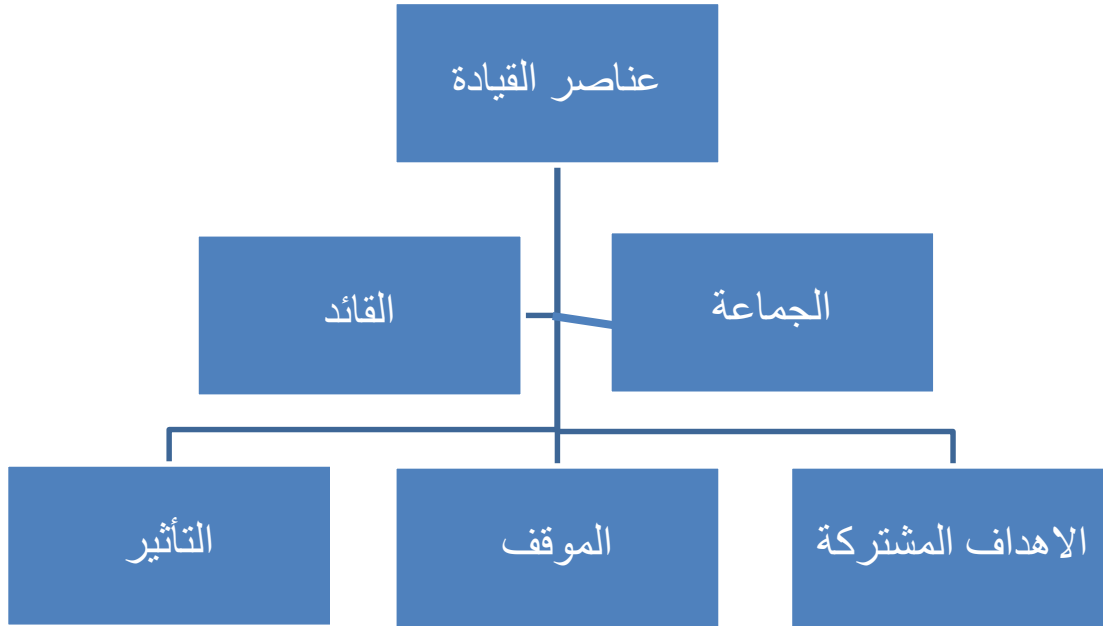
3- **الأهداف المشتركة:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.

4- **الموقف:** هو الذي يظهر القائد، و هي البيئة التي يمارس فيها القيادة، فظهوره يأتي من خلا اتخاذ قرار في موقف ما

5- **التأثير:** إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة و هي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

⁹ بطرسحلاق- كتاب حول القيادة الادارية- الجامعة الافتراضية السورية-2020 ص 22

الشكل رقم 1-1: يوضح عناصر القيادة



من إعداد الطالبتين

الفرع الرابع: مقومات القيادة:

تشير الدراسات إلى وجود للعديد من السمات التي يجب إن يتميز بها القائد الإداري الناجح، ويمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعاله. يتم تصنيف سمات القائد الإداري بناء على عدة معايير وهي:

1- السمات الشخصية: وهي مجموعة من الصفات الجسمية، أو العقلية، أو الانفعالية، أو الاجتماعية، يتميز بها الفرد وتكون فطرية وراثية أو مكتسبة متعلمة. وهي وحدات أساسية في تنظيم الشخصية، وهي خصائص متكاملة للشخصية نستنتج وجودها من خلال سلوك الفرد وقد حددت كالتالي¹⁰:

¹⁰ ليلى عبد المالك أبو ربيع، سمات الشخصية القيادية البارزة لدى النخبة السياسية الفلسطينية، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، فلسطين، 2016، ص 03

- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة التي تدفعه إلى اقتحاماً لمخاطر بجسارة وإقدام وهذه الشجاعة قد تكون طبيعية متأصلة في النفس البشرية وقد تكون مكتسبة نتيجة اعتناق عقيدة معينة
- التفاؤل: وهي أن يعتقد أن الأمور سوف تتحسن لصالحه وان يبث الثقة والتفاؤل على المحيطين به وعلى العاملين معه
- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وواعياً مدركاً لأبعادها وتأثيرها وبرود الفعل التي قد تنجم عنها
- عدم الانفعال في المواقف الصعبة، والقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والتوافق والسيطرة عليها
- القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة وأن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة.
- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وان يجعل من الفريق كتلة واحدة.
- المشاركة الوجدانية القائمة على المعرفة والدراية والخبرة، ومن ثم قيامه بإصدار قراراته وأوامره في ضوء الرؤية الشاملة والمتكاملة لموقف الأزمة، وامكانيات أعضاء الفريق فيما يتناسب مع قدراتهم في مواجهة الأزمة.
- أن تكون لدى القائد القدرة على التخيل والتوقع بمسار الأزمة، واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي والتي تمنع من الرؤية خلال الأحداث، ومن اتخاذ القرار الصائب¹¹.

¹¹ الطاهر خامرة ، جيلالي بهاز . دور أساليب القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال، مجلة اضافات اقتصادية ، المجلد 05 / العدد 02. 2021. ص 295، 296

2- السمات الوظيفية: وتتعلق هذه السمات أساسا بالمعلومات والثقافة والتعليم وكل ما يمكن اكتسابه وصقل قدرات القائد به عن طريق التدريب والتعليم وممارسة العمل وعليه تكون هذه السمات مكتسبة نذكر منها:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة ومهارة
- القدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة¹²
- الفصاحة والبيان: إن التعبير الجيد من الأفكار والآراء بلغة سليمة صحيحة مطلب وسمة في القائد الناجح¹³
- القدرة على الإقناع
- بعد النظر وهو التفكير باستراتيجية القول أو العقل أو القرار الذي يصدر عن القائد فهو تفكير في النتائج المرجوة والأهداف على المدى البعيد والقريب¹⁴
- استغلال الوقت: الوقت من ذهب فهو شعار رفعه كل القادة متى يحققوا ما يتطلعون إليه، فهو ميزة من مميزات النجاح، فاستغلال الوقت جيدا وتنظيمه بشكل دقيق سمة من سمات القائد
- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة، وكذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة.
- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح تثبت صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة¹⁵

¹² وسام صبحي مصباح السليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على الوزارة المالية غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 74

¹³ د. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص78

¹⁴ نفس المرجع السابق، د. عزات كريم العدوان، ص79

¹⁵ الطاهر خامرة ، جيلالي بهاز . دور أساليب القيادة الغدارية في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال، مجلة اضافات اقتصادية ، المجلد 05/ العدد02. 2021. ص 295،296

3- التمييز بين القيادة والإدارة:

الإدارة: هي استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية وبوسائل إنسانية بما يسهم في تحسين حياة الانسان سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته والمكان والمجال الذي تمارس فيه.

ويمكن ذكر الفرق بين القيادة والإدارة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-1: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: - تحديد الاتجاه والرؤية - حشد القوى تحت هذه الرؤية - التحفيز وشحن الهمم	تتركز على أربع عمليات رئيسية وهي: - التخطيط - التنظيم - التوجيه والإشراف - الرقابة
تركز على العاطفة	تركز على المنطق
تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح)	تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل)
يشتركان في تحديد الهدف و خلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من انجاز المطلوب وفقا لمعايير و أسس معينة.	

المصدر: مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ماستر في علوم

التسيير، جامعة أم بواقي، 2015 ص12

المطلب الثاني: الأنماط القيادية:

يعتبر النمط القيادي من أهم السلوكيات التي يعتمدها القائد في التأثير والتعامل مع أفراد الجماعة أو بالأحرى مرؤوسيه، والنمط القيادي هو مجموعة الأفكار المتكررة التي تصدر من مدري المنظمات وتؤثر على العاملين وتحثهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .
ومن خلال هذا يمكن التعرف على النمط القيادي فيما يلي:

الفرع الأول: النمط القيادي الديكتاتوري (الأوتوقراطي):

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. وبالتالي هو صاحب القرار، ان هذا النمط من القيادة لا يشجع على الابداع والابتكار ولا يشرك العاملون في اتخاذ القرارات فهو ينفرد بالسلطة.

• ومن السمات هذا النمط¹⁶:

- ✓ انخفاض الروح المعنوية للأفراد أي عدم الرضا الوظيفي
- ✓ تولد الكراهية بين القائد والمرؤوسين
- ✓ قتل روح المبادرة والابداع للمرؤوسين
- ✓ انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل
- ✓ ابتعاد القائد عن مرؤوسيه وأشعارهم دائما بتمييزه عليهم مما قد يفقدهم الثقة في أنفسهم وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل

• ومن مرتكزاته¹⁷:

- ✓ اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية

¹⁶زيادة فضيلة، فنور شافية، القيادة و إدارة الأزمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بالظاهر-جيجل، مذكرة تخرج

لنيل ماستر في علم اجتماع تخصص العلاقات العامة، جامعة جيجل، 2016/2015، ص63

¹⁷بن سليم حسين، أزرق طبو لرياح، أنماط القيادة الادارية و عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات ،

مجلد 02 العدد 15، جامعة أغواط، 2020، ص 21

✓ عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته

✓ اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على انجاز الأعمال

✓ السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

الفرع الثاني: النمط القيادي التسيبي (الفضوي):

يسمى البعض (قيادة عدم التدخل) فالقيادة التسيبية هي القيادة التي لا يملك القائد فيها سلطة رسمية، كما يتسم بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين، فهو يتصف بالسلبية لدرجة عدم اتخاذ القرارات وعدم تحديد الأهداف وترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله، وينتج عنه ضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لعدم تحديد المسؤوليات فالفرد يعمل ما يناسبه وبالتالي يصبح الكيان كله مهتد.

ويمكن إبراز بعض سمات هذا القائد وتتمثل فيمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهام دون أي تدخل
- ضعف التماسك وضعف العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهام
- عدم المشاركة في العمال التي تتأط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، وذلك يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الافراد¹⁸.
- عدم إعطاء المعلومات الا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة¹⁹

¹⁸ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص

¹⁹ زيادة فضيلة، فنور شافية، القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بالطاهر-جيجل، مذكرة تخرج لنيل ماستر في علم اجتماع تخصص العلاقات العامة، جامعة جيجل، 2015/2016، ص66

ولكن بالرغم ما ذكر عن هذا النمط وأسلوب القيادة الفوضوي أو التسيبي فقد ثبت أيضا أن مثل هذا الأسلوب قد يترتب عليه نتائج مرضية في حالة توفر بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه وكذلك توفر بعض الظروف أو المواقف الملائمة لتطبيقه.

الفرع الثالث: النمط القيادي الديمقراطي:

النمط القيادي الديمقراطي حسب أوين: هو النمط الأكثر تفضيلا، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة . فهو يعتمد على مشاركة الفرد في اتخاذ القرار، وبأخذ الاقناع والمناقشة والحقائق والمعلومات منها له، فالقائد الديمقراطي يهتم بأداء الآخرين، و يفتح المجال أمامهم دون مجاملة.

• ومن مرتكزاته :

- العلاقات الإنسانية²⁰:

✓ تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة

✓ اشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية

- المشاركة:

يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات

✓ التشجيع على تكوين العلاقات الشخصية

✓ تحقيق التفاهم بين أفراد الجماعة

✓ كسب القائد ود وتعاون المرؤوسين

- تفويض السلطة:

✓ اعتماد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، من خلال أساليب الاقناع

²⁰بن سليم حسين، أ.زرقطبولرياح، أنماط القيادة الادارية و عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات ، مجلد

02 العدد 15، جامعة أغواط، 2020، ص 20

- ✓ الاستفادة من آراء وأفكار المرؤوسين في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة
- ✓ إتاحة الفرصة للمرؤوسين لمبادراتهم في التخطيط للأعمال
- ✓ القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق الاندماج بين العاملين وأيضا تنمية القدرة على الإبداع والابتكار.

فيعد هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية وقادة المستقبل يجب ان يستعملوا هذا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والخدمات والتدفق المستمر للمعلومات وسرعته وكذلك كثرة الأفكار الجديدة.²¹

المبحث الثاني : نظريات القيادة:

يسير العالم الآن استنادا إلى حقائق علمية مبنية على أسس علمية، فأصبحت الحاجة أكثر إلى القائد الذي يمتلك المعرفة والمهارة لأداء الأدوار إلى جانب الموهبة والاستعداد لكل ما هو قادم، ولقد ظهرت نظريات قيادية عديدة سوف نتطرق لها ولتطورها

المطلب الأول: النظريات التقليدية:

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد ان القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون (ان القادة العظماء قد ولدوا عظاما)، ويعتبر فرنسيس جالتون وهو من اكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث تؤكد هذه النظرية على ان للقادة سمات و خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وان هذه القيادة موروثية و ليست مكتسبة.²²

²¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص208

²² بغدادي فيصل -هوادف عبد الله - دور القيادة في ادارة الأزمات في المنظمة - ص 34 - 2013

تتعلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة (2007) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات و تأثيرات في حياة إبتاعهم و مجتمعاتهم ، كما ذكر جلدة (2009) أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة و سمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم²³

الفرع الثاني: نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية على أنقاض نظرية الرجل العظيم التي دار حولها الجدل لأنها انطلقت من حقيقة وراثية، وأن القادة يولدون ولا يصنعون وكذلك بتأثير المدرسة التي تؤكد على أهمية الخبرة والتعلم. وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة²⁴

23. article .//mfes.journals. ekb.eg مجلة كلية التربية - نظريات القيادة و اتخاذ القرار)2* .

24 جوده بني جابر - علم النفس الإجتماعي .مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع الطبعة 1، عمان الأردن ص 204 .2004*

الفرع الثالث: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، فهي ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

وتعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، تركز على القيادة في المواقف، فهي تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف أو ظرف قيادي معين.²⁵

تعد النظرية الموقفية دليل إرشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات حيث تقدم هذه النظرية نموذجاً يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين. وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

²⁵ عبيد حسين ال قماش -نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ

القرار، المجلد 36، العدد 12، ديسمبر 2020، الصفحة 394-423

الفرع الرابع: النظرية التفاعلية:

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف حيث اعتبروا الباحثون القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتحدد خصائصها بثلاث أوجه:

✓ السمات الشخصية للقائد وتشمل: القيم، الاستعداد للمشاركة، الشعور الداخلي بالأمن، القدرة على التوقع

✓ الجماعة ومواقفهم واحتياجاتهم وتشمل: الاتجاهات، الحاجات، فهم وإدراك الأهداف، والاستعداد للمشاركة والعلاقات بين الأفراد، التقاليد، التوزيع الجغرافي، تماسك الجماعة

✓ الموقف الذي يربط القادة والأتباع (نظرتهم للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه)²⁶

نستنتج من النظريات التقليدية أن كل نظرية اهتمت بسمات محددة، فنظرية السمات حددت السمات التي يتمتع بها القائد، وأما نظرية الموقف فقد حددت السمات المطلوبة توفرها في القائد في مواقف معينة، أما عن نظرية التفاعلية فهي تعني السمات التي تحدد بمقدرة كفاءة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافهم.

²⁶ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 61-

الجدول رقم 1-2: مقارنة بين النظريات التقليدية

النظرية	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
الموقفية	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن إجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا
التفاعلية	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب والموقف القيادي	كائن انساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

المصدر: بطرس حلاق، القيادة الإدارية، جامعة الافتراضية السورية، سورية، 2020، ص 42-43

المطلب الثاني: النظريات الحديثة:

الفرع الأول: النظرية التبادلية:

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقايلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها اتجاه ذلك الإنجاز وتحقيق اهدافه، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل

عدم العمل وانخفاض الإنتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة²⁷

الفرع الثاني: النظرية التحويلية:

هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المتغير (المحول) او نمط القيادة التحويلية وتعد هذه من النظريات الحديثة جدا، فلقد أخذت هذه النظرية بعين الاهتمام الإتصال العمودي بنوعيه (بين القائد ومرؤوسيه) والتصاعدي (بين القائد ورؤسائه) وأثر ذلك في فاعلية القائد وتقدمه في المنظمة.

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدهم التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الافكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة. فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم على نحو مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين، وتحقيق علاقات احترام وثقة متبادلة.²⁸

²⁷ بطرس حلاق - القيادة الإدارية الجامعة الإفتراضية السورية ص 43

²⁸ شهرزاد محمد شهاب - القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة ص 117 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج ان القيادة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، فهي فن التعامل مع الآخرين، حيث يتم شغله إما عن طريق الوصاية، الانتخاب أو الترقية، بحيث يمكن من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين و ذلك عن طريق سلطة القرار، فالقائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يسير بالمؤسسة رغم كل الصعاب، وعليه أن يتسم بكم من المهارات الفنية والشخصية والإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات والعقبات التي تواجهه وتواجه المنظمة، وتساعده على إحداث التغيير الذي تحتاجه المؤسسة لتستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة. كما تطرقنا إلى أنماط القيادة ووجدنا لكل نمط سمات وصفات لذلك النوع من القائد وطرق لتحقيق القيادة.

الفصل الثاني

يعد التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة القيادة الادارية، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم و معرفة و خبرة القادة، و تحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة ، ومن ثم الرؤية الصحيحة و القدرة على التحليل الصائب، و الشجاعة على اتخاذ القرار، و فوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء و عدم التنصل من المسؤولية، و لهذا و غيره لا يتم عليه إلا من خلال إدارة الأزمة من أجل الحفاظ على صورة و سمعة المؤسسة وسط منافسيها، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل توضيح مفهوم إدارة الأزمة و مراحلها و عرض متطلبات إدارة الأزمة و مختلف الأساليب لإدارتها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى دور فريق إدارة الأزمة و جهوده

المبحث الأول: مدخل لإدارة الأزمات

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة

قبل التطرق لإدارة الأزمات لابد بتقديم مفهوم أو تعريف للأزمة، فالأزمة تعتبر موقف أو حالة أو قرار يواجهه متخذ القرار في احدى الكيانات الإدارية(دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة ويشكل تهديدا في بقائها ووجودها واستمرارها في اتخاذ قرارات سريعة لمعالجتها.

• **في اللغة:** تعني الشدة والقحط والأزمة هي المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.

ويعرفها المعجم الوجيز: " على أنها الشدة والضييق و الفعل أزم على الشيء أي عض بالفم كله عضا شديدا، و يقال أزم الفرس على اللجام، و يقال أزممت السنة آزما أي اشتد قحطها¹ ". ويعرفها أكسفورد على أنها: " نقطة تحول في تطور المرض ، أو تطور الحياة ، أو تطور التاريخ ، وتفسر نقطة تحول بأنها وقت يتسم بالصعوبة و الخطورة و القلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد²."

• في الإصطلاح :

يمكن أن نعرف الأزمة بأنه النقطة تحول في حياة المؤسسة نحو الاسوأ أو الأفضل و موقف طارئ و حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المؤسسة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهرية قد تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها³ .

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمة وأهدافها:

1- مفهوم إدارة الأزمة:

تتعرض المؤسسات لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها بدون نتائج وآثار سلبية وقد تكون كبيرة بحيث تتطلب جهدا كبيرا لمعالجتها، ويمكن تعريف إدارة الأزمات كما يلي:

¹ مجمع اللغة العربية، 15، 1990

² رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لغدارة الازمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، جامعة دمشق، ص33

³ قهواجي أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، ص 300-301 .

➤ تعتبر إدارة الازمة نظام ومنهج علمي مؤسس على المعرفة واستخدام البيانات

والمعلومات وتقوم على وظائف إدارية هامة كالتخطيط والرقابة والبعد عن

العشوائية والانفعالية في وضع البدائل لاتخاذ القرار الصائب⁴.

➤ تعني بالأساس كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة

و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم الإدارة

و تحقيق التوازنات و التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية

و التكنولوجية المختلفة و بحث اثارها في مختلف المجالات⁵.

➤ إدارة الأزمات هي طريقة السيطرة على الأزمة، حيث عندما تواجه المؤسسة أزمة

فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء

مسبباتها.

➤ إدارة الأزمات هي كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها بهدف تقليل

الخسائر والتكاليف وتخفيض الآثار السلبية لها.⁶

⁴ أوليدي مريم، استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية “ دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز فرع ورقلة” مذكرة نيل شهادة ماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 14

⁵ آية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية ، 2021، ص 25

⁶ محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات و الكوارث (الهرم ، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، 2005) الصفحة 11

➤ أما KREPS فقد عرفها بأنها هي استخدام العلاقات العامة للتقليل من الأضرار

التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات والتي تؤثر على صورة المؤسسة

وسمعتها لدى الجمهور⁷

وعلى هذا الأساس ومن خلال التعاريف السابقة تعرف إدارة الأزمة هي عملية

إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق الاستشعار

ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وبالتالي محاولة منع

حدوثها، وكذلك الإعداد للتعامل معها وعمل كافة الاحتياطات الممكنة للتقليل

من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، ومعالجتها ومحاولة الاستعادة

من إيجابياتها لصالح المؤسسة⁸.

والجدول التالي يبين بعض مفاهيم لإدارة الأزمة وفق آراء بعض الباحثين:

الجدول رقم 2-1: مفاهيم إدارة الأزمة لبعض الباحثين

الرقم	الباحث	مفهوم إدارة الأزمة
1	(Rhodes, 1999)	عملية ديناميكية تبدأ قبل الأحداث الحاسمة لتشمل عملية التحضير و التحفيز و الاستجابة و التعافي من حالة الأزمات
2	(البريدي، 1999)	معالجة الأزمات على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة و النتائج الجيدة.

⁷ .غرزي سليمة ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة ثمانية ماستر تسيير و اقتصاد مؤسسة، جامعة عين تموشنت،

2021،ص 14

⁸ غرزي سليمة، مرجع ذكرنا سابقا ص 14

3	(علي،2000)	توظيف كافة الإمكانيات (من المعلومات ، و مناهج البحث العلمي، و بحوث العمليات) العلمي الدقيق للتأثير في مسار الأزمات و التخفيف من سلباتها بعيدا عن الارتجالية و العشوائية و انفعالات اللحظة
4	(الباز ، 2001)	الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل و الأزمات و تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف و المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.
5	(Scott,2005)	هي تلك العملية الدورية المستمرة و التي تتمثل بالوقاية و التأهب ، و الاستجابة و الانتعاش، و التعلم من كل حادثة، و استخدام سيناريو التدريب بصورة مستمرة لتحسين هذه العملية.
6	(Coombs,2006)	مجموعة من العوامل و الإجراءات المتخذة لمكافحة الأزمات و التحقق من الأضرار التي أحدثتها الأزمات.
7	(الملكي،2007)	سرعة التدخل و صنع القرار و تنفيذه في وقت ضيق و سريع،و في ظروف قد تكون صعبة و عدم التأكد منها، حتى لا تتفجر أمور من الصعب السيطرة عليها و احتوائها و حصرها و منعها من الانتشار.
8	(الكوفحي ، 2008)	عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط و التدريب بهدف التنبؤ بالأزمات و التعرف على أسبابها الداخلية و الخارجية و تحديد الأطراف الفاعلة و المؤثرة فيها و استخدام كل الإمكانيات و الوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح في تحقيق

<p>الاستقرار و تجنب التهديدات و المخاطر مع استخلاص العبر و الدروس و اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الازمات في المستقبل.</p>		
<p>هي فن إزالة الكثير من الخطر في حالة عدم التأكد وعدم اليقين، مما يسمح للمعنيين بالمزيد من السيطرة على مصيرهم في المنظمة.</p>	(Shekhar,2009)	9

المصدر : سعدية حايف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، نغم دايع عبد علي، تشخيص العلاقة

بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في

مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع،

علمي، 2017

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد أهم العناصر التي تتميز بها إدارة

الازمات⁹:

1- علم يهتم بالتنبؤ والتوقعات المستقبلية وعمل السيناريوهات للتصدي لما قد

يحدث

2- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في

مواجهة الازمات.

3- تتطلب إدارة الازمات استخدام أسلوب علمي في التعامل معها واتخاذ القرارات

اللازمة لذلك

⁹ أ.عززي سليمة ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر تسيير و اقتصاد مؤسسة، جامعة عين تموشنت،

4-تهدف الأزمة إلى التقليل من الخسائر إلى حد أدنى

1-أهداف إدارة الأزمات:

تتلخص أهداف إدارة الأزمات فيما يلي¹⁰:

✓ مواجهة الأزمة بكفاءة و فاعلية

✓ الحد من عواقب و شدة و كثافة الأزمات

✓ تخفيض الآثار السلبية التي تسببها الأزمات في ظل الحد من وتيرتها

✓ توفير القدرة العلمية على إستقرار مصادر التهديد ، و التنبؤ بالأخطاء و

الإستغلال الأمثل للموارد

✓ توفير الإمكانيات المادية للإستعداد و المواجهة

✓ تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الازمة و حين حدوثها و العمل على

عدم تكرارها

✓ الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من

السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم

الاتصال الفعالة

✓ التعامل الفوري مع الازمة عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط

القوة ونقاط الضعف في المواجهة

¹⁰ سعديّة حايّف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، نغم دايع عبد علي، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية و استراتيجيات مواجهة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، علمي، 2017، ص50

ويمكن تلخيص تلك الأهداف التي وردت سابقا بهدف أساسي هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لمعالجة الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها، وحدوث أزمات متشابهة لها.

الفرع الثاني: مراحل إدارة الأزمات:

هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الازمة للعمل على الحد من وقوعها أو التخفيف من آثارها، كما تعمل على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ماكانت عليه قبل وقوع أو حدوث الأزمة وهي كالتالي:

1- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

قبل حدوث أي أزمة يكون هناك دلائل تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة تعني إكتشاف إشارات الإنذار أي تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة، والأزمة تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتضمن هذه المرحلة إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الافراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمة وذلك مع ملاحظة ان اي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جداً في محاولة

تقادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها

المنظمة.¹¹

3-مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، والحيلولة دون تفاقم الأزمة

وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل

الخسائر، فمن المستحيل منع كافة الأزمات من الوقوع مادامت المنظمة تعمل في بيئة

لا يمكن التحكم بكل متغيراتها.¹²

4-مرحلة استعادة النشاط:

والهدف منها إعادة الأوضاع الطبيعية والمادية لما كانت تسير عليه المنظمة من قبل

الأزمة وإعادة التوازن لها داخليا وخارجيا¹³، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وكفاءات

إدارية و إمكانيات كبيرة ودعمًا ماليًا.

5-مرحلة التقييم والتعلم:

وهي المرحلة الأخيرة ويقصد بالتقييم هو التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ونقاط

الضعف و القوة في المنظمة و سد ثغرات و علاجها، أما التعلم فيقصد دراسة و تحليل

¹¹ غسان داود اللامي، د. خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، كتاب إدارة الأزمات (الأسس و التطبيقات)، جامعة

الفلوجة، 2015، ص 46

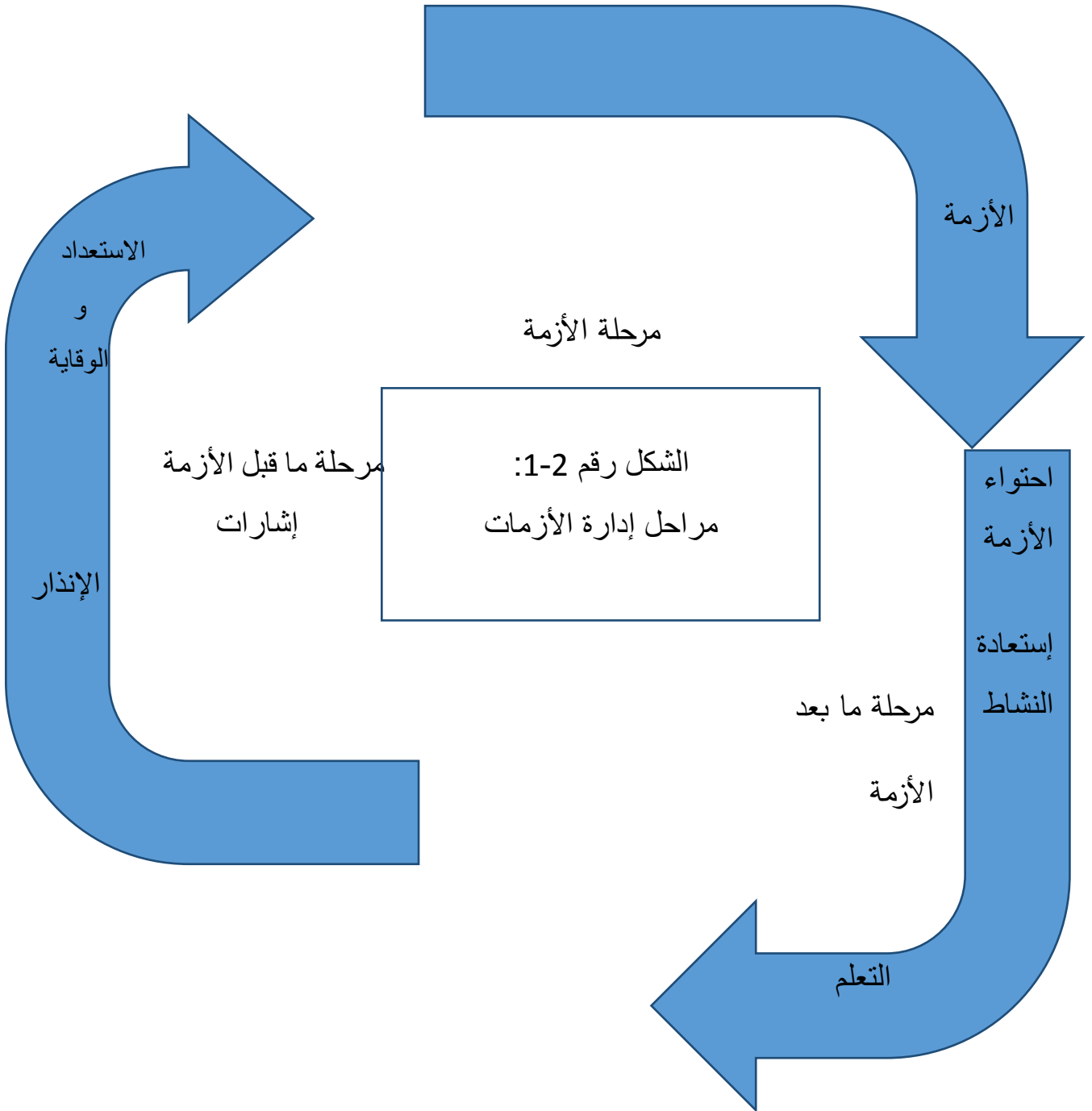
¹² آية رياض العبد القادر بورزان، الإجازة في علوم الإدارة (إدارة الأزمات) ، الجامعة الافتراضية

السورية، سورية، 2021، ص 29

¹³ أ. غرزي، مرجع سبق ذكره، ص 17

الأحداث و استخلاص الدروس و العبر من تلك الأزمة أو من أزمات مشابهة لها و

التي يمكن للمنظمة الوقوع فيها.¹⁴



من إعداد الطالبتين

¹⁴. غرزي، مرجع سبق ذكره، ص 17

الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمة:

1- المتطلبات المادية: و يقصد بالمتطلبات المادية هي كل ما ينتمي إلى العالم المادي

المحسوس كالأبنية و السيارات و الفاكسات و كل أجهزة الكمبيوتر والتي تحتاجها

المؤسسة في إدارة الأزمات.

• مركز إدارة الأزمات (غرفة العمليات):

يعتبر مركز إدارة الأزمة rises Management Center أو كما يعرف بغرفة

العمليات واحدا من التجهيزات المادية الهامة لمواجهة الأزمة والمقصود به هو تلك

المكان الذي يتم تحديده كمركز يجتمع فيه فريق إدارة الأزمة طيلة الأزمة. ويشترط

أن تتوفر في مركز العمليات الشروط التالية:

- المساحة الكافية والمرافق والتجهيزات الضرورية الذي سيحتاجها العمل.

- التأمين الكامل للمركز، وبما يحقق سلامة العاملين فيه وعدم وصول قوى الأزمة

إليهم، فمثلا إذا كانت أزمة عبارة عن حريق في غابة فغن من المنطقي أن تكون

غرفة العمليات بعيدة بسافة كافية عن منطقة الحرائق أو إذا كانت الأزمة عبارة

عن حرب فيجب غرفة العمليات تكون محصنة بشكل جيد وكاف من ذبايات

وصواريخ وطائرات العدو ومجهزة بأجهزة التصنت والمراقبة والتشويش.

- التجهيز بأدوات ووسائل الاتصال اللازمة للتواصل مع الأطراف المعنية بالأزمة

و مع أعضاء الفريق العاملين في الميدان¹⁵.

• وسائل النقل:

تتطلب عملية إدارة الأزمة توفير وسائل النقل و الحركة اللازمة للتعامل معها، و كل

أزمة و لها وسائلها فمثلا أزمة الحرائق يجب أن تتوفر سيارات الإطفاء و معبئة

بالمياه و إذا إستلزم الأمر ذلك طائرات مجهزة¹⁶.

2-متطلبات بشرية: و تتمثل بشكل أساسي في :

• فريق إدارة الازمة: تكوين فريق لإدارة الازمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن

الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمات

وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة

وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.¹⁷

كما هذا الفريق له مزايا و عيوب:

- فمن مزاياه من خلال هريق يمكن الحصول على معلومات أكثر

- يمكن أيضا تحفيز الابتكار

- و يؤدي إتخاذ القرارات بشكل جماعي الى رفع مستوى الجودة لتلك القرارات.

¹⁵ عبد الله محمد الفقيه، كتاب إدارة الازمات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، 2011، ص 86

¹⁶ عبد الله محمد الفقيه نفس المرجع السابق، 2011، ص 88

12345 ، نشرت في 7 أكتوبر 2011 ¹⁷

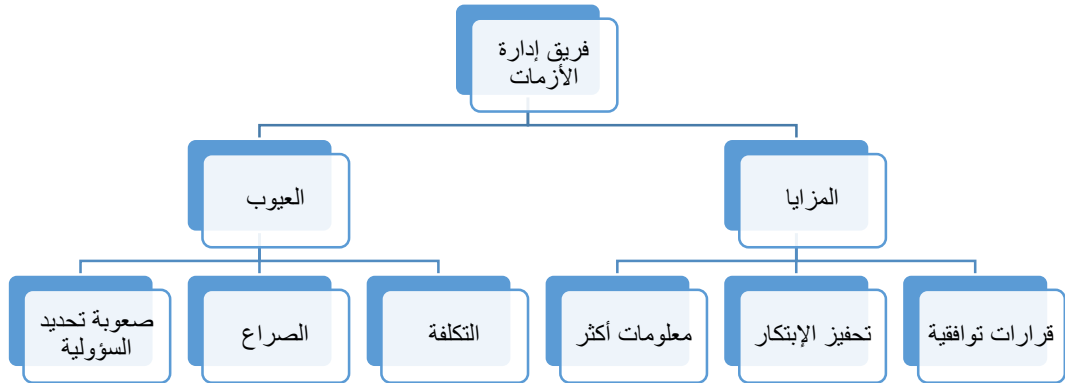
بواسطة <http://kenanaonline.com/users/WafaaFarag/tags/20700/posts,ahmedkordy>

أما العيوب:

- تكلفة الوقت و الجهد و الموارد
- إمكانية ظهور صراعات بين أعضاء الفريق
- صعوبة تحديد المسؤولية
- قد يتعرض الفريق لسيطرة أحد أعضاء الفريق على قراراته، أو قد يخلق توجه الأغلبية داخل الفريق ضغوطا على الأعضاء لاتباع الجماعة رغم عدم قناعتهم بالقرارات المتخذة¹⁸.

ويمكن توضيح المزايا والعيوب في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-2: مزايا و عيوب فريق إدارة الأزمات



من إعداد الطالبتين إعتمادا على د. عبدالله محمد الفقيه، كتاب إدارة الأزمات، جامعة العلوم

و التكنولوجيا، صنعاء، 2011

¹⁸ مرجع سبق ذكره، د. عبد الله فقيه، ص 92

3-متطلبات تنظيمية و إدارية:

• سجل للأزمات: ¹⁹Crisis Portfolio:

يمكن النظر إلى سجل للأزمات على أنه بمثابة ذاكرة المؤسسة التي تسجل الأزمات التي يتحمل أن تتعرض لها المؤسسة وأسبابها وقواها والكيفية التي ستتطور بها تلك الأزمات وكيف يمكن إدارتها.

• نظام إتصال فعال: تحتاج المؤسسة في حال الأزمة إلى إتصال أزمة فعال كون

هذه الأزمات تؤثر في قدرة المؤسسة على الاستمرار، و ثقة الناس بها، و السمعة.

ويعرف إتصال الأزمة على أنها الحوار الذي يدور بين المؤسسة وجمهورها قبل وأثناء وبعد الحدث السلبي بهدف التقليل من الأضرار التي يمكن ان تلحق بصورة المؤسسة.

كما تستطيع المؤسسة من خلال الاتصال الفعال المحافظة على سمعتها عن طريق قبولها بتحمل مسؤولياتها في الأزمة، والتعامل الإيجابي مع ما تطرحه الأطراف المتأثرة بالأزمة.

ويتكون نظام الإتصال من:

- فريق الاتصال

¹⁹ نفس المرجع السابق ذكره، د.عبد الله فقيه، ص 100

- الجمهور المستهدف

- الناطق الرسمي والخبراء

- المركز الإعلامي

- السياسات والإجراءات

• التخطيط: فمعظم الأزمات تتفاقم لوجود أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب

القاعدة التنظيمية للتخطيط، فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف

تنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.

ويتيح هذا التخطيط لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال

لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد

تصاحب الأزمة.

• استخدام وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو؛ فالسيناريو هو

مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما

يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.

والنموذج الياباني يقوم على تدريب العاملين في المؤسسة على تخيل أسوأ المواقف وهو ما

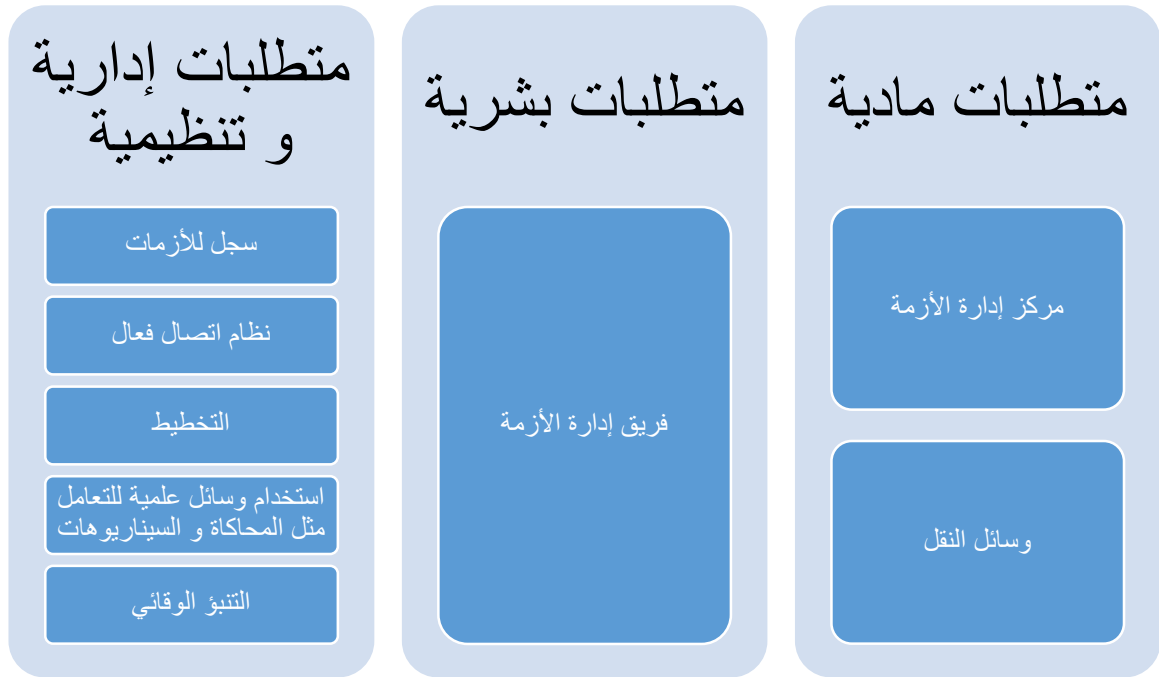
يُعرف بأسوأ سيناريو

• التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.²⁰

ويمكن جمع كل هذه المتطلبات في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3: متطلبات إدارة الأزمة



من إعداد الطالبتين

²⁰ <http://kenanaonline.com/users/WafaaFrag/tags/20700/posts>

ahmedkordy ، نشرت في 7 أكتوبر 2011 بواسطة 30/5 Stars.12345

الفصل الثاني: إدارة الأزمات

المطلب الثاني: أساليب إدارة مواجهة الأزمات:

توجد طرق تقليدية وأخرى حديثة لمواجهة الأزمات، لكن أنجعها هي تلك التي تصل بنا إلى مرحلة نهاية الأزمة بأقل الأضرار والتكاليف، بعض الأزمات قد تحتاج مجرد الإنكار أو التجاهل، فالطرق التقليدية معروفة و متداولة، أما الطرق الحديثة فهي عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب و تعرف بالطرق الغير التقليدية

الفرع الأول: الأساليب التقليدية

✓ إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، و اظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية²¹.

✓ أسلوب تأجيل الأزمة (كبت الأزمة): هذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة المنظمة الى التضيق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة.

وعند استخدام هذا الأسلوب فإنه لا يكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الأزمة، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات الإدارية والغير الإدارية والتي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.²²

²¹ قمان عمر و د. سعدي بن شهرة، إدارة الأزمات الاقتصادية بين الفكر الوضعي و الفكر الإسلامي، الأزمة الاقتصادية العالمية 2008-2009 أنموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول/ مارس 2019 ص 44.

✓ أسلوب تنفيس الأزمة: وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب

ودوافع الأزمة، والعمل على اثارها مما يؤدي إلى اشتعال قوى الأزمة في هذه القضايا،

فيؤدي إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع

مهمة الأزمة، ومن هنا فإن شدة غليان بركان الأزمة تقل، وربما لا تقع هذه الأزمة

مستقبلا، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها²³.

✓ أسلوب إخماد الأزمة:

هي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف م قوى التيار المضاد بغض

النظر عن مشاعر والقيم الإنسانية.

✓ أسلوب تفريغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية

المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من

خطورته، ويتم التفريغ على 3 مراحل وهي:

➤ مرحلة الصدام: ويطلق عليها البعض مرحلة المواجهة العنيفة الحادة مع

القوى الدافعة لنشوء الأزمة والمولدة لها، ومن خلال هذا الصدام العنيف

يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في

²²أ.عززي سليمة مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة لسنة ثانية ماستر تسيير و اقتصاد

مؤسسة، المحاضرة الخاصة "أساليب مواجهة الأزمات" جامعة عين تموشنت، 2021، ص33

²³ قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص

الصدام وتحمل تكلفته، ومدى تراجع بعضها واستعداده للتراجع، ومدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.

➤ مرحلة وضع البدائل: وفي هذه المرحلة يقوم قائد الأزمة بزرع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

➤ مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: وهنا يتم التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة امتصاص غضبهم واستقطاب ميولهم واقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة²⁴.

✓ أسلوب عزل القوى الفاعلة للأزمة:

يقوم مدير معالجة الأزمة برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة ومؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها.²⁵

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وجوهر كل أسلوب هو تكوين " فريق الأزمات" لإدارة أي أزمة تواجهها المؤسسة وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

✓ أسلوب الاحتياطي التعبوي: حيث يتم اعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة

ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق، ويشكل خط دفاع

قوي يؤدي الى امتصاص ضغوط الأزمة وافقادها قوة دفعها²⁶.

²⁴ قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 313

²⁵ غرزي سليمة مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة لسنة ثانية ماستر تسيير و اقتصاد مؤسسة، المحاضرة الخاصة " أساليب مواجهة الأزمات " جامعة عين تموشنت، 2021، ص 34

✓ أسلوب المشاركة الديمقراطية: ويتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد، أي يكون محورها العنصر البشري، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويتعين هنا الإفصاح عن الأزمة، وعن مداها، وعن خطورتها، والخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية والمتفق عليها والمشارك كل منهم في إعدادها، ومن ثم يسهل القضاء عليها²⁷.

✓ أسلوب الاحتواء: ويقصد به حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها. كما يستخدم هذا الأسلوب مع الأزمات البالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواءها أي محاصرتها في نطاق ضيق و محدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمة العالمية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات²⁸.

✓ أسلوب تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم وحتى يتم حل الأزمة لابد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة²⁹.

²⁶ لياس شرفة، أليلى بوطغان، مجلة تاريخ العلوم، العدد 11، "إدارة الأزمات (الأساليب و المعوقات)، جامعة قسنطينة 2018، 2، ص 29

²⁷ قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 314

²⁸ غرزي سليمة، مصدر ذكر سابقا ص 35

²⁹ غسان داود اللامي، د. خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، كتاب إدارة الأزمات (الأسس و التطبيقات)، جامعة الفلوجة، 2015، ص 58

✓ أسلوب تفريغ الأزمة: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، فيتم إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان القوة³⁰.

✓ أسلوب تقنيت الأزمة: حيث يتم إضعاف الازمات خاصة شديدة التعقيد من خلال تقنيت مكوناتها و إفقادها و حذتها، و يتطلب استخدام ذلك قدرا كبيرا من الذكاء، و إلمام كامل بمكونات الأزمة ، و التحكم في البيئة المحيطة بها.

الفرع الثالث: الأسلوب العلمي³¹:

يمثل المنهج العلمي لمواجهة الازمات الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة عليها، وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، ويشتمل هذا الأسلوب على المراحل التالية:

✓ الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها

➤ تحديد العوامل المشتركة في الأزمة

➤ تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف

➤ تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف

➤ ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها

³⁰ قمان عمر و د. سعدي بن شهرة، إدارة الازمات الاقتصادية بين الفكر الوضعي و الفكر الإسلامي، الازمة الاقتصادية العالمية 2008-2009 أنموذجا، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول/ مارس 2019 ص 44.

³¹ هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الازمات، الأزمة بين الوقاية منها والمسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص 125

➤ تحديد القوى المؤيدة والمعارضة

➤ تحديد نقطة البداية للمواجهة

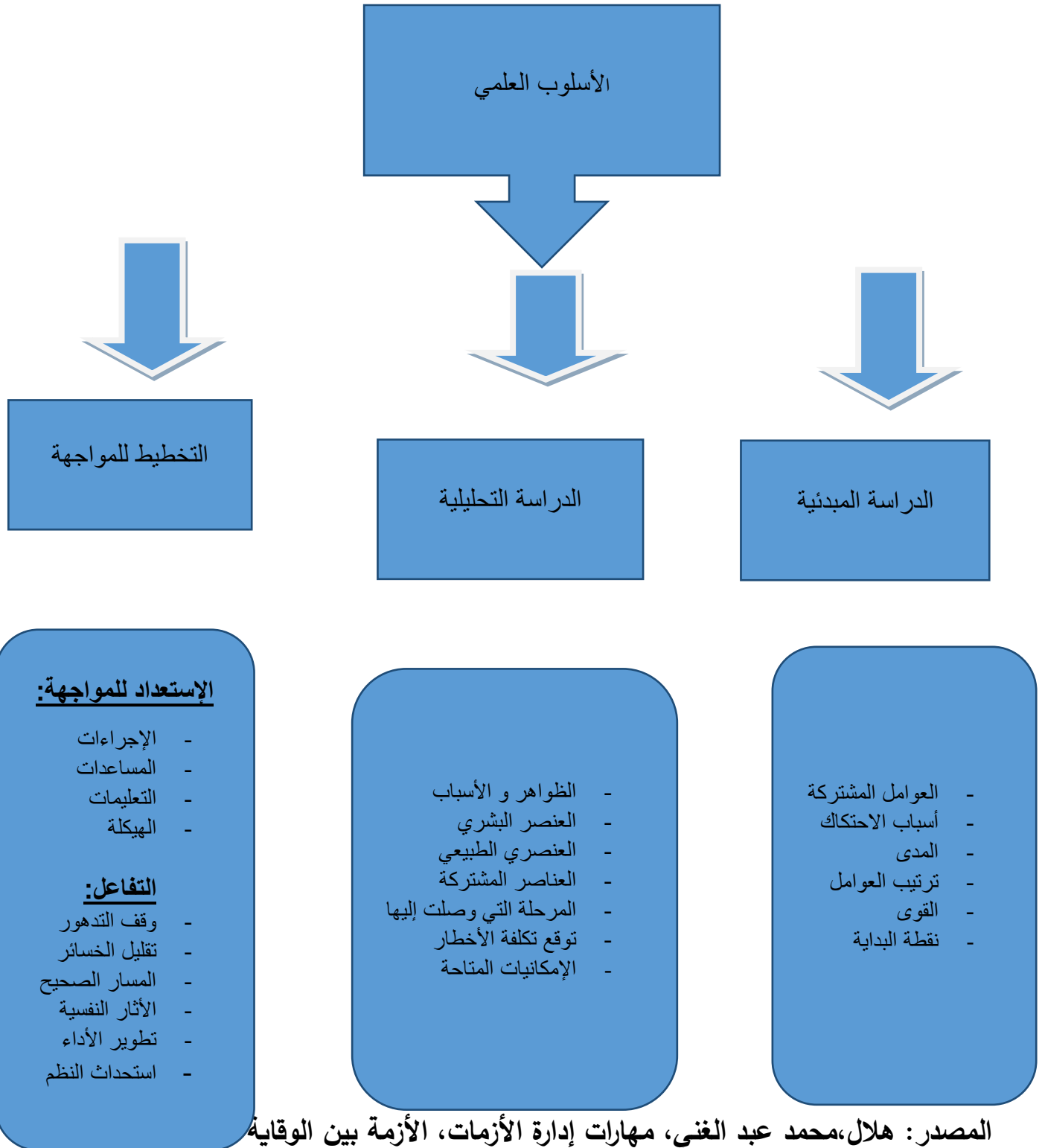
✓ الدراسة التحليلية للأزمة: وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المصادر، بحيث تحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، ومن ثم يتم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها³².

✓ التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والعناصر وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها، من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تجديدها.

ويمكن تلخيصه في الشكل التالي:

³² لياس شرفة، أليلى بوطغان، مجلة تاريخ العلوم، العدد 11، "إدارة الأزمات (الأساليب و المعوقات)، جامعة قسنطينة 2018، 2، ص 30

الشكل رقم 2-4: الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة



والمسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص 125

المبحث الثاني: دور فريق إدارة الأزمات:

لا بد من تكوين فريق لإدارة الأزمة، وهو فريق يمثل السلطة العليا لان الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.

وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعا، واستخداما للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة. واختيار الفريق يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب له، وتبني اللامركزية عند تكوين فرق إدارة الأزمات³³.

المطلب الأول: فريق إدارة الأزمة:

فهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية، وهذا الفريق هو فريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها كما يجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تطلق إدارة الأزمات على هذا الفريق اسم "فريق الأزمة"، فأحيانا تجري تسميته "فريق إدارة الأزمة" أو "فريق العمل" أو "لجنة تحقيق" أو "فريق الخبراء" أو "لجنة حل المشكلات" أو "اللجنة الخاصة".

³³ فتيحة بوداني، الأنماط القيادية و دورها في حل الأزمات مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم

السياسية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2018، ص 51

الفرع الأول: تكوين فريق إدارة الأزمات:

يختلف تشكيل فريق الازمة إلى أخرى ويتم اعداده وتدريبه بطريقة مستمرة ليكون جاهزا ومستعدا لمواجهة أي أزمة، فإذا ما حدثت يتم إخطاره واسناد المهام وتكليفه بمعالجتها وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات والإطار العام لحركته³⁴.

ينبثق تكوين الفريق من حجم الكيان الإداري وتكوينه، ونطاق عمله المحلي أو الدولي وهو بصفة عامة يضم:

1- إحصائي قانوني: يكلف بمراجعة خطة الأزمات، وتحديد ما يجب إصداره من بيانات،

تتناول الأزمة والنتائج المترتبة عليها.

2- إحصائي بالعلاقات العامة: مهمته تفهم الأسلوب العلمي اللازم لتغطية الأزمة، وكذلك

عقد المؤتمرات الصحفية

3- خبراء فنيين: يعملون في الوحدات الإنتاجية ويكون هدفهم تحسين الأداء عندما تقع

الأزمة، على أن يكونوا مستعدين للتعامل مع مقتضياتها.

4- إحصائي مالي: يتدارك الإرتباك المالي الناجم عن الأزمات العنيفة، على أن يكون ذا

دراية كاملة بالموقف المالي والاحتياطات المالية، ويكلف بإعداد خطط مواجهة الأزمات

ومصادر التمويل عند حدوثها

³⁴ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، دار ثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص136

الفصل الثاني: إدارة الأزمات

5- إحصائي اتصالات: يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال نتقدمه تكنولوجيا، يؤمن عند اختراق شبكتها.

6- إحصائي بالشؤون العامة: نظرا إلى خضوع المنظمة لرقابة الأجهزة الحكومية، فإنه لابد من متخصص بالشؤون العامة له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالأحداث والأزمات التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة. كما يتولى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ والجهات الواجب إبلاغها، إضافة إلى أسلوب صياغة التقارير.

7- رئيس المؤسسة أو ما يمثله: يشارك في إعداد خطة الأزمات نظرا إلى درايته الكاملة بمختلف الأدوار، التي يمكن إسنادها إلى العاملين وحدود المساندة والتأييد المطلوبين³⁵.

الفرع الثاني: مهام فريق إدارة الأزمة³⁶:

1- من مهام الفريق هو صنع القرارات والعمل على تحديد كل المسؤوليات والأدوار المطلوبة من الأفراد.

2- القيام بتحديد الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها لإدارة الأزمة.

3- إعداد خطة إدارة الأزمة والعمل على مراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة عليها.

³⁵<http://www.moqatel.com>

المبحث الخامس : تكوين فريق إدارة الأزمات،مقاتل الصحراء

³⁶ زيادة فضيلة، فنور شافية، القيادة و إدارة الأزمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بالطاهر-جيجل، مذكرة تخرج لنيل ماستر في علم اجتماع تخصص العلاقات العامة، جامعة جيجل، 2016/2015، ص 100

4- العمل على فحص والمناقشة لكل الانتقادات ونقاط الخلل بالمنظمة.

5- القيام بتقديم النصيحة والآراء للمدراء التنفيذيين في المنظمة لتحقيق الفائدة.

6- العمل على مراعاة الأولويات عند القيام بترتيب نقاط الخلل والانتقادات بالمنظمة.

الفرع الثالث: خصائص فريق إدارة الأزمة 37:

يحظى فريق إدارة الأزمة بعدة خصائص نذكر منها:

1- تحقيق مستوى عالي من الاتصالات، الأفقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل

الأمر والاحتمالات

2- قلة أعضاء الفريق وملائمتهم للمهام المطلوبة، وليس لعدددهم ويحذر من تكثير العدد من

دون داع أو سبب حقيقي لذلك

3- تنوع تخصصات الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي

4- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة والمستويات القيادية، تقاديا لأي خطأ أو

مشكلة، أثناء مواجهتها

5- اختيار قائد الفريق تتوافر فيه المواصفات الشخصية وموضوعية كمؤهلة للقيادة وتحمل

المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.

³⁷ زيادة فضيلة، فنور شافية، انفس المرجع ذكر سابقا، ص 101

المطلب الثاني: دور القائد في التعامل مع الازمة38:

إن المؤسسة الناجحة هي التي يمكن أن تحقق أهدافها المرسومة وفق العمل المخطط و المسطر، و يكون بأقل جهد و تكلفة، و هذا يتطلب أن يكون القائد الإداري تتوفر فيه جملة من الخصائص الشخصية، و له قدرة على توليد و إنتاج أفكار و أساليب جديدة و مفيدة، و كلما أمكنه جعل القائد الإداري أن يحافظ على استقرار المؤسسة و استمرارها في فترة الازمة، من خلال تجهيز المؤسسة بخطط مفصلة و برامج عمل متعددة تعتمد على حلول استباقية لكي تكون في وضعية أكثر جاهزية و استعداد لتجاوز الازمة.

الفرع الأول: قبل وقوع الازمة:(الإستعداد للازمة)

يجب على المؤسسة وضع خطط فاعلة لإدارة الازمات لتكون قادرة على التعامل معها أثناء الازمة مما يسمح بتقليص من مدة الازمة وجعلها أقل ما يمكن وفي هذه المرحلة لابد التركيز على نقطتين وهما:

1- القيام بتحليل النقاط الحرجة لكشف الأسباب البيئية أو التنظيمية؛

2- اعتماد نظم التحذير والإنذار المبكر وهذه النظم تزود المؤسسة بمرجعية دورية للأداء

الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي؛

ويمكن ذكر بعض مهام القائد قبل وقوع الازمة:

- وضع استمارات تتضمن جميع المعلومات عن المؤسسة ومشكلاتها و مخاطرها؛

³⁸ قهواجي أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،ص 322

والزمن المتوقع حدوثها

- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات، وعمل سيناريو المواجهة لكل توقع؛
- تحديد وسائل الاتصال واعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات قادة وأفراد المؤسسة؛
- عمل تحليل كيمي وكمي للمعلومات وإعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

الفرع الثاني: أثناء الأزمة:

في هذه المرحلة يتم توجيه إرشادات للمستويات الإدارية المختلفة، تتعلق بما يجب القيام به عند وقوع الأزمة لإبقائها تحت السيطرة والرقابة علما أن اتخاذ القرارات في ظل هذه المرحلة يكون تحت الضغط لعدم التأكد ومحدودية الوقت.

و فيما يلي أهم متطلبات التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة:

- تقدير الموقف بدقة وسرية وإنشاء غرفة عمليات لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعتها
- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر والصدمة حتى لا يحدث مشكلات

ثانوية

- المتابعة والتنسيق بين عناصر إدارة الأزمة وتسهيل وسائل الاتصال لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

الفرع الثالث: بعد حدوث الأزمة:

تتحقق المعالجة ما وراء الأزمة بالإعتماد على مبدأ الوقاية والحيطه والحذر وأيضا على مبدأ التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة وفي هذه المرحلة فإن إدارة الازمات تركز على بناء قدرات المؤسسة من أجل ضمان استمرار التغلب والتفوق على الأزمة، وبصرف النظر على نوع الأزمة فانهم يجب على القيادة الإدارية القيام بيمالي:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمؤسسة
- اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والارشاد النفسي لحالات الرعب والقلق التي أصابت الأفراد
- وضع برنامج لإدارة الازمات واعداد فريق يتم تدريبه على فترات مناسبة على كيفية مواجهة الازمات
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع إجراءات وقائية لكل مكسب تكنولوجي

خلاصة الفصل:

اختصت دراستنا في هذا الفصل بإدارة الأزمات، وإدراك خطورة الأزمات التي تواجهها المؤسسة خاصة في البيئة الحالية التي تتميز بالديناميكية والتغيير والتي تؤثر على مسارها. و نتيجة لهذه الازمات تستخدم المؤسسة إدارة الأزمات كآلية لمواجهة الأزمة عن طريق وضع خلية تقوم بعملها عبر عدة مراحل، تتطلب معرفة فنون المواجهة، وأساليب التعامل مع الأزمة و متطلبات إدارتها. فإدارة الأزمة تشمل الجانب الوقائي للأزمة و ذلك عن طريق توقعها قبل حدوثها، ومنع حدوثها قبل وقوعها إن أمكن أو علاجها عن طريق الإستعداد لمواجهتها والتخفيف من نتائجها، و قبل ذلك كله وجود قائد بخصائصه المتميزة و مهاراته العالية تمكنه من التخطيط الفعال و اختيار فريق إدارة أزمات يستطيع التعامل مع المواقف الأزمومية في مختلف مراحل الأزمة وتبرز براعته في قدرته على توقع المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات و الموارد المتاحة و اعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة و التغلب عليها.

الفصل الثالث

في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي من خلاله كان اختيارنا لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت كمجال دراستنا

المبحث الأول: البطاقة الفنية للمديرية

المطلب الأول: تعريف مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تقني إداري متكونة من المديرية الأم و 8 فروع لها موزعة على تراب الولاية في كل من: عين تموشنت، المالح، الكيحل، بني صاف، العامرية، حمام بوحجر، عين الأربعاء، ولهاصة .

تأسست سنة 1985، بعد أن أسقلت عن ولاية سيدي بلعباس في نفس السنة.

من سنة 1987 إلى غاية 1989 كانت المديرية تسمى بمديرية تطوير الري، ثم تحول إسمها إلى مديرية الري من سنة 1989 إلى غاية سنة 2011 أين تم تغيير واستبدال عبارة مديرية الري ب مديرية الموارد المائية.

وتتمثل مهامها في:

- تكلف مديرية الموارد المائية بالمهام التي حددت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق ل 26 ماي 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الموارد المائية الولائية وعملها المتمثل فيما يلي:

- السهر على الحفاظ على الموارد المائية وصيانتها وحمايتها واستعمالها العقلاني
- جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه واستغلالها ونتاجها، وتخزينها، وتوزيعها، سواء كانت موجهة للاستعمال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي
- السهر على تطبيق التنظيم في مجال الموارد المائية
- السهر على تطبيق ومتابعة التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري وتهيئتها واستغلالها وصيانتها.
- مسك فهرس نقاط المياه الموجودة على مستوى الولاية، ومتابعة الدراسات و الأبحاث التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية و الجوفية.

كما تسعى المديرية إلى القيام بالمهام المسندة إليها على أحسن وجه، عن طريق مصالحها، حيث تضمن حسب خصوصيتها وأهمية المهام الموكلة إليها خمس مصالح، وهي:

- مصلحة إدارة الوسائل

- مصلحة التطهير

- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب

- مصلحة تعبئة الموارد المائية

- مصلحة الري الفلاحي

يغطي نشاط المديرية 28 بلدية ويتم تسييرها حسب التقسيم الجغرافي بحيث وزعت على 8 مقاطعات أو فروع وهي:

1-مقاطعة عين تموشنت: تضم بلديتين: بلدية عين تموشنت، بلدية سيدي بن عدة

2-مقاطعة المالح: 4 بلديات: بلدية تارقة، بلدية المالح، بلدية أولاد الكيحل، بلدية شعبة اللحم

3-مقاطعة بني صاف: 3 بلديات: بلدية بني صاف، بلدية أمير عبد القادر، بلدية سيدي الصافي

4-مقاطعة عين الكيحل: 5 بلديات: بلدية الكيحل، بلدية أغلال، بلدية عقب الليل، بلدية عين العلام، بلدية عين طلبة

5-مقاطعة العامرية: 4 بلديات: بلدية العامرية، بلدية حاسي الغلة، بلدية المساعيد، بلدية أولاد بوجمعة

6-مقاطعة حمام بوحجر: 5 بلديات: بلدية حمام بوحجر، بلدية برقش، بلدية شنتوف، بلدية

7-مقاطعة عين الأربعاء: 3 بلديات: بلدية عين الأربعاء، بلدية واد الصباح، بلدية تمازوجة

8-مقاطعة ولهاصة: 3 بلديات: بلدية ولهاصة، بلدية سوق الاثنين، بلدية سيدي ورياش

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

يقدر موظفو المديرية ب 241 موظف، موزعين كما يوضح الجدول التالي:

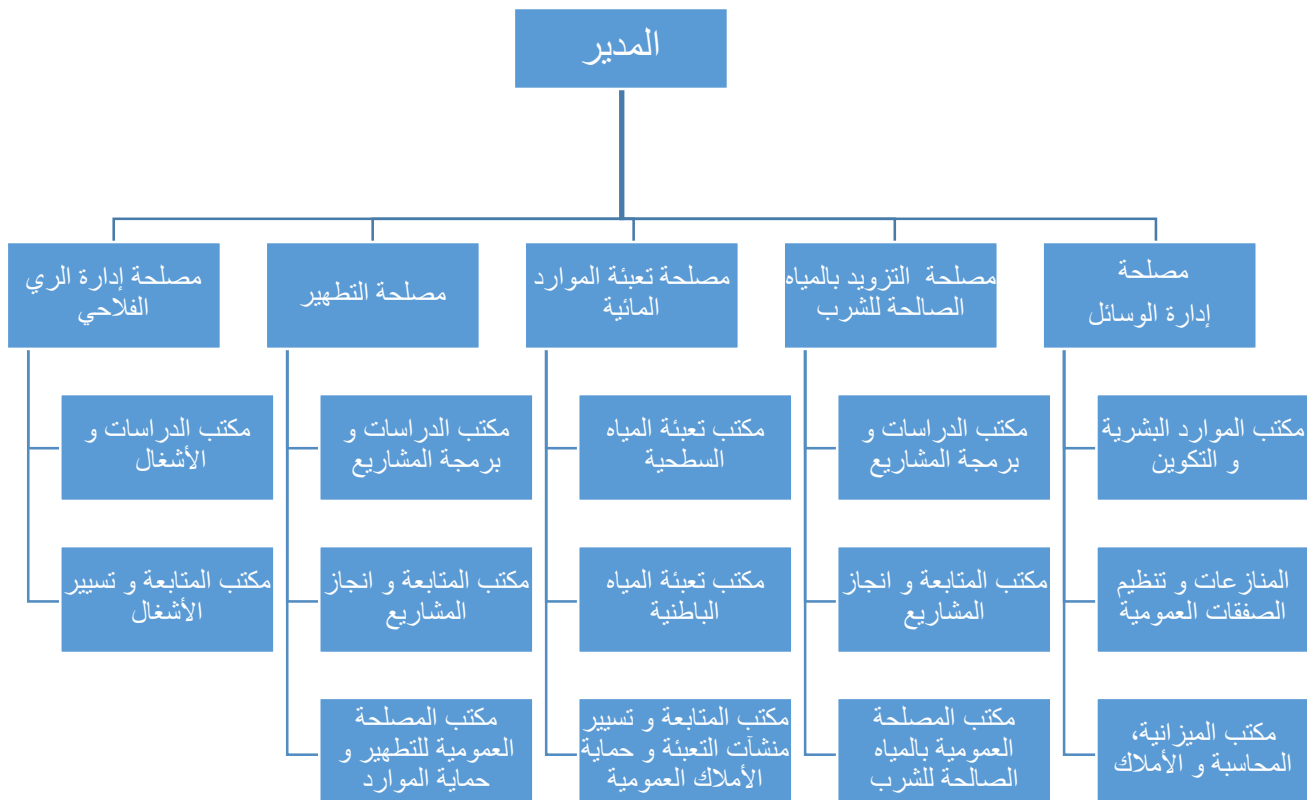
الجدول رقم 3-1 : عدد الموظفين في مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

التعيين	الإطارات	الإداريين	التقنيين	المجموع
المديرية	6	94	49	157
مقاطعة عين تموشنت	1	4	11	16
مقاطعة المالح	1	11	8	19
مقاطعة بني صف	1	7	12	20
مقاطعة عين الكيحل	1	30	5	6
مقاطعة العامرية	1	2	5	8
مقاطعة حمام بوحجر	1	3	3	7
مقاطعة عين الأربعاء	1	1	2	4
مقاطعة ولهاصة	1	1	2	4

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

الشكل رقم 1-3: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت



المبحث الثاني: إدارة الأزمات في المديرية

المطلب الأول: أهم الأزمات في المديرية:

لقد مرت على المديرية عدة أزمات متنوعة منها من كان العامل البشري السبب في حدوثها هناك أزمات تسببت فيها الظروف الطبيعية نذكر منها:

- زلزال 1990

- أزمة وباء كورونا 2019 و ما نتج عنه إتخاذ قرارات نوعا ما أثرت ا سلبا و هي في تسريح بعض العمال إلى عطلة إستثنائية و العمل بنصف عمال، إلتزام توفير الماء الشروب و كذا الإشراف على إصلاح الأعطاب على مستوى محطات الضخ و محطة تحلية المياه البحر.

- أزمة نقص الموارد المائية (أزمة العطش 2021-2022) وهذا ما سنتطرق إليه وهي كيف تعاملت المديرية مع هذه الأزمة

ومن الملاحظ كل الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة وصفت بأزمات فجائية.

❖ معطيات عامة:

تتربع ولاية عين تموشنت على مساحة إجمالية قدرها 2376.89 كم²، الولاية تتميز بمناخ شبه جاف بمعدل تساقط أمطار سنوي مقدر ب 350 مم

منذ بداية السنة الهيدرولوجية سبتمبر 2020 إلى يومنا هذا كمية الأمطار المسجلة على مستوى الولاية قدرت ب 82.10 مم

تحتوي ولاية عين تموشنت على 28 بلدية موزعة على 08 دوائر بتعداد سكاني يقدر ب 443755 نسمة

357822 نسمة ممرضة على مستوى المناطق الحضرية أي بنسبة 80%

85933 نسمة ممرضة على مستوى المناطق الريفية أي بنسبة 20%

❖ الموارد المائية لولاية عين تموشنت:

تحتوي ولاية عين تموشنت على المصادر التالية:

1-المياه غير النظامية (تحلية مياه البحر و المياه المصفاة) :

تحلية مياه البحر: معدل الإنتاج اليومي من محطة شاطئ الهلال الإنتاج النظري 200.000 م³/يوم (100.000 م³/يوم موجهة لتزويد ولاية وهران)

2-المياه السطحية:

الخزان الطبيعي لمحطة دزيوة سعته النظرية 13.200.000 م³ المخزون الحالي على مستوى هذا الخزان إلى يوم 2022/05/16 هو 6.210.000 م³

➤ هذا الخزان يمون من محطة تافنة السفلى (واد تافنة) بمياه الأمطار إنطلاقا من تدفقات: مياه سد بوغرارة و سكاك- ولاية تلمسان

3-المياه الجوفية:

تتوفر ولاية عين تموشنت على الموارد المائية الجوفية من خلال الآبار والينابيع موزعة على مستوى الولاية وموجهة للتزود بالمياه الصالحة للشرب والسقي هذه الآبار والينابيع موزعة على دوائر ولاية عين تموشنت.

❖ مؤشرات الأزمة:

✓ شح الأمطار:

لقد إجتاح الجفاف ولاية عين تموشنت خلال الثلاث سنوات الأخيرة حيث تم تسجيل انخفاض ملحوظ في المغياثية إذ سجلنا القياسات التالية:

1-سنة 2019/2018 : 312 مم

2-سنة 2020 /2019 : 361 مم

3-سنة 2021 /2020 : 82.10 مم

4-سنة 2022 /2021 : 270.40 مم إلى غاية 25 مارس 2022

مما أثر سلبا على منسوب المياه الجوفية والسطحية للولاية

✓ المياه السطحية:

- انخفاض مستوى المياه السطحية على مستوى خزان الطبيعي ب دزيوة يوم 29-12-2021 إلى 567000 م³ و هذا راجع إلى شح الأمطار

الإفراط في استغلال هذه المياه الموجهة إلى تزويد سكان عين تموشنت و ولاية وهران لتزويد بالمياه الصالحة للشرب

توقف محطة تافنة على مستوى واد تافنة الناتج عن جفاف الواد

✓ المياه الغير النظامية:

- تسربات مائية على مستوى قنوات الجلب انطلاقا من محطة التحلية وصول إلى محطة دزيوة المقدرة ب 4000 م³ يوميا

- تسربات مائية على مستوى قناة الجلب ذات قطر 1600 مم في النقطة الكيلوميتريّة 27 العامرية و المقدرة ب 12000 م³ يوميا

- تسرب مائي على مستوى قناة الجلب ذات قطر 1600 مم على مستوى بلدية المالح الصيانة الدورية اليومية على مستوى محطة تحلية مياه البحر مما أدى إلى انخفاض انتاج اليومي للمياه من 200.000 م³ يوميا إلى إنتاج يومي متوسط مقدر ب 180.000 م³
- الإستهلاك المفرط للمياه راجع أساسا إلى:

▪ عدم وجود عدادات على مستوى قنوات جلب الموجهة إلى بلديات عين تموشنت

❖ الإجراءات المتخذة:

تم انعقاد اجتماع على مستوى الوزارة لدراسة أزمة تقسيم المياه الصالحة للشرب بين عين تموشنت و ولاية وهران بتاريخ 2021/10/21 و خرج بقرارات تنص على:

- تركيب عدادات ذات الحجم الكبير على مستوى الربط انطلاقا من قناة الجلب ذات القطر 1600 مم انطلاقا من دزيوة وصولا إلى وهران

- إنشاء لجنة متكونة من ممثل المديرية الموارد المائية والجزائرية للمياه و SEOR للقيام بعملية إصلاح تسربات على مستوى قنوات الجلب من طرف مؤسسة SEOR انتاجية)

- تخصيص كمية 100.000 م³ لولاية عين تموشنت و 100.000 م³ لولاية وهران

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

- القيام بعملية تحديد كمية المياه الموجهة لكل رطب بحضور ممثلين المديرية الجزائرية للمياه و ABH و SEOR

- القيام بحصيلة يومية لكمية المياه المستهلكة بين ولاية عين تموشنت و وهران بحضور لجنة متكونة من مديرية الموارد المائية و الجزائرية للمياه و SEOR و إعداد محضر
- تعديل برنامج توزيع على مستوى بلديات ولاية عين تموشنت و هي كآآتي:

➤ 08 بلديات مزودة بحصة توزيع يومي بحجم ساعي من 07 إلى 12 سا/اليوم و التي تمثل نسبة 22% و هي : بلدية عين تموشنت، المالح، العامرية، أولاد بوجمعة، حاسي الغلة، حمام بوحجر، عين الأربعاء، واد الصباح

➤ 16 بلدية يستفيد سكانها من حصة توزيع 1 يوم/ 02 بحصة توزيع يومي بحجم ساعي من 02 إلى 12 سا/اليوم و التي تمثل نسبة 66% و هي: بلدية سيدي بن عدة، تارقة، شعبة اللحم، أولاد الكيحل، مساعيد، بوزجار، واد برقش، شنتوف، حساسنة، سيدي بومدين، سيدي الصافي، الأمير عبد القادر، عين الكيحل، أغلال، عقب الليل و عين الطلبة

➤ 04 بلديات يستفيد سكانها من حصة توزيع 1 يوم/03 بحصة توزيع ساعي من 04 إلى 24 ساعة/اليوم و التي تمثل نسبة 12% و هي : تمازوغة، ولهاصة، سيدي ورياش، بني صاف

- رخص حفر الآبار و التي قدرت ب 104 رخصة

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الاستبيان:

1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المديرية البالغ عددهم 241 والذي تم تقديرهم بناء على معطيات واتصالاتنا مع موظفي الموارد البشرية في المؤسسة.

2-عينة الدراسة: تكونت وحدة المعاينة من 45 من عمال المديرية و تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث قمنا بتوزيع 45 استبانة على موظفين المديرية لولاية عين تموشنت و تم استرجاعها كلها.

3-الأدوات المستخدمة:

✓ الاستمارة والتحليل التطبيقي ببرنامج SPSS

✓ وثائق و سجلات: ساعدتنا الوثائق سلمت إلينا على توفير الكثير من الجهد و

الوقت و الخاصة بالجانب التاريخي و التنظيمي للمديرية و من ما حصلنا عليه:

➤ بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمديرية

➤ تصميم الهيكل التنظيمي للمديرية

➤ مختلف المهام والأنشطة التي تقوم بها المديرية

➤ عدد العمال في كل مقاطعة من مقاطعات المديرية

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) والوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنية الاستبيان والذي تم توزيعه على عمال المديرية في اليوم المصادف لليوم العالمي للمياه يوم 2022/03/22 المتضمن المحاور التالية:

✓ القسم الأول: يتضمن معلومات شخصية تخص أفراد العينة حيث:

النوع، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل

✓ القسم الثاني: يتضمن عبارات تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمناها إلى محورين:

- المحور الأول: خاص بالقيادة وأمنائها ويحتوي على 13 عبارة

- أما المحور الثاني: خاص بإدارة الازمات ويحتوي على 15 عبارة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

ويقدر عدد الإجمالي لعبارات المحورين 28 عبارة موزعة على عينة أفراد الدراسة وكانت إجابة عبارات محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-2: مقياس ليكارت الخماسي

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

من إعداد الطالبتين

4-تفريغ البيانات و تحليلها :

و بعد جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبانة على العينة بهدف تحليلها احصائيا بتطبيق برنامج (SPSS):

- لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب.

❖ البيانات الشخصية:

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع:

الجدول رقم 3-3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

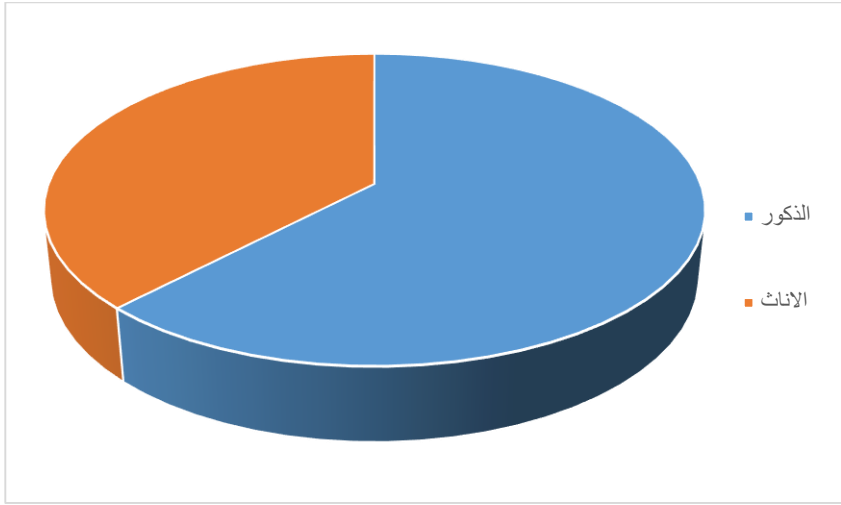
النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	28	62.2
أنثى	17	37.8
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS 26

تبين الاحصائيات المتعلقة بمتغير النوع في الجدول أعلاه ان أكبر نسبة من المبحوثين هئة الذكور و التي بلغت 62.2% و لعل ذلك يشر إلى طبيعة العمل في المديرية كونها تقتضي بتوفير عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي، كما طبيعة الأشغال بالمديرية تتطلب الحضور الدائم و أن يكون على استعداد التام ليلا و نهارا و ذلك من أجل المرافقة و المتابعة الدائمة إن وجد عطب أو خلل في محطة التحلية أو محطة ضخ المياه ، هذا التحليل يتماشى مع ما صرح لنا بعض المسؤولين في هذه المديرية و قد تبين من خلال تواجدها في المديرية توفر العنصر الرجولي في مختلف المقاطعات المديرية.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 3-2 : دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع



✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية:

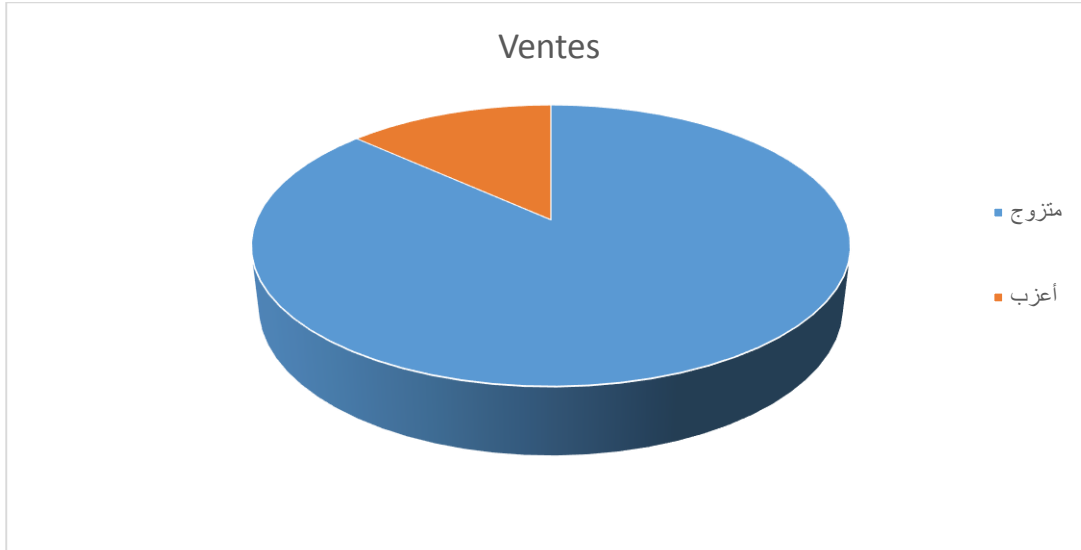
الجدول رقم 3-4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية:

الحالة المدنية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	6	13.3
متزوج	39	86.7
مطلق	00	00
أرمل	00	00
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS 26

يبين الجدول أن أفراد الفئة في حالة متزوج شكل والنسبة الأكبر من العينة محل الدراسة بنسبة 86.7% وأما فئة الأعزب نسبة 13.3% غير أن فئة الأرملة وفئة المطلق منعدمة تماما والشكل الموالي يوضح:

الشكل 3-3: دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية



✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 3-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

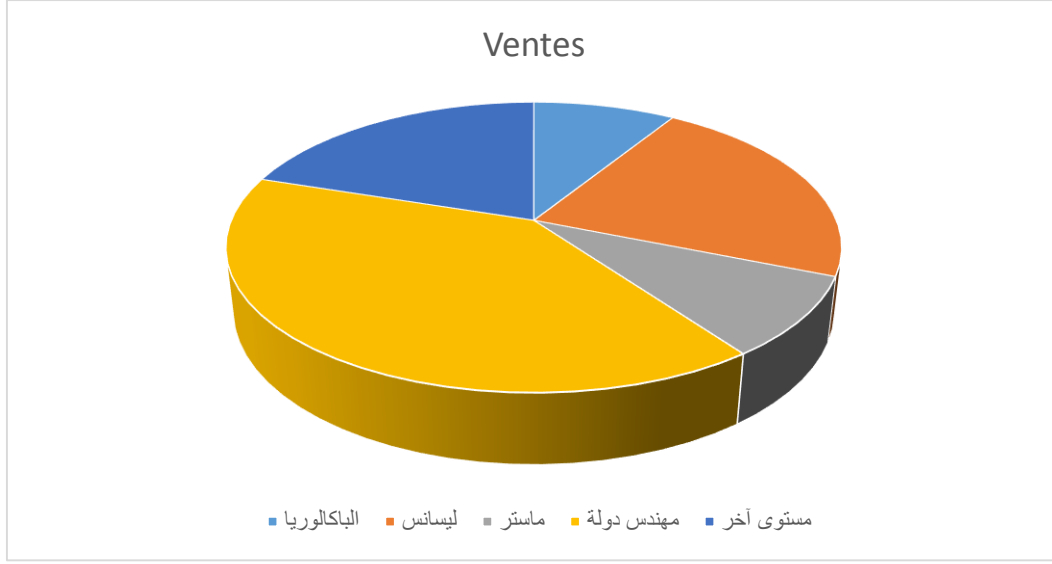
المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
باكالوريا	4	8.9
ليسانس	10	22.2
ماستر	4	8.9
مهندس دولة	18	40
مستوى آخر	9	20
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss26

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى مهندس دولة 40% يمثل النسبة الأكبر في المديرية

و ذلك بحكم نشاطها و الذي يتطلب شهادة تقنية مهندس دولة، ثم نجد شهادة ليسانس بنسبة 22.2% ثم يليه المستوى الآخر بنسبة 20% و من ذلك مستوى ماستر و البكالوريا بنفس النسبة بنسبة 8.9% و الشكل الموالي يوضح:

الشكل رقم 3-4: دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



✓ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

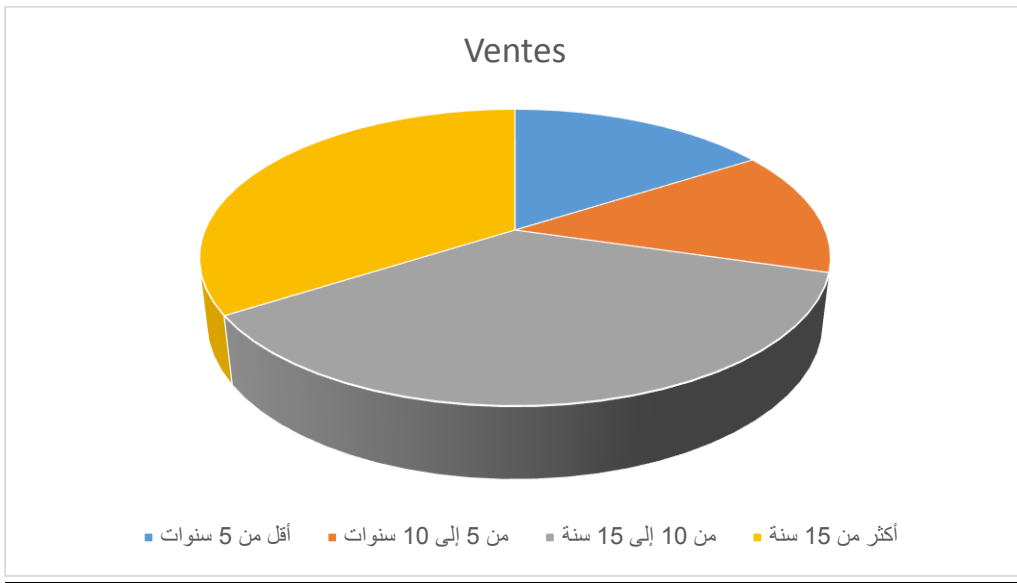
الجدول رقم 3-6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	17.8
من 5 إلى 10 سنوات	6	13.3
من 10 إلى 15 سنة	16	35.6
أكثر من 15 سنة	15	33.3
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss26

يتضح لنا من خلال الجدول أنه وحسب الأقدمية في المديرية نجد من 10 إلى 15 سنة في المربية الأولى بنسبة 35.6%، و فئة الأكثر من 15 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 33.3 غير أنها متقاربة مع الأولى و بالتالي لديهم الخبرة في العمل بدون أن ننسى هنا من تقاعد، و أما الفئة ما بين 5 و 10 سنوات 13.3% و الأقل من 5 سنوات 17.8% أي كان هناك إدماج في الثلاث سنوات الأخيرة أصحاب ANEM و الشكل التالي يوضح:

الشكل رقم 3-5: دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:



✓ صدق و ثبات الاستبانة:

يتم اختيار صدق و ثبات الاستبيان بعدة أدوات و أشهرها معامل ألفا كرومبا، بحيث يستخدم هذه الطريقة من أجل تبيان الدرجة التي يعطي فيها المقياس قراءات متقاربة عند كل استخدام

الجدول رقم 3-7: صدق و ثبات الإستبانة

Statistique de fiabilité	
معامل ثبات ألفا كرونباخ الكلي لدراسة ثبات الإستبانة	
ألفا كرونباخ	العدد
0.962	28

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss 26

✚ نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الذي يعبر عن نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach التي تبين أن معامل الثبات لأداة البحث مرتفع بلغ 0.962 بنسبة 96%، و هي قيمة تؤكد مصداقية أداة القياس الذي يترجم أن قائمة الأسئلة تتميز بالدرجة العالية من الثبات و مهما تم إعادة توزيعها مرة أخرى فسوف نحصل على نفس المصدقية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الفقرة سيتم عرض مختلف النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة واثبات أو نفي صحة الفرضيات

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة و تحليلها:

❖ عرض نتائج الدراسة وتحليلها للمحور الأول: القيادة

الجدول رقم 3-8: توزيع درجات الإستجابة حسب سلم ليكرت

منخفضة جدا	1.80-1
منخفضة	2.6-1.8
متوسطة	3.4-2.6
مرتفعة	4.2-3.4
مرتفعة جدا	5.4-4.2

المصدر: سلم ليكرت الخماسي

للإجابة على هذا السؤال إستعنا بكل من المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وأهمية العبارة ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

الجدول رقم 3-9: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية ودرجة الاستجابة للمحور الأول القيادة:

درجة الاستجابة	الترتيب	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الإجابات					التكرارات ونسبة المئوية	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفعة	7	0.894	3.47	2	26	9	7	1	التكرار	01-يمتلك رئيسي في العمل رؤيا إستراتيجية
				4.4	58.7	20.0	15.6	2.2	النسبة	
مرتفعة	4	1.055	3.58	8	20	8	8	1	التكرار	02-يساهم رئيسي في توضيح أهداف المؤسسة لفريق عمله
				17.8	44.4	17.8	17.8	2.2	النسبة	
متوسطة	12	1.031	3.27	3	19	13	7	3	التكرار	03-يمتلك رئيسي القدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها
				6.7	42.2	28.9	15.6	6.7	النسبة	

مرتفعة	11	1.033	3.42	5	20	11	7	2	التكرار	04-يشارك رئيسي في العمل مرؤوسيه في عملية صنع القرار
				11.10	44.40	24.40	15.60	4.40	النسبة	
مرتفعة	5	1.100	3.49	8	18	8	10	1	التكرار	05-يحفز رئيسي المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة
				17.80	40.00	17.80	22.20	2.20	النسبة	
مرتفعة	10	1.138	3.42	8	16	10	9	2	التكرار	06- يقدم لنا رئيسي المساندة والدعم من أجل أداء المهام بشكل فعال
				17.80	35.60	22.20	20.00	4.40	النسبة	
مرتفعة	3	0.984	3.62	8	19	12	5	1	التكرار	07- يتمتع رئيسي بروح المسؤولية عند أداء مهامه
				17.80	42.20	26.70	11.10	2.20	النسبة	

مرتفعة	8	0.944	3.47	4	22	11	7	1	التكرار	08- يشارك رئيسي أعضاء فريقه حل مشاكل العمل
				8.90	48.90	24.40	15.60	2.20	النسبة	
متوسطة	13	0.903	3.16	1	17	17	8	2	التكرار	09- يسعى رئيسي أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتقليص فجوة الأداء لدى المرؤوسين.
				2.20	37.80	37.80	17.80	4.40	النسبة	
مرتفعة	9	0.968	3.47	5	20	12	7	1	التكرار	10- يخضع رئيسي إلى دورات تدريبية لأجل تنمية مهاراته في حل مشاكل العمل
				11.10	44.40	26.70	15.60	2.20	النسبة	
مرتفعة	6	1.036	3.49	6	20	11	6	2	التكرار	11- لدى رئيسي ثقة كبيرة في قدراته ومهاراته
								4.40	النسبة	

				13.3 0	44. 40	24. 40	13. 30			
مرتفعة	2	0.908	3.64	4	28	8	3	2	التكرار	12-يزودنا رئيسي بالمعلومات الضرورية لتأدية المهام الموكلة إلينا بكل كفاءة
				8.90	62. 20	17. 80	6.7 0	4.40	النسبة	
مرتفعة	1	1.026	3.64	8	21	10	4	2	التكرار	13- يثق الرئيسي في قدرات وإمكانات العاملين في أداء المهام موكله إليهم
				17.8 0	46. 70	22. 20	8.9 0	4.40	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

نلاحظ من الجدول ان معظم الاستجابات العينة للعبارات موافقة و المتمثلة في العبارات (4،2،1،،13،12،11،10،8،7،6،5) كلها مرتفعة و بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.64 و 3.42) ، أما العبارتين المتبقية (9،3) فكانت متوسطة بمتوسطات حسابية على التوالي 3.27 و 3.16.

و بشكل عام نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الاول القيادة الادارية بلغ 0.754 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الاول قدر ب 3.47 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة

❖ عرض نتائج الدراسة وتحليلها للمحور الثاني: إدارة الازمات

الجدول رقم 3-10: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني ادارة الازمات

:

درجة الاستجابة	الترتيب	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الإجابات					التكرار ونسبة المئوية الفقرات	العبارات
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	1	0.974	3.78	9	25	3	8	0	التكرار	01- تتعرض مؤسستنا لأزمات دورية
				20.00	55.60	6.70	17.80	00.00	النسبة	
متوسطة	8	0.929	3.33	3	19	14	8	1	التكرار	02- يعتمد رئيسي على استراتيجيات وأسس من أجل التعامل مع الأزمات
				6.70	42.20	31.10	17.80	2.20	النسبة	
متوسطة	15	0.915	2.93	1	12	17	13	2	التكرار	03- يتنبأ رئيسي هناك إشارات تنذر بحدوث أزمة في مؤسستنا
				2.20	26.70	37.80	28.90	4.40	النسبة	
مرتفعة	4	0.968	3.47	4	21	15	2	3	التكرار	04- لرئيسي الاستعداد الكامل لمواجهة الأزمات
				8.90			4.40	6.70	النسبة	

					46.7 0	33.3 0				
متوسطة	10	1.041	3.31	3	21	11	7	3	التكرار	05- يهتم رئيسي بتشكيل فرق مختصة لإدارة الأزمات قبل تفاقمها.
				6.70	46.70	24.40	15.60	6.70	النسبة	
متوسطة	13	1.106	3.22	4	18	10	10	3	التكرار	06- يحرص رؤسائنا على التخطيط الفعال لتجنب الوقوع في أزمات
				8.90	40.00	22.20	22.20	6.70	النسبة	
متوسطة	6	1.026	3.36	3	23	8	9	2	التكرار	07- يحرص رئيسي على تطبيق إجراءات احترازية للتقليل من حدوث الأزمة
				6.7	51.10	17.80	20.00	4.40	النسبة	
مرتفعة	2	1.026	3.64	7	25	4	8	1	التكرار	08- يسعى رئيسي للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بحدوث الأزمة
				15.60	55.60	8.90	17.80	2.20	النسبة	

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

متوسطة	5	1.029	3.38	5	19	10	10	1	التكرار	09- يدرك رئيسي مدى أهمية الوقت أثناء مواجهة الأزمات والتعامل معها
				11.10	42.20	22.20	22.20	2.20	النسبة	
متوسطة	7	1.066	3.33	5	18	11	9	2	التكرار	10- يلتزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة سلفا بدقة للتصدي للأزمات
				11.10	40.00	24.40	20.00	4.40	النسبة	
متوسطة	11	0.963	3.27	3	18	13	10	1	التكرار	11- يقوم رئيسي باتخاذ الإجراءات العلاجية ووضع إستراتيجيات إدارية لمواجهة الأزمات المستقبلية
				6.70	40.00	28.90	22.20	2.20	النسبة	
متوسطة	14	0.869	3.20	1	18	16	9	1	التكرار	12- يؤكد رئيسي على ضرورة الاستمرار باستعمال وسائل الاتصال لتعزيز ثقة الزبائن في المؤسسة أثناء الأزمة
				2.20	40.00	35.60	20.00	2.20	النسب	
				2	17	16	9	1	التكرار	13- يلجأ رئيسي لاستخدام كافة الوسائل

متوسطة	12	0.902	3.22							الاتصالية وغير الاتصالية من أجل تجديد ثقة الزبائن في المؤسسة
				4.40	37.80	35.60	20.00	2.20	النسبة	
متوسطة	9	1.041	3.31	5	17	11	11	1	التكرار	14- تقوم القيادة ناجحة بتقييم أدائها بعد معالجة الأزمة
				11.10	37.80	24.40	24.40	2.20	النسبة	
مرتفعة	3	1.076	3.58	9	18	9	8	1	التكرار	15- يستفيد رئيسي من تجارب الأزمات السابقة ويتجنب الوقوع فيها مجددا
				20.00	40.00	20.00	17.80	2.20	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS26

التحليل :

من خلال الجدول رقم 08 يتبين لنا أن استجابة أفراد العينة العبارات (15.1.4.8) كلها مرتفعة و بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.47 و 3.58 و بانحرافات معياري محصور بين (0.915 و 1.076) أما العبارات (3.2.5.6.7.9.10.11.12.13.14) فكانت بدرجة متوسطة فيم كانت قيم المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.22 - 3.38) و كان الإنحراف المعياري كذلك يتراوح بين (0.963 - 1.026)

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار t student و ذلك لقبول الفرضية او رفضها

حسب المعادلة التالية: $y=a_0+a_1x_1$

Y: المتغير التابع

X_1 : المتغير المستقل

A_0 : تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

سنحاول من خلال هذا الاختبار ان نبين هل يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين دور القيادة و ادارة الازمات.

الفرضية : H_0 لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين دور القيادة و ادارة الازمات.

الفرضية : H_1 يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين دور القيادة و ادارة الازمات.

Y: ادارة الازمات المتغير التابع

X: القيادة الإدارية المتغير المستقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج T student لتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

الجدول رقم 3-11: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	135.872	2	16.445	16.445	البواقي	0.760	0.872
		43	0.121	5.207	الانحدار		
		45		21.662	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة $F = 135.872$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R = 0.872$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 87.2 بالمئة من التباين في المتغير التابع ادارة الازمات.

الجدول رقم 3-12: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	T قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
ادارة الازمات	جزء الثابت	0.540	0.872	2.187	0.000
	القيادة الادارية	0.811			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع ادارة الازمات للعاملين من خلال معامل A بلغ 0.540 مما يعني رفض فرضية العدمية وقبول فرضية البديلة.

$$y=a_0+a_1x$$

$$y=0.540+0.811x$$

$$a = 0.5400$$

إدارة الأزمات تساوي 0.540 في حال عدم وجود قيمة للقيادة الناجحة.

$$a_1=0.811$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفعت قيادة الناجحة بوحدة واحدة ترتفع إدارة

الأزمات ب 0.811

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

❖ اختبار الفرضيات الفرعية :

➤ اختبار فرضية الفرعية الاولى :

H0: لا يوجد علاقة بين القيادة الناجحة و ادارة الازمات ما قبل الازمة داخل المؤسسة

H1: يوجد علاقة بين القيادة الناجحة و ادارة الازمات ما قبل الازمة داخل المؤسسة

الجدول رقم 3-13: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	94.688	2	17.210	17.210	البواقي	0.688	0.829
		43	0.182	7.815	الانحدار		
		45		25.025	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الاولى حيث بلغت قيمة $F = 94.688$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R = 0.688$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 68.8 بالمئة من التباين في المتغير التابع ادارة الازمات

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

الجدول رقم 3-14: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	T قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
قبل الازمة	جزء الثابت	0.205	0.829	9.731	0.000
	القيادة الادارية	0.978			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل القيادة الادارية و المتغير التابع ادارة الازمات من خلال معامل A بلغ 0.205 مما يعني رفض فرضية العدمية و قبول فرضية البديلة. و منه المعادلة تكتب بالشكل التالي:

$$Y = A_0 + A_1X$$

اي

$$Y = 0.20 + 0.9X$$

➤ اختبار فرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد علاقة بين القيادة الناجحة و ادارة الازمات اثناء الازمة داخل المؤسسة

H1: يوجد علاقة بين القيادة الناجحة و ادارة الازمات اثناء الازمة داخل المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت

الجدول رقم 3-15: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	99.372	2	17.210	17.467	البواقى	0.698	0.835
		43	0.182	7.558	الانحدار		
		45		25.025	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة $F = 99.372$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R = 0.698$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 69.8 بالمئة من التباين في المتغير التابع ادارة الازمات.

الجدول رقم 3-16: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	T قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
اثناء الازمة	جزء الثابت	0.914	0.835	9.969	0.000
	القيادة الادارية	0.761			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل القيادة الادارية و المتغير التابع ادارة الازمات من خلال معامل A بلغ 0.914. مما يعني رفض فرضية العدمية وقبول فرضية البديلة. و منه المعادلة تكتب بالشكل التالي:

$$Y = A_0 + A_1X$$

اي

$$Y = 0.9 + 0.7X$$

➤ اختبار فرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد علاقة بين القيادة الناجحة و ادارة الازمات ما بعد الازمة داخل المؤسسة

H1: يوجد علاقة بين القيادة الناجحة و ادارة الازمات ما بعد الازمة داخل المؤسسة

الجدول رقم 3-17: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	48.616	2	13.279	13.279	البواقي	0.531	0.728
		43	0.273	11.745	الانحدار		
		45		25.025	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة $F = 48.616$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R = 0.531$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 53.1% من التباين في المتغير التابع ادارة الازمات .

الجدول رقم 3-18: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	T قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
بعد الازمة	جزء الثابت	1.272	0.728	6.972	0.000
	القيادة الادارية	0.653			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل القيادة الادارية و المتغير التابع ادارة الازمات من خلال معامل A بلغ 1.272 مما يعني رفض فرضية العدمية وقبول فرضية البديلة.
و منه المعادلة تكتب بالشكل التالي:

$$Y = A_0 + A_1X$$

اي

$$Y = 1.2 + 0.6X$$

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فإن فريق إدارة الأزمات مهم جدا وضروري في تسيير وإدارة الأزمات داخل المديرية، و تظهر مكانتها من خلال أفراد لجنة إدارة الأزمة فهي تتكون من مجموعة إيطارات سامية في المديرية بالمشاركة مع مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ADE وأنها لها صلة و علاقة مع المديرية في المهام و هي توفير و تزويد الفرد بالمياه الشروب. و هذه اللجنة يشرف عليها المدير مباشرة من خلال اجتماعات يمكن أن تكون يومية أو أسبوعيا لدراسة مجريات الأزمة و القرارات التي تساعد في إيجاد حلول مهمة و ضرورية لتسييرها بطريقة صحيحة.

حسب الباحثين في مجال إدارة الأزمة: أن خطط إدارة الأزمة تحدد الخطوات التي تتخذ في إدارة مواقف الأزمات المحتملة الحدوث، فيتم تحديد المهام والمسؤوليات لفريق إدارة الأزمات من كل النواحي وفي مؤسستنا مديريةية الموارد المائية فهي لها استراتيجية تقوم على اعداد سيناريوهات لأزمات محتملة. وتكون عن طريق مجموعة من الإجراءات تنفيذية تتخذ على جميع مستويات التي لامستها آثار الأزمة وهذا لمواجهة واحتماء الأزمة المؤثرة اتجاه إرضاء الفرد، وسبب اهتمام المديرية بتحديد الخطط لإدارة الأزمة هو حرص السلطات العليا وأيضا المحلية الولائية على إعداد خطط للوقاية من أجل توفير خدمة عمومية تامة في مجال تزويد وتوفير الماء الشروب.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا هذه والتي أردنا فيها إبراز دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، اتضح لنا أن للقيادة الإدارية دور مهم في استمرارية المؤسسات وازدهارها، خصوصا في ظل التغيرات والمستجدات التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات وما يتولد عنها من مشاكل وأزمات تهدد كيانها الإداري.

فالقيادة تمثل دورا هاما في إدارة الأزمات داخل المؤسسة ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة ، وذلك بوجود وحدة إدارة الأزمات تستطيع التعامل مع الأزمة عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، و القضاء عليها أو بتغيير مسارها لصالح المؤسسة ، وكل هذا يتوقف على وجود قائد كفى يتميز بنمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير في كل الأوقات بدءا بالأوقات العادية و انتهاءا بالأوقات المتأزمة ،و يتمتع بسمات و مهارات عالية تمكنه من التخطيط الفعال واختيار فريق إدارة الأزمات قادر على التعامل مع المواقف الأزمومية في مختلف مراحل الأزمة، يتحمل المسؤولية ويستطيع اعداد الخطط واتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة هذه الأزمات .

وعليه تتجلى لنا العلاقة الإيجابية التي تربط المتغيرين إدارة الأزمات بالقيادة من خلال الدور الأساسي لشروط القيادة الإدارية ومعرفة طبيعة النمط القيادي من أجل ردع الأزمة.

وكثيرا ما يقال إن الأزمة تحوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل وحصاد النجاح الكامل هو جوهر إدارة الأزمة.

وفي الأخير لا نقول إننا أحطنا بكل جوانب الموضوع، حيث أن كل دراسة وكل نتيجة متوصل إليها تبقى نسبية، وسيكون محل دراستنا بصفة معمقة ودقيقة مستقبلا عند تحضيرنا لشهادة دكتوراه إنشاء الله.

النتائج العامة للدراسة:

في نهاية هذا البحث ومحاولة الإحاطة بأهم الزوايا للموضوع من خلال دراسة لحالة مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت استخلصنا النتائج التالية:

- تحتل فريق إدارة الأزمات مكانة مهمة أثناء وقوع الأزمة في المديرية؛
- يعد التعامل مع الأزمة فن ومهارة؛
- تلعب القيادة دورا هاما في إدارة الأزمات حيث تساهم في تحليل الأزمة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لها؛
- القائد الفعال بصفاته المتميزة هو القادر على التعامل مع الأزمة في مختلف مراحله ما قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمة، حيث تبرز قدرته على التنبؤ بوقوع الأزمة وتمكنه من التحكم فيها أو التقليل من حدتها؛
- القيادة الناجحة هي القيادة القادرة على توزيع المهام بطريقة عادلة؛
- التدريب المستمر للمورد البشري بالإضافة للتكوين؛
- ان لجنة إدارة الأزمات بالمديرية لا تعين إلا في اللحظات الأولى من بروز الأزمة، ولكنها تضم تشكيلة مهمة من الإطارات القائمين على تسيير المديرية وأيضا من شركة الجزائرية للمياه.
- ان المديرية لا تتجنب الأزمة في المقام الأول ولكنها تعمل على التصدي لها ومحاولة إيجاد حلول قبل تفاقم الأزمة، وهذا لأنه لا يمكن التحكم في ظرف الأزمة من خلال التنبؤ المسبق بها إلا في بعض الحالات.

التوصيات:

- تدريب العاملين وخاصة المشرفين على إدارة الأزمات وكيفية التعامل قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- تطوير استراتيجيات لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة
- ضرورة التركيز على الصفات القيادية والنمط القيادي المناسب للمسؤول الأول في إدارة الأزمة
- تدريب وتطوير قدرات القيادة الإدارية على استخدام تكنولوجيات والمعلومات والاتصالات
- دراسة طبيعية للازمات وطرق المواجهة وتقييمها وذلك لتحديد الأخطاء والسلبيات التي أدت إليها.
- الحفاظ على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة باعتبارها النمط السائد في المديرية وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالمرؤوسين والاصغاء الجيد لهم.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات، أو العمال لاكتساب مهارات جديدة ذات صلة والعلاقة بالأزمة.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	الفرق بين القيادة والإدارة	الجدول رقم 1-1
27	مقارنة بين النظريات التقليدية	الجدول رقم 2-1
34	مفاهيم إدارة الأزمة لبعض الباحثين	الجدول رقم 1-2
65	عدد الموظفين في مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت	الجدول رقم 1-3
72	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم 2-3
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	الجدول رقم 3-3
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم 4-3
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 5-3
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم 6-3
77	صدق و ثبات الإستبانة	الجدول رقم 7-3
78	توزيع درجات الإستجابة حسب سلم ليكارت	الجدول رقم 8-3
79	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية ودرجة الاستجابة للمحور الأول القيادة	الجدول رقم 9-3
83	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني ادارة الازمات	الجدول رقم 10-3
88	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	الجدول رقم 11-3
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	الجدول رقم 12-3
90	: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم 13-3
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم 14-3
92	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم 15-3
92	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم 16-3
93	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم 17-3
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم 18-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	قائمة الأشكال
16	عناصر القيادة	الشكل رقم 1-1
40	مراحل إدارة الأزمات	الشكل رقم 1-2
43	مزايا و عيوب فريق إدارة الأزمات	الشكل رقم 2-2
46	متطلبات إدارة الأزمة	الشكل رقم 3-2
53	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة	الشكل رقم 4-2
66	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت	الشكل رقم 1-3
74	دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	الشكل رقم 2-3
75	دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	الشكل رقم 3-3
76	دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 4-3
77	دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	الشكل رقم 5-3

قائمة المراجع

أولا : الكتب

- 1-أحمد قورية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الإجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.
- 2-آية رياض العبد القادر بورزان، الإجازة في علوم الإدارة (إدارة الأزمات)، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2021.
- 3-بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 4-جودة بني جابر، علم النفس الإجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن ، 2004.
- 5- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء 2011.
- 6-عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات ، دراسة ميدانية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن، 2013.
- 7-عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2020
- 8-غسان داود اللامي ،خالد عبد الله ابراهيم العيساوي ، إدارة الأزمات (الأسس و التطبيقات)، جامعة الفلوجة، 2015 .
- 9- قورية أحمد ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الإجتماعي و الثقافي ، ط3، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2012.
- 10- ماجد عبد المهدي المساعدة ، إدارة الأزمات (المداخل،المفاهيم،العمليات) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 11- محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات و الكوارث ، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية ، الطبعة الأولى ، 2005.

- 12- محمود العياصرة معن، ومحمد بني أحمد مروان ، القيادة الإدارية و الرقابة الإدارية ، الإصدار 01، عمان، الأردن: دالر الحامد للنشر و التوزيع ، 2008.
- 13- نواف قطيش ، ادارة الأزمات .الإصدار 01، عمان ، دار الياية للنشر،. 2009
- 14- نواف كنعان ، القيادة الإدارية دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006.

ثانيا : الرسائل العلمية :

- 1-رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزماتفي مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة مقدمة لنيل لنيل دكتوراه في التربية(إدارة و توجيه تربوي)، جامعة دمشق ، 2014-2015
- 2-هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016
- 3-فتيحة بوداني ، الأنماط القيادية ودورها في حل الازمات ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ،تخصص رسم السياسة العامة ، جامعة حميس مليانة ، 2017-2018.
- 4-بغدادى فيصل ، دور القيادة الإدارية في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية ، جامعة المسيلة ، 2014.
- 5-بختي أمال ،القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، مذكرة تخرج لنيل ماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة مغنية ، 2015-2016.
- 6-ليلى عبد المالك أبوريع ، السمات الشخصية القيادية البارزة لدى النخبة السياسية الفلسطينية ، مذكرة للحصول على درجة الماجستر في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، فلسطين ، 2016.

7- وسام صبحي مصباح السليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية،
2007

8- زيادة فضيلة ، فنور شافية، القيادة و إدارة الأزمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن
جن بالطاهير، مذكرة تخرج لنيل ماستر في علم الاجتماع ،تخصص العلاقات العامة، جامعة
جيجل، 2015-2016.

دراسة ميدانية على الوزارة المالية غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة
الإسلامية غزة

ثالثا : المجلات :

10- قمان عمر و سعيدي بن شهرة : إدارة الأزمات الإقتصادية بين الفكر الوضعي و الفكر
الإسلامي، الإزمة الإقتصادية، 2008-2009 ، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية ، المجلد
الثالث، العدد 1 2019.

11- شرفة لياس ، بوطغان ليلي : إدارة الأزمات (الأساليب و المعوقات) مجلة تاريخ العلوم ،
العدد 11 المجلد 5، العدد 1، جامعة قسنطينة، 2018 .

1- جبور شناوي الصافي ، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة ، دراسة ميدانية
لعدد من المديریات العامة ، وزارة الكهرباء/ العراق ، العدد 90، 2011.

2- الطاهر خامرة ، جيلالي بهاز ، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة ، مجلة
إضافات اقتصادية ، المجلد 02/05. ص 289-307 ، 2021.

3- قهواجي أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ، المجلد 05 / العدد 1
ص 298-230، 2015.

4- برو هشام ، دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات " رئيس شركة جنرال إلكترونيك جاك و ليش و التعامل مع الأزمات ، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد6/ العدد 1 ص 165-174، 2021.

5- بن سليم حسين، زرقط بولرياح: أنماط القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات ، مجلد 02 العدد 15، جامعة أغواط، 2020 .

6- عبير حسين آل قماش: نظريات القيادة واتخاذ القرارات، المقالة 11، المجلد36 ، العدد 12 ، 2020 .

7- غرزي سليمة، أساليب مواجهة الأزمات، محاضرات إدارة الأزمات للسنة الثانية تسيير واقتصاد، المحاضرة الخامسة، جامعة عين تموشنت، 2021.

8- شهرزاد محمد شهاب : القيادة الإدارية و دورها في تأطير روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية العدد11، 2010

9- سعدي حايك كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان: تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية و استراتيجيات مواجهة الأزمات ، دراسة استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء يابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، علمي، 2017

رابعا: مواقع على شبكة الأنترنت:

12345 ، نشرت في 7 أكتوبر 2011

بواسطة <http://kenanaonline.com/users/WafaaFrag/tags/20700/posts>

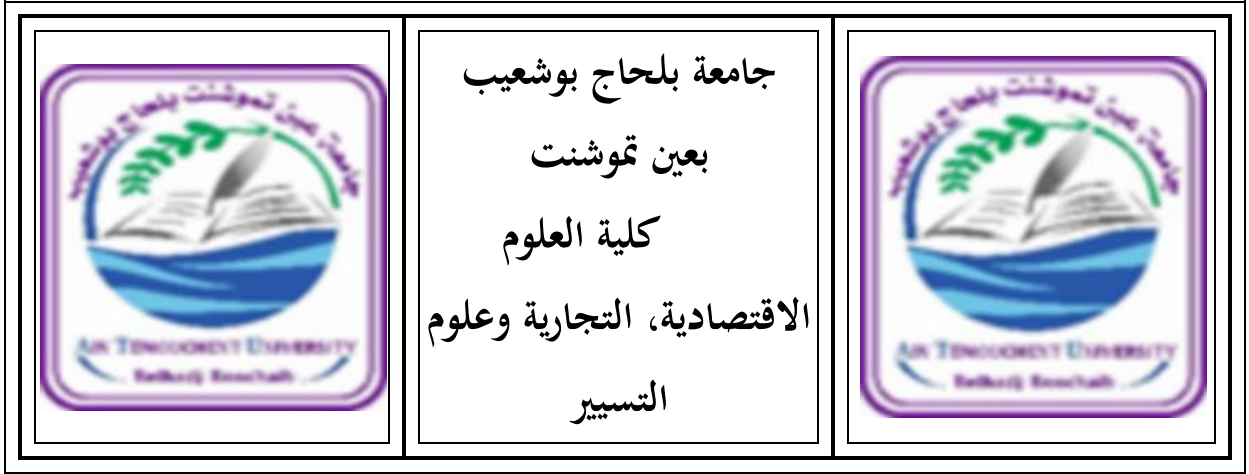
,ahmedkordy

ahmedko بواسطة 2011 أكتوبر 7 نشرت في 30/5 Stars.12345

<http://kenanaonline.com/users/WafaaFrag/tags/20700/posts>

<http://www.moqatel.com>

الملاحق



رقم الاستمارة

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة بعنوان: دور القيادة في إدارة الأزمات ، دراسة حالة دور القيادة في المديرية للحد من الأزمة دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت"-، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

ونظراً لما لديكم من خبرة وممارسة تتعلق بموضوع دراستنا نرجو مشاركتكم لنا في هذه الدراسة، والتكرم بقراءة كل عبارات الاستبيان ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم فعلاً، ونحيطكم علماً بأنّ البيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، يرجى تفضلكم بالإجابة عن جميع العبارات دون ترك أي واحدة منها، كما يرجى التفضل بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارات.

الأستاذ المشرف: الدكتورة غرزي سليمة

الطالبتان: بوكري حياة أمينة

قوال مريم

2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	
الحالة المدنية	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> طلق <input type="checkbox"/> أرمل
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريا <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> مهندس دولة <input type="checkbox"/> توى آخر
الأقدمية في العمل	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات - أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 15 سنة

ملاحظة : الحالة المدنية يمكن حذفها والاستغناء عنها

المحور الأول: القيادة الإدارية: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف بعض المهام التي يجب على الرؤساء القيام بها، في رأيك إلى أي مدى تحرص قيادات المؤسسة على القيام بهذه المهام، لذا يرجى التفضل بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارة الآتية:

المحور الأول: القيادة الإدارية					
الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة
1	يملك رئيسي في العمل رؤيا إستراتيجية				
2	يساهم رئيسي في توضيح أهداف المؤسسة لفريق عمله				
3	يملك رئيسي القدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بنتائجها				
4	يشارك رئيسي في العمل مرؤوسيه في عملية صنع القرار				
5	يحفز رئيسي المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة				
6	يقدم لنا رئيسي المساندة والدعم من أجل أداء المهام بشكل فعال				
7	يتمتع رئيسي بروح المسؤولية عند أداء مهامه				
8	يشارك رئيسي أعضاء فريقه حل مشاكل العمل				
9	يسعى رئيسي أن تكون البرامج التدريبية ملائمة لتقليص فجوة الأداء لدى المرؤوسين.				
10	يخضع رئيسي إلى دورات تدريبية لأجل تنمية مهاراته في حل مشاكل العمل				
11	لدى رئيسي ثقة كبيرة في قدراته ومهاراته				
12	يزودنا رئيسي بالمعلومات الضرورية لتأدية المهام المؤكدة إلينا بكل كفاءة				
13	يثق رئيسي في قدرات وإمكانات العاملين في أداء المهام المؤكدة إليهم				

المحور الثاني: إدارة الأزمات: فيما يلي عدد من العبارات التي تظهر مهارة الرؤساء في إدارة الأزمات، في رأيك إلى أي مدى تحرص قيادات مؤسستك على القيام بهذه المهارة، لذا يرجى التفضل بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة للعبارة الآتية:

المحور الثاني: إدارة الأزمات						
الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتعرض مؤسستنا لأزمات دورية					
2	يعتمد رئيسي على استراتيجيات وأسس من أجل التعامل مع الأزمات					
3	يتنبأ رئيسي هناك إشارات تنذر بحدوث أزمة في مؤسستنا					
4	لرئيسي الاستعداد الكامل لمواجهة الأزمات					
5	يهتم رئيسي بتشكيل فرق مختصة لإدارة الأزمات قبل تفاقمها					
6	يحرص رؤسائنا على التخطيط الفعال لتجنب الوقوع في أزمات					
7	يحرص رئيسي على تطبيق إجراءات احترازية للتقليل من حدوث الأزمة					
8	يسعى رئيسي للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بحدوث الأزمة					
9	يدرك رئيسي مدى أهمية الوقت أثناء مواجهة الأزمات والتعامل معها					
10	يلتزم المرؤوسين بتنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة سلفاً بدقة للتصدي للأزمات					
11	يقوم رئيسي باتخاذ الإجراءات العلاجية ووضع إستراتيجيات إدارية لمواجهة الأزمات المستقبلية					
12	يؤكد رئيسي على ضرورة الاستمرار باستعمال وسائل الاتصال لتعزيز ثقة الزبائن في المؤسسة أثناء الأزمة					
13	يلجأ رئيسي لاستخدام كافة الوسائل الاتصالية وغير الاتصالية من أجل تجديد ثقة الزبائن في المؤسسة					
14	تقوم القيادة الناجحة بتقييم أدائها بعد معالجة الأزمة					
15	يستفيد رئيسي من تجارب الأزمات السابقة ويتجنب الوقوع فيها مجدداً.					

شكراً على تعاونكم