

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

جامعة محمد خيضر - بسكرة

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

### أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في المؤسسة

دراسة حالة "الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة  
بسكرة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

مهني أشواق

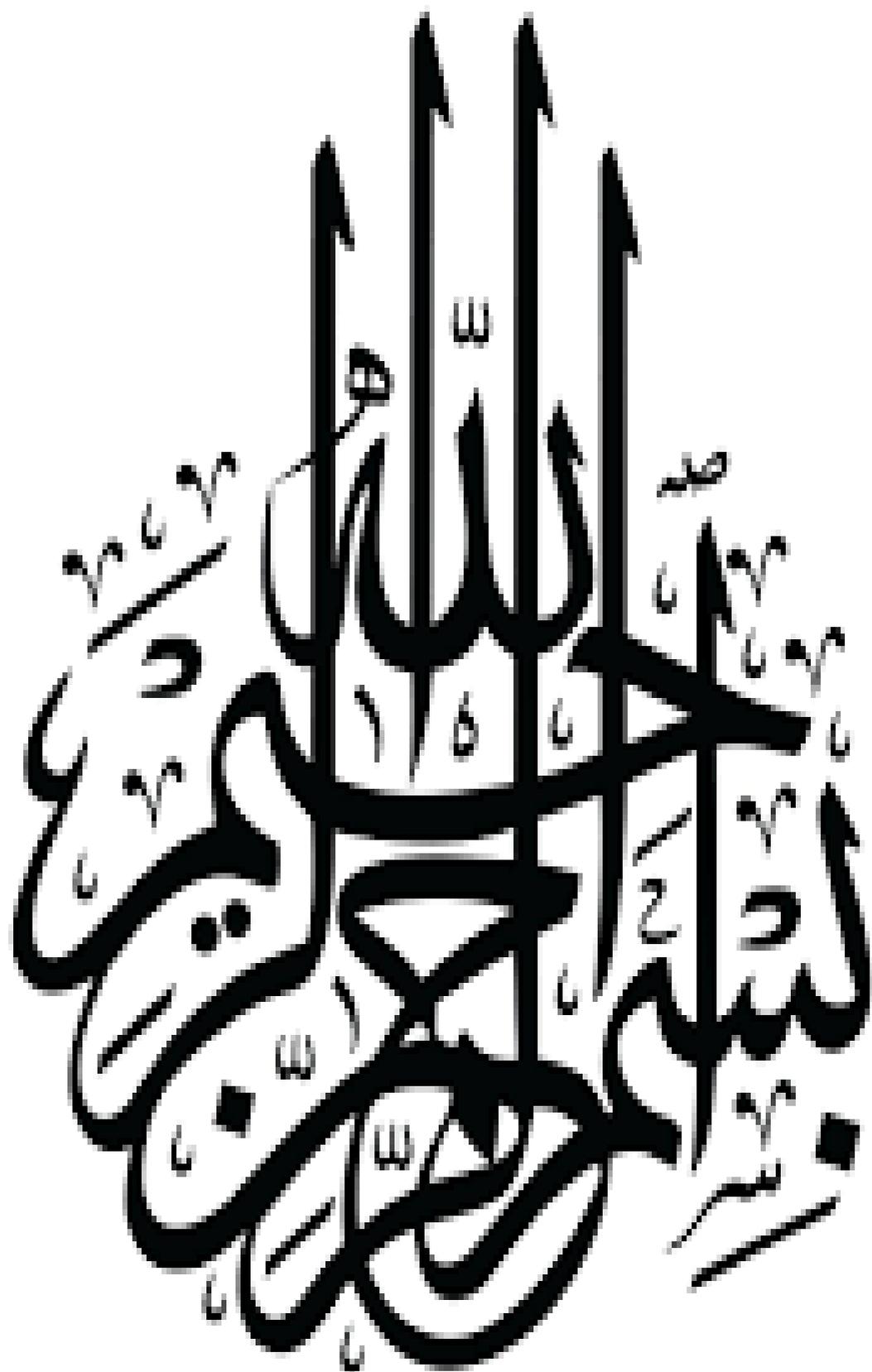
إعداد الطالب(ة):

أوراري عديلة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شيشون بوعزيز	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مهني أشواق	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	موسي عبد الناصر	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



# كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل الى الله عز وجل الذي وهبني من الصبر والتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقني الا بالله.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للدكتورة المشرفة: ممني أشواق على كل المجهودات المبذولة لإنجاز هذا البحث، فلولا توجيهاتها وتشجيعها لما حققت حلمي، لما مني كل التقدير والاحترام وجزاها الله خيرا.

الشكر موصول الى من دعموني بالطاقة الايجابية وخرسوا في روح التفاؤل صديقاتي بديعة، رتيبة، باية .

كما لا يفوتني ان اشكر عمال الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة على تعاونهم .

## اهداء

الى من أوصاني الله عز وجل ببرهما والاحسان اليهما بقوله تعالى

" وقضى ربك ألا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا "

الى الوالدين الكريمين اطال الله عمرهما وادام رضاهما، الى توأم روحي أخي

المحيد وزوجته الكريمة.

الى كل زملائي في العمل خاصة مصلحة المحاسبة والمالية

و في الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب او من بعيد ولو بدعاء أو

ابتسامة

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ادارة الأزمة وذلك من خلال دور كل من الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من (41) سؤال تم توزيعها على عينة مكونة من (30) فرد من عمال الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة.

وقد خلصت الدراسة الى وجود أثر للثقافة التنظيمية على ادارة الأزمة على مستوى المؤسسة محل الدراسة " الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة "

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، ادارة الأزمة، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات.

**Summary:**

This study aims to find out the impact of the organizational culture on crisis management through the role of each of the four dimensions of the organization culture; which is the organizational values, the organizational beliefs, the organizational norms, expectations, to achieve this study, a we made a questionnaire consisted of 41 questions; and it was distributed to sample consisted of 30 workers in the national office of the handicapped members and its accessories; Unit of Biskra.

The study has found out that there is an impact of the organizational culture on the crisis management in the case study institute; "The National office for the handicapped members and its accessories".

**Key words:** organizational culture, crisis management, organizational values, organizational beliefs, organizational norms, expectations.

الفهرس
كلمة الشكر
الإهداء
ملخص الدراسة
مقدمة ..... ب- ج
الفهرس
مشكلة الدراسة
أهمية الدراسة
فرضيات الدراسة
نموذج الدراسة
الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد.....	02
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....	03
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....	03
الفرع الأول: مفهوم الثقافة.....	03
الفرع الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.....	04
الفرع الثالث: تطور الثقافة لتنظيمية.....	05
المطلب الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية.....	06
الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية.....	06
الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.....	08
المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ونظرياتها.....	11
الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية.....	11

13.....	الفرع الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية
15.....	المطلب الرابع: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
15.....	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
16.....	الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
18.....	المبحث الثاني: مددات ووظائف وعوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية
18.....	المطلب الأول: مددات الثقافة التنظيمية
18.....	الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
19.....	الفرع الثاني: مددات الثقافة التنظيمية
20.....	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
20.....	الفرع الأول: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية
20.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية
21.....	المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية
21.....	الفرع الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية
23.....	الفرع الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية
25.....	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمة

27.....	تمهيد
28.....	المبحث الأول: ماهية الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها
28.....	المطلب الأول: ماهية الأزمة
28.....	الفرع الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها
29.....	الفرع الثاني: أسباب حدوث الأزمات ومراحل نشأتها
35.....	المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات والمتطلبات الإدارية للتعامل معها
35.....	الفرع الأول: ماهية إدارة الأزمات

38.....	الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات
42.....	المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل مع الأزمة
42.....	الفرع الأول: مفهوم فريق إدارة الأزمات
42.....	الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الأزمات
48.....	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات
48.....	المطلب الأول: أساليب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات
48.....	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية المتعاملة مع الأزمات
49.....	الفرع الثاني: أساليب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات وقيمتها
51.....	المطلب الثاني: مراحل عمل فريق إدارة الأزمات ومراحل ما بعد الأزمة
51.....	الفرع الأول: مراحل عمل فريق إدارة الأزمات
52.....	الفرع الثاني: مراحل ما بعد الأزمة
54.....	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>الدراسة الميدانية</b>
56.....	تمهيد
57.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
57.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن حياة الديوان
60.....	المطلب الثاني: التعريف بوحدة بسكرة ومناطقها
60.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة
63.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
63.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
64.....	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
64.....	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
65.....	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
66.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
67.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
67.....	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
69.....	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
80.....	المبحث الرابع: قياس أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان

80.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.....
81.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.....
84.....	خلاصة الفصل الثالث.....
95.....	خاتمة.....
96.....	النتائج النظرية.....
97.....	النتائج الميدانية.....
97.....	المقترحات.....
98.....	آفاق الدراسة.....
<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
100.....	المصادر والمراجع العربية.....
101.....	المراجع الأجنبية.....
101.....	المواقع والعناوين الإلكترونية.....
102.....	المذكرات والبحوث.....
102.....	المحاضرات والملتقيات.....
103.....	المقالات والمجلات.....
<b>الملاحق</b>	

## فهرس الأشكال والجدول

## أشكال الفصل الأول

الشكل رقم (أ) النموذج المقترح للدراسة.....	07
الشكل رقم (1) خصائص الثقافة التنظيمية.....	10
الشكل رقم (2) مكونات الثقافة التنظيمية.....	14
الشكل رقم (3) نظريات الثقافة التنظيمية.....	16
الشكل رقم (4) أنواع الثقافة التنظيمية.....	17
الشكل رقم (5) مستويات الثقافة التنظيمية.....	22
الشكل رقم (6) آليات بناء الثقافة التنظيمية.....	24
الشكل رقم (7) تغيير الثقافة التنظيمية.....	

## أشكال الفصل الثاني

الشكل رقم (8) أسباب حدوث الأزمات.....	33
الشكل رقم (9) مراحل نشأة الأزمة.....	35
الشكل رقم (10) مراحل عمل فريق الأزمات.....	52
الشكل رقم (11) مراحل ما بعد الأزمة.....	53

## أشكال وجدول الفصل الميداني

الشكل رقم (1) الميكل التنظيمي ل ONAAPH.....	61
الجدول رقم (1) الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.....	65
الجدول رقم (2) أوزان البدائل.....	65
الجدول رقم (3) معامل اثبات الفأكترونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.....	67
الجدول رقم (4) توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.....	68
الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية.....	70
الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأزمة.....	72
الجدول رقم (7) نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.....	81
الجدول رقم (8) نتائج تحليل انحدار معدلات المتغيرات المستقلة.....	82

# مقدمة

## تهديد:

يتمتع كل مجتمع بعدة صفات ومورثات وقيم وعادات اكتسبها من عدة مصادر، تميزه عن غيره من المجتمعات فهي موروثات تراكمية تعرف بالثقافة المجتمعية وتمثل المعيار الذي تتحدد به هوية كل مجتمع ولا يمكننا تصور مجتمع بلا ثقافة، كشكل الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات الذي يؤثر على بيئة المنظمة وعلى سلوك وتصرفات أفرادها.

لقد عانت دول العالم الثالث ظروف العدوان والاحتلال والتهجير والتشرد وضيق العيش حيث فرضت هذه الظروف القاهرة نفسها وجعلته ينصهر في بوتقة واحدة توحدت وتأصلت فيه القيم والعادات والمعتقدات وقد كان لكثرة التنظيمات دورها، حيث ميزت نفسها بثقافة خاصة عصبية على الانكسار مقاومة للاندثار.

وتعد الثقافة التنظيمية مصدر السلوك المشترك التي يقوم أعضاء المنظمة الواحدة بتبنيها والانتماء لها والتي تميزها عن غيرها، ومن ثم يوجد داخل هذه الثقافة جوانب إيجابية وسلبية فإذا زادت الجوانب الإيجابية عن السلبية اتصفت هذه الثقافة بأنها قوية وقادرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والعكس صحيح وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

فمن الأصالة والعراقة وعمق التاريخ تتبع ثقافتنا التنظيمية القوية المستوحاة من حديث النبي صلى الله عليه وسلم عن النعمان بن بشير: " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى ". (الصحيحين، ص 481) حيث حث على جماعية العمل والتعاون انطلاقا من توجيهات القرآن الكريم لقوله عز وجل: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" ( المائدة، 2)

إن ثمة اتفاق بين الباحثين على الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية في المنظمات فترسيخ القيم وأنماط السلوك والمعارف والخبرات التنظيمية وتدعيمها داخل المنظمة في وجدان العاملين يحول أداءهم من حالة الإكراه والإكراه إلى حالة المشاركة الفاعلة ويعد ذلك بلا شك عاملا مؤثرا في الاستعداد لمواجهة الأزمات في حال وقوعها ففي مسار حياة المنظمة العديد من المشكلات والأزمات التي تتطلب منها ضرورة التفكير في الابتعاد عن الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على التجربة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج العلمي في إدارة الأزمات بطريقة تساعد على التغلب عليها والتحكم في ضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها وتستفيد من إيجابياتها وتحقق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسارات لأدنى حد وتقييم ليس مدى النجاح والفاعلية اللتين تم فيهما التغلب على الأزمة، بل مدى المهنية والسرعة في السيطرة على الأزمة.

## ❖ مشكلة الدراسة:

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وتحدث الأزمات في جميع أنواع المنظمات كما يمكن أن تحدث عقب إنذار أو بدونه، وفي أي زمان ومكان. ونظرا لأن عدد الأزمات المحتمل حدوثها يبدو لا نهائي، ولا تستطيع أي منظمة مهما كانت قوة ميزانيتها أن تخطط لكل الطوارئ المحتملة.

ستتمثل مشكلة البحث في كيفية توصيف وإبراز دور الثقافة التنظيمية للأفراد في إدارة الأزمات في منظماتهم سواء بالحد منها أو تجنبها وإنهاءها، أو عدم إتاحة الفرصة لها نهائياً بالظهور. لذا فإن الأمر يتطلب إعطاء العناية الكافية للأبعاد والعناصر الأساسية للثقافة التنظيمية التي تؤثر بلا شك على جاهزية واستعداد المنظمة للأزمات المحتملة وتحقيق الاستجابة السلسلة للأزمة في حال وقوعها، وبالتالي فإن هدف الدراسة هو التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وعلاقتها بإدارة الأزمات وتتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة في المؤسسة (الديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها ONAAPH) ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي السابق مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية في الديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)؟
- ما واقع إدارة الأزمات في الديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)؟
- ما أثر القيم التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)؟
- ما أثر المعتقدات التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)؟
- ما أثر الأعراف التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)؟
- ما أثر التوقعات التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)؟

#### ❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

#### ✚ الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات الحديثة في مجال إدارة الأزمة التي تكشف مفهوم إدارة الأزمة في المؤسسات الاقتصادية.
- احتمالية إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه مع إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى واقتراحات.
- الربط بين متغيرين هامين هما الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمة، ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما.

#### ✚ الأهمية العملية:

يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسة محل الدراسة بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من الاهتمام بتقوية ثقافتها التنظيمية والاعتماد عليها في إدارة الأزمة؛ حيث حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على إدارة الأزمة نظراً للضرورة الحالية التي يمر بها العالم وهي أزمة كوفيد19 والتي أثرت على كافة الميادين والمؤسسات ، كما حاولت دراستنا التطرق إلى متغير هام وهو الثقافة التنظيمية وتبيان أثرها على إدارة الأزمة.

#### ❖ أهداف الدراسة: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في مختلف فروع الديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقتها (ONAAPH)

- التعرف على واقع إدارة الأزمات التي يواجهها الديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقها (ONAAPH).
- توضيح العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في الديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقها (ONAAPH).

### ❖ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية  $H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة في الديوان الوطني لصناعة الأعضاء الصناعية للمعاقين عند مستوى دلالة 0.05.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح أربع فرضيات فرعية وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على إدارة الأزمة في الديوان الوطني لصناعة الأعضاء الصناعية للمعاقين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على إدارة الأزمة في الديوان الوطني لصناعة الأعضاء الصناعية للمعاقين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على إدارة الأزمة في الديوان الوطني لصناعة الأعضاء الصناعية للمعاقين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على إدارة الأزمة في الديوان الوطني لصناعة الأعضاء الصناعية للمعاقين.

### ❖ نموذج الدراسة

#### متغيرات البحث

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية. والذي تم قياسه من خلال الأبعاد الأربعة: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات

المتغير التابع: الأزمة حيث تم قياسه من خلال: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة مواجهة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.

#### النموذج المقترح للدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

الشكل (أ) النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1- دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة: "عنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" رسالة ماجستير، جامعة نايف، المملكة السعودية 2003.

قام بدراسة عينة 385 فرد منها 210 عسكريون و175 مدنيون في الخدمات الطبية بالرياض والدراسة حول القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية وقياس مستوى الكفاءة ليصل للنتائج التالية:

القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

- اتضح ان هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية.

- اتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين 5 من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء: القانون، النظام، القوة، التنافس، الدافعية كل هذه مشتركة ترفع مستوى كفاءة أداء المنظمة.

2- دراسة الياس سالم: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

هدفت الدراسة حول معرفة تأثير بعض القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية بوحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم EARA التابعة للشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL على عينة تمثل ثلث المجتمع وكانت على 92 عاملا من مجموع 276 ووصلت إلى النتائج التالية:

- توفر فرق عمل في المؤسسة جوا من الانتماء والنشاط والرضا، ووجود رغبة في استمرار أعضاء الفريق معا وقبولهم لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها معا.

- اعتقاد الأفراد أن جماعية العمل تحقق أداءنا جيدا للمؤسسة وابدوا استعدادهم لذلك.

- استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي والإداري بغية الصمود في وجه المنافسة الشرسة.

- عدم الأخذ بعين الاعتبار الابتكارات والإبداعات وعدم وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين وان وجدت تكون حبرا على ورق لا على أرض الميدان.

- للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة وحسن تنظيمه في أداء الأعمال الموكلة لهم ويمثل الوقت بالنسبة لهم عقيدة نابعة من الأخلاق والدين.

3- دراسة عمrani محمد، هزوشي مداني: " الثقافة التنظيمية ودورها في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

ب- دراسات الأزمات:

1- دراسة إسلام وسام 2007، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة" توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
  - معرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.
  - 2- دراسة المحاسبة 2005، "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرار، حيث تم ذلك بأخذ عينة مكونة من 230 موظفاً في القطاع الحكومي ومن أهم نتائجها:
    - تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة
    - تصورات الموظفين لكفاءة اتخاذ القرارات.
    - توصلت الدراسة لأثر مهم ذي دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار.
  - 3- دراسة ساتشبيجنات، 2010، "نحو تطوير وتقييم نظام للمعلومات لإدارة الأزمات" وتستند هذه الأطروحة إلى:
    - مدى قدرة نظام إدارة معلومات الأزمات القائم على الشبكة على ضمان جودة المعلومات وجودة النظام في حالات الأزمات
    - ما الذي يجعل إدارة الأزمات مهمة صعبة ومعقدة في أكثر الأحيان خصوصاً في حالات الأزمات.
    - تؤدي المعلومات دوراً رئيسياً في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات.
- من خلال الدراسات السابقة وجدنا أن دراستهم لأثر متغير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة لم يكن مباشراً، أو أن الدراسة تعلقت بمؤسسات محددة أو قطاع محدد في بعضها الآخر، في حين أن دراستنا تحاول التعرف عن العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمة، وتحديدًا بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقها وحدة بسكرة (ONAAPH)

# الفصل الأول

(الإطار النظري للثقافة التنظيمية)

### تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتمام كبير من منظوري الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي في ادارة الموارد البشرية باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمة خاصة في الوقت الراهن الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المنظمات وتحقيق اهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن اعضائها من الالتزام والانضباط الابداع والابتكار المشاركة في اتخاذ القرارات مما يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية بصفة خاصة، وكذا التطرق إلى مكوناتها، ثم نعرض في تفصيل خصائص الثقافة التنظيمية، وأبوابها من وجهات نظر بعض العلماء، مستوياتها، محدداتها وأخيرا وليس آخرا وظائف الثقافة التنظيمية.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

#### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سوف نعرض أولا على مفهوم مبسط ومفصل عن الثقافة باعتبارها عنصرا أساسيا لموضوع بحثنا، بداية بماهية الثقافة مروراً بتعريفها، وذكر المفاهيم المرتبطة بها.

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها، وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة وما احتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.<sup>1</sup>

وعموما يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها، لذا سوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها:

1- المفهوم اللغوي للثقافة: يرى ديمورغون (dé morgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض. وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.<sup>2</sup> أما تايلور فقد عرف الثقافة بأنها (ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون ...).

2- كما عرفت على أنها مجموعة من الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات افراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة<sup>3</sup>. ومفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة لأي جزء منها أو متعلقة بها من حيث الأهداف والاتجاهات. لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة.

1مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفلك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

2- MOHAMEDNouiga, la conduit par la qualité dans un contextesocioculturale, Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle diriger par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

3غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

✓ القيم: هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام.<sup>1</sup> وقد عرف الأمريكي روكيتش القيم بأنها: " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختيار هدف آخر متاح<sup>2</sup>، أما القيم في منظمات الأعمال فتعرف بأنها عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات، وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.<sup>3</sup>

✓ الأخلاق: يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ. ويرتبط مفهوم الأخلاق بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، والتي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونونها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها. وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف.

ورد أيضاً في ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية أنه وُجد مع ظهور آداب الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك بسبب ظهور المنظمات الحديثة ومشكلاتها المتعددة التي تتزايد يوماً بعد يوم، ويمكن القول إنَّ اختلاف مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية يعود إلى تعدد أنواع الثقافات الفرعية المنبثقة عن المنظمات المختلفة سواء كانت رسمية أم غير رسمية، والجدير بالذكر أنَّ مفهوم الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير بمفهوم الثقافة بشكل عام، وكان من علماء التنظيم على الرغم من اختلاف وجهة نظرهم إلى الثقافة التنظيمية وتعريفها أن طوروها التعاريف المتداخلة وجعلوها مكملتها لبعضها، ليظهر مفهوم الثقافة الذي يشمل على العديد من المفاهيم الإنسانية والأخلاقية والتكنولوجية.<sup>5</sup>

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها، وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساساً في العمل، وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات مشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

1 أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

2 عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02.

3 أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46.

4 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

3 مقال للدكتور نور الدين بو علي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، algérien journal of Aride And

Environnement (AJAE) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 15، جوان 2014.

أما Scott فيرى أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة، بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام<sup>1</sup>.

في حين يعرفها Schein بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها، لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.<sup>2</sup>

أما Kurt Lewin يعرفها "بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."<sup>3</sup> أما باحثوا الإدارة الاستراتيجية فيرون "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية، وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات".<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: تطور الثقافة التنظيمية

يستمد الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراساتها وثورون التي أجراها التون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures standing on organisationnel* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي، فقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان A. A. Kenndery, T. E. Deal بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>5</sup>

1مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

2مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

3 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

كزين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 6.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، وتعمق هذا الاهتمام أكثر بعد ظهور نظرية (z) theory z culture. حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة، بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها: **نظرية روح الثقافة**، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع. **ونظرية التفاعل مع الحياة**، والتي تتمحور أفكارها حول الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بما من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

1 عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - ، مداخلة

مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 1.

2 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20 - 21 ماي، 2002، ص 9.

أولاً: الإنسانية: الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية؛ لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تعاقدهم مع المنظمة.

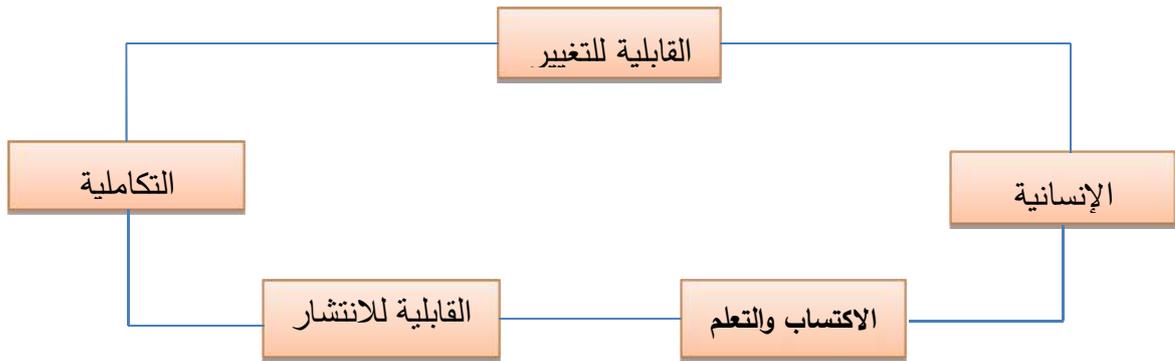
ثانياً الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية- بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد-؛ حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين<sup>1</sup>.

ثالثاً القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات.

رابعاً التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكلة نسفا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>2</sup>.

خامساً القابلية للتغيير: من أهم خصائص الثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير؛ وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات. ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وبيئتي في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي. ولكن عملية تغيير الثقافة تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

الشكل رقم 01 : خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

من جهة أخرى تذكر خصائص الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:

1عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

2ماجدة العتية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

- ترتبط ثقافة المنظمة بحجم المنظمة وعمرها وتاريخها.
- تتأثر وتتوثر على ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.
- عملية مكتسبة من خلال تفاعل واحتكاك الأفراد بالمجتمع.
- نظام مركب؛ أي يشكل خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات.
- نظام متكامل؛ حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- نظام مرن؛ أي يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.<sup>1</sup>
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- عملية قابلة الانتقال من جيل لآخر، فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- عملية ارضاء نفسي، فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.
- تعتبر الخصائص والسمات من أهم ما يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات، والتي يكون لها دور كبير في التنافس بينها، وكل منظمة لها منظومتها الخاصة بها من السمات التي تتناسب مع مدخلاتها الثقافية وهذا يعطيها القوة في التصدي الآلي لمحاولة العبث في ثقافة تلك المنظمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.<sup>3</sup>

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

**أولا الإشارات الثقافية:** وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

---

1 أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية محل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، 2008، ص 315.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2003، ص 424.

3 أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 3.

1- القيم: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني؛ لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.<sup>1</sup> ومن القيم نذكر المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.<sup>2</sup>

2- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف التنظيمية تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة،<sup>3</sup> أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>4</sup>

3- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>5</sup>

4- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات؛ وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>6</sup>

ثانياً الموروث الثقافي للمنظمة: ويقصد به الاحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، بجانبها الإيجابي والسلبي، حيث تحاول المؤسسة التركيز على الجانب الإيجابي ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد، أما السلبي فتحاول التغاضي عنه لأنه مثبط لعزيمة الأفراد ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

### 1- الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه؛ وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>7</sup>

1 المرجع نفسه، ص 3.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 312.

3 أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

4 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

5 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

6 Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition, dallaz, paris, 1998, p 52.

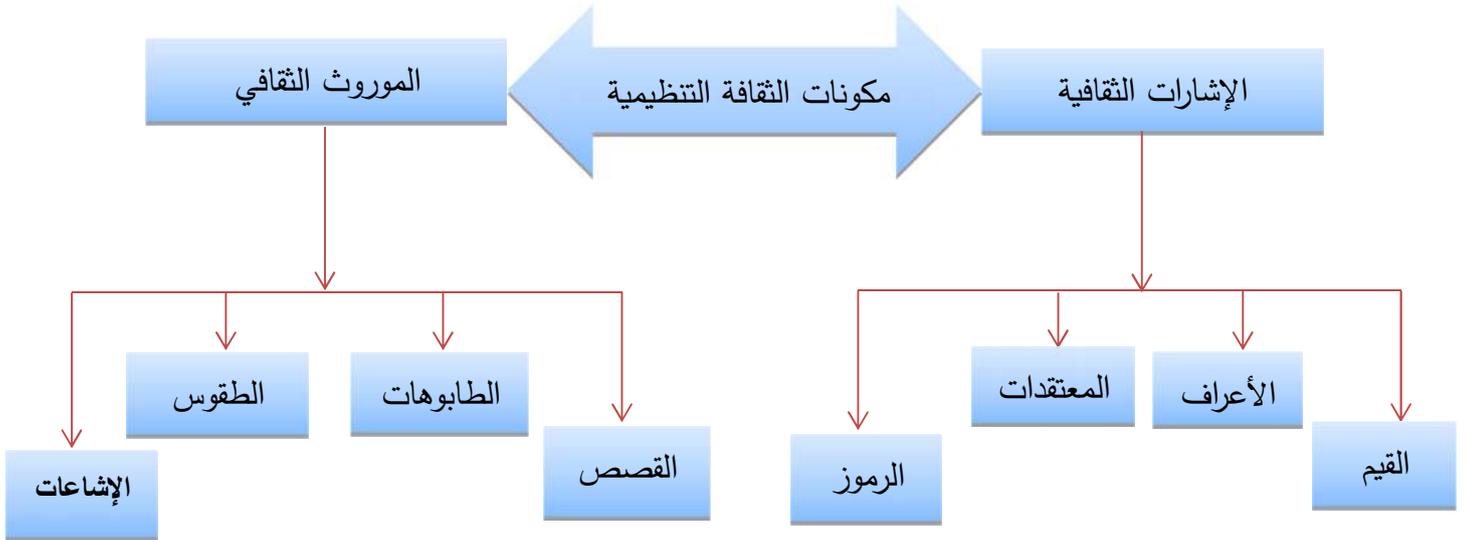
7 Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW- HILL, paris, 1991.

2- الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني<sup>1</sup>.

3- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة.<sup>2</sup> وتعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي<sup>3</sup>.

4- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات، والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

الشكل رقم 02 : مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

1 كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.  
2Pascal Laurent, Françoisbourrade, **économie d'entreprise** BTS- tome 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

3 كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ونظرياتها

#### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

ارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها، أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة، ذلك أنها قائمة في كل المنظمات فهي تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية،

وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية، ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة: بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب، وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين الإحساس بالهوية وروح الانتماء.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة<sup>3</sup>.

ثانياً أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة: تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1 أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق 2011، ص 98.

2 خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

3 خضير كاظم محمود، المرجع نفسه، ص 267.

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ الأعمال.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، كما تعتبر كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة<sup>1</sup>.
- كما يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للأفراد والمنظمات كما يلي:
- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه؛ حيث يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة.
- تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه<sup>2</sup>.
- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- تساعد الثقافة على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة في ظل التطور التكنولوجي والتكنات العالمية والتجمعات الإقليمية.
- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف الفرد وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

1محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالترام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

2 الدكتور محمود العميان، كتاب الثقافة التنظيمية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن طبعة 2010، ص 313-314.

- ثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.
  - تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم<sup>1</sup>.
- وعموما تساعد الثقافة التنظيمية في تشكيل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة إذا كان هناك انسجام ومعرفة لثقافة المنظمة، وهذا يؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء للمنظمة من قبل العاملين، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المنشودة لها وللعاملين في المنظمة وكذلك تضمن الاستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين، لتستطيع بذلك أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

### الفرع الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي نستعرض هذه النظريات:

- 1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، وكل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها.
- 2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في الاستمرار والتطور.
- 3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، ويؤدي القائد من خلالها أيضا دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره<sup>2</sup>، ويمثل جوهر هذه النظرية النظر إلى الحياة بالصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية. وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية هي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

1 المرجع نفسه، ص 55.

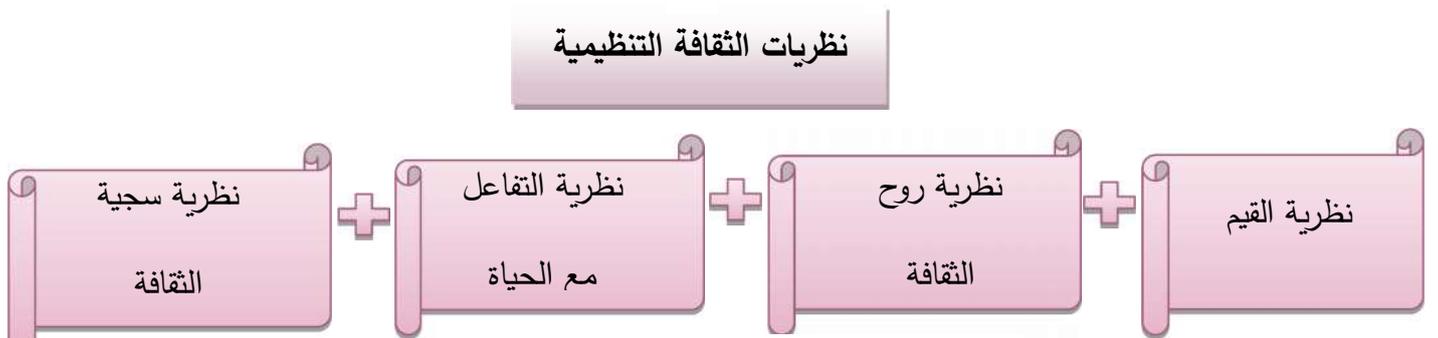
2 محمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات تليل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف،

الرياض، ص 120.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.
- 4- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة في الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة من خلال التدريب. وقد قام مجموعة من العلماء بعرض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية، ومن هذه العوامل نجد:
  - البيئة الأسرية، والتي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلفية وتحديد اتجاهات للتكيف ولعب دور الالتزام بالمعايير والقيم.
  - البيئة الاجتماعية والثقافية، وتتضمن الموارد الاجتماعية والعادات والتقاليد والأعراف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمعات، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في حريته وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة في المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء، كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها والعاملين في العادة يفهم من خلال الثقافة الموجودة بهذه المنظمات، هذه الثقافة التي تحدد بعض المعايير مثل:
    - حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن.
    - معايير السلوك سواء للأفراد أو المنظمات<sup>1</sup>.

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد مستقبلاً وفهم سيكولوجيات كل فرد والقيم التي يؤمنون بها فأهمية وقت العمل والانضباط الذاتي والالتزام الوظيفي للعامل كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات وكل هذه المعلومات، تساعد المنظمة على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، وبناء على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة من رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه وضبط سلوك الأفراد<sup>2</sup>.

الشكل رقم 03 : نظريات الثقافة التنظيمية



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

1 صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص22.  
2PDF created with pdf Factory Pro trial version [www. Pdfactory.com](http://www.Pdffactory.com).

### المطلب الرابع: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر تنوع الثقافات من أنصع الصور المرنة في علم الإدارة، إذ يعطى المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من منظمة لأخرى، ويمكن إجمال هذه الأنواع فيما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل والوحدات التي يتم فيها التنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقويم الثقافة يكون منظماً على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية: والتي تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع، يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني وعلى طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحقق.

4- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً داخل المنظمة، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً.

5- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور: وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

7- الثقافة القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات.

8- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

9- ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح لكل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

10- الثقافات الملائمة: يقصد بها عبارة استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة، وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح

أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية.

الكثير من المنظمات التي كانت قوية وأصبحت اليوم في الماضي، والسبب وراء ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي لا تلي الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والأفراد العاملين فيها، وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم والتطور في العصر الحديث، ومثال ذلك شركة نوكيا العالمية وغيرها من الشركات التي أصبحت من الماضي.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04 يمثل أنواع الثقافة التنظيمية:



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

### الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة عناصر تتجلى في القيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتساعد على فهمها وفهمهم لما حولهم مما يسهل عليهم تحليل الأحداث بالمنظمة، ويمكن حصر هذه المعايير فيما يلي:

أولاً ثقافة المجتمع: تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، حيث يؤثر كل هذا على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

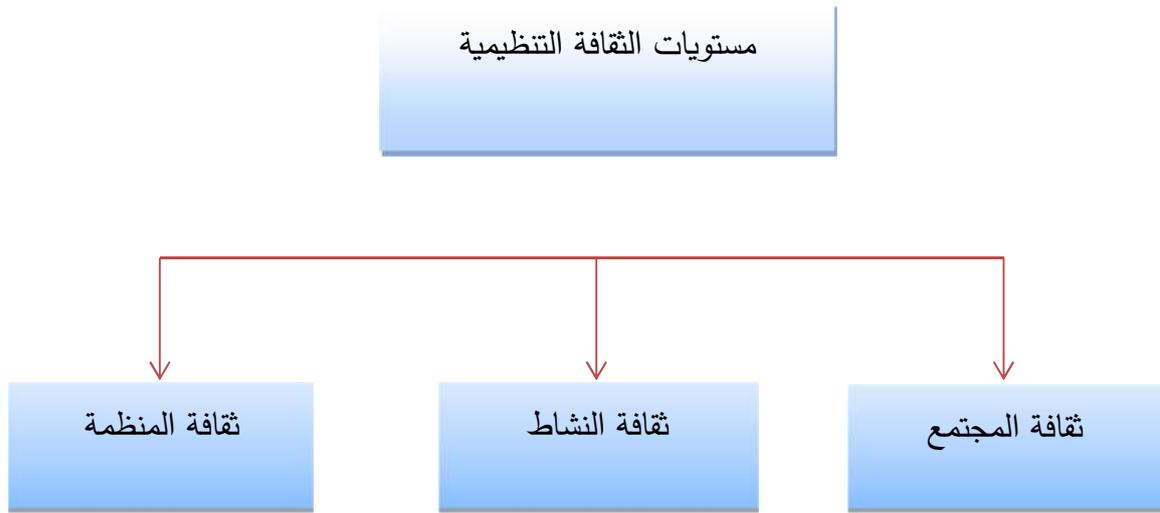
ثانياً ثقافة النشاط: القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط؛ أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة

1 السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2011، ص 314.

حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد، نوع لباسهم... ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ثالثا ثقافة المنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، والتي من شأنها أن تخلق نمطا تفكيريا وثقافيا متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة من تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

الشكل رقم 05 : مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

## المبحث الثاني: وظائف ومحددات وعوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
  - 2- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تحقيق الالتزام والولاء بين العاملين .
  - 3- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.<sup>1</sup>
  - 4- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين يتم الاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.
- و يعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز والتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كآلي:
- إحداث تغيير ودعم التطوير.
  - تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل الإدارة من خلاله خططها واستراتيجياتها وأهدافها.
  - تحقيق الدافعية؛ ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
  - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة؛ حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
  - تنمية الشعور بالأمن، وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ولتتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة.
  - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفي.
  - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.<sup>2</sup>
  - تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.

1محمد بن فرحان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2001، ص58.

2ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2005 ص63.

2عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003، ص50.

- تحدد السلوك المتوقع.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة<sup>1</sup>.
- تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية؛ حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء منها.
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة؛ حيث أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بانتماء قوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم بالمنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

### الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

- تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:
- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
  - خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
  - المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
  - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، والتي تشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع<sup>2</sup>.

2 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 82-83.

### المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: عوامل المحافظة الثقافية التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

**أولا الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، حسب مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

**ثانيا اختيار العاملين:** تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، ويجب في عملية الاختيار أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، لأن الأداء والفعالية في المنظمة قد يتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ثالثا المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تتأثر ثقافة المنظمة بمجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:

1- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

2- العمر التنظيمي: غالبا ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة.

<sup>1</sup>آيات عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق ص11.

<sup>2</sup> صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.

4- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

5- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

6- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة<sup>1</sup>. كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالعوامل التالية:

- تعاقب الأجيال فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

- القيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

- النمط الإداري السائد الذي يمثل واجهة حقيقية لثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: آليات بناء الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه آليات بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الاطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أكثر قوة ومتانة، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا رياديا في غرس العادات والتقاليد وخلق طرق العمل خصوصا في المراحل الأولى لتنشئة وتكوين المنظمة، كما أن الحجم الصغير والمتوسط للمنظمة في بدايتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في العاملين، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملين والتي ترسخ لديهم فكرة انها سلوكيات يكافون عليها، فيتم تعزيزها لأنها تعتبر طريقا لكسب مزايا ومنافع لهم<sup>3</sup>، ويمكن اختصار الآليات الرئيسية لتشكيل وبناء الثقافة التنظيمية لأي منظمة في ثلاث آليات هي:

1- فلسفة المؤسسين: ويقصد بها ما يصنعه المؤسسين للمنظمة من بذور أولية لثقافتها المستقبلية، والتي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم التي تلائم وتسائر ثقافة مجتمعهم.

1 السواط طلق عوض الله والعتيبي سعود محمد، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الناشئة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، ص 60-61.

2 صالح بن سعد المريخ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، طبعة 2008، ص 76.

3 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2000، ص 163.

2- سياسة إدارة الموارد البشرية: اذ يتجسد ذلك في الاسلوب المعتمد في اختيار الأفراد العاملين في المنظمة ويجب أن يكونوا متوافقين مع ثقافة المنظمة وقيمها ومبادئها، وهذا الاختيار يفضل فيه التركيز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفير الكفاءات بالمقابل.

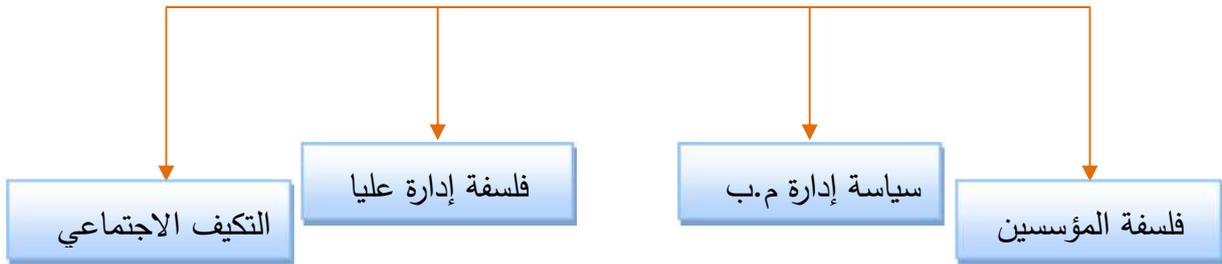
3- فلسفة الإدارة العليا: يعبر عنه بسلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث مدى مشاركة المستويات السفلى وكذا الطبقة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ومدى مستوى التفويض الإداري الحر الممارس من قبل الإدارة في المنظمة.

4- التكيف الاجتماعي: ويقصد به قدرة الموظف الملتحق حديثا بالمنظمة على التكيف والانصهار والاندماج بما تملبه عليه متطلبات وشروط العمل الجديد وثقافة المنظمة، وما يليه بعد ذلك من توفير لمتطلبات هذا التكيف من أجواء وأدوات<sup>1</sup>. وبناء ثقافة تنظيمية ذات خصائص مميزة يتطلب ثلاثة شروط أساسية:

- الاستقرار الوظيفي.
  - عدم توفر بدائل عمل بمنظمات أخرى.
  - وجود نوع من التفاعل بين أعضاء التنظيم.
- لكنه من الصعب تغيير ثقافة المنظمة ويعود السبب في ذلك أنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم - أخلاقيات العمل، القيم التنظيمية، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، قد يصعب تغييرها إلا في حالة حدوث تغيرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

والشكل رقم 06 : آليات بناء الثقافة التنظيمية

### آليات بناء الثقافة التنظيمية



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

1موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 43-44.

فالثقافة التنظيمية ليست برصيد جاهز أو قواعد وأساليب موضوعة من المعارف بل هي نمو ذهني وانفعالي، يتفاعل فيه المنهج مع المعرفة لتشكيل مبادئ تسيير عليها المنظمة في مشوارها نحو النمو والتوسع.

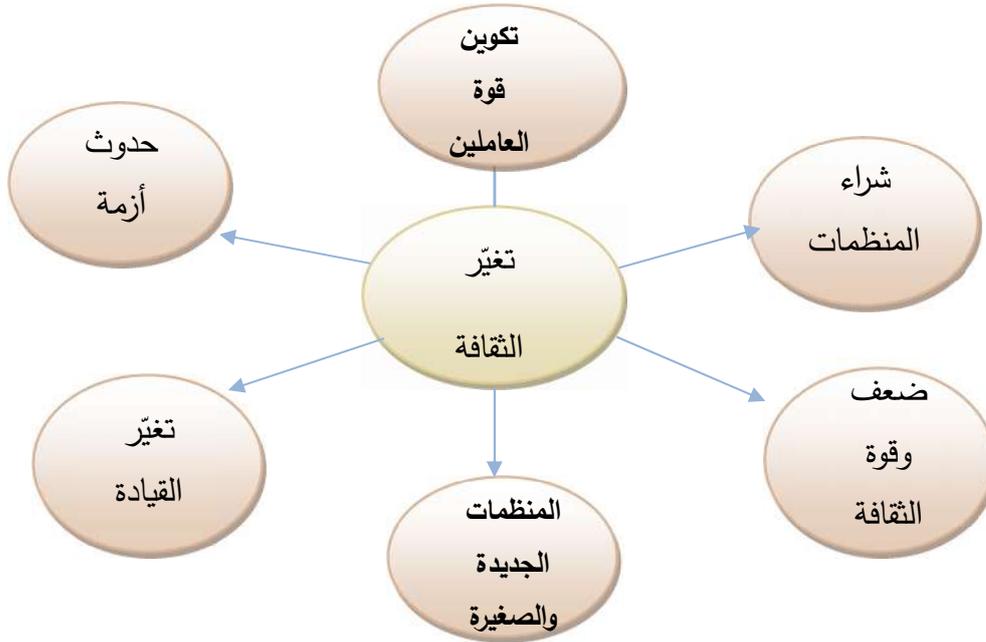
### الفرع الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

إن انتقال الثقافة التنظيمية بين الأجيال جعل منها غير ثابتة، أضف إلى ذلك التغيرات التي يمر بها العالم غير المستقرة من حيث الأسواق والتقنيات والسياسات وهي كلها تعتبر عوامل تُحدث تغيير في ثقافة المنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تكوين قوة العاملين: إن التحاق عاملين جدد بالمنظمة يجلب معه اختلاف في التوجهات والسلوكيات عما هو سائد بين قدماء المنظمة، ومع مرور الوقت قد يؤثر على ثقافة المنظمة، فاختلافهم في العرقيات والانتماءات الاجتماعية يجعلهم يختلفون حول اللباس والاكل والوقت لهذا يمكن القول أن التغيير الثقافي قد يرجع للعمالة الجديدة.
- 2- شراء المنظمات: هذا العنصر نوضحه بمثال فعند شراء شركة أو دمجها من طرف منظمات أخرى يؤدي للاهتمام بالجانب المالي بداية مما يخلق صراع ثقافي خصوصا اذا كان هناك اختلاف ثقافي بين المنظمين.
- 3- حدوث أزمة قوية: وتتخلص هذه الأزمات في تقليص التمويل، أو خسارة عميل اساسي، تغيير تكنولوجيا أساسية بالمنظمة،... الخ كل هذه الازمات قد تستوجب تغيير مفاجئ لثقافة المنظمة.
- 4- تغيير القيادة: هنا يمكن أن ينتج عن تغيير القادة (الإدارة) توفير مجموعة مبادئ أساسية بديلة تعتبر أكثر أهمية للمنظمة في الوقت الراهن لأنها تستجيب لأزماتها، ويجب أن يعكس هؤلاء القادة ماستكون عليه المنظمة مستقبلا.
- 5- المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة صغيرة وجديدة وقليلة العمالة كلما كان تغيير ثقافتها أسهل، ويسهل على القادة تفصيل قيمها الجديدة.
- 6- ضعف وقوة الثقافة: اذ كلما كانت الثقافة ضعيفة كلما كانت أكثر قابلية للتغيير فور توفر الظروف، والعكس صحيح كلما كانت الثقافة قوية باتفاق الاعضاء على قيمها ومبادئها كلما كان تغييرها صعبا مهما توفرت الظروف<sup>2</sup>.

1أجيرالد جريدينغ، روبريث بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد الرفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة السعودية، ط1، 2004.

2ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003، ص 326.



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

### الخلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على مفهومي الثقافة والثقافة التنظيمية، مكوناتها وخصائصها ومحدداتها ووظائفها وعوامل المحافظة عليها وأنواعها وكذا التطرق إلى بعض نظرياتها إذ تبين موقعه ضمن إطار الإدارة داخل المنظمة وذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة والمشاكل والإبداع في حلها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمة.

# الفصل الثاني

(الإطار النظري للثقافة التنظيمية)

### تمهيد

تعتبر الأزمة من العناصر المؤثرة على المنظمة وأعضائها حيث لها تأثير مباشر على الجوانب الأشد حيوية للمنظمة فتكون سببا في ازدهارها أو انهيارها ويمتد تعاملها وتأثيرها إلى المجتمع أيضا وكما للأزمة جذور للفشل لها بذور للنجاح وان العنور على بذور النجاح المحتملة ورعايتها وحصدتها أمر حيوي لها، حيث أن للأزمة اثر كبير في اكتشاف المعرفة بالمتغيرات البيئية المتعددة الداخلية والخارجية التي ألقت بظلالها وثقلها على منظماتنا وقياداتها الإدارية التي تحتاج إلى قاعدة معلومات لاختزال الزمن باتجاه السيطرة والاحتكار لسوق المنافسة وذلك لرسم خارطة الأعمال لدعم الفكر الاستراتيجي لمتخذي القرار الإداري وبناء رؤية مستقبلية لمعالجة الأزمة وبالتالي تكون انطلاقة لبناء قرار إداري سليم وإدارته بنجاح وسلاسة وإخراج المنظمة من حلقة الخطر إلى بر الأمان.

## المبحث الأول: ماهية الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها

### المطلب الأول: ماهية الأزمة

#### الفرع الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها

أولاً مفهوم الأزمة: لغة تعني الضيق والشدة. ويقال أزمة مالية أو أزمة اقتصادية أو أزمة مرضية، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها

والأزمة جمعها أزمات وتعني لغة أزمة حادة كالأزمات السياسية وأزمة العام: اشتد قحطه وأزم الدهر عليهم، تأزم الامتناع عما يضر، يقولون أصل كل دواء الأزم وأوازم الشدة والضيقة. نقول أزمة اقتصادية، أزمة سياسية<sup>1</sup>.

وعُرِّفت الأزمة اصطلاحاً: " موقف محدد يهدد مصالح المنظمة وصورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي<sup>2</sup>.

كما عرفها البعض بأنها: " تعبر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مشروع - .... ) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية<sup>3</sup>.

كما ينظر إلى الأزمة من عدة زوايا حيث:

- من الزاوية الإدارية: تعتبر الأزمة هنا ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً للبقاء المنظمة واستمرارها، وتتميز بدرجة من المخاطرة.
- من الزاوية الاجتماعية: الأزمة هنا بمثابة انهيار كيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم كنتيجة للتغيرات التي تحول الفرد إلى مجرد شيء.
- من الزاوية السياسية: تتمثل الأزمة في موقف يستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي (إداري - اجتماعي - اقتصادي - ثقافي)، وترجع هذه الأزمات إلى فشل القيادة السياسية أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية<sup>4</sup>.
- من الزاوية الاقتصادية: تتمثل الأزمة في الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء وتحقيق غاياتها.

1 البزاز حسن، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2001، ص 11.

2 منير عبوي زيد، إدارة الأزمات، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 19.

3 الخضير محسن أحمد، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، ط1، 2003، ص 53.

4 عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية وأساليب وقائية، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1977، ص 5-6.

- من الناحية الطبية: الأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور إما إلى الأفضل (الحياة) أو إلى الأسوأ<sup>1</sup>.

وخلاصة القول فإن الأزمة هي نقطة تحول من الأفضل إلى الأسوأ، وهي موقف بلغ مرحلة حرجة، فهي حالة من عدم الاستقرار تؤدي إلى أوضاع جديدة، وهذا يتطلب سرعة في اتخاذ القرار وإجراءات متناسبة مع الموقف لتفادي الآثار السلبية المتوقعة.

**ثانيا خصائص الأزمة:** تتميز الأزمة بخصائص منها:

- 1- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.
- 2- نقص المعلومات وعدم دقتها.
- 3- تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.
- 4- مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات الفجائية.
- 5- المفاجأة، واستحواذها على الاهتمام الأكبر لدى المؤسسات والأفراد.
- 6- تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة، نظراً لأن ذلك يتم في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- 7- تثير حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.
- 8- مواجهة الأزمات تتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتصف بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين أطراف ذات العلاقة.
- 9- تتطلب مواجهة الأزمة إعادة النظر في وسائل التنبؤ بها وما يتصل بذلك من تقنيات<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أسباب حدوث الأزمات ومراحل نشأتها

أولاً أسباب حدوث الأزمة: تعددت آراء العلماء في تحديد أسباب نشوء الأزمة، وتباينت أفكارهم في الوصول إلى مجموعة الأسباب المؤدية لخلق الأزمات، وغالبا ما يرجع نشوء الأزمات إلى أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض، لكن أهم

1 العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993، ص 15-16.

2 عبيد عاطف، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلة الإدارة، العدد الرابع، المجلد 25، 1993، ص 12.

الأسباب الحقيقية لنشأة الأزمات هو عدم القدرة على التخطيط والتنبؤ وعدم المعرفة المسبقة وعدم توفر المعلومات، بالإضافة إلى ضعف القيادة وعدم توفر مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات<sup>1</sup>.

هناك أسباب مختلفة لحدوث الأزمات، يمكن عرضها كما يلي:

- 1- سوء الفهم: وهو سوء استقبال وتحليل المعلومات، وعدم القدرة على ربطها بالأزمة، والتسرع في اتخاذ القرارات ومن أسبابه:
  - قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
  - المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
  - عدم القدرة على جمع المعلومات.
  - تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
  - عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
  - الخداع البصري في استقبال المعلومات.
  - ضعف الحواس كالسمع والإبصار عند استقبال المعلومات.
  - سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.
- 2- سوء التقدير: وهي تعني أن المعلومات تعطى لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء التقدير ما يلي:
  - المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.
  - الثقة الزائدة في النفس.
  - الشك في قيمة المعلومات.
  - التأثر بشعارات وهمية (مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى)
  - الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.
  - الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.
  - عدم التحليل للمعلومات الواردة عن الأزمة.
- 3- سوء الإدارة: حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الكوارث والأزمات، ومن أسباب سوء الإدارة ما يلي:
  - عدم وجود نظام للتخطيط.
  - عدم وجود نظام للمعلومات.
  - عدم وجود اهتمام بالأزمات.
  - عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في هيكل التنظيم.

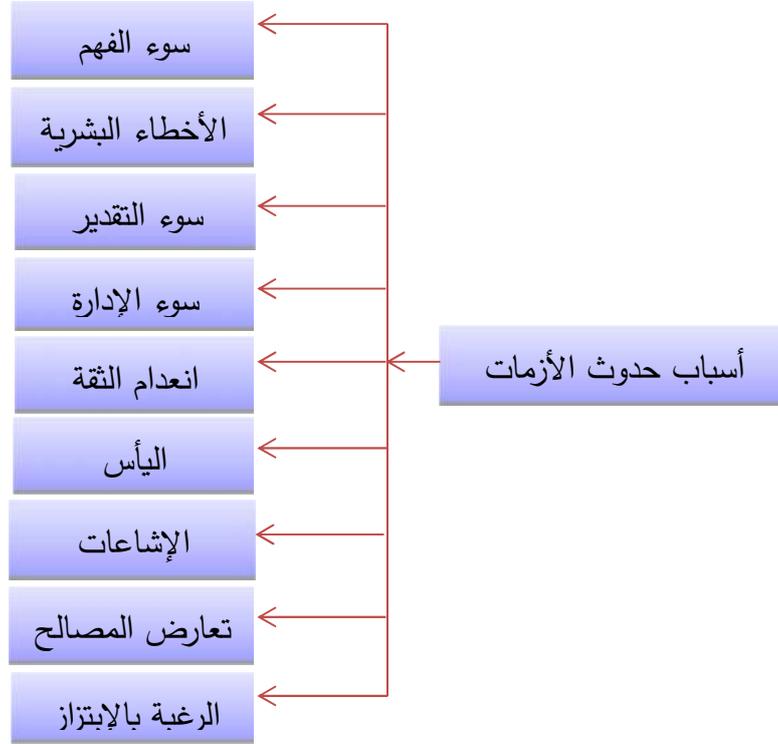
1 إسلیم وسام، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2007، ص 21.

- الصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين.
- عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.
- الاستبداد الإداري.
- 4- الأخطاء البشرية: هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة، وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:
  - عدم مناسبة التعليم لمتطلبات الوظيفة.
  - انعدام التدريب.
  - تدهور الدافعية والمعنويات.
  - قلة الخبرة في نوعها وسنواتها.
  - عدم مناسبة الصفات الشخصية.
  - تدهور صحي.
  - التعب والإرهاق.
  - عدم التركيز في العمل.
  - الإهمال.
- 5- انعدام الثقة: وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة، ويرجع سبب عدم الثقة إلى ما يلي:
  - سيادة ظروف عمل سيئة.
  - انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.
  - التوجس والخوف من تصرفات النظام.
  - عدم الاهتمام بالعمل.
  - استرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيل السياسية.
  - عدم كفاءة النظام الإداري.
  - الاستبداد والديكتاتورية في العمل الإداري.
- 6- اليأس: ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، وهو فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل، ومعالجة أسبابها، ويرجع ذلك لأحد الأسباب التالية:
  - تدهور في الأنظمة الإدارية.
  - الشعور بالظلم.

- انخفاض الدخل والراتب.
  - عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.
  - القمع الإداري.
  - الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.
- 7- الإشاعات: وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:
- انعدام الحقائق لدى الناس.
  - وجود تحبط لدى المسؤولين.
  - إهمال الأزمة.
  - مناخ به شح في المعلومات.
  - وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.
  - سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
  - وجود توتر جماهيري.
- 8- تعارض المصالح: وهي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات، حيث أن لكل طرف مصالح معينة، فإذا ما تعارضت المصالح برز الدافع للأزمة نتيجة اختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى، ومن أسباب التعارض في المصالح والأهداف
- اختلاف الاهتمامات.
  - انعدام الاحترام المتبادل.
  - عدم وجود آلية لفض النزاعات.
  - وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء.
- 9- الرغبة في الابتزاز: هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز. ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:
- استعراض القوة أمام الآخرين.
  - تعارض المصالح.
  - الرغبة في صنع أزمة (أو الإدارة بالأزمات).
  - الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى.
  - عدم وجود واعز ديني أو أخلاقي.

- استسلام البعض للابتزاز<sup>1</sup>.

والشكل رقم 08 أسباب حدوث الأزمات



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

وبناء على ما سبق نستنتج أن أسباب نشوء الأزمات يرجع لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويسمى بالأسباب الخارجية، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة.

وخلاصة القول نستنتج أن الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمات سببها الرئيسي هو عدم القدرة على التنبؤ والمعرفة المسبقة، وعدم توفر مخططات سابقة للتصدي لهذه الأزمات.

ثانياً مراحل نشأة الأزمة: تعتبر الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن حي، وتمر الأزمة في دورة نشأتها واکتتمالها بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه

1 الدكتور أحمد ماهر، كتاب إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، سنة 2011، ص 22.

المراحل، فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهته وبدء التعامل معها<sup>1</sup>.

وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة، والحد من تداعياتها وآثارها، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وتقسم مراحل الأزمة خلال دورة حياتها على النحو التالي:

1- مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحساس مبهم بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها مرحلة الاصطدام.

2- مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد، وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش حيث يغديها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات وهي:

- مغذيات ومحفزات ذاتية، مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
  - مغذيات ومحفزات خارجية، استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها لتضيف إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش.
- وفي هذه المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها.

3- مرحلة نضج الأزمة: وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.

4- مرحلة انحسار الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم (أي الأزمة) الذي يؤدي جزءاً هاماً من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريجي، ومن المهم أن يكون لدى القيادة بعد نظر في تلك المرحلة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة تبعث فيها الحيوية، ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

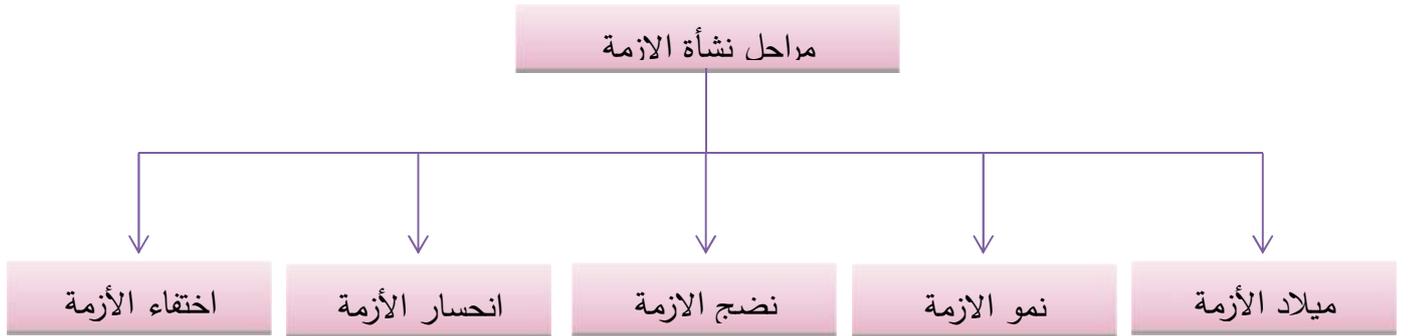
5- مرحلة اختفاء الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتمي لها، ثم تلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد بدأ وانتهى، حيث إن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً، ومن المهم في هذه المرحلة أن تكون الإدارة ملمة بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة، وحتى بعد وصول الأزمة إلى مراحلها النهائية لا بد أن يكون لدى الإدارة

1 مقال للباحث، فارس النفيعي، مراحل نشأة الأزمة، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010/08/30.

نظرة مستقبلية لمتابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة تؤدي إلى نمو الأزمة من جديد بعد اختفائها التدريجي<sup>1</sup>.

ومن خلال المراحل السابقة يمكن القول أنه وعند نشوء الأزمة من المهم متابعة دورتها من قبل المنظمة، فكلما كانت هناك سرعة في التنبه ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عناصرها كلما كانت المنظمة أقدر على علاجها والتعامل معها بكفاءة.

والشكل رقم 09 يمثل مراحل نشأة الأزمة:



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

### المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات والمتطلبات الإدارية للتعامل معها

#### الفرع الأول: ماهية ادارة الازمات

أولاً تعريف إدارة الأزمة: إدارة الأزمات هي نشاطا تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط ناتجة عن الأزمة، إذ أنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالبا ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون مرة أخرى.<sup>2</sup>

وقد تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، واستعمالها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يُسعى الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرزات الأزمة.

1 الخضيرى، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 48-56.

2 الدكتور، هلال محمد، مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، مركز الأداء والتنمية ط2، القاهرة، 1996،

وعموما يقصد بإدارة الأزمة منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات، والمعرفة، والوعي والإدراك، والإمكانات، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة<sup>1</sup>.

وقد عرفها ( فنك ) Fink على أنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد، وذلك لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث<sup>2</sup>.  
ويقصد بإدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة، مع مراعاة تجنب جوانبها السلبية والاستفادة من جوانبها الايجابية.

كما يقصد بها أيضا كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب جوانبها السلبية، والاستفادة من ايجابياتها<sup>3</sup>.

وتعرف إدارة الأزمات أيضا بأنها علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات<sup>4</sup>.

**ثانيا مبادئ وأهداف ومهام إدارة الأزمات:** تتمحور مبادئ إدارة الأزمات في نقاط محددة مدروسة علميا ومنهجيا، حيث يجب على كل منظمة الإلمام بهذه المبادئ في تسييرها الذاتي أثناء الأزمات ونخلص أهم هذه المبادئ كالتالي:

- 1- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمات، وبدون تحديد هذا الهدف لا تستطيع إدارة الأزمات تحديد أي الحالات تستلزم تدخلا سريعا وأيها لا يستلزم ذلك، كذلك فإن عدم تحديد الهدف بوضوح قد يكون سببا في اللبس بين المفاهيم المختلفة والمرتبطة بالأزمة.
- 2- ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- 3- ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- 4- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات، سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.

1 الصيرفي عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الإصدار الأول، عمان، 2003، ص 311.

2 حمدونة حسام، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة غزة، 2006، ص 2.

3 السيد رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 35.

4 عليوة السيد، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 25.

- 5- البحث عن القيادة السرية الرشيدة غير الانفعالية، والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب عملي.
- 6- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة.
- 7- تحليل وتقييم الأزمات السابقة، وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى، أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.
- 8- أما الأهداف العامة لإدارة الأزمات فتكمن بتحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف تجنب أخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيف الأضرار بأكبر نسبة ممكنة وإعادة التوازن، ويمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف بصفة عامة إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>
- توفير القدرة العملية على القراءة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الفعال والأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد أو التخفيف من آثار الأزمة.
  - تحديد دور كل جهاز من أجهزة المنظمة المعني لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة، والسعي نحو عدم تكرارها مرة أخرى.
  - توفير القدرات العملية والإمكانات المادية وذلك استعداداً للمواجهة، وسرعة إعادة البناء بأقل تكلفة ممكنة.
  - العمل على إزالة كل مسببات الأزمة منعا لحدوثها.
  - تقليل آثار الأزمة عند حدوثها وذلك بتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهتها.
- وتسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق تلك الأهداف من خلال القيام بالمهام التالية:
- خلق وعي عام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا المنهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات السريعة المنظمة لظروف الأزمات.
  - إحداث جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة، حيث يتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص تحت قيادة فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة.
  - تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.
  - خلق توازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، إذ أن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر، أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وتمنح صلاحيات أوسع، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات لتوازن بينهما<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة:

1 هلال فاروق محمود، الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام الداخلي، الهيئة العامة للاستعلامات، 1992.

2 بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، مجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019، ص 124.

وتنقسم المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة إلى عدة مراحل نذكرها بالتفصيل فيما يلي:

**أولاً مراحل إدارة الأزمات:** كما رأينا فإن الأزمة تمر بعدة مراحل، ويجب على المسؤولين ومنتخذي القرارات والمديرين التعرف على كل المرحلة تمر بها الأزمة، وبناء على ذلك يتم تحديد العلاج والتصرف مع الموقف، وتتطلب كل مرحلة من مراحل الأزمة إدارة جيدة، وبشكل عام تمر عملية إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية يمكن التعرف عليها كما يلي:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** الشعور باحتمال حدوث الأزمة: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرين، ولكن يوجد احتمال انه من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

**المرحلة الثانية:** الاستعداد والوقاية: وتكون هذه المرحلة هي مرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، مع تحديد كافة الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، مع مراعاة تدريب وتكوين الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة، وذلك مع ملاحظة أن وضع خطة يكون أفضل من الارتجال والعشوائية.

**المرحلة الثالثة:** حدوث الأزمة: هذه هي مرحلة إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها وكذا درجة التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

**المرحلة الرابعة:** استعادة التوازن والنشاط: وهي مرحلة اعتماد وتنفيذ البرامج المجهزة والمعدة مسبقاً، واستعادة نشاط المنظمة من خلال تلك البرامج والخطة، وذلك سعياً لإعادة التوازن بشكل تدريجي، وعادة ما تشعر الجماعة في هذه المرحلة بشيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجهود الجماعية لكل الأطراف وتتماسك في مواجهة الخطر.<sup>2</sup>

**المرحلة الخامسة:** التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مواجهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة، ويجب في هذه المرحلة توزيع المكافآت المادية والمعنوية بشكل عادل وموضوعي على كل من شارك في حل الأزمة.

**ثانياً المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:** التعامل مع الأزمات هي عملية الاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث، وكذا قراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام، يقضي بنا على أن اغلب المجتمعات التي تعتمد الهرم القيادي فيها على فرق أزمات خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات تكون هي المجتمعات الأكثر قوة واستمرار مقارنة مع غيرها من المجتمعات التي اعتمدت أسلوباً مرتجلاً والتعامل بخطط غير مدروسة والصراع والتوتر، مما أدى إلى ضعفها، حيث من المعلوم أن الأزمات ظاهرة ترافق

1 الصبري عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 الإصدار 1، 2003، ص الصبري، 2003، ص 311-312.

2 السيد رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، 2002، ص 42.

الشعوب والأمم في جميع مراحل نشأتها وتطورها وانحدارها بحيث أن الأزمة هي خطر وتهديد وكذا ضيق وقت التصرف وقدموها المفاجئ، وتتطلب سرعة التدخل وأساليب مبتكرة ومن أهم الأساليب المتبعة إداريا مايلي: <sup>1</sup>.

1- تبسيط الإجراءات: إن التعامل مع الأزمة يختلف تمام الاختلاف في التعامل مع بقية المشاكل التي تتعرض لها المنظمة حيث ينبغي أن لا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة، لأن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى سرعة التدخل الحاسم والسليم، باستخدام أبسط الإجراءات التي تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

2- إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية: إن التعامل مع الأزمة يجب أن ألا يخضع للعشوائية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة، لمنع وقوع الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وللمنهج الإداري العلمي أربع وظائف أساسية هي:

1- التخطيط: هو وضع تصور دقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، مع مراعاة الوقت المحدد لها، ومن يكلف للقيام بهذا العمل، حساب الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك، ويقصد بالتخطيط للأزمات وضع برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

2- التنظيم: حيث يقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، وذلك بتحديد الأعضاء المؤهلة إليهم المهام الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهمة المرتبطة بكل عضو، وكذا الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، مع ضرورة تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال التي تربط بينهم على مراعاة العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ. <sup>2</sup>

3- التوجيه: ويقصد به إرشاد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، كما يحرص على تزويدهم بالمعلومات والتعليمات المطلوبة في التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، ودفع العاملين على التعاون مع الفريق، وكذا تقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة. <sup>3</sup>

4- المتابعة: وهي إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والحرص على التأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة ومعرفة مواطن

1 الدكتورة فاطمة عبد الله الدربي، مقال لصحيفة البيان، طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الإلكترونية، 2020/10/20، www.albayan.ae

2علوية السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص 22.

3 البزاز حسن، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 33.

الضعف لاجتماعها.<sup>1</sup> حيث تعتبر متابعة الأزمات ركنا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات، ولتحقيق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية:

- الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة
  - التواجد في موقف الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول
  - تهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على أكمل وجه.<sup>2</sup>
  - تقويم الأزمات: ويقصد به الحكم أ تقييم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، ورصد المواقف الأزمومية، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والاستفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية.<sup>3</sup>
- ويهدف تقويم الأزمات إلى:

- تحديد أسباب حدوث الأزمة.
  - منع حدوث الأزمات في المستقبل.
  - تحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع.
- كما يتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة كمراجعة السجلات، والمقابلات، والمعائنات الوظيفية، وكذلك بأشكال مباشرة مثل: السجلات الدورية والمتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة.<sup>4</sup>

1- توفر الإمكانيات والحضور الدائم: تحتاج الأزمة إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية الكافية من الموارد المادية والبشرية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا يكون من خلال الغياب بعيدا عن الأزمة وعن موقع أحداثها، بل يتطلب الأمر الحضور الدائم الذي يمثله الفهم العميق والأوسع لأسباب الأزمة.<sup>5</sup>

2- تفويض السلطة واتخاذ القرار: تعد عملية تفويض السلطة محور العملية الإدارية في إدارة الأزمات، وتفويض السلطة لا يعني إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدد، بل إن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات

1 رمضان زياد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني عمان، 2003، ص 274.

2 محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، 2003، ص 40.

3 الطحاوي طارق، دور النظم الأخيرة في إدارة الأزمات والكوارث، محاضرة أقيمت في المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة 1996، ص 5.

4Gable، 1999، P 247.

5 عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط3 القاهرة، 2004، ص 31-

الإدارية ذاتها، أو الأقرب منها، حيث يجب منح كل فرد من أفراد الفريق المناسبة إليه عملية معالجة الأزمة السلطة الضرورية لاتخاذ القرار المناسب، إذ أن سرعة الأحداث تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف وذلك سعياً لتقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق وإن فعالية القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر وهي: الفاعلية: والتي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.

الرشد: ويقصد به أن تكون تكاليف القرار وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن. القبول: ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار<sup>1</sup>.

3- فتح قنوات الاتصال: يتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة، ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضه مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار<sup>2</sup>.

4- توفر نظام للمعلومات في الأزمات وهو عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية من التجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات، يعمل على جمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة وذلك من أجل السيطرة عليها بفعالية<sup>3</sup>.

وبناء على ذلك يتضح لنا أن هناك عناصر يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات.

ويعد توفير نظام معلومات في الأزمة على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية، لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

- الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة.
- التغلب على عامل ضيق الوقت ونقص المعلومات.
- السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر.
- ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

1 محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 156.

2 عبد الوهاب علي محمد، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2000، ص 106.

3 عبد الوهاب علي محمد، المرجع نفسه، ص 45.

ويعتمد نجاح نظام المعلومات، وحسن توظيفه في إدارة الأزمة بفاعلية على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها منها ربط نفايات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالبا ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أولا بأول<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل مع الأزمة

#### الفرع الأول: مفهوم فريق إدارة الأزمة

نتيجة لتشعب وتشابك واعتمادية العلاقات والعوامل الدافعة للأزمة والمحفة لها، فالأمر يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، ولحل الأزمة بالشكل السليم، وبدرجة عالية من الدقة، ويقصد بفريق عمل إدارة الأزمات مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بدقة، وفقا للخبرات محددة مسبقا من خلال دراسات معمقة في هذا المجال، بترافق مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر من أزمات حدثت لمنظمات مماثلة من أجل مواجهة الأزمات<sup>2</sup>.

لذلك يمكن القول أن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم، بل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع الأزمات تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة<sup>3</sup>.

ويجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة فهو غالبا يعتبر جزءا من الهيكل التنظيمي، وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة الأزمة ومكوناتها المشتركة إذ يعتمد في تشكيله غالبا على أعضاء الفريق الثابت<sup>4</sup>.

#### الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الأزمات

عند وقوع الأزمة وتفاقمها تلتجئ المنظمة إلى البحث عن حلول وطرق وأساليب للتسيير والصمود خلال الأزمة والسير بها إلى بر الأمان معتمدة في ذلك على وضع خطط واستراتيجيات بناءة للعبور الآمن والخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر

1 المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة، 2002، ص 35.

2عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 64.

3 إسلیم وسام، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 77.

4 عودة رهام، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 36.

والتكاليف الممكنة مع الحيلولة دون فقدان التوازن وفيما يلي نلخص أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات للخروج من الأزمة التي أملت بما إذ أنها نوعان ونوجزها فيما يلي:

أ- الاستراتيجيات التقليدية: بمعنى تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، فتعودت المنظمات والدول على استخدامها.

ب- الاستراتيجيات الحديثة ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي. وعلى المدير أن يختار من هذه الجعبة ما يناسبه من استراتيجيات ويناسب الأزمة، كما عليه أن يعيان لكل منها مزايا وعيوب.

أولا الاستراتيجيات التقليدية: تم استخدام العديد من الاستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجريبها والتحقق من دقتها.

1- الإنكار: ويقصد به رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتيم الإعلامي للموقف، وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً ومتسلطاً يميل إلى أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعتيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه "ليس في الإمكان أحن مما كان"، وأن النظام يتسم بالازدهار والرواج، وعندما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود: أعداء للنجاح، وهناك قوى حاكمة، والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح، ومن خلال الأفكار والرفض والتعتيم يتم تدمير الأزمة، وتميل تلك المنظمات المتسلطة إتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل:

- تسرب غازات في أحد المصانع.

- وجود صراعات في الإدارة العليا بإحدى الشركات.

- تسمم في إحدى المدارس.

- مرض معدى في إحدى المناطق.

2- الإخماد: وهو يشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة، وبالتالي فهو عكس الإنكار تماماً، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحركين لهذه الأزمة، وتصفيتهم، وتتم تصفية محركي الأزمة من خلال:

- منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز

- منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.

- النقل إلى مكان آخر.

- العنف الجسدي.

- القتل.

ولا يلجأ النظام المتسلط إلى مرحلة الإخماد إلا في حالة تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقاءها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية.

- 3- الكبت: هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين.
- مثلا يطلب من مدير المنظمة للشرطة، قد تتدخل لكبت المظاهرات وهي في مهدها، وتكون الطامة الكبرى أن الصدام مع العمال يؤدي إلى خسائر كبيرة، وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتكتم على أجهزة الإعلام، وعادة ما يتم استهداف المحركين الرئيسيين للمظاهرات وكبتهم بشكل عنيف وجسدي.
- 4- العزل: وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها، ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال:
- إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية أو عملية. مع بعض الإغراءات كالبدلات والمكافآت.
  - ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.
  - نقل محركي الأزمة على أقسام وفروع بعيدة جغرافياً.
  - التهديد والابتزاز النفسي لمحركي الأزمة.
- وعادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعنه تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.
- 5- التنفيس: وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم "تنفيس البركان". وفي هذه الطريق يتم الآتي:
- سؤال مسببي الأزمة عن طلباتهم.
  - مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة.
  - سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.
- وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسببي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدأ الأزمة ويقل الغضب، ويتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه.
- 6- البخس: هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها وأنها "زوبعة في فئجان"، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها تفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضا حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.
- التفريع: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين، ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:
- قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.

- قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.
- قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.
- يولي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق، ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب ميولهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة.
- 7- اللجنة: كما يقولون "إن أردت أن تميم موضوعاً فأحله إلى لجنة" وهذا هو بيت القصيد في هذه الاستراتيجية، حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل، وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة من خلال الاجتماعات، والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل لعدم حضور البعض، واستكمال للجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسية، فإن ذلك يؤدي إلى الإجراء والتسوية والتمهيد للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة.
- ثانياً الاستراتيجيات الحديثة: أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخباراتية والاجتماعية إلى المزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث.
- 1- فرق العمل: إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدي بدوله في محاولة حل الأزمة، وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث إن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحيباً لدى متخذي القرار. هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها ما يلي:
- فرق العمل المؤقتة: يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفرق العمل.
- فرق العمل الدائمة: حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر، وذلك في حالة تعرض المنظمة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة، وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل الشركة.
- 2- المشاركة الديمقراطية: يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.
- 3- الاحتياطي الشعبي: أخذت هذه الطريقة من علوم الإحصاء العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو "حد أمان" للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. وعلى

المنظمات إذا أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي.

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للخامات.

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات لتوفير سيولة لازمة للبيع.

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للأدوية

4- الوفرة الوهمية: حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون على الدولة أو تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب، ومن أمثلة ذلك:

- توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب.

- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع.

5- التصعيد: هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتدم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، وفي مجالس الحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن. وعادة ما تصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية:

- تضارب المصالح.

- اختلاف الاتجاهات والآراء.

- انشقاق التحالفات.

- تطاحن الملل والشيع والعناصر.

6- التفتيت: وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً، فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة، وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

7- التفرغ: تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت "وفاقد الشيء لا يعطيه". وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها أي أسبابها، وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

- أسباب اقتصادية.
  - أسباب دينية وعقائدية.
  - أسباب ثقافية.
  - أسباب سياسية.
- ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة أي بدون أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.
- 8- التحويل لمسار الأزمة: حينما تصبح الأزمة شراً مستطيراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي:
- تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع.
  - تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة.
  - تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائي أمن معلومات.
  - تحويل المجرمين إلى مرشدين.
- ويبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركها، ووضع استراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإقراءهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلاقة.
- 9- الاحتواء: تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء، حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم، وتمر عملية الاحتواء بالمراحل التالية:
- تحديد قيادات الأزمة.
  - الاجتماع بهم والإنصات لهم.
  - مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية (مثل النقابة والتفاوض الجماعي والاجتماعات الرسمية مع الإدارة).
  - مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.
  - البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.
  - بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تفويض أركان المنظمة
- 10- تدمير الأزمة: تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر. وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك هطر مدمر للمنظمة ويهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.
- ويتم استخدام هذه الاستراتيجية بإتباع الخطوات التالية:

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.
- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات.

### المطلب الأول: أساليب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات

#### الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية المتعاملة مع الأزمات

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من أنواع الثقافات وجل ما يخص دراستنا هو التركيز على نوعان أساسيان من الثقافة التنظيمية في التعامل مع الأزمات على النحو التالي:

**أولاً ثقافة تنظيمية متجنبة للأزمات (أو مستعدة لمواجهةها):** وهي ثقافة قوية تولد مجالاً للقوة الاجتماعية مشحونة بالطاقة تعطي قوة للعاملين وتدفع بالمنظمة نحو مواجهة الأزمات، إذ أن القيادات الإدارية بالمنظمات التي تتبع هذه الثقافة البناءة يتميزون بقدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم وتجاه العاملين بالمنظمة وكذلك المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، ويستخدمون أساليب إدارية وقائية تحقق الاستجابة السلسلة للأزمة في حالة وقوعها، حيث أنهم يشجعون العاملين دائماً على الإبلاغ عن الأخبار السيئة ومكافأتهم حين ثبوت صحة هذه الأخبار، وعدم إهمال المواقف التي تعتبر مثيرة للمشاكل في العمل، والكشف عن الأخطاء والمشاكل المحتملة أول بأول قبل أن يتسع حجمها ويصعب حلها، وكذا فتح قنوات معلومات واضحة بينها وبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويشجعون العاملين على المشاركة في حل مشكلات العمل وتمكينهم من السلطة المناسبة التي تساعدهم في تحمل مسؤولياتهم، علاوة على ما تقدم فإنهم يهتمون بتوثيق الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً وزيادة تراكم الخبرة، وبالتالي فإن المنظمات التي تسود بها هذه الثقافة يتوافر بها نظام متكامل للإدارة الفعالة للأزمات، وتتسم الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

- التعاون وجماعية العمل بروح الفريق.
- مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة.
- التفكير الابتكاري في حل المشاكل.
- احترام الوقت والانضباط في العمل.

1 الدكتور أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 89.

ثانيا ثقافة تنظيمية مستهدفة أو معرضة للأزمات: وهي ثقافة ضعيفة لا تشجع على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات، بل إنها تقوم بإخفاء والحيلولة دون وصول إشارات التحذير والإنذار المبكر تمنع صولها إلى المسؤولين بالمنظمة، كما أنها تستخدم أساليب دفاعية تؤدي إلى المزيد من الأزمات وتضخيم أثرها.

وسبب ذلك أن القيادات بهذه المنظمات ترى أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إنشاء لأسرارها، أو أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص وعيوب فهم لا يعترفون بأي خطأ، كما يرون أنه ليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم، وغير قادرين على الإحساس بالغير، وليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانشغالهم في إدارة أزماتهم الشخصية، وبالتالي فالمنظمات التي تسود بها هذه الثقافة لا يتوافر بها نظام فعال لإدارة الأزمات، بل إن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية ومجرد رد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني أساليب بناء ثقافة داعمة لإدارة الأزمات وقيمها المطلوبة

إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات في منظمة جديدة أمر أسهل بكثير من تغيير ثقافة تنظيمية قائمة في منظمة قديمة، إذ أن الثقافة التنظيمية في المنظمة الجديدة يقوم أصحابها ومؤسسوها بوضع قيم العمل والتقاليد والمفاهيم والأسس التي يسير عليها العمل والعاملون، أما الثقافة التنظيمية في المنظمات القديمة، فإن تغيير القيم والاتجاهات والسلوك القائم إلى سلوك جديد، أمر على درجة من الصعوبة، بالإضافة إلى أن تغيير المعارف والمعلومات أسهل بكثير من تغيير الاتجاهات والسلوك، لذا فإن تغيير السلوك التنظيمي غير المبالي بالأزمات إلى سلوك فعال ومنضبط أمر صعب ويحتاج إلى فترة طويلة يتم فيها تغيير الاتجاهات، والعادات، والقيم، غير المطلوبة وبالتالي تأتي أهمية التغيير وإعادة تشكيل وتحديد الثقافة التنظيمية، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق القيادة والإدارة العليا فيها، ويتم في البداية تحديد القيم الإيجابية والسلبية في كل من الثقافتين العامة والتنظيمية الحاليتين، وذلك لتدعيم القيم الإيجابية وتغيير القيم السلبية، وفي النهاية حصر القيم اللازمة لسلوك واتجاه إيجابي لإدارة الأزمات<sup>2</sup>.

ثانيا القيم الإيجابية المطلوبة لإدارة الأزمات: تتركز هذه القيم في 10 محاور أساسية نختصرها فيما يلي:

- 1-التشارك والجماعية: يعتبر العمل الجماعي ضروريا إذ أن الأفراد المحبين للعمل بروح الفريق مثل الأسرة الواحدة وإتمام العمل بصفة جماعية يعد خاصية من أهم خصائص الجودة.
- 2-الاعتناء بالأفراد والعاملين: اعتبار العاملين كمورد هام وأصل غالي من أصول الشركة، وخلق الانتماء لديهم من خلال إحساسهم بتملك المنظمة، فمن يملك شيئا لا يدخر جهدا في المحافظة عليه والدفاع عنه.
- 3-التعاطف والتماسك: إن ترسيخ وتعميق هذه القيمة يساعد في تماسك الجماعة من خلال التواد والتراحم والتواصل.

1حجازي جمال، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، 2001، ص 61.

2 حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2007، ص، 210.

- 4- التوجيه والتناصح المتبادل: إن الصراحة والوضوح وتبادل الرأي من منطلق الحب المتبادل والحرص على المصلحة العامة بالمنظمة قيمة ذات اعتبار حيث سارع إليها اليابانيون في حلقات الجودة، وسبقت إليها ثقافتنا العامة في بعدها الديني فالدين النصيحة، والتناصح واجب ديني كما أنه واجب وظيفي يجب أن يتحلى به ويؤديه العاملون والمديرون على حد سواء.
- 5- المشاركة في صنع القرار: وهي تأتي كنتيجة مفترضة لقيمة الاعتماد بالعاملين كأصحاب مشروع المنظمة وأصل قيم من أصولها من حقها المشاركة في صنع القرارات التي تهم المنظمة وكذلك الموظفين، خصوصا في مواقف الأزمات والأحداث الطارئة.
- 6- تعميق الحب وسيادته: سيادة الود في العلاقات الوظيفية والاجتماعية بين العاملين له مردود طيب وسريع فيموقف الأزمات والشدائد التي تواجه المنظمة وموظفيها، ويحقق التعاون والتضامن عند مواجهة الخطر، ويجعل العلاقات تتسم بالتنافس نحو اكتساب تعاطف وتأييد الآخرين بدلا من الصراع.
- 7- الانفتاح على الآخر: تأتي هذه القيمة كنتيجة للتشارك والجماعية واحترام الآخرين، فكره وعمله ومستقبله، إذ ان تحلي العاملين بهذه القيمة مطلوب، فالآخر له حق قبلي كما أن لي حقا عنده، وله واجب كما لي واجب، وقبل أن يسأل الناس عن الحق، يتعلمون أداء الواجب أولا، وينتهي حقي عندما يبدأ حق الآخر سواء كان زميلا أو رئيسا.
- 8- الوقت قيمة هامة: خصوصا في موقف الأزمات، حيث أنها تحدث في وقت حرج وتحتاج إلى تصرف حاسم وسريع من أجل احتواء الأضرار واستعادة النشاط، لذلك فإن تعميق أهمية قيمة الوقت أمر مطلوب وواجب، ولا يتحقق بمجرد طلب ذلك من العاملين، فهي قيمة (مبدأ) تتعلق بالنظام العام، والنظام يفرض ولا يطلب، بالتعليمات والاورام والمحاسبة وقبل ذلك بقدوة المدير والرئيس فيتعلم العاملون أهمية وقيمة الوقت من خلال التزام رؤساءهم في العمل، ويصبح عادة لازمة لسلوكهم لا تتجزأ عنه.
- 9- الشفافية: ومعناها الوضوح وحرية تداول المعلومات والبيانات والإفصاح عن الأخطاء، ويجدر بالمديرين والعاملين الإدراك أن أولى خطوات تعديل المسار وتصحيحه هو الاعتراف بالخطأ، فكيف يمكن للإدارة أن تكون صادقة في اتجاهها للاستعداد لمواجهة الأزمات، وهي تخفي الحقائق ولا تعترف بأخطائها، وكيف يمكن الاطمئنان إلى جهودها وقد أضاعت الشفافية وفقدت المصداقية.
- 10- الحرية: حرية الفكر وإبداء الرأي، وحرية الحركة والتنقل من الحريات التي كفلتها جميع الدساتير، ولكن تجسيد ذلك على أرض الواقع أمر يحتاج إلى صدق في الأداء الاقتناع التام بأن الرأي والرأي الآخر ضروريان لمصلحة المنظمة، والمصلحة العامة ومصلحة العاملين، فهذه القيمة ضرورية لخلق الأفكار الجديدة في مجال الأزمات وتحقيق الإيجابية، وعندما تنعدم هذه القيمة ينسحب العاملون ولا يبادرون لا بأفكار ولا حلول للمشاكل ويدعون تبعة الحل على عاتق الإدارة العليا.
- وما سبق يعد بعضا من قيم ومفاهيم كثيرة يمكن أن تضعها الإدارة العليا في المنظمة نصب أعينها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني مراحل عمل فريق الازمات ومراحل ما بعد الأزمة

الفرع الأول: مراحل عمل فريق الأزمات

1 حسن عماد مكاي، نفس المرجع السابق، ص 216.

بعد تكوين فريق إدارة لأزمات المنظمة، يتم تحديد جدول أعماله، ويكون الاجتماع الأول للتعارف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ليتم بعد ذلك تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً لتبدأ بعدها مراحل عمل الفريق على النحو التالي:

1- مرحلة توصيف المنظمة: وهي عملية جمع المعلومات والحقائق عن المنظمة وكل ما يتعلق بها من موارد بشرية أي العمال وموارد مادية كالمباني.

2- مرحلة تحديد الأولويات: وذلك بناء على ما تم جمعه من المعلومات خلال المرحلة السابقة، وعلى ضوءها يتم تحديد كل بند من البنود، فمثلاً هل المخاطر المتوقعة بالنسبة لمباني المنظمة هي أهم المخاطر، أم أن مخاطر معدلات وفاة العمال ذوي الخبرة الذي يصعب تعويضهم هي المخاطر الأكثر أثراً ووقعا على المنظمة إذا حدثت؟....

3- مرحلة إعداد السيناريوهات: بعد توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة، ليتم بعدها حصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية، حيث أن حصر الأزمات المحتملة يمكننا من إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى سيساهم بطء الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في تفاقمها.

4- مرحلة أسوأ سيناريو: بعد حصر السيناريوهات المحتملة، يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدءاً بالأسوأ، إذ يجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى أثرها على مستقبل الشركة أو المنظمة وتأثيرها على النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله.

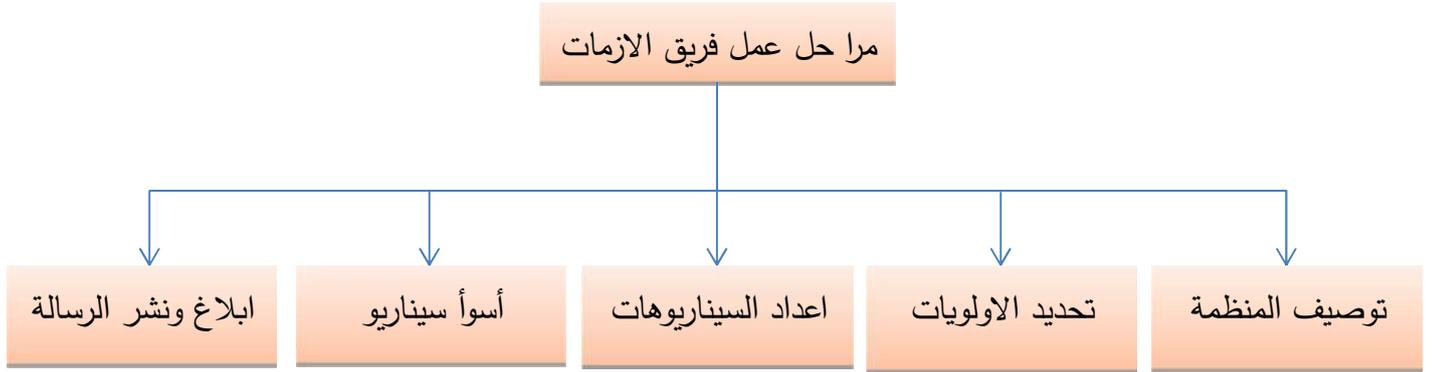
5- مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة: بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات، يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى " خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى؟، وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولية فيوقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات.

ويمكن لفريق عمل إدارة الأزمات أن يعمل بالتنسيق مع فرق العمل الأخرى مثل فرق الإدارة الذاتية، وفرق المجموعات الوظيفية، وفرق تحسين الجودة، والفرق متعددة المهام، وفرق عمل المهام الطارئة وغيرها، وعلى الأخص في المراحل الأولى من عمله مرحلة توصيف المنظمة، ومرحلة تحديد الأولويات<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح مراحل عمل فريق الأزمات:

1 الخضيرى محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 442-448.

الشكل رقم 10 : مراحل عمل فريق الازمات



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

### الفرع الثاني: مراحل ما بعد الأزمة

بعد انتهاء الأزمة تعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد مما يضعنا أمام تساؤلات جديدة تطرح نفسها وتتمحور في سؤال

عام وشامل وهو ماذا بعد الأزمة؟

حيث ان الأزمة في مجملها مرحلة تليها مراحل متتالية بعد انتهاءها، ويجب على إدارة المنظمة الإلمام والمعرفة الشاملة بهذه المراحل ونوجز هذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة العلاج والإصلاح: وهي مرحلة شديدة الأهمية، حيث تتولى معالجة الآثار السلبية التي سببتها الأزمة، وإعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، أي استعادة الكيان الإداري لكامل أوضاعه، وفي الوقت ذاته إحداث قدر مناسب من التعويض عن الضرر الذي حدث، وفي هذه المرحلة يعتمد مدير الأزمات إلى اقتناص الجانب الإيجابي من الأزمة، ويصبح الإصلاح والمعالجة هو محور هذه المرحلة، حيث تتحد الجهود وتتضافر من أجل جعل الكيان الإداري كياناً قوية وقادرة على الاستمرار.

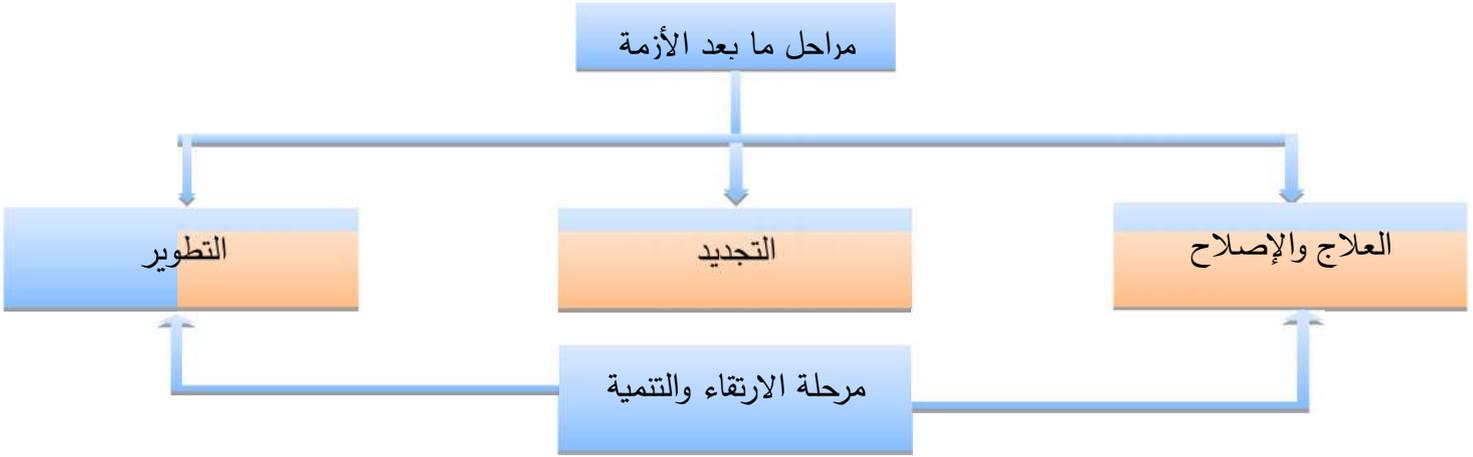
2- مرحلة التجديد: وتجمع هذه المرحلة ما بين استعادة القدرة على الاستمرار، وما بين الرغبة في الانطلاق من جديد، وهي مرحلة ترتبط ارتباطه جذرية وقوية بأسلوب جديد في التفكير، وتعميق الشعور بأهمية التجديد من أجل التواصل، وقد تقوم على تبني مناهج ونظريات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية جديدة، ومدير الأزمات الناجح يسعى هذا إلى توفير عدد وافر من الطروحات والأفكار الجديدة تمهيدا المرحلة التطوير.

3- مرحلة التطوير: تخلق الأزمة حالة من عدم اليقين، وهي حالة ناجمة عن رفض النماذج التي كانت قائمة قبل الأزمة، لأن هذه النماذج كانت سببا في الأزمة، أو على الأقل لم تحل دون وقوعها، ولذلك يتم في هذه المرحلة تطوير النماذج والنظم القائمة، أو تطوير نماذج جديدة وذلك من خلال التفكير العلمي والابتعاد عن الأنماط التقليدية، بحيث تكون هذه النماذج أكثر قدرة على

تحقيق العائد والمردود المستهدف، وتعمل على تحسين الأداء، ومن ثم يتم وضع هذا كله في مشروع التطوير، ورسم برنامج تنفيذي له.

4- مرحلة الارتقاء والتنمية والنمو السريع: وتأتي هذه المرحلة تتويجا لما سبقها من مراحل، وهي مرحلة الاستعراض وجني ثمار النجاح التي تم زراعتها في المراحل السابقة والتقدم نحو الأفضل. ومن خلال المراحل السابقة نجد أن المهم في مرحلة ما بعد الأزمة هو بناء مرحلة جديدة بفكر صاعد نحو الارتقاء، والوصول إلى واقع جديد أفضل مما كان عليه قبل الأزمة<sup>1</sup>.

والشكل رقم 11 يمثل مراحل ما بعد الأزمة:



المصدر من اعداد الطالبة بناء للمعلومات السابقة

1 الخضيرى محسن أحمد، مرجع سبق ذكره.

### خلاصة الفصل الثاني

بما أننا نعيش في عالم لا يخلو من الأزمات الاقتصادية كانت او سياسية وكذا اجتماعية فإن الأزمة أصبحت حقيقة ملموسة، تتطلب وجود إدارة رشيدة وكفئة للتعامل في ظل تلك الظروف الصعبة التي نتجت عن الأزمة وأثرها، إدارة تبنى على المعرفة والرشاد والإدراك، وعلى أسس علمية مكتسبة من واقع التجارب الإنسانية، ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف والعلوم المتصلة بعلم إدارة الأزمات.

# الفصل الثالث

(الدراسة الميدانية)

تمهيد

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمة، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العلاقة ميدانيا على الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة، وهذا من خلال تحديد الأدوات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات، ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: قياس أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخية عن مؤسسة الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول لمحة تاريخية عن حياة الديوان

قامت الجزائر بعد الاستقلال ببذل مجهوداتها من أجل إدماج الفئة المعاقة في المجتمع، حيث أنها اتبعت سياسة ثابتة ومتواصلة في ترقية وتحسين الظروف المعيشية لهذه الفئة وترجمت هذه السياسة من خلال وضع وتوفير هياكل متخصصة في التكفل بمختلف احتياجاتها، والمتمثلة في توفير الأجهزة والمعدات المساعدة على التحرك والتنقل ليعيشوا بأكثر قدر من الاستقلالية. ولهذا في بداية الأمر، تم إنشاء مديرية المجاهدين القدامى باعتبار أنهم يمثلون الشريحة الأكبر من المعاقين، وقد أخذت المديرية على عاتقها الاهتمام بمعطوي حرب التحرير عبر كافة التراب الوطني.

وفي سنة 1972 إرتأت الخزينة الوطنية والضمان الاجتماعي إنشاء المركز الوطني للأعضاء الاصطناعية، ومن أجل التكفل الأحسن بالفئة المعاقة كان لابد من زيادة عدد الهياكل، وهذا خاصة بعد ارتفاع عدد الملفات والذي فاق 3600 ملف، ولهذا وبالموازاة مع سياسة التوسع والتقرب من المعاقين وبالتعاون مع المؤسسات العالمية فإن التعاون المشترك تركز حول كيفية إتقان عمليات وتقنيات التصنيع واكتساب المعرفة.

وكتتويج لهذه المجهودات المتواصلة ونظرا لطبيعة الأنشطة، والتي طغى عليها الجانب الصناعي والتجاري، فقد ارتأت السلطات العمومية إنشاء الديوان الوطني لأعضاء المعوقين ولواحقها، والذي تم بموجب القرار رقم 88-27 الصادر في 09 فيفري 1988، وحسب القانون الأساسي للديوان فهي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

ومما سبق يمكن تعريف الديوان على أنه: منشأة صناعية وتجارية عامة ذات طابع اجتماعي لا تخضع كلها لمبادئ الربحية المالية، والتي تكون تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، يقوم بتوفير مجموعة من المعدات والأعضاء الاصطناعية وتسويقها لفئة المعوقين، باختلاف أنواع الإعاقات (الإعاقة الحركية، والشلل الدماغي، وضعف السمع، انخفاض الحركة،...) حيث توفر هذه المنتجات للمعاقين المحرومين اقتصاديا مساعدة في الحفاظ على المستوى الأمثل للاستقلالية.

وبالتالي فإن الديوان لديه إمكانات تغطي جزءا من الإقليم الوطني من خلال هذه المديريات الإقليمية الثلاثة (الشرق، الوسط، والغرب) والتي تمتد إلى جنوب البلاد إلى تقرت وبسكرة، ويتضمن الديوان 1900 عاملا موزعين على 94 موقع منها المديرية العامة التي يتواجد مقرها ب 9 شارع فيكتور إيغو الجزائر، وأربعة وكالات جهوية التي تضم وحدات صنع أجهزة تقويم الأعضاء، مساعدات تقنية للمشي، مراكز لأجهزة السمعية البصرية، مراكز الطب وفروع التوزيع.

### مهام وأنشطة الديوان

رغم البعد الاجتماعي للديوان، إلا انه عبارة عن مؤسسة صناعية وتجارية، ويتضح هذا من خلال مهامه المتمثلة فيما يلي:

- ضمان تصنيع وإنتاج الأجهزة والاكسسوارات والمساعدات التقنية للأشخاص ذوي الإعاقة.
- المشاركة في وضع معايير لأجهزة والملحقات والأجهزة المساعدة للأشخاص ذوي الإعاقة ولضمان تطبيق المعايير المتفق عليها.
- إجراء أي دراسة وأبحاث واتخاذ أي إجراء بهدف التحسين الكمي والنوعي للإنتاج الذي يقع ضمن نطاقه.
- ضمان وفقا للقوانين واللوائح السارية، استيراد المنتجات ذات الصلة بموضوعها.
- توزيع المعدات والملحقات والمساعدات الفنية للمعوقين، وترتبط القائمة بهذا المرسوم.
- تنظيم والحفاظ على المنتجات.
- المساهمة في تدريب موظفي الديوان.
- وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها، يبقى الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها المسؤول الأول عن تعزيز وتصنيع واستيراد وتوزيع وضمان صيانة الأعضاء الاصطناعية، المساعدات التقنية للمشي، والمساعدات التقنية السمعية، والمساعدات التقنية الصحية، وكذلك جميع الأجهزة وملحقاتها المخصصة للمعوقين.
- من أجل التكفل بالأشخاص المعوقين المؤمنين اجتماعيا، تم إصدار اتفاقية مع هيئات التأمين الاجتماعي منها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للعمال الغير أجراء (CASNOS) للتكفل بالأشخاص المعوقين المؤمنين اجتماعيا.
- إن التنوع المنتج الذي يصنعه الديوان للأشخاص المعوقين يوجه نحو الفئة التي تعاني من:
  - إعاقة دائمة ( وراثية، من جراء حادث) تحتاج إلى أجهزة كرسي متحرك أو عكاز... الخ
  - إعاقة مؤقتة ( حادث أو مرض) تحتاج إلى مساعدة عن طريق أجهزة ملحقه مثل اجهزة تصحيحية، سماعات طبية، قومات العنق، أحزمة طبية، وعكاز... الخ<sup>1</sup>.
- يمكننا حصر الأنشطة التي يقوم بها الديوان في أربعة أنشطة أساسية، وهي:
  - نشاط الأعضاء الاصطناعية.
- يتميز النشاط الأساسي للديوان في صنع الأجهزة التصحيحية، مشد، أحذية تصحيحية، أحذية لتقويم العظام، أحزمة طبية، قومات العنق، خوذات واقية.
- نشاط الأدوات المساعدة على المشي.

تصنع الوحدات المتخصصة قائمة المنتجات التالية:

- كراسي متحركة
  - عكاز وعصا
  - سيارات صغيرة بمحرك (عربات)
  - مركبة صغيرة بمدفعه IMC
  - جهاز ترميم السمع
- يخص هذا النشاط المعوقين المصابين بالصمم حيث تقدم لهم أجهزة ترميمية للسمع والملحقات المناسبة.
- نشاط المعدات المصححة.
  - نشاط تجاري آخر.

إضافة إلى النشاطات المذكورة سابقا يقوم الديوان الوطني بتسويق الملحقات الخاصة بالأشخاص المعوقين:

- خفاقات للعكاز والعصا الخاصة بالمكفوفين
- فراش مضاد للقرحة<sup>1</sup>

توزيع الديوان الوطني عبر التراب الوطني

المديريات الجهوية والهيكل الملحقة بها كالتالي:<sup>2</sup>

✚ المديرية الجهوية للوسط:

- وحدات الإنتاج: الجزائر، تيزي وزو، البليدة، تقرت، ... الخ.
- الفروع الجوارية للتوزيع: شرشال، الأغواط، المدية، أقبو، المدية، الجلفة، ... الخ.

✚ المديرية الجهوية للغرب:

- وحدات الإنتاج: سيدي بلعباس، وهران، الشلف، ... الخ.
- الفروع الجوارية للتوزيع: سعيدة، معسكر، تلمسان، مغنية، تيارت، غليزان، ... الخ.

1 الموقع الرسمي للديوان، مرجع سبق ذكره.

2 منشور تقديم لديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها في الجريدة الرسمية الجزائرية / العدد 09).

المديرية الجهوية للشرق:

- وحدات الإنتاج: بسكرة، قسنطينة(الخروب)، عنابة، سطيف، ... الخ
- الفروع الجوارية للتوزيع: باتنة، سيدس خالد، أريس، أم البواقي، جيجل، القالة، المسيلة، ، ... الخ

### المطلب الثاني: التعريف بوحدة بسكرة وهيكلها

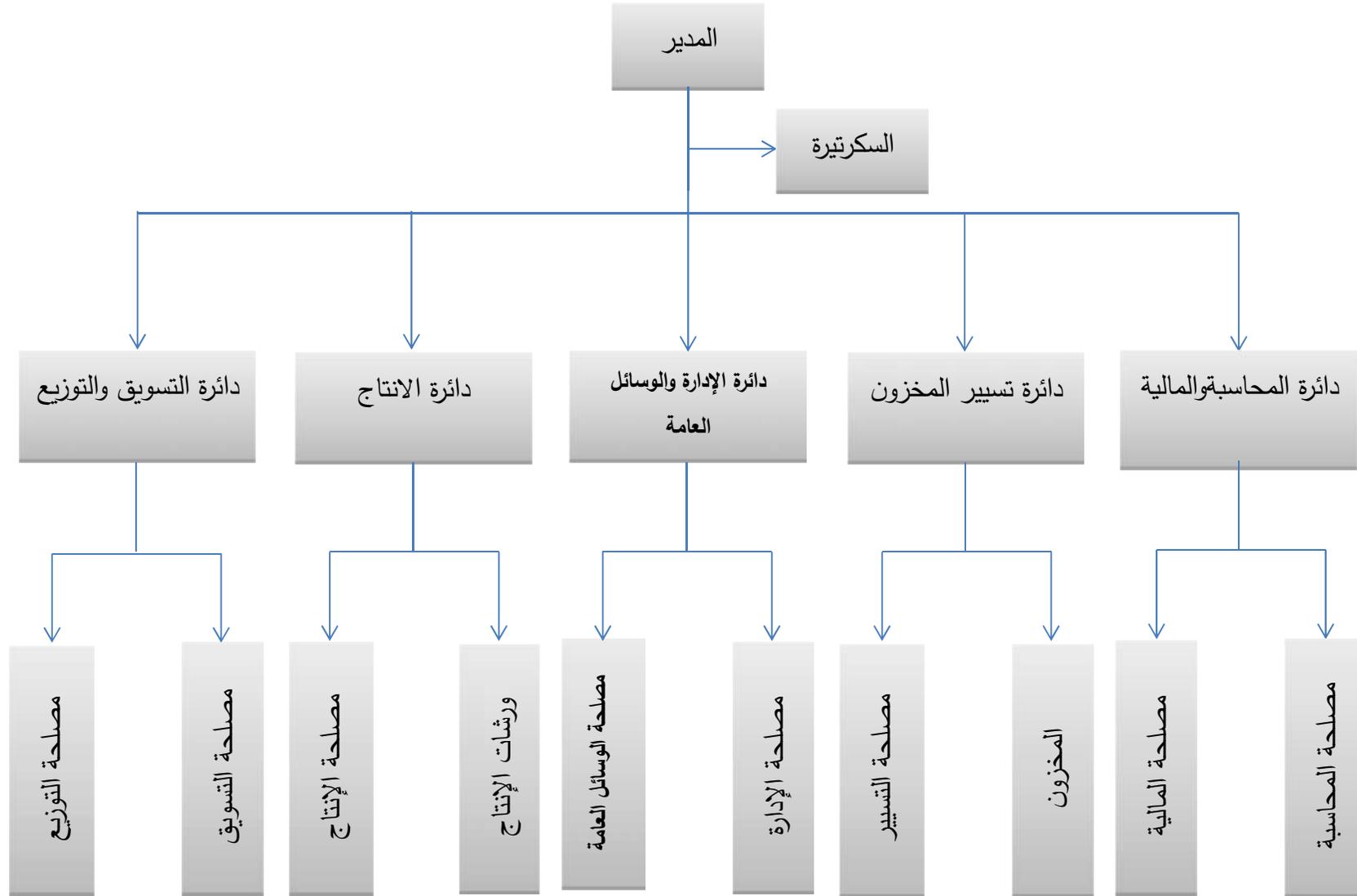
تقع وحدة الإنتاج بسكرة 04 شارع حملة ابراهيم بسكرة. وبدأ نشاطها شهر سبتمبر 1993، يبلغ عدد العاملين في وحدة الإنتاج بسكرة 86 عامل موزعين بين الإدارة والورشات، وكذا لوحدة بسكرة ثلاث فروع: مركز باتنة، فرع أريس، فرع سيدي خالد، حيث يبلغ عدد عمال الإدارة 15 عامل أما عمال الورشات ينقسمون بين عمال إنتاج 29 عامل، وتقنيين 42 عامل.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني لأعضاء المعوقين ولواحقها وحدة بسكرة

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد مهام وصلاحيات كل مصلحة ومدى أهميتها وذلك من أجل ضمان السير الفعال للمؤسسة. كما أنه يقوم بتحديد العلاقات الموجودة بين مختلف درجات المسؤولية، كما هو موضح في الشكل التالي:

لـ ONAAPH:

شكل رقم (12): يوضح الهيكل التنظيمي



1- المدير:

- متابعة ومراقبة جميع أنشطة الوحدة وفروعها .
- تحديد سياسة الديوان فيما يخص التنظيم، التسيير، التطوير، التوجيه والرقابة.
- تحقيق كل الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج.
- التأكد من التنظيم وصيانة المنتجات.
- تنظيم التعاون مع هيكل ومؤسسات أخرى فيما يخص الأنشطة التي لها علاقة بإنتاج أعضاء المعوقين.

2- دائرة الوسائل والموارد البشرية: وتقوم بـ:

- تحديد سياسة تطوير المورد البشرية.
- وضع إجراءات تسيير العمال ووسائل الديوان.
- اقتراح توقعات لتكاليف سير العمل، فيما يخص مصاريف العمال ووسائل الديوان والسهر على تنفيذها.
- إعداد الهيكل التنظيمي للديوان، مع السهر على تنفيذ مخططات التكوين.
- المشاركة في حدود الإمكانيات، في تحقيق مشاريع الديوان.
- تسيير الأرشيف والسهر على تحقيق الانضباط العام.

3- دائرة الانتاج: تقوم بعدة مهام، منها:

- متابعة عملية الإنتاج لمختلف منتجات الديوان.
- المراقبة والتنسيق بين مختلف أنشطة الديوان.
- إعداد برنامج الإنتاج السنوي لكل الأنشطة، ومتابعة تنفيذها.
- مشاركة المديرية العامة في تحديد سياسة وطبيعة الاستثمارات.
- التنسيق ومراقبة التنفيذ الفعلي للمشاريع.
- إعداد ومتابعة الإحصائيات المتعلقة بالأنشطة.

4- دائرة التسويق والتوزيع: من ابرز مهامها:

- تحديد احتياجات الديوان، مع تقسيم السوق وتحليل عروض المنافسين.
- تسيير مخزونات المنتجات التامة.

- المشاركة في برامج تسيير الجودة.
- مراقبة تنفيذ البرامج وتحليل النتائج.
- 5- دائرة المالية والمحاسبة: وتقوم بـ:
  - تسيير الموارد المادية والمالية الضرورية لسير نشاط المؤسسة.
  - المشاركة في تحديد استراتيجية المؤسسة.
  - إعداد ووضع في متناول المسؤولين معلومات صحيحة وموثق فيها.
  - إعداد موازين المراجعة الدورية وميزانية المؤسسة، وتحليل النتائج والأداء<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>2</sup> فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظراً للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك<sup>3</sup>. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها.

2- **عينة الدراسة:** وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"<sup>4</sup>.

1 لقاء شخصي من الطالبة مع المدير العام للديوان.

2 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي أسس النظرية والتطبيقات العلمي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138.

3 عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

4 ايمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي - الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 16.

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 30 استمارة على الموظفين، تم استرجاعها جميعا، وتم قبولها كلها لأنها صالحة للتحليل الإحصائي، ونبرر لعدم توزيعنا لعدد أكبر من الاستبيانات للظروف الحالية من انتشار وباء الكوفيد 19 وما ترتب عنه من غياب أو عطل مدفوعة الأجر وصعوبة الاتصال بالموظفين بسبب الحجر.

### المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

**1-** إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

**2-** عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.

**3-** تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في الديوان وكذا إرساله بالبريد الإلكتروني والاتصال الهاتفني لشرح فحواه.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

**القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد، أما المحور الثاني فقسم إلى ثلاث أبعاد، وهي تضم 41 عبارة تتعلق بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة ب الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها، وهي موضحة كما يلي:

❖ **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، ويضم العبارات من 1 إلى 22.

البعد الأول: متعلق بالقيم التنظيمية، ويشمل 6 عبارات من رقم 1 إلى 6.

البعد الثاني: متعلق بالمعتقدات التنظيمية، ويشمل 6 عبارات من رقم 7 إلى 12.

البعد الثالث: متعلق بالأعراف التنظيمية، ويشمل 5 عبارات من رقم 13 إلى 17.

البعد الرابع: متعلق بالتوقعات التنظيمية، ويشمل 5 عبارات من رقم 18 إلى 22.

❖ المحور الثاني: يتعلق بإدارة الأزمة، ويضم 19 عبارة من رقم 23 إلى 41.

البعد الأول: متعلق مرحلة ما قبل الأزمة، ويشمل 6 عبارات من رقم 23 إلى 28.

البعد الثاني: متعلق بمرحلة حدوث الأزمة، ويشمل 6 عبارات من رقم 29 إلى 34.

البعد الثالث: متعلق بمرحلة ما بعد الأزمة، ويشمل 7 عبارات من رقم 35 إلى 41

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V. 24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي- الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم(02): أوزان البدائل.

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

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 131.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V24) والذي يتكوّن من:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of variance) لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية

4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: نظرا لصعوبة تحكيم الاستبيان نظرا للظروف الحالية (الكوفيد 19) اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.951) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في

ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيم التنظيمية	6	0.752	0.867
المعتقدات التنظيمية	6	0.724	0.850
الأعراف التنظيمية	5	0.807	0.898
التوقعات التنظيمية	5	0.609	0.780
الثقافة التنظيمية	22	0.817	0.903
مرحلة ما قبل الأزمة	6	0.716	0.846
مرحلة حدوث الأزمة	6	0.769	0.876
مرحلة ما بعد الأزمة	7	0.879	0.937
إدارة الأزمة	19	0.911	0.954
الاستبانة ككل	41	0.906	0.951

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.906) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	63.3%
	أنثى	11	36.7%
	المجموع	30	100%
العمر	30 سنة فأقل	4	13.3%
	من 31 إلى 40 سنة	14	46.7%
	من 41 إلى 50 سنة	5	16.7%
	51 سنة فأكثر	7	23.3%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	5	16.7%
	جامعي	16	53.3%
	دراسات عليا	06	20%
	أخرى	03	10%
	المجموع	30	100%
الخبرة في المنصب الحالي	أقل من 5 سنوات	6	20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	40%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	10%
	أكثر من 15 سنة	09	30%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (63.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (36.7%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة، والذي يناسب أكثر فئة الذكور خاصة مع طبيعة مجتمعنا المحافظ والعادات والتقاليد والذي رغم خروج الفئة النسوية للعمل إلا أننا نلاحظ أن أغلبها تتوجه إلى قطاعي التعليم والطب.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة ( من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (46.7%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من (30 سنة فأقل) بلغت (13.3%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) و(من

51 سنة فأكثر) فقد بلغت (16.7%) و(23.3%) على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة الشباب، وعلى المؤسسة أن تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد لأنهم في أوج عطائهم لكي يضمن استمراريتها في المستقبل، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعاً في فئات الأعمار والذي يعتبر عاملاً إيجابياً لها.

بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (16.7%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو ثانوي فأقل أو تقني سامي، بينما (53.3%) لديهم شهادة ليسانس، في حين أن أفراد المتحصلين شهادة الماجستير أو مهندس ودراسات عليا بنسبة (20%) و(10%) على الترتيب، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين ارتفع نسبة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي، وهو ما يمكن إرجاعه إلى طبيعة نشاط الديوان الذي يعتمد بنسبة كبيرة على الكفاءات في القيام بأدائها، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالديوان، وكذلك تمتلك مستوى كافي من المعرفة والعلم.

بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (20%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(40%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (10%) بلغت خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) أما أكثر من 15 سنة فقد كانت نسبتهم (30%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة عالية، وهذا مؤشر يدل على أقدمية العمالة في الديوان.

### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو إدارة الأزمة.

وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدول رقم (05) و(06) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى القبول
<b>أ- القيم التنظيمية</b>									
01	يشجع الديوان على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الموظفين لأهدافه	2	7	8	13	0	3,07	0,98	متوسط
02	يوجد بالديوان حرية في تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل وكذا اقتراح الحلول	4	4	3	18	1	3,27	1,17	متوسط
03	ينظر الديوان إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة	2	9	2	16	1	3,17	1,12	متوسط
04	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	2	3	1	19	5	3,73	1,08	مرتفع
05	تنمي الإدارة العليا قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الموظفين	4	13	4	7	2	2,67	1,18	متوسط
06	تتم مناقشة نتائج الأزمة مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم المقترحات للتحسين	4	12	6	6	2	2,67	1,15	متوسط
<b>ب- المعتقدات التنظيمية</b>									
07	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	2	10	6	11	1	2,97	1,07	متوسط
<b>مجموع</b>									
							3.77	0.858	مرتفع

مرتفع	0,90	3,57	3	16	6	5	0	08	هناك معتقدات بأن رضا الموظفين يساهم في القيام بالمهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبين
مرتفع	1,14	3,73	8	13	3	5	1	09	لدى الموظفين معتقدات مشتركة بأن طبيعة العمل في الديوان تتطلب التطوير المستمر للمعارف والمهارات والقدرات
مرتفع	0,97	3,60	5	13	7	5	0	10	هناك أفكار مشتركة لدى الموظفين بالرغبة في منح نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة
مرتفع	0,93	4,37	16	12	0	1	1	11	يعتقد الموظفين بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم
مرتفع	1,14	4,07	13	12	0	4	1	12	هناك اعتقاد مشترك لدى الموظفين بالديوان بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل لمواجهة المشكلات

		العبارة							
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	0.999	3.63	ج- الأعراف التنظيمية						
منخفض	1,18	2,30	0	8	2	11	9	13	يهتم الديوان بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين
منخفض	1,10	2,37	0	6	7	9	8	14	تولي إدارة الديوان اهتماما كبيرا لمشاركة الموظفين في المناسبات الاجتماعية

متوسط	1,12	3,17	0	18	2	7	3	15	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات
منخفض	0,99	2,10	0	4	4	13	9	16	يلتزم الديوان بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.
متوسط	1,07	2,97	0	13	6	8	3	17	الأعراف السائدة بالديوان تساعد على زيادة التعاون بين العاملين
مرتفع	0.932	3.40	د - التوقعات						
مرتفع	1,07	3,53	3	18	3	4	2	18	يوفر الديوان الأمان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح للديوان
مرتفع	1,19	3,60	7	13	2	7	1	19	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي توقعها إدارة الديوان منهم
متوسط	1,20	2,73	5	2	4	18	1	20	أتوقع أن إدارة الديوان تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف للمحافظة على مكانة الديوان وسمعته
متوسط	1,27	2,67	4	5	1	17	3	21	تسعى إدارة الديوان دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز يستحقها
مرتفع	1,02	3,83	8	13	6	2	1	22	يتوقع المسؤولون بالديوان أن يقوم الموظف بجميع مهامه وواجباته طالما يحصل على كافة حقوقه الوظيفية.
متوسط	0.629	3.13	الثقافة التنظيمية						

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور إدارة الأزمات

			موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
متوسط	0.834	2.83	مرحلة ما قبل الأزمة						
متوسط	0,83	2,83	0	8	9	13	0	غالبا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي لمؤسستنا	23
متوسط	1,12	2,83	2	8	5	13	2	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها	24
منخفض	0,63	2,50	0	1	14	14	1	تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث أزمة	25
متوسط	1,00	3,03	0	14	4	11	1	تتوفر لدى مؤسستنا القدرة على وضع أهداف كفيلا بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها	26
متوسط	1,31	2,93	3	10	4	8	5	تهتم مؤسستنا بتشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث أزمة	27
منخفض	0,80	2,10	0	1	8	14	7	تهتم مؤسستنا بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة	28
متوسط	0.803	2.90	مرحلة حدوث الأزمة						
متوسط	1,11	3,00	1	12	6	8	3	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بأقل وقت أثناء حدوث الأزمة.	29
مرتفع	0,82	3,43	0	19	5	6	0	يتولى الأفراد داخل المؤسسة مهامهم ومسؤولياتهم بكل رضى أثناء حدوث الأزمة.	30

متوسط	0,90	2,77	0	8	8	13	1	يوجد اتصال داخلي فعال في ظروف الأزمات	31	
متوسط	0,78	2,87	0	7	12	11	0	يتم التحكم في العوامل المسببة للازمة في اقصر فترة زمنية	32	
متوسط	0,89	2,80	1	5	12	11	1	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	33	
متوسط	1,08	2,93	2	7	11	7	3	تعمل مؤسستنا بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية	34	
متوسط	<b>0.884</b>	<b>3.33</b>	مرحلة ما بعد الأزمة							
مرتفع	0,85	3,63	1	22	3	3	1	تعمل مؤسستنا على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي	35	
متوسط	0,98	3,27	1	15	6	7	1	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق أهداف مؤسستنا لممارسة نشاطها بعد الأزمة	36	
متوسط	1,06	3,20	2	12	8	6	2	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في مؤسستنا لإنجاز الواجبات بعد نهاية الأزمة	37	
متوسط	1,16	3,10	1	14	6	5	4	لدى فريق الأزمات في مؤسستنا القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	38	
متوسط	1,17	2,87	0	12	8	4	6	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بمؤسستنا وذلك لغايات التعلم والتدريب	39	
متوسط	0,99	2,70	0	8	8	11	3	تسعى مؤسستنا دوماً إلى تحسين خطط ووضع برامج لمواجهة وإدارة الأزمات	40	

مرتفع	0,93	3,97	7	19	1	2	1	تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا هاما في إدارة الأزمات بالمؤسسة	41
متوسط	0.813	3.02						إدارة الأزمة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

- تحليل المحور الأول: مستوى الثقافة التنظيمية في الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة

أ- القيم التنظيمية: من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.67 و 3.73) بانحرافات معيارية بين (0.98 و 1.18) بدرجة تقدير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.067) وانحراف معياري (0.907) وبدرجة تقدير موافق، ذلك يشير إلى وجود اتفاق عام بين الباحثين حول وجود قيم يشترك فيها جل العمال وهذا من خلال ما دلت عليه العبارات، حيث أن العبارة رقم 1 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.08) والتي مفادها ان هناك رؤية مشتركة للموظفين على ان القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل كاحترام المتبادل الذي يحكم تعاملهم سواء داخل المصلحة نفسها او بين المصالح، كذلك العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.17) والتي مفادها وجود حرية في تقديم الأفكار التي تسعى الى تطوير اجراءات ونظم العمل . بالمقابل نجد العبارة 6 بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.15) مالت نحو لا وافق والتي تعكس عدم الموافقة على أنه يتم مناقشة نتائج الازمة مع الموظفين واتاحة الفرصة لهم لتقديم المقترحات. والملاحظ أن أغلب الباحثين الذين صرحوا بذلك هم الموظفين الجدد بالديوان سواء لفترة عمل بعقود ما قبل التشغيل أو بعقود مؤقتة للعمل لا تتجاوز السنة . كذلك نجد العبارة 5 بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.18) والتي مفادها وجود قيم مصارحة وثقة متبادلة بين الموظفين قد اتجهت إلى لا أوافق، وهذا الاجابة تخص كذلك الفئة التي وفدت حديثا او تم نقلها من مصلحة لأخرى كشكل مؤقت او من فرع لآخر فهي لا تبني ثقة ومصارحة الا بعد مرور الوقت.

ب- المعتقدات التنظيمية: من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.97 و 4.37) بانحرافات معيارية بين (0.90 و 1.14) بدرجة تقدير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.858) وبدرجة تقدير موافق، مما يدل على شبه اجماع العمال على وجود معتقدات تنظيمية بالمؤسسة مشتركة وذلك من خلال العبارة 8 التي مفادها اعتقاد الموظفين ان رضاهم يساهم في القيام بأعمالهم بالجودة والكفاءة المطلوبين وبلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحرافها المعياري (0.90) . كما هو الحال في العبارة 11 التي متوسطها الحسابي (4.37) وانحرافها المعياري (0.93) التي مالت نحو الموافقة بشدة والتي مفادها اعتقاد الموظفين بضرورة رفع حجم الحوافز والعلاوات الممنوحة لهم سنويا، لأن الديوان كلما حقق انتاج اعلى من المخطط له سنويا فان الربح المحقق يتم توزيعه على كافة الديوان وطنيا بما يسمى PRC

COLLECTIVE، فهي تمثل النسبة المتاحة لكل وحدة عبر الوطن وتتغير النسبة من وحدة الى وحدة. لذا فالمبحوثون يعتقدون ان هذه المنحة وجب تطبيقها وتلاؤمها مع الريح المحقق على مستوى وحدتهم .

بالمقابل العبارة 07 حظيت بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.07) وبها نسبة 30 بالمئة بتقدير لا اوافق-وتنص هذه العبارة على قناعة الموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار-، حيث اجمعوا على كونهم يعيدون كل البعد على مراكز القرار. وأغلب المبحوثين الذين أبدوا عدم موافقتهم على هذه العبارة هم العمال بالورشات وكذا العاملين في الفروع: اريس - باتنة - سيدي خالد فهم يعتقدون انهم مطالبين فقط بالتنفيذ لا المشاركة في اتخاذ القرارات .

كذلك العبارة 10 حظيت بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.97) سجلت نسبة 23.33 بالمئة بتقدير محايد اي لم يبدو رايهم شان هاته العبارة التي مفادها وجود افكار مشتركة حول رغبة العمال في منح نظام الاتصال حرية اكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الادارية وهذا راجع لعدة اسباب:

- جهلهم لطبيعة الاتصال داخل الديوان.
  - ضعف ثقافة المشاركة في طرح الافكار ومناقشتها.
  - عدم الاخذ بعين الاعتبار انشغالهم على مستوى دائرتهم، بالتالي لا اهمية للاتصال بالنسبة لهم.
  - اقتناعهم بعدم امكانية وصول المعلومة في وقتها.
- ج- الاعراف التنظيمية:** من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.10 و3.17) بانحرافات معيارية بين (0.99 و1.18)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.999) وتباينت العبارات بين التقدير موافق وغير موافق كما يلي:
- بالنسبة للعبارات ذات التقدير عالي بتقدير موافق:

العبارة 15 بمتوسط 3.17 وانحراف معياري 1.12 بتقدير موافق ومفاد العبارة منح فرصة عادلة للموظفين لسماع شكاوهم لدى حدوث مشاكل، بمعنى للجميع حق في طرح مشاكلهم وبشكل عادل سواء من ناحية حجم المشكلة ( مشكلة بسيطة كانت او صعبة ) او منصب صاحب المشكلة فلجميع حق عادل في طرح مشكلته مهما كان نوعها او منصبه.

العبارة 17 بمتوسط حسابي(2.97) وانحراف معياري (1.07) بتقدير موافق ومفاد العبارة ان الاعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين، واتجاه العبارة لتقدير موافق يعود لنسبة العمال ذوي الخبرة القديمة فيمرور الزمن والاحتكاك بينهم تولد لديهم جو اسري اكثر منه جو زمالة عمل، وبما ان الديوان عبارة على مجموعة من الدوائر كل في اختصاصه فنجد كل دائرة عبارة عن عائلة يسودها جو اسري مبني على التعاون والمشاركة.

من جهة اخرى نجد العبارات ذات التقدير عالي غير موافق وغير موافق بشدة وهي:

العبارة 13 بمتوسط حسابي(2.30) وانحراف معياري (1.18) بتقدير غير موافق ومفاد العبارة "اهتمام الديوان باحتفالات دورية لتكريم الموظفين" حيث يرى هؤلاء المبحوثين عدم اهتمام الديوان بإقامة تظاهرات احتفالية او تكريمية حتى وان كانت بسيطة الا أن وقعها النفسي أهم من التظاهرة في حد ذاتها مثلا:

- تكريم الموظفين لمجهودات وأداء متميز.
- تكريم الموظفين المحالين على التقاعد.
- الإشادة بموظف عند عودته من مهمة طويلة وشاقة.
- الترحيب والتعريف بالموظفين الجدد.

العبارة 14 بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.10 بتقدير غير موافق ومفاد العبارة "تولي ادارة الديوان اهتماما كبيرا لمشاركة الموظفين في المناسبات الاجتماعية" فهؤلاء ينفون مشاركة الادارة لموظفيها في مناسباتهم الاجتماعية وهذا يعود الى:

- افتقار الديوان لثقافة المشاركة خارج اطار العمل.
- الادارة لا تولي اهتمام للمناسبات الاجتماعية لموظفيها .
- الفجوة بين الادارة والموظفين .
- قلة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين.

العبارة 16 بمتوسط حسابي(2.10) وانحراف معياري (0.99) بتقدير غير موافق ومفاد العبارة "التزام الديوان بنشر قصص نجاح الموظفين وابرز اعمالهم وانجازاتهم" فهم يرون ان الادارة تتعامل معهم بأسلوب عملي بحت وجاف، فبمجرد قيامهم بأعمالهم والتزامهم بالنظام ينتهي دورهم، وهم ينتظرون من الادارة الاطراء على انجازاتهم وتقصي مساهمهم وابرز أهم انجازاتهم، مما له أثر نفسي فالموظف يسعد بذكر انجازاته وابرزها بين زملائه من طرف مرؤوسيه أكثر من مكافئته ماديا .

#### د- التوقعات

من الجدول رقم (05) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.67 و 3.83) بانحرافات معيارية بين (1.02 و 1.27)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.932) وتباينت العبارات بين التقدير موافق وغير موافق كما يلي:

بالنسبة للعبارات ذات التقدير العالي بتقدير موافق:

العبارة 18 بمتوسط حسابي(3.53) وانحراف معياري (1.07) بتقدير موافق ومفادها ان الديوان يوفر الامان الوظيفي طالما ان الموظفين ملتزمون بالنظم والقوانين واللوائح وهذا اجمع عليه المبحوثين

العبارة 19 بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.19) بتقدير موافق ومفادها ان الموظفون يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي تتوقعها ادارة الديوان بمعنى اجمع المبحوثين على ضرورة تحقيق ما هو مخطط له من طرف الادارة ففي بداية كل سنة تضع الادارة العامة خطة سير للعمل اثناء السنة ويتم فيها وضع المخطط العام للأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، وعلى العمال تنفيذ المخطط وعلى المسؤولين مراقبة سير العمل فكل يقوم بما هو مطلوب حسب صلاحيته وفي حدود المسؤولية المخولة له.

من جهة اخرى نجد العبارات ذات التقدير عالي غير موافق وهي :

العبارة 20 بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.20) بتقدير غير موافق ومفاد العبارة ان الموظفون يعتقدون ان الادارة تأخذ بعين الاعتبار المجهودات التي يبذلها من أجل الحفاظ على مكانة الديوان وسمعته فكانت النسبة 60 بالمئة غير موافقين، فهم يعتقدون أنهم يبذلون جهدهم للحفاظ على استقرار الديوان والمحافظة على سمعته حتى لا يفقد زبائنه وكذا لجوء المتعاملين الى القطاع الخاص بدلا من القطاع العام، مما يدفعهم للاعتقاد أن مجهوداتهم تستحق الثمين واخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول لتحقيق ذلك من خلال ما يمارسونه كمهام منها:

- حسن التعامل مع المعاقين مهما كانت نوعية وصعوبة اعاقاتهم.
- محاولة حل المشاكل بين المعاقين ومكتب الضمان الاجتماعي للوصول للحلول المثلى.
- تحمل تدمير مرافقي المعاقين اتجاه الاجراءات اللازمة للحصول على تجهيزاتهم الخاصة.
- القيام بعملية النصح والتوجيه ومرافقة كل معوق دون مرافق.

هذه وغيرها مجهودات يقوم بها العمال للمحافظة على صورة الديوان تستحق الثمين والنظر اليها بعين الاعتبار من قبل الادارة.

العبارة 21 بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.27) بتقدير غير موافق ومفادها سعي ادارة الديوان لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز يستحقها، ونجد أن جل المبحوثين أقرروا بعدم وجود مساعي للإدارة في الباب الخاص بالتحفيزات والعلاوات، وهذا راجع الى النظام الذي يعمل به الديوان؛ فلكل منصب علاواته الخاصة والثابتة والمحددة مسبقا في الاتفاقية الجماعية للديوان، وبذلك اي علاوة اضافية لا يمكن الاجتهاد فيها لأنها تخضع الى اعادة النظر في الاتفاقية الجماعية.

#### - تحليل المحور الثاني: مستوى ادارة الأزمة في الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة

مرحلة ما قبل الأزمة: من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.10 و2.93) بانحرافات معيارية بين ( 1.31 و0.63) بدرجة تقدير غير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.834) فالبعد يتكلم عن مرحلة ما قبل الأزمة وذلك عبر العبارة 23 ذات المتوسط الحسابي (2.83) والانحراف المعياري (0.83) بتقدير عالي لا اوافق ومفادها الانذار المبكر للازمة من المحيط الداخلي فالنسبة تراوحت بين 43.33 بالمئة غير موافق والعبارة 24 ذات المتوسط الحسابي (2.83) والانحراف المعياري (1.12) التي مفادها اهتمام الادارة بتحديد اشارات الازمة قبل وقوعها ونسبة 43.33 بالمئة بتقدير غير موافق وكذا العبارة 25 بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف

معياري (0.63) تراوحت بين نسبتين متساويتين قدرها (46.66) بالمئة بتقديري غير موافق ومحاييد ومفادها المسح الشامل للمؤسسة لتحديد احتمال حدوث ازمة ونفسر هذا الميل للحيادية وعدم الموافقة الى العناصر التالية:

- التنظيم الهرمي للهيكل التنظيمي الذي يعيق وصول الانذار بالازمة.
- قلة الخبرة في التنبؤ بالازمة داخل الديوان.
- جهل الموظفين بمؤشرات الازمة.
- ضعف ترجمة مؤشرات الازمة.
- عدم وجود مصلحة مختصة في التعامل مع الأزمات .
- وجود غموض وعدم فهم في التفرقة بين المشكل والازمة وبالتالي صعوبة التعامل مع الوضع.

#### مرحلة حدوث الازمة:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.77 و 3.43) بانحرافات معيارية بين ( 0.78 و 1.11)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.803) وتباينت التقديرات كما هو اتي بالنسبة للعبارات ذات التقدير عالي بتقدير موافق:

العبارة 29 بمتوسط حسابي(3.00) وانحراف معياري (1.11) بتقدير موافق ومفادها توزيع المهام وتحديد المسؤوليات باقل وقت اثناء حدوث الازمة وكذا العبارة 30 بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.82) بتقدير موافق ومفادها تولي الأفراد مهامهم ومسؤولياتهم بكل رضى اثناء حدوث الازمة، ومن خلال نتائج العبارتين نخلص أن العمال متفقيين حول ضرورة تولي زمام الامور والامتنال للمهام المنسوبة لهم، وتحمل المسؤولية كل في منصبه بكل رضى، وعدم تضييع الوقت. وذلك لإدراكهم بأن اي تقصير منهم او تراخي سيؤدي الى تفاقم الوضع .

بالنسبة للعبارات ذات التقدير عالي غير موافق ومحاييد:

العبارة 31 بمتوسط حسابي(2.77) وانحراف معياري (0.90) بتقدير غير موافق ومفادها وجود اتصال داخلي فعال في ظروف الازمات وهنا اجمع المبحوثون على عدم وجود اتصال داخلي فعال في ظروف الازمات والعبارة 32 بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.78) بتقدير محايد ومفادها التحكم في العوامل المسببة للازمة في اقصر وقت والعبارة 34 بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.08) بتقدير محايد ومفادها سرعة التعامل مع الازمة لتفادي ازمات فرعية وكل هذا راجع الى :

- نمط الاتصال داخل المؤسسة الذي يعيق وصول المعلومة في وقتها بسبب هرمية السلطة.
- نقص جودة وسرعة المعلومات ودقتها.
- التكتم على المعلومة وعدم وصولها لمراكز القرار.

- الجهل بمخاطر ومخلفات الأزمة.
  - اهمال أهمية الوقت، والذي من شأنه ان يؤدي الى تدهور الوضع.
  - انعدام الاسلوب الفعال لاحتواء الأزمة.
  - غياب ثقافة التشاور والتشارك في حل الازمة .
  - الادارة المركزية.
  - غياب فلسفة فريق الأزمة لتحديد النقاط ورسم خارطة الخروج من الأزمة.
  - عدم وجود مصلحة أو قسم أو خلية خاصة بإدارة الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.70 و3.63) بانحرافات معيارية بين (0.85 و1.17)، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.884) بتقديرات موافق

العبارة 35 بمتوسط حسابي(3.63) وانحراف معياري (0.85) بتقدير موافق ومفادها عمل المؤسسة على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط تليها العبارة 41 بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري (0.93) بتقدير موفق ومفادها الدور الهام للحوافز المادية والمعنوية في ادارة الأزمات ومن ثم العبارة 36 بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.98) ومفادها تحديد الاحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق اهداف المؤسسة لممارسة نشاطها بعد الأزمة. فقد اجمع جل الباحثين على موافقتهم للعبارات الخاصة بهذه المرحلة وأكدوا على وجوب وجود ادارة مختصة يتم من خلالها تحديد مؤشرات الازمة وانشاء فريق للتعامل مع الأزمة وتزويد هذا الأخير بكل الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتخطيط والبرمجة للخروج من الأزمة والتعلم والتدريب لتجنب الوقوع فيها مستقبلا .

#### المبحث الرابع: قياس أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

##### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (07) يبين ذلك.

جدول رقم (07): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	توسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	صدر التباين
.001 <sup>b</sup>	6.452	2.432	4	9.730	الانحدار
		.377	25	9.425	الخطأ
			29	19.155	مجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 0.508$

معامل الارتباط  $R=0.713$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتضح ان قيمة F المحسوبة (6.452) بمستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الثقافة التنظيمية " والمتغير التابع " إدارة الأزمة" يقدر بـ (0.713) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.508) وهذا يعني أن (50.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "إدارة الأزمة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية" والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير مرتفعة نسبياً، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (08) وذلك كما يلي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على إدارة الأزمة.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	قيمة F المدسوبة	R	R <sup>2</sup>	مستوى دلالة
(Constante)	.628		.991	.331				
القيم التنظيمية	.309	.345	1.515	.142	6.452	0.713	0.508	*0.001
المعتقدات التنظيمية	.049	.051	.351	.729				
الأعراف التنظيمية	.344	.424	2.688	.013				
التوقعات التنظيمية	.104	.119	.485	.632				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 24Sps. V

يتضح لنا من الجدول رقم (08) أن قيمة (F = 6.452، مستوى الدلالة = 0.001)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة.

كما بين الجدول رقم (08) أيضا عدم وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية باستثناء بُعد الأعراف التنظيمية على إدارة الأزمة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بينت النتائج عدم وجود أثر للقيم التنظيمية بقيمة (Beta = 0.345 مستوى الدلالة = 0.142) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

كما بينت النتائج في الجدول رقم (08) أيضا عدم وجود أثر للمعتقدات التنظيمية بقيمة (Beta = 0.051، مستوى الدلالة = 0.729) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05=α).

كما بينت النتائج في الجدول رقم (08) أيضا عدم وجود أثر للتوقعات التنظيمية بقيمة  $\text{Beta} = 0.119$ ، مستوى الدلالة = 0.632) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

في حين بينت النتائج في الجدول رقم (08) وجود أثر للأعراف التنظيمية بقيمة  $\text{Beta} = 0.424$ ، مستوى الدلالة = 0.013) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للثقافة التنظيمية على ادارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 30 عامل. وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ؟".

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V24 . وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية. وتم قبول فرضية فرعية واحدة من مجمل أربع فرضيات فرعية و هي فرضية وجود علاقة للأعراف التنظيمية على ادارة الازمة، و كذا اجبنا على السؤالين. و توصلنا الى ان واقع الثقافة التنظيمية بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين و لواحقها وحدة بسكرة ، ذو مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.629) . وكذا واقع ادارة الأزمة ذو مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.813) .وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الأزمة، وأنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على ادارة الأزمة بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

خاتمة

## خاتمة

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من منظوري الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي في ادارة الموارد البشرية باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمة، خاصة في الوقت الراهن، الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المنظمات وتحقيق اهدافها، لذا اصبح لزاما البحث عن اساليب حديثة أكثر ملاءمة لطبيعة المورد البشري باعتباره عضوا مؤثرا في نجاح المنظمة او فشلها. وفعالية هذه الأخيرة تتطلب منها التوفيق بين ثقافتها التنظيمية وبيئتها واستراتيجيتها، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات والتي تمكنها من تحقيق اهدافها التنظيمية من جهة، والصمود في وجه اي تهديد يحول دون استقرار او تطوير المنظمة من جهة اخرى. لذا وجب على المنظمة الاهتمام بإدارة الازمة سواء من خلال تفاديها او التعامل معها بحكمة والخروج منها باقل خسائر ممكنة وبسرعة والعمل على تجنب الوقوع فيها مستقبلا.

انطلاقا من ذلك حاولنا عبر دراستنا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ادارة الازمة من خلال محاولة الكشف على اثر الثقافة التنظيمية بالديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها على ادارة الازمة بنفس الديوان، وذلك عن طريق اسقاط الجانب النظري من دراستنا على الميدان، بهدف الاجابة على الاسئلة المطروحة في الاشكالية بأسلوب يوضح أثر مكونات الثقافة التنظيمية على ادارة الازمة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال دراستنا خلصنا الى مجموعة من النتائج منها نظرية واخرى ميدانية كما يلي:

### ❖ النتائج النظرية

- بما تحويه الثقافة التنظيمية من قواعد وقيم سلوكية تقوم بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين ومن ثم تحديد انماط العلاقات بينهم وكذا مع الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تشكل الثقافة التنظيمية نموذج سلوكي يقتدي به كل من الإدارة والعاملين.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجؤون الى الاجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في التأثير على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على التأقلم والتكيف والاستفادة من هذا التغيير.
- تعتبر الثقافة التنظيمية موردا كامنا وقويا في تسيير المؤسسة
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، كما تعتبر كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- ادارة الازمة هي منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات، والمعرفة، والوعي والإدراك، والإمكانات، والمهارات، وأنماط الإدارة السائدة.

## خاتمة

- ادارة الأزمة هي علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.
- تعمل ادارة الأزمة على توفير القدرة العملية على القراءة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الفعال والأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد أو التخفيف من آثار الأزمة.
- من قيم الثقافة التنظيمية المشاركة في صنع القرارات التي تهم المنظمة وكذلك الموظفين، خصوصا في مواقف الأزمات والأحداث الطارئة .
- قيمة الوقت خصوصا في موقف الأزمات، من أجل احتواء الأضرار واستعادة النشاط، لذلك فإن تعميق أهمية قيمة الوقت أمر مطلوب وواجب.

### ❖ النتائج الميدانية:

اظهرت الدراسة على مستوى الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة ان هناك اثر للثقافة التنظيمية على ادارة الأزمة عند مستوى دلالة 0.05، أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد ظهر الأثر على إدارة الأزمة عند مستوى دلالة 0.05 لبعده الأعراف التنظيمية فقط في حين الابعاد الثلاثة الاخرى (القيم، المعتقدات، التوقعات) لم تسجل اثرا على ادارة الأزمة. كما يمكن تلخيص النتائج فيما يلي:

- هناك فرصة عادلة تمنح للموظفين داخل الديوان لسماع شكواهم وانشغالهم.
- الأعراف السائدة في الديوان تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.
- يوفر الديوان الأمان الوظيفي للموظف طالما انه ملتزم بالنظم والقوانين.
- عند حدوث الأزمة يتولى الأفراد داخل المؤسسة مهامهم ومسؤولياتهم بكل رضى عند حدوث الأزمة.
- الثقافة التنظيمية السائدة في الديوان ضعيفة.
- الهيكل التنظيمي هرمي مما يعرقل سير الاتصال وسرعة وصول المعلومة.
- عدم اهتمام ادارة الديوان بإقامة احتفاليات لتكريم العمال المتقاعدين.
- لا وجود فريق ادارة الأزمة بالديوان بالمقابل هناك خلية الاصغاء.
- ثقافة التواصل بين المستويات المختلفة للديوان تخضع لقوانين محددة وتحكمها المركزية.

### ❖ المقترحات:

- بناء على نتائج الدراسة المتحصل عليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- على الادارة تنمية قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الموظفين عن طريق اجتماعات اسبوعية او شهرية للاستماع لانشغالات الموظفين والتعامل معها بجدية لغرس الثقة وكسب الود.

## خاتمة

- على الإدارة النظر في امكانية تطوير خلية الاصغاء واستحداث ادارة الأزمة.
- فتح المجال امام مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
- منح حرية أكبر لنظام الاتصال الاداري بين المستويات لتبادل الافكار وحل الأزمات.
- على الإدارة ان تولي اهتماما بإجراء احتفاليات دورية لتكريم الموظفين كمناسبة اول ماي او تقاعد موظف.
- على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار المجهودات المبذولة من قبل موظفيها للحفاظ على سمعة الديوان ومكانته.
- اعطاء اهمية أكبر لجانب الحوافز المادية والمعنوية وذلك لأهميته في ادارة الأزمة.

### ❖ افاق الدراسة:

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسات لاحق نذكر منها:

- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الكفاءات الجماعية.
- دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية.
- أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية .
- دور الثقافة التنظيمية القوية في نجاح تسويق الموارد البشرية .

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- 1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
- 2- أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق 2011.
- 3- البزاز حسن، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2001.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات نماذج تطبيقات، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2005.
- 5- جمال الدين محمد مرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 6- جيرالد جريدينغ، روبريث بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد الرفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة السعودية، 2004.
- 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 8- خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
- 9- الدكتور أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 10- الدكتور محمود العميان، كتاب الثقافة التنظيمية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن طبعة 2010.
- 11- رمضان زياد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني عمان، 2003.
- 12- السيد رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، 2002.
- 13- صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 15- الصبري عبدالفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 الإصدار 1، 2003.
- 16- عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 17- عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 18- عبد الله جبلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.
- 19- عبد الوهاب علي محمد، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2000.
- 20- عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.
- 21- عليوة السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.

- 22-عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط3 القاهرة، 2004.
- 23-غبات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998.
- 24-ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003.
- 25-مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفلك، الطبعة 12، دمشق، 2006.
- 26-محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، 2003.
- 27-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 28-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 29-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 30-مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 31-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة، 2002.
- 32-منير عبوي زيد، إدارة الأزمات، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

#### المراجع الأجنبية:

- 1-Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise** 4<sup>ème</sup> édition ,dallaz, paris, 1998. p 52.
- 2-MOHAMED Nouiga, **la conduit par la qualité dans un ontextsocioculturelle**, Essai de modalisation systemique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P-TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53
- 3-Pascal Laurent, François bourrade, **économie d'entreprise** BTS- tame 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247
- 4-Philip schepebig, **les communication de l'entreprise**, mc GRAW- HILL, paris, 1991 .

#### المواقع

- 1-PDF created with pdf Factory Pro trial version [www. Pdffactory. com](http://www.Pdffactory.com).
- 2-[www.albayane.ae](http://www.albayane.ae).
- 3-[www.onaaph.dz](http://www.onaaph.dz).

### المذكرات والبحوث

- 1- إسلیم وسام، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2007.
- 2- حمدونة حسام، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة غزة، 2006.
- 3- صالح بن سعد المرع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، طبعة 2008.
- 4- كمالقاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام لإدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003.
- 5- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005.
- 6- محمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.
- 7- محمد بن فرحان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، 2001.

### الملتقيات والمحاضرات

- 1- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 2- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، 2005.
- 3- الطحاوي طارق، دور النظم الأخيرة في إدارة الأزمات والكوارث، محاضرة ألقى في المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة 1996.
- 4- عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003.
- 5- عبد الله البريدي، محاضرة بعنوان نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.

6- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 2002.

7- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية القيادية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992.

8- هلال فاروق محمود، الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام الداخلي، الهيئة العامة للاستعلامات، 1992.

### المقالات والمجلات

1- بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، مجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28.

2- الدكتور نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مقال جريدة، العدد 15، 2014.

3- الدكتورة فاطمة عبد الله الدري، مقال لصحيفة البيان طرق وأساليب التعامل مع الأزمات الإلكترونية،

www.albayan.ae، 2020/10/20

4- السواط لقعوض الله والعتبي سعود محمد، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الناشئة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 1999.

5- عبيد عاطف، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلة الإدارة، العدد الرابع، المجلد 25، 1993.

6- فارس النفيعي، مقال للباحث، مراحل نشأة الأزمة، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010/08/30.

7- منير بركاني، مقال للمشارك كلما يخص الثقافة التنظيمية، علوم الإدارة، م وقع تدوينة الإلكتروني،

.www.tadwiina.com، 2020/7/10

الملاحق

## الملحق رقم 01

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  جامعي

دراسات عليا  اخرى

4- سنوات الخبرة:  اقل من 5  من 5 إلى اقل من 10

من 10 إلى اقل من 15  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع الثقافة التنظيمية فيمؤسستكم، لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية				
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>أ - القيم التنظيمية</b>					
01					يشجع الديوان على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الموظفين لأهدافه
02					يوجد بالديوان حرية في تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل وكذا اقتراح الحلول
03					ينظر الديوان إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة
04					هناك رؤية مشتركة بينا الموظفين علماً أن القيمة هي المحدد الرئيسي لسلوكهم أثناء العمل
05					تتمى الإدارة العليا قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين الموظفين
06					تتم مناقشة نتائج الأزمات مع الموظفين، وتعطى الفرصة لهم لتقديم المقترحات للتحسين
<b>ب - المعتقدات التنظيمية</b>					
07					يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
08					هناك معتقدات بأن رضا الموظفين يساهم في القيام بالمهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبين
09					لدى الموظفين معتقدات مشتركة بأن طبيعة العمل في الديوان تتطلب التطوير المستمر للمعارف والمهارات والقدرات
10					هناك أفكار مشتركة لدى الموظفين بالرغبة في منح نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة
11					يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم

					12	هناك اعتقاد مشترك لدى الموظفين بالديوان بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيرواح التعاون والتكامل لمواجهة المشكلات
--	--	--	--	--	----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

						العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		

### ج- الأعراف التنظيمية

					01	يهتم الديوان بإجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين
					02	تولي إدارة الديوان اهتماما كبيرا لمشاركة الموظفين في المناسبات الاجتماعية
					03	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات
					04	يلتزم الديوان بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وانجازاتهم.
					05	الأعراف السائدة بالديوان تساعد على زيادة التعاون بين العاملين

### د- التوقعات

					06	يوفرالديوان الأمان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح للديوان
					07	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات التي توقعها إدارة الديوان منهم
					08	أتوقع أن إدارة الديوان تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف للمحافظة على مكانة الديوان وسمعته
					09	تسعى إدارة الديوان دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز يستحقها
					10	يتوقع المسؤولون بالديوان أن يقوم الموظف بجميع مهامه وواجباته طالما يحصل على كافة حقوقه الوظيفية.

### المحور الثاني: إدارة الأزمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس قدرة الإدارة على التحكم في الأزمة، لذلك الرجاء منكم وضع

إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرکم.

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>مرحلة ما قبل الأزمة</b>						
01	غالبا ما يتم الإنذار المبكر للأزمة من المحيط الداخلي لمؤسستنا					
02	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة قبل وقوعها					
03	تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث أزمة					
04	تتوفر لدى مؤسستنا القدرة على وضع أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها					
05	تهتم مؤسستنا بتشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث أزمة					
06	تهتم مؤسستنا بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة					
<b>مرحلة حدوث الأزمة</b>						
07	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بأقل وقت أثناء حدوث الأزمة.					
08	يتولى الأفراد داخل المؤسسة مهامهم ومسؤولياتهم بكل رضى أثناء حدوث الأزمة.					
09	يوجد اتصال داخلي فعال في ظروف الأزمات					
10	يتم التحكم في العوامل المسببة للأزمة في اقصر فترة زمنية					
11	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها					
12	تعمل مؤسستنا بسرعة لمنع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية					
<b>مرحلة ما بعد الأزمة</b>						
13	تعمل مؤسستنا على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي					
14	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق أهداف مؤسستنا لممارسة نشاطها بعد الأزمة					
15	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في مؤسستنا لإنجاز الواجبات بعد نهاية الأزمة					
16	لدى فريق الأزمات في مؤسستنا القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود.					
17	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بمؤسستنا وذلك لغايات التعلم والتدريب					
18	تسعى مؤسستنا دوما إلى تحسين خطط ووضع برامج لمواجهة وإدارة الأزمات					
19	تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا هاما في إدارة الأزمات بالمؤسسة					