

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الإدارة التشاركية في تسيير الأزمة بالمؤسسات الخاصة
ملبنة الحضنة بالمسيلة-نموذجاً-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

أ. لرقط لحسين

إعداد الطالبة:

- بن جودي نواره

السنة الجامعية: 2020-2021

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الإدارة التشاركية في تسيير الأزمة بالمؤسسات الخاصة
ملبنة الحضنة بالمسيلة-نموذجاً-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

أ. لرقط لحسين

إعداد الطالبة:

- بن جودي نواره

السنة الجامعية: 2020-2021

إهداء

بعد الصلاة والسلام على خير الأنام محمد بن عبد الله "عليه أزكى وأطيب السلام".

أهدي ثمرة مجهودي إلى من كانا سببا في وجودي الغاليان "أمي وأبي"،
كرد بسيط على كل ما تكبدوه من شقاء الحياة من اجل أن أصل إلى ما أنا
عليه اليوم ...

والى إخوتي وأخواتي وكل من عائلتي بن جودي وزروقي. كبار وصغار
كما لا يسعني ان أنسى في هذه السطور من كن لي المتقاسم الأول لكل
تفاصيل الحياة الجامعية (سميرة، لميس، خالتي راضية، صبرينة، سمية)،
وأخص بالذكر أيضا من آنسن وحشتي وأنسوني ألم الغربة والبعد عن الاهل
إلى صديقاتي وأخواتي بالسكن الجامعي (نرجس، سارة، إسراء، سيليا،
نجدود، ليلي، إلهام، عبلة، وصفاء).

دون ان أنسى أيضا كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وإتمامه وعلى
أكمل وجه (سعيد عبد الرحمان، علال حمزة، وعمو مالك وزوجته)
وفقههم الله وحقق مبتغاهم

بن جودي نواره

شكر وتقدير

إن من العرفان بالجميل الاعتراف بالفضل لأهل الفضل واعترافا مني بالجميل فإنه لا يسعني إلا أن أحمده الله وأشكره على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق ومنحني القدرة على إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بكامل الشكر والامتنان إلى كل المعلمين والأساتذة الذين كان لي شرف الدراسة على أيديهم طيلة مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي، وعلى رأسهم الاستاذ الفاضل "الحسين لرقط" الذي كان شرفا لي قبوله الاشراف على عملي لهذه الدراسة والشكر موصول للجنة المناقشة على قبولها مناقشة عملي هذا رغم الظروف الراهنة.

الطالبة نورة بن جودي

ملخص الدراسة:

إن أساس بحثنا هذا هو التعمق في المشكلة الأساسية من دراستنا والمتمثلة في " ما مدى مساهمة الإدارة التشاركية في تسير الازمات بالمؤسسات الخاصة دراسة حالة بملبنة الحضنة بالمسيلة كنموذج - ، وذلك من اجل مقارنة الجانب النظري مع الواقع العلمي متبعين في ذلك جملة من الإجراءات المنهجية الأساسية في البحث العلمي، ولتذليل صعوبات دراسة وحل هذا الاشكال وبلوغ اهدافنا المرجوة من دراسة هذا الموضوع، وقد تم تفكيك التساؤل الأساسي الى أربع تساؤلات فرعية هي كالتالي:

- هي نسبة تعرض مؤسسة ملبنة الحضنة إلى الأزمات بالمسيلة؟
- ما هي أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة؟
- للموظفين دور في إدارة وتسير الأزمات بملبنة الحضنة بالمسيلة؟
- ما مدى رضا الموظفين بأساليب التسيير الداخلية للمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة؟

ومن الاسباب الأساسية التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع هي الدافع المعرفي وحب المعرفة والاطلاع وتقديم دراسة تترجم فعليا بمجهوداتنا ومهاراتنا العلمية التي تحصلنا عليها طيلة السنوات الدراسية، وكذا نقص وقلة الدراسات السابقة الخاصة بالإدارة التشاركية ودورها في تسير الازمات بالمؤسسات الخاصة خاصة في تخصص العلاقات العامة ، كما اعتمدنا في اجراء هذه الدراسة على منهجين المنهج الوصفي التحليلي.، ومنهج دراسة حالة هذا لكونهما أكثر ملائمة لموضوع الدراسة، وقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث المدروس وهو موظفي ملبنة الحضنة بالمسيلة وذلك باعتماد العينة القصدية، اما بخصوص التوزيع فكان بوضع الاستمارات في مكتب الأمن بملبنة والمكلف بالأمن هو من قام بتوزيع الاستمارات على الموظفين داخل الملبنة وذلك ل عدم السماح لنا بالدخول للملبنة بسبب الوضع الراهن (كوفيد 19) وبعد تحليل ومناقشة بيانات الاستمارة وذلك من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، فقد افصحت هذه النتائج عن جملة من المضامين وكشفت على ان الادارة تشاركية تساهم بشكل مباشر وكبير في تسير الازمات وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري (الموظفين)، واشراكهم في حل مختلف الازمات التي واجهت الملبنة وهو منعكس عليهم وعلى الملبنة بالإيجاب، فمن خلال عملية اشراك الموظفين والاستفادة من خبراتهم وافكارهم يكون التحكم والسيطرة على الازمات اسرع واكثر سهولة فالتشاركية في حل الازمات تزيد من رضا الموظفين وولائهم وعطائهم اكثر للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الادارة، الادارة التشاركية، الأزمة، إدارة الازمات، مشاركة الموظفين، المؤسسات الخاصة

الملخص باللغة الإنجليزية:

Summary:

The basis of our research is to delve into the basic problem of our study, which is the extent of the participatory management's contribution to crisis

Management in private institutions, a case study in Al-Hodna Dairy

. In Al-Masila as a model

In order to compare the theoretical side with the scientific reality, we are followed many of the basic and methodological procedures in scientific research. To facilitate the difficulties of the study, solve the problems and achieve the desired goals of studying this topic, we divided the main question. Into four questions and sub-hypotheses.

1- How much is the percentage of the exposure of the Al-Hodna milk company to crises in M'sila?

2- What are the crisis management methods and strategies used in the Al-Hodna Dairy Institution in Al-Masila?

3- What is the extent of employee satisfaction with the internal management methods of the broodstock establishment?

4- What is the extent of employees' satisfaction with the internal management methods of the Al-Hodna Dairy?

Foundation in Al- masila.

One of the reasons that led us to choose this topic is the cognitive motivation to see and present a study that actually translates our efforts and scientific skills that we acquired during the years of study, as well as the lack of previous studies on participatory management and its role in managing crises . in private institutions, especially in the field of public relations In conducting this study, we relied on the two approaches, the descriptive analytical approach, and the case study approach, as they are the most appropriate to the subject of the study. The security is the one who distributed it to the employees, because we were not allowed to enter due to Covid- 19. After analyzing and discussing the data in the questionnaires in order to verify the hypotheses of the study, they concluded that participatory management contributes greatly to crisis management, by paying attention to employees and involving them in solving the various crises that the dairy faced, and this is reflected on them positively. Through the process of involving employees and benefiting from their experiences and ideas, and control crises faster and more Participation in solving crises increases the responsibility of employees and gives them more to the organization.

خطة الدراسة:

المقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

الاشكالية.

التساؤلات.

الفرضيات.

اهمية الدراسة.

أهداف الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع.

المدخل النظري للدراسة:

تحديد المفاهيم.

منهج البحث.

أدوات جمع البيانات.

مجتمع البحث والعينة.

الدراسات السابقة.

نظرية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لدراسة.

تمهيد.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة التشاركية.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة التشاركية.

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة التشاركية.

المطلب الثالث: أساليب وصعوبات تحقيق الإدارة التشاركية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة.

المطلب الثاني: مراحل وأساليب إدارة الأزمة.

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمة.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول ملبنة الحضنة بالمسيلة.

المطلب الاول: تعريف ونشأة ملبنة الحضنة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثالث: نشاط ومهام ملبنة الحضنة.

المطلب الرابع: أهداف ملبنة الحضنة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج العمل الميداني لدراسة.

المطلب الاول: عرض ومناقشة بيانات العمل الميداني

المطلب الثاني: نتائج العمل الميداني

خاتمة

مقدمة

مقدمة:

بداية كانت المنظمات بكل انواعها واشكالها تتبنى النظام البيروقراطي المعتمد على الهرمية التي اساسها التدرج الصارم للسلطة مع مشاركة محدودة جدا للموظفين في العمليات الادارية ففي مطلع القرن العشرين كانت المنظمات تعتمد في ادارتها على النمط الاداري المركزي بالدرجة الأولى ،حيث تتمركز فيه سلطة اتخاذ القرارات الادارية في جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الادارية التابعة لها، ذلك على أساس نجاعة هذا النظام في التسيير الإداري والنتائج الباهرة التي حققها على مستوى الفعالية والربحية، متغافلين عن انسانية العامل وكرامته ككائن مفكر له مشاعر إنسانية ويسعى إلى تحقيق ذاته على مستوى الفردي والجماعي، إلا أن التغيرات الديمقراطية التي تعرضت لها الحكومات وتطور المؤسسات من حيث احجامها ومفاهيمها وعلاقتها التنافسية والصراع في السوق ،وعلاقات العمل التي اتسمت بالمصادمات العنيفة بين العاملين وارباب العمل التي شهد التاريخ الاوربي على دمويتا ... جعل من الضروري اعادة النظر في الوضعية الإنسانية، كما أثبتت الدراسات والبحوث السابقة أن افكار مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم ونظريات نقاد البيروقراطية الخيار الامثل لإحداث التحول التنظيمي في إتجاه ديمقراطية الادارة واحترام العامل كما أصبح الهدف الاسمى للمنظمات هو السعي الى اشاعة مبادئ المشاركة في المؤسسات بين العاملين وارباب العمل اذ ان بعض مهام المؤسسة تتطلب قدرا كبيرا من المركزية بينما تتطلب مهام اخرى تفويض الصلاحيات والسلطات المرؤوسين، فنجاح أي منظمة أضحي يعتمد على اختيار الاسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرارات الادارية،ومن هنا برزت اهمية مشاركة العمال حيث حظى ولا يزال موضوع مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ياهتمام العديد من الكتاب والباحثين فقد اكد عديد منهم على ضرورة مشاركة أفراد وجماعات في صنع القرارات سواء ما تعلق بأهداف المنظمة او ما ارتبط بقرارات وضع وتغير في سياستها و اقتراح افكار ومشاريع جديد تخدم المنظمة ،او حتى قرارات ادارة وتسير الأزمات، فالأزمات تعد بمثابة الخطر الذي يهدد ويضرب كيان المنظمة او المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة عملها او نوع القطاع الذي تنتمي إليه ،الا ان للمؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الانتاجي الحظ الاوفر من نسب التعرض للازمات ،كما اثبتت الدراسات والبحوث ان الأزمات في الوقت الراهن اصبحت تشكل مصدر قلق الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ، لصعوبة السيطرة عليها وذلك بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية للمنظمة ،وضعف قدرة الإدارة المسؤولة عن تبني نموذج إداري ملائم لتكيف مع تلك المتغيرات من ناحية اخرى، فالأزمات تحدد استمرارية المؤسسة و بقائها وقدرتها على التنافس وتضع سمعة المؤسسة وصورتها في محل الاختبار، لهذا فمهما كان شكل الازمة ومصدرها

لابد للمؤسسة من أن تملك استراتيجية فعالة من أجل مجابهتها وحلها او التقليل من آثارها السلبية ،ولعل من ابرز هذه الاستراتيجيات في وقتنا الحالي هو تمكين العاملين ومشاركتهم في مواجهة الأزمات .

وبالنظر الى الدور الذي أثبتته الدراسات السابقة للإدارة التشاركية في عملية ادارة الازمات ،كان الهدف الرئيسي من خلال دراستنا هذه هو التعرف على مدى فعالية الادارة التشاركية في تسير الازمات بالمؤسسات الخاصة ، وبناء على أهمية الموضوع وكل ما ذكرناه سابقا جاءت هذه الدراسة لمحاولة البحث في دور الادارة التشاركية في تسير الازمات من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة كنموذج عن المؤسسات الخاصة ،وقد قمنا بدراستنا وفق خطة منهجية متسلسلة بدأنا فيها بمقدمة حاولنا من خلالها الاشارة الى كل الجوانب المتعلقة بالموضوع، ثم الفصل الاول وتضمن إطارين الاول بعنوان إطار المنهجي و تناولنا فيه الاشكالية ،التساؤلات ،الفرضيات ،أهمية الدراسة،اهداف الدراسة ،اسباب اختيار الموضوع ، تم المدخل النظري وتضمن هو الاخر المفاهيم ،منهج الدراسة، ادوات جمع البيانات ، البحث، العينة ،حدود الدراسة الزمانية والمكانية ، الدراسة السابقة، ونظرية الدراسة ثم خاتمة الفصل الاول وقائمة المراجع.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار النظري لدراسة وقد قسم لمبحثين الاول بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة التشاركية وفيه ثلاث مطالب الاول حول مفهوم ونشأة الادارة التشاركية والمطلب الثاني مبادئ وأهمية الادارة التشاركية اما الثالث فهو اساليب وصعوبات تحقيق الادارة التشاركية. ثم جاء المبحث الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الازمات وفيه هو الاخر ثلاث مطالب الاول ماهية إدارة الازمة والثاني مراحل واساليب إدارة الازمة اما الثالث فكان معوقات إدارة الازمة. ثم خلاصة الفصل وقائمة المصادر والمراجع، واخيرا الفصل الثالث وتمحور حول الجانب تطبيقي لدراسة وتضمن تمهيد للفصل وبطاقة فنية للملينة تم العمل الميداني والنتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا وفي الاخير كانت الخاتمة وبعض التوصيات التي اقترحناها تم الملاحق.

الفصل الاول

الإطار المنهجي للدراسة

الاشكالية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث عن كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، حيث أفضل استغلال لعناصر الإنتاج يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، ويعود نجاح أي منظمة إلى أسلوب المشاركة الذي به يتم تحقيق عملية التطوير الإداري من خلال توضيح أهداف المنظمة من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى، لذا تعد الإدارة التشاركية أسلوباً إدارياً ذو أهمية بالغة في عملية التطوير والتسيير الإداري في مختلف المنظمات بشتى أشكالها وتصنيفاتها العامة منها والخاصة، إذ تعمل الإدارة بالمشاركة على نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون من خلال إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات مهما كان مستواهم الوظيفي، وهو ما ينمي معارفهم ويطور قدراتهم المهنية من خلال استخدام أو استثمار ما يمتلكونه من خبرات في القيام بالنشاطات الإدارية المختلفة، سواء الأنشطة اليومية كالوظائف العادية التي يقوم بها الموظف طيلة دوامه بصفة روتينية، أو الوظائف غير اليومية كحالات تعرض المنظمة أو المؤسسة للآزمات بمختلف أنواعها سواء الداخلية كتلك التي تتعلق بأجور الموظفين أو الكساد في المبيعات بالمؤسسات التجارية مثلاً، أو الخارجية كالإشاعات والدعايات وحتى الظواهر الطبيعية وغيرهم من الآزمات المفتعلة وغير المفتعلة التي تمس كيان واستقرار المنظمة وتجعلها في حالة من الارتباك ولا استقرار، حيث اتضح أن بروز الآزمات يحتم على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية ضرورة تطبيق أساليب واستراتيجيات مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وحجمها وذلك قبل وأثناء وبعد الأزمة ولأن أي منظمة أو مؤسسة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة والمتجددة المتوقعة وغير المتوقعة من آزمات وتحديات، وفي هذا السياق يندرج موضوع دراستنا الذي حاولنا أن نتناول فيه مشكلة دور الإدارة التشاركية في تسيير الآزمات بالمؤسسات الخاصة في الجزائر، وقد حاولنا اسقاط هذه الدراسة على مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة كنموذج عن المؤسسات الخاصة الجزائرية، باعتبارها مؤسسة اقتصادية معروفة بقدراتها الإنتاجية التي تفوق المليون لتر من الحليب ومشتقاته يومياً، ما يعني أن المؤسسة ذات إنتاج كبير ما يضعها أمام تحديات وعقبات مختلفة الأشكال في سبيل تحقيقها مخططاتها والحفاظ على بقائها واستمرارها و حتى نموها. لذا كان لابد من إثارة إشكالية الإدارة التشاركية في المؤسسات الخاصة في تساؤل أساسي محوري هو: ما مدى مساهمة الإدارة

التشاركية في تسيير الآزمات في المؤسسة الخاصة ملينة الحضنة بالمسيلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل المحوري جملة من التساؤلات الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها خلال دراستنا هذه وهي كالتالي:

التساؤلات الفرعية:

- ما هي نسبة تعرض مؤسسة ملبنة الحضنة إلى الأزمات بالمسيلة؟
- ما هي أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة؟
- هل للموظفين دور في إدارة وتسير الأزمات بملبنة الحضنة بالمسيلة؟
- ما مدى رضا الموظفين بأساليب التسيير الداخلية للمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة من الخطوات الهامة في أي بحث علمي، فهي تعطي حلول وإجابات مبدئية لتساؤلات الإشكالية ويمكن للباحث أن يثبت أو ينفي صحتها من خلال دراسته، لهذا اعتمدت في دراستي على صياغة مجموعة من الفرضيات وتتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- للإدارة التشاركية بالمؤسسة الخاصة ملبنة الحضنة دور فعال في تسير الأزمات.

الفرضيات الفرعية:

- تتعرض ملبنة الحضنة بالمسيلة إلى العديد من الأزمات.
- تعتمد ملبنة الحضنة على الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات كاستراتيجية لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها.
- يلعب الموظفون دور فعال في تسير الأزمات بملبنة الحضنة بالمسيلة.
- كلما زاد اعتماد إدارة ملبنة الحضنة بالمسيلة على الأسلوب الإداري التشاركي كلما زاد رضا موظفيها على أسلوب تسييرها الداخلي.

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على الأهمية البالغة لنمط التشاركية والدور الذي يلعبه في تسير ومواجهة الأزمات الإدارية ، وتحديد أهم الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الخاصة للقضاء على الأزمات الإدارية و القوى المحركة لها وتحديد سبب كل أزمة والأسلوب المناسب الذي تتخذه المؤسسات الخاصة لمواجهة هذه الأزمات ، بالإضافة إلى تحديد أهم المتطلبات والتحديات التي تواجه مؤسسة ملبنة الحضنة أثناء وقبل مواجهتها الأزمات وتقديم مجموعة من الحلول والتوصيات وإضافات معرفية وعلمية في مجال دراسة الأنماط الإدارية في مواجهة الأزمات .

2. أهداف الدراسة:

- التعرف على نسب تعرض ملبنة الحضنة بالمسيلة للازمات.
- رصد مدى استخدام ملبنة الحضنة بالمسيلة للأساليب الحديثة داخل إدارتها ومدى نجاعتها في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة ومواجهة الأزمات في المؤسسة الخاصة ملبنة الحضنة بالمسيلة.
- الوقوف على مدى مساهمة الموظفين في إدارة الأزمات بملبنة الحضنة بالمسيلة.
- رصد مدى رضا الموظفين بأسلوب التسيير التشاركي لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

إن لأي دراسة علمية أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تجعل من الباحث يقوم بدراسة ظاهرة معينة دون أخرى وعليه جاءت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع كالتالي:

1.3. الأسباب الموضوعية:

- نقص وقلة الدراسات السابقة الخاصة بالإدارة التشاركية ودورها في تسير الأزمات خاصة في تخصص الاتصال والعلاقات العامة.
- أهمية الإدارة بالمشاركة بالنسبة للمؤسسات الخاصة.
- الارتباط الوثيق بين مجال تخصص العلاقات العامة وتسيير الأزمات بالمؤسسات.
- أهمية موضوع أسلوب الإدارة بالمشاركة ومدى نجاعة استخدامه داخل المؤسسات.

2.3. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الإدارة التشاركية ودورها في تسير وإدارة الأزمات بالمؤسسات الخاصة
- إشباع نقص معارفي حول مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة ومحيطها الداخلي.
- الفضول لمعرفة أسلوب التسيير الداخلي للمؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة والتعرف عليها أكثر عن قرب.
- التعرف على الاستراتيجيات والآليات المستخدمة من طرف ملبنة الحصنة لمواجهة وإدارة الأزمات
- اكتساب خبرة من الدراسة والتعمق أكثر حول موضوع تسير الأزمات.
- اهتمامي الكبير بالإلمام بكافة الطرق والأساليب الإدارية الحديثة في تسير الأزمات وعلى رأسها الأسلوب الإداري التشاركي.

المدخل النظري:

1. تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية مهمة وأساسية في ضبط تصور ومسار الدراسة حتى يتضح الأمر، سواء بالنسبة للباحث أو لدارس ومنه التعرف على الكلمات المفتاحية في الدراسة، حيث تمثلت المفاهيم المفتاحية لهذه الدراسة في:

أ. الإدارة بالمشاركة:

تجدر الإشارة أولا إلى أن مصطلح الإدارة التشاركية (بالمشاركة) يتركب من كلمتين أساسيتين هما، الإدارة والتشاركية، لذلك سيتم التطرق أولا إلى مفهوم الإدارة.

● الإدارة:

اصطلاحا: هي عملية تخطيط وتنظيم ووضع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة باستخدام كل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (الخرشوم، مرسى. 1998 ص

- الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا (العامري، الغالي، 2008 ص 54).
- الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل مشروع. (دره، 2009، ص 17)

التعريف الإجرائي: الإدارة هي عملية اجتماعية متكاملة ومستمرة تقوم برسم الخطط ووضع السياسات والإجراءات، وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين إلى الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد البشرية والتنظيمية والمعلوماتية بكفاءة وفعالية.

• الإدارة التشاركية:

اصطلاحاً: هي عملية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين الطرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، وتهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى لتخفيف من حدة الصراع بينهما. (عقيلي، 1981، ص 295).

- وتعرف كذلك الإدارة بالمشاركة على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منضم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية. (الخضر، 1986، ص 83)

- وقد عرف «كيث وجيرلينغ» النمط التشاركي في الإدارة على أنه ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها. (الرفاعي، 2009، ص 14)
- تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات،

فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام. (حرب محمد، 2011، ص49).

التعريف الإجرائي: هي مساهمة وإشراك الموظفين بمختلف مناصبهم في وضع واتخاذ القرارات الداخلية والخارجية التي تمس الشأن العام للمؤسسة التي ينتمون إليها من خلال مجموعة الآليات التي تسمح له بالاقتراف والنقاش والمشاورة.

ب. إدارة الأزمات:

• الأزمة:

لغة:

الأزمة في اللغة هي الضيق والشدة وفي الإنجليزية (CRISIS). تعني نقطة التحول إلى الأحسن أو الأسوأ، فهي لحظة مصيرية أو زمن مهم. وفي معنى آخر هي حالة من الاضطراب في العلاقات التي تهدد بتغيير حاسم فيها بالحدوث. (قطيش، 2009، ص24)

اصطلاحا:

- الأزمة هي نوع من التدهور المتزايد الذي يؤثر فعليا في نظام المنظمة ككل، ويهدد قواعدها الأساسية، وشعورها بذاتها وكيانها. (خيرت، 2012، ص150).
- الأزمة هي الحدث الذي يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقاتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم. (السعيد، 2006، ص31).
- الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة تترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم قدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان. (عبد الحكيم، 2004، ص76).

• إدارة الأزمة:

- هي وظيفة تتجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها سواء في إمكانيات المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة. (مرجع نفسه، ص33)

ولإدارة الأزمة مفهوم آخر هو: القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها. (هيكل، 2006، ص23)

- إدارة الأزمات هي عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المدربين مسبقاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (الديلمى، 2012، ص94).

التعريف الإجرائي:

المقصود بإدارة الأزمات: هو القدرة على تسير الأزمات من خلال رفع كفاءة وقدرة النظام في صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي قصد إنشاء استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات وذلك من خلال مجموعة الإداريين الذين يستخدمون مهاراتهم لاتخاذ إجراءات خاصة من أجل التقليل أو السيطرة على الأزمة.

ج. المؤسسة الخاصة:

اصطلاحاً:

- هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة. (صمويل، 1982، ص58).
- كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع. (طرطار، 1999، ص15).

- المؤسسة الخاصة هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان تواجد المؤسسة وحجم ونوع نشاط الذي تقوم به ويتم هذا الاندماج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في طرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسير ومراقبة الوسائل والموارد المستعملة. (دادى عدون، 1998، ص8).

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن مؤسسة يتم إنشاءها بكل فردي أو جماعي يتم تمويلها بمال خاص ومخططات واستراتيجيات يتبناها المستثمرون في هذه المؤسسة وتكون أرباحها لأصحاب الشراكة أو الشخص المؤسس لها، كما يمكنها أن تكون مؤسسة داعمة للمؤسسات الحكومية لتوفير اليد العاملة وفتح سوق الاستثمارات وأحيانا تتم شراكة بين المؤسسات الخاصة والحكومية بهدف زيادة ربح المؤسسة الخاصة ودعم عجلة التنمية الاقتصادية الوطنية من جهة أخرى.

02. مناهج وإقترابات الدراسة:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة آنفا، اعتمدت منهجية استخدمت فيها مجموعة من المناهج والاقترابات وهي كالتالي:

1.2. مناهج الدراسة: لابد على الباحث قبل الشروع في إجراء أي بحث أن يختار منهاجا معينا لبحثه تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي يختاره لدراسة، وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تخدم بحثه، ويعرف المنهج على أنه " مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة أي مشكلة بحث، حيث يقوم الباحث بسلسلة من العمليات حتى يصل إلى نتائج وذلك عن طريق الأساليب المتبعة من أجل تحقيق الفروض المصححة. (شليبي، 1997، ص64)

ويعرف أيضا بأنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها. (بحوش، وآخرون، 2001، ص99)

انطلاقاً من نوع دارسنا والهدف الذي انطلقت منه، والمتمثل في الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة كما هي في حيز الواقع، ودراستنا تسمى إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية ملبنة الحضنة بالمسيلة. فقد اتبعت في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين هما:

أ. المنهج الوصفي التحليلي:

وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة. (عبيدات، آخرون، 1999، ص 46)

وقد استخدمت هذا المنهج في دراستنا من خلال اعتماد أسلوب الوصف في الفصلين المنهجي والنظري وأسلوب التحليل في الجانب التطبيقي من الدراسة وذلك لمعرفة واقع الإدارة بالتشاركية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الخاصة (ملبنة الحضنة بالمسيلة).

ب. منهج دراسة حالة: وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة. (مرجع نفسه، ص 32). وقد تم استخدام هذا المنهج في الدراسة من خلال إعداد استبيان كما فرض هذا الأخير استخدام بعض الأساليب الإحصائية في جمع البيانات وتفريغها.

2.2. مقاربات الدراسة:

تتمثل المقاربات التي تم توظيفها في هذه الدراسة فيما يلي:

أ. الاقتراب المؤسسي:

يركز هذا الاقتراب على دراسة المؤسسة كوحدة للتحليل، ويعتمد على الشرح والوصف التفصيلي للمؤسسة. (شليبي، مرجع سابق الذكر، ص 121). وتم استخدام هذا الاقتراب في الفصل التطبيقي، حيث تم القيام بدراسة حالة لمبنة الحضنة بالمسيلة وذلك من أجل معرفة واقع الإدارة بالتشاركية ودورها في إدارة الأزمات على مستواها خلال سنة 2020/2021.

ب. الاقتراب الاتصالي:

يعتبر كآلية لنقل المعلومات من البيئة المحيطة بالنظام، إلى داخل النظام. (الطائي، 2007، ص146)، وقد استخدمت هذا الاقتراب في الفصل النظري وذلك لتبين العلاقة بين الإدارة بالتشاركية وإدارة الأزمات، وكذلك في الفصل التطبيقي من خلال دراسة ردود أفعال الموظفين على مستوى ملبنة الحضنة بالمسيلة حول عملية إشراكهم في تسير الأزمات.

ج. الاقتراب الوظيفي:

حسب "غابرييل الموند": هذا الاقتراب هو السلوك أو العملية أو الأنشطة الموكلة إلى شاغل مركز أو منصب معين. (شيلبي. مرجع سابق، ص175). تم الاعتماد على هذا الاقتراب في الفصل التطبيقي من خلال دراسة مختلف الأنشطة الممارسة على مستوى ملبنة الحضنة بالمسيلة بشأن عملية الإدارة بالتشاركية ودورها في تسير الأزمات.

3. أدوات جمع البيانات:

لقد سبق وأن حددت أن هذه الدراسة تحاول جمع المعلومات متنوعة حيث قمت باستخدام أكثر من أداة واحدة لجمع المعلومات الميدانية المراد الحصول عليها لفك الإشكال حول الموضوع المدروس وهي كالتالي:

1.3. استمارة استبيان:

تعد الاستمارة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث لتحقيق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة على تساؤلاتها والوصول إلى نتائج، إذ يستعمل الباحثون في العلوم الاجتماعية الاستبيان في جمع بيانات بحوثهم أكثر من أي وسيلة أخرى فهي: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات وآراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث. (عبيدات وآخرون، 1999، ص63)

- ويعرف الاستبيان أيضا بمفهومه العام بأنه قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. (عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص165)

- ويعرف الاستبيان أيضا بأنه وسيلة للحصول على إجابات للأسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المجيب بتدوين الإجابات عليها. (عطية، 1993، ص95)

- من خلال ما سبق ذكره من تعريفات للاستبيان فقد اعتمدت في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول مدى إشراك موظفي ملبنة الحضنة بالمسيلة في عملية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الملبنة، وعن مدى رضاهم بالأساليب والاستراتيجيات المتبعة في سير الأزمات بالملبنة، وقد اخترت استمارة الاستبيان دون غيرها من الأدوات لقدرة على جمع أكبر قدر من المعلومات في وقت واحد، مما سهل لي عملية التواصل مع أفراد عينة الموظفين بالملبنة، وجمع المعلومات منهم بأقل وقت وجهد.

وعليه فقد اعتمدنا على الاستمارة لجمع المعلومات وقد تم تصميمها بما يتوافق مع تساؤلات وأهداف الدراسة ثم قمنا بصياغة الاستمارة صياغة مبدئية تعكس ما ورد في الاشكالية بعدها عرضناها على الاساتذة المحكمين حيث أضافوا بعض التعديلات وقدموا لنا بعض الملاحظات وبعدها قمنا بإعداد الاستمارة في شكلها النهائي احتوت على قسمين:

- القسم الاول: وتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث وقد شمل الجنس، السن، الاقدمية في العمل، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية.
- القسم الثاني: وتضمن أربع محاور أساسية أساسية مرتبطة بتساؤلات الدراسة وهي:
 - المحور الاول: وتناول بيانات حول معرفة مدى تعض ملبنة الحضنة بالمسيلة للازمات.
 - المحور الثاني: أساليب واستراتيجيات إدارة الازمة بملبنة الحضنة بالمسيلة.
 - المحور الثالث: رضا الموظفين عن اساليب التسيير الداخلية لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.
 - المحور الرابع: بيانات حول مدى مساهمة الموظفين في إدارة الازمات بملبنة الحضنة بالمسيلة.

وقد بلغ عدد أسئلة الاستمارة 22 سؤال بينما كانت كل أسئلتها مغلقة وحاولنا قدر الامكان أن تكون أسئلة الاستبيان مركزة وواضحة، قصد المحافظة على وحدة الموضوع وأهدافه الأساسية، وكذا توجيه المبحوث وإعطائه فرصة الإجابة السهلة.

4. إجراءات الصدق والثبات:

قصد التحقق من صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني، قمنا بعرض الصورة الأولية له على عينة من المحكمين من أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة المسيلة، ومن خلال الملاحظات المقدمة قمنا بإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، وأخرجناه في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 01)، ثم قمنا بتطبيقه على عينة استطلاعية مثلة لمجتمع البحث والمتكونة من 15 عاملا في مدينة الحضنة بالمسيلة ومن خلال النتائج المتحصل عليها قمنا بحساب الصدق والثبات للاستبيان.

1.4. الصدق:

للتأكد من صدق استبيان دور الإدارة التشاركية في تسيير الأزمات بالمؤسسات الخاصة اتبعنا الطريقة التالية:

• صدق المحتوى

يعني الدرجة التي يقيس بها الاختبار ما صمم من أجل قياسه، ويرتبط هذا النوع من الصدق بالإجابة عن السؤال الى أي حد يكون الاختبار قادرا على قياس مجال محدود من السلوك. ولقد اعتمدنا على صدق المحتوى من أجل الاستدلال على خاصية الصدق، وذلك من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته (أنظر الملحق رقم 01)، وذلك للتأكد من سلامة صياغة البنود من ناحية ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى. وبعد إجراء التعديلات اللغوية المطلوبة، قمنا بحساب نسبة صدق البنود من خلال اتفاق المحكمين. ولحساب هذا النوع من الصدق لابد من:

حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي ومفادها:

$$\text{ص.م.ب} = \frac{2n-1}{n}$$

- حيث: ص.م.ب هو صدق محتوى البند.

- ن 1 : عدد المحكمين الذي اعتبروا أن البند يقيس السلوك.
- ن 2 : عدد المحكمين الذي اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه.
- ن : عدد المحكمين الإجماليين.

تجمع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم يتم تقسيمها على عدد البنود والنتيجة المحصل عليه هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي، وقد جاءت نتائج استطلاع رأي المحكمين كما يبينه الجدول الموالي:

• الجدول رقم (01): يمثل استجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان وقيم صدقها

البنود	الأفراد		البنود	قيمة الصدق	الأفراد		قيمة الصدق
	يقيس	لا يقيس			يقيس	لا يقيس	
1	03	00	12	1	02	01	0.33
2	02	01	13	0.33	03	00	1
3	02	01	14	0.33	03	00	1
4	03	00	15	1	02	01	0.33
5	03	00	16	1	03	00	1
6	01	02	17	0.33	03	00	1
7	03	00	18	1	02	01	0.33
8	02	01	19	0.33	03	00	1
9	03	00	20	1	02	01	0.33
10	03	00	21	1	03	00	1
11	02	01	22	0.33	03	00	1

وبقيمة مجموع صدق البنود وهو 15.97 على عددها والمقرب ب 22 نتحصل على قيمة صدق

المساوية ل 0.72

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من **0.60** يمكننا القول أن هذا الاستبيان فعلا صادق لما أعد لقياسه.

2.4. الثبات:

ونعني بالثبات دقة الأداة في تحقيق النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مشابهة باستعمال مجموعات أو مواقف أخرى مشابهة، وللتحقق من ثبات استبيان الدراسة، تم الاعتماد على طريقة واحدة هي:

معامل ألفا كرونباخ:

ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان ولمحاوره الأربعة

رقم المحور	المحاور	عدد البنود	قيمة معامل Cronbach's Alpha
1	معرفة نسبة تعرض ملبنة الحضنة للأزمات	05	0.582
2	أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة بملبنة الحضنة بالمسيلة	04	0.832
3	رضا الموظفين عن أساليب التسيير الداخلية للمؤسسة	04	0.696
4	مدى مساهمة الموظفين في إدارة الأزمات	09	0.488
	الاستبيان ككل	22	0.708

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

يتبين من الجدول (02) أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام هذه الطريقة أعطى مؤشرات مطمئنة

حول ثبات هذا الأخير، حيث كان معامل Alpha Cronbach's لجميع فقرات متغير دور الإدارة

التشاركية في تسيير الأزمات بالمؤسسات الخاصة 0.708 ، أما فيما يتعلق بمحاور الاستبيان، فقد كانت النتائج تشير إلى قيم ثبات أقل مما هي عليه عند الإبقاء على الاستبيان بصورته الحالية ، حيث كان معامل الثبات سيصير 0.582 عند حذف المحور الأول، أي أنه سيقبل عما هو عليه ، وعند حذف المحور الثاني سيزيد زيادة معتبرة حيث سيصبح 0.832 ، أما في حالة حذف المحور الثالث ستقبل بشكل طفيف حيث سيصير 0.696 ، وعند حذف المحور الرابع ستنقص بشكل كبير، وستصير 0.488 .

وهذه النتائج تدل على أن الاستبيان بصورته الحالية وبمحاوره الأربعة يتسم بدرجة عالية ومقبولة من الثبات مما يبين مدى صلاحيته للتطبيق الميداني.

5. التعريف بمجتمع البحث والعينة:

1.5. مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث في العلوم الإنسانية بأنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي تركز عليها الملاحظات. وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث والتقصي. (أنجرس، مرجع سابق، ص 289)

ويشمل مجتمع البحث لهذه الدراسة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة من مجموع المؤسسات الخاصة في الجزائر.

• التعريف بملبنة الحضنة بالمسيلة: "hodna lait"

ملبنة الحضنة هي مؤسسة تجارية من القطاع الخاص، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، والتي كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط ، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته بالتدرج أصبحت تسمى حضنة حليب ، أنشأت من طرف أحد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1998 برأس مال اجتماعي يقدر بـ (06 ملايين دينار جزائري) ، وتتواجد هذه المؤسسة بالجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية في ولاية المسيلة حيث تربع على مساحة قدرها 32 ألف متر مربع ن وقد كان انطلاقها الفعلي بتاريخ 15 ماي 2000 ن بإجمالي استثمار قيمته (80 مليون دينار جزائري) متمثل في 50 بالمئة خاصة و 50 بالمئة الباقية ممولة عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل ، وقد بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى 40,000 لتر من الحليب يوميا باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل .

6. عينة الدراسة:

نظرا لكبر مجتمع بحثي وصعوبة حصره وعدم الوصول إلى جميع مفرداته ارتأيت إلى استخدام أسلوب المسح بالعينة. التي عرفها " محمد الغريب " بأنها: كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج أي دراسة ولكي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد.

والعينة أيضا هي جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد في المجتمع الأصلي. (الجبوري، 2013، ص125

وقد استندت في دراستي هذه على العينة القصدية، وهي كما عرفها: " الدكتور محمد عبيدات": هي عينات يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة لدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالات توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلية. (عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص96)

كما تسمى هذه الطريقة بالطريقة العمدية، أو اختيار بالخبرة وهي تعني أن أساس اختيار هو خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل مجتمع الدراسة. (خندقجي، ونواف، 2012، ص132).

وعليه فإن عينة دراستي هم موظفين من مختلف وحدات الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة وقد بلغ عدد عينة أفراد الدراسة (64) موظف

7. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.
- الحدود الزمنية: هو زمن إجراء البحث الحالي وهو العام الدراسي 2021/2020.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي ملبنة الحضنة بالمسيلة، وبلغ عدد أفراد العينة حوالي 64 موظف.

8. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الطريقة التي من خلالها يتم تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي ، ذلك أنه لا يمكن لأي معرفة علمية أن تنتقل وتتواصل دون قطيعة وتواصل في الفكر ، فهناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة وتسير الأزمات كمتغيرين في نفس الدراسة ، إلا أنه هناك دراسات تناولت متغير الإدارة بالمشاركة وحده وأخرى تناولت متغير إدارة الأزمات ، ولهذا سأقوم بعرض بعض الدراسات السابقة ذات تشابه مع دراستنا من حيث المتغيرات وذلك من أجل التوصل إلى أوجه الشبه والاختلاف بين هدف من دراستنا والنتائج المتوصل إليها ، بالإضافة إلى الاستفادة من الأساليب المنهجية والأطر النظرية لهذه الدراسات السابقة .

وفيما يلي عرض لدراسات المشابهة التي جمعتها حول موضوع دراستنا:

أ. الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

بعنوان " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة " هذه الدراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية من إعداد الباحث "محمد حسن الرفاعي" بجامعة سانت كلير العالمية - بريطانيا - سنة 2009 تحت إشراف الدكتور "محمد ناصر" ، وذلك من خلال قيامه بدراسة عملية على شركة من القطاع الخاص تعمل في مجال الاتصالات والتي تعتبر من أهم الشركات التي تتبع أحدث الأساليب الإدارية ، ضمن إشكال أساسي تعرض من خلاله لشرح مفهوم عملية الإدارة بالمشاركة وجميع أشكالها وبداياها وتطوراتها التاريخية وأثارها ، والتعرف على مختلف النظريات الإدارية التي تلقي الضوء على موضوع الإدارة بالمشاركة وأهم نظريات الدوافع والتحفيز والأساليب المتبعة لتحفيز العاملين ، وقد افترضت هذه الدراسة أن لمشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة تلمس كل الجهات المعنية بالعملية الإدارية ، وقد بلغ المجتمع المدروس 800 حالة (موظف ، مشرف ، رئيس قسم) وقد سحبت عينة من المجتمع الكلي مؤلفة من 60 حالة سحبت بشكل عشوائي طبقاً بما تناسب مع عدد الفئات المختارة ، وقد اعتمد على المنهج دراسة حالة الذي نظمت مسح ميداني لاستقصاء وتحليل واقع الإدارة بالمشاركة ، كما اعتمد على استقصاء لجمع المعلومات ضمن خطة بحث تضمنت خمس فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي لدراسة

الفصل الثاني: كان بعنوان ماهية الإدارة بالمشاركة

الفصل الثالث: فكان بعنوان الإدارة بالمشاركة وأثرها على الدوافع وتحفيز المرؤوسين.

الفصل الرابع: تأثير الإدارة بالمشاركة المباشرة داخل المنظمة

أما بالنسبة للفصل الخامس والأخير فكان عبارة عن دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة

بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة نذكر منها:

- إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم.
- عدم شعور بعض الأفراد بإمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها هي مشكلة خطيرة ولكنها موجودة بنسبة قليلة حسب رأي الباحث يتم التخلص منها بزيادة دور المشاركة في بعض الأمور التي تزيد من الدافعية.
- هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات تكون زيادة في الإنتاجية وذلك تبعا للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية.

نقد الدراسة: صحيح أن نتائج هذه الدراسة قد أجابت على فرضيات الموضوع المدروس ، إلا انه ما يعاب عليها هو أنها اعتمدت على عينة تمثل 60 حالة فقط من مجتمع بحث بلغ عدده 800 حالة ، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا تمثيل من أجل تعميم نتائج الدراسة ، إلا انه في الإطار النظري أجاد تقسيم الفصول ما جعله يلم بموضوع الدراسة خاصة الفصل المتعلق بالإدارة بالمشاركة وتأثيرها المباشر داخل المنظمة على الرغم من إهماله للجانب الغير مباشر داخل المنظمات ، وعلى العموم قد أضافت هذه الدراسة من خلال نتائجها قيمة معرفية علمية من خلال الإثراء المعرفي حول الإدارة بالمشاركة ومفاهيمها وتاريخها وتأثيرها داخل المنظمات وإضافة عملية من خلال التوصل إلى نتائج أثبتت صحة فرضيات أن مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات تزيد من تحفيزهم ودافعيتهم للعمل والولاء للوظيفة ،وقد تشابهت هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في متغير الإدارة بالمشاركة وفي كون الدراسة الميدانية على القطاع الخاص وحتى في النظرية المؤطرة ومنهج المتبع في الدراسة إلا أنها اختلفت في زمان ومكان الدراسة وحتى في زاوية دراسة متغير الإدارة بالمشاركة ففي دراستنا ارتبط بدورها في تسير الأزمات في حين هذه الدراسة ارتبط بأثرها على العاملين والإدارة .

• الدراسة الثانية:

بعنوان "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمّان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات " قدمت هذه الدراسة كرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية بجامعة الشرق الأوسط عمّان سنة 2013 من إعداد الباحثة "لطيفة يعقوب إبراهيم أبو الخير ، تحت إشراف الدكتور "خالد أحمد الصرايرة، وذلك من خلال قيامها بدراسة عملية على رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمّان قصد الكشف عن درجة ممارسة رؤساء هذه الأقسام للقيادة التشاركية وقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمّان للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لتعرف العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان و القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مستخدمتا في ذلك أداتي استبان الأولى استمارة استبيان القيادة التشاركية والثانية استمارة استبيان القدرة على حل المشكلات ، موزعة على عينة قصدية نسبية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (350) عضو هيئة تدريس من مجتمع بحث بلغ عدده (1900) عضو هيئة تدريس ، وقد قسمت الباحثة خطة دراستها كالتالي :

الفصل الأول: تضمن الإطار المنهجي لدراسة

الفصل الثاني: كان عبارة عن الأدبيات النظرية لدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثالث: تناولت فيه الطريقة والإجراءات ومنهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات

الفصل الرابع: نتائج لدراسة وجمع للإجابات عن الأسئلة.

الفصل الخامس: فهو عبارة عن عملية مناقشة لنتائج الدراسة، أي النتائج المتوصل إليها من أسئلة الاستبيان.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج النهائية لدراسة هي أن نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة التشاركية قد أشارت أن رؤساء أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في مقاطعة عمان

يمارسون هذا النوع من القيادة بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لنتائج المتعلقة بالمقدرة على حل المشكلات فقد أشارت إلى أن رؤساء الأقسام لديهم قدرة متوسطة إلى حل المشكلات.

● **نقد الدراسة:** ما يعاب على هذه الدراسة هو أنها اختارت عينة بحجم صغير بالمقارنة مع مجتمع البحث الكلي وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج، كما أنها قدمت إضافة علمية من خلال المعارف والأفكار النظرية والمنهجية التي ذكرتها الباحثة في دراستها وقد أشارت أيضا من خلال النتائج المتوصل إليها إلى مدى فعالية ونجاعة الإدارة بالمشاركة في حل المشكلات، لهذا تعد هذه الدراسة نموذجاً مهماً بالنسبة لدراستنا وذلك لجمعها بين المتغيرين الإدارة بالمشاركة وحل المشكلات.

● الدراسة الثالثة:

واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين "قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل بفلسطين سنة 2011 من إعداد الباحث زينبات موسى مسك تحت إشراف الدكتور "راتب الجعبري" وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول السؤال عن واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، وواقع وجود استراتيجيات متبعة في التعامل معها ومدى توفر العناصر الأساسية لإدارة الأزمات وذلك من وجهة نظر العاملين، وذلك بهدف التعرف على مدى توفر نظام لإدارة الأزمات وما الاستراتيجيات المتبعة في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية في التعامل مع الأزمات.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات والاتجاهات في هذا المجال ، حيث تم استطلاع آراء المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدات الإداريين ، على عينة مكونة من 216 فرداً من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم 351 فرداً وتم السحب بطريقة العينة العشوائية ، باستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات ، مقسماً بحثه إلى خمس فصول ، تضمن الفصل الأول منهجية البحث ، والثاني تمحور حول الإطار النظري لدراسة مع الدراسات السابقة أما الثالث فكان بعنوان منهجية البحث وإجراءاته فيما كان الرابع عبارة عن عملية تحليل لنتائج البحث ، وختم بحثه بفصل خامس بعنوان بنتائج البحث والتوصيات . وقد توصل إلى العديد من النتائج كتوصله لوجود نظام واستراتيجيات تتبع لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع

العام بالضفة الغربية، كما توصل أيضا إلى وجود معوقات أمام هذا النظام بدرجة متوسطة وتتمثل في معوقات إنسانية وتنظيمية والمعلومات والاتصال.

- **نقد الدراسة:** تعد هذه الدراسة إضافة علمية للبحث في مجال إدارة الأزمات في القطاع العام خاصة وأن الباحث قد وفق في اختيار العينة مما يسمح بقدرة تعميم النتائج لهذه الدراسة ، كما أن هذه الدراسة قد اختلفت عن موضوع دراستنا في أنها دراسة ميدانية لإدارة الأزمات في القطاع العام في حين دراستي على القطاع الخاص بهدف التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تسير الأزمات وقد اختلفا أيضا في زمان ومكان إجراء الدراسة ، إلا أنهما تشابها في منهج الدراسة وقد كانت هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية للمتغير الثاني في دراستي فالباحث قد وفق لحد كبير في الإلمام بأدبيات إدارة الأزمة .

(ب) الدراسات الجزئية:

• الدراسة الأولى:

" دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطور الإداري " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة وإدارة محلية ، من إعداد الطالبة " حدر فاطمة " تحت إشراف دكتورة "خلفوني فازية" بجامعة مولود معمري بتيزي وزو - الجزائر - سنة 2017-2018، قامت الباحثة بدراسة حالة في مقر ولاية تيزي وزو ، ضمن إشكالية رئيسة هي إلى أي مدى تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطور الإداري في مقر ولاية تيزي وزو ؟ وذلك بهدف التعرف على ما إن كانت الإدارة بالمشاركة تعد من أهم وأحدث الطرق التي تسعى إلى استخدامها مختلف المنظمات من أجل تحقيق التطور الإداري ، ومن أجل الإجابة على الإشكال المطروح وتحقيق الهدف المنشود الأساسي من الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إطار الفصل الأول من الدراسة لوصف كل متغيرات الظاهرة وكذا تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه الإدارة بالمشاركة في عملية التطوير الإداري ، والمنهج التاريخي لتتبع الظروف التي ساعدت على ظهور كل من الإدارة بالمشاركة والتطور الإداري ، واستخدمت المنهج القانوني ومنهج دراسة حالة في الفصل الثاني من الدراسة ، معتمدتا في عملية جمع البيانات على ثلاث أدوات هي الملاحظة و المقابلة و الاستبيان واقتصرت دراستها على موظفي ولاية تيزي وزو بعينة قدرها 300موظف.

وقد قسمت الباحثة حدره فاطمة دراستها إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة بالمشاركة وعملية التطور الإداري في مقر ولاية تيزي وزو.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة والتطور الإداري،

الفصل الثالث: أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطور الإداري في مقر ولاية تيزي وزو.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية التطور الإداري في مقر ولاية تيزي وزو وأثر الإدارة بالمشاركة عليها أن هذه الولاية تعتمد خلال قيامها بالوظائف والمهام على أساس النمط التشاركي بحيث ترك المجال لكل الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار إلا أنه بالعودة إلى نموذج المشاركة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالتطور الإداري وجدنا أن الفئة العليا هي التي تشارك فقط في عملية اتخاذ القرارات.

- **نقد الدراسة:** تمثل الفرق بين هذه الدراسة ودراسة موضوعي في الهدف الرئيسي من الدراسة إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إن كانت للإدارة بالمشاركة دور في تحقيق التطور الإداري من خلال القيام بدراسة ميدانية على موظفي مقر ولاية تيزي وزو، في حين اعتمدت دراستنا في القطاع بهدف التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في حل الأزمات وتسييرها، وتختلف هذه الدراسة عن موضوعي أيضا في أنها ركزت على التطور الإداري وعلاقته بالإدارة بالمشاركة في حين ركزت في موضوعي على علاقة الإدارة بالمشاركة وتسيير الأزمات. وقد وفقت الباحثة في استخدام أدوات جمع البيانات ومناهج الدراسة لحد كبير، كما تعد هذه الدراسة إضافة علمية لمتغير الأول في دراسينا فقد وفقت الباحثة في الإلمام بأدبيات الإدارة بالمشاركة في فصلها الأول.

● الدراسة الثانية:

«دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين»، دراسة حالة بمستشفى الشهيد محمد بناني -رأس الوادي- برج بوعريش، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار دراسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، من إعداد الطالبة "طباحي سناء" تحت إشراف الدكتور "أحمد لعماري" بجامعة خيضر بسكرة -الجزائر 2010/2011. تحت إشكالية أساسية هي كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة، وذلك قصد حل بعض مشاكل المؤسسات والمسيرين المتعلقة على وجه الخصوص بالاستغلال الأمثل بمعارف العاملين وإزالة عوائق تطبيق إدارة

المعرفة من خلال اقتراح أسلوب تسير متطور يتمثل في الإدارة بالمشاركة ، بالإضافة إلى إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لنجاح إدارة المعرفة ، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستكشافي فمجتمع الدراسة هو مجموعة الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد محمد بناني ، البالغ عددهم 172 موظف ، وقد تم اعتماد أداة الاستمارة في جمع المعلومات إذ وزعت على عينة مكونة من 60 ممرض وقسمت الباحثة دراستها إلى ثلاث فصول

الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة والإدارة بالمعرفة

الفصل الثاني: الإدارة بالمشاركة وقدرتها على تنمية المعرفة للعاملين.

أما الفصل الثالث فقد كان بمثابة دراسة تطبيقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد محمد بناني ومن خلال هذا الفصل التطبيقي توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى نتائج محددة وهي أن الإدارة بالمشاركة تلعب دورا مهما نسبيا في تحسين مرحلة المشاركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي إضافة إلى الثقة و ثقافة المشاركة كمحدد لنمط القيادي الديمقراطي ، كما تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال والتدريب إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحدد لنمط القيادي الديمقراطي.

- **نقد الدراسة:** على الرغم من إنجاز هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الباحثة ، إلا أنه يعاب عليها أنها اقتصرت على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يكون تعميم النتائج الدراسة صعب ، إضافة لاستعمالها أداة واحدة في جمع معلومات والمتمثلة في أداة الاستمارة ، بالإضافة إلى محدودية العناصر النظرية المتعلقة بمتغير الإدارة بالمشاركة ن كما يتمثل الفرق بين دراسة موضوعنا وهذه الدراسة في أنها اقتصرت دراستنا على الإدارة بالمشاركة من جانب تسير الأزمات بالقطاع الخاص في حين هذه الدراسة ركزت على ربط الإدارة بالمشاركة بتنمية المعرفة لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية ، وقد أفادت دراستنا من خلال الإضافة العلمية التي قدمتها الباحثة حول متغير الإدارة بالمشاركة رغم قلتها .

• الدراسة الثالثة:

بعنوان "تسير المؤسسة في حالة أزمة"، قدمت هذه الدراسة كمذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات بجامعة أحمد بوقرة بولاية بومرداس من إعداد الطالبة "حرب ليلي" تحت إشراف الأستاذ "علي زيان محند واعمر" سنة 2006-2007. كدراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ومن أجل التوسع في عنوان الدراسة تسيير المؤسسة في حالة أزمة قامت الباحثة بطرح الإشكال الأساسي حول ما هي الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتسير أزمة ناتجة عن كارثة طبيعية؟ وذلك بهدف عرض مجموعة الوسائل للاستجابة وميادين العمل لكل شخص معرض لخطر مواجهة أزمة تأثر على مؤسسته بالإضافة لخلق وسيلة عمل للمؤسسة عن طريق تكوين أشخاص مختصين في تسيير الوضعيات الحرجة وكذا إظهار إيجابيات استعمال الاتصال في تسيير الأزمات، مستعملة في ذلك منهجين رئيسيين هما منهج التحليل ومنهج الوصفي وذلك للإحاطة بكل جوانب الموضوع كما اعتمدت على أسلوب دراسة حالة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وأسلوب الإحصاء من أجل جمع وتفرغ بيانات الاستبيان، بالإضافة إلى الملاحظة ويتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المديرية العامة لكنغاز ببومرداس الذي بلغ عددهم 172 عاملاً اختارت منهم 36 عامل كعينة لدراسة، كما اعتمدت الباحثة في دراستها على خطة بحث مقسمة إلى ثلاث فصول يتمحور كل فصل على معلومات لتفصيل أكثر في الموضوع المدروس وتعنون كل فصل كالتالي:

الفصل الأول: بعنوان الأزمات والخطر الأكبر

الفصل الثاني: تعلق بتسيير الأزمات

أما الفصل الثالث فكان بمثابة دراسة حالة للشركة الوطنية لإنجاز القنوات ببومرداس، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلت الباحثة إلى أن تسيير الأزمات يجب أن يتم من خلال بعدين أساسيين هما تسيير الأزمة من الداخل إلى الخارج وتسييرها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر فقط إلى تسييرها من الداخل، كما أنه لا بد للمؤسسة أن تكون مهيأة من الداخل للاستجابة للأزمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية بالإضافة إلى ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه في الحل لتقليل الخسائر أو للمواجهة.

- **نقد الدراسة:** وافقت الباحثة لحد ما في اختيار أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة ، ألا أنها اختارت عينة بحجم صغير نسبيا لا يمثل المجتمع الكلي وبالتالي غير قابلية تعميم النتائج ، وعلى الرغم من التشابه بين أدوات جمع بيانات والمنهج المستخدم في دراستنا وهذه الدراسة إلا أنها اختلفا من زاوية إثارة مشكلة تسير الأزمات ، فهذه الدراسة أثارة مشكلة تسير المؤسسات في حالة أزمة بتطبيق دراسة على الشركة الوطنية ببومرداس في حين اقتصرنا على تسير الأزمة بالإدارة التشاركية في القطاع الخاص ملبنة الحضنة بالمسيلة ، ومع ذلك تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية للجانب النظري والمنهجي من دراستنا خاصة ما تعلق بمتغير تسير الأزمة وأدوات جمع البيانات.

ج) التعليق على الدراسات السابقة: قد أظهرت أغلب الدراسات السابقة العربية إلى أن هناك أثر كبير للإدارة بالمشاركة على تحسين أداء العاملين وتحفيزهم على الابتكار كما أنها ذات علاقة كبيرة بحل المشكلات كما ورد في الدراسة العربية للباحثة ""لطيفة يعقوب"" والدراسة الجزائرية لطالبة "حدر فاطمة" التي أضافت بأن الإدارة بالمشاركة تحقق التطور الإداري وذلك من خلال ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرار ، كما نهت دراسات أخرى كدراسة الطالبة الجزائرية "حرب ليلي" على أهمية الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات و لابد من ضرورة توفير أنظمة وبرامج واستراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، وقد أوصت جل الدراسات بأنه لا بد من إتباع الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات ونشر الوعي لدى الإدارات المختلفة بضرورة إنشاء برامج وخطط لتقليل من خسائر الأزمات ومواجهتها .

9. نظريات الدراسة:

إن النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في الآن واحد، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، في حين البحث يعطي النظرية مجالا للاختيار والتوسع فجدية البحث تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ولمنطلقاته النظرية، ولذلك سأحاول هنا استعراض أهم النظريات التي ستساعدني على دراسة دور الإدارة بالمشاركة في تسير الأزمات في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة:

1.9. النظرية اليابانية (Z):

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم (حريم، 2010، ص75)، وفي 1981 قدم الكاتب "ويليام أوشي" هذه النظرية ، في محاولة منه لربط بين ممارسات الإدارة اليابانية و ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية ووضعهما في إطار واحد أطلق عليه (Z) ، (دره، 2009، ص129)، وقد اتصفت هذه النظرية بضرورة اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع ، (عيرش، 2008، ص36) وأن المنظمة تشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض (الزغبى ، 1997، ص57) ، إذ تنظر النظرية اليابانية إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي ، تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في السلوك الجماعي الكلي ، على شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف ومنسجم ، تذوب فيه المصلحة الشخصية ، وتحل محلها المصلحة العامة والنفع العام لأعضاء المنظمة وللمجتمع بشكل عام ، ويتحقق هذا الاندماج عن طريق زرع القناعة في نفوس أعضاء المنظمة بالعمل والجهد الجماعي التعاوني ، وبفلسفة إدارية قائمة على النهج الديمقراطي والمشاركة ، وأن مكان العمل والحياة معا ، واندماج الأهداف الفردية الخاصة لتشكيل أهدافا جماعية ، يسعى الجميع بشكل متعاون لتحقيقها ، فنجاح المنظمة يعني نجاح الجميع ، والفائدة تعم على الكل . (عقيلي ، 2007، ص161-162). فهذه النظرية تتضمن أهم خصائص المدرسة اليابانية كالتوظيف الدائم والمشاركة في اتخاذ القرار والترقية البطيئة ، بالإضافة إلى السلطة غير الرسمية ، والرقابة الجماعية ، والسلطة غير هرمية . (السلمي، 2001، ص90).

2.9. الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف (m b o)، أو كما يطلق عليها " الإدارة بالمشاركة " وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية النمساوي "بيتر دركر" في جامعة "كاليفورنيا "، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للمرؤوسين والرؤساء، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب إداري، (وليست نظرية أو مدرسة إدارية) يقوم على المشاركة (السلمي، د-ت، ص67).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي لقيت رواجا في الفكر الإداري وقد أكد "بيتر" أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال خلق صورة واضحة للمسؤولية المناط بها أن يتم

تقدم تصورا شاملا وكاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المراد انجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنى الإنجاز فرق عاملة متجانسة الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، (اللوزي وآخرون، 2009، ص 83).

وتعرف كذلك الإدارة بالأهداف بالأسلوب البسيط الذي يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي إشراك جميع العاملين -قدر المستطاع- في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق الأهداف. (مصطفى، 2009، ص 99)، وتقوم الفكرة الأساسية للإدارة بالأهداف على إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة، ولذلك فإن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات يحقق العديد من المزايا والقواعد من أهمها:

- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط.
- تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المنظمات.
- تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل، وتساعد على تحسين عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة.
- تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المنظمات للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقويم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية. (دره، جودة، 2011، ص 87-88).
- تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولا بأول. (العتيبي، 2004، ص 59).

3.9. العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت هذه النظرية بزعامة "ألتون مايو" سنة 1926 لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية، وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال (عبد الباقي، 2000، ص 94).

وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ الأساسية أهمها:

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم. (السلمي، 1980، ص95-96).

- كما أدركت هذه النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجعه على أداء وبذل مجهودات أكبر في العمل، حيث تعتبر أن الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال، بل الحاجة الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم. (راشد، 1981، ص84).

ومن خلال ما سبق ذكره من مسلمات وفروض لنظريات الدراسة يتضح أن لمشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، ومشاركتهم المسؤولية، يحفزهم على أداء عملهم ويقوي لديهم الحب والولاء للمنظمة والسهر على تطويرها وحمايتها من الانهيار.

الإطار النظري

للدراصة

تمهيد:

تعد الإدارة بالمشاركة أسلوباً إدارياً بالغ الأهمية، فهي أسلوب يحفز العاملين على الالتزام في العمل ويهتم بتحقيق مشاركتهم في الإدارة، فالعامل في المنظمة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معارف ومهارات إذ يعمل هذا الأسلوب على نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون من خلال إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في عملية صنع القرار، وذلك من أجل تحقيق نوعية مميزة من الخدمات للمنظمة ومواجهة الأزمات، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة المنشأة وكيفية تعاملها مع الأزمات. فالمنشآت التي تتوفر على موارد بشرية واعية بالقدر الكافي بالعواقب الوخيمة للأزمات التي قد تصل إلى حد الإقصاء من السوق نجد بأنها تندفع إلى الاستعداد الشامل لمواجهتها والخروج منها. وسيتم في إطار هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع الدراسة وفق الخطة التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة التشاركية.

-المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة التشاركية

-المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة التشاركية.

-المطلب الثالث: أساليب وصعوبات تحقيق الإدارة التشاركية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمة.

-المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة.

-المطلب الثاني: مراحل وأساليب إدارة الأزمة.

-المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمة.

خلاصة الفصل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة التشاركية.

تعد الإدارة بالمشاركة مصدر أساسيا للتطور بالنسبة للمنظمة، بحيث تساهم في تحقيق جميع الأهداف المسطرة سواء كان ذلك على المستوى البشري أو المادي، إلا أن سوء استعمال هذا الأسلوب يؤدي إلى فشلها في تحقيق ذلك، لهذا على المنظمات أن تعي أهميته من أجل الحفاظ على استقرارها وتطورها، ويتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة بالمشاركة، أسباب ظهورها، أهميتها ومبادئها، وأساليبها ونماذجها وصعوبات تحقيقها، والتي سيتم عرضها على شكل مطالب.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة بالمشاركة.

1. مفهوم الإدارة بالمشاركة:

إن اشتراك مجموعة من الأفراد في جهد أو عمل معين لا بد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي. (قلماني، 2018، ص14).

إن مصطلح الإدارة التشاركية يجمع بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والثاني هو المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على مساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم. (مدحت، 2007، ص141)

وتعد المشاركة حق إنساني أكدته النظم والمواثيق الدولية والقومية المرتبطة بحقوق الإنسان التي تؤكد حقه في إبداء رأيه وتقديم المعرفة للآخرين والاشتراك في الشؤون العامة للمجتمع بطريقة مباشرة أو غير المباشرة والمشاركة بجرية في الحركة التعاونية في المؤسسة وإن الشراكة تمثل أحد أشكال المشاركة في الوقت نفسه فالمشاركة أكثر ارتباطا بمفهوم ومبدأ التطوعية. (حماد فادي، 2015-2016، ص10)

إذ هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.

وفي رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمة بصورة منظمة ومستمرة. (درة، 1982، ص 107).

ويمكن تعريف الإدارة بالمشاركة على أنها عمل تشاركي وتعاوني بين الإدارة وموظفيها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة وذلك من خلال المساهمة في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات ومناقشة المشاكل المختلفة. (حدر، 2017، ص 20).

ويؤكد أمين عبد العزيز حسن: أن الإدارة بالمشاركة تسعى إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات تتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة (أمين حسن، 2001، ص 128-129).

وقد عرف "وجير لينغ" النمط التشاركي في الإدارة على أنه (ذلك النمط الإداري الذي قوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها). (الرفاعي، 2009، ص 14).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أسلوباً أساسه ديمقراطية الحياة في المؤسسة ومن ثم الاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق تنميتهم والاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المبادرة. (رقام، 2005، ص 4)

فوجود مشاركة دون إدارتها يؤدي إلى عدم وجود أهداف عامة تشمل مصالح كل الأطراف وتوجهها بما يخدم المؤسسة، هذا يسبب الصراع والتناقض بين الأهداف العاملين وأهداف المنظمة.

وانطلاقاً من هذا المعنى الأخير، فالمشاركة تقتضي التقاء أهداف العاملين، ولو جزئياً، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وهذا الالتقاء لا ينفي وجود اختلاف والتباين بين أهداف الطرفين، لكنه يسمح بتقليصها من خلال التفاوض المستمر بين العاملين والإدارة، والذي يأخذ أشكالاً وصيغاً متعددة منها ما يكتسي طابعاً تنظيمياً ومنها ما يبقى عفويًا غير رسمياً. (عنصر، 1997، ص 2-3).

ويضيف "جيناست" (Gineste) أن الإدارة بالمشاركة هي عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم والممثل في كل العاملين، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة. لذلك تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع

التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة. (قلماني، 2018، ص 16)

ومن خلال ما سبق يتضح انه قد تباينت رؤى الباحثين حول تعريف شامل للإدارة التشاركية، فمن منظور التفويض تعرف الإدارة التشاركية بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله، ومن منظور سلوكي تعرف بأنها: اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية.

ويحدد "هارمل" خمسة خصائص للإدارة التشاركية هي: (خطيب، معاينة، 2009، ص 32).

- تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة، سواء في التنظيم، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل.
- الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة التشاركية هو تحسين وظائف المنظمة لتحسين الأداء.
- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة.
- البحث عن الاتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة.
- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية.

2. نشأة الإدارة التشاركية:

قبل وصول الإدارة التشاركية بمفهومها الحالي جاءت نتيجة تجارب ومدارس لعدة مفكرين في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ومن بين المدارس المدرسة الكلاسيكية، التي تعتمد على التبرير الاقتصادي للأمور، ومن أمثلته أن الشيء الوحيد الذي يدفع العاملين للعمل والانضباط هو العوائد المادية، وبالتالي وجب الاهتمام بأنظمة الأجور والخوافز كأهم مبادئ هذه المدرسة. وقد جاءت المدرسة الكلاسيكية نتيجة جهود العديد من المفكرين الذين اهتموا بزيادة الكفاءة لاقصادية للمؤسسات، وأنه لزيادة إنتاجية هذه المؤسسات لابد من استخدام بعض المبادئ الاقتصادية في إدارة الأعمال. ولاهتمامهم بهذه المبادئ فقد انقسم المفكرون إلى اتجاهين، اهتم الاتجاه الأول بالكفاءة الاقتصادية لأداء العمل، أي أنهم اهتموا بمبادئ الإدارة في المستويات الإدارة الدنيا، ويعتبر "تايلور" أهم رواده، أما الاتجاه الثاني الذي يعتبر "فايول و بير" أهم رواده فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تنطبق على كل المستويات الإدارية. (قلماني، 2018، ص 16)

ومن أهم نظريات هذه المدرسة: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية.

اهتمت نظرية الإدارة العلمية "لتايلور" (Taylor) إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات (رعد، 2004، ص53)، وركزت على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة متكررة بشكل فردي وأمثلة، من أجل رفع أداء العاملين، وكان هدف تايلور هو وضع تنظيم علمي لمهام كل عامل وترشيده من أجل الحصول على أفضل العوائد الممكنة. وقدم تايلور بعض مبادئ العمل في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 والتي تتضمن:

- تعاون الإدارة مع العاملين وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة لتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية.
 - تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعاملين حيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ.
 - تحديد المهام بدقة بالاعتماد على مبادئ عملية، وذلك بهدف التحليل العلمي لكل مهمة من مهام العمل. وبالتالي فإن الإدارة العلمية تهدف إلى تحديد ما يجب أن ينتجه العامل يوميا ويكون مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر الإدارة، فقد اهتم تايلور بتركيز السلطة في يد المدير ومركزية اتخاذ القرار بحيث يكون العامل منفذ لأوامر الإدارة، كما ركز على اكتشاف طرق تزيد إنتاجية العاملين وتزيد أجورهم من خلال ربط الأجر بالإنتاج، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة والوقت.
- (طباخي، 2010، ص64)

ويعتبر فايول من أشهر رواد النظرية العلمية الإدارية حيث ركز في أبحاثه ودراساته على العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة بغرض الوصول إلى مبادئ عامة، بعكس تايلور الذي ركزت دراساته على العاملين ووظائفهم، وقد وضع فايول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، حيث قسم العملية الإدارية إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، القيادة التنسيق، والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع مبادئ يمكن من خلالها القيام بهذه الأنشطة الإدارية بشكل أمثل هي:

تقسيم العمل وتخصص، وحدة السلطة، الضبط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، مبدأ التدرج في السلطة مبدأ النظام، مبدأ المساواة والعدل، استقرار العاملين، مبدأ المبادرة ومبدأ تنمية روح الجماعة. (ماهر، 2003، ص32-33)

وتعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية الإدارة العلمية، لكنها تختلف معها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بضعف مستويات تحمل السلطة وعدم القدرة على التوجيه الذاتي، وإنما ترى أن تقسيم العملية الإدارية إلى مكونات أو وظائف يسهل عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.

أما النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع "ويبر" فتفترض أن العاملين غير عقلانيين وانهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وهذا ما انعكس على تفسير هذه النظرية لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، فهي تعتبر أن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة. (قلماني، 2018، ص 17-18).

وكانت ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطانهم وغياب الانتظام في الإدارة دون وجود قواعد تحكم السلوك، سبب دراسته وبحته حيث توصل إلى ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي يتميز بالمبادئ التالية:

التخصص وتقسيم العمل، تسلسل السلطة، وضع نظام للقواعد يحدد واجبات وحقوق العاملين، وضع نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف المختلفة للعمل، وضع نظام من العلاقات غير الشخصية ووضع نظام للاختيار وترقية العاملين. (راشد منصور، 2004، ص 31)

ومع بداية ظهور النقابات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية التي عملت على الدفاع عن حقوق العاملين، بدأت المدرسة الكلاسيكية تواجه بعض الصعوبات والانتقادات منها:

- اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على دراسة الحركة والوقت، وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات للخدمة أصحاب العمل باستمرار.

وكان ظهور المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، التي لم تهتم بالعامل كإنسان وافترضت أن الحوافز المادية هي ما تهتمه وبالتالي فقد أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية. حيث تم انتقاد ما كان يعاني منه الرؤوسون من سوء معاملة وإهمال لمشاعرهم وأحاسيسهم واعتبارهم كآلة، كما لوحظ أن تحقيق رضا العاملين يتم من خلال إعلامهم حول المشاكل الروتينية التي تحدث في مؤسستهم وإحساسهم بالانتماء للمجموعة هو ما يدفعهم للعمل. (طباخي، 2018، ص 67).

وتعتبر "ماري فوليت" أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية أساسية للعمل. وبما أنه من الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت في الفكر الإداري ومنها:

- استبعاد المركزية المتسلطة وذلك بخلق روح التعاون بين الرئيس والرؤوسين وهذا لا يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتقبلونها بعيدا عن التسلط في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين.

- جماعة المسؤولية حيث ترى "ماري فوليت" بأن المسؤولية ليست فردية بل جماعة لأن عددا كبيرا من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها.

ثم جاء "إلتون مايو" مدعما ومساندا لأفكار "ماري باركر فيوليت وكيرت لوي" من خلال أعماله القائمة على أنماط الصداقة في التنظيم ودفاعه عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي يمكن أن تحث الأفراد وتدفعهم للعمل والإنتاج. (قلماني، 2018، ص19).

وقد اقترنت دراسات "مايو" بتطور حركة العلاقات الإنسانية التي تعتبر البداية الأولى للاهتمام بالمشاركة في الإدارة حيث أشرف مايو على تجارب تمت في مصانع "هاوثون" بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال هذه التجارب التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1933، تم الاهتمام بمطالب العاملين النفسية والاجتماعية، وفتح آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية معا. (الشنواني، 1994، ص481)

كما استنتج مايو أن إنتاجية العامل لا تتحدد على أساس الطاقة الجسمية والعوامل المادية فقط، بل على أساس طاقاته الاجتماعية أيضا. (حميدات، 2006-2007، ص13).

كان ظهور مصطلح نوعية الحياة في العمل أحد ردود الأفعال على مبادئ الإدارة الكلاسيكية، وذلك من خلال انعقاد مؤتمر عالمي في جامعة كولومبيا 1972، حيث وضع فيه "بري جيريان" أن نوعية الحياة في العمل هي وسيلة لإدخال طرق مشاركة العاملين في العمل بهدف زيادة رضا العاملين وتحقيق الفعالية للمؤسسة. وحسب "بونولو" فإن نوعية الحياة في العمل تبحث عن تنظيم جديد للعمل، بهدف بعث الحيوية في المؤسسة ومن أجل رقابة ديمقراطية من طرف العاملين. لهذا فإن المشاركة التي تسعى إليها نوعية الحياة في العمل تتعدى المشاركة في التنفيذ والمشاركة في الإنجاز لتشمل المشاركة في التصور ووضع الأهداف، (رقام، 1998-1999، ص22-23)

ولذا تعد هذه المرحلة بداية الاهتمام بجعل المشاركة أسلوب إداري يسمى الإدارة التشاركية.

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة التشاركية.

1. مبادئ الإدارة التشاركية: إن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يركز على خمسة مبادئ أساسية

نوردها فيما يلي:

1.1. تعبئة العاملين:

تركز الإدارة التشاركية على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار أن حياة المنظمة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر. فإذا أرادت المنظمة تعبئة عاملها يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين هما:

مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات، ومدخل ثاني يبنى على أساس الهياكل.

فإذا كان في الواقع، أحد أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء والتطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال والإصغاء للعاملين، وكذا التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف، فهي بهذا الشكل لا تسعى فقط إلى مجرد تحقيق إنجاز شخصي فردي وإنجاز في إطار مشروع جماعي مشترك. (قلماني، 2018، ص 25).

2.1. وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:

تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك. كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك لشخص يضمن المجموعة أو الفريق. (طباخي، 2010-2011، ص 78)

3.1. تفويض السلطة:

تنطوي الإدارة التشاركية على تفويض السلطة. ففي الواقع، المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم، ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أن ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي، فهو صعب التطبيق في الإدارات البيروقراطية، وما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة ويقوم تفويض السلطة على ثلاث أركان أساسية هي :

- السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار.
- المسؤولية وتعني التزام المرؤوسين بأداء المهمة.
- والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية. (الجمالي،

2007-2008، ص36)

4.1. حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه:

وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، هذا ما يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة. (الخضيري، 2007، ص25).

5.1. تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم، مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه. (طباخي، 2010-2011، ص79).

2. أهمية الإدارة التشاركية:

تكمن أهمية الأسلوب التشاركي بالنسبة للعاملين والإدارة فيما يلي:

- إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات: فهو يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقدرتهم على القيادة مما يساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تطوير العمل والحد من الصراعات التنظيمية.
- الإدارة التشاركية تزيد من الانسجام في جو العمل: ذلك لان مصدر بعض التناقضات هو عدم رضا العامل عن العمل، مما ينعكس سلبا على سلوكه وتصرفاته مع غيره من العاملين ، فاهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخا تنظيميا ملائما يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى أقصى حد ، وتجدد الإشارة إلى أن المشاركة في صنع القرارات تستخدم لتحسين الفعالية التنظيمية فللمشاركة تأثير قوي على الرضا الوظيفي وسير العمل وبعض الأثر

على الإنتاجية ،اذ يمكن أن توجد المشاركة ثقافة تنظيمية إبداعية وإيجابية جدا.(فادي ،2015-
2016،ص10)

- تزود الإدارة بالمشاركة العاملين بالمعلومات عن أداء المؤسسة وعن أوضاعها المالية، وتزودهم أيضا بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر لهم. (جمال الدين ،2004، ص248).

- تعمل الإدارة التشاركية على تسهيل عملية التغير، فالعامل الذي يشارك مع الإدارة في اتخاذ قرار ما لن يرفض التغير الناجم عن هذه القرارات.

- أن مشاركة العاملين في الإدارة وتحميلهم المسؤولية تؤدي إلى تطويرهم، فعندما نؤكل لهم أعمال تتناسب وقدراتهم أو تفوقها بقليل، فإن هذا يؤدي إلى تطوير مهارتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار. (طباخي ،2010-2011، ص76)

- تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وفيما العاملين، فهي بالتالي تنمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة. (عبد الوهاب، عامر،1998، ص40).

وتؤكد "مها مهدي"، أن أهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في قدرتها على خلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى استثمار طاقاتهم وتحديد أفكارهم وتطويرها. (مها قاسم،2005، ص18)

المطلب الثالث: أساليب وصعوبات تحقيق الإدارة التشاركية.

1. أساليب تفعيل الإدارة التشاركية:

إن تطبيق الإدارة التشاركية يتم عن طريق عدة أساليب، حيث تعمل هذه الأساليب على إشراك المرؤوسين أو العاملين في جزء من السلطة أو كلها، ما يخلق نوع من الرقابة الذاتية للعاملين قصد الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل، ومن هذه الأساليب نذكر:

1.1. نظام الاقتراحات.

يعتمد هذا النظام على مشاركة الفعالية للعاملين في اتخاذ القرار، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. وبعد أن تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات تختار المناسبة منها، لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح، حيث يبدي كل العامل رأيه عن طريق كتابتها على ورقة ووضعها في هذا الصندوق الموضوع في مكان واضح ومعروف من طرف جميع العاملين حيث يكون استعماله غير محدد بوقت أو مناسبة معينة أو موضوع محدد. (سالامي، 2003، ص 138).

2.1. العصف الذهني.

يستخدم هذا الأسلوب من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بغض النظر على المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، فهذا الأسلوب يهدف لضمان تفاعل أفكار أصحاب المعرفة في مجال معين والبحث عن كل ما هو جديد، ويعتبر أسلوب العصف الذهني أسلوباً للتفكير الجماعي في حل كثير من المشاكل المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية للعاملين، وهو يتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن حلول الجيدة أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة وتشجيع طريقة العصف الذهني والتفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. (قلمانى، 2018، ص 33)

3.1. فرق العمل

تعتبر فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، وخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المؤسسات، حيث يتم جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. (حسن عبد الله، 2006، ص 18)

4.1. مجموعات نوعية الحياة في العمل.

تعتبر نوعية الحياة في العمل فلسفة إدارية تمارسها المؤسسات التي ترغب في مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتتم من خلال برامج عمل تعمل على تطبيقها مجموعات نوعية الحياة في العمل. وتعرف نوعية الحياة في العمل وتعرف نوعية الحياة في العمل على أنها مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى إلى توفيرها المؤسسة من جهة ويدركها العاملون من جهة أخرى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بإشباع حاجاتهم المادية والنفسية وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع، ويتم السماح للعاملين الأعضاء في مجموعات نوعية الحياة في العمل بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخص تصميم حياتهم في العمل، حيث يشاركون في تحديد القرارات الخاصة بالأمن والصحة، ومشاكل الإضاءة، وتحديد أوقات العمل والراحة ونظام الحوافز، مشاكل الإنتاجية ونوعية المنتج وشكله، أثراء المهام، التناوب الوظيفي وبرامج التكوين وغيرها. (قلماني، 2018، ص31)

2. نماذج الإدارة التشاركية.

هناك ثلاث نماذج للإدارة التشاركية في المؤسسة وهي كالتالي:

1.2. الإدارة المشاركة بالأهداف.

إن الإدارة المشاركة بالأهداف لا تهدف إلى وضع أهداف يعمل على تحقيقها العاملون، وإنما يقترح إشراك العاملين في تحديد هذه الأهداف التي يتم وضعها بعد إجراء عدة اجتماعات ومفاوضات مع مختلف الأطراف في المؤسسة (بن أعراب، 2004، ص106)، ويقول "سوكيو" عن الإدارة المشاركة بالأهداف على أنها عملية يسمح من خلالها للرؤساء والمؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين، ومشاركتهم وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم، كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مؤوسيههم وتوجيهها واستثمارها، وتكشف قدرات العاملين وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها. (طباخي، 2010، ص102).

2.2. الإدارة المشتركة

ويرى "أكتوف" أنه لا يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة المشتركة، حيث يمكن أن نشير إلى أن هذا المفهوم يضم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، ويعود ذلك إلى مفهوم الاجتماعي الذي تعطيه ألمانيا للمؤسسة

باعتبارها أول من طبقت هذا الشكل حيث تعتبر عملية المشاركة بديهية وليست موضوعا يمكن إعادة النظر فيه مثل ما هو موجود في الدول أخرى فهي تعتبر المشاركة هنا وحدة تضم رأس المال والعمل وليس مجرد تجميع للمالكي رؤوس الأموال، إلا أن المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الإدارية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل (رقام، 2005، ص 50)

3.2. الإدارة المفتوحة

أسلوب الإدارة المفتوحة يركز على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة أي أن الإدارة المفتوحة منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح، ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الفرد من خلال فتح السجلات للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة

ويطلق أيضا على هذا الأسلوب تسمية المصارحة بالأرقام أو اسم الإدارة على المكشوف والتي تدعو إلى الكشف عن الأرقام والمعلومات، الخطط وغيرها للعاملين بما يمكنهم من فهم أسباب كل الأعمال التي يقومون بها، ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على نتائج الكلية للمؤسسة. (فاتن، 2001، ص 54)

3. صعوبات تحقيق الإدارة التشاركية.

من أهم الصعوبات التي تعرقل تحقيق الإدارة التشاركية ما يلي:

- إن بعض المدراء الكبار في الإدارات العليا يتبنون فقط تلك المظاهر من منح السلطات للموظفين التي تناسبهم شخصيا وتتوافق مع أهواءهم.
- التغلب على البيروقراطية: يضيف حجم الشركة صعوبة في وجه تنفيذ الإدارة التشاركية، فكلما كبرت الشركة كلما كان تطبيقها أصعب، وذلك لأن الشركات الكبيرة تجد صعوبة أكبر في التخاطب بين الدوائر.
- إن الشركات والمؤسسات لا تعي كيفية إدارة التغيير والتحكم به، ولذلك فإنه لا تستغل الزمن لتتعلم ما الذي تحتاجه من أجل التحويل والتماشي مع التغيير.
- الركود: يجعل الركود الإدارة التشاركية أكثر صعوبة، فعمليات تقليص الرواتب والتكسيكات الأخرى الجزئية المؤقتة، تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة التشاركية، ويجب أن يوجد ثقة مستمرة من قبل العمال لكي تكون العمليات فعالة، وتقلص الإدارة هذه الثقة بالتسريحات المؤقتة وبالمصادر

الخارجية، يبدأ الموظفون بالتفكير بأن أفكارهم الأمر المتبقي مجرد آمال فقط. (الرفاعي، 2009، ص 102-103)،

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمة.

تعد الأزمات سمة من سمات المنظمات والمؤسسات سواء في الماضي أو الحاضر، إذ يمكن اعتبارها مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة أو المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها وكذا نجاحاتها ومركزها في السوق فإنها مهددة بالتعرض للأزمات ما يجعلها مجبرة على مواجهتها وإدارتها وهو محور حديثي في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة.

1. مفهوم الأزمة:

أن تحديد مفهوم دقيق للأزمة أمر في غاية الصعوبة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، ومع ذلك سوف أحاول ضبط هذا المفهوم من خلال مجموع التعاريف التالية:

- تعرف الأزمة على أنها حدث خطير يؤثر - سبيل المثال - على سلامة الإنسان والبيئة وبسمعة المنتج والشركة والذي يكون ناشئاً عن أو متأثراً بالمعالجة الإعلامية والنشر السيئ لهذا الحدث "أي أن الأزمة في أبسط تعريف لها هي النشر السيئ وغير المتوقع".

ويحدد قاموس (webster)، معنى الأزمة على أنها «: فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغير حاسم وهجمة مبرحة الألم أو الخلل الوظيفي. (قديري، 2008، ص 67).

- وتعرف دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيعين"، ويقدم "وليم كونت" التالي للأزمة: الأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يتحدد عندها مصير تطور ما. (خضور، 2014، ص 7).

- ويعرف "جوناثان روبرت" الأزمة بأنها: مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بنية استراتيجية وطنية أو إقليمية أو محلية. (خضور، 2014، ص 8)

ويعرفها دكتور "سامح أحمد زكي الفني": الأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات وإدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها.

وعرفها أحمد بأنها مجموعة من الأحداث المتعاقبة والتي ينتج عنها آثار غير مرغوبة وتسبب درجة من القلق والتوتر وخاصة في حالات عدم الاستعداد للتنبؤ بها والقدرة على مواجهتها.

بينما وصف "ديفلن" الأزمة بأنها أحداث متعاقبة والتي ينتج عنها آثار غير مرغوبة وتسبب درجة من القلق والتوتر وخاصة في حالات عدم الاستعداد للتنبؤ بها والقدرة على مواجهتها.

في حين عرفها "خاطر" على أنها أحداث مفاجئة غير متوقعة داخل المنظمة وينتج عنها عنف ودمار خلال فترة زمنية قصيرة. (سعودي، 2020، ص 628).

انطلاقاً من التعريفات السابقة الذكر وتعريف أخرى لم يتسنى لي ذكرها في هذا المطلب، ووبرط هذه المفاهيم مع موضوع دراستي يمكنني القول كتعريف إجرائي بأن: "الأزمة منعطف أو نقطة حرجة تواجه المنظومات أو المؤسسات وتؤثر على أمنها واستقرارها، وهذه الأوضاع تتطلب من المنظمة أو المؤسسة التدخل السريع للتعامل معها.

2. مفاهيم ذات صلة بمفهوم الأزمة:

يخلط الكثير منا في بعض الأحيان بين مصطلح الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ذات الصلة بمصطلح الأزمة ومن هذه المفاهيم أذكر التالي:

1.2. المشكلة:

هي حالة توتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف والوصول إليها، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها وبالتالي يمكن أن يكون تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا لذلك يجب عدم ترك المشاكل تتراكم، ويجب حلها بشكل دوري ودائم على المديرين أن يتقنوا مهارات إدارة الأزمات وتحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة والسريعة والاقتصادية أي قليلة التكلفة. (محريز، 2006، ص 15).

2.2. الكارثة:

الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والموارد المادية أو كلاهما، وأسباب الكوارث دائما مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة مثل الزلازل والبراكين... الخ. (قدري، 2008، ص 79)

3.2. الصراع:

يقترّب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إدارتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات. (بغدادى، 2013-2014، ص45).

4.2. الحادث:

يعبر عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وينقض أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف. ويعبر الحادث عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله (قدري، 2008، ص78).

5.2. الواقعة:

شيء حدث وانتهى أثره وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي في نظام أكبر، وما يمكن استنتاجه أن الواقعة خلل جزئي حدث في الماضي وانتهى دون أن يخلّف آثار وخيمة، وعليه فهي تختلف عن الأزمة لأن هذه الأخيرة تكون تأثيراتها شاملة على كامل النسق، كما أن مدتها أطول بكثير من تسلسل أحداث الواقعة. (زيادة، فنور، 2015/2016، ص75).

6.2. القضية:

عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة وتظهر القضية نتيجة تطور الخلافات حول مسألة ما وتنطوي آراء متعارضة. (مكاوي، 2007، ص53-54).

3. أنواع الأزمات:

تستخدم دراسات العلوم السياسية تصانيف مختلفة للأزمات، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى المعيار أو المقياس المعتمد للتصنيف ومن أبرز هذه التصنيفات:

- وفق معيار مرحلة التكوين: حيث نجد الأنواع التالية: أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النضج، أزمة في مرحلة الانحسار، وأزمة في مرحلة الاختفاء.
- وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: وهنا نجد: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر،
- وفق مستوى العمق: تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات: أزمة سطحية هامشية التأثير، أزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.
- وفق درجة الشدة: ويمكن التمييز بين: أزمة عنيفة متفجرة، وبين أزمة هادئة.
- وفق الشمولية: حيث نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي، أزمة خاصة ذات طابع جزئي.
- وفق الموضوع: حيث توجد أزمة مادية وأزمة معنوية، وأزمة مختلطة.
- وفق المظهر: وتتميز الدراسات بين: أزمة زاحفة، أزمة مفاجئة، وأزمة علنية صريحة، وأزمة ضمنية مستترة. (خضور، 2014، ص9).

4. أبعاد الأزمة:

للازمة عدة أبعاد رئيسية تتمثل في:

- **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدة الحالي الذي مازالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلا، لان هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية لمواجهة مستقبلا.
- **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها وهل هي اجتماعية أو سياسية اقتصادية؟ أو خليط من نوع أو أكثر من تلك من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
- **البعد التأثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع الأسعار مثالا فلا بد من تحديد أثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة.
- **البعد المكاني:** ويعني هذا البعد تحديد مكان نشوء الأزمة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حاليا ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.
- **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- **البعد المؤسسي:** ويتعلق هذا البعد بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

- **البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذا التعرف على متغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً. (بغداد، 2013، ص 56/55)

5. مفهوم إدارة الأزمة:

من الطبيعي أن تتصدى إدارة المنشأة للأزمة للحيلولة دون وقوعها، وإن وقعت تعمل جهدها لضغط الخسائر الناجمة إلى أقل شيء ممكن، فإدارة الأزمة معنية بشكل مباشر بدرء وقوع الأزمات، والتقليل من خسائرها إن وقعت، لذا يدور الجدل والنقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم لإدارة الأزمة.

- يعرف "علي عبد المجيد" إدارة الأزمة بأنها فن إدارة السيطرة أي أنها تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة كما يمكن النظر إليها على أنها علم وفن كل الصراعات أو أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تحدد أهداف ونشاط محور الأزمة. (قدي، 2018، ص 136).
- تعني إدارة الأزمات في الأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع التغيرات المختلفة في كافة المجالات.
- أما إدارة الأزمات فهي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها. (الدبلي، 2012، ص 115)

ويقصد بها أيضاً: القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة أثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.

وتعني المرونة والقدرة على التغير السريع لمواجهة الأحداث المتتابة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمة، أو هي القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات. (هيك، 2006، ص 23-24).

- وهي أيضا عبارة عن أسلوب التحكم في مسار الأزمة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والمراقبة.
- ويعرفها "إسماعيل عبد الفتاح" بأنها فحص الاستراتيجيات المختلفة التي كانت تنطوي على تعيين الأطراف الأساسية المتصارعة، كما تعني تحديد الأهداف بكل طرف وإعداد الإدارة المناسبة لتحقيق هذا الهدف. (قدري، 2008، ص 36 و 39).

6. مفاهيم مشابهة لإدارة الأزمة:

• الإدارة بالأزمة:

تختلف إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمة، في أن الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة فعلا باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها علة المشكلة الأصلية.

وتهدف عملية خلق الأزمة لخلق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار سلعة ما بخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها وعدم عرضها بالسوق وإدعاء عدم توفرها مما يؤدي لزيادة الطلب وقلة العرض وهو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم وهو ما يعرف بصناعة الأزمة.

• إدارة القضايا:

تختلف إدارة القضايا عن إدارة الأزمات في أن الأولى ذات طبيعة وقائية وفاعلة، بينما الثانية ذات طبيعة علاجية ورد فعلية.

وقد وضع الباحثون الكثير من التعريفات لإدارة القضايا إلا أن معظم هذه التعريفات تصب في نقطة واحدة هي التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة والعمل على تكييف المؤسسة لها أو الإسهام في تشكيل هذه القضايا بما يعود بالمصلحة على المؤسسة. (قدري، 2008، ص 139-142).

7. خصائص إدارة الأزمات:

- لإدارة الأزمات خصائص عديدة تجعل منها متميزة في معالجة الأزمات، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:
- أن إدارة الأزمات تعمل على تقديم العون للمؤسسة والعمل على إنقاذها من الخسائر التي قد تلحق بها وتقدم الحلول للإدارة العليا وهذا بفضل جهود خبراء ومختصين في إدارة الأزمات.

- أن إدارة الأزمات تقوم بدراسة نظرية علمية لحل الأزمات وذلك من طرف أعضاء مكتب إدارة الأزمة وفق خطط مدروسة.
- أن إدارة الأزمة تمكن الإداريين من الإحساس بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها.
- أن وجود إدارة للأزمات في مؤسسة يقلل من حالة الاكتئاب والضعف وقلة الإنتاج والإحباط.
- أن إدارة الأزمات تمنع تداخل وتشابك الأفكار وتعقد الظروف وتشتت الجهود الذهنية. (بن حكمة الحبري، 2012، ص 40-43)

8. أهداف إدارة الأزمات:

تحدد أهدافها بأحد المعايير التالية:

- أن تؤدي إدارة الأزمة إلى تناقص في احتمالات نفاقهما وزيادة حدتها أي تسويتها قبل تأزمها وانفجارها وتجنب الدولة أو المنظمة آثارها السلبية.
- أن يكون هدف فريق إدارة الأزمة وزيادة قوة المنظمة على المدى القريب والبعيد.
- عدم تكرار حدوث الأزمة وتطوير آلية وأسلوب إدارتها وتحسين أدائها من خلال الدروس المستفادة من كل أزمة. (قطيش، 2009، ص 35).

9. أدوات إدارة الأزمات:

تستخدم إدارة الأزمة مجموعة من الأدوات الأساسية، التي تؤدي إلى تمكين إدارة المنظمة من التعاطي مع الأزمة وإدارتها بنجاح ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

- **توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمات:** يجب أن تكون هذه الغرفة مجهزة بكل وسائل الاتصال وتتوفر على عناصر الأمن والأمان لهذه الغرفة، وأن تكون هذه الغرفة قادرة على تزويد إدارة الأزمة برؤية حالية ومستقبلية لأحداث المنظمة. كما على هذه الغرفة أن توفر لإدارة الأزمة الهدوء المطلوب.
- **امتلاك قدرات التأثير:** أن نجاح إدارة الأزمات يتطلب امتلاك الإدارة المسؤولة عن التعاطي من الأزمة قرارات خاصة في التأثير، فهذه القرارات تساعد في التعامل مع الأزمة والتخفيف من تصاعدها وحدتها وشدتها وقوتها.
- **تحقيق الاتصالات الفاعلة في الأزمات:** يجب أن يكون نظام الاتصالات في المؤسسة قادرا على تحقيق الاتصال الفعال والسريع بين المستويات الإدارية المختلفة والقوائم المكلفة بالتعامل مع الأزمة ويجب أن تكون هناك عمليات توصيف ومتابعة لهذا النظام. (زيادة، فنور، 2015، ص 92).

- توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك في ظل الأزمات: أن نجاح الإدارة في التعامل والتعاطي مع الأزمة يتطلب توفير كل الوسائل التي تحتاجها الإدارة للانتقال والتحرك، وهذا التحرك قد يكون داخل المنظمة أو خارجها.
- توفير إمكانيات وقدرات الصدام: تلجأ الإدارة لخيار الصدام في ظل تدهور الدرامي السريع للأحداث وعدم استماع قوة الأزمة لأصوات العقل الناطق، وهنا تلجأ الإدارة إلى وسائل العنف. (الشعلان، 2002، ص110-112).

المطلب الثاني: مراحل وأساليب إدارة الأزمة.

1. مراحل إدارة الأزمات:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤول عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكاف لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا تقع أزمة.
- الاستعداد والوقاية: تتهتم هذه المرحلة أيضا بمرحلة ما قبل الأزمة. أن الهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمة بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل الجيد.
- احتواء الأضرار والحد منها: تتهتم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها، يجب على الإدارة في هذه الحال التركيز على التحكم في التأثيرات الناتجة عن حدوث الأزمة والحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المنظمة.
- استعادة النشاط: تتهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة يرى الباحثون أنه يجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على العمل على استعادة النشاط المعتاد في المنظمة في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية.
- التعلم: تتهتم هذه المرحلة أيضا بفترة ما بعد وقوع الأزمة.

ويرى الباحثون أيضا أن هذه المرحلة يجب أن تركز الإدارة في المنظمة على استرجاع ودراسة وتحليل الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المنظمة أو من تجارب المنظمات الأخرى. (العامري، 2012، ص42-47).

2. أساليب إدارة الأزمات: قسم الباحثون أساليب إدارة الأزمات إلى:

1.2. الأساليب التقليدية:

وتتميز هذه الأساليب بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة وهي كالتالي:

- **تجاهل الأزمة:** وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يتجنب وينكر متخذ القرار الإداري بوجود أية أزمات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.
- **كبت الأزمة:** وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة.
- **تشكيل لجنة للبحث عن الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو لها مصلحة في إنشائها حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية، وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حيث ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.
- **بخس الأزمة:** بمعنى التقليل من شأنها ومن تأثيرها، ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة.
- **تنفيس الأزمة:** يتم ذلك من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.
- **طريقة تفريغ الأزمة:** يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي. ومن ثمة تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ لتيارات فرعية جانبية
- **طريقة إخماد الأزمة:** وهذه الطريقة بالغة العنف والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يصنعها التيار الأزموي وتصنيفها بعنف بالغ. وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم.

2.2. الأساليب الحديثة (العلمية):

وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعية التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل:

- **طريقة فرق العمل:** يكون هناك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.

- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا.
- **طريقة احتواء الأزمة:** يعني حصر الأزمة في نطاق محدود وتجميدها في المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط الأزموي المولد لها، ومن ثم إفقاد قوتها التدميرية
- **طريقة تفتيت الأزمة:** حيث يتم تفتيت الأزمة إلى مكونات وأجزاء وعناصر، ومن ثم إفقاد الأزمة لقوتها.
- **طريقة التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة:** وهي عبارة عن رسم أهداف خطط مواجهة الفعلية مع الأزمة عن طريق:
- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.
- إعطاء التعليمات والتحذير الأزمة.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال. (زيادة، فنور، 2015، ص 98)

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمة.

رغم الجهد المتوقع من قبل إدارة الأزمات، إلا انه هناك عوامل عديدة توجه هذه الإدارة ويرى "قاسمة مأمون" أن المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن طريق تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة وهي:

1. المعوقات الإنسانية:

- وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومنها:
- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما تجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط اللازمة.
 - القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير، وبالتالي فان الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
 - التعامل مع كافة الأزمات رغم تبيانها بنفس المنهج.

2. المعوقات التنظيمية:

وتتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها ما يلي:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

3. المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبة عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للآزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة. (الزواهرة، 2001، ص 60).

خلاصة الفصل:

نتيجة لما تم ذكره سابقا في هذا الفصل من عناصر ومفاهيم حول الإدارة التشاركية وإدارة الأزمة ، فيمكن أن نستخلص من المبحث الأول المتعلق بالإدارة التشاركية أنها تعتبر أسلوب إداري يؤدي إلى تقاسم المعلومات والمعارف وسلطة في اتخاذ القرارات ، من خلال مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتنمية معارفهم وتطويرها ، لهذا أصبحت المؤسسات تسعى للاستفادة من معارف العاملين فيها ومشاركتهم ، سواء كانت هذه المشاركة من طرف جميع العاملين أو مقتصرة على فئة معينة فقط ، وهذه المشاركة التي يمكن أن تكون مباشرة وفعالية للعاملين ، ويتضح تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب للعاملين ويشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات . وعلى العكس من ذلك كلما افتقد مبدأ الإدارة بالمشاركة في تسير أي منظمة كلما أدى ذلك إلى فشلها وعدم استقرارها الوظيفي وهو الشيء الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تهديد استقرارها ككل .

أما بخصوص عرضي للمبحث الثاني وتطرق لعناصر المتعلقة بالأزمة وإدارة الأزمة فيمكننا القول أن الأزمة هي بمثابة مرحلة تمر بها أي مؤسسة سواء في حيزها الداخلي أو الخارجي ، لذا فقد حاولت في هذا الفصل التطرق لما أمكن حول مفهوم إدارة الأزمة وخصائصها وأهدافها وأبعادها وأساليبها ومراحل إدارتها خاتمة الفصل بمعوقات إدارة الأزمة ، ولذا يمكنني أن استخلص في نهاية هذا الفصل أن الأزمة بشكل عام هي حدث أو موقف مفاجئ يهدد كيان المنظمات واستقرارها ، و أن إدارة الأزمة هي عملية استخدام مجمل الأساليب وتقديم العون للمؤسسة وإنقاذها من الخسائر التي قد تلحق بها وتقديم الحلول للإدارة العليا لتعامل معها قبل وأثناء وبعد حدوث

الإطار التطبيقي

للدراصة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري وتحديد إشكالية البحث وتساؤلاته وكذا الهدف منه والأهمية النظرية والتطبيقية له واستعراض أهم المفاهيم المرتبطة به، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي لتحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة، وذلك بالإجابة عن التساؤلات بالاعتماد على أدوات الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي أُجرى لهذا الغرض. متبعين في ذلك الخطة التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول ملبنة الحضنة بالمسيلة.

المطلب الأول: تعريف ونشأة ملبنة الحضنة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثالث: نشاط ومهام ملبنة الحضنة.

المطلب الرابع: أهداف ملبنة الحضنة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج العمل الميداني لدراسة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة بيانات العمل الميداني.

المطلب الثاني: نتائج العمل الميداني.

خاتمة.

المبحث الأول: بطاقة قنية حول ملبنة الحضنة.

يتم في هذا المبحث التعريف بمؤسسة ملبنة الحضنة محل البحث. من خلال الاطلاع على المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أهدافها وأفاقها المستقبلية والهيكل التنظيمي لها داخل المؤسسة. صوت

المطلب الأول: تعرف ونشأة ملبنة الحضنة بالمسيلة:

ملبنة الحضنة هي مؤسسة تجارية من القطاع الخاص، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL والتي كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته بالتدريج، أصبحت تسمى حضنة حليب SARL HODNA LAIT نشأت في 12 / 15 / 1998 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، وبرأسمال مال اجتماعي قدره 600000 دج استثمرت منها 800 مليون دج، 50% منها تمويل ذاتي من الشركاء والباقي قرض بنكي طويل الأجل من القرض الشعبي الوطني مع العلم أن رأس مالها ناتج عن أربع شركاء الأخوين ديلمي بالإضافة إلى شخصين آخرين من ولاية باتنة، وتتواجد هذه المؤسسة بالجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية في ولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، وتمت إقامة البنايات على مساحة 22000 متر مربع من المساحة الإجمالية، ومنها 10000 متر مربع غير مبنية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها. ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط، ويتكون الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة من إدارة عامة وست مديريات هي: مديرية الإدارة العامة، مديرية الإنتاج، المديرية التقنية، مديرية التجارة، مديرية الجودة ومديرية التمويل، وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة:

1. المديرية العامة:

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الأساسية الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه عقد الاجتماعات والإشراف عليها،
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة

ويوجد ضمن المديرية العامة:

- السكرتارية التي تقوم بتنظيم المواعيد وجمع المعلومات الأخيرة يوميا، والتنسيق بين الإدارات ومكاتب المديرية.
- المكلف بالعلاقات والأعمال القانونية: ويقوم بإدارة وتسيير كل ما يخص المؤسسة من النواحي القانونية والعلاقات العامة.
- مصلحة المستخدمين
- مراقبة التسيير
- المكلف بالمالية.

2. الإدارة العامة:

وتحتوي على المصالح التالية:

مصلحة المحاسبة المالية: يتولى مهام تسييره إطار له خبرة في هذا المجال يساعده في ذلك محاسبين آخرين ويتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية. ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بينها تذكر:

- الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على تحقيق الموازنات، كما أنها تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.
- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن.
- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).
- العمل على استهلاك المواد في وقتها.
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).
- على المراقبة الدورية على الخزينة.
- مصلحة الوسائل العامة.
- السكرتارية.

3. مديرية الإنتاج:

تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الحين والعصير بدا النشاط بحما في سنة 2010 فقط، ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانيا.
- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.
- العمل على تحسين نوعية المنتج.
- السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.

وتشرف مديرية الإنتاج على مجموعة الورشات التالية:

- ورشة الحليب.
- ورشة المنتجات الحليبية.
- ورشة الحين.
- ورشة العصير.
- مصلحة القواعد.
- ورشة الحليب والمنتجات بالقارورات.

4. المديرية التقنية:

تعمل على الحفاظ على التجهيزات والآلات التي تملكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديد، حيث انه من أهم مهامها إصلاح التعطيل والأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 ساء، ويتفرع منها:

- مصلحة الصيانة والتجهيز.
- مصالح الأعمال الحديثة
- مكتب المناهج.
- مصلحة قطع الغيار.
- مصلحة سكرتارية مشتركة بين مديرية الإنتاج والمديرية التقنية.

5. المديرية التجارية:

يرأسها إطار متحصل على شهادة الليسانس في التسويق مع 10 سنوات خبرة في ويقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة، ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير، ويتفرع عنها المصالح التالية:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة المبيعات

ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:

- إعطاء معلومات حول السلع والجودة والتنوعية.
- إعلام الزبائن في حال إنتاج منتج جديد، أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية.
- تقوم بدراسة حالة المبيعات بين الارتفاع والانخفاض
- مساعد التسويق.
- مساعدة مصلحة جمع الحليب النئ
- المنتجات النهائية
- السكرتارية

6. مديرية الجودة والبحث والتطوير:

من أهم مهامها تطوير المنتجات ورفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، وتتفرع إلى:

- **قسم مراقبة الجودة:** ويهتم بعراقية جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بان الجودة احد شروط التنافسية.
- **قسم مراقبة النظافة:** إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، واحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها.
- **قسم البحث والتطوير:** تم استحداث هذا القسم مؤخرًا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من اجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلاً، عند الانتهاء من انجاز مخبر خاص به، ويعمل في هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

وفي كل الفروع والمصالح التالية هناك مخبر خاص متخصص في ناحية معينة من المنتج كالميكروبيولوجي حيث يقوم بالمتابعة المستمرة لجميع مراحل الإنتاج للتأكد من جودة المنتج.

7. مديرية التموين:

وتتلخص في مختلف الوسائل، من معدات السلع والمواد الأولية من اجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب...، وتنقسم إلى:

- مصلحة المشتريات المحلية.
- مصلحة المشتريات الخارجية.
- مساعد مكلف بمتابعة الشحن.
- تسيير أساسي.
- تسيير المواد الأولية.

المطلب الثالث: نشاط ومهام الملبنة

1. أنشطة الملبنة:

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية وبالتالي فهي تساهم مثل المؤسسات الأخرى الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، ويمكن تجسيد نشاطها في النقاط التالية:

- **الشراء:** من اجل تزويدها بالمواد الأولية الضرورية لعملياتها الإنتاجية، تقوم المؤسسة باستيراد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج عن طريق التعاقد مع موردين، حيث يتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر، وتتعامل مع موردين أجانب مثل فرنسا، هولندا والدنمرك، سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية، وموردين محليين ممثلين في مؤسسات جزائرية مختصة في هذا المجال.
- **الإنتاج:** وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة تبدأ بعد الحصول على المواد الأولية، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها الحليب المبستر، الرائب، اللبن، الياغورت، وهذه المنتجات تنتج يوميا وعلى مدار السنة.
- **البيع:** بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) وذلك وفق حالتين:
 - بالنسبة للحالة الأولى: حالة الإنتاج وفق الطلبية فإن الكميات المنتجة مضمونة البيع، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة للزبون أو بوسائل المؤسسة.
 - بالنسبة للحالة الثانية: حالة الإنتاج بدون طلبية فإن البيع يكون غير ذلك حيث تقوم به المؤسسة بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

2. مهام المؤسسة:

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن اجازها فيما يلي:

- تغطية كامل نقاط البيع مختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة وذلك باعتمادها على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة حتى تستطيع أن تضمن لربائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية وابقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي.

- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد المنتج.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة.
- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التمويل بالمواد الأولية.
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى الوصول إليها من خلال

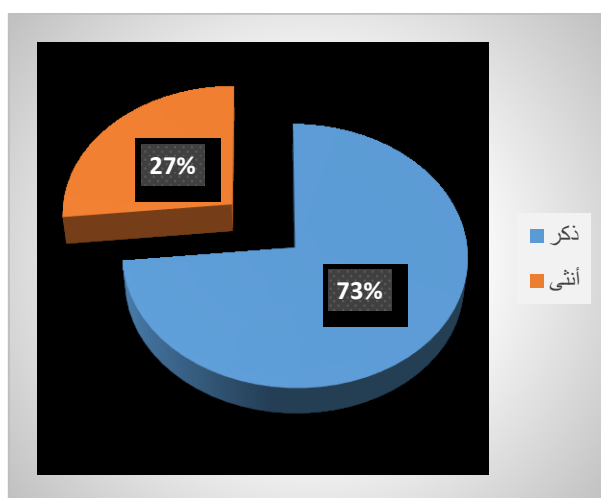
- توفير القدر الكافي من مادة الحليب لتلبية احتياجات المواطنين.
- التخلص التدريجي من التبعية للخارج.
- ترمي المؤسسة إلى توسيع دائرة الإنتاج بإنتاج منتجات أخرى مثل القشطة، العسير..... الخ.
- المساهمة في التخفيض من البطالة، وهذا بتوفير مناصب عمل لعدد كبير من المواطنين وخاصة
- رضا الزبائن الحاليين والمرتقبين.
- تطوير وتسيير الحليب ومشتقاته.
- الرغبة في أن تكون حاضرة وناشطة في إجمالي أسواقها.
- الحصول على حصص هامة في أسواقها بواسطة التنقيب أو المسح في السوق الوطنية.
- توسيع تشكيلة المنتجات الموجهة لفئة صغار السن.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج العمل الميداني لدراسة

المطلب الاول: عرض ومناقشة البيانات الميدانية

1. عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

- يمثل الجدول رقم (03)، والشكل رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

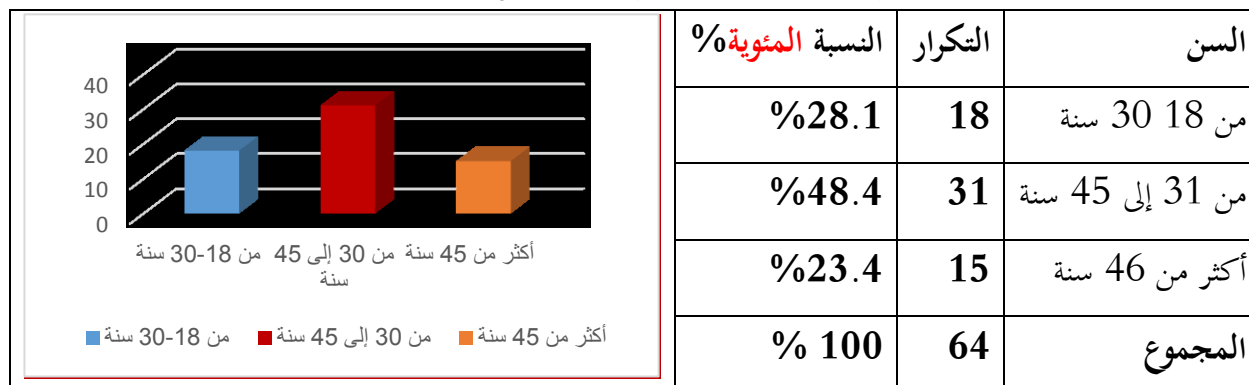


الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	47	73.4%
أنثى	17	26.6%
المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 64 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 47 فرداً أي بنسبة (73.4%) في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 17 فرداً أي ما نسبته (26.6%)، وهذا التوزيع يعكس الاختيار العشوائي للعينة، ويبين سياسة المؤسسة والتي تقوم على توظيف الرجال دون النساء، نظراً لخصوصية المهام الموكلة لهم.

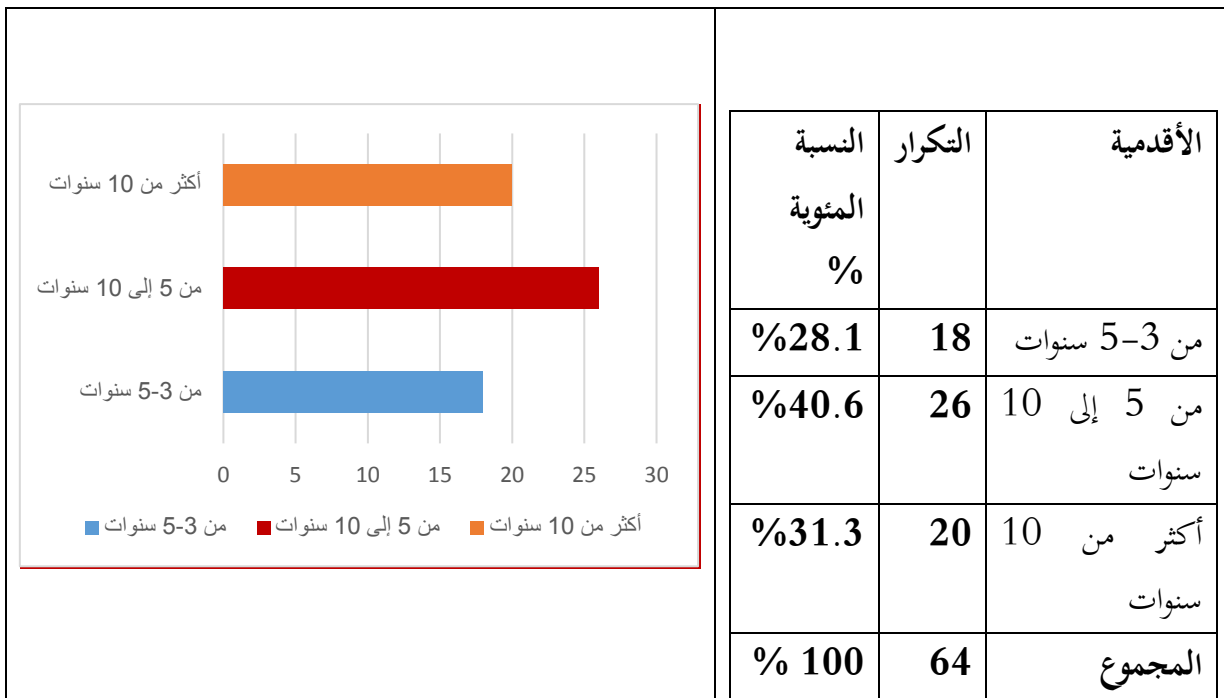
المصدر: يمثل الجدول رقم (04)، والشكل رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 64 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 30 سنة يساوي (18) أفراد أي بنسبة تقدر ب (28.1%)، في حين كان عدد الذين يتراوح عمرهم بين 31 و45 سنة يساوي (31) فرداً أي بنسبة (48.4%)، أما عدد الأفراد الذين يزيد عمرهم عن 46 سنة قدر ب (15) أفراد أي ما نسبته (23.4%)، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة.

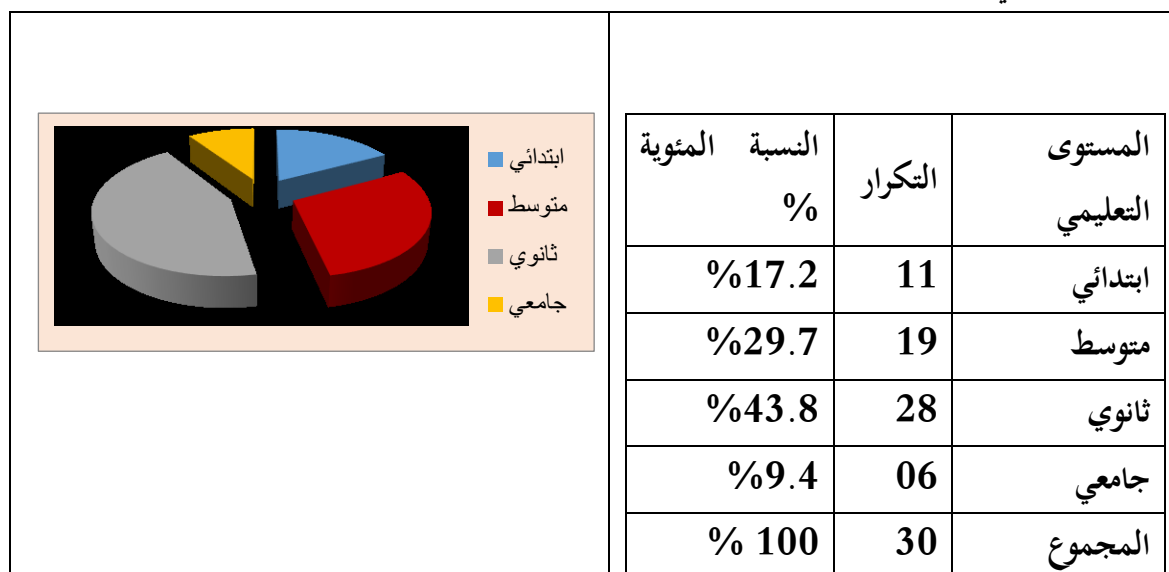
- يمثل الجدول رقم (05)، والشكل رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 64 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم في الوظيفة من 3 إلى 5 سنوات يساوي (18) أفراد أي بنسبة تقدر ب (28.1%)، في حين كان عدد الذين يتراوح تلك الأقدمية بين 5 و10 سنوات يساوي (26) فرداً أي بنسبة (40.6%)، أما عدد الأفراد الذين تزيد أقدميتهم في الوظيفة عن 10 سنوات قدر ب (20) أفراد أي ما نسبته (31.3%)، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة، وسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة بالإبقاء على الخبرات وتوظيف الكفاءات الجديدة.

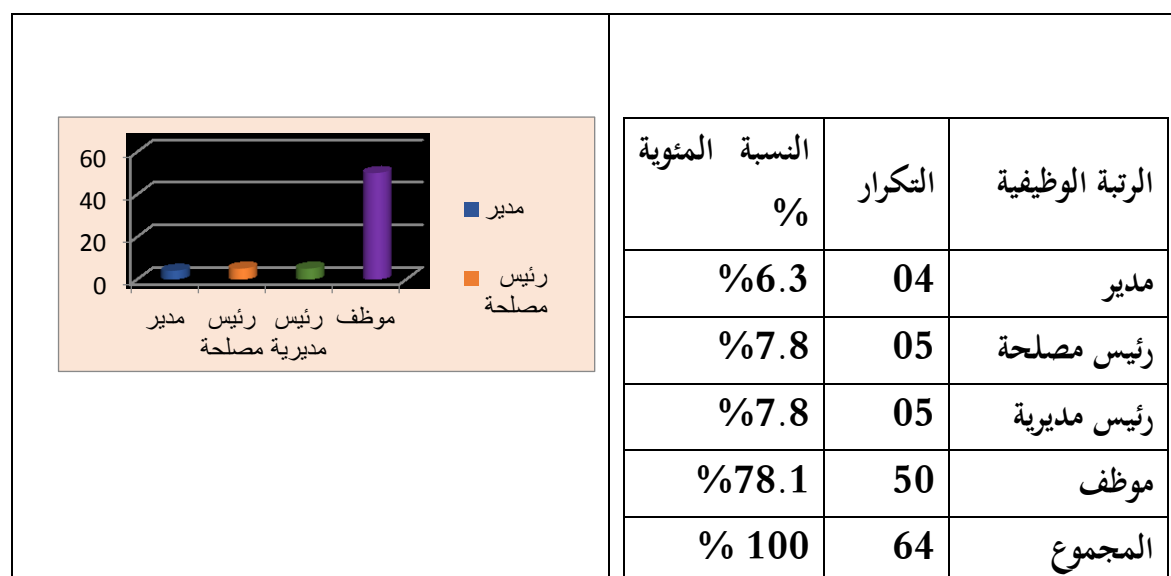
- يمثل الجدول رقم (06)، والشكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 64 فرداً، نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي أي ما نسبته (43.8%)، تليه ذوي المستوى المتوسط بنسبة (29.7%)، ثم الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة (17.2%)، وأخيراً ذوي المستوى الجامعي بنسبة (9.4%)، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة، وسياسة التوظيف التي تعتمد على انتقاء مختلف المستويات التعليمية نظراً لخصوصية بعض المهام داخل الملينة.

- يمثل الجدول رقم (07)، والشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 64 فرداً، نلاحظ أن العينة توزعت حسب متغير الرتبة الوظيفية على أربع مجموعات، مجموعة الموظفين بنسبة (78.1%)، ومجموعة رؤساء المصالح ورؤساء المديريات بنسبة (7.8%) لكل واحد منها، ومجموعة ثالثة وهي الأقل وتمثل في المدراء بنسبة (6.3%)، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة، وطبيعة الوظائف داخل المؤسسة والتي تقتضي وجود عدد كبير من الموظفين الموكل إليهم خدمات الإنتاج.

2. عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

بيانات حول معرفة نسبة تعرض ملبنة الحضنة بالمسيلة للأزمات:

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 1: ما مدى تعرض الملبنة للأزمات في رأيك؟

- الجدول رقم (08) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 1	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
دائما	05	7.8%	02	27.219	0.000	دال عند 0.01
أحيانا	39	60.9%				
نادرا	20	31.3%				
المجموع	64	100%				

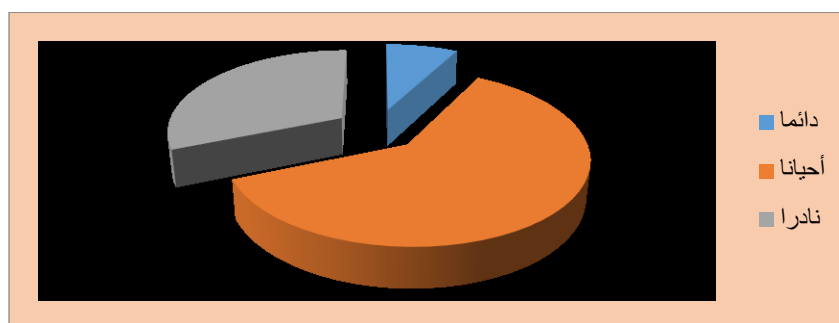
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول رقم (٠٨) والشكل رقم (٠٦) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (64) فردا، قد انقسمت آراؤهم إلى جزأين متقاربين نوعا ما هما "بالبديل" "أحيانا" "والبديل" "نادرا"، وقد بلغ عدد التكرارات "أحيانا" (39) فردا بنسبة مئوية بلغت (60.9%)، أي أن هؤلاء يرون أن نسب تعرض الملبنة للأزمات ليست بصفة دائمة وإنما أحيانا، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادرا" والبالغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية قدرت ب (31.3%). وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (27.219) وهي قيمة دالة إحصائيا

عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعتين الثانية والثالثة.

وهذا يعني ان اغلبية افراد العينة يقرون بأن الملبنة لا تتعرض للازمات بصورة دائمة وانما تتعرض لها احيانا.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 2: ما نوع الأزمات التي تتعرض لها الملبنة بكثرة حسب رأيك؟

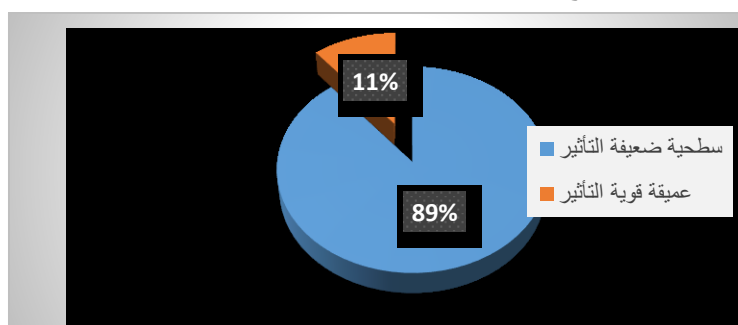
• الجدول رقم (09) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 2
دال عند 0.01	0.000	39.063	01	89.1%	57	سطحية ضعيفة التأثير
				10.9%	07	عميقة قوية التأثير
				100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول الموضح أعلاه فإن النتائج قد أوضحت ان تكرارات افراد العينة الذين أجابوا بأن الازمات التي تتعرض لها الملبنة هي ازمات سطحية ضعيفة التأثير هو (57) فرد وذلك بنسبة (89.1%)، اما عن عدد تكرارات الافراد الذين أجابوا بأن الازمات هي عميقة قوية التأثير هو (07) بنسبة (10.9%) من اجمالي عدد افراد العينة.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها قدرت ب (39.063) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى "الازمات سطحية ضعيفة التأثير"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 89.1% مع احتمال الوقوع في الخطأ 1%. وهذا يعني أن الملبنة لم تتعرض لازمات قوية التأثير لدرجة أن تهر من كيانها أو جعلتها تفلس وتنهار، لذا فهي تتعرض لازمات ضعيفة التأثير وسطحية لآثار عليها بدرجة كبيرة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)

– التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 3: ما طبيعة الأزمة في رأيك؟

• الجدول رقم (10) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 3	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
أزمة داخلية	56	87.5%	01	36.000	0.000	دال عند 0.01
أزمة خارجية	08	12.5%				
المجموع	64	100%				

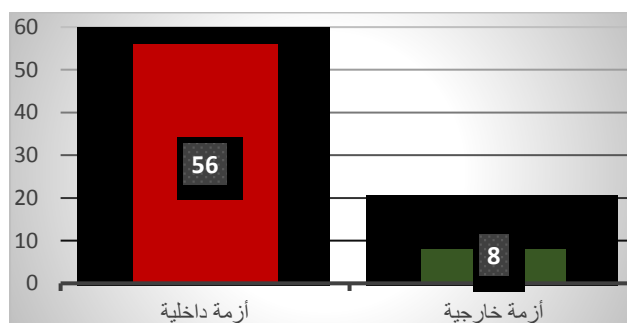
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (64) فرداً قد تابعت فيما يخص طبيعة الازمات التي تواجه الملبنة حسب رأي راد العينة، وقد أكدت النسبة الأكبر منهم والبالغة (87.5%) على أن طبيعة هذه الازمات هي داخلية، أما البقية والذين كانت نسبتهم (12.5%) فقد صرحوا بأن الازمات التي تعرضت لها الملبنة هي ازمات خارجية.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) والذي قدر بـ (36.00)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن الفرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ولصالح المجموعة الأولى "الازمات التي واجهها الملبنة داخلية" ونسبة التأكد (87.5%).

مما يعني أن أفراد العينة يتباينون في رأيهم حول طبيعة الازمات التي تواجه الملبنة داخلية أو خارجية، فنسبة كبيرة منهم ترى أن الازمات هي داخلية في حين ترى نسبة ضئيلة أن طبيعة الازمات هي خارجية وهذا فإن دل فإنما يدل على أن الازمات التي تواجه الملبنة هي ازمات داخلية تتعلق غالباً بالموظفين أو مواد الانتاج وهو ما جعلها ازمات ذات تأثير سطحي غير قوية التأثير.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم (4): حسب رأيك ماهي أسباب الازمات التي تتعرض لها الملبنة؟

• الجدول رقم (11) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

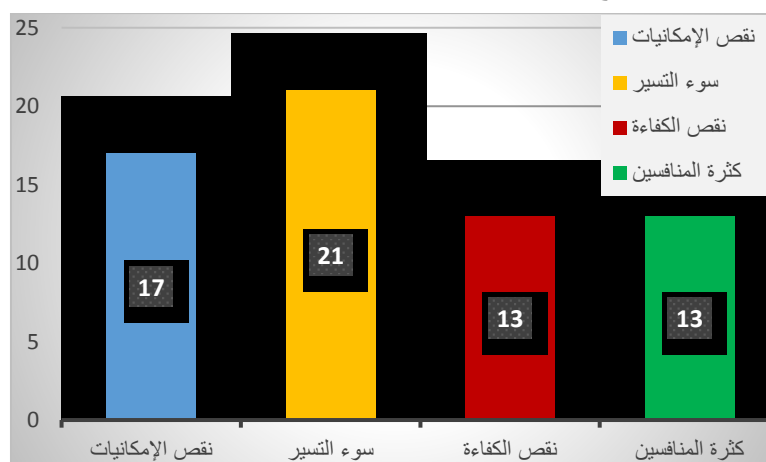
بدائل الإجابة على السؤال رقم 4	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نقص الإمكانيات	17	26.6%	03	2.750	0.432	غير دال عند 0.05
سوء التسيير	21	32.8%				
نقص الكفاءة	13	20.3%				
كثرة المنافسين	13	20.3%				
المجموع	64	100%				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك تباين بفوارق ليست كبيرة بين اجابات افراد العينة حول ماهي اسباب تعرض الملبنة للازمات حيث نجد ان العدد الاكبر من افراد العينة وهو (21) فرد اختاروا ان السبب هو سوء التسيير وذلك بنسبة (32.8%)، وفئة اقل بقليل من الفئة الاولى بلغ عددها (17) فردا اختاروا سبب نقص الامكانيات وذلك بنسبة (26.6%) وهي نسبة اقل نوعا ما من المجموعة الاولى. اما بخصوص المجموعتين الثالثة والرابعة فقد كانتا متساويتان من حيث عدد الافراد وهو (13) فرد لكل مجموعة. وذلك بنسبة اقل نوعا ما من المجموعة الثانية وهي (20.3%) لكل مجموعة.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) والذي قدر بـ (2.750). وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن الفرق غير دال إحصائيا بين المجموعات الاربعة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط والذي قدر بـ (0.432) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند (0.05). بمعنى ان سبب الازمات التي واجهة الملبنة حسب راي افراد عينة الدراسة هو مزيج بين نقص الامكانيات وسوء التسيير ونقص الكفاءات وكثرة المنافسين الا ان السبب الأكبر هو سوء التسيير.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 5: حسب رأيك أي مديرية من مديريات الملبنة أكثر عرضة للأزمات؟

• الجدول رقم (12) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 5
دال عند 0.05	0.010	15.125	05	29.7%	19	مديرية الجودة والنوعية
				23.4%	15	مديرية الإنتاج
				10.9%	07	مديرية التجارة
				10.9%	07	مديرية التقنيات
				6.3%	04	مديرية الإدارة العامة
				18.8%	12	مديرية التمويل
				100%	64	المجموع

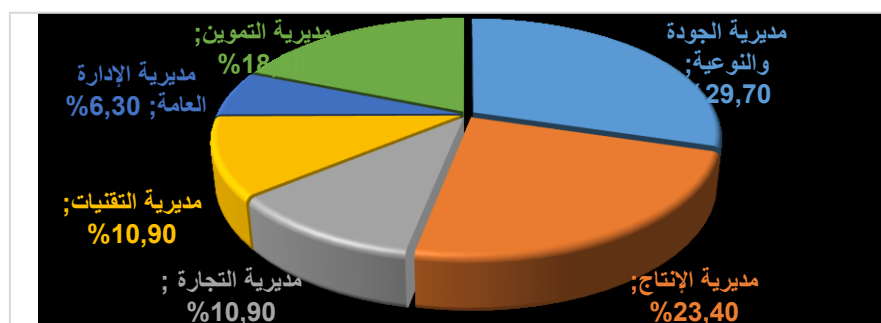
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن المديرية الأكثر عرضة للالتزامات حسب رأي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (64) فرد هما مديرتي الجودة والنوعية ومديرية الإنتاج. وذلك بنسبة (29.7%) لمديرية الجودة والنوعية ونسبة (23.4%) لمديرية الإنتاج. لتليهم بعد ذلك مديرية التمويل بنسبة اقل بقليل منهما وقدرت ب (18.8%). وهذا لا ينفي ان بقية المديريات ليست عرضة للالتزامات بل على العكس من ذلك هي تتعرض وانما بنسب ضئيلة فقط.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) والذي قدر ب (15,125) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإن الفرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمس، وهو لصالح المجموعة الأولى مديرية الجودة والنوعية والمجموعة الثانية مديرية الإنتاج.

بمعنى ان المديريات الأكثر عرضة للالتزامات حسب رأي الاغلبية من افراد عينة الدراسة هم المديريات الأكثر نشاطا وحساسية على مستوى الملينة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)

3. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة بملبنة الحضنة المسيلة:

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 6: عند حدوث أزمة ما بالمؤسسة يتم التعامل معها

بإصدار قرارات من الإدارة العليا؟

• الجدول رقم (13) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 6	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
دائما	08	12.5%	02	36.500	0.000	دال عند 0.01
أحيانا	44	68.8%				
نادرا	12	18.8%				
المجموع	64	100%				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

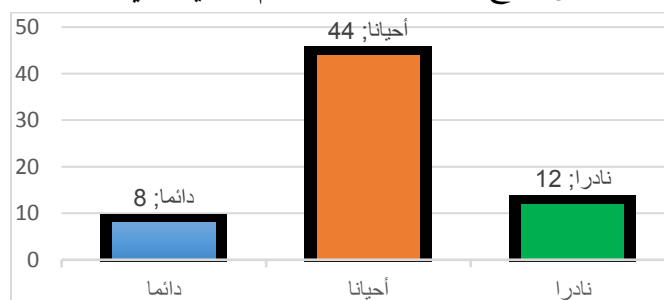
خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (64) فردا، قد انقسمت آراؤهم إلى ثلاث اجزاء هم البديل " دائما " بنسبة (12.5%) وقد بلغ عددهم (08) والبديل "أحيانا" وذلك بنسبة (68.8%) وقد بلغ عددهم (44) فردا، أما الجزء الثالث فهو البديل "نادرا" وهو بنسبة (18.8%) بعدد افراد (12) فردا. من هذا يمكن القول بأنه عند حدوث أزمة ما بالملبنة لا

يتم التعامل معها بإصدار قرارات من الإدارة العليا أحيانا ومعنى هذا هو ان التعامل مع الازمات ليس حكرا على الإدارة العليا فقط .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (36.500) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعتين الثانية والثالثة.

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقرون ان التعامل مع الازمات ليس من صلاحيات الإدارة العليا فقط بل ايضا هو مفوض لبقية إدارات وموظفي الملينة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالرسم البياني التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 07: تكوّن الملينة فرق عمل مختصة لحل الأزمات؟

• الجدول رقم (14) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	49	76.6%	01	18.063	0.000	دال عند 0.01
لا	15	23.4%				
المجموع	60	100%				

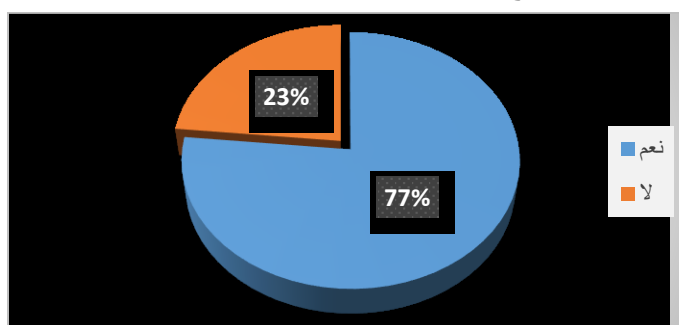
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24 .

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان رأي غالبية افراد العينة حول ما ان كانت الملينة تكون فرق مختصة لحل لازمات كان "نعم" بنسبة (76.6%) وذلك بعدد تكرارات قدر ب (49) فرد واقلية من افراد العينة (15) فرد اي بنسبة (23.4%) اجابوا ب "لا" وهذا لان الملينة في تسير ازماتها تعتمد على التشاركية وتكوين فرق لحل الازمات.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (18.063) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى.

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقرون أن التعامل مع الالتزامات ليس مخول لفئة معينة وإنما هو من اختصاص الفريق حل الالتزامات.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

* التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 08: تقوم الملبنة باستشارة الموظفين والأخذ باقتراحاتهم؟

الجدول رقم (15) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 8
دال عند 001	0.000	23.656	02	46.9%	30	دائماً
				48.4%	31	أحياناً
				4.7%	03	نادراً
				100%	64	المجموع

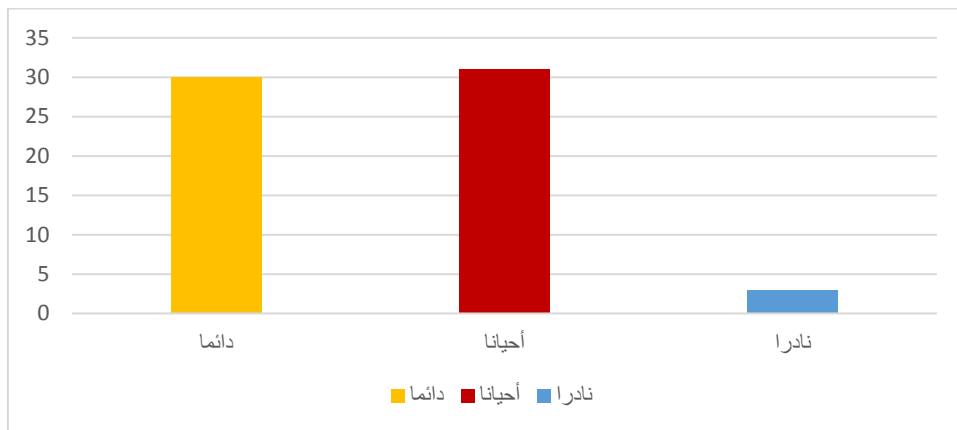
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V

خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (64) فرداً، قد انقسمت آراؤهم إلى ثلاث اجزاء هم البديل " دائماً " بنسبة (46.9%) وقد بلغ عددهم (30) والبديل "أحياناً" وذلك بنسبة (48.4%) وقد بلغ عددهم (31) فرداً، أما الجزء الثالث فهو البديل "نادراً" وهو بنسبة (4.7%) بعدد (03) افراد. من هذا يمكن القول ان في الاغلب الاحيان تقوم الملبنة باستشارة الموظفين وتأخذ

بآرائهم واقتراحاتهم في تسير الازمات وهذا ما أكدته نسب اجابات افراد العينة التي تقاربت بين مجموعة الاولى والثانية وذلك بنسب كبيرة في حين المجموعة الثالثة كانت ضعيلة جدا مقارنة بالمجموعتين الأولى والثانية. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (23.656) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعتين الاولى والثانية.

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يقرون انه عند حدوث ازمة ما بالملبنة تقوم الملبنة باستشارة الموظفين وتأخذ بقراراتهم واقتراحاتهم في التعامل مع الازمات. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :

الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 09: تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالآزمات على؟

• الجدول رقم (16) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 09	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط المسبق لتفادي حدوث الأزمة	27	42.2%	02	19.344	0.000	دال عند 0.01
تجاهل الأزمة	05	7.8%				
تعبئة العاملين	32	50%				
المجموع	64	100%				

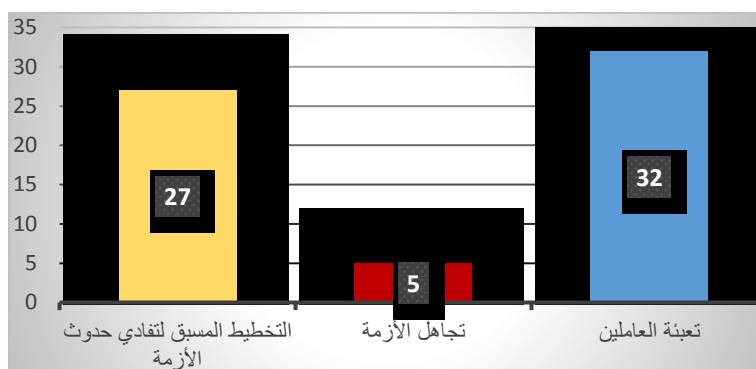
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ملبنة الحضنة تعتمد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات على تعبئة العاملين بنسبة كبيرة هي (50%) أي 32 فرد من إجمالي أفراد العينة وتعتمد أيضا على التخطيط المسبق وذلك بنسبة أقل بقليل من النسبة السابقة وهي (42.2%) أي 27 فرد فحين كان اعتماد الملينة على أسلوب تجاهل الأزمة بنسبة ضئيلة جدا وهي (7,8%) مقارنة مع المجموعتين الأولى والثانية.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (19.344) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعتين الأولى والثالثة.

بمعنى أن الملينة تتجنب قدر الامكان أسلوب تجاهل الأزمة في مواجهة أزماتها. بل على العكس من ذلك، فهي تعمل على التخطيط المسبق لتفادي حدوث الأزمات كما أنها تشجع عاملينها وتعبئهم لإبداء آراءهم والتعبير عنها، وهذا يشير إلى أن إدارة ملبنة الحضنة تعتمد على الأساليب الحديثة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالأزمات التي تواجهها.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.

بيانات حول رضا الموظفين عن أساليب التسيير الداخلية لمبلنة المسيلة.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 10: ما مدى رضاك على أسلوب التسيير الداخلي

المعمول به حاليا المبلنة؟

الجدول رقم (17) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
دال عند 0.01	0.000	14.063	01	73.4%	47	راض
				26.6%	17	غير راض
				100%	64	المجموع

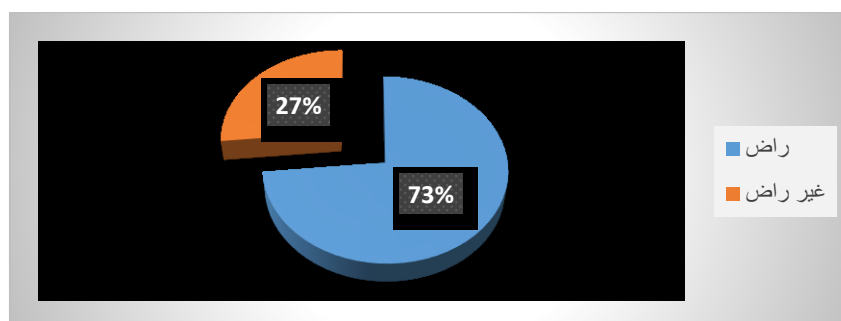
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24 .

نلاحظ من خلال هذا الجدول الموضح أعلاه ان نسبة كبيرة من موظفي عينة الدراسة بمبلنة راضين عن أسلوب التسيير الداخلي المعمول حاليا وهذا بنسبة (73.4%) بعدد تكرارات (47) فردا من أصل (64) وهو مجموع افراد العينة. ونسبة قليلة جدا غير راضية عن الاسلوب المعمول به وذلك بنسبة (26,6%)، اي بعدد (17) فرد.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (14.063) وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى على حساب المجموعة الثانية.

ويمكن تفسير هذه النتائج المشيرة إلى ارتفاع نسبة رضى أفراد العينة على أسلوب التسيير المعمول به حالياً بالملبنة على أنه راجع إلى نجاعة الأسلوب وقدرته على تحقيق الرضى الوظيفي لهم. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

ولمعرفة تأثير متغيرات الدراسة (السن والجنس والأقدمية في العمل والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية) على استجابات أفراد العينة فيما يخص هذا السؤال والذي يتعلق بمدى رضاهم على أسلوب التسيير الداخلي المعمول به حالياً في الملبنة، قمنا بتلخيص نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات في الجدول الموالي:

درجة الرضا عن أسلوب التسيير		قيمة K ²	مستوى الدلالة				
راض		غير راض	المجموع				
ذكر	تكرار	34	13	47			
	%	72.3%	27.7%	100.0%			
أنثى	تكرار	13	4	17			
	%	76.5%	23.5%	100.0%			
المجموع	تكرار	47	17	64			
	%	73.4%	26.6%	100.0%			
الجنس							
السن	من 18-30 سنة	تكرار	13	5	18	4.322	0.115

غير دال عند 0.05		100.0%	27.8%	72.2%	%		
		31	11	20	تكرار	من 30-45 سنة	
		100.0%	35.5%	64.5%	%		
		15	1	14	تكرار	أكثر من 45 سنة	
		100.0%	6.7%	93.3%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
غير دال عند 0.05 0.077	5.141	18	7	11	تكرار	من 3-5 سنوات	الأقدمية في العمل
		100.0%	38.9%	61.1%	%		
		26	3	23	تكرار	من 5-10 سنوات	
		100.0%	11.5%	88.5%	%		
		20	7	13	تكرار	أكثر من 10 سنوات	
		100.0%	35.0%	65.0%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
غير دال عند 0.05 0.198	4.660	11	3	8	تكرار	ابتدائي	المستوى التعليمي
		100.0%	27.3%	72.7%	%		
		19	8	11	تكرار	متوسط	
		100.0%	42.1%	57.9%	%		
		28	4	24	تكرار	ثانوي	
		100.0%	14.3%	85.7%	%		

		28	4	24	تكرار	جامعي	الرتبة الوظيفية
		100.0%	14.3%	85.7%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
0.377 غير دال عند 0.05	3.098	4	2	2	تكرار <th rowspan="2">مدير</th>	مدير	
		100.0%	50.0%	50.0%	%		
		5	1	4	تكرار <th rowspan="2">رئيس مصلحة</th>	رئيس مصلحة	
		100.0%	20.0%	80.0%	%		
		5	0	5	تكرار <th rowspan="2">رئيس مديرية</th>	رئيس مديرية	
		100.0%	0.0%	100.0%	%		
		50	14	36	تكرار <th rowspan="2">موظف</th>	موظف	
		100.0%	28.0%	72.0%	%		
		64	17	47	تكرار <th rowspan="2">المجموع</th>	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		

• الجدول رقم (18) يوضح علاقة متغيرات الدراسة بدرجة الرضا عن أسلوب التسيير.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS. V 24
الجنس:

أوضحت نتائج الجدول أعلاه، عدم تأثير متغير الجنس فيما يتعلق بمدى الرضا عن الأسلوب المعمول به حالياً بالمدينة، حيث كان ما نسبته (73,4%) من أفراد العينة راضين عن الأسلوب المعمول به حالياً بالمدينة، بشكل مجمل منهم (72,3%) ذكور و (76,5%) إناث.

ومن خلال هذا نجد أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على استجابات الأفراد فيما يخص رضاهم عن أسلوب التسيير الداخلي المعمول به حالياً في المبلنة حيث أثبتت K^2 المقدرة ب (0,741) وهي قيمة غير دالة

إحصائياً عند المستوى (0,05)، بمعنى أن الفرق غير دال بين الجنسين في قياس رضاهم عن الأسلوب الداخلي المعمول به في الملينة.

السن:

كما أثبتت الدراسة تأثير متغير السن على إجابة المبحوثين بخصوص مدى رضاهم على أسلوب التسيير المعمول به حالياً بالملينة حيث أن نسبة (72,2%) من الفئة العمرية 18-30 سنة راضية عن الأسلوب وفي ذات الفئة العمرية كانت نسبة (27,8%) غير راضين ، في حين كان أفراد العينة من الفئة 30-45 سنة راضين عن الأسلوب بنسبة (64,5%) وغير راضين بنسبة (35,5%) ، أما الفئة العمرية الثالثة والتي يتجاوز عمرها 45 سنة جاءت نتائجها متباينة بدرجة كبيرة ، حيث كان (93,3%) منهم راضين عن الأسلوب المعمول به حالياً في الملينة بينما (6,7%) منهم غير راضين .

وبالرجوع إلى K^2 والمقدر ب (4,322) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,05، أي أن الفرق غير دال بين الفئات العمرية في مدى رضا عن الأسلوب التسيير المعمول به حالياً في الملينة.

الأقدمية في العمل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في العمل في استجابات الأفراد فيما يخص رضاهم عن أسلوب التسيير المعمول به في الملينة وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (5,141) وقيمتها غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي أن الفرق غير دال بين سنوات الأقدمية في العمل ومستوى الرضا عن الأسلوب المعمول به حالياً في الملينة.

المستوى التعليمي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في استجابات الأفراد فيما يخص رضاهم عن أسلوب التسيير المعمول به في الملينة وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (4,660) وقيمتها غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي أن الفرق غير دال بين المستوى التعليمي ومستوى الرضا عن الأسلوب المعمول به حالياً في الملينة وهذا يعني أن متغير المستوى التعليمي ليس له علاقة برضا وعدم رضا الموظفين عن الأسلوب المعمول به حالياً في الملينة.

الرتبة الوظيفية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الرتبة الوظيفية في استجابات الأفراد فيما يخص رضاهم عن أسلوب التسيير المعمول به في الملينة وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (3,098) وقيمتها غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي أن الفرق غير دال بين الرتبة الوظيفية ومدى الرضا عن الأسلوب

المعمول به حاليا في الملينة وهذا يعني ان اغلبية الموظفين بمختلف رتبهم كانوا راضين عن الاسلوب المعمول به حاليا في الملينة اذ بلغت نسبة مجموع الراضين في مختلف الرتب (73,4%).

نتيجة لتحليل جداول

معرفة تأثير متغيرات الدراسة (السن والجنس والأقدمية في العمل والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية) على استجابات أفراد العينة فيما يخص سؤال الذي يتعلق بمدى رضاهم على أسلوب التسيير الداخلي المعمول به حاليا في الملينة، قد تبين ان لا تأثير لمتغيرات البيانات الشخصية على استجاباتهم.

ولمعرفة علاقة تكوين فرق عمل مختصة بحل الأزمات برضى الموظفين عن التسيير المعمول به

- من خلال الجدول رقم (19) يوضح علاقة تكوين فرق عمل مختصة بحل الأزمات برضى الموظفين عن التسيير المعمول به.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	المجموع	س10					
				راضي	غير راضي				
دال عند 0.01	0.007	7.198	49	9	40	التكرار	نعم	س7	
			100.0	18.4	81.6	النسبة			
			%	%	%	المئوية			
			15	8	7	التكرار			
			100.0	53.3	46.7	النسبة	لا		
			%	%	%	المئوية			
			64	17	47	التكرار			المجموع
			100.0	26.6	73.4	النسبة			
%	%	%	المئوية						
معامل الارتباط = 0.671 دال عند 0.05									

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد العينة الذين أكدوا أن الملبنة تكون فرق عمل مختصة لحل الازمات هم راضون عن اسلوب التسيير الداخلي المعمول به في الملبنة وذلك بنسبة (81,6%) بينما (18,4%) غير راضون، وفي حين (46,7%) من افراد العينة الذين نفوا أن تكون الملبنة قد كونت فرق عمل مختصة لحل الازمات وهم راضون ايضا عن أسلوب التسيير المعمول به، بينما (53,3%) منهم غير راضون عن ذلك.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها قدرت ب (7,198) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح الذين عبروا "بنعم". وبالرجوع إلى قيمة معامل الارتباط والذي قدر ب (0,671) وهي قيمة تعبر عن ارتباط موجب وقوى دال عند (0,05).

من هذا نلاحظ ان هناك علاقة بين تكوين فرق عمل لحل الازمات وأسلوب التسيير المعمول به حالياً في الملينة.

بمعنى ان لجوء الملينة إلى انشاء وتكوين فرق أزمات ساهم في حل الأزمات ويساهم في رضى الموظفين عن أسلوب التسيير المعمول به حالياً في الملينة.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 11: مشاركة الموظفين في عملية تسيير الأزمات تزيد من رضاهم على أسلوب التسيير الداخلي للملينة؟

الجدول رقم (20) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 11	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
موافق	44	68.8%	02	40.719	0.000	دال عند 0.01
محايد	17	26.6%				
معارض	03	4.7%				
المجموع	64	100%				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

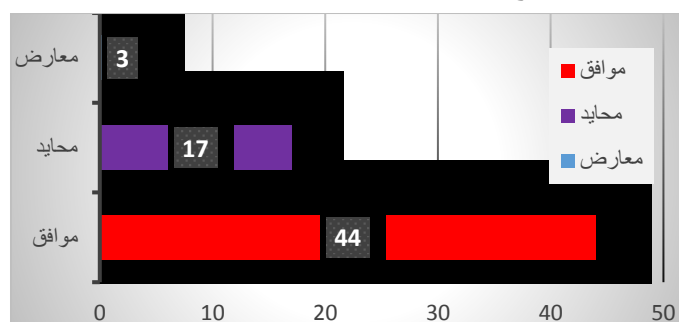
ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه هو ان اغلبية افراد العينة يوافقون على ان مشاركة الموظفين في تسيير الازمات بالملينة يزيد من رضاهم بنسبة (68,8%) اي (44) فردا، في حين تحفظت المجموعة الثانية وكان لها رأي محايد بنسبة (26.6%)، اما بخصوص المجموعة الذين كان لهم رأي معارض لهذه الفكرة فهم عدد قليل جدا بالنظر الى العدد الاجمالي للعينة المدروسة (64) نجد انهم فقط (3) افراد اي بنسبة (4,7%).

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (df=2) قدرت ب (40.719) وهي قيمة دالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاثة وهو ولصالح المجموعة الأولى على حساب المجموعة الثانية والثالثة.

لذا يمكن تفسير هذه النتائج بالقول ان ارتفاع نسبة موافقة على الرأي القائل ان مشاركة الموظفين تزيد من رضاهم على اسلوب التسيير. تشير الى ان اغلبية افراد العينة يشجعون على فكرة السماح بمشاركتهم في تسيير الازمات. وان الاقلية فقط هم من يرفضون فكرة السماح بمشاركتهم في تسيير الازمات.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (١٦) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 12 : هل ترى أن أسلوب التسيير المعتمد فعال في حل الأزمات التي تواجه الملبنة ؟

• الجدول رقم (٢١) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	47	73.4%	01	14.063	0.000	دال عند 0.01
لا	17	26.6%				
المجموع	64	100%				

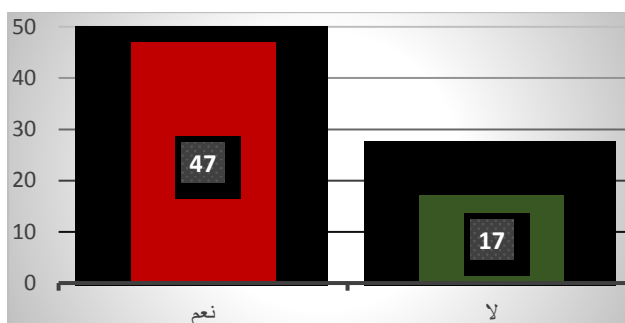
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

نلاحظ من نتائج هذا الجدول ان أسلوب التسيير المعتمد فعال في حل الازمات التي تواجه الملبنة. وذلك من خلال اجابة نسبة كبيرة (73.4%) ب "نعم" اي (47) فردا في حين اجاب (17) فردا ان الاسلوب غير فعال وذلك بنسبة (26.6%) وهي نسبة ضعيلة جدا مقارنة مع الذين اجابوا "بنعم".

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (14.063) وهي قيمة دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الاولى على حساب المجموعة الثانية.

وتفسير هذه النتائج يمكن القول ان اسلوب التسيير المعول به او المعتمد هو اسلوب فعال، وذلك من خلال ارتفاع نسبة الذين أجابوا "بنعم" وهذا يدل على فعالية الاسلوب في مواجهة الازمات. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (١٧) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 13: في رأيك هل أسلوب التسيير المعتمد يساعد في زيادة مستويات رضا الموظفين؟

• الجدول رقم (22) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

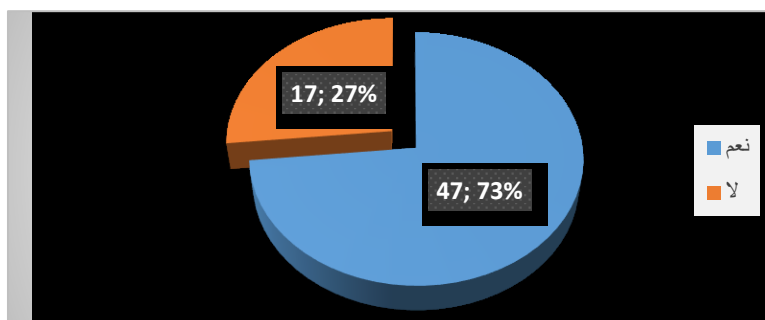
بدائل الإجابة على السؤال رقم 13	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	47	73.4%	01	14.063	0.000	دال عند 0.01
لا	17	26.6%				
المجموع	64	100%				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد العينة (47) فرد من أصل كل العينة (64) قد اختاروا البديل "نعم" اسلوب التسيير المعتمد يزيد من مستويات رضا الموظفين وذلك نسبة (73.4%)، ونلاحظ ايضا انه في المقابل مجموعة ضئيلة من المجموع الكلي لأفراد العينة قد اختارت البديل "لا" وذلك بنسبة (26.6%). للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (14.063) وهي قيمة دالة إحصائيا

عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى على حساب المجموعة الثانية.

وكتفسير لهذه النتائج يمكن القول أن أسلوب التسيير المعتمد يساعد في زيادة مستويات رضا الموظفين وذلك لنجاعة الأسلوب وتحقيقه رغباتهم. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (١٨) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

5. عرض وتحليل نتائج المحور الرابع:

بيانات حول مدى مساهمة الموظفين في إدارة الأزمات بملبنة الحصنة.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 14: في رأيك ما مدى اعتماد الملبنة على الموظفين في حل الأزمات التي تواجههم؟

• الجدول رقم (23) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

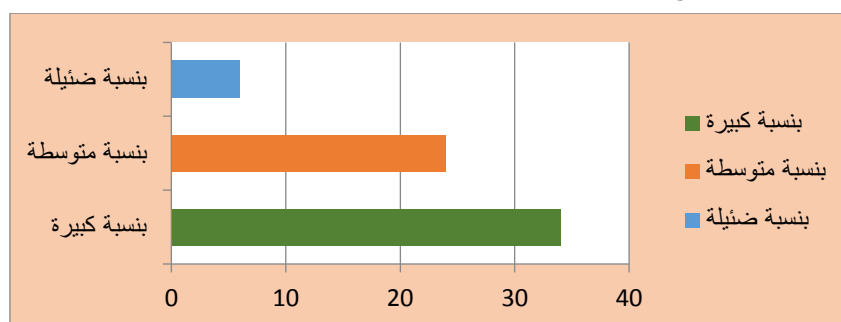
القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	النسبة المئوية %	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند 0.01	0.000	18.875	02	53.1%	34	بنسبة كبيرة
				37.5%	24	بنسبة متوسطة
				9.4%	06	بنسبة ضئيلة
				100%	64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأي أفراد العينة في مدى اعتماد المبلنة على الموظفين في حل الازمات التي تواجهها متباين نوعاً ما عند المجموعتين الأولى والثانية ف (34) فرداً اجابوا بتعمد على الموظفين " بنسبة كبيرة" وذلك بنسبة (53.1%). وتعتمد "بدرجة متوسطة" كانت بنسبة (37.5%) اي (24) فرداً، اما بخصوص المجموعة الثالثة "تعتمد بنسبة ضئيلة" فكان الاختيار لها قليل جداً وذلك بنسبة (9.4%) اي (6) افراد.

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (18.875) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاثة وهو لصالح المجموعتين الأولى والثانية على حساب المجموعة الثالثة.

وكتفسير لهذه النتائج يمكن القول ان المبلنة تعتمد على موظفيها في بدرجة متوسطة الى كبيرة وهذا يعني انها تعتمد على التشاركية في حل الازمات التي تواجهها وليست حكراً على الادارة العليا او جهة معينة فقط. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

– التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 15: ماهي الفترة التي تسمح فيها الإدارة للموظفين في المشاركة؟

• الجدول رقم (٢٤) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
قبل الأزمة	28	43.8%	03	26.000	0.000	دال عند 0.01
أثناء الأزمة	24	37.5%				
بعد الأزمة	04	6.3%				
حسب الظروف	08	12.5%				
المجموع	64	100%				

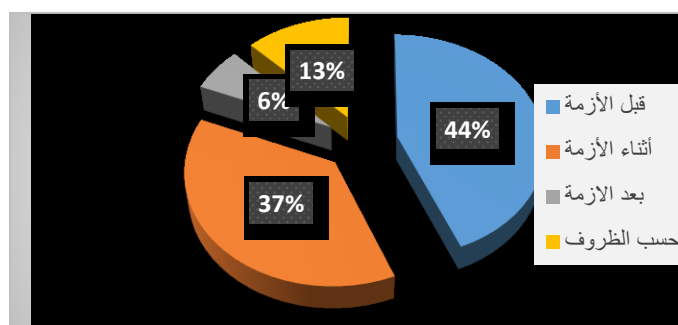
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفترة التي تسمح فيها الملبنة الموظفين بالمشاركة هم فترتي قبل الأزمة وذلك بنسبة (43.8%) أي (28) فرد، وفترة أثناء الأزمة وذلك بنسبة (37.5%) أي (24) فردا، أما بخصوص فترتي بعد الأزمة فكانت بنسبة ضئيلة جدا وهي (6.3%) أي (4) أفراد وخيار الفترة الأخيرة حسب الظروف فكان بنسبة (12.5%) أي اجابة (8) افراد .

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (26.000) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين اربع مجموعات ولصالح المجموعتين الاولى والثانية على حساب المجموعتين الثالثة والرابعة.

تفسر هذه النتائج الفترات التي تسمح فيها الادارة بمشاركة الموظفين هما الفترتين الأكثر حساسية بالنسبة لوضع الأزمة. (قبل الأزمة وأثناءها) وهذا دال على ان الادارة تسمح بمشاركة الموظفين وتأخذ بقراراتهم واقتراحاتهم في الامور المهمة الحساسة .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 16: هل شاركت من قبل في حل أزمة واجهت ملبنة الحصنة؟

• الجدول رقم (25) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

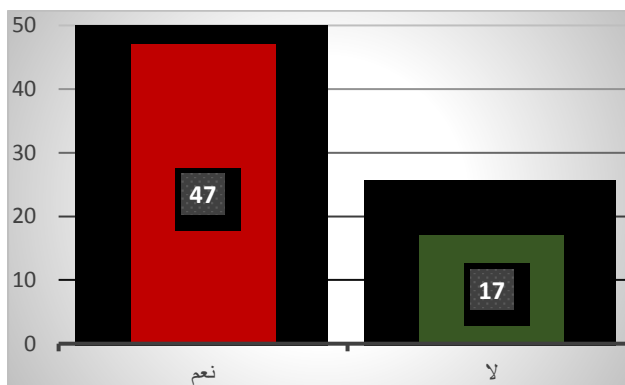
بدائل الإجابة على السؤال رقم 16	التكرار	النسبة المئوية %	المجموع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	أزمات ذات تأثير قوي	16	25%	47	73.4%	غير دال عند 0.05	
	أزمات ذات تأثير ضعيف	31	48.4%				
لا		17	26.6%	17			
المجموع		64	100%				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن (47) من اجمالي افراد العينة المدروسة (64). اجابوا " بنعم " شاركنا في حل ازمات واجهت الملبنة وذلك بنسبة (73.3%)، الا انه في هذه النسبة من شارك في ازمات ذات تأثير قوي على الملبنة وذلك بنسبة ضئيلة قدرة ب (25%) اي بتكرار (16) فرد، ومنهم من شارك في ازمات ذات تأثير ضعيف وذلك بنسبة (48,4) اي بتكرار (31) فرد، في حين مجموعة ضئيلة اجابت ب "لا" لم تشارك في حل الازمات التي واجهت الملبنة وهم بتكرار (17) فرد اي نسبة (26.6%).

وتفسير هذا هو ان الاغلبية من افراد العينة المدروسة قد شاركوا في حل الازمات التي تواجه الملبنة سواء الازمات ضعيفة التأثير اوقوية التأثير وهذا دليل على ان عملية اشراك الموظفين في حل الازمات لا تحكمه طبيعة الازمة بل لهم صلاحية المشاركة في حل الازمات بنوعيتها.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (21) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

ولمعرفة تأثير متغيرات الدراسة (السن والجنس والأقدمية في العمل والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية) على استجابات أفراد العينة فيما يخص هذا السؤال والذي يتعلق بمشاركتهم في حل أزمة واجهت الملبنة من عدمه، قمنا بتلخيص نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26) يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالمشاركة في حل الأزمات.

مستوى الدلالة	قيمة K ²	المشاركة في حل الأزمات					
		المجموع	لا	نعم			
0.111 غير دال عند 0.05	2.534	47	10	37	تكرار	ذكر	الجنس
		100.0%	21.3%	78.7%	%		
		17	7	10	تكرار	أنثى	
		100.0%	41.2%	58.8%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
0.734	0.618	18	5	13	تكرار		السن

غير دال عند 0.05		100.0%	27.8%	72.2%	%	من 30-18 سنة	
		31	7	24	تكرار	من 30-45 سنة	
		100.0%	22.6%	77.4%	%		
		15	5	10	تكرار	أكثر من 45 سنة	
		100.0%	33.3%	66.7%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
0.648 غير دال عند 0.05	.866	18	6	12	تكرار	من 5-3 سنوات	الأقدمية في العمل
		100.0%	33.3%	66.7%	%		
		26	7	19	تكرار	من 10-5 سنوات	
		100.0%	26.9%	73.1%	%		
		20	4	16	تكرار	أكثر من 10 سنوات	
		100.0%	20.0%	80.0%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
0.162 غير دال عند 0.05	5.132	11	3	8	تكرار	ابتدائي	المستوى التعليمي
		100.0%	27.3%	72.7%	%		

		19	2	17	تكرار	متوسط	
		100.0%	10.5%	89.5%	%		
		28	11	17	تكرار	ثانوي	
		100.0%	39.3%	60.7%	%		
		6	1	5	تكرار	جامعي	
		100.0%	16.7%	83.3%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	
		100.0%	26.6%	73.4%	%		
0.377 غير دال عند 0.05	3.098	4	2	2	تكرار	مدير	الرتبة الوظيفية
		100.0%	50.0%	50.0%	%		
		5	1	4	تكرار	رئيس مصلحة	
		100.0%	20.0%	80.0%	%		
		5	0	5	تكرار	رئيس مديرية	
		100.0%	0.0%	100.0 %	%		
		50	14	36	تكرار	موظف	
		100.0%	28.0%	72.0%	%		
		64	17	47	تكرار	المجموع	

		100.0%	26.6%	73.4%	%		
--	--	--------	-------	-------	---	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS. V 24

الجنس:

أوضحت نتائج الجدول أعلاه، عدم تأثير متغير الجنس فيما يتعلق بمشاركتهم من قبل في حل الازمات التي واجهت الملبنة من عدم مشاركتهم، حيث كان ما نسبته (73.4%) من أفراد العينة شاركوا من قبل في حل الازمات، بشكل مجمل منهم (78,7%) ذكور و (58,8%) إناث، بينما مجمل الذين لم يشاركوا في حل الازمات التي واجهت الملبنة من قبل هو بنسبة (26,6%)، منهم (21,3%) ذكور و (41,2%).

ومن خلال هذا نجد انه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على استجابات الافراد فيما يخص مشاركتهم وعدم مشاركتهم في حل الازمات التي واجهت الملبنة من قبل، حيث أثبتت K^2 المقدرة ب (2,543) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند المستوى (0,05)، بمعنى ان الفرق غير دال بين الجنسين في قياس استجاباتهم حول مشاركتهم وعدم مشاركتهم في الازمات التي واجهت الملبنة.

السن:

كما أثبتت الدراسة تأثير متغير السن على إجابة المبحوثين بخصوص مشاركتهم من قبل في حل الازمات التي واجهت الملبنة من عدم مشاركتهم، حيث أن نسبة (72,2%) من الفئة العمرية 18-30 سنة شاركت من قبل في حل الازمات و كانت نسبة (26,6%) لم يشاركوا من قبل في حل الازمات بالملبنة، في حين كان أفراد العينة من الفئة 30-45 سنة قد شاركوا في حل الازمات التي واجهت الملبنة وذلك بنسبة (77,4%)، و نسبة (22.6%) لم يشاركوا، أما الفئة العمرية الثالثة والتي يتجاوز عمرها ٤٥ سنة جاءت نتائجها ان نسبة (66,7%) قد شاركوا في حل ازمات الملبنة من قبل، في حين (33,3%) منهم لم يشاركوا.

وبالرجوع إلى K^2 والمقدر ب (0,618) وهي غير دالة إحصائيا عند المستوى 0.05، أي أن الفرق غير دال بين الفئات العمرية في مشاركتهم من عدم مشاركتهم بحل الازمات التي واجهت الملبنة من قبل.

الأقدمية في العمل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في العمل في استجابات الافراد فيما يخص مشاركتهم وعدم مشاركتهم في حل الازمات التي واجهت الملبنة من قبل وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة

ب (0,866) وقيمته غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي ان الفرق غير دال بين سنوات الاقدمية في العمل، والمشاركة في حل الازمات التي واجهت الملينة من قبل.

المستوى التعليمي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في استجابات الافراد فيما يخص مشاركتهم وعدم مشاركتهم في حل الازمات التي واجهت الملينة من قبل وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (5,132) وقيمته غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي ان الفرق غير دال بين المستوى التعليمي والمشاركة في حل الازمات التي واجهت الملينة من قبل وهذا يعني ان متغير المستوى التعليمي ليس المعيار الاساسي في المشاركة وعدم المشاركة بحل الازمات ، الا ان هذا لا ينفي الاخذ برأي المستويات العليا بعين الاعتبار .

الرتبة الوظيفية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الرتبة الوظيفية في استجابات الافراد فيما يخص مشاركتهم وعدم مشاركتهم في حل الازمات التي واجهت الملينة من قبل، وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (3,098) وقيمته غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي ان الفرق غير دال بين الرتبة الوظيفية ومشاركة في حل الازمات التي واجهت الملينة من قبل وهذا يعني ان اغلبية الموظفين بمختلف رتبهم قد شاركوا في حل الازمات من قبل اذ بلغت نسبة مجموع المشاركين في مختلف الرتب (73,4%).

اي انه في اشراك الموظفين لا وجود لتسلطية، التحيز في اختيار الموظفين بناء على معيار الرتبة الوظيفية.

من خلال التحليل الكيفي للجدول اعلاه. نجد انه توجد فروق بن البيانات الشخصية والمشاركة في حل الازمات التي واجهت الملينة من قبل ولكن هي فروق غير دالة، اي انها حسب الكفاءة ولا علاقة لمعايير السن والجنس ولا الاقدمية في العمل على الرغم من دور الخبرة في حل الازمات، ولا يأخذ ايضا بمعيار الرتبة الوظيفية ولا حتى المستوى التعليمي.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 17: في رأيك هل تؤدي زيادة التشاركية من طرف

المسؤولين والعمال أثناء وقوع المشاكل إلى التقليل من حدوث الأزمة؟

• الجدول رقم (27) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 17	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
---------------------------------	---------	------------------	-------------	------------	---------------	--------

دال عند 0.01	0.000	25.531	02	59.4%	38	بدرجة كبيرة
				32.8%	21	بدرجة متوسطة
				7.8%	05	بدرجة ضعيفة
				100%	64	المجموع

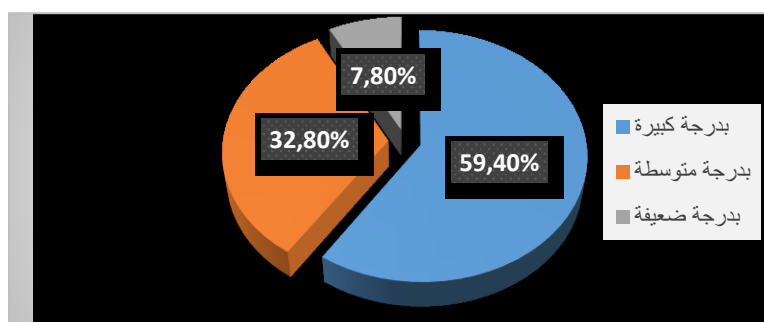
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

من الجدول أعلاه يمكن القول ان (38) فردا من العدد الاجمالي للعينة المدروسة 64 نجد انهم اختاروا البديل "بدرجة كبيرة" وذلك بنسبة (59.4%) ، و(21) فرد اختاروا بديل "بدرجة متوسطة" وذلك بنسبة (32.8%)، أما بالنسبة للبديل الاخير "بدرجة ضعيفة" فقد اختير من قبل فئة قليلة بنسبة (7.8%) اي بعدد (05) افراد .

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (25.531). وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين ثلاث مجموعات ولصالح المجموعة الاولى والثانية على حساب المجموعة الثالثة.

وتفسير هذه هو ان زيادة التشاركية بين المسؤولين والعمال أثناء وقوع الازمات تقلل من حدوث الازمات وذلك بدرجة متوسطة الى كبيرة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (٢٢) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

- ولمعرفة علاقة المشاركة في حل الأزمات باقتناع بأهمية التشاركية في التقليل من حدوث الأزمات

	س17	المجموع			
--	-----	---------	--	--	--

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة		درجة ضعيفة	درجة متوسطة	بدرجة كبيرة			
دال عند 0.05	0.028	7.144	47	4	11	32	التكرار	نعم	س16
			100.0 %	8.5%	23.4 %	68.1 %	النسبة		
			17	1	10	6	التكرار	لا	
			100.0 %	5.9%	58.8 %	35.3 %	النسبة		
			64	5	21	38	التكرار	المجموع	
			100.0 %	7.8%	32.8 %	59.4 %	النسبة		
معامل الارتباط = 0.473 دال عند 0.05									

• الجدول رقم (28) يبين علاقة المشاركة في حل الأزمات باقتناع بأهمية التشاركية في التقليل من حدوث الازمات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: أفراد العينة الذين شاركوا من قبل في حل الازمات واجهة الملبنة، يرون أن زيادة التشاركية من طرف مسؤولين والعمال أثناء وقوع المشاكل يؤدي إلى التقليل من حدة الازمة بدرجة كبيرة، وهذا ما عبر عنه بنسبة (68,1%) بينما رأى نسبة كبيرة من الذين لم يشاركوا من قبل، إن ذلك يؤثر بدرجة متوسطة بنسبة (58,8%) وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها قدرت ب (7,14) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0,05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح الذين عبروا "بنعم"

وبالرجوع إلى قيمة معامل الارتباط والذي قدر ب (0,473) وهو قيمة تعبر عن ارتباط موجب وقوى ومقبول، ودالة عند (0.05)

من هذا نلاحظ ان هناك علاقة بين مشاركة الموظفين في حل الازمات والافتناع بأن التشاركية تقلل من حدة الازمة.

بمعنى ان كلما تم اشراك الموظفين في حل الازمات كلما زاد الافتناع بأهمية التشاركية في تقليل من حدوث الازمات.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 18: مشاركتك في حل الأزمات تؤدي إلى

• الجدول رقم (29) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 18	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
تحقيق أهداف الملينة	10	15.6%	02	20.375	0.000	دال عند 0.01
تحقيق التفاهم والانسجام بين الإدارة والموظفين	38	59.4%				
تحقيق رضى الموظفين	16	25%				
المجموع	64	100%				

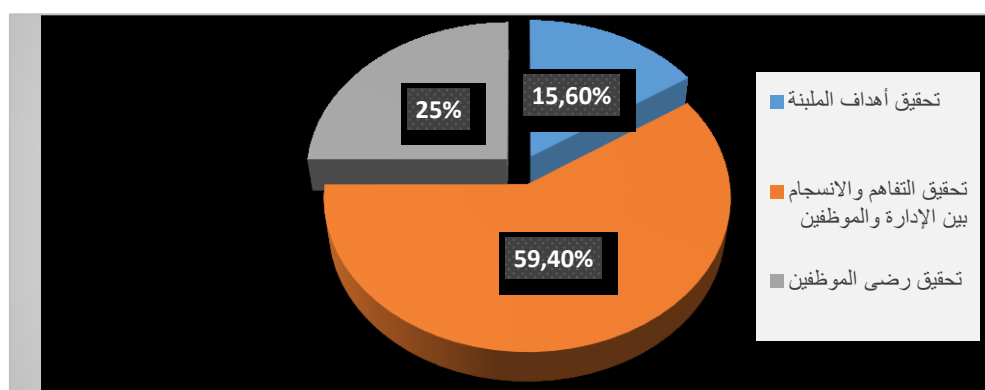
المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن حسب رأي افراد العينة المدروسة ان مشاركتهم في حل الازمات تؤدي إلى "تحقيق الانسجام والتفاهم بين الادارة والموظفين " بنسبة (59.4%) اي بتكرار (38) فرد، و (16) فردا اختاروا ان مشاركتهم تؤدي إلى "تحقيق رضى الموظفين بنسبة (25%)، اما بخصوص (10) افراد المتبقين من اجمالي افراد العينة المدروسة فختاروا انها تؤدي إلى " اهداف الملينة " وذلك بنسبة ضئيلة (15.60%).

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (df=2) قدرت ب (20.375) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين ثلاث مجموعات ولصالح المجموعة الثانية على حساب المجموعة الاولى والثالثة.

وهو ما يفسر على ان مشاركة الموظفين في حل الازمات لا يهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق اهداف المؤسسة. فقط ولا لتحقيق رضى الموظفين بل الى اوسع من ذلك وهو تحقيق التفاهم والانسجام بين الادارة والموظفين بالدرجة الأولى.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (٢٣) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 19: هل تعتقد أن مشاركتك ضرورية في إدارة الأزمات؟

• الجدول رقم (3٠) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

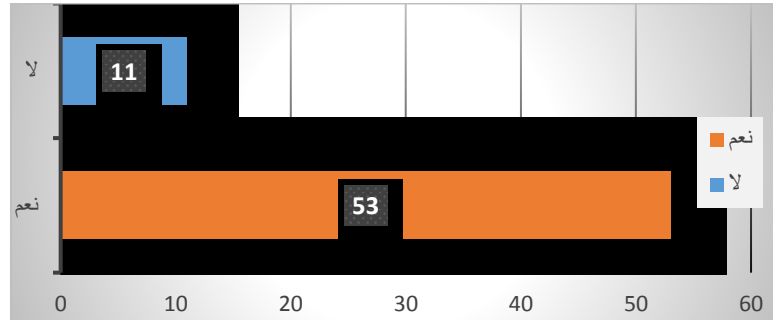
بدائل الإجابة على السؤال رقم 19	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	53	82.8%	01	27.563	0.000	دال عند 0.01
لا	11	17.2%				
المجموع	64	100%				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد العينة (53) فرد من أصل كل العينة (64) قد اختاروا البديل "نعم" مشاركتهم ضرورية في ادارة الازمات وذلك بنسبة (82.8%)، ونلاحظ ايضا انه في المقابل مجموعة ضئيلة من المجموع الكلي لأفراد العينة قد اختارت البديل "لا" وذلك بنسبة (17.2%) اي بتكرار (11) فرد. للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (27.563) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الاولى على حساب المجموعة الثانية.

وكتفسير لهذه النتائج يمكن القول أن أغلبية الموظفين يرون أن مشاركتهم ضرورية لحل الازمات وذلك لما لهم من أهمية في المنظمة.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (٢٤) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

ولمعرفة تأثير متغيرات الدراسة (السن والجنس والأقدمية في العمل والمستوى التعليمي والرتبة الوظيفية) على استجابات أفراد العينة فيما يخص هذا السؤال والذي يتعلق باعتقادهم بضرورة مشاركتهم، قمنا بتلخيص نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات في الجدول الموالي:

• الجدول رقم (31) يوضح علاقة متغيرات الدراسة بضرورة المشاركة

مستوى الدلالة	قيمة K ²	ضرورة المشاركة					
		المجموع	لا	نعم			
0.419	0.654	47	7	40	تكرار	ذكر	الجنس
		100.0 %	14.9 %	85.1%	%		
		17	4	13	تكرار	أنثى	
		100.0 %	23.5 %	76.5%	%		
		64	11	53	تكرار	المجموع	
		100.0 %	17.2 %	82.8%	%		
0.509	1.350	18	3	15	تكرار	من 18-30 سنة	السن
		100.0 %	16.7 %	83.3%	%		
		31	4	27	تكرار	من 30-45 سنة	
		100.0 %	12.9 %	87.1%	%		
		15	4	11	تكرار		

		100.0 %	26.7 %	73.3%	%	أكثر من 45 سنة	
		64	11	53	تكرار	المجموع	
		100.0 %	17.2 %	82.8%	%		
0.244	2.825	18	4	14	تكرار	من 3-5 سنوات	الأقدمية في العمل
		100.0 %	22.2 %	77.8%	%		
		26	2	24	تكرار	من 5-10 سنوات	
		100.0 %	7.7%	92.3%	%		
		20	5	15	تكرار	أكثر من 10 سنوات	
		100.0 %	25.0 %	75.0%	%		
		64	11	53	تكرار	المجموع	
		100.0 %	17.2 %	82.8%	%		
0.386	3.039	11	3	8	تكرار	ابتدائي	

		100.0 %	27.3 %	72.7%	%		المستوى التعليمي
		19	1	18	تكرار	متوسط	
		100.0 %	5.3%	94.7%	%		
		28	6	22	تكرار	ثانوي	
		100.0 %	21.4 %	78.6%	%		
		6	1	5	تكرار	جامعي	
		100.0 %	16.7 %	83.3%	%		
		64	11	53	تكرار	المجموع	
		100.0 %	17.2 %	82.8%	%		
0.046	8.005	4	1	3	تكرار	مدير	الرتبة الوظيفية
		100.0 %	25.0 %	75.0%	%		
		5	3	2	تكرار	رئيس مصلحة	

		100.0 %	60.0 %	40.0%	%		
		5	0	5	تكرار		
		100.0 %	0.0%	100.0 %	%	رئيس مديرية	
		50	7	43	تكرار		
		100.0 %	14.0 %	86.0%	%	موظف	
		64	11	53	تكرار		
		100.0 %	17.2 %	82.8%	%	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS. V 24
الجنس :

أوضحت نتائج الجدول أعلاه، انه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على استجابات الافراد فيما يخص اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة، حيث أثبتت K^2 المقدرة ب (6,540) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند المستوى (0,05)، بمعنى ان الفرق غير دال بين الجنسين في قياس استجاباتهم حول اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة.

السن:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في العمل في استجابات الافراد فيما يخص اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة وقد أثبتت ذلك قيمة

K^2 والمقدر ب (1,350) وهي غير دالة إحصائياً عند المستوى (0.05)، أي أن الفرق غير دال بين الفئات العمرية في اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة .

الأقدمية في العمل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في العمل في استجابات الافراد فيما يخص اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة من قبل وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (2,825) وقيمتها غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي ان الفرق غير دال بين سنوات الاقدمية في العمل، واعتقاد الموظفين بأن مشاركتهم ضرورية في حل الازمات التي تواجه الملينة.

المستوى التعليمي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في استجابات الافراد فيما يخص اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (3,039) وقيمتها غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي ان الفرق غير دال بين المستوى التعليمي والاعتقاد بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة وهذا يعني ان متغير المستوى التعليمي ليس المعيار في الاعتقاد بضرورة المشاركة بحل الازمات التي تواجه الملينة.

الرتبة الوظيفية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه: لا يوجد تأثير لمتغير الرتبة الوظيفية في استجابات الافراد فيما يخص اعتقادهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملينة، وقد أثبتت ذلك قيمة K^2 المقدرة ب (8,05) وقيمتها غير دالة إحصائياً عند المستوى (0,05) أي ان الفرق غير دال بين الرتبة الوظيفية والاعتقاد بأن مشاركتهم ضرورية في حل الازمات التي تواجه الملينة من قبل وهذا يعني ان اغلبية الموظفين بمختلف رتبهم، يعتقدون ان مشاركتهم ضرورية في حل الازمات التي تواجه الملينة، حيث بلغ مجموع نسبتهم (82,8).

ولمعرفة علاقة إشراك العاملين في حل الأزمات باقتناعهم بضرورة تلك المشاركة.

- الجدول رقم (32) يوضح علاقة إشراك العاملين في حل الأزمات باقتناعهم بضرورة تلك المشاركة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	المجموع	س19				
				لا	نعم			
دال عند 0.01	0.00 0	28.194 ^a	47	1	46	التكرار	نعم	س16
			100.0 %	2.1%	97.9 %	النسبة		
			17	10	7	التكرار	لا	
			100.0 %	58.8 %	41.2 %	النسبة		
			64	11	53	التكرار	المجموع	
			100.0 %	17.2 %	82.8 %	النسبة		
معامل الارتباط = 0.970 دال عند 0.01								

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الأكبر من افراد العينة الذين شاركوا من قبل في حل الازمات التي تواجه الملبنة قد أكدوا قناعتهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات، وهو ما نعبر عنه بنسبة (97,9%)، بينما النسبة الأكبر من الذين شاركوا يعتقدون ان مشاركتهم ليست ضرورية وهو ما عبر عنه بنسبة (5,8%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها قدرت ب (28,194) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائية بين المجموعات ولصالح الذين عبروا "بنعم".

وبالرجوع الى معامل الارتباط والذي قدر ب (0,970) وهي قيمة موجبة قوية ودالة إحصائية عند المستوى (0,05)، وهو ما يعني ان هناك علاقة بين إشراك العاملين واقتناعهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملبنة اي انه كلما تم إشراك الموظفين كلما زادت قناعتهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملبنة.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 20: تقلل مشاركة الموظفين مع الإدارة في حل الأزمات من حدة الأزمة

• الجدول رقم (33) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 20	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
بدرجة كبيرة	32	50%	02	10.344	0.006	دال عند 0.01
بدرجة متوسطة	21	32.8%				
بدرجة ضعيفة	11	17.2%				
المجموع	64	100%				

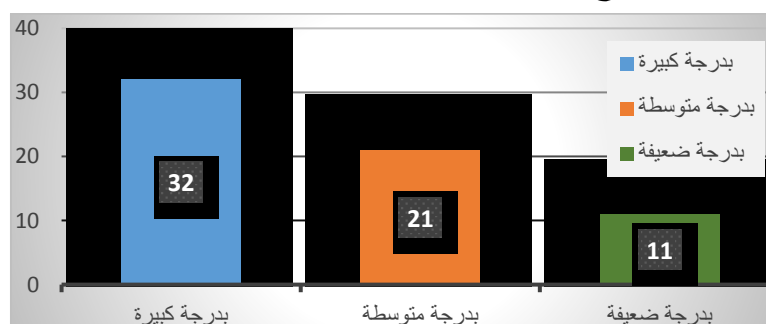
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من الجدول أعلاه يمكن القول ان (32) فردا من العدد الاجمالي للعينة المدروسة 64 نجد انهم اختاروا البديل "بدرجة كبيرة" وذلك بنسبة (50%)، و(21) فرد اختاروا بديل "بدرجة متوسطة" وذلك بنسبة (32.8%)، أما بالنسبة للبديل الاخير "بدرجة ضعيفة" فقد اختير من قبل فئة قليلة بنسبة (17.2%) اي بعدد (11) افراد.

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (df=2) قدرت ب (10.344). وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين ثلاث مجموعات ولصالح المجموعة الاولى على حساب المجموعة الثانية الثالثة.

وتفسير هذه هو ان زيادة التشاركية بين الموظفين مع الادارة تقلل من حدة لازمة في حال وقوعها او تقلل من نسبة حدوث وذلك لما للموظفين من اراء واقتراحات قد تكون هي الحلول للازمات.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (25) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

ولمعرفة علاقة إشراك العاملين في حل الأزمات باقتناعهم بأن مشاركتهم تقلل من حدة الازمات.

- الجدول رقم (34) يوضح علاقة إشراك العاملين في حل الأزمات باقتناعهم بأن مشاركتهم تقلل من حدة الازمات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة الأكبر من افراد العينة الذين شاركوا من قبل في حل الأزمات أن مشاركتهم تقلل من حدة الازمات بدرجة كبيرة ،وهذا ما عبر عنه بنسبة (66,0%) بينما النسبة الأكبر من الذين لم يشاركوا يرون أن هذه المشاركة تقلل من حدة الازمات بدرجة ضعيفة وهذا ما عبر عنه بنسبة (25,7%) وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها قدرت ب (26,722) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح الذين عبروا " بنعم " بدرجة كبيرة ، وبالرجوع الى معامل الارتباط (0,908)، وهي قيمة موجبة قوية ودالة إحصائيا عند (0,05). مما يعني. ان هناك علاقة بين إشراك العاملين في حل الازمات وإقناعهم بأن مشاركتهم تقلل. من حدة الازمات، اي ان كلما تم اشراك العاملين في حل الازمات التي تواجه المؤسسة كلما زاد اقتناعهم مشاركتهم تقلل من حدة تلك الازمات.

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 21: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول إدارة

الأزمات تزيد من فاعليتهم في إيجاد الحلول لها

- الجدول رقم (35) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 21	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
بدرجة كبيرة	31	48.4%	02	7.719	0.021	دال عند 0.05
بدرجة متوسطة	20	31.3%				
بدرجة ضعيفة	13	20.3%				
المجموع	64	100%				

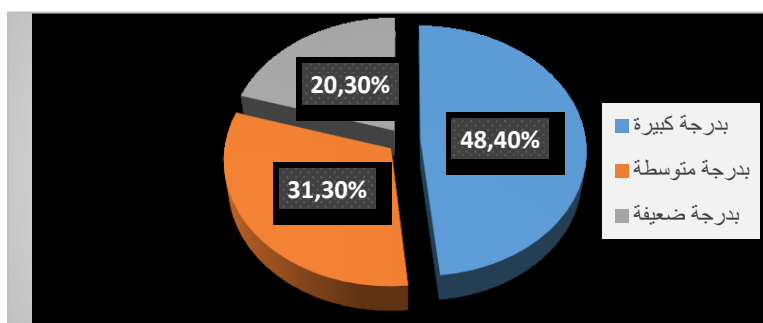
المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من الجدول أعلاه يمكن القول ان (31) فردا من العدد الاجمالي للعينة المدروسة 64 نجد انهم اختاروا البديل "بدرجة كبيرة" وذلك بنسبة (48.4%)، و(20) فرد اختاروا بديل "بدرجة متوسطة" وذلك بنسبة

(31.3%)، أما بالنسبة للبديل الاخير "بدرجة ضعيفة" فقد اختير من قبل فئة قليلة بنسبة (20.3%) اي بعدد (13) افراد.

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (7,719). وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين ثلاث مجموعات ولصالح المجموعة الاولى على حساب المجموعة الثانية الثالثة.

وتفسير هذا هو ان زيادة التشاركية بين الموظفين مع الادارة واتخاذهم القرارات حول ادارة الازمة بدرجة كبيرة من فعاليتهم وتحفزهم على ايجاد الحلول للازمات وذلك . ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (26) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

- التحليل الكمي لنتائج السؤال رقم 22 : هل لديك الرغبة في المشاركة مستقبلا في حل الأزمات داخل المؤسسة؟

• الجدول رقم (36) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

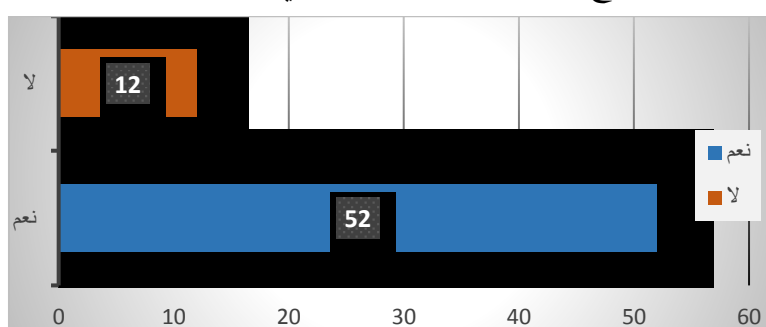
بدائل الإجابة على السؤال رقم 22	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	52	81.3%	01	25.00	0.000	دال عند 0.01
لا	12	18.8%				
المجموع	64	100%				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة (52) فرد من أصل كل العينة (64) قد اختاروا البديل "نعم" لهم الرغبة في المشاركة مستقبلاً بحل الالتزامات داخل المؤسسة وذلك بنسبة (81.8%)، ونلاحظ أيضاً أنه في المقابل مجموعة ضئيلة من المجموع الكلي لأفراد العينة قد اختارت البديل "لا" رغبة لهم في المشاركة مستقبلاً بحل الالتزامات وذلك بنسبة (18.8%) أي بتكرار (12) فرد.

للتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (25.00) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأولى على حساب المجموعة الثانية.

وكتفسير لهذه النتائج يمكن القول أن نسبة كبيرة من الموظفين يرغبون بالمشاركة مستقبلاً بحل الالتزامات التي تواجهها المؤسسة وذلك لما لهم من أفكار وتطلعات مستقبلية تفيد المؤسسة في التعامل مع الالتزامات المستقبلية. ويمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه بالشكل الموالي :



الشكل رقم (28) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

ولمعرفة علاقة إشراك العاملين بحل الالتزامات برغبتهم بالمشاركة مستقبلاً.

- الجدول رقم (37) يوضح علاقة اشراك العاملين بحل الازمات برغبتهم بالمشاركة مستقبلا.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	المجموع	س22				
				لا	نعم			
دال عند 0.01	0.000	40.833	47	0	47	التكرار	نعم	س16
			100.0 %	0.0%	100.0 %	النسبة		
			17	12	5	التكرار	لا	
			100.0 %	70.6 %	29.4%	النسبة		
			64	12	52		المجموع	
			100.0 %	18.8 %	81.3%			
معامل الارتباط = 1.000 دال عند 0.01								

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

لمعرفة علاقة اشراك العاملين في حل الازمات التي تواجه الملينة ورغبتهم بالمشاركة مستقبلا في حل الازمات، نلاحظ ان كل افراد العينة الذين تم اشراكهم في حل ازمات معينة من الازمات التي واجهت الملينة لديهم الرغبة في المشاركة مستقبلا في حل الازمات وهو ما عبر عنه بنسبة (100%) في حين كانت النسبة الاكبر من الذين لم يتم إشراكهم ليس لديهم الرغبة بالمشاركة مستقبلا في حل الازمات وهذا ما عبر عنه بنسبة (6,70%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها قدرت ب (40,833) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح الذين عبروا "بنعم".

وبالرجوع الى معامل الارتباط والذي قدر ب (1,00) وهو معامل قوي موجب تام بين المشاركة في حل الازمات التي تواجه الملبنة والرغبة في المشاركة مستقبلا في حل الازمات التي تواجه الملبنة.

المطلب الثاني: نتائج العمل الميداني:

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على ما يلي:

1. لنسبة تعرض الملبنة للآزمات:

- ان اغلبية افراد العينة يقرون بأن الملبنة لا تتعرض للآزمات بصورة دائمة وانما تتعرض لها احيانا، وبصورة غير مستمرة.
- كما تبين ايضا ان الملبنة لم تتعرض لآزمات قوية التأثير لدرجة ان تهز من كيانها او تأثر على سمعتها وصورتها كالأزمات التي تجعلها تفلس وتنهار، لذا فهي تتعرض لآزمات ضعيفة التأثير وسطحية لتأثر عليها بدرجة كبيرة .
- أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الآزمات التي تتعرض لها الملبنة بكثرة هي آزمات داخلية تتعلق غالبا بالموظفين او مواد الانتاج وهو ما جعلها آزمات ذات تأثير سطحي غير قوية التأثير .
- رأي اغلبية أفراد العينة الدراسة تبين ان سبب الازمات التي واجهة الملبنة هو مزيج بين نقص الامكانيات وسوء التسيير ونقص الكفاءات وكثرة المنافسين الا ان السبب الأكبر هو سوء التسيير .
- كما أثبتت النتائج ان أغلبية أفراد عينة الدراسة المديرية الاكثر عرضة للآزمات حسب رأي الاغلبية من افراد عينة الدراسة هم المديرية الاكثر نشاطا وحساسية على مستوى الملبنة وهم مديريات الجودة والنوعية ومديرية الإنتاج والتموين .

2. بالنسبة أساليب واستراتيجيات إدارة الازمات بالملبنة .

- اثبتت نتائج الدراسة ان أغلبية أفراد العينة يقرون ان التعامل مع الازمات ليس من صلاحيات الادارة العليا فقط بل ايضا هو مفوض لبقية إدارات و موظفي الملبنة دون استثناء .
- وأثبتت النتائج ايضا أن أغلبية أفراد العينة يقرون ان التعامل مع الازمات ليس مخول لفئة معينة وانما هو من اختصاص فريق حل الازمات بالإشراف مع الموظفين .
- النتائج أن أغلبية أفراد العينة يقرون انه عند حدوث ازمة ما بالملبنة تقوم الملبنة بإستشارة الموظفين وتأخذ بقراراتهم واقتراحاتهم في التعامل مع الازمات .

- أثبتت النتائج أيضا أن الملبنة في تعاملها مع الازمات التي تواجهها ، تعتمد على التخطيط المسبق لتفادي حدوث الازمات و تشجع عاملها وتعبئهم لإبداء آراءهم والتعبير عنها، وهذا يشير الى ان ادارة ملبنة الحضنة تعتمد على الاساليب الحديثة في إدارة الأزمات التي تواجهها .

3. بالنسبة رضا الموظفين عن أساليب التسيير الداخلية لملبنة المسيلة.

- أثبتت نتائج الدراسة المشيرة الى ارتفاع نسبة رضى افراد العينة على اسلوب التسيير المعمول به حاليا بالملبنة هو راجع الى نجاعة الاسلوب وقدرته على تحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- تبين النتائج أن لجوء الملبنة إلى انشاء وتكوين فرق أزمات ساهم في حل الأزمات ويساهم في رضى الموظفين عن أسلوب التسيير المعمول به حاليا في الملبنة.
- تبين النتائج أن أغلبية افراد العينة يشجعون على فكرة السماح بمشاركةهم في تسيير الازمات .وان الاقلية فقط هم من يرفضون فكرة السماح بمشاركةهم في تسيير الازمات .
- تبين النتائج أن أسلوب التسيير المعمول به أو المعتمد هو اسلوب فعال في تسيير الازمات.
- أن اسلوب التسيير المعتمد يساعد في زيادة مستويات رضا الموظفين وذلك لنجاعة الاسلوب وتحقيقه رغباتهم .

4. بالنسبة لمساهمة الموظفين في إدارة الأزمات بملبنة الحضنة.

- بينت النتائج أن الملبنة تعتمد على موظفيها بدرجة متوسطة الى كبيرة وهذا يعني انها تعتمد على التشاركية في حل الازمات التي تواجهها وليست حكرا على الادارة العليا او جهة معينة فقط.
- تبين من النتائج أن الفترات التي تسمح فيها الادارة بمشاركة الموظفين هما الفترتين الأكثر حساسية بالنسبة لوضع الازمة. (قبل الازمة واثنائها) وهذا دال على ان الادارة تسمح بمشاركة الموظفين وتأخذ بقراراتهم واقتراحاتهم في الامور المهمة الحساسة.
- تبين من نتائج الدراسة أن أغلبية افراد العينة المدروسة قد شاركوا في حل الازمات التي تواجه الملبنة سواء الازمات ضعيفة التأثير أو قوية التأثير وهذا دليل على ان عملية اشراك الموظفين في حل الازمات لا تحكمه طبيعة الازمة بل لهم صلاحية المشاركة في حل الازمات بنوعها .
- تبين من النتائج أن زيادة التشاركية بين المسؤولين والعمال أثناء وقوع الازمات تقلل من حدوث الازمات وذلك بدرجة متوسطة الى كبير.

- تبين ايضا من النتائج أن هناك علاقة بين مشاركة الموظفين في حل الازمات والاقتناع بأن التشاركية تقلل من حدة الازمة، بمعنى انه كلما تم اشراك الموظفين في حل الازمات كلما زاد الاقتناع بأهمية التشاركية في تقليل من حدوث الازمات .
- أثبتت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظفين في حل الازمات لا تهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق اهداف المؤسسة فقط ولا لتحقيق رضى الموظفين بل الى اوسع من ذلك وهو تحقيق التفاهم والانسجام بين الادارة والموظفين بالدرجة الأولى.
- أثبتت النتائج أن اغلبية الموظفين يرون أن مشاركتهم ضرورية لحل الازمات وذلك لما لهم من أهمية في المنظمة .
- أثبتت النتائج أن هناك علاقة بين إشراك العاملين واقتناعهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملبنة، اي انه كلما تم إشراك الموظفين كلما زادت قناعتهم بضرورة مشاركتهم في حل الازمات التي تواجه الملبنة.
- تبين نتائج الدراسة ان زيادة التشاركية بين الموظفين والادارة تقلل من حدة للازمة في حال وقوعها وتقلل من نسبة حدوثها وذلك لما للموظفين من اراء واقتراحات تكون بمثابة الحلول للازمات.
- تبين نتائج الدراسة ان هناك علاقة بين إشراك العاملين في حل الازمات وإقناعهم بأن مشاركتهم تقلل، من حدة الازمات، اي ان كلما تم اشراك العاملين في حل الازمات التي تواجه المؤسسة كلما زاد اقتناعهم بأن مشاركتهم تقلل من حدة تلك الازمات.
- بين النتائج أن زيادة التشاركية بين الموظفين مع الادارة واتخاذهم القرارات حول ادارة الازمة يزيد بدرجة كبيرة من فعاليتهم وتحفزهم على ايجاد الحلول للازمات وذلك لما لهم من افكار وتطلعات مستقبلية تفيد المؤسسة في التعامل مع الازمات المستقبلية.

الخاتمة

الخاتمة

انطلاقاً من البحث في موضوع الادارة التشاركية ودورها في تسير الازمات بملبنة الحضنة بالمسيلة وذلك بدءاً بوضع تصور عن الظاهرة بمختلف ابعادها المساهمة في التأثير فيها وذلك بالاستعانة بالدراسات المشابهة لهذا الموضوع والملاحظات المستقاة من البيئة البحثية كل هذا بغرض الوصول الى نموذج الدراسة ووضعه كهيكلية لإجراء البحث حيث تم ضبط الاشكالية تحديد المفاهيم وتقسيمات الدراسة النظرية والميدانية والمنهجية وصولاً الى النتائج.

وبناء على ما سبق ذكره فقد توصلنا من خلال تحليلنا لبيانات الميدانية لدراستنا بحيث توصلنا الى النتائج

التالية:

- ان الملبنة لا تتعرض للازمات بصورة دائمة وان تعرضت، فطبيعة الازمات تكون سطحية هامشية التأثير تعود لأسباب داخلية كسوء التسيير، وغالباً ما تكون هذه الازمات على مستوى مديريات الجودة والنوعية ومديرية الانتاج والتموين.
- أن التعامل مع الازمة ليس من صلاحية الادارة العليا بل من اختصاص فريق إدارة الازمة بالإشراف مع الموظفين من مختلف المديريات وذلك بتشجيع الموظفين وتعبئتهم لإبداء آرائهم وذلك بالتخطيط المسبق لتفادي حدوث الازمات أو حلها.
- أن رضا أفراد العينة على أسلوب التسيير المعمول به وهو راجع إلى فعالية هذا الأسلوب في تسيير الازمات.
- أن الملبنة تعتمد على موظفيها بدرجة كبيرة الى درجة متوسطة وذلك في الفترتين الأكثر حساسية للازمة (قبل وأثناء الازمة)، كما تقوم بإشراك كافة الموظفين على إختلاف مراتبهم ومناصبهم في مختلف أنواع الأزمات سواء الداخلية او الخارجية وحتى قوية التأثير او ضعيفة التأثير وذلك بإشراك العاملين في تسيير الازمات.

ومن خلال هذه النتائج التي توصلنا اليها قصد التحقق من فرضيات الدراسة، فقد افصحنا هذه النتائج عن جملة من المضامين وكشفت على ان الادارة تشاركية تساهم بشكل مباشر وكبير في تسيير الازمات وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري (الموظفين)، وإشراكهم في حل مختلف الازمات التي واجهت الملبنة وهو منعكس عليهم وعلى الملبنة بالإيجاب، فمن خلال عملية إشراك الموظفين والاستفادة من خبراتهم وافكارهم يكون التحكم والسيطرة على الازمات اسرع وأكثر سهولة فالتشاركية في حل الازمات تزيد من ولاء الموظفين وعطائهم أكثر للمؤسسة.

بناء على جملة هذه النتائج فقد اقترحنا بعض توصيات التي نرجو من خلالها ان يتم العمل بها من طرف مختلف المنظمات خاصة ملبنة الحضنة بالمسيلة والتي هي محل الدراسة وذلك برفع مستوى اهتمامها بالعامل واعتباره من اهم الموارد، حتى تتمكن من استغلال معارفه في الحد من التعرض للازمات والقدرة على مواجهتها في حال حدوثها والخروج منها بأقل الخسائر، وتدريب العاملين وخاصة المشرفين على ادارة وتسيير الازمات. كما اوصي بإجراء الدراسة التالية: أثر ممارسة الإدارة التشاركية في الحد من الفساد الإداري.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ/الكتب:

1. أحمد خطيب، عادل سالم، معاينة، 2009، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
2. أحمد طرطار، 1999، المحاسبة العامة في المؤسسات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. أحمد ماهر، 2003، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، د، ط، الدار الجامعية لطباعة والنشر، الإسكندرية مصر.
4. أديب حضور، 2014، الإعلام والأزمات، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن عمان.
5. الديلمي عبد الرزاق محمد، 2012، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان.
6. الديلمي عبد الرزاق محمد، 2012، الإعلام والإدارة، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان.
7. الزغبى فايز، محمد إبراهيم عبيدات، 1997، أساسيات الإدارة الحديثة. د.ط، دار المستقبل لنشر والتوزيع، الأردن.
8. السلمي علي، 1980، تطور الفكر التنظيمي. ط2، وكالة المطبوعات، الكويت.
9. السلمي علي، 2001، خواطر في الإدارة المعاصرة. د.ط، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
10. السلمي علي، د.ت، أساسيات علم الإدارة. د، ط، دار وائل لنشر، الأردن.
11. السيد السعيد، عبد الوهاب، 2006، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة. ط1، دار العلوم لنشر والتوزيع. القاهرة.
12. الطائي مصطفى حميد، 2007، مناهج البحث وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية. د، ط، دار الوفاء، الإسكندرية.
13. العامري صالح مهدي، الغالي طاهر حسن، 2008، الإدارة والأعمال. د، ط، دار وائل لنشر. عمان.
14. اللوزي موسى، وآخرون، 2009، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. ط1، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. أمين عبد العزيز حسن، 2001، إدارة الأعمال، د، ط، قباء لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

16. أنجرس مورييس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، 2006، منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط2، القصبة لنشر، الجزائر.
17. أنجرس مورييس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، 2006، منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط2، القصبة لنشر، الجزائر.
18. بوحوش عمار وآخرون، 2001، منهجية البحث العلمي. ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
19. الجبوري حسين محمد جواد، 2013، منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية). ط1، دار الصفاء، الأردن.
20. حريم حسن، 2010، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. ط2، دار الحامد لنشر، عمان.
21. حسن عماد مكاوي، 2007، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
22. الخرشوم محمد مصطفى، مرسي نبيل محمد، 1998، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. د، ط، مكتبة الشقري، الرياض.
23. خندقجي محمد عبد الجبار، خندقجي نواف عبد الجبار، 2012، مناهج البحث العلمي. ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن.
24. دره عبد الباري، محفوظ جودة، 2011، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. دره عمر محمد، 2009، مدخل إلى الإدارة. د، ط، دار الباسل، حلب.
26. رضوان رضا عبد الحكيم، 2004، الأمن والحياة. د، ط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
27. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية وممارستها ووظائفها، ط1، دار الرضا لنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
28. سامي جمال الدين، 2004، الإدارة والتنظيم الإداري، د، ط، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، الإسكندرية.
29. سامي محمد هشام محرز، 2006، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية. د، ط، دار البداية، عمان.

30. سعد يس عامر، محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
31. شلبي محمد، 1997، المنهجية في التحرير السياسي، المفاهيم، المناهج، المقاربات، الأدوات. د، ط. ديوان المطبوعات الجامعية، دار هومة، الجزائر.
32. صلاح الدين الشنواني، 1994، إدارة الفرد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، د، ط، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
33. صمويل عبود، 1982، اقتصاد المؤسسة. د، ط، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
34. عادل راشد، 1981، مذكرات في إدارة الأفراد. د، ط، دار النهضة العربية، بيروت.
35. عبد الباري درة، 1982، العامل البشري والإنتاجية، د، ط، جامعة اليرموك، الأردن.
36. عبد المجيد إبراهيم مروان، 2000، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان.
37. عبيدات محمد وآخرون، 1999، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2، دار وائل لنشر والطباعة، عمان.
38. عطية حامد سواري، 1993، دليل الباحث في الإدارة والتنظيم. د، ط، دار المريخ لنشر، الرياض.
39. عقيلي عمر وصفي، 2007، الإدارة المعاصرة. د، ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. فاتن أحمد أبو بكر، 2001، الإدارة المفتوحة، ط1، إبتراك لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
41. قدري علي عبد المجيد، 2008، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، د، ط، دار الجامعة الجديدة، عمان.
42. قطيش نواف، 2009، إدارة الأزمات، ط1، الراية لنشر والتوزيع، عمان.
43. قطيش نواف، 2009، إدارة الأزمات، ط1، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان.
44. محسن احمد الخضير، 2007، ديمقراطية الإدارة، د، ط، الدار الجامعية لنشر والطباعة، الإسكندرية.
45. محمد سرور بن حكمت الحريري، 2012، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، ط1، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن.
46. مدحت محمد أبو النصر، 2007، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

47. ناصر دادي عبدون، 1998، اقتصاد المؤسسة. ط1، دار الحمديّة، الجزائر.
48. هيكل محمد أحمد الطيب، 2006، مهارات إدارة الأزمات والكوارث الصحية. د، ط، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.
49. هيكل محمد أحمد الطيب، 2006، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، د، ط. الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.

ب/المذكرات والرسائل والأطروحات:

1. أحمد سعد حماد فادي، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القدس، فلسطين معهد التنمية المستدامة. 2015.
2. الرفاعي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثارها على العاملين والإدارة. رسالة استكمال متطلبات درجة الدكتوراه، في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، سنة 2009.
3. بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، 2013/2014.
4. حدر فاطمة، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطور الإداري، مذكرة ماستر في علوم السياسة، تخصص السياسة العامة وإدارة معلية، جامعة تيزي وزو، 2017-2018.
5. دره محمد عمر، مدخل إلى الإدارة. ماجستير إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، 2009.
6. رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.
7. ريادة فضيلة، فنور شافية، القيادة وإدارة الأزمات، مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-
8. صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، الجزائر. 2006-2007.
9. طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

10. عبد الغفور الزواهره، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، جامعة البيت، الأردن، 2001.
11. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة في الجزائر، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
12. عريش ياسمينه، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، نوقشت في جامعة الجزائر، 2، 2008.
13. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس والمراحل، ط1، جامعة نايف العربية، الأردن.
14. قلماني حمزة، دور الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وحكومة محلية، بجامعة المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
15. محمد حرب نعيمة، واقع الثقافة الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية مقاطعة غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، نوقشت في الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
16. محمد حسن الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت العالمية، بريطانيا، النسخة العربية 2009.
17. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007-2008.

المطبوعات والمجلات:

1. بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة. المجلة العربية للإدارة، عدد9، عمان، 1986.
2. سهى مصطفى، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات. مجلة كلية الآداب، عدد91، جامعة بغداد، العراق، 2009.
3. صبحي جبر العتيبي، 2004، تطور الفكر والأساليب في الإدارة. د، ط، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن.
4. عقيلي عمر وصفي، 1981، فلسفة الإدارة. مطبوعات جامعة، حلب.

قائمة الملاح

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة

استمارة البحث

الموضوع : دور الإدارة التشاركية في تسيير الأزمات بالمؤسسات الخاصة - ملبنة الحضنة بالمسيلة نموذجاً -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لنا كامل الشرف ان نضع بين ايديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر ، والمرتبطة بإجاباتكم على كافة أسئلة الإستمارة ، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة للخروج بالنتائج والتوصيات المرجوة ، علماً أن إجاباتكم تعمل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

إشراف الأستاذ:

الحسين لرقط.

الطالبة :

بن جودي نواره .

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي تراها مناسبة .

البيانات الشخصية :

الجنس:

ذكر ☐ - أنثى ☐

السن:

18 ← ☐ 30 ← ☐ 45 ☐ 45 فما فوق ☐

الأقدمية في العمل:

من 3 سنوات الى 5 سنوات ☐ - من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐
من 10 سنوات فما فوق ☐

المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐
جامعي ☐ - دون مستوى ☐

الرتبة الوظيفية:

مدير ☐ - رئيس مصلحة ☐
رئيس مديرية ☐ - موظف ☐

رتبة أخرى اذكرها:

المحور الأول: بيانات حول معرفة نسبة تعرض ملبنة الحضنة بالمسيلة للأزمات :

1/ مامدى تعرض الملبنة للأزمات في رأيك ؟

دائماً ☐ - أحياناً ☐ - نادراً ☐

2/ ما نوع الازمات التي تتعرض لها المبلنة بكثرة حسب رأيك ؟

☐

- أزمة سطحية ضعيفة التأثير على المبلنة

☐

- أزمة عميقة قوية التأثير على المبلنة

3/ ما طبيعتها حسب رأيك ؟

☐

- خارجية

☐

- داخلية

4/ حسب رأيك ماهي أسباب الأزمات التي تتعرض لها المبلنة ؟

☐

- سوء التسيير

☐

- نقص في الإمكانيات المادية والبشرية

☐

- كثرة المنافسين في السوق

☐

- نقص الكفاءات

أسباب أخرى اذكرها :

5/ في رأيك أي مديرية من مديريات المبلنة أكثر عرضة الازمات؟

☐

- مديرية الجودة والنوعية

☐

- مديرية الإنتاج

☐

- مديرية التجارة

☐

- مديرية التقنيات

☐

- مديرية الإدارة العامة

☐

- مديرية التموين

- مديريات أخرى اذكرها :

- ابدا

المحور الثاني : أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمة بمبلنة الحضنة بالمسيلة :

عند حدوث الازمة ما يتم التعامل معها بإصدار القرارات الادارة العليا : 6/

☐

- أبدا

☐

- أحيانا

☐

- دائما

7/ تكون الملبنة فرق عمل مختصة لحل الازمات؟

☐

- نعم

☐

- لا

8/ تقوم المؤسسة باستشارة الموظفين والاخذ باقتراحاتهم عند حدوث ازمة ما :

☐

- احيانا

☐

- دائما

☐

- ابدا

9/ ما تعتمد الملبنة في اتخاذ قراراتها المتعلقة على ؟

☐

- التخطيط المسبق لتفادي حدوث الزمة وتصدي لها

☐

- تجاهل الازمة وعدم الاكتراث لها

☐

- تعبئة العاملين وتحفيزهم لإبداء آرائهم

المحور الثالث : بيانات متعلقة بموضوع مدى رضا الموظفين عن اساليب التسيير الداخلي لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

10/ ما مدى رضاك على اسلوب التسيير الداخلي المعمول حاليا في الملبنة ؟

☐

- غير راض

☐

- راض

11/ مشاركة الموظفين في عملية تسيير الازمات تزيد من رضاهم على اسلوب التسيير الداخلي في الملبنة ؟

☐

- معارض

☐

- محايد

☐

- مواف

12/ هل ترى اسلوب التسيير المعتمد فعال في حل الازمات التي تواجه الملبنة :

☐

- لا

☐

- نعم

13/ في رايك هل اسلوب التسيير المعتمد يساعد في زيادة رضا الموظفين ؟

☐

- لا

☐

- نعم

المحور الرابع: بيانات حول مدى مساهمة الموظفين في إدارة الأزمات بملبنة الحضنة بالمسيلة

14/ في رايك ما مدى اعتماد الملبنة على الموظفين في حل الازمات التي تواجهها ؟

بنسبة كبيرة ☐ - بنسبة متوسطة ☐ - بنسبة ضعيفة ☐

15/ ماهي الفترة التي تسمح فيها الادارة للموظفين بالمشاركة :

اثناء ☐ - قبل ☐ بـ ☐ حسب الظروف ☐

16/ ما شاركت من قبل في حل ازمة واجهة الملبنة ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حال الإجابة "نعم" ما طبيعة هذه الأزمات التي شاركت في حلها ؟

أزمات ذات تأثير قوي على الملبنة ☐

- أزمات ذات تأثير ضعيف على الملبنة ☐

كيف شاركت في حلها؟

17/ حسب رأيك هل تؤدي زيادة التشاركية من طرف المسؤولين والعمال اثناء وقوع المشاكل من تقليل من حدوث الازمة ؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

18/ مشاركتك في حل الازمات تؤدي الى

- تحقيق اهداف الملبنة ☐

- تحقيق التفاهم والانسجام بين الادارة والموظفين ☐

تحقيق رضا الموظفين ☐

19/ هل تعتقد ان مشاركتك ضرورية في إدارة الأزمات ؟

نعم ☐ لا ☐

20/ تقلل مشاركة الموظفين مع الإدارة في حل الأزمات من حدة الأزمة .

بدرجة كبيرة ☐ - بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ☐ ضعيفة

21/ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حول إدارة الأزمات تزيد من فعاليتهم في إيجاد الحلول لها :

موافق ☐ - حيادي ☐ - معارض ☐

22/هل لك الرغبة في المشاركة مستقبلا في حل الأزمات؟

☐

-لا

☐

-نعم

- شكرا لجهودكم -

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
01	الاشكالية
02	التساؤلات.
02	الفرضيات.
03	اهمية الدراسة
03	أهداف الدراسة.
03	أسباب اختيار الموضوع.
04	المدخل النظري للدراسة:
08-04	تحديد المفاهيم.
08	منهج البحث.
10	أدوات جمع البيانات.
15-12	صدق وثبات الأداة
16-15	مجتمع البحث والعينة.
25-17	الدراسات السابقة.
25	نظرية الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري لدراسة.	
30	تمهيد.
31	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة التشاركية.
36-31	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة التشاركية.

39-37	المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة التشاركية.
43-40	المطلب الثالث: أساليب وصعوبات تحقيق الإدارة التشاركية.
44	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمة.
51-44	المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة.
53-51	المطلب الثاني: مراحل وأساليب إدارة الأزمة.
54	المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمة.
55	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة.	
	تمهيد
-59	المبحث الأول: بطاقة فنية حول ملبنة الحضنة بالمسيلة.
59	المطلب الأول: تعريف ونشأة ملبنة الحضنة.
63-59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
65-64	المطلب الثالث: نشاط ومهام ملبنة الحضنة.
65	المطلب الرابع: أهداف ملبنة الحضنة
-66	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج العمل الميداني لدراسة.
116-66	المطلب الأول: عرض ومناقشة بيانات العمل الميداني
116	المطلب الثاني: نتائج العمل الميداني
121	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	1. استجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستبيان وقيم صدقها.	
	2. قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان ولحاوذه الأربعة.	
66	3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	
66	4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	
67	5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	
68	6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	
69	7. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	
70	8. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)	
71	9. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)	
72	10. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)	
73	11. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)	
75	12. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)	
76	13. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)	
77	14. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)	
78	15. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)	
80	16. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)	
81	17. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	
82	18. يوضح علاقة متغيرات الدراسة بدرجة الرضا عن أسلوب التسيير.	
87	19. يوضح علاقة تكوين فرق عمل مختصة بحل الأزمات برضى الموظفين عن التسيير المعمول به	
88	20. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	
89	21. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	
90	22. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	
91	23. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	
93	24. يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	

94	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	25.
95	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالمشاركة في حل الازمات.	26.
101	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	27.
101	يبين علاقة المشاركة في حل الأزمات باقتناع بأهمية التشاركية في التقليل من حدوث الازمات.	28.
102	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	29.
103	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	30.
107	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بضرورة المشاركة في حل الازمات.	31.
110	يوضح علاقة إشراك العاملين في حل الأزمات باقتناعهم بضرورة تلك المشاركة.	32.
111	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	33.
112	يوضح علاقة إشراك العاملين في حل الأزمات باقتناعهم بان مشاركتهم تقلل من حدة الازمات.	34.
113	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	35.
114	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	36.
118	يوضح علاقة اشراك العاملين بحل الازمات برغبتهم بالمشاركة مستقبلا.	37.

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	66
3.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	67
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	68
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	69
6.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على .السؤال رقم (1)	71
7.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)	72
8.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)	73
9.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)	74
10.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)	75
11.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)	76
12.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	77
13.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	78
14.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	81
15.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	82
16.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	89
17.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	90
18.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	91
19.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	92
20.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	94
21.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	95
22.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	100
23.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	103
24.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	104
25.	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	112

113	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	26.
115	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	27.

ملحق رقم (04) وثيقة ايداع المذكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
فياية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة



وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور الادراك المشرك في تفسير الاثر ملك بالمؤسسة القابلية
على منهجية البحث في الفلسفة - نموذج

إعداد الطلبة:

1- بن جودي نوارق رقم التسجيل: 16163510108

2- رقم التسجيل:

القسم: علوم الاطمان والاعمال الشعبية: التخصص: محال ولاقات عامة

إشراف: لوفط المحسن الرقبة: أستاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص
رئيس القسم
رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال
غزال عبد الزاق

موافقة وامضاء المشرف(ة):

مرافق

Web site: <http://virtualcampus.univ-msila.dz/facshs/>
Face book: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>
Tel / Fax: +213 35 35 3044

الملحق رقم (04) التصريح الشرفي الخاص بالطالب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): بن جودي نوار

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم:

طالبيد

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

200382372

والصادرة بتاريخ:

2016.04.26

عن دائرة:

مقبرة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دراسة المشاركة في تفسير الالتزامات بالمؤسسات
الخاصة ببيئة الصناعات بالمسيلة - نوديا

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 03 جون 2021

إمضاء المعني

[Signature]

