



جامعة عمار ثلجي بالاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الازمات

دراسة ميدانية لدى فئة من عمال مؤسسة سونلغاز-الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

- عاشور فضيلة

إعداد الطالب

• روية بشير

لجنة المناقشة :

رئيسا	الدكتور: يعقوبي عطاء الله.....
مشرفا ومقررا	الدكتورة: عاشور فضيلة.....
مناقشا	الدكتورة: صاني فتيحة.....

السنة الجامعية: 2022-2023

كلمة شكر

الحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، نشكره
ونحمده على أنه أعاننا و يسر لنا السبيل حتى
فر غنا بحمده وتوفيقه من إتمام هذا العمل
العلمي، الذي يعد ثمرة جهدنا وجهد العديد ممن
ساعدونا.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من مدَّ
يد المساعدة وساهم من قريب أو من بعدد في
انجازه، و أخصُّ بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة
عاشور فضيلة على ملاحظاتها وتوجيهاتها
القيمة..

روينة بشير

الإهداء:

قال تعالى: " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ". المجادلة الآية (11)
نسأل الله تعالى عز وجل ان يرفعنا في درجاته العلى وأن
يحشرنا في زمرة اهل العلم عنده وأن يجعل عملنا هذا شاهدا
علينا

أهدي ثمرة جهدي الى روح ابي جعله الله من اصحاب
الفردوس العالى رحمه الله
اهدي الى التي علمتني معنى الحب والحنان ، علمتني الصمود
مهما تبدلت الظروف ... أمي أمي أمي حفظها الله لي
الى اخي وسندي عبد القادر ادامك الله لنا وحفظك

روينة بشير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار لليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تحت

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) :
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :
: عن دائرة : ولاية :
رقم التسجيل :
التخصص :
عنوان منكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز منكرة نهاية الدراسة المتكور عنوانها أعلاه
بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يتربط عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في :

توقيع الطالب (ة) :

ملخص

لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع الثقافة التنظيمية و واثرها في إدارة الازمات عند عمال سونلغاز بالاغواط ، بحيث تم معالجة الموضوع من كلا الجانبين النظري و التطبيقي، بهدف ملامستها على أرض الواقع، لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي لها تأثير و علاقة واضحة على ادارة الازمة بالمنظمة وفق أساليب و فلسفة إدارية عقلية، بحيث يتم إستغلال هذه الأخيرة من أجل تشكيلها كدافع لاتخاذ القرار، و التي لها علاقة بمدى تماسك هذه الأخيرة في البيئة الداخلية و ذلك من خلال ترسيخ الثقافة التي تحملها المؤسسة للأفراد العاملين بها كالتقدير و الإحترام المتبادل بين الأفراد نتاج قيم و عادات و أعراف و توقعات تنظيمية.

تم اختيار عمال مؤسسة سونلغاز كمجتمع للدراسة حيث أخذنا عينة احتمالية مقدره ب(10) مفردة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وكذا المعالجة الاحصائية بالنسب المئوية كما كشفت الدراسة على أن وجود ثقافة تنظيمية عالية في مصلحة ادارة الازمات من خلال فعالية المرد البشري و اندماجه في عمليات الاشراك في اتخاذ القرار و احترامه للقوانين من اجل إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا، و هذا ما يفسر للتعليمات لخاصة بالاجراءات الصحية، حيث وجدنا ان عمال سونلغاز يعملون كفريق من اجل الاستجابة للقواعد الصحية في العمل...

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - ادارة الازمات

The Abstract

The current study has dealt with the issue of organizational culture and its impact on crisis management among Sonelgaz workers in Laghouat, so that the subject has been addressed from both theoretical and practical sides, with the aim of touching it on the ground. Which has a clear impact and relationship on crisis management in the organization according to mental management methods and philosophy, so that the latter is exploited in order to form it as a motive for decision-making, which has to do with the extent of the latter's coherence in the internal environment, through the consolidation of the culture that the organization carries for individuals Its employees, such as appreciation and mutual respect between individuals, are the product of organizational values, customs, norms, and expectations.

Sonelgaz workers were selected as a study population, where we took a probability sample estimated at (10) single, and the descriptive analytical method was used, as well as statistical treatment in percentages

The study also revealed that the existence of a high organizational culture is in the interest of crisis management through the effectiveness of the human resource and its integration into the processes of involvement in decision-making and its respect for the laws in order to manage the crisis of the Corona virus pandemic, and this explains the instructions for health procedures, as we found that workers Sonelgaz work as a team in order to respond to health rules at work...

Keywords: organizational culture - crisis management

الفهرس

الفهرس

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي العام	52
02	يبين أفراد العينة حسب الجنس	60
03	يبين سن أفراد العينة.	61
04	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.	62
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الأقدمية).	63
06	يبين مدى اطلاع العامل على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد؟	64
07	يبين في حالة الاجابة بنعم.	65
08	يبين مدى وجود قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل خلال أزمة كوفيد19.	66
09	يبين مدى احترام القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد19 .	67
10	يبين في حالة الاجابة بنعم. لماذا.	68
11	يبين مدى اعتقاد العامل أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد أزمة كوفيد.	69
12	يبين مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد.	70
13	يبين مدى وجود دور للقيم التنظيمية في مواجهة أزمة كورونا	71
14	يبين مدى اتحاة الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كورونا.	72
15	يبين في حالة الاجابة بنعم الى ماذا يؤدي	73
16	يبين أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.	74
17	يبين المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من أثار أزمة كورونا.	75
18	يبين مدى قيام المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الاصابة بمرض كوفيد.	76
19	يبين ردة فعل العامل في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا .	77
20	يبين مدى تلقي العامل النصائح والتوجيهات من قبل رئيسه في العمل فيما يخص تعليمات الوقاية من فيروس كورونا	78
21	يبين في حالة الاجابة بنعم. لماذا.	79
22	يبين أثرا لصرامة في العمل تؤثر في التقليل من اثار أزمة كورونا.	80

الفهرس

81	يبين لامكانية ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية اثر على مدى قدرة الفرد على التنبوء بالازمة	23
82	يبين كيفية اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات.	24
83	يبين مدى ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة .	25

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين أفراد العينة حسب الجنس	60
02	يبين سن أفراد العينة.	61
03	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.	62
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الأقدمية).	63
05	يبين مدى اطلاع العامل على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد؟	64
06	يبين في حالة الاجابة بنعم.	65
07	يبين مدى وجود قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل خلال أزمة كوفيد19.	66
08	يبين مدى احترام القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد19 .	67
09	يبين في حالة الاجابة بنعم. لماذا.	68
10	يبين مدى اعتقاد العامل أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد أزمة كوفيد.	69
11	يبين مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد.	70
12	يبين مدى وجود دور للقيم التنظيمية في مواجهة أزمة كورونا	71
13	يبين مدى اتاحة الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كورونا.	72
14	يبين في حالة الاجابة بنعم الى ماذا يؤدي	73
15	يبين أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.	74
16	يبين المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من أثار أزمة كورونا.	75
17	يبين مدى قيام المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الإصابة بمرض كوفيد.	76
18	يبين ردة فعل العامل في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا .	77

الفهرس

78	يبين مدى تلقي العامل النصائح والتوجهات من قبل رئيسه في العمل فيما يخص تعليمات الوقاية من فيروس كورونا	19
79	يبين في حالة الاجابة بنعم. لماذا.	20
80	يبين أثرا لصرامة في العمل تؤثر في التقليل من اثار أزمة كورونا.	21
81	يبين لامكانية ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية اثر على مدى قدرة الفرد على التنبوء بالازمة	22
82	يبين كيفية اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات.	23
83	يبين مدى ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة .	24

الفهرس

فهرس الموضوعات

	كلمة شكر
	اهداء
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة	
03	1.1.الإشكالية
04	2.1.الفرضيات
04	3.1.أسباب اختيار الموضوع
04	4.1.اهمية الدراسة
05	5.1.أهداف الدراسة
05	6.1.متغيرات الدراسة:
05	7.1.مصطلحات الدراسة:
08	8.1.الدراسات السابقة
12	*التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: تعريف وعناصر الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية :
22	المبحث الثاني: ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية :
30	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.
32	الخلاصة
الفصل الثالث: إدارة الازمات	
35	تمهيد
35	المبحث الأول : ماهية إدارة الازمات

الفهرس

35	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة:
36	المطلب الثاني : مقومات إدارة الأزمة:
40	المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمة في المنظمات
40	المطلب الاول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
40	المطلب الثاني: الاستعداد والوقاية
41	المطلب الثالث: احتواء الأضرار والحد منها واستعادة النشاط
46	خلاصة:
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الاول: تعريف المؤسسة على مستوى الوطني
50	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة على مستوى المحلي:
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط
56	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية والميدانية
56	المطلب الأول : منهج الدراسة
56	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
58	المطلب الثالث: مجالات الدراسة وادواتها
60	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
60	المطلب الاول: تفرغ النتائج وتحليلها
84	المطلب الثاني: الاستنتاج العام
87	الخاتمة
المراجع	
الملاحق	

مقدمة

مقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية المدخل الأساسي لتطوير أي منظمة خاصة وأن الأفراد يتأثرون بطريقة مباشرة مع ثقافة منظماتهم التي تتحول تدريجياً إلى شخصية المنظمات وتلعب دوراً محورياً في إدارة مختلف سلوكيات الأفراد في المنظمات لعدة اعتبارات تتعلق بطبيعتها من جهة وبنائجها من جهة أخرى، ولعل هذا ما جعلها محور إهتمام ودراسة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والإداري.

وما يمكن تأكيده أنه في المنظمات يبرز شكلين من السلوك سلوك إيجابي وسلوك سلبي، فإن كان السلوك الإيجابي يعبر عن مختلف السلوكيات التنظيمية التي تصدر من الأفراد والتي تساهم في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها من خلال زيادة فعالية الأداء أين تكون هذه السلوكيات محمودة في المنظمات لأنها تساعد على سيرورة المنظمات وضمان إستمرارية نشاطها ومهامها، فإن السلوك السلبي الذي يترجم في سوء السلوك التنظيمي يعبر عن تلك السلوكيات الغير محببة في المنظمات والتي تؤدي لنتائج سلبية وتنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء من حيث إضعاف الأداء والمساهمة في تقليده، وبالرغم من كل ما تقوم به المنظمات فإن هذه السلوكيات تتواجد في المنظمات مهما كانت طبيعتها وطبيعة ثقافتها التنظيمية مع أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات تلعب دوراً محورياً في تحديد طبيعة السلوك الصادر من الأفراد، ولعل ذلك ما جعلها محور إهتمام القائمين على المنظمات في سبيل تعزيز تلك السلوكيات الإيجابية في المنظمات.

إن الدراسات السابقة التي عنيت بموضوع الثقافة التنظيمية بشكل عام إهتمت بدراسة الثقافة التنظيمية في علاقتها بالعديد من المتغيرات في محاولة لمعرفة تأثيراتها أو علاقاتها بتلك المتغيرات، وقد توصلت لنتائج عديدة بينت بشكل واضح طبيعة تلك العلاقة، لكن تبقى تلك الدراسات الميدانية بالرغم من النتائج المتوصل إليها محدودة في دراسة تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد في المنظمات إنطلاقاً من مدخل الثقافة التنظيمية، أين نلاحظ أن علم النفس الإيجابي كعلم قائم بذاته إهتم بدراسة العديد من المتغيرات الخاصة بمجاله، لكني تبقى الدراسات التي عنيت بالسلوكيات الإيجابية جد محدودة-على حد علم الباحثين-ولعل ذلك ما يجعل من دراستنا إنطلاقة تحليلية لدراسة تلك السلوكيات التي يمكن أن تساهم فيها الثقافة التنظيمية كمنطلق لدراسات سابقة لاحقة لكل المهتمين بالشأن التنظيمي في مختلف منظمات الأعمال وهو ما نصبوا إليه من خلال تحليلنا.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية

تعد الأزمات أحد محاور الاهتمام المؤسسي التي تحتاج إلى التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال لوضع الخطط والتكتيكات اللازمة للتعامل معها، فالأزمة عبارة عن حدث يهدد كيان الدول والمؤسسات، نتيجة للتغيرات المتعددة والضغط المستمرة من البيئة الداخلية أو الخارجية، كما ينجم عنها الكثير من الخسائر المادية وغير المادية، لذلك تحتاج إلى استخدام أسلوب إداري علمي سليم من أجل تلافي السلبية وتعظيم الإيجابيات، وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات، ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).¹

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة"²، حيث تعد إدارة الأزمات التحدي الحقيقي للمؤسسات والدول، فهناك خسارة في كل أزمة لا محالة وهناك أيضاً مكاسب، وللخسارة فنون كما للنجاح فنون، فإمّا أن تستطيع الدولة ومؤسساتها اجتياز تلك المرحلة باستراتيجيات فعالة، وتقييم ما تم إنجازه حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وإمّا أن تتحمل مسؤولية تقصيرها وتتهار.

وعليه سنتناول في هذا الإطار الثقافة التنظيمية كمدخل ادارة الازمات في المنظمة، من خلال إبراز أهم تلك العلاقة على مستوى المنظمة والتي لها علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية أين يمكن التأكيد أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا استراتيجيا في تحديد اساليب ادارة الازمة في المنظمة، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المقام.

وفي خضم ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في ضبط استراتيجية ادارة الازمة داخل المنظمة ؟

¹ عليوة السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 251.

² أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م ص ص 32 - 33 .

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

ومن هذا التساؤل تتفرع أسئلة جزئية:

- 1- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية للعمال وادارة الازمة داخل المنظمة؟
- 2- هل تعمل الثقافة التنظيمية في تحديد نمط ادارة الازمة داخل المنظمة؟.
- 3- هل تعمل الثقافة التنظيمية على حل الازمات داخل المنظمة؟.

2.الفرضيات

للثقافة التنظيمية دور كبير في ادارة الازمات داخل المنظمة.

الفرضيات الجزئية:

- 1- داخل المنظمة هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية للعمال وادارة الازمة داخل المنظمة
- 2- تعمل الثقافة التنظيمية في تحديد نمط ادارة الازمة
- 3- تعمل الثقافة التنظيمية على حل الازمات داخل المنظمة.

3.أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- يرتبط اختيار موضوع اثر ثقافة المنظمة على ادارة الأزمات داخل المنظمة بدافع الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات وادراجه ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة وفشلها كما لها الدور الريادي في رسم الاستراتيجية لإدارة الازمات وتحقيق أهداف المنظمة.

4.اهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من كون الثقافة التنظيمية مصدر تحدي ونجاح وفشل المنظمة.
- الرغبة في معرفة دور ثقافة المنظمة في ادارة الازمات داخل المنظمة .
- تفسير نماذج الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة الجزائرية، وتكمن أهمية هذا الموضوع من كونه يرتبط بشكل أساسي في ذات الوقت بعنصرين هامين يمثل الأول العنصر الإنساني الذي يعتبر المحور الرئيسي في كافة مستويات الأداء التنظيمي أما العنصر الثاني المنظمة المنظمة تعتبر أداة للعمل.

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

- كما أن ادارة الازمات تعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي وتوسع المنظمة لمحاولة فهمه والتنبؤ به مستقبلا .

5. أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الازمات في المنظمات
2 - فهم نمط ادارة الازمة من خلال ثقافة التنظيم والمدعمة للمشاركة والتساند بين الأعضاء داخل المنظمة.

3 - الاطلاع على بواعث السلوك المنتمي لثقافة التنظيم والذي يرتبط بالأحداث الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

4 تعيين نوعية الأدوار والنشاطات والأعمال المؤطرة بثقافة التنظيم والتي يقوم بها العاملين داخل المنظمة من ادجل ادارة الازمات .

5- معرفة مدى مشاركة العمال في ادارة الازمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لديهم.

6-الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في المنظمة.

6.متغيرات الدراسة:

-المتغيرات المستقلة والديموغرافية:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: ادارة الازمات

7.مصطلحات الدراسة:

يتناول الباحثان فيما يلي أهم المصطلحات التي وردت في الدراسة الحالية، وهي:

مفهوم الثقافة: يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

1. المفهوم اللغوي للثقافة: يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

2. **المفهوم التنظيمي للثقافة:** يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.¹

التعريف الاجرائي: الثقافة التنظيمية هي كل القيم التي يتسم بها العامل في مؤسسة سونلغاز والتي تساعده في اتخاذ القرارات اللازمة من اجل ادارة ازمة كوفيد19
-إدارة الأزمات:

الأزمة: يعرف قاموس (أمريكيان هيرتيج) الأزمة على أنها " وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية، وذلك ما ذهب إليه قاموس (إكسفورد)، حيث عرفها على أنها نقطة تحوّل أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية والسياسية".²

إجرائيا، الأزمة عبارة عن حدث مفاجئ، سريع، غير متوقع ، لكن يمكن التنبؤ به من خلال تكرار نفس الأسباب، ولوجود مراكز ومصادر معلومات رسمية وغير رسمية، تعمل على رصد مؤشرات المعروفة، والازمة محل الدراسة هي جائحة كوفيد 19 التي مست العالم واثرت على سير المنظمات.

إدارة الأزمات: هي " القدرة على التنبؤ بالأزمة، ومن ثم التخطيط السليم والاستعداد والتحضير لمجابهتها لكي تتم إعادة التوازن إلى وضعها الطبيعي كما كان من قبل حدوث الأزمة".³

ونقصد بإدارة الأزمة في هذه الدراسة، الجهود الاتصالية المبذولة من طرف القائمين بالاتصال في كل من الهيئتين الرسمية والعرفية، من أجل تحويل مسار الأزمة والسيطرة عليها.

¹ غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

² عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة مسح وتقويم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جانفي آفريل 1999، ص 9

³ قدري علي عبد الحميد، إدارة الازمات والجمهور، القاهرة، مكتبة مدبولي، 2001، ص 196

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

التعريف الاجرائي: هي تلك الاساليب والنماذج التي يعتمد عليها العامل في مؤسسة سونلغاز من اجل التنبؤ والتقليل من مخاطر كوفيد 19.

-**الاثـر:** استخدمنا في دراستنا مفهوم الأثر خلافا عن مفهوم التأثير الذي ما زال يطرح مشكلا في بحوث الإعلام وهذا راجع لصعوبة قياس طبيعته ودرجته وتحديد مصدره بشكل مضبوط بالرغم من استخدام مصطلح التأثير منذ مدة زمنية طويلة ، وعلى هذا الأساس استخدمنا الأثر. ونقصد بالأثر علاقة تفاعل أفراد الجمهور بوسائل الإعلام حيث تحاول وسائل الإعلام تكييف رسائلها مع خصائص الجمهور الذي توجه إليه الرسالة بهدف استمالاته واستمرار تعرضه لمحتوياتها¹، وليس بالضرورة التأثير عليه لتغيير شيء ما على المستوى المعرفي أو الوجداني أو السلوكي ، وبالنسبة للجمهور فهم يتعرضون لوسائل الإعلام الأسباب مختلفة باختلاف سياقاتهم الإجتماعية ،الإقتصادية والنفسية ، الثقافية وفقا للقيمة التي يحملها محتوى الوسيلة ومدى قدرتها على إشباع حاجاتهم .

-**الجائحة:** تعتبر هذا المصطلح قديم لكن هناك الكثير من الناس لا يعلم التفسير اللفظي لكلمة جائحة مما يقودنا إلى معرفته لغة واصطلاحا.

فمن الناحية اللغوية الجائحة من الجوح ، والجوح هو الاستئصال ، وجاحته ما لسنة جوح أو جياحة إذا استأصلت أموالهم ، وسنة جائحة أي جدبة، (الجمع: جائحات و جوائح) ومعناها البلية والتهلكة والداهية العظيمة . والجائحة المصيبة تحلب الرجل في ماله فتجتاحه.²

أما من الناحية الاصطلاحية فالجائحة : "هي ما لا يستطيع دفعه "، وهذا ما ينطبق على الجائحة الوبائية وتعني انتشار سريع للوباء ليصيب أعدادا كبيرة من الناس في نطاق جغرافي واسع وفي فترة زمنية قصيرة خلفا خسائر في الأرواح، ومثاله ما أعلنت عنه

¹ يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين، طاكسيج للدراسات و النشر و التوزيع، الجزائر 2007، ص 21.

² جمال الدين بن منظور، لسان العرب ، (ط3)، الجزء الثاني ، دار إحياء التراث العربي، بيروت - لبنان، سنة 1993 ،ص409.

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

منظمة الصحة العالمية (WHO) أن فيروس كورونا COVID-19 هو جائحة عندما أصبح من الواضح أن المرض كان شديداً وأنه ينتشر بسرعة على مساحة واسعة¹.
التعريف الاجرائي: هي ذلك الوباء الذي اجتاح العالم واثّر على المنظمات في ادارتها ونتاجها.

8. الدراسات السابقة

1.دراسة ابتهاش شكري شبير، بعنوان: " أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، 2007، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر؛ في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول

إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى؛ وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (218) موظفاً من كافة العاملين في مستشفى ناصر، واستجاب منهم (202) أي بنسبة (92.7 %) من عينة الدراسة، كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت الدراسة ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية؛ والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات من أجل رفع الوعي بأهمية الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية على أي منظمة، لما له من أثر كبير

¹ منظمة الصحة العالمية المصطلحات الطبية المتعلقة بفيروس كورونا ، 19مارس 2020 على الساعة 19:03 مساءً،

على الرابط الاتي: (WWW.emro.who.int/ar/cov.org)

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

في رفع مستوى الجودة؛ وتحسين الخدمة، وقد يؤدي ذلك إلى إنقاذ أرواح؛ وذلك لخصوصية عمل المستشفى الذي يتعامل مع أرواح الناس.

وقد أوصت الباحثة؛ بضرورة زيادة لاهتمام بالعناصر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وتكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات، وضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة؛ وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها. كما أوصت الباحثة بضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري، وإيجاد حلول جديدة مبتكرة قدر المستطاع، والعمل على إشراك جميع العاملين في إيجاد حلول للمشاكل أو الأزمات؛ لما لذلك من أثر كبير في تبني الأفكار المتفق عليها ومحاولة إنجازها.

2.دراسة رهام راسم عودة بعنوان: " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008، هدفت الدراسة الى التعرف على أنواع الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، و التعرف في نفس الوقت التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية و الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 25 % من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين و الموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي 170 موظف و موظفة وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، حيث تم استرجاع 139 استبانة.

وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت ايجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال الأول (عملية التخطيط لإدارة الأزمات) يساوي 77.15 % و كان الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني(عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي 77.12 % و الوزن النسبي لفقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات) يساوي 79.86 % و الوزن النسبي

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

لفقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في ادارة الأزمات) يساوي 76.07 % و الوزن النسبي للمجال الخامس (الامكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لادارة الأزمات) يساوي 73.12 % و الوزن النسبي لفقرات المجال السادس (مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة) يساوي 80.96 % والوزن النسبي للمجال السابع (دور القيادة في ادارة الأزمات) يساوي 75.27 و الوزن النسبي . لفقرات المجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة) يساوي % 86.42 وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة و هي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات و أظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية و ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات و ضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات و أوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

3.دراسة علي عوض الوقفي، بعنوان "تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة"، مداخلة في الملتقى الدولي العالمي حول الازمات الاقتصادية الدولية والحوكمة المالية، ايام 20-21 اكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة. ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد العينة الذي بلغ تعدادها (150) مفردة تشكل ما نسبته (65 %) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (230) فرداً، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الرزمة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات (SPSS) الإحصائية للعلوم الاجتماعية ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، لاختبار صلاحية النموذج،

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

ومعرفة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مواجهة الازمات المعاصرة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال: التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء.

2. ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية اثناء الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة ايلاء الإدارات الأهمية المناسبة لموضوع ثقافة المنظمة وتفعيل عناصرها.

2. ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب قادر على التكيف في ظل الأزمات المفاجئة.

4.دراسة رمضان عقيلة على المرعي، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة ادارة الازمات في المستشفيات الليبية، مقال منشور بالمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع، جامعة السودان، 2016، هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الليبية، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتصميم اداة القياس الاستبيان على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى المستشفيات الحكومية في محافظة طرابلس قدرت ب370 مفردة من العاملين وذلك طبقا لجداول حجم العينة عند معامل الثقة 95% ونسبة خطأ 05%، توصلت الدراسة الى:

وجود دور هام للثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة ادارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الليبية حيث تبين وجود علاقة واثر للثقافة التنظيمية على كفاءة ادارة الازمات بينت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تبني المستشفيات الحكومية الليبية للمعتقدات التزيمية ذات العلاقة بالازمات تساعد على تحقيق كفاءة ادارة الازمات. الاستعداد للازمات يعمل على رصد مؤشرات التنبؤ بالازمات في حين لا تساهم المستشفيات الحكومية الليبية في اتخاذ التدابير الوقائية للتعامل مع الازمات. تحسين وتطوير مواجهة الازمات يتم من خلال التواصل مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالازمة.

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

5.دراسة طمار محمد و رتيمي الفضيل بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا" مقال منشور مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 12 العدد 01 الخاص ، الجزء 1، جانفي 2021، هدفت الدراسة إلي معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة جائحة فيروس كورونا والحد من آثارها وهذا من خلال الدراسة التي قمنا بها بمصلحة كوفيد 19 بمستشفى عين وسارة. و من أجل ذلك قمنا باختيار عينة عمدية متمثلة في 42 طبيبا. 37 طبيبا عاما حيث أن 19 من جنس أنثى و 18 من جنس ذكر. و5 أطباء اخصائين 3 طبيبات من جنس أنثى وطببان من جنس ذكر (طبيبتان تخصص تخدير و إنعاش و طبيب في نفس التخصص. أما تخصص الامراض الصدرية ففيه طبيب وطبيبة)، و هذا مراكزهم القيادية في مواجهة الجائحة و معلوماتهم الدقيقة و الوفيرة و الدقيقة عن الفيروس و كيفية مقاومته ، و قد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة من اجل دراسة الثقافة التنظيمية وأبعادها بمصلحة كوفيد 19 و كيف قاومت و جابهت الجائحة و استعمل الباحثان الاستمارة كأداة لجمع البيانات كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS كبرنامج مساعد في استخراج النتائج ، و قد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهدمها:

- وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد 19 ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها.
- ساهمت الثقافة التنظيمية للمصلحة في التقليل من آثار الجائحة والتحول من طب العلاجي إل الطب الاستعجالي الوقائي .
- سرعة تكيف الثقافة التنظيمية بمصلحة كوفيد 19 ساهم في مواجهة الجائحة وإنقاذ حياة المرضى.

*التعقيب على الدراسات السابقة

اهتمت الدراسات الى اثر الثقافة التنظيمية على ادارة الازمة بصفة عام أو جانب آخر من الجوانب التنظيمية في حين كانت الدراسات الحالية خاصة بأزمة كورونا، واعتمدت اغلب الدراسات على المنهج الوصفي والتجريبي بنسبة أقل، وتوصلت اغلب البحوث أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في ادارة الازمات في المنظمة .

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

كما نجد هذه الدراسات اهتمت بالجانب البدني لدى كبار السن، حيث ركزت على الجانب التنظيمي ، جانب التتبؤ بالازمات الذي يعتبر أساس ادارة الازمات من اجل التقليل من اثار الازمة وضمان الكفاءة العالية للمنظمة .

وقد اتفق جل الباحثون على إن الثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على اسلوب ادارة الازمة و بالنسبة للمنهج المستخدم فان اغلبهم استخدام المنهج الارتباطي لملائمة هذه الدراسات كما استفدنا من الدراسات السابقة في طرق اختيار العينة وكذا الاساليب الاحصائية .

الجديد في الدراسة الحالية حولنا البحث في معرفة مدى دور الثقافة التنظيمية في ادارة الازمة في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثاني

الثقافة

التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: تعريف وعناصر الثقافة التنظيمية

المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدلوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات".¹

أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ". كما أنه يعرفها بأنها : "مجموعة من المقيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات".²

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي : "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة Shared Beliefs، والقيم Values، وقواعد السلوك Rules of Behavior التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها".³

ويعرفها (الهيجان، 1992م، ص13) و بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما⁴ حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرءوسيه".⁵

¹ حريم حسين ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، ط1، عمان : دار زهران، 1999، ص445

² المرجع السابق، ص414

³ المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص183

⁴ البداينة نياب، وعلي محمد العضايلة ، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية،

مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود، 1996، ص6

⁵ هيجان عبدالرحمن أحمد ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع

وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1992، ص13

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنجح قواعد السلوك"¹.

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي"²

كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشمل على الجوانب السلوكية (Behavioral) والإدراكية (Emotional)"

ويعرفها كلٌّ من استونز (Stoner) وفريمان (Freeman)، وجي آر (JR) بأنها: "مجموعة من المفاهيم مثل القيم، والاتجاهات والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة".

وتعرفها باتريشا بوهرلر (Patricia Buhler) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة"

ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة.

كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة.

ومن خلال العرض السابق لكل التعاريف السابقة التي صاغها الباحثون والكتاب. يمكن صياغة تعريفٍ شاملٍ للثقافة التنظيمية حيث أرى بأن الثقافة التنظيمية Organizational Culture تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير،

¹السواط طلق، وسعود العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج

(12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة، 1998، ص58

²الصاباب أحمد عبدالله، وآخرون، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، 2002، ص359

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات. تحكم سلوك العاملين في المنظمة.¹

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية :

وحتى يمكن فهم استخدام كلمة الثقافة في نظرية التنظيم فإنه لا بد من معرفة تطورها التاريخي، فإن Zelznick و Bernard ومؤسسي موديل Harvard لم يكونوا علماء "أنثروبولوجيا" ولكنهم قاموا بإعداد دراساتهم ونماذجهم في نظرية التنظيم على أساس تقديم مدخل يساعد على خلق مجال عام لتبادل الأفكار ويساعد على تحقيق التفاهم داخل التنظيم، ولقد كان لمدخلهم التجريبي الأثر الكبير في مساعدتهم على تقديم هذا المفهوم. ولقد كان مفهوم الثقافة لديهم هو ذلك المفهوم الذي يقوم على مجموعة من العوامل والقيم والمعتقدات، والقواعد المستمدة من الحياة العامة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية، ويكون نظام القيم جزءاً أساسياً من هذا النظام ، ويمكن الالتجاء إلى التعاريف المختلفة لفهم ثقافة المنظمة التي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي لهذا المفهوم وطبقاً لتعريف بيترز ووترمان) : فإن مفهوم الثقافة يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقسمة والشائعة داخل المنظمة.

ويرى ديل وكيندي أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة. وقد أوضح أوشيان التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم ثقافة المنظمة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما. وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يلي¹:

¹السواط طلق، وسعود العتيبي ، المرجع السابق ، ص294

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية :وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية :وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

رابعاً التوقعات التنظيمية :تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. فضلاً عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.

¹العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، ط1، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة

العامّة للبحوث، 1995، ص 399-401

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹

هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها وقد أورد العساف مجموعة من الخصائص أهمها:²

أنها تساعد على الانتظام في السلوك والتقييد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف، وتفرض نوعاً من المعايير فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل والواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً) وقيم متحكمة حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات. ومجموعة من القواعد : التي هي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. وتساعد على تأسيس مناخ تنظيمي وهو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن

¹العساف صالح حمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط3، الرياض : مكتبة العبيكان، 2003 ، ص124

²نفس المرجع ، ص126

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

مجموعة من الخصائص مثل الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.¹

¹العساف صالح حمد ، المرجع السابق، ص127

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج ومن هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي أعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة (Rokeach M.) لقياس قيم أفراد المجتمع. ونماذج (Hongman J, Haviland W, Hay R. & Gray E.) لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة.¹

ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات ، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرعوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية ، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

أولاً: البعد الخاص بالقيادة : يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين

¹حسن رواية ، السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 135

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

ودافعيتهم داخل المنظمة ، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير . ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبُعد الخاص بالقيادة :

أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه : هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.¹

ب - دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومُبادئ ومُخطط مُسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة ، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية .

ج - إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة ، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة..

د - أسلوب التحول والتطور : إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

¹المصري، سعيد محمد، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

هـ - **الدافعية والسلوك البشري** : قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم ، عكس النظرة الثانية التي تنم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة .

و - **قيادة التغيير بالمنظمة** : قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.¹

ز - **المشاركة والملكية والمخاطرة**: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانياً: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم

¹ حريم حسين، رشاد الساعد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان:

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية :¹

أ - **طبيعة الاتصالات** : تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة ، ويكون الناس متوجسون من بعضهم ، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

ب - **إقبال الأفراد على العمل الجماعي**: قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تذكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

ج - **توزيع المهام والأدوار ومعرفتها** : قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع ، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد ، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية

¹النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006 ،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

د - الإيمان بأهمية التدريب : إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

هـ - مواصلة التعليم: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها .

وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.¹

و - مدى استقرار الأهداف : إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات ، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة

¹النمر ، سعود بن محمد وآخرون، المرجع السابق ، ص 49-51

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة ، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

ز - متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل ، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

ثالثاً: البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه : يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية¹:

أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

ب - عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

¹ الحوطي، تجربة صنع المدير العربي" ، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م ص ص 14-17

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي . وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .¹

هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة ، وان المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

و - العدالة والمساواة في معاملة العاملين : إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية ، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشيع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر ، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات

¹ الحوطي، المرجع السابق، ص ص 14-17

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

4/2 خصائص الثقافة التنظيمية :

ويرى القريوتي أن خصائص الثقافة التنظيمية هي كالتالي¹:

- 1- انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة تتمثل في اللغة والمفردات والعادات.
- 2- معايير تتعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- 3- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من أعضائها أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغياب، كفاءة الأداء.
- 4- فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والجمهور.
- 5- قواعد تملّي ما هي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.
- 6- المناخ التنظيمي : الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

وأبعاد الثقافة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية هي:

الثقة، ثقافة العمل الجماعي، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة

¹محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص152

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغيير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال.¹

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي²:

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

- تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

هذا وإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق العناصر التالية³:

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.

- توحيد هوية الأعضاء في المنظمة.

- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.

- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004. ص ص 479-480.

² عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003. ص ص 35-36.

³ محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006. ص 261.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- أداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم¹.

¹ محمود سلمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط01 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الخلاصة

تعتبر الثقافة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها، لذا فإن ثقافة المنظمة تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة.

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث تزايد الاهتمام بها، ولقد عرفت الثقافة التنظيمية بعدة تعاريف تختلف من اقتصادي لآخر، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها.

الفصل الثالث

ادارة

الازمات

الفصل الثالث :إدارة الازمات

تمهيد

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية في كوبا، ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، و وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات.

الفصل الثالث :إدارة الازمات

المبحث الأول : ماهية إدارة الازمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.¹

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).²

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".³

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".⁴

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".⁵

¹ أحمد إبراهيم أحمد، " إدارة الأزمات، الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص 35.

² عليوة، السيد، " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 251.

³ أحمد، إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 32 – 33.

⁴ عشاوي، سعد الدين، " إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م 5، ع 2، 1996م، ص 199.

⁵ الأعرجيعاصم محمد و دقاسمة مأمون محمد، " إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافق عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م 39، ع 4، 2000م،

الفصل الثالث :إدارة الازمات

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحك أكبر في مصيرك ومقدراتك ".
وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث "¹.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.²

المطلب الثاني : مقومات إدارة الأزمة:

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

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.³

¹ توفيق عبد الرحمن ، " إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004م، ص 18.

² عبد الرحمن عبد الرحمن محمد، " إدارة الأزمات "، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص ص 5 - 6

³ الخضيرى محسن أحمد، " إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م ، ص ص 242 - 243 .

الفصل الثالث: إدارة الازمات

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للآزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.¹

إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د - المتابعة.²

تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.³

تحديد الأولويات: بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.⁴

¹ الخضيرى محسن أحمد، المرجع السابق، ص 243.

² نفس المرجع، ص ص (243 - 246)

³ أبو شامة عباس، "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م، ص 300.

⁴ نفس المرجع، ص 301.

الفصل الثالث: إدارة الازمات

تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.¹

فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.²

الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخصصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.³

التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

التواجد السري في موقع الأحداث.

تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.⁴

إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل

¹ الخضيرى محسن أحمد، المرجع السابق، ص ص 247 - 250

² نفس المرجع، ص 250.

³ الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات، الأسس - المراحل - الآليات" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،

2002، ص ص 167 - 168

⁴ الخضيرى محسن أحمد، المرجع السابق، ص ص 250 - 251 .

الفصل الثالث: إدارة الأزمات

السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.¹

توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.²

الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهملش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.³

¹ الشعلان فهد أحمد، المرجع السابق ، ص ص 162 ، 165

² نفس المرجع، ص ص 169 - 170 .

³ نفس المرجع ص 180

الفصل الثالث: إدارة الازمات

المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمة في المنظمات

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

المطلب الاول: 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 الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفريق بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الازمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الازمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news"¹.

المطلب الثاني: الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الازمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالازمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول،

¹ الحملاوي محمد رشاد، "إدارة الازمات، تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص 62.

الفصل الثالث: إدارة الازمات

حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهييار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.¹

المطلب الثالث: احتواء الأضرار والحد منها واستعادة النشاط

أولاً: احتواء الأضرار والحد منها

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نعمل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.²

ثانياً: استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول

¹ الحملاوي محمد رشاد، المرجع السابق، ص ص 62-63.

² نفس المرجع ، ص ص 63-64.

الفصل الثالث: إدارة الازمات

المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.¹

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق...
فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

¹ الحملاوي عز الدين، أحمد جلال ، " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990م، ص ص 64-65.

الفصل الثالث: إدارة الازمات

- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.¹
كما حددها عليه بأربع مراحل:
- **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.²

وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات:

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:
مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص للأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.

¹ الحملاوي عز الدين، أحمد جلال، المرجع السابق، ص ص 29 - 31.

² عليوة، السيد، " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص ص 26 - 27

الفصل الثالث: إدارة الازمات

- إدارة النظام ومنع الإسراف.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- إختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل¹ بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.

¹ الحملاوي محمد رشاد، "التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995، ص

الفصل الثالث :إدارة الازمات

- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً)¹.

¹ عباس، صلاح، " إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، ص ص52 -

الفصل الثالث :إدارة الازمات

خلاصة:

تعددت لتعريفات لمفهوم إدارة الأزمات , وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة , وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه .

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة , وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين. "

الفصل الرابع

الدراسة

الميدانية

يعد الجانب الميداني حجر الزاوية في أي بحث أو دراسة ، لأنه لا يمكن فهم ظاهرة ما واستيعابها نظريا فقط ، دون إسقاطها على الواقع ، وهذا ما استدعى مني ضرورة النزول الميدان ، وإسقاط فرضياتي السابقة الذكر على ميدان الدراسة ، والتحقق من صحتها وسلامتها، ومن ثم وضع تفسير لها ، حيث سأعرض في هذا الفصل النتائج المستخلصة من أسئلة الاستبيان الذي استعملته أثناء عملية التحري ، وفيما يلي عرض النتائج وتحليلها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة على مستوى الوطني

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• **مرحلة (1944-1947)** : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي

الذي كان يسيروها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• **مرحلة (1947-1969)** : في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء و غاز الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

• **مرحلة (1969-1991)** : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.

• **مرحلة ما بعد 1991** : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه) .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- **مرحلة 2004** : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .
و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.
- **مرحلة 2005** : برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا نكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة على مستوى المحلي:

تعريف المديرية التوزيع بالأغواط: تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف ب**مركز توزيع الكهرباء و الغاز** الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط:

أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع: بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات و تغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع و من أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

• تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز : في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهريّة وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- تقليص المديرية الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات كل مديرية جهوية تحتوى على 07 أقسام وهي :

قسم الموارد البشرية

- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية

-قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز

- قسم العلاقات التجارية

- قسم استغلال الكهرباء

- قسم استغلال الغاز قسم

- المالية والمحاسبة

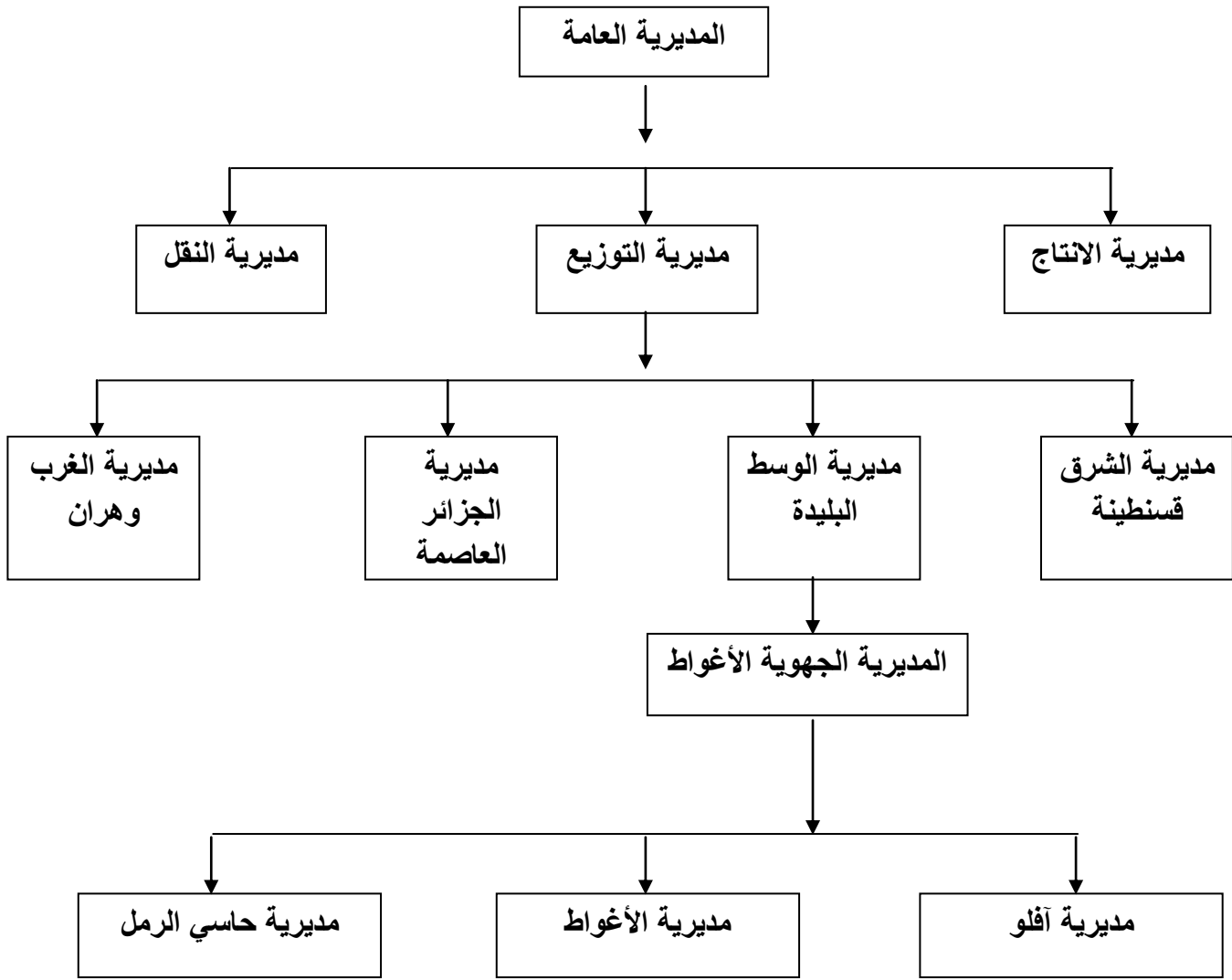
- بالاضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط العمال بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي العام



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بسونلغاز

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على

المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه ¹:

- يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، ترقية....الخ.

¹ مصلحة الموارد البشرية بسونلغاز

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
 - يشرف على الموازنات التقديرية .
 - يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.
 - و تحتوي المديرية الجهوية على :
 - الأمانة
 - قسم الموارد البشرية
 - قسم المالية و المحاسبة
 - مكلف بالشؤون القانونية
 - قسم العلاقات التجارية
 - مصلحة أنظمة الإعلام الآلي
 - مكلف بالإعلام و الاتصال
 - قسم استغلال شبكة الكهرباء
 - شعبة الشؤون العامة
 - مهندس مكلف بالأمن
 - قسم استغلال شبكة الغاز
 - مكلف بالأمن الداخلي
 - قسم الدراسات و الأشغال
- و لها مقطعات تابعة لها و هم : مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل
- المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :**
- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
 - متابعة ملفات الزبائن.
 - معاينة العدادات الكهربائية.
 - متابعة تحصيل فواتير الدفع.
 - إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
 - متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المهام الموكلة للمديرية الجهوية بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في

الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

◀ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة ، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة متوجاتها و الاستمرارية في الخدمات .

◀ تسيير الموارد البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

◀ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .

◀ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية واستمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات و بالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

مهام قسم الموارد البشرية :

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة و متابعة الحياة المهنية للموظفين و تطبيق جميع القوانين والتنظيمات و اللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كم يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء(المديرية، النقابة، ممثلي العمال)، قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة كما أنها تصدر قرارات و مقررات (التعيين ، التنصيب ، الترسيم ، الترقية، الإحالة على التقاعد)و إعداد سندات العطل و شهادات العمل و تسوية وضعيات العمال و إنجاز عقود العمال المؤقتين و المتقاعدين ، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية و وضع مخططات التوظيف و تكوين العمال و تحفيزهم، و يعمل على ضمان و مراقبة نشاط الإدارة و تسيير جميع العمال.

1. مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير و استغلال الأجور من خلال المخطط العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية و مستندات الأجور و كذلك :

1. ضمان تسيير المورد البشري للمديرية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

2. متابعة و تحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال
3. مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال
4. تسهيل و متابعة العلاقات مع مركز طب العمل
5. تسهيل و متابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال

6. تحضير الميزانية و مراقبة التسيير و إعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية
- 2 . مصلحة التكوين:

و تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

1. إحصاء جميع العمال و ضمان لهم التكوين الجيد
2. تحليل و تحديد احتياجات التكوين
3. اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين
4. إعداد مخطط التكوين
5. إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا و سنويا .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية والميدانية

المطلب الأول : منهج الدراسة

قبل التطرق إلى المنهج المستخدم ، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات وقدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة ،و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية ، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر . و انطلاقا من أننا نحاول التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وثرها على ادارة الازمة ومنه ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية، وهي التي تهتم برصد ودراسة خصائص ظاهرة معينة من أجل التعرف على سماتها وخصائصها، والبحث اعتمد على منهج المسح بشقيه الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة معتمدا أسلوب المسح بالعينة من أجل التعرف واقع اثر الثقافة التنظيمية في ادرة الازمات.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

1.مجتمع البحث : هو جملة من الافراد من موظفي مؤسسة سونلغاز ممن كانت أعمارهم فوق 20 سنة فما فوق في ولاية الاغواط.

2.عينة الدراسة :عينة الدراسة هي العينة الاحتمالية والتي تعني الفرصة متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع البحث ليتم اختياره أحد أفراد عينة البحث دونما أي تأثير أو تأثير¹. إذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة أسباب، مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة.

لذلك يمكن تعريف العينة بأنها شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، وبذلك نصوغ التعريفات التالية :

- **مجتمع الدراسة :** كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.
- **العينة :** مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة.
- **المفردة:** أحد الأفراد أو المشاهدات التي يتم اختيارها ضمن العينة.

¹ صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث العلوم السلوكية، ط1 ، مكتبة العبيكان، الرياض،السعودية،1995، ص97

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تعريف العينة العشوائية: إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليه عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة العينة على مجتمع الدراسة الأصلي.

اعتمدنا في دراستنا هذه على نوع من العينات الاحتمالية وهي العينة العشوائية بالطريقة العشوائية البسيطة و يتم اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة مباشرة وبدون إرجاع، بمعنى أنه عندما نقوم بسحب عشوائي لوحد من وحدات العينة، فإننا نستثنيها من احتمال الاختيار في السحبات اللاحقة، إن تقنيات الاحصاء الاستدلالي مناسبة للمعاينة مع الارجاع التي يكون فيها احتمال سحب جميع مفردات العينة متساو أما في العينات بدون ارجاع الواسعة الاستعمال، فإن هذه التقنيات تكون قابلة أيضا للتطبيق بدون تشوهات أو انحرافات، عندما تكون المجتمعات كبيرة، مائة مرة أكبر من العينات أما في حالة المجتمعات الصغيرة، فإن احتمال مختلف المفردات يزيد تغيره كلما صغر حجم العينة.¹

يمكن تصميم العينة العشوائية البسيطة بإحدى الطريقتين هما:²

كتابة أسماء الوحدات أفراد العينة أو أرقامها المتسلسلة على بطاقات متشابهة تماما، ثم تخلط هذه البطاقات ببعضها حتى يختفي كل أثر للترتيب، ثم نختار عدد من البطاقات من المجموعة كلها بعدد الوحدات التي تتكون منها العينة.

وأما الطريقة الثانية فتكون بواسطة استخدام الجدول العشوائي، ويستوجب على الباحث في هذه الطريقة أن يحضر قائمة بأسماء تضم جميع الوحدات الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الأصلي، ويضع رقما أمام كل وحدة في القائمة، ثم يذهب إلى جدول الأرقام العشوائية ويضع إصبعه على هذا الجدول، فإذا وقع إصبعه على رقم من الأرقام عليه أن يأخذ ذلك الرقم من قائمة أسماء الوحدات الاجتماعية من المجتمع الأصلي، بشرط أن لا يزيد عدد الأرقام المأخوذة من الجدول العشوائي على عدد الأسماء الموجودة في القائمة المعبرة عن المجتمع الأصلي، فإذا كان المجتمع الأصلي يساوي 100 ، وعينة البحث

¹ فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 152

² المرجع السابق، ص 193

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تساوي 1% من المجتمع الأصلي، فإن الباحث يسحب من الجدول العشوائي 10 مرات لسحب أرقام تمثل عينة بحثه سحباً عشوائياً¹.

ان في بحثنا هذا تم اختيار جملة من الافراد من عمال مؤسسة سونلغاز حيث اخذنا 10 مفردة من الذكور ومن الاناث .

المطلب الثالث: مجالات الدراسة وادواتها

1. حدود الدراسة:

- الحدود البشري: سيقصر تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين في سونلغاز.

- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز.

- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2022-2023

2. أدوات البحث :

استخدمنا في بحثنا هذا الاستبيان الموجه لعمال سونلغاز و هذا لجمع المعلومات التي تساعدنا في الوصول إلى الإجابات عن أسئلتنا التي طرحناها في بداية بحثنا

3. خطوات إعداد وبناء أدوات البحث :

استخدمنا في بحثنا هذا الاستبيان الموجه لعمال سونلغاز وهذا لجمع المعلومات التي تساعدنا في الوصول إلى الإجابات عن أسئلتنا التي طرحناها في بداية بحثنا هذا . وقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة التي هي أن يختار المفحوص الإجابة من مجموع الإجابات:غالبا ، أحيانا أو أبدا .

قمنا بإعداد بحثنا من خلال إتباع الخطوات التالية :

- مراجعة البحوث و الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت مثل هذه المواضيع

- الخبرة الشخصية

- تكييف الاستبيان حسب متطلبات البحث

- توجيهات الأساتذة أثناء الدراسة الاستطلاعية

- توجيهات أساتذة المعهد

الاستبيان للعمال: يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة يتم وضعها على شكل استمارة

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،، 2002 ، ص154

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ترسل إلى الأشخاص المعنيين و ذلك للحصول على أجوبة وهو من أنجع الطرق لجمع المعلومات المراد الحصول عليها وقد وجهنا الموجه لعمال سونلغاز ويضم 24 سؤال مقسمة إلى 04 محاور.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

بعد عرض مجال الدراسة واجراءاتها وادوتها وجمع الاستبيان سوف نقوم بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات عينة البحث والتي تكون على النحو التالي:

المطلب الاول: تفريغ النتائج وتحليلها

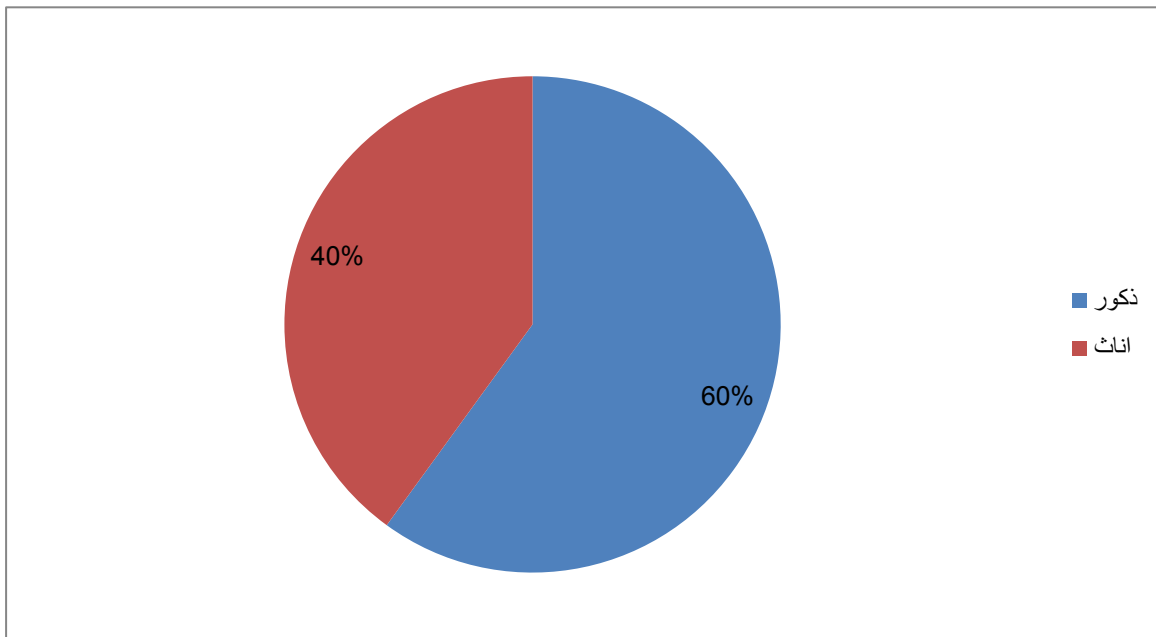
المحور الأول : البيانات الشخصية :

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	6	60%
أنثى	4	40%
المجموع	10	100%

يتبين من هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة من الإناث تقل عن نسبة أفراد العينة من الذكور حيث تقدر الأولى بنسبة 40%، وتمثل الثانية نسبة 60% من إجمالي أفراد العينة. و هذا راجع إلى التنوع في الموظفين العاملين بسونلغاز، و أن كان عدد أفراد العينة من الذكور اكبر من نسبة الإناث ، إلا أنها تبقى متقاربة فيما بينها .

الشكل رقم 02: أفراد العينة حسب الجنس



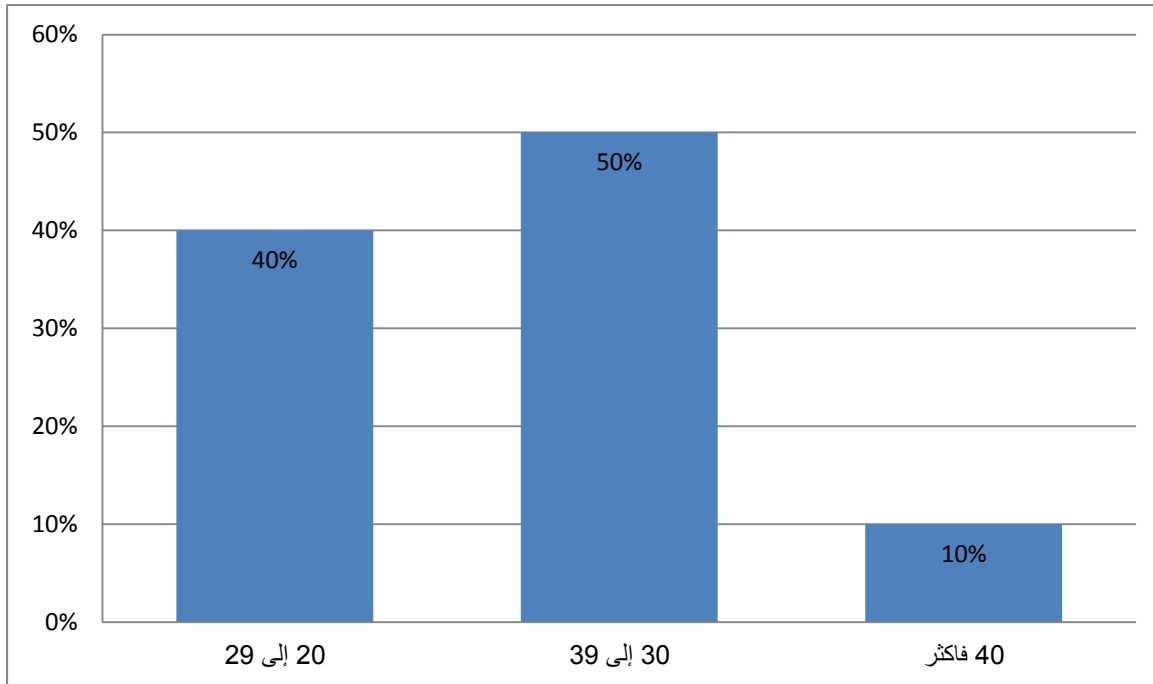
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم 02: يبين سن أفراد العينة.

النسبة %	التكرار	الفئات
40%	3	20 إلى 29
50%	5	30 إلى 39
10%	2	40 فأكثر
100%	10	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن مختلف الفئات العمرية لأفراد عينة البحث، موظفين في سونلغاز ، ونلاحظ بوضوح أن الفئة العمرية (30-39) سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة تقدر بـ50%، ثم تليها الفئة (40-فأكثر) سنة بنسبة 10%، وتمثل الفئة العمرية (20-29) سنة نسبة 40% من أفراد العينة.

الشكل رقم 03: سن أفراد العينة.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

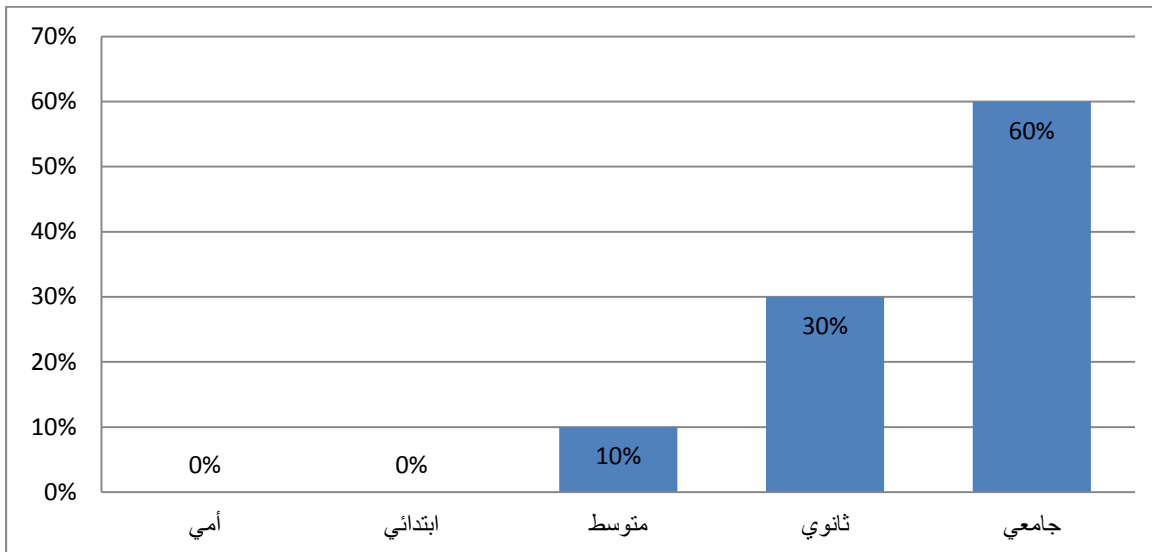
جدول رقم 03: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المتغير	التكرار	النسبة%
أمي	00	00%
ابتدائي	00	00%
متوسط	01	10%
ثانوي	03	30%
جامعي	6	60%
المجموع	10	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للموظفين في سونلغاز وأيضاً تباين في حجمهم، حيث نلاحظ أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي بـ 60% من أفراد العينة، تلتها نسبة 30% ذوي المستوى الجامعي، ثم نسبة المتوسطيين بـ 10%، في حين نلاحظ انخفاض كمي بالنسبة لذوي المستوى التعليمي الابتدائي، و الأميمين بنسبة 00.00%.

أهم ما يستخلص من هذه البيانات (النسب) هو أن سونلغاز و كباقي المؤسسات، تشتمل على موظفين من مختلف المستويات التعليمية، و الشيء الملاحظ هو ارتفاع الدرجة التعليمية لأغلب الموظفين في سونلغاز.

الشكل رقم 04: يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

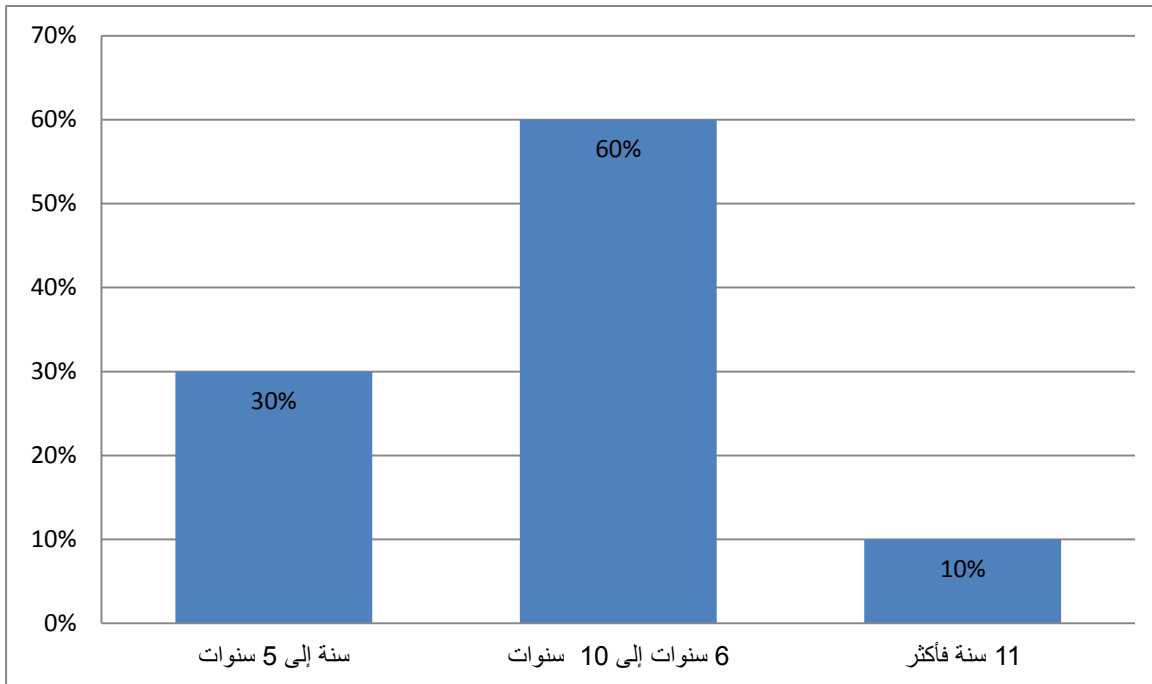
جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الأقدمية).

الفئات	التكرار	النسبة %
سنة إلى 5 سنوات	03	30%
6 سنوات إلى 10 سنوات	06	60%
11 سنة فأكثر	01	10%
المجموع	10	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن العينة المختارة اشتملت على مختلف فترات الأقدمية، حيث تفاوتت مدة الأقدمية بين الموظفين على ثلاث فئات رئيسية، حيث مثلت الفئة (6 سنوات إلى 10 سنوات) الفئة الأولى، بأعلى نسبة 60% من أفراد العينة، تليها نسبة متوسطة نوعاً ما مثلت 30% مثلتها الفئة (سنة إلى 5 سنوات)، ثم مثلت فئة (11 سنة فأكثر) نسبة 10% من مجمل أفراد العينة.

و هذا راجع إلى أن معظم الموظفين بسونلغاز يمثلون فئة متوسطة السن، (كما هو مبين في جدول الفئات العمرية). و عليه فإن أغلب الموظفين لديهم مدة متوسطة نوعاً ما من العمل .

الشكل رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الأقدمية).



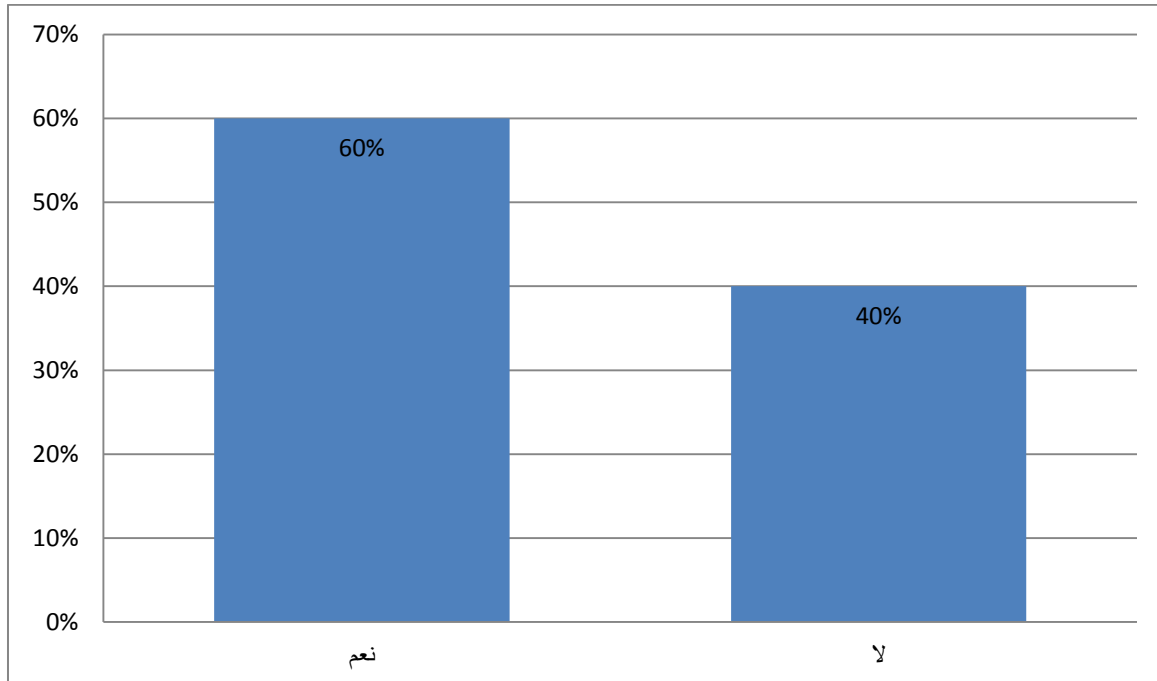
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المحور الثاني: علاقة بين الثقافة التنظيمية للعمال وادارة الازمة داخل المنظمة
جدول رقم 05: يبين مدى اطلاع العامل على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	06	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

نلاحظ من هذا الجدول ارتفاع نسبة أفراد العينة على اطلاع على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد حيث مثلوا 60% من أفراد العينة، ثم الموظفين الذين لسوا على اطلاع على علم بالقوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد 19 بنسبة 40%، وتترجم هذه النسب أن أغلبية الموظفين بسونلغاز على اطلاع على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد ، و هذا راجع إلى التعامل اليومي و المستمر مع هذا القسم ضمن مختلف الأنشطة.

الشكل رقم 06: يبين مدى اطلاع العامل على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد.



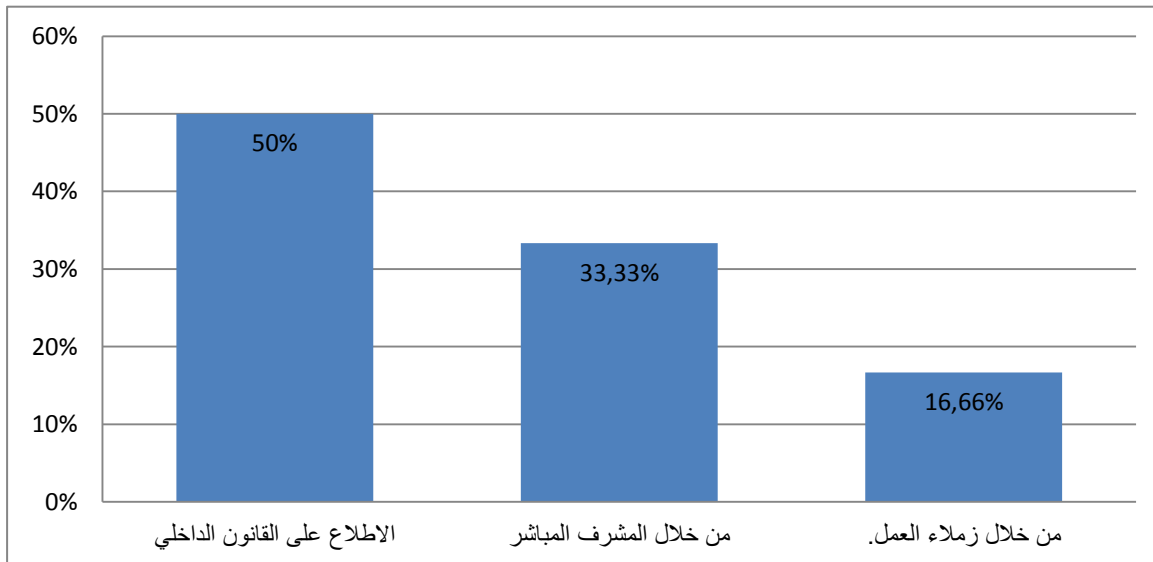
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم 06: إذا كانت الإجابة بنعم من خلال:

المتغير	التكرار	النسبة %
الاطلاع على القانون الداخلي	3	50%
من خلال المشرف المباشر	2	33.33%
من خلال زملاء العمل.	1	16.66%
المجموع	06	100

نلاحظ من هذا الجدول ارتفاع نسبة أفراد العينة على اطلاع على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد من خلال الاطلاع على القانون الداخلي حيث مثلوا 50% من أفراد العينة، يليها الموظفين الذين على علم بالقوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد من خلال المشرف المباشر بنسبة 33.33%، ومثلت اضعف نسبة بـ 16.66% من خلال زملاء العمل، وتترجم هذه النسب أن أغلبية الموظفين بسونلغاز على بالقوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد 19 من خلال الاطلاع على القانون الداخلي ، و هذا ما يبين مستوى الثقافة التنظيمية العالي.

الشكل رقم 07: إذا كانت الإجابة بنعم من خلال:



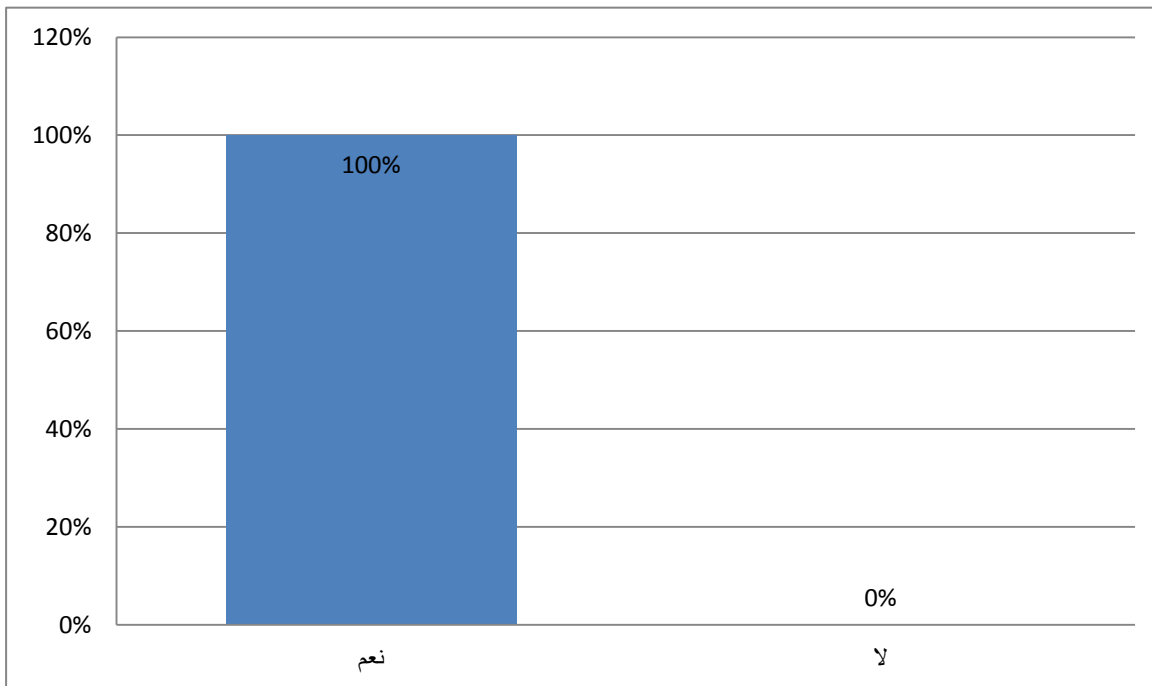
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 07: يبين مدى وجود قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل خلال أزمة كوفيد19

المتغير	التكرار	النسبة %
لا	10	100%
نعم	00	00%
المجموع	10	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا ، أن هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل خلال أزمة كوفيد19 حيث وهي قوانين ولوائح تنظيمية صادرة من السلطات العليا في الدولة

الشكل رقم 08: يبين مدى وجود قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل خلال أزمة كوفيد19



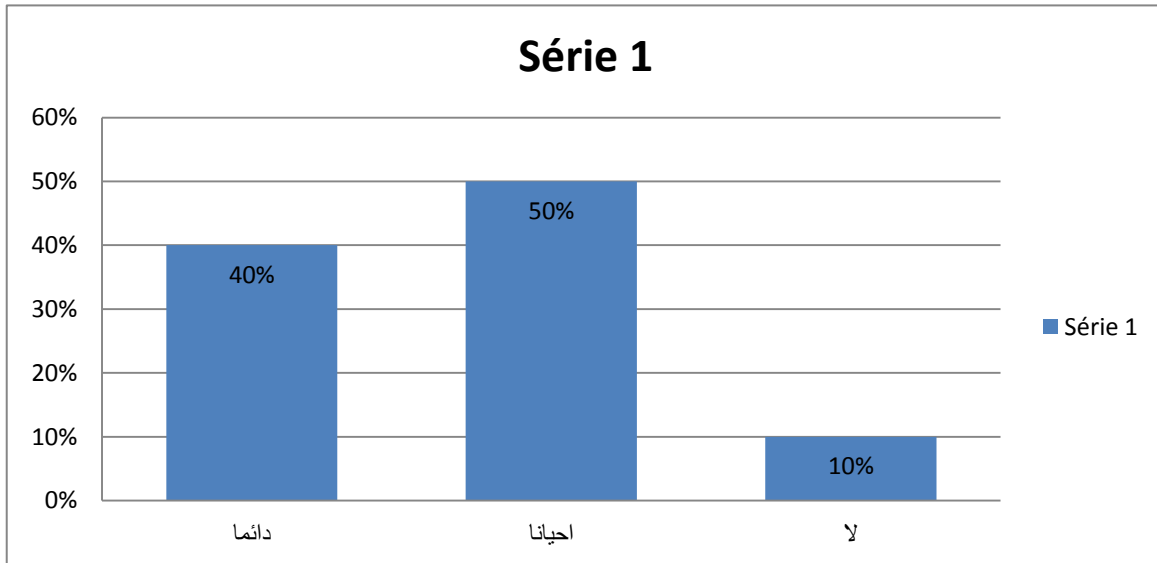
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 08: يبين مدى احترام القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد19 .

المتغير	التكرار	النسبة%
دائما	04	40%
احيانا	05	50%
لا	01	10%
المجموع	10	100%

يتبين من هذا الجدول أن الموظفين احيانا فقط يحترمون القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد19 في سونلغاز تتمحور بنسبة 50% ، تليها اجابة دائما في الدرجة الثانية بنسبة 40% و بعدها الذين لا يحترمون القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد19 بنسبة 10%.

الشكل رقم 09: يبين مدى احترام القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد19 .



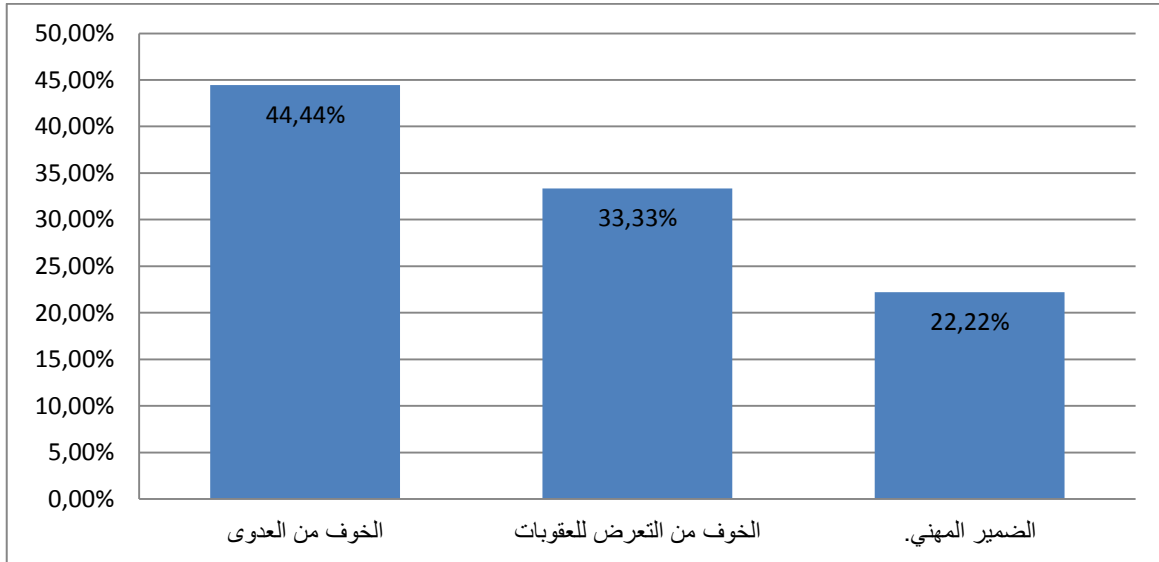
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 09: إذا كانت إجابتك " بنعم "، لماذا؟

المتغير	التكرار	النسبة%
الخوف من العدوى	04	44.44%
الخوف من التعرض للعقوبات	03	33.33%
الضمير المهني.	02	22.22%
المجموع	09	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة ، اجمعوا على أن اعتماد سونلغاز على فرق العمل من اجل التقليل من اثار جائحة كوفيد 19 سونلغاز ، هو بدرجة متوسطة ، و هذا ما دلت عليه نسبة 50% ، بينما مثلت نسبة الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على قسم العلاقات العامة بدرجة كبيرة 40% و أخيرا مثلت نسبة الموظفين الذين يرون إن المؤسسة لا تعتمد بدرجة صغيرة على فرق العمل من اجل التقليل من اثار جائحة كوفيد 19 نسبة 10% .

الشكل رقم 10: إذا كانت إجابتك " بنعم "، لماذا؟



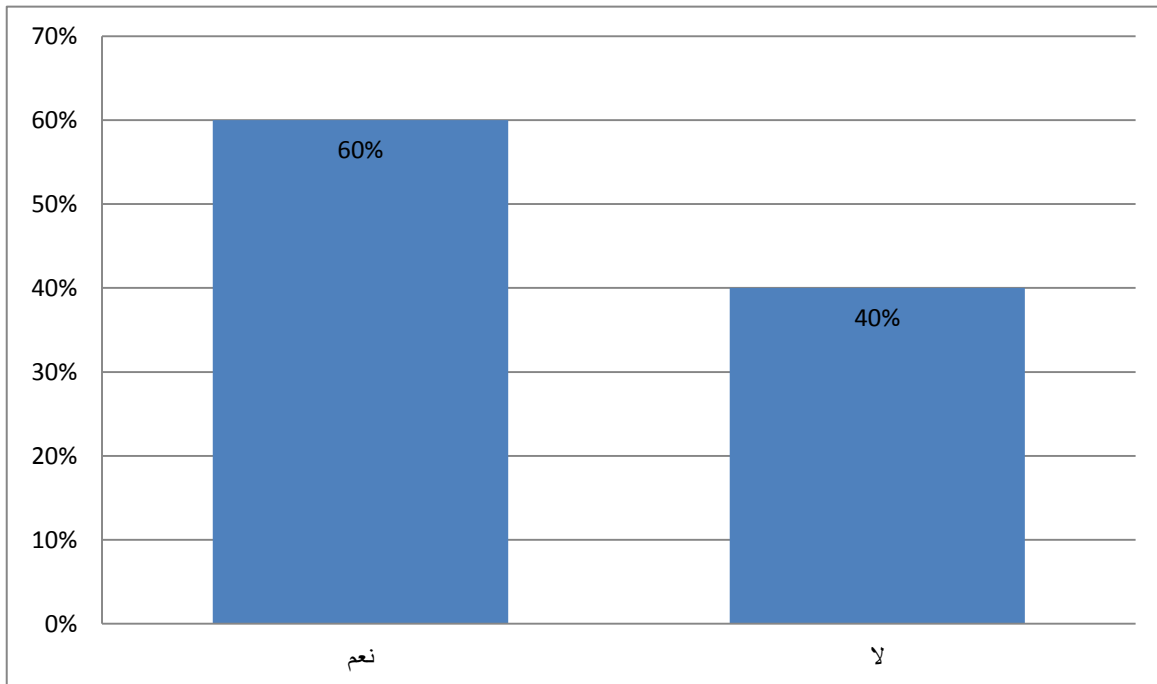
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 10: يبين مدى اعتقاد العامل أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد أزمة كوفيد.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	6	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد أزمة كوفيد 19 ، وجدنا اعلى نسبة المؤوية اجابت بنعم بنسبة 60% ، بينما توزعت النسبة المتبقية التي اجابت بالنفي 40%.

الشكل رقم 11: يبين مدى اعتقاد العامل أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد أزمة كوفيد.



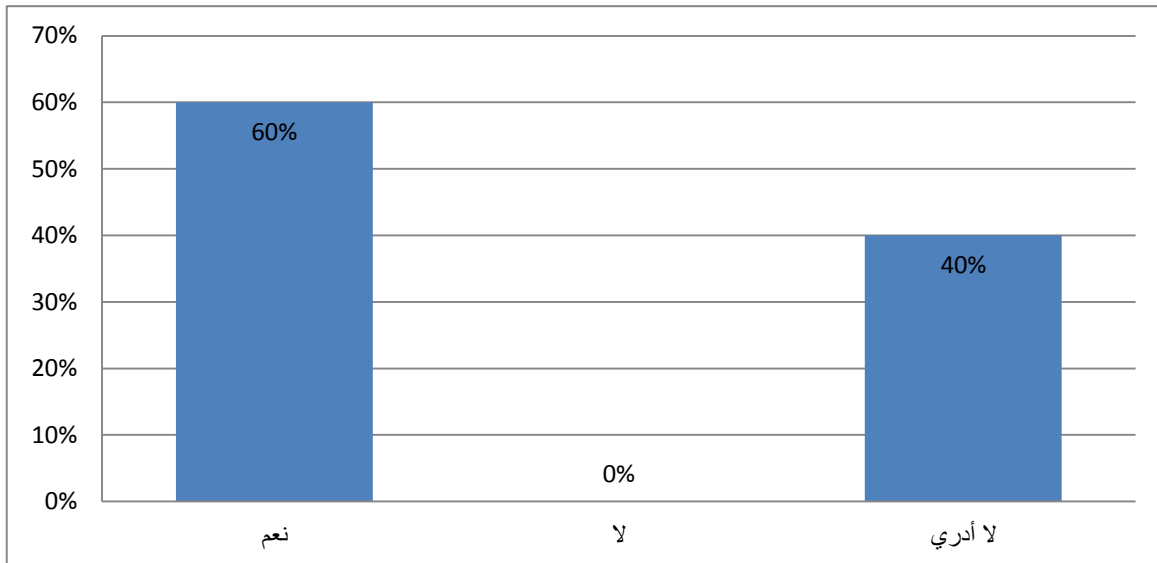
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 11: يبين مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	06	60%
لا	00	00%
لا أدري	04	40%
المجموع	10	100%

هنا نلاحظ أن نصفاً من أفراد العينة الذين اقرروا بأن تتوفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد 19 بنسبة 60%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أن لا يعلمون بوجود الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد بنسبة 40 % أما الفئة التي نفت فهي منعدمة وعليه نجد مستوى ملحوظ من الثقافة لدى العاملين .

الشكل رقم 12: يبين مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

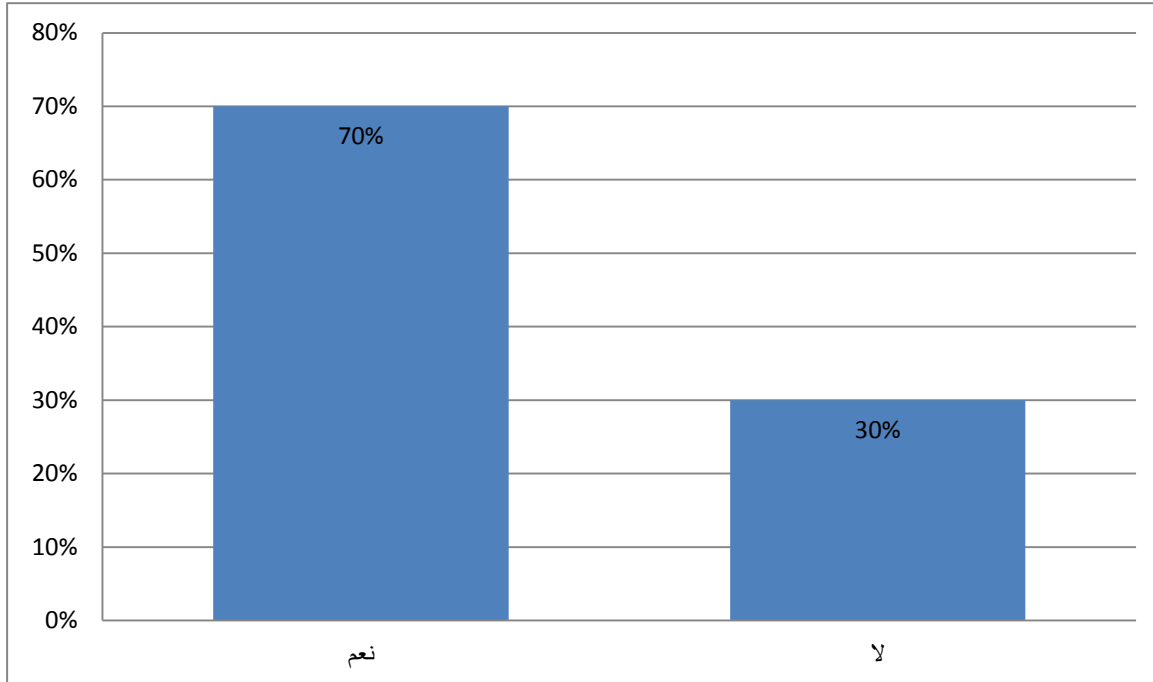
المحور الثالث: تعمل الثقافة التنظيمية على حل الازمات داخل المنظمة

الجدول رقم 12: يبين مدى وجود دور للقيم التنظيمية في مواجهة أزمة كورونا

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	07	70%
لا	03	30%
المجموع	10	100%

نلاحظ من هذا الجدول؛ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، وتقدر بـ 70% ترى أن للقيم التنظيمية في مواجهة أزمة كورونا، بينما 30% من أفراد العينة يرون القيم التنظيمية ليس لها دور في مواجهة أزمة كورونا ويتبين من هذه النسب أن القيم من وجهة نظر غالبية العمال تساهم بشكل كبير في مواجهة الازمة وذلك من خلال تنمية ثقافة الحيطة والحذر.

الشكل رقم 13: يبين مدى وجود دور للقيم التنظيمية في مواجهة أزمة كورونا

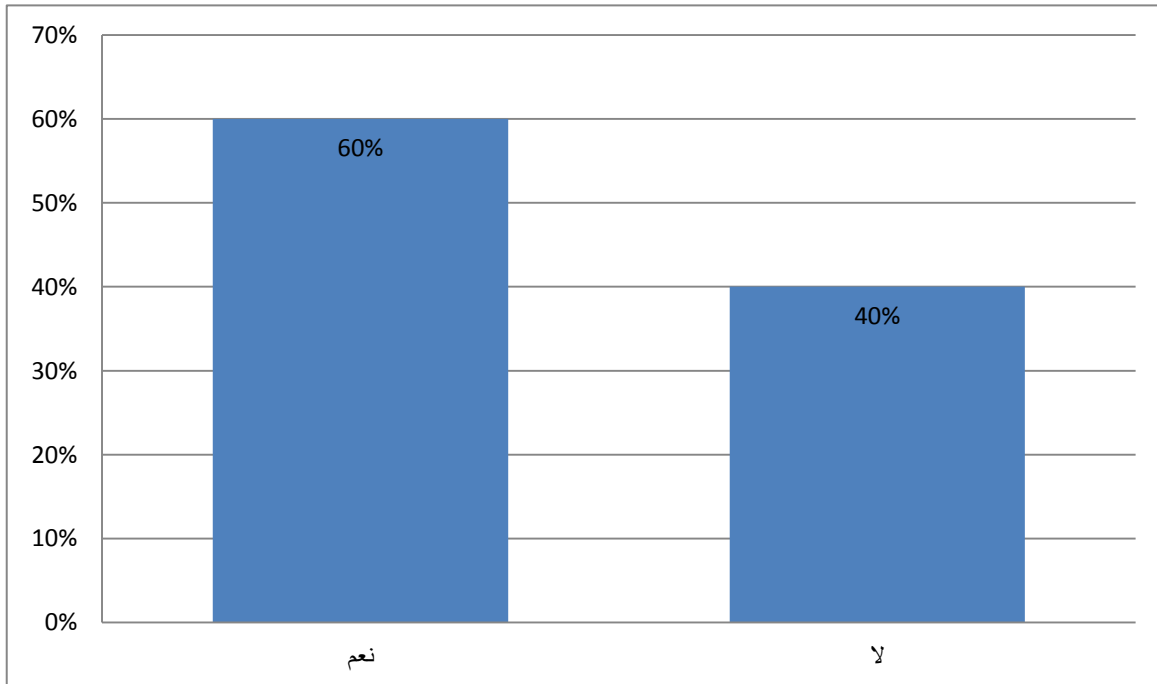


الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 13: يبين مدى اتاحة الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كورونا.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	06	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

نلاحظ من هذا الجدول؛ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، وتقدر بـ 60% تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كورونا، بينما 40% من أفراد العينة لم يشاركوا في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كوفيد وقد يكون ذلك راجع للمنصب الإداري الذي يتولاه أفراد العينة الشكل رقم 14: يبين مدى اتاحة الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كورونا.



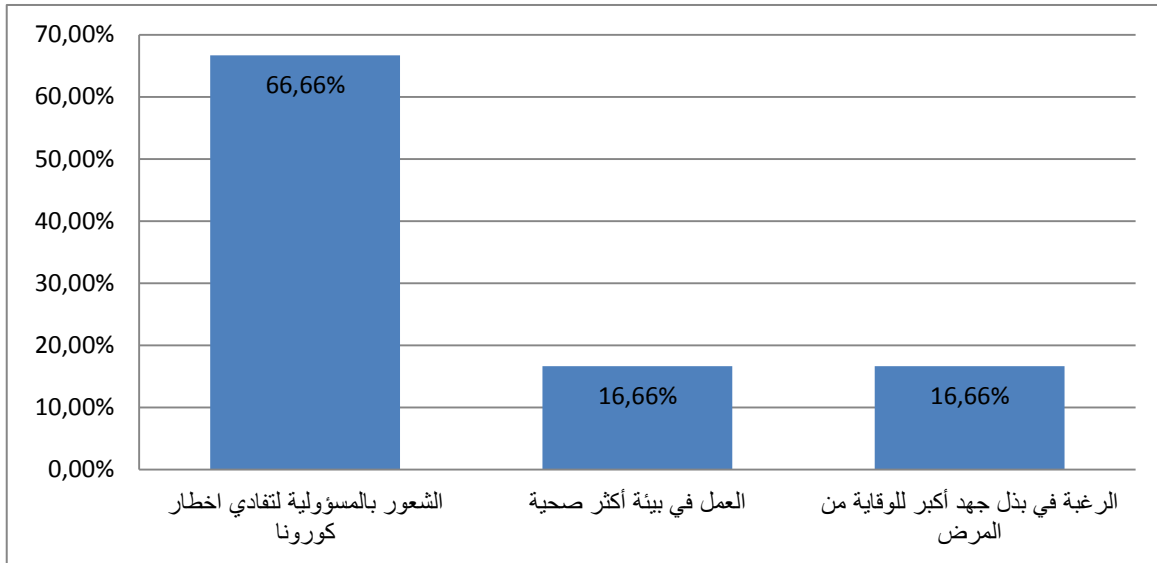
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 14: إذا كانت الاجابة " بنعم " هل يؤدي ذلك إلى:

المتغير	التكرار	النسبة %
الشعور بالمسؤولية لتفادي اخطار كورونا	4	66.66%
العمل في بيئة أكثر صحية	1	16.66%
الرغبة في بذل جهد أكبر للوقاية من المرض	1	16.66%
المجموع	6	100%

هنا نلاحظ أن معظم من أفراد العينة الذين اقرروا بأن اتاحة الفرصة في اتخاذ القرار يساهم في الشعور بالمسؤولية لتفادي اخطار كورونا بالدرجة الأولى بنسبة 66.66%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أن اتاحة الفرصة في اتخاذ القرار يكون راجع للعمل في بيئة أكثر صحية و الرغبة في بذل جهد أكبر للوقاية من المرض بنسبة 16.66% ، وهو ما يؤشر على أن ثقافة المؤسسة تسعى من خلال المرونة في اشراك القرار مع الموظفين

الشكل رقم 15: إذا كانت الاجابة " بنعم " هل يؤدي ذلك إلى:



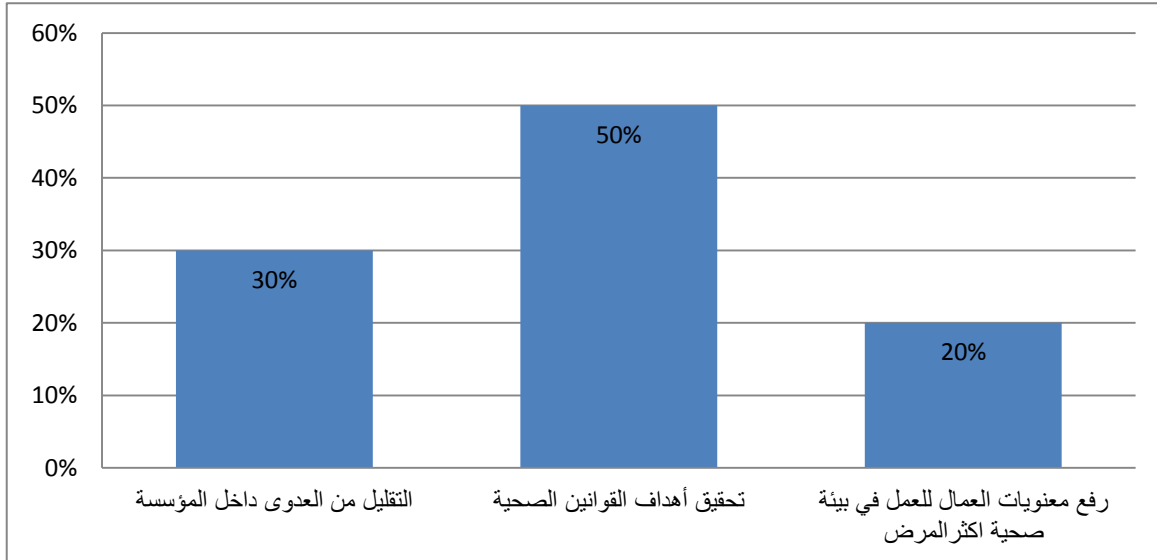
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 15: يبين أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

المتغير	التكرار	النسبة %
التقليل من العدوى داخل المؤسسة	03	30%
تحقيق أهداف القوانين الصحية	05	50%
رفع معنويات العمال للعمل في بيئة صحية أكثر	02	20%
المجموع	10	100%

هنا نلاحظ أن معظم من أفراد العينة الذين اقرروا بأن اشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق أهداف القوانين الصحية بنسبة 50%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أن اشراك العاملين في اتخاذ القرار في اتخاذ القرار يساعد على التقليل من العدوى داخل المؤسسة بنسبة 30%، أما نسبة 20% فرأت أن أهمية اشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في رفع معنويات العمال للعمل في بيئة صحية أكثر وهو ما يبين أن العاملين يرون أن اهداف المؤسسة هي الاولى بالرعاية مقارنة بالاجابة الاخرى مما يعطينا تفسيراً على أن ثقافة الانتماء سادة في لدى العاملين.

الشكل رقم 16: يبين أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.



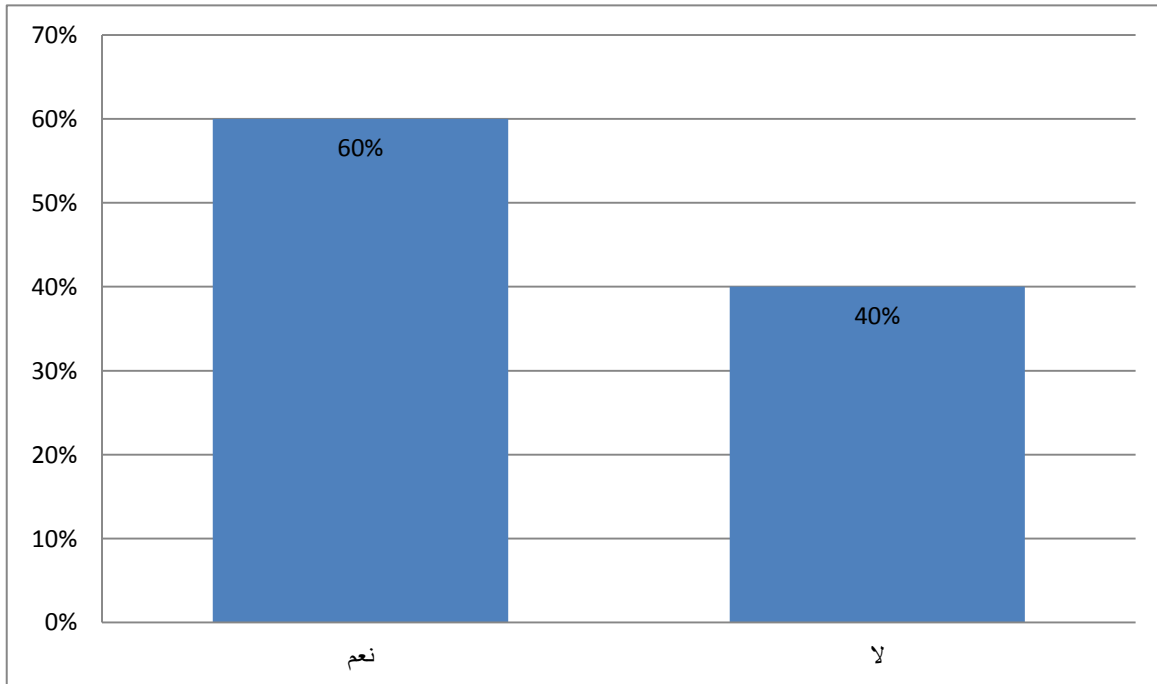
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 16: يبين المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من آثار أزمة كورونا.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	6	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من آثار أزمة كورونا ، وجدنا اعلى نسبة المؤوية اجابت بنعم بنسبة 60% ، بينما توزعت النسبة المتبقية التي اجابت بالنفي 40% وعليه تظهر أهمية المشاركة في القرارات من اجل ادارة الازمات.

الشكل رقم 17: يبين المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من آثار أزمة كورونا.



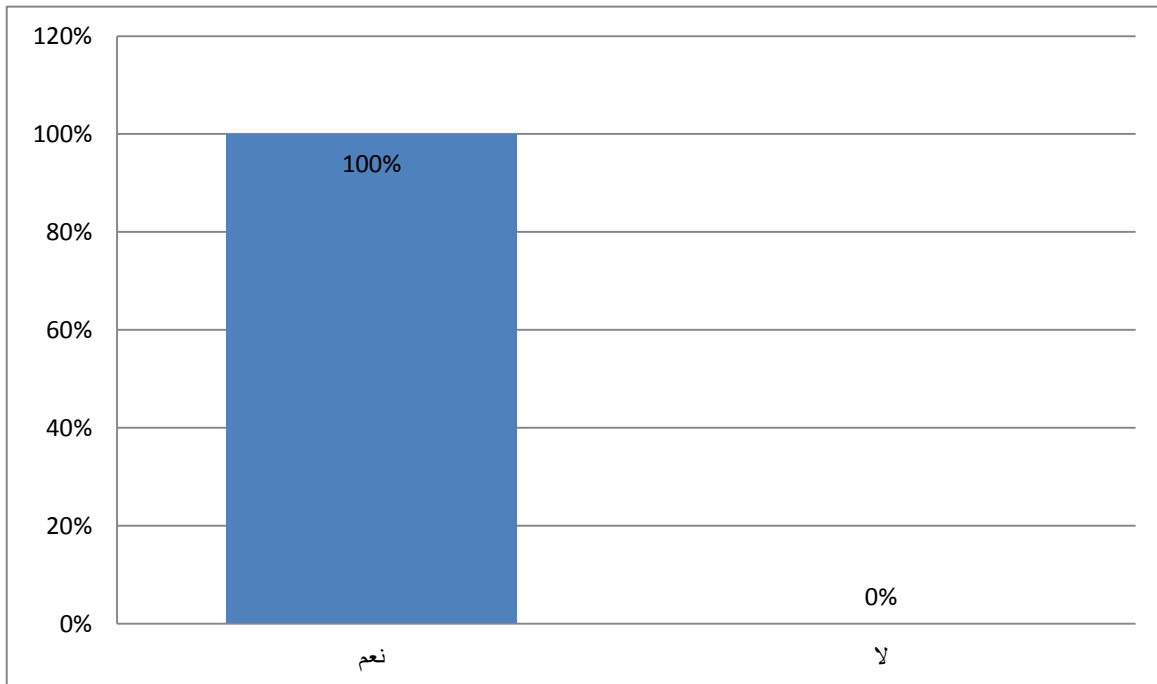
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 17: يبين مدى قيام المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الإصابة بمرض كوفيد

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الإصابة بمرض كوفيد بنسبة المؤوية اجابت بنعم بنسبة 100% ، وعليه يظهر حرص المؤسسة على مواجهة ازمة كوفيد داخل المؤسسة من خلال التعليمات

الشكل رقم 18: يبين مدى قيام المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الإصابة بمرض كوفيد



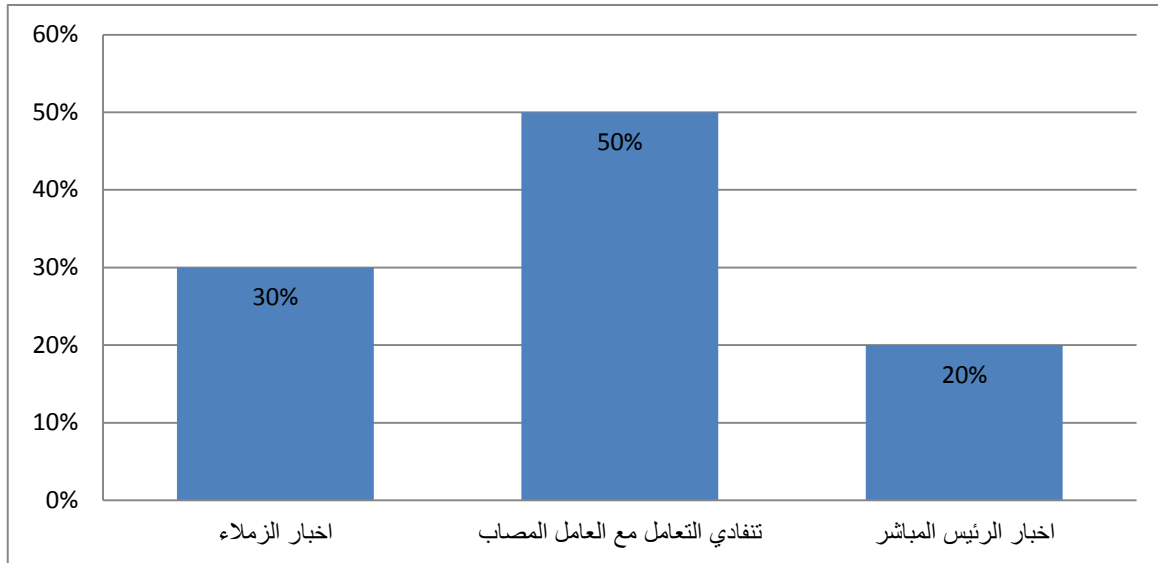
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 18: يبين ردة فعل العامل في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا .

المتغير	التكرار	النسبة %
اخبار الزملاء	03	30%
تنفادي التعامل مع العامل المصاب	05	50%
اخبار الرئيس المباشر	02	20%
المجموع	10	100%

هنا نلاحظ أن معظم من أفراد العينة الذين اقرؤا بأنه في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا يتفادون التعامل مع العامل المصاب بنسبة 50%، في حين بلغت نسبة الذين يرون في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا يقومون باخبار الزملاء بنسبة 30% ، أما نسبة 20% فتقوم باخبار الرئيس المباشر عند معرفة إصابة احد العاملين بالفيروس وهو ما يظهر تدني ثقافة الابلاغ لدى العاملين

الشكل رقم 19: يبين ردة فعل العامل في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا .



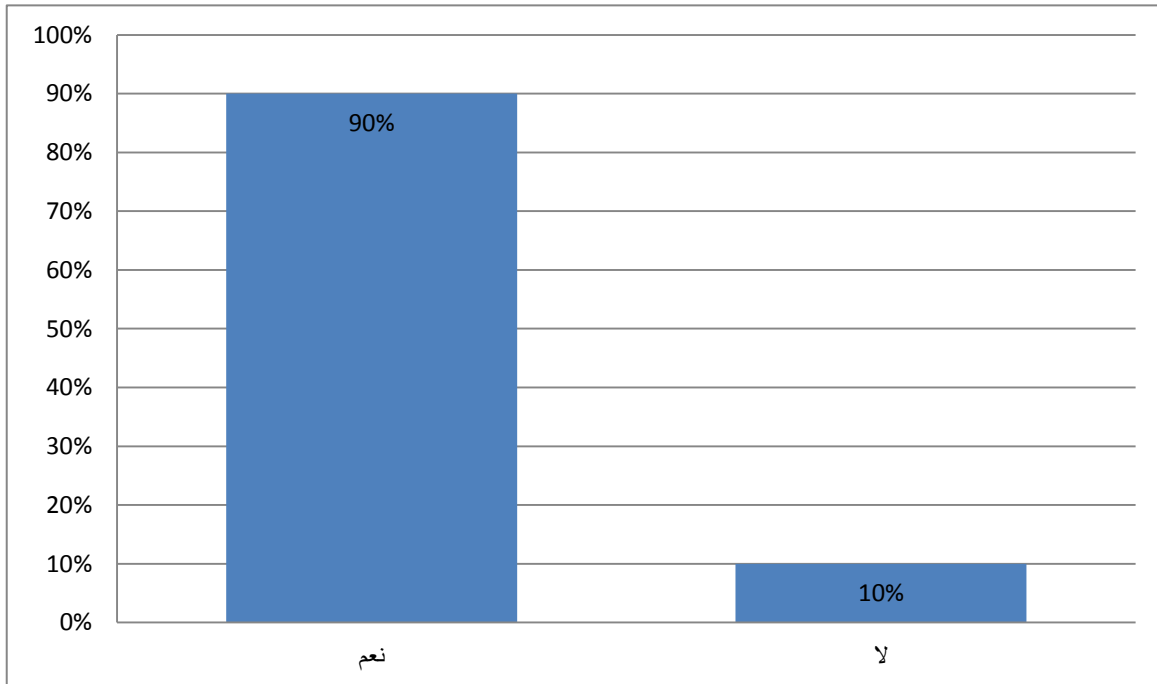
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 19: يبين مدى تلقي العامل النصائح والتوجيهات من قبل رئيسه في العمل فيما يخص تعليمات الوقاية من فيروس كورونا

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن وجدنا اعلى نسبة المؤوية اجابت بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل رئيسهم في العمل فيما يخص تعليمات الوقاية من فيروس كورونا بنسبة 90% ، بينما توزعت النسبة المتبقية التي اجابت بالنفي 10% وعليه تظهر مسؤولية القادة في مواجهة فيروس كوفيد

الشكل رقم 20: يبين مدى تلقي العامل النصائح والتوجيهات من قبل رئيسه في العمل فيما يخص تعليمات الوقاية من فيروس كورونا



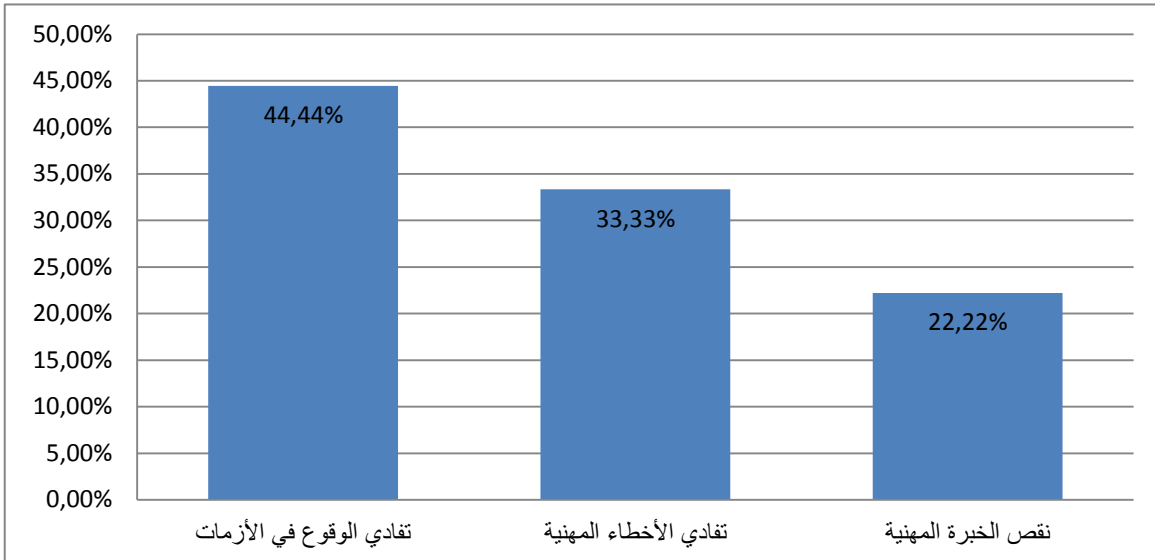
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 20: في حالة الإجابة " بنعم"، لماذا؟

المتغير	التكرار	النسبة%
تفادي الوقوع في الأزمات	4	44,44%
تفادي الأخطاء المهنية	3	33,33%
نقص الخبرة المهنية	2	22,22%
المجموع	09	100%

هنا نلاحظ أن معظم من أفراد العينة الذين اقرروا بأنه تفادي الوقوع في الأزمات بنسبة 44.44%، في حين بلغت نسبة الذين يرون أنه تفادي الأخطاء المهنية بنسبة 33.33% ، أما نسبة 22.22% فترج ذلك لنقص الخبرة المهنية .

الشكل رقم 21: في حالة الإجابة " بنعم"، لماذا؟



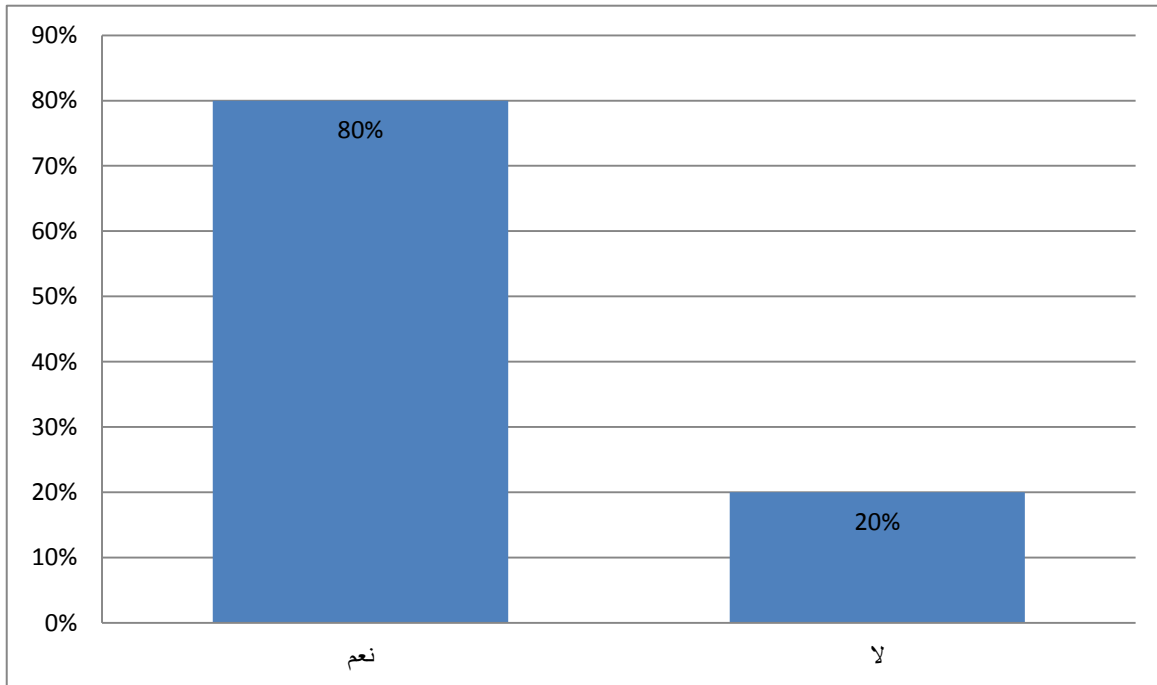
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 21: يبين أثرًا لصرامة في العمل تؤثر في التقليل من آثار أزمة كورونا.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	08	80%
لا	02	20%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول وجدنا أعلى نسبة المؤيدين اجابت الصرامة في العمل تؤثر على التقليل من آثار أزمة كورونا بنسبة 80% ، بينما توزعت النسبة المتبقية التي اجابت بالنفي 20% وعليه تظهر أهمية ثقافة الالتزام التنظيمي في التقليل من آثار أزمة كوفيد

الشكل رقم 22: يبين أثرًا لصرامة في العمل تؤثر في التقليل من آثار أزمة كورونا.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

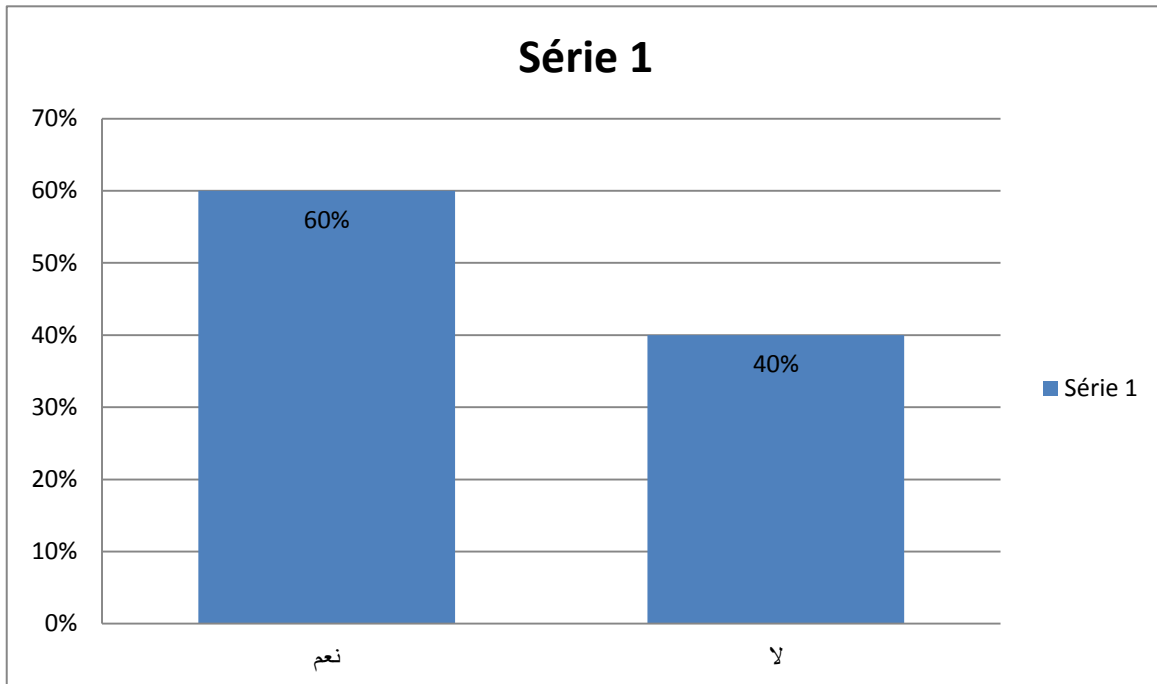
المحور الرابع: تعمل الثقافة التنظيمية على التنبؤ واختيار اسلوب حل الزمة في ظل جائحة كورونا

الجدول رقم 22: يبين لامكانية ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية اثر على مدى قدرة الفرد على التنبؤ بالازمة

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	6	60%
لا	04	40%
المجموع	10	100%

يتضح من هذا الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجالوا بأن يمكن لمدى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية اثر على مدى قدرة الفرد على التنبؤ بالازمة بنسبة 60%، واجابت نسبة 40% بأنه لا علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية والتنبؤ بالازمات

الشكل رقم 23: يبين لامكانية ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية اثر على مدى قدرة الفرد على التنبؤ بالازمة



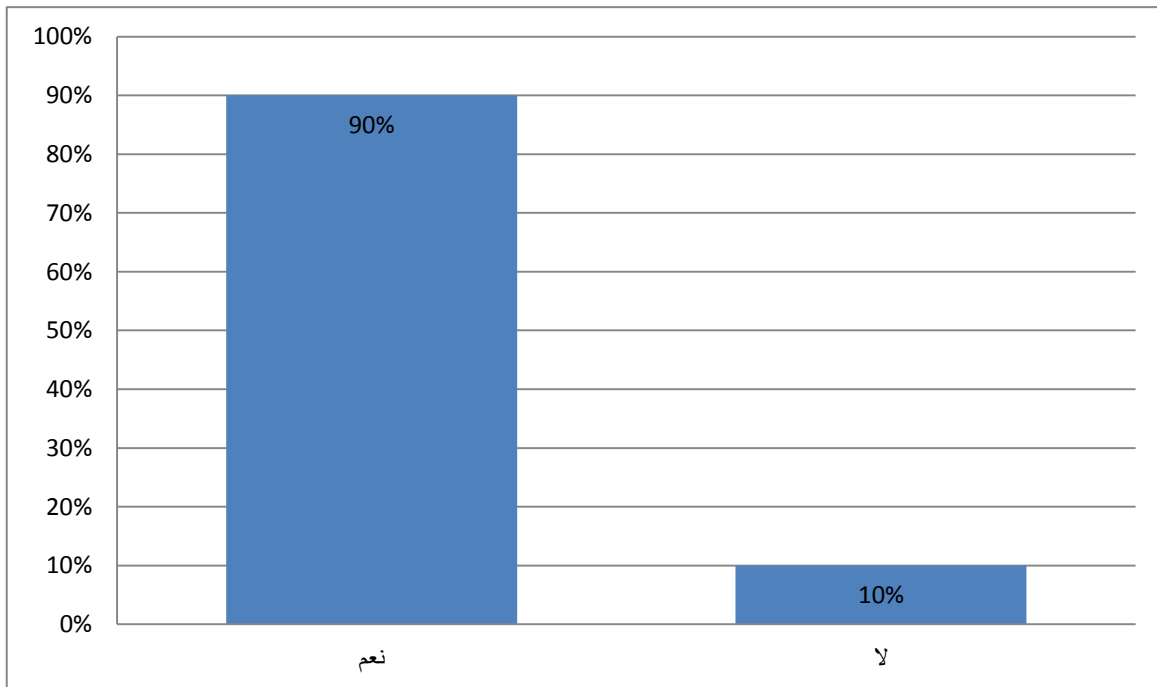
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول 23: يبين كيفية اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات.

المتغير	التكرار	النسبة%
لا	9	90%
نعم	1	10%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة عالية تقدر بـ 90% من أفراد العينة، ترى أنه لا يتم اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات ، بينما يرى باقي المبحوثين والمقدرين بـ 10% للفئة التي ترى أنه يتم اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات و هذا ما بين مستوى اشراك العاملين في مسؤولية ادارة الازمة .

الشكل 24: يبين كيفية اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات.



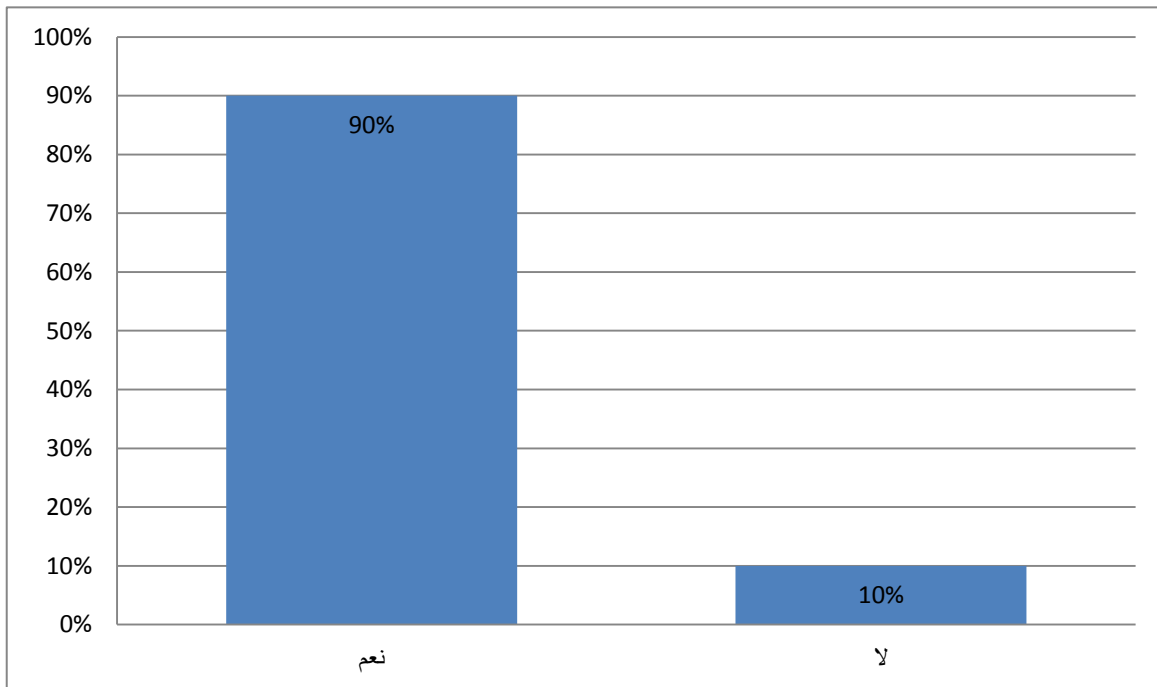
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 24: يبين مدى ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة .

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

نلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة عالية تقدر بـ 90% من أفراد العينة، ترى أنه ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة ، بينما يرى باقي المبحوثين والمقربين بـ 10% للفئة التي ترى أنه لا ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة و هذا ما يعكس نتائج الحدول السابق بارتفاع مستوى ثقافة فريق العمل في المؤسسة محل الدراسة .

الشكل رقم 25: يبين مدى ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة .



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الاستنتاج العام

على ضوء ما تقدم ونظرا لما تم تقديمه من فرضيات للدراسة نستنتج مات يلي :
الفرضية الاولى داخل المنظمة هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية للعمال وادارة الازمة داخل المنظمة

من خلال النتائج المتوصل اليها لاحظنا علاقة كبيرة بين الثقافة التنظيمية ادارة الازمات من خلال الابعاد التنظيمية الخاصة بمستوى الثقافة التنظيمية مما يتوافق مع دراسة ابتهاج شكري شبير 2007 التي رأت ان الثقافة التنظيمية عنصر مهم في ادارة الازمات وكذا دراسة علي عوض الوقفي 2009 التي تؤكد على وجود توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء، وكذا دراسة رمضان عقيلة علي المرعي 2016 التي اقرت وجود دور هام للثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة ادارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الليبية حيث تبين وجود علاقة واثر للثقافة التنظيمية على كفاءة ادارة الازمات

الفرضية الثاني: تعمل الثقافة التنظيمية في تحديد نمط ادارة الازمة

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي انطلقت منها حول أن الثقافة التنظيمية تعمل في تحديد نمط ادارة الازمة وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة رهام راسم عودة 2008 التي اسفرت دراستها أن عملية التخطيط لادارة الأزمات ومن اجل ذلك يجب توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية و ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات و ضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيدا في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات

الفرضية الثالث: تعمل الثقافة التنظيمية على حل الازمات داخل المنظمة.

في تحليل نتائج الفرضية الاخير وافقت دراستنا دراسة كل من ابتهاج شكري شبير 2007 ودراسة رهام راسم عودة 2008 ودراسة علي عوض الوقفي 2009 ودراسة رمضان عقيلة علي المرعي 2016 ودراسة طمار محمد و رتيمي الفضيل 2021 التي أكت كلها على أن الثقافة التنظيمية تعمل على حل الازمات من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وبناء فريق عمل لمواجهة الازمات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مما سبق نلاحظ أن ادارة الازمات في سونلغاز تعمل بشكل كبير على التقليل من اثار جائحة كورونا وذلك كم خلال بناء التخطيط الاستراتيجي من خلال التنبؤ الوقائي على مستوى سونلغاز الوطنية واخيرا يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات في سونلغاز له دور فعال في التقليل من اثار كوفيد 19، والتنبؤ بالازمات المستقبلية .

الخطاتمة

الخاتمة

لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع الثقافة التنظيمية و واثرها في إدارة الازمات عند عمال سونلغاز بالاغواط ، بحيث تم معالجة الموضوع من كلا الجانبين النظري و التطبيقي، بهدف ملامستها على أرض الواقع، لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي لها تأثير و علاقة واضحة على ادارة الازمة بالمنظمة وفق أساليب و فلسفة إدارية عقلية، بحيث يتم إستغلال هذه الأخيرة من أجل تشكيلها كدافع لاتخاذ القرار، و التي لها علاقة بمدى تماسك هذه الأخيرة في البيئة الداخلية و ذلك من خلال ترسيخ الثقافة التي تحملها المؤسسة للأفراد العاملين بها كالتقدير و الإحترام المتبادل بين الأفراد نتاج قيم و عادات و أعراف و توقعات تنظيمية، تحملها هذه الثقافة و تؤثر على سلوك العاملين يعتبر المورد البشري دعامة من الدعامات التي تركز عليها المنظمة و الإدارة الحديثة لتحقيق أهدافها و تحقيق الصدارة في سوق العمل، وهي لا تستطيع أن تعمل بكفاءة و فعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة و مستوياتها المختلفة، ولكن هذه التفاعلات كما ذكر سابقا لا تتم دائما في جو مسقدر بسبب ازمات تصيب المؤسسة.

وما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أن وجود ثقافة تنظيمية عالية في مصلحة ادارة الازمات من خلال فعالية المرد البشري و اندماجه في عمليات الاشراف في اتخاذ القرار و احترامه للقوانين من اجل إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا، و هذا ما يفسر للتعليمات الخاصة بالاجراءات الصحية، حيث وجدنا ان عمال سونلغاز يعملون كفريق من اجل الاستجابة للقواعد الصحية في العمل .

ومما سبق يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات من اجل تفعيل اكثر لإدارة الازمات في المستقبل:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية وجعلها أولوية في أعمال ادارة الموارد البشرية.
- اخذ بعين الاعتبارها جائحة كورونا من اجل التنبؤ المبكر للازمات.
- ضرورة تغيير نظرة العامل للقوانين المفروضة عليه ونشر ثقافة المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

الخاتمة

- الاستثمار في بعض القيم التي ظهرت مع ظهور الوباء كقيم التضامن والتكافل مع ضرورة التركيز على اخلاقيات العمل .
- تكريس ثقافة الوعي الصحي والمواجهة الجماعية للزمات

المراجع

المراجع

الكتب

- أحمد إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م
- توفيق عبد الرحمن: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بريك)، 2004م
- جمال الدين بن منظور، لسان العرب ، (ط3)، الجزء الثاني ، دار إحياء التراث العربي، بيروت - لبنان، سنة 1993
- حريم حسين ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، ط1، عمان : دار زهران، 1999
- حسن رواية ، السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية، 2003
- الحملوي محمد رشاد:"إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995
- الحملوي عز الدين، أحمد جلال : " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990م
- الحملوي محمد رشاد:" التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995
- الحوطي، تجربة صنع المدير العربي" ، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م
- الخصيري محسن أحمد:" إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية " ، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،، 2002
- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2004.
- الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002
- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث العلوم السلوكية، ط1 ، مكتبة العبيكان، الرياض،السعودية،1995
- الصباب أحمد عبدالله ، وآخرون ، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة،،2002
- عباس، صلاح:" إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م
- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارنة)، ط1، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث،،1995
- العساف صالح حمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط3، الرياض : مكتبة العبيكان،2003

المراجع

- عليوة السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997
- عليوة، السيد : " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997
- غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998
- فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999،
- قدري علي عبد الحميد، إدارة الازمات والجمهور، القاهرة، مكتبة مدبولي، 2001
- محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000
- محمود سلمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط01 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2002.
- المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999
- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006
- يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين، طاكسيج للدراسات و النشر و التوزيع، الجزائر 2007

المقالات

- أبو شامة عباس: " إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م4، ع3، 1995م
- الأعرجي عاصم محمد و دقاسة مأمون محمد: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة ، م39، ع4، 2000م
- البدائية نياي، وعلي محمد العضالية ، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود، 1996.
- السواط طلق، وسعود العتيبي ، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة، 1998.

المراجع

- عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة مسح وتقويم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جانفي أفريل 1999
- عشماوي، سعد الدين: "إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2، 1996م
- هيجان عبدالرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1992

المؤتمرات

- حريم حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة، 2005
- عبد الرحمن عبد الرحمن محمد: "إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994

المذكرات

- عبد الرحمن فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003.

المواقع الالكترونية

- WWW.emro.who.int/ar/cov.org

الملاحق

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إستمارة :

أثر الثقافة التنظيمية في ادارة الازمات

ملاحظة 1: بين أيديكم استمارة مقابلة أثر الثقافة التنظيمية في ادارة الازمات ، تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وتتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

ملاحظة 2: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

إشراف الدكتور

إعداد الطالب

- عاشور فضيلة

• رويبة بشير

السنة الجامعية 2022-2023

المحور الاول: البيانات الشخصية

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

ذكر

انثى

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

29-20

39-30

49-40

اكثر من 50 سنة

3.توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4. توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

اقل من 05 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

من 10سنوات الى 15 سنة

من 15سنة الى 20 سنة

المحور الثاني: علاقة بين الثقافة التنظيمية للعمال وادارة الازمة داخل المنظمة

5-هل أنت على اطلاع على القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد؟

نعم

لا

6-إذا كانت الإجابة بنعم من خلال:

الاطلاع على القانون الداخلي

من خلال المشرف المباشر

من خلال زملاء العمل.

7-هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل خلال أزمة كوفيد؟

نعم

لا

8-هل تحترم القوانين المعمول بها خلال أزمة كوفيد؟

نعم

لا

9-إذا كانت إجابتك " بنعم "، لماذا؟

-الخوف من العدوى

الخوف من التعرض للعقوبات

الضمير المهني.

10- هل تعتقد أن الالتزام بالقوانين يساهم في الحد أزمة كوفيد؟

نعم

لا

11- هل تتوفر المؤسسة على الإمكانيات المادية لمواجهة أزمة كوفيد؟

نعم

لا

المحور الثالث: تعمل الثقافة التنظيمية على حل الازمات داخل المنظمة

12- هل هناك دور للقيم التنظيمية في مواجهة أزمة كورونا؟

نعم

لا

13- هل تتاح لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن أزمة كورونا؟

نعم

لا

14- إذا كانت الاجابة " بنعم " هل يؤدي ذلك إلى:

الشعور بالمسؤولية لتفادي اخطار كورونا

العمل في بيئة أكثر صحية

الرغبة في بذل جهد أكبر للوقاية من المرض

15- ما هي أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

التقليل من العدوى داخل المؤسسة

تحقيق أهداف القوانين الصحية

رفع معنويات العمال للعمل في بيئة صحية أكثر

16- هل تعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من فرصة التقليل من أثار أزمة كورونا؟

نعم

لا

17- هل تقوم المؤسسة بوضع تعليمات إدارية تجنب العامل الإصابة بمرض كوفيد؟

نعم

لا

18- في حالة تعرض أحد العمال لفيروس كورونا هل تقوم؟

اخبار الرئيس المباشر

تحقيق أهداف القوانين الصحية

تنفادي التعامل مع العامل المصاب

19- هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل رئيسك في العمل فيما يخص تعليمات الوقاية من فيروس

كورونا؟

نعم

لا

20- في حالة الإجابة " بنعم"، لماذا؟

تفادي الوقوع في الأزمات

-نقص الخبرة المهنية

-تفادي الأخطاء المهنية

21- هل الصرامة في العمل تؤثر على التقليل من اثار أزمة كورونا؟

نعم

لا

المحور الرابع: تعمل الثقافة التنظيمية على التنبؤ واختيار اسلوب حل الزمة في ظل جائحة كورونا

22: هل يمكن لمدى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية اثر على مدى قدرة الفرد على التنبوء بالازمة؟

نعم

لا

23. هل يتم اختيار طريقة ادارة الازمة بحسب نمط الثقافة التنظيمية الفردية لقائد فريق ادارة الازمات؟

نعم

لا

24: هل يتم ادماج جميع افراد فريق ادارة الازمة في اختيار اسلوب ادارة الازمة ؟

نعم

لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار للبحر بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تحت

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) :

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 200033.88.3. الصادرة بتاريخ

: 20.1.16. / 14.1.14. عن دائرة : ولاية : إلى

رقم التسجيل : 1717.39.00.8918.7.

التخصص : وعمل

عنوان منكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز منكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصى وفقا للمنهجية المتعارف عليها فى البحث العلمى وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أى مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يتربط عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلى
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط فى :

توقيع الطالب (ة) :