



جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

أثر ثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية  
دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -

إشراف الأستاذ (ة):

- عمر عمروش

من إعداد:

- فيروز بدري

- بسمة سليمي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فريد راهم	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
عمر عمروش	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقرا
صالح محرز	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْلَىٰ صَالِحًا تُرْضَاهُ وَأَخْلَتِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19)" (سورة النمل)

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذه المذكرة ويسر لنا سبل إتمامها ويعود له الفضل الكامل. نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف "عمر عمروش" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة راجين من الله عز وجل أن يسد خطاه ويحقق مبعاه، دون أن ننسى جميع أساتذة الكلية على ما قدموه لنا طيلة خمس سنوات. كما نشكر كل عمال شركة مناجم الفوسفات في تبسة على مساعدتهم وتقديم كل التسهيلات لإجراء دراستنا الميدانية.

وأيضاً الشكر موصول إلى كل الزملاء وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإتمام هذه الدراسة.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

# الفهرس العام

الرقم	العنوان
	شكر و عرفان
IV-I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: طبيعة إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة	
02	مقدمة الفصل:
03	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الأزمات
03	المطلب الأول: المدخل إلى مفهوم الأزمة
03	- أولاً: تعريف الأزمة وخصائصها
05	- ثانياً: أنواع الأزمة
07	- ثالثاً: أسباب الأزمة
08	- رابعاً: دورة حياة الأزمة
09	المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة الأزمات
10	- أولاً: مفهوم إدارة الأزمات
12	- ثانياً: متطلبات إدارة الأزمات وشروط نجاحها
13	- ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات وخطوات التعامل معها
15	- رابعاً: الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات
18	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كأحد أهم متطلبات إدارة لأزمات
18	أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية
18	ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية
19	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات
19	رابعاً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات
20	المبحث الثاني: عموميات حول القرارات الإدارية وجودتها
20	المطلب الأول: مفهوم القرارات الإدارية

20	أولاً: تعريف القرار الإداري
22	ثانياً: أركان القرار الإداري
24	ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية
26	المطلب الثاني: آليات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة
26	أولاً: تعريف اتخاذ القرارات الإدارية
27	ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية
28	ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية
29	رابعاً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
30	المطلب الثالث: جودة القرارات الإدارية
30	أولاً: تعريف جودة القرارات الإدارية
31	ثانياً: متطلبات جودة القرارات الإدارية
32	ثالثاً: عناصر جودة القرارات الإدارية
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
34	أولاً: دراسة (فكري، 2019).
34	ثانياً: دراسة (كراز وعكاش، 2016).
35	ثالثاً: دراسة (سهيل ابو حليلة، 2013)
35	رابعاً: دراسة (يونخلة، 2007)
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
36	أولاً: دراسة (Inayah, 2017)
37	ثانياً: دراسة (lowhagen, 2015)
37	ثالثاً: دراسة (spingler, 2011)
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
38	أولاً: أوجه التشابه
38	ثانياً: أوجه الاختلاف
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة أثر ثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر-	
42	مقدمة الفصل:
43	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.
43	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-
43	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-
44	المطلب الثالث: وصف الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-بئر العاتر-
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
48	أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
49	ثانياً: أدوات جمع المعلومات
49	ثالثاً: بناء أداة الدراسة (الاستمارة)
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات العامة ومتغيرات الدراسة
52	أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
55	ثانياً: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
64	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
64	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
64	ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
69	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
71	خُلاصة الفصل
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
81	الملاحق
الملخص	

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	01
48	اختيار حجم عينة الدراسة وتوزيع الاستمارة	02
50	توزيع محاور وأبعاد الاستبيان	03
51	مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الاستمارة	04
51	تحديد اتجاه استجابات عينة الدراسة	05
52	معاملات ثبات ألفا كرونباخ "Alpha cronbach" لمحاور الاستمارة.	06
53	توزيع العينة حسب متغير الجنس	07
53	توزيع العينة حسب متغير السن	08
54	توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	09
54	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
55	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
56	تقييم مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات	12
58	تقييم مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات	13
59	نتائج إجابات العينة على "التعلم المستمر من الأزمات السابقة"	14
60	تائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد "وقت اتخاذ القرار"	15
61	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد "قبول القرار"	16
62	تائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد "المشاركة في اتخاذ القرار"	17
63	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد "سهولة تنفيذ القرار"	18
64	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	19
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	20
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	21
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22
68	تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعا لاختلاف المركز الوظيفي	23
69	تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعا لاختلاف الخبرة المهنية	24
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	25

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

---

الرقم	العنوان	الرقم
13	مراحل إدارة الأزمة	01
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -	02

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

# فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
82	استمارة الاستبيان .	01
86	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة	02
88	اختبار التوزيع الطبيعي	03
89	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	04
90	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	05
91	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	06
92	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:	07
93	اختبار الفرضية الرئيسية:	08
95	اتفاقية التربص.	09

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

تمثل الأزمات في القرن الحادي والعشرين جزءاً مهماً في حياة المؤسسات، كونها تتعرض لها يومياً على اختلاف درجة شدتها وطبيعتها، وبالتالي لا بد من إدارتها بشكل فعال من أجل ضمان استمراريته ودون تهديد لبقائها، وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد من القدم إلا أن وعي متخذي القرارات لأهمية إدارتها لم يظهر إلا في الآونة الأخيرة على الرغم من صعوبة وضع حد فاصل بين مختلف الأزمات التي تصيب الكيانات التنظيمية خصوصاً مع اختلاف زوايا التطرق إليها، إلا أنها تشترك دائماً مع بعضها البعض في مجموعة من الخصائص مثل التهديد وضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات، ونقص المعلومات وعدم دقتها والمفاجأة والتي من شأنها أن تُحد من جهود إدارة الأزمة بالمؤسسات.

كما تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات المعاصرة، فهي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، فهي عبارة عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة بداخلها وفي سلوك الأفراد العاملين. كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المؤسسات المختلفة وتساهم في تحديد السلوكيات المؤثرة على تصرفات أعضائها، وذلك من خلال غرس روح المبادرة والابتكار وحرية التصرف والعمل الجماعي وتشجيع كذلك على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة بهدف زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى أدائهم، الأمر الذي يساهم بشكل واضح في مواجهة الأزمات التنظيمية التي تواجه تلك المؤسسات.

حيث يتطلب تفعيل أداء العاملين في المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغييرات إيجابية في أساليب مواجهة الأزمات، وإدخال قيم ومعتقدات تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تحسّن من جودة اتخاذ القرارات الإدارية المتخذة لمواجهة الأزمات التي تمر بها المؤسسة. وبالتالي فإن اختلاف الثقافات السائدة في المؤسسات يؤثر على درجة الوعي بالأزمات والذي له تأثير مباشر على إدارة المؤسسة، ودرجة الوعي بالأزمات تعني مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على استشعار إشارات الإنذار المبكر لأي أزمة يحتمل حدوثها وذلك لرسم خارطة لمخذي القرار بالمؤسسة وبناء رؤية مستقبلية لمعالجة الأزمة، ومن ثم تكون انطلاقة لبناء قرار إداري سليم وتوفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب لمعالجة وإدارة الأزمات وفق الأساليب المناسبة، همّ ما وفرت الإدارة أدوات وتقنيات لمواجهة الأزمات في مختلف مراحلها فإن العنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه، ولا يمكن تحقيق إدارة فعالة للأزمات من دون توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة للتعامل مع الأزمات في كافة مراحلها.

• الإشكالية:

بناء على ما سبق فإن معالم إشكالية البحث تبرز من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:  
ما أثر ثقافة إدارة الأزمات على تحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر-؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي بوضوح، تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى تبني المؤسسة أسلوب الإدارة (النبأقة أو المبادرة) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية؟
  - ما مدى تبني المؤسسة أسلوب الإدارة (إرد الفعل) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية؟
  - هل توجد علاقة أثر بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وتحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسة؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للبيانات العامة؟
- ♦ فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على مجمل الأسئلة المطروحة؛ تم وضع الفرضيات الآتية:

\* الفرضية الرئيسية: تنص على ما يلي:

- لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-.

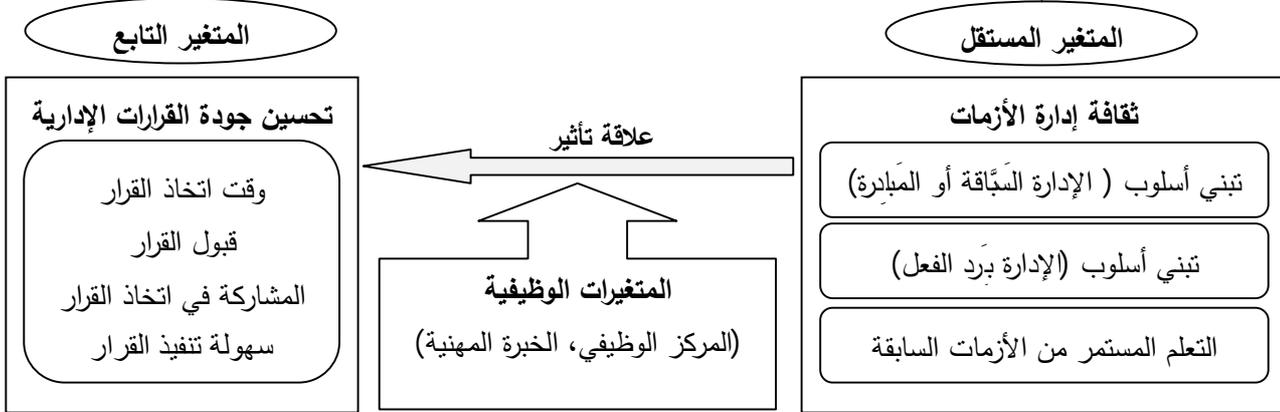
\* الفرضيات الفرعية:

تتفرع الفرضية الرئيسية بدورها؛ إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- ⇒ الفرضية الفرعية الأولى (ف1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تبني أسلوب ( الإدارة السبأقة أو المبلدرة) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر-.
- ⇒ الفرضية الفرعية الثانية (ف2): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-.
- ⇒ الفرضية الفرعية الثالثة (ف3): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-.

➔ **الفرضية الفرعية الرابعة (ف4):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعاً لاختلاف (المركز الوظيفي والخبرة المهنية).

◆ **أنموذج الدراسة:** لقد تم تحديد نموذج الدراسة على النحو الآتي:



◆ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية كونه يعالج موضوع الأزمات من منظور جديد، وهو منظور ثقافة المنظمة التي هي السلوكيات والقيم والمعتقدات الراسخة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، التي تبرز من خلال السلوكيات التي يقوم بها العاملين، هذا من جانب، ومن جانب آخر تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال محاولة الربط بين ثقافة إدارة الأزمات، وتحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة.

◆ **أهداف الدراسة:** يمكن إبراز أهداف البحث، وقيمه العملية في النقاط الآتية:

\* معرفة الأزمات التي مرت بها مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر-، وكيفية مواجهتها؛ واتخاذ القرارات بشأنها.

\* تقييم واقع اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-.

\* الوقوف على واقع إدارة الأزمات وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة.

\* تقييم مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لأسلوب إدارة أزمات فعال، وأثر ذلك في تحسين جودة القرارات الإدارية المتخذة.

◆ **منهج البحث:**

من أجل معالجة موضوع البحث من مختلف الجوانب، ومحاولة الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المقدمة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى إبراز أهمية ثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أدوات محددة من أدوات التحليل الإحصائي.

◆ **مصطلحات الدراسة:** تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة فيما يلي:

- \* **إدارة الأزمات التنظيمية:** هي العملية الإدارية التنظيمية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بكفاءة، بما يحقق أقل الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت.
- \* **ثقافة إدارة الأزمات التنظيمية:** هي عبارة عن القيم والسلوكيات والمعتقدات، التي تسهم في البيئة المكونة للمؤسسة، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها العاملون مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وكيفية مواجهتها وإدارتها بالشكل المناسب.
- \* **القرارات الإدارية:** هو إفصاح الجهة الإدارية المختصة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون ممكناً وجائزاً قانوناً ابتغاء مصلحة عامة.
- \* **جودة القرارات الإدارية:** هي عبارة عن القرارات الجيدة، التي تهدف إلى حل مشكلة معينة، أو تستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة الإدارية، كما أن جودة القرارات الإدارية عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة تتلاءم مع المشكلة المطروحة.
- ♦ **حدود الدراسة:** من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، ومحاولة فهم مختلف جوانبه؛ يمكن تحديد وحصر مجالاته، والتمثلة في الآتي:
  - \* **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية، بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.
  - \* **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (20 فيفري و19 مارس 2022) من الموسم الجامعي: 2021-2022.
  - \* **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المديرين بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.
  - \* **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على تقييم أثر ثقافة إدارة الأزمات من جوانب محددة، وهي: (مدى تبني أسلوب ( الإدارة السبّاقة أو المبلّرة) في إدارة الأزمات، مدى تبني أسلوب (الإدارة ببد الفعل) في إدارة الأزمات، (التعلم المستمر من الأزمات السابقة) في تحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.
- ♦ **أسباب اختيار الموضوع:** من بين أسباب اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
  - \* ارتباط المفهوم بمجال تخصص "إدارة الأعمال"، مع الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
  - \* وجود رغبة وميول كبيرين في دراسة هذا الموضوع.
  - \* محاولة معرفة مدى تطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات لنظام إدارة الأزمات لما له من أهمية في المحافظة على كيانها وسمعتها.

- ♦ **صعوبات البحث:** لقد واجهت انجاز هذا البحث العديد من الصعوبات يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
  - \* قلة الدراسات السابقة في الموضوع، وخصوصا فيما يتعلق بثقافة إدارة الأزمات.
  - \* نقص المراجع خاصة منها (الكتب والمقالات) المتعلقة بثقافة إدارة الأزمات.
  - \* عدم الإجابة على بعض الأسئلة الخاصة بالاستمارة من قبل بعض المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا أدى إلى صعوبة في تحليل الاستمارة.
- ♦ **هيكل الدراسة:** سيتم تقسيم هذه الدراسة وفق طريقة "IMRAD"\* إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:
  - \* **الفصل الأول:** يحمل عنوان طبيعة إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول الإطار النظري ولمفاهيمي لإدارة الأزمات، في حين يتناول المبحث الثاني عموميات حول القرارات الإدارية وجودتها، أما المبحث الثالث فيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية.
  - \* **الفصل الثاني:** يحمل عنوان دراسة أثر ثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات- بئر العاتر-. حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، يتضمن المبحث الأول نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات، في حين تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة.

---

\*"IMRAD": Introduction, Methods, Results, and Discussion.

الفصل الأول: طبيعة إدارة

الأزمات وإتخاذ القرارات

الإدارية في المؤسسة

## مقدمة الفصل الأول:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الراهن العديد من الأزمات باختلاف أنواعها، سواء كانت تنظيمية أو اقتصادية أو مالية أو تقنية وغيرها...، مما يعيق مسيرتها ووجودها، حيث تمثل الأزمة حالة حرجة قد تفقد القيادة القدرة على التعامل معها، وعليه يتعين على المؤسسة إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها. كما تحظى الثقافة التنظيمية؛ بما فيها الثقافة المتعلقة بإدارة الأزمات بالاهتمام الواضح والكبير حالياً، لكونها قوة خفية تقف دائماً وراء الأنشطة التنظيمية والإنجازات التي يمكن رؤيتها، فهي تُعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، لاعتبارها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال بشكل عام، وخصوصاً فيما يرتبط بقدرتها على مواجهة الأزمات التي قد تصيب كيانها. وبالمقابل، تُعد عملية اتخاذ القرار عامة في مواجهة الأزمات من الخطوات بالغة الأهمية والخطورة معاً، لما لها من سمات معينة تتطلبها في متخذ القرار، من حيث المهارة والقدرة على تطبيق أساليب الإدارة الناجحة، وذلك بما يضمن احتواء الأزمات بشكل جيد والسيطرة عليها.

## المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الأزمات.

يتناول هذا المبحث مصطلحات لها تأثير بالغ ودور فعال في استمرار نشاط المنظمة أو زوالها، والمتمثلة في إدارة الأزمات وكذلك الثقافة التنظيمية، حيث نتطرق إلى مفهوم الأزمة وكيفية إدارتها من أجل التقليل من حدتها ومحاولة الاستفادة من ايجابيتها للحفاظ على ثباتها والدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات والسيطرة عليها.

### المطلب الأول: المدخل إلى مفهوم الأزمة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من المفاهيم حول الأزمة والتعرف على خصائصها وأنواعها وأسباب حدوثها وكذلك دورة حياتها منذ مرحلة ميلادها إلى مرحلة إختفائها.

### أولاً: تعريف الأزمة وخصائصها

#### 1. تعريف الأزمة:

• **تعريف الأزمة لغة:** كلمة -أزمة- مشتقة من فعل أزم أي شدة العض بالفم كله وقيل الأنياب، وقيل إن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله...، وأزم الفرص على فأس اللجام: قبض، ألام القطع بالأنياب والسكين وغيرها. وقيل كذلك أن الأزمة السنة المجدبة.

• **تعريف الأزمة اصطلاحاً:** يمكن إعطاء عدة تعريفات للأزمة كالاتي:

- تُعَوّف الأزمة بأنها: "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد والمنظمات على البقاء، أو هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها".<sup>1</sup>

- ولقد عرفها بيربر (Birber) كذلك بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود على نتائج غير مرغوب فيها إذا ما كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درئ مخاطرها.

- أما هولستي (Holesti) فقد عرفها بأنها: "إحدى مراحل الصراع وأبرز وجوهها المميزة هو إحداث مفاجأة غير متوقعة سببها صراع مسبق".<sup>2</sup>

- وكذلك عرّفَت الأزمة بأنها: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة، ويؤدي إلى اضطراب في سمعتها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد أحمد علي محمود، اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية في إطار المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2019، ص: 12 - 13.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص: 17.

<sup>3</sup> إبراهيم نور الهناء وآخرون، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، العدد (1)، 2019، ص: 568.

- وأيضا عرفت الأزمة بأنها: "خلل مفاجئ يحدث نتيجة لأوضاع غير مستقرة تتضمن انفصام يعلن الانتقال الحتمي من حالة لأخرى. أو هي تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف أو قيم أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار".<sup>1</sup>
- وتُعرف الأزمة في علم الإدارة بأنها: "إدارة الأحداث الطارئة، والوقائع المستجدة التي تهدد المنظمة".<sup>2</sup>
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأزمة هي عبارة عن حدث غير متوقع حيث يصعب التنبؤ بها، وعادة ما تكون مباغته ولا يمكن تجنبها، كما تمثل تهديدا للمؤسسة لكونها تضم سلبيات، وبالتالي فهي نقطة تحول بالنسبة للمؤسسة.
- 2. **خصائصها:** هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص ما يأتي:<sup>3</sup>
- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعالة.
- الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع ...).
- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح "Stakeholders"، وهذا يؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة والى حدوث علاقات جديدة.
- وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة، إذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثر سمعتها (سلبا)، وفقدان بعض المديرين الجيدين لمواقع إدارية مهمة في المنظمة، وزيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المنظمة، والخسارة المالية والسوقية، وربما وقوع انهيار كامل أو شبه كامل للمنظمة.
- محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لفترة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية اللازمة فإنها من الأمور التي تختلف عليها بين الباحثين، ويعتمد طول هذه المدة -وفقا لأراء الباحثين- على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها، أما آثار الأزمة وانعكاساتها فهي قد تمتد لسنوات.

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية للنشر، الأردن، 2016، ص: 13.

<sup>2</sup> وليد الحياي، أسعد العقيلي، إدارة الوقت والأساليب المعوقة في استخداماتها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص: 66.

<sup>3</sup> يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 26-27.

- وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة.
- نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين، وهذا يقود إلى ارتباك واضح في إتخاذ القرارات.
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج بصورة جوهرية.
- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد وضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.
- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر: تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، عدم الانتماء، اللامبالاة...
- كما توجد عدة خصائص تجمع بين آراء الباحثون تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- تمثل تهديدا للمؤسسة والعاملين على حد سواء.
- في ظروف الأزمة يكون هناك نقص في المعلومات وعدم تأكد.
- أحداثها معقدة ومتلاحقة ومتشابكة ويصعب التحكم فيها.
- يمكن تفاديها من خلال الاستعداد الجيد لها إذا كانت من صنع الإنسان.
- غالبا ما تحدث صدمة في البداية وتحول أوضاع المنظمة إلى عدم الاستقرار وتكون النتائج ايجابية وسلبية.
- تفقد زمام السيطرة ويسود فيها عنصر المفاجئة أو السرعة، ويكون هناك خوف وضبابية للمستقبل.

### ثانيا: أنواع الأزمة

- تتعدد التصنيفات التي قدمها الباحثون للأزمات، وفيما يلي بعض هذه التصنيفات لأنواع الأزمات:<sup>2</sup>
1. أنواع الأزمات وفقا لعمق أسباب حدوثها: وتنقسم إلى:
    - أ - أزمات سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث طفرة بشكل فاجئي، وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها، أي أنها أزمة بدون جذور.

<sup>1</sup> عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 107.

<sup>2</sup> سليمان بن ناصر الثويني، برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، العدد (5)، 2017، ص: 116.

ب - أزمة عميقة: وتكون ذات طبيعة شديدة، لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة حيث يتأثر بها بشدة كأزمة الإرهاب.

2. أنواع الأزمات وفقا للبعد الزمني: وتنقسم إلى:

أ - أزمات طارئة ومفاجئة: وهي التي تنشأ بصورة مفاجئة ومداهها الزمني قصير، نتيجة تأثير عوامل خارجية، تتطلب استجابة فورية لمواجهةها، وهي أزمات يصعب توقع حدوثها حيث تحدث دون سابق إنذار.

ب - أزمات مزمنة: وهي أزمات متكررة الحدوث تتراكم مع الوقت، وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة.

3. أنواع الأزمات وفقا للشمول والتأثير: وتنقسم إلى:

أ - أزمات عادية: شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

ب - أزمات خاصة: جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت بها الأزمة.

4. أنواع الأزمات وفقا لموضوعها:

طبقا لهذا المعيار تأخذ الأزمة العديد من الصور أو الأنواع فهناك أزمات: (اجتماعية، اقتصادية،

سياسية، تربوية، فكرية، إدارية). يُوْمكن إبرازها بشيء من التفصيل فيما يلي:<sup>1</sup>

\* أزمة اقتصادية: يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة وتدهورها، الإفلاس، تكس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها.

\* أزمة اجتماعية: تهز المجتمع بأسر، مثل الزلازل، الفيضانات، البراكين، الحرب، وفاة زعيم الأمة.

\* أزمة شخصية: ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين، إلى غير ذلك من المشكلات والأزمات الشخصية.

\* أزمة دولية: وتمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي، الحروب الكبيرة بين أكثر من دولة والتسرب الإشعاعي.

\* أزمة إدارية: وهي التي تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل. نقص المواد الخام، العجز المالي، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا.

<sup>1</sup> جميل محمد خالد، أساسيات الاقتصاد الدولي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 257-258.

### ثالثا: أسباب الأزمة

هناك عدة عوامل تتسبب في وجود الأزمات فهي لا تنشأ مجزئة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها ناتج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وفيما يلي ننتقي أهم الأسباب الداعية لوقوع الأزمات:<sup>1</sup>

**1. سوء الفهم:** وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين (المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور من قبل تبين حقيقتها).

**2. سوء الإدراك:** يختلف كل واحد منا في تفكيره وإدراكه للأمور وبالتالي عندما ندرك الأمور بطريقة غير سليمة يؤدي ذلك إلى سلوكيات خاطئة أو غير سليمة، فنظرة الناس للأشياء تختلف حسب الإفهام، وبالتالي فإن الأمور تتم بناء على الفهم الصحيح أو الخاطئ.

**3. سوء التقدير والتقييم:** وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، هذا بالإضافة إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة.

**4. الإدارة العشوائية:** وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري، ومحطم لإمكانياته، وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط، وعد احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة.

**5. الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف تماما.

**6. اليأس:** اليأس من أخطر مسببات الأزمة حيث يدفع بالشخص إلى الانتفاع وممارسة تصرفات غير واعية وصولا إلى عمليات إرهابية.

**7. الإشاعات:** وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات غالبا ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة من شأنه أن يفجر الأزمة.

**8. استعراض القوة:** وهذا السبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة.

<sup>1</sup> حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات "دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2013"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص: 57-58.

**9. تعارض الأهداف:** إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك.

**10. تفسير المعلومات:** محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول الشخصية، فيتقبل ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يأتي تفسيره للمعلومات مشوبا بنظرة شخصية ضيقة، ويلقي بالمسؤولية على عاتق الخصم.

**11. الضغوط:** فهي من الوسائل الناجحة التي يلجأ إليها كثير من المنظمات، وأحيانا كثير من الدول القوية عسكريا واقتصاديا، وذلك لإحداث أزمة تصب نتائجها في صالح تلك المنظمات، أو الدول الضاغطة بالحصول على تنازلات في بعض المواقف السياسية أو تسهيلات تجارية.

**12. الجمود والتكرار:** بعض المدراء والعاملين يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل، لأنه الطريق الذي يعود بهم سالمين، وهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات، وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث أزمة، فلا يقبلون التغيير والتطوير بسهولة، ويتصفون بالجمود الفكري.<sup>1</sup>

**رابعا: دورة حياة الأزمة:**

هناك خمس مراحل أساسية تمر بها الأزمات كالتالي:<sup>2</sup>

**1. مرحلة الميلاد:** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة بالظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

**2. مرحلة النمو والانتعاش:** عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مسمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش.

<sup>1</sup> حمد محمد حمد المري، مرجع سابق، ص: 58-59.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات "الأسس والتطبيقات"، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 35.

وفي هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها، يطالبونه بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها.

**3. مرحلة النضج:** نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحيانا ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية وبحاسية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الأماكن حصول الأزمة عليها وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا تكون الأزمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل عليه.

**4. مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة وتصبح الأزمة في هذه الحالة كأموج البحر، والكيان الذي حدثت به الأزمة يصبح عرضة لهذه الأمواج إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فإن من لا ينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالاختفاء.

**5. مرحلة الاختفاء:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعا لإعادة البناء والذي يتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة الأزمات

من أجل السيطرة على الأزمات يتوجب على المؤسسات أن تحتوي على إدارة تختص في معالجة الأزمات وهو ما يطلق عليها بإدارة الأزمات التي سنتطرق إلى تعريفها وكذلك الفرق بينها وبين الإدارة بالأزمات ومتطلبات إدارتها وشروط نجاحها بغية التخفيف من شدتها، مراحل إدارتها وخطوات التعامل معها وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة في إدارتها.

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص: 35 - 39.

## أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

### 1. تعريف إدارة الأزمات:

- يعرف كل من كول (Choll) وسيراش (Serach) إدارة الأزمات بأنها: "نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف من أثارها المدمرة".  
- أما ويليمز (Williams) فيعرفها بأنها "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها".<sup>1</sup>

- يُشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة أو الطرق التي تمكن من السيطرة على الأزمة، أي حينما يواجه الفرد أو الأسرة أو أي جماعة أو منظمة أو المجتمع ككل أزمة فإنه بالتالي لا بد أن تكون هناك مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتوائها وكذلك الاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة.<sup>2</sup>

- وعُرفت أيضا إدارة الأزمة بأنها: تمثل مجموعة من الوسائل التوقعية، والتي تجعل المنظومة قادرة على تنسيق العمليات، ومواجهة الكوارث والرقابة عليها، كما تمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح وتقليل المخاطر التي تواجهها. إذ تهدف إدارة الأزمات إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.<sup>3</sup>

- وعرفت كذلك إدارة الأزمة بأنها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

- 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 وفقا لمقتضيات الأمور".<sup>4</sup>

ومما سبق نستنتج أن إدارة الأزمات منهجية أو أسلوب تنتهجه المنظمة، من أجل تنفيذ مجموعة من الخطط للتصدي؛ أو على الأقل للتخفيف من حدة هذه الأزمة، والاستفادة من ايجابياتها والتعلم من سلبياتها، من أجل ضمان استمرارية نشاط المنظمة بشكل حسن.

<sup>1</sup> عبدالله جوزه، نظم إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة "الأزمات التنظيمية نموذجا"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد (01)، 2020، ص: 15.

<sup>2</sup> فريدة بن عمروش، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول"، المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، العدد (28)، 2019، ص: 134.

<sup>3</sup> الضاوية يسبع، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، الجزائر، المجلد 10 (02) 2021، ص: 601.

<sup>4</sup> إياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر، عمان، 2019، ص: 32.

## 2. الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

قبل التطرق إلى الفرق بين كل من إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، نقوم بتعريف الإدارة بالأزمات حيث تعرف بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مدبره، ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، والأزمة المصنوعة لها مواصفات تجعلها تبدو حقيقية حتى توتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر وتهيئة المسرح الأزموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.<sup>1</sup>

### الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات
لا يوجد خطط.	يعمل المدراء وفق خطط.
لا يوجد أهداف واضحة.	توجد أهداف واضحة كلية وجزئية.
رد فعل.	مبادرة.
تتحكم الأحداث في المدراء.	يتحكم المدراء بالأحداث.
ينهمك المدراء بالتفاصيل اليومية.	يفكرون بالمستقبل.

**المصدر:** عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011، ص: 39.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الإدارة بالأزمات تختلف عن إدارة الأزمات، ففي إدارة الأزمات يفكر المدراء في المستقبل، يحددون أهدافا واضحة، يعدون الخطط، ويتحكمون بالأحداث. أما الذين يديرون بالأزمات فإنهم لا يفكرون في المستقبل ولا يضعون خططا لأنه ليس لديهم الوقت لفعل ذلك، فما أن يفرغوا من التعاطي مع أزمة حتى يجدوا أمامهم أزمة أخرى.

ويلجأ المديرون بشكل عام إلى الإدارة بالأزمات لأسباب كثيرة أهمها الخصائص الشخصية للمدراء وميلهم إلى العمل كصانعي حلول للأزمات، والظهور كأبطال في عيون مرؤوسيه. وقد يكون السبب عدم وجود المعلومات الكافية أو عدم وجود عدد كاف من العاملين. وفي بعض الأحيان يترقى المدراء لان لديهم المهارات اللازمة لأداء دور صانعي الحلول بدلا من أن يترقوا على أساس قدراتهم ومهاراتهم التي تجعلهم يمنعون حدوث الأزمات والمشاكل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق بوحفاني؛ فضيلة زدام، أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة، الجزائر، 2021، العدد (02)، ص: 536-537.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011، ص: 39.

## ثانيا: متطلبات إدارة الأزمات وشروط نجاحها

### 1. متطلبات إدارة الأزمات: يمكن إيجازها في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
- تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.
- توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان ولكن أيضا على المستوى الخارجي.
- إن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها.
- تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يقوم بإدارتها والتعامل معها.
- ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر.
- أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري داخليا لمواجهة أو التعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة.
- أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهياً داخليا للتعامل والاستجابة للآزمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية.
- عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة واعداد السيناريوهات الجيدة.

### 2. شروط نجاح إدارة الأزمات:

يرتكز نجاح إدارة الأزمات على ثلاث محاور هي فريق العمل ونظام المعلومات ونظام الاتصالات. وفي ما يلي شرحها<sup>2</sup>:

أ - فريق العمل: يجب أن يتمتع فريق العمل بالموصفات التالية:

- الفهم الجيد للأهداف المطلوب تحقيقها.

- وضوح أدوار أعضاء فريق العمل.

<sup>1</sup> بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 41.

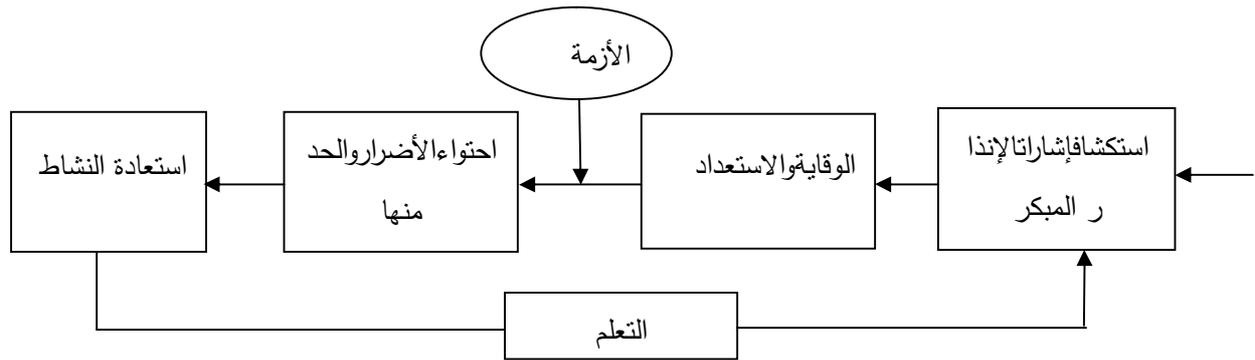
<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري للنشر، عمان، 2015، ص: 154.

- تحديد أسلوب اتخاذ القرارات وطرق تنفيذها وتقييم نتائجها.
- التكامل بين أعضاء فريق العمل والسعي لحل أوجه الصراع بين أعضاء الفريق.
- ب- نظام المعلومات:** إن المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الأزمات فالمعلومات التي تتصف بالدقة والوضوح والموضوعية والمصدقية هي الركيزة الأساسية لإدراك الأزمة والقيام بالتحليل والتقييم وصياغة الفرضيات والاستنتاجات.
- ج- نظام الاتصالات:** يجب إعادة النظر في معظم الاتصال حتى يؤدي دوره بشكل فعال في التعامل مع الأزمة بما يحقق سرعة توصيل المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرارات وإصدار المعلومات في التوقيت المناسب وبأسلوب المناسب.

### ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات وخطوات التعامل معها

**1. المراحل:** تمر عملية إدارة الأزمة بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب إتباعها وذلك بغرض الخروج منها بأقل الخسائر والأضرار كما يوضح الشكل التالي<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (01): مراحل إدارة الأزمة:



**المصدر:** علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، مصر، 2008، ص: 177.

يقتضي النجاح في التعامل مع الأزمات؛ وجود نوع خاص من المديرين الذين يتصفون بالعديد من المهارات، والتي من أبرزها: (الاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي)، بالإضافة إلى معرفة مراحل الأزمة وتطورها، واتفق معظم الكتاب والباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة هي كالتالي<sup>2</sup>:

**أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي يؤشر بقرب الأزمة، واعدة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر والأعراض

<sup>1</sup> بلال أحمد مثنائي وآخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء اربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، العدد (02)، 2021، ص: 269-270.

<sup>2</sup> بلال احمد مثنائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

التي توحي باحتمال وقوع أزمة وإذا لم يوجه الاهتمام الكاف لهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة.

**ب- الاستعداد والوقاية من الأزمة:** وتقوم هذه المرحلة على أساس أن الوقاية خير من قنطار علاج بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المنظمات الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، وترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي ظهور الأزمة وتناميها.

**ج- احتواء الأضرار والحد منها:** تتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، واحتواء الآثار الناتجة عنها وعلاجها.

**د- استعادة النشاط:** وهي مرحلة يتم فيها محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد ومرحلة استعادة النشاط هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمة.

**هـ- التعلم:** وتتمثل فيمجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

## 2. الخطوات: يمكن إيجازها في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمات وهذا يعتمد أساسا على قيم وفلسفة المنظمة.
- تحديد فريق الأزمة، وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها.
- وضع إستراتيجية فعالة للاتصالات وتطوير البنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمات، وإستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تترابط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات.

<sup>1</sup>رمضان عقيلة، علي المزوعي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 08، العدد (04)، 2017، ص: 224.

## رابعاً: الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات

لقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات وأهمها:

### ❖ الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. إستراتيجية إنكار الأزمة: وتمثل ابسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة. وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.
2. إستراتيجية كبت الأزمة: وفيها تقوم المؤسسة أو المنظمة بإغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة، وهي إستراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.
3. إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة: تعتمد عليها المؤسسة عندما لا تتوفر على المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
4. إستراتيجية بخس الأزمة: هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة مع التقليل من حدتها والإدعاء بأنها تحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.
5. إستراتيجية تفرغ الأزمة: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.
6. إستراتيجية عزل قوى الأزمة: وتشير إلى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية وعملية.
7. إستراتيجية تنفيس الأزمة: تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم "تنفيس البركان".

<sup>1</sup>أمال قاسمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية العلوم والاتصال، الجزائر، المجلد (17)، العدد (28)، ص: 03.

8. إستراتيجية إخماد الأزمة: وتشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم، وتتم تصفيتهم من خلال منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز، وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.<sup>1</sup>

❖ الإستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات: وهي أساليب حديثة تتسجم مع التوجيهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين الموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الايجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي<sup>2</sup>:

1. أسلوب الاحتياطي التعبوي: حيث يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا منيعا وقويا يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق، ويشكل خط دفاع قوي يؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة وإفقادها قوة دفعها.

2. أسلوب المشاركة الديمقراطية: ويستخدم هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتصل الأزمة بالأفراد ويكون محورها عنصر بشري، وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له، واقتناعهم به ومن ثم فإن فإنه يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة.

3. أسلوب احتواء الأزمة: ويقصد به حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.

4. أسلوب تصعيد الأزمة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة ولفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر.

5. أسلوب تفتيت الأزمة من مضمونها: إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين، فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة، ومن هذا فإن إفقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها، ومن ثم لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها.

6. أسلوب تفتيت الأزمة: حيث يتم إضعاف الأزمات خاصة شديدة التعقيد من خلال تفتيت مكوناتها وإفقادها وحدتها، ويتطلب استخدام ذلك قدرا كبيرا من الذكاء، والممام كامل بمكونات الأزمة، والتحكم في البيئة المحيطة بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أمال فاسيمي، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>2</sup>لياس شرفة؛ ليلي بوطغان، إدارة الأزمات "الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، العدد (11)، 2018، ص: 29.

<sup>3</sup>لياس شرفة؛ ليلي بوطغان، مرجع سابق، ص: 29.

**7.** "أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل.

**8.** أسلوب الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

**9.** أسلوب احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

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

أ - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة".<sup>1</sup>

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

ج - التخطيط للمواجهة والتعامل اللازمة: وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والعناصر، وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سلمان سلامة، فن إدارة الوقت، دار المعترف للنشر، عمان، 2016، ص: 65 - 66.

<sup>2</sup> محمد سلمان سلامة، مرجع سابق، ص: 66.

### المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية كأحد أهم متطلبات إدارة الأزمة.

تحتاج إدارة الأزمات إلى مجموعة من المتطلبات التي تمكن المدراء من التعامل مع الأزمات للتقليل من حدتها وأضرارها، حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم هذه المتطلبات، حيث سنتعرف في هذا المطلب على تعريفها ووظائفها، أهميتها في إدارة الأزمات وعلاقتها بها.

#### أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. وفيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت لمصطلح الثقافة التنظيمية.

- لقد عرّف كيرت لوين "Kirt Lewin" الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".<sup>1</sup>

- وكذلك عُرِفَت الثقافة التنظيمية بأنها: "النسق والقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة، في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية".<sup>2</sup>

- وأيضاً عُرِفَت بأنها: "تلك المجموعة التي تتشكل من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير، في كل مؤسسة، وما يرتبط بها من شعائر ورموز، تؤطر التصرفات اليومية والمناسبات لأعضاء المؤسسة، وتحدد طرق ومسارات إدراكهم للأشياء، وأحكامهم واتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعض، وبيئتهم وبالعامل والمؤسسة ككل وأهدافها، وبيئتها الداخلية والخارجية".<sup>3</sup>

#### ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

لقد حدد كل من كرينتير وكينيكي (kreinter & kinicki) وظائف الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>4</sup>

- تعطي الأفراد العاملين بالمنظمة هوية منظميه تميزهم عن غيرهم من العاملين في منظمات أخرى.

- تعزيز عملية الالتزام الجماعي وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة.

- تعزز مستلزمات الاستقرار لنظام المنظمة.

- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم.

<sup>1</sup>ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية "الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد (06)، 2017، ص: 298.

<sup>2</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2017، ص: 162.

<sup>3</sup>العياشي زيتوني، عادل بغزة، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، العدد (01)، 2019، ص: 218-219.

<sup>4</sup>عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص: 90.

وجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تقود إلى توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، والى توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات، كما أنها تقود إلى زيادة شعور العاملين بالانتماء والولاء للتنظيم.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات

تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابيا على قدرتها على الاستجابة الفعالة للأزمات، ولذلك فإن استجابة المنظمة للأزمة أو المشكلة وسرعة احتوائها والتغلب عليها ترتبط بنمط الثقافة السائد في المنظمة وكيفية التحرك وسرعته من العاملين والمسؤولين ومدى إدراكهم للموقف والقيم التي تحركهم تجاه الأزمات لذا من الضروري أن تكون ثقافة المنظمة حية ومرنة ومتحركة. ومن المعروف أن لكل منظمة ثقافة خاصة بالمنظمة تنجح في ظروف معينة فليس صحيحا أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المنظمات.<sup>2</sup>

### رابعا: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا فعالا في زيادة كفاءة العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث كلما كان هناك اهتمام بالثقافة كلما كان هناك استقرار وتماسك بين العمال وهو ما يؤدي إلى النقص والحد من الأزمات والمخاطر التي تؤدي بالمؤسسة إلى حالة التدهور.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس يتبين لنا أن الحد من وقوع الأزمات داخل المؤسسة متعلق بطبيعة الثقافة الموجودة والمساندة في المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا الليونة في التعامل، كل هذا يؤدي إلى تجنب الأزمات وتحقيق أهداف المؤسسة والعامل معا.

<sup>1</sup>رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2014، ص: 68.

<sup>2</sup>فؤاده البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، مصر، 2014، ص: 18.

<sup>3</sup>خديجة ملحق، وداد بوزنيط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة "دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة جيجل"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص: (عمل وتنظيم، قسم)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص: 104.

## المبحث الثاني: عموميات حول القرارات الإدارية وجودتها

تمارس الإدارة العامة وظيفتها الإدارية عن طريق اتخاذ جملة من التصرفات الإدارية، التي قد تكون مادية، وقد تكون قانونية، ويقصد بالتصرفات أو الأعمال الإدارية المادية تلك الأعمال التي تقوم بها الإدارة وهي بصدد ممارسة نشاطها سواء عن قصد أو بطريق الخطأ، ولكن دون أن تقصد إحداث أثر قانوني معين، أما الأعمال الإدارية القانونية فهي تلك الأعمال التي تتخذها الإدارة وهي بصدد ممارسة نشاطها بهدف إحداث أثر قانوني معين سواء بإنشاء مركز قانوني أو إلغائه أو تعديله، وتنقسم الأعمال الإدارية القانونية إلى قسمين كالآتي:

- أعمال إدارية قانونية اتفاقية: وهي تلك العمال والتصرفات الصادرة بناء على اتفاق بين الإدارة وطرف آخر، قد يكون شخص عام أو خاص، والتي يصطلح عليه بالعقود الإدارية.
- أعمال إدارية قانونية انفرادية: وهي تلك الأعمال الصادرة عن الإدارة بإرادتها المنفردة والتي يصطلح عليها بالقرارات الإدارية.

وتعتبر القرارات الإدارية إحدى الوسائل الهامة لممارسة الوظيفة الإدارية، إذ تشكل مظهر من مظاهر السيادة والسلطة، وذلك لما للإدارة من سلطة اتخاذها بإرادتها المنفردة، إنشاء الحقوق أو فرض الالتزامات.

### المطلب الأول: مفهوم القرارات الإدارية:

يُعبّر القرار الإداري عن إرادة الإدارة المنفردة والملزمة لغايات تحقيق أثر قانوني معين، ولقد وضع القضاء والفقه أركان لمشروعيته حتى ينتج أثاره القانونية في مواجهة الأفراد، أي أن يكون صادرا عن السلطة المختصة في إصدار، كما أن للقرار الإداري أنواعا عديدة فقد يكون تنظيميا بمثابة تشريع وتكون السلطة الإدارية هي السلطة المختصة بإصداره، ولما أن يكون قرارا فرديا فينتج عن أفراد بذواتهم.

### أولا: تعريف القرار الإداري

قبل التطرق لتعريف القرار الإداري لابد من التعرف أولا على مفهوم القرار، فيعرف القرار بأنه: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف".<sup>1</sup> ومن جهة أخرى لم يضع المشرع الجزائري كغيره من التشريعات المقارنة تعريف محدد للقرار الإداري، إنما اكتفى بالنص عليه من خلال المواد: (801، 819، 829، 830، 833، 834، 837، 901، 912) من قانون الإجراءات المدنية والإدارية<sup>2</sup>، فقد ترك مهمة التعريف للفقه والقضاء، ومنه سنتطرق إلى بعض من تعاريف كل منهما.

<sup>1</sup> هاشم العبادي ويوسف الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 249.

<sup>2</sup> قانون رقم: 08-09 المؤرخ في: 18 صفر عام 1429 الموافق لـ 25 فبراير 2008، والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، عدد 21، الصادرة بتاريخ: 23 أبريل 2008.

## 1. التعريف الفقهي:

- عرفه الأستاذ هوريو بأنه "إعلان للإرادة بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية أي في صورة تؤدي إلى التنفيذ المباشر".<sup>1</sup>
- ولقد اختلف الفقه الفرنسي في تعريفه، حيث عرفه جانب من الفقه بأنه: "الإجراء الذي تتمتع به جهة الإدارة بسلطة وامتياز في التعديل النظام القانوني القائم من خلال منح حقوق أو فرض التزامات".
- وعرفه جانب من الفقه المصري بأنه: "إفصاح عن إرادة منفردة لسلطة إدارية وطنية بوصفها سلطة عامة بقصد إحداث أثر قانوني معين".
- وعرف القرار الإداري كذلك بأنه: "تعبير عن إرادة منفردة يصدر من سلطة إدارية بسند قانوني ويرتب آثار قانونية معينة".<sup>2</sup>

## 2. التعريف القضائي:

- جرى قضاء كل من محكمة القضاء الإداري والمحكمة الإدارية العليا عل تعريف القرار الإداري بأنه: "إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون عن إرادتها الملزمة، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، بقصد إحداث مركز قانوني معين، مت كان ذلك ممكنا وجائزا قانونا، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة".<sup>3</sup>
- وأيضا هو عمل قانوني يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة بما لها من سلطة بمقتضى القانون لغرض إحداث أثر قانوني معين.<sup>4</sup>
- وعرفته محكمة العدل العليا الأردنية بأنه: "إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بقصد إنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة".<sup>5</sup>
- ومع كثرة التعريفات فإن أغلبية الفقه يتفق على تعريف القرار الإداري بأنه: "عمل قانوني نهائي يصدر من جهة الإدارة بإرادتها المنفردة بقصد إحداث أثر قانوني معين".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نيسار عبد القادر أحمد الجباري، عيب عدم الاختصاص الجسيم في القرار الإداري والرقابة القضائية عليها (دراسة تحليلية مقارنة)، المركز العربي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 25.

<sup>2</sup> شريف أحمد يوسف بعلوشة، إجراءات التقاضي أمام القضاء الإداري "دراسة تحليلية مقارنة"، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 393-394.

<sup>3</sup> سعيد السيد علي، امتيازات الإدارة العامة، الدار المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص: 66.

<sup>4</sup> صلاح جبير البصيصي، النظرية العامة للقرار الإداري السلبي "دراسة مقارنة"، المركز العربي للنشر والتوزيع، العراق، 2017، ص: 11.

<sup>5</sup> شريف أحمد يوسف بعلوشة، المرجع نفسه، ص: 391.

<sup>6</sup> عاطف عبد الله المكاوي، القرار الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص: 13.

## ثانيا: أركان القرار الإداري.

تتمثل أركان القرار الإداري في خمسة أركان أساسية، وهي كالآتي: (الاختصاص، الشكل والإجراءات، المحل، الغاية والسبب)، ولذا حتى يكون مطابقاً للقانون فلا بد أن يكون صحيحاً في أركانه السابقة، فإذا علق بأي ركن من تلك الأركان أي شائبة أو عيب يصبح غير مشروعاً وقابلًا للطعن.

وتنقسم أركان القرار الإداري إلى فئتين هما: الأركان الشكلية وتتمثل في الاختصاص، الشكل والإجراءات، والأركان الموضوعية تتمثل في السبب، المحل والغاية، وسنتناول بالشرح لكل من هذه الأركان<sup>1</sup>.

### 1. الأركان الشكلية: تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

أ- **الاختصاص:** تستلزم الوظيفة الإدارية لأداء نشاطاتها بالوجه المطلوب أن يتم توزيع الأعمال الإدارية على الهيئات أو الموظفين العموميين، فالقرارات الإدارية لا يمكن أن تتخذ إلا من قبل الجهة أو الموظف المختص بذلك، إذ يحدد القانون الاختصاصات الممنوحة لهذه الجهات، بحيث يوضح الحدود والإمكانات والسلطات التي يجوز التحرك في ضوءها والالتزام بعدم تجاوزها، وبذلك فإن وظيفة ركن الاختصاص بالنسبة للقرار الإداري هي تحديد جهة أو موظف معين له إمكانية وصلاحيات إصدار قرار معين دون غيره. كما يتم تحديد الاختصاص بالنسبة للقرارات الإدارية في أغلب الأحيان من قبل المشروع سواء بالدستور أو القوانين والأنظمة والتي تحدد اختصاص الموظف العام أو الهيئة الإدارية بشكل صحيح.

❖ **عناصر الاختصاص:** لكي يكون القرار الإداري صحيحاً يجب أن تتوفر فيه عناصر أربعة كما يلي:

• **العنصر الشخصي:** ويقصد به أن يصدر القرار الإداري من الهيئة أو الموظف المحدد بالقانون لاتخاذ هذا القرار دون غيره، وبالحدود إلى نص عليها القانون، وهذا العنصر يتحقق وجوده القانوني بوجود قرار صحيح بالتعيين إن كان صاحب الاختصاص موظفاً عاماً، وقراراً بالتشكيل بالنسبة للهيئة الإدارية المختصة، وهذا القرار هو الذي يجعل من الموظف أو الهيئة عضواً تابعاً للدولة له صلاحية وإمكانية التعبير عنها.

• **العنصر الموضوعي:** ويقصد به وجوب اتخاذ القرار الإداري من قبل الموظف أو الهيئة الإدارية المختصة قانوناً باتخاذها، فالمعروف أن المشرع يحدد الاختصاصات ويوزعها على الأعضاء

<sup>1</sup> رائد محمد يوسف العدوان، نفاذ القرارات الإدارية بحق الأفراد (دراسة مقارنة بين الأردن ومصر)، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 16.

<sup>2</sup> صفاء فتوح جمعة، العقد الإداري الإلكتروني، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص: 30-38.

الإداريين بشكل يمنع فيه تجاوز هذه الاختصاصات، وإلا أصبح القرار معيبا بعبء عدم الاختصاص، كما لو أصدر وزيرا ما قرارا إداريا من اختصاص وزير آخر.

- **العنصر الزمني:** ويقصد به إمكانية اتخاذ القرار الإداري خلال مدة زمنية محددة، وتتمثل في تاريخ منح الاختصاص للموظف أو الهيئة الإدارية والى حين إنهائه، أما إذا تم اتخاذ القرار الإداري خارج نطاق هذه المدة سواء قبلها أو بعدها، فيكون القرار معيبا بعبء عدم الأخصاص.
- **العنصر المكاني:** ويقصد به تحديد ممارسة الاختصاص برقعة جغرافية معينة، فقد تمتد هذه الرقعة لشكل إقليم الدولة بالكامل، كما في اختصاصات رئيس الدولة ومجلس الوزراء... الخ، وقد يقيد صاحب الاختصاص برقعة جغرافية محددة لا يجوز تجاوزها، كما هو الحال بالنسبة للإدارة اللامركزية كرئيس البلدية... الخ<sup>1</sup>.

**ب- الشكل والإجراءات:** المقصود بالشكل في القرار الإداري المظهر الخارجي الذي يتخذه القرار والإجراءات التي تتبع في إصداره، والقاعدة أن القرار الإداري لا يخضع في إصداره لشكليات محددة أو إجراءات خاصة إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك، وبالتالي تتمتع الإدارة بحرية تقدير واسعة في إتباع الشكل والإجراءات المناسبة. وقد يصدر القرار كتابة في شكل صيغة معينة تتضمن اسم الجهة التي أصدرته ومحتوياته وتاريخ إصداره وتاريخ العمل به، أو قد يصدر شفاهة في صورة عبارات شفوية، كما قد يكون ضمينا يستدل عليه من سكوت الإدارة أو امتناعها عن إصدار قرار كان من الواجب عليها قانونا إصداره<sup>2</sup>.

**ج- الأركان الموضوعية:** وتتمثل في مايلي:

\* **السبب:** يقصد بالسبب (Motivation) - كركن من أركان القرار الإداري-: الحالة الواقعية أو القانونية التي تسبق صدور القرار، وهي الحالة التي دفعت الإدارة لاتخاذ قرارها، ويعد السبب عاملا خارجيا موضوعيا مبررا للإدارة لاتخاذ القرار، وليس عاملا نفسيا داخليا لمن صدر القرار، والإدارة غير ملزمة -كأصل عام- بتبرير أعمالها أو تسببها، لكن إذا ما عبرت بإرادتها عن السبب من تلقاء نفسها، وجب أن يكون هذا السبب صحيحا وحقيقا.

\* **المحل:** محل القرار الإداري هو الأثر الحال والمباشر الذي يحدثه القرار في المراكز القانونية إنشاء، أو تعديلا، أو إلغاء. ولا بد لمحل القرار أن يكون ممكنا وجائزا قانونا. ومن صور مخالفة القرار للقانون المخالفة المباشرة الصريحة للقاعدة القانونية ذات الصلة بالقرار بقصد أو من دون قصد أو الخطأ في تفسيرها أو تطبيقها، فقرار تعيين موظف محله تعيين موظف جديد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صفاء فتوح جمعة، مرجع سابق، ص 38-39.

<sup>2</sup> سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص: 71.

<sup>3</sup> سعود فلاح الحربي، المركز القانوني للحاكم الإداري في التشريع الأردني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص: 25، 28.

\* **الغاية:** وهي النتيجة النهائية التي تقصد الجهة الإدارية تحقيقها بهذا القرار، وللقرارات الإدارية كافة هدف عام ينبغي عليها توخي تحقيقه في الصالح العام، إلا انه وفقا لقاعدة تخصيص الأهداف قد يكون لبعض القرارات الإدارية أهداف مخصصة يتعين على الإدارة احترامها، ويعتبر قرارها باطلا إذا ما خالف هذا الهدف حتى لو حقق المصلحة العامة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أنواع القرارات الإدارية

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقا لقانونيتها ومحتواها ومضمونها، ومما تجدر الإشارة إليه أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يعتنقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، وعلى الرغم من ذلك أن هذه التقسيمات نسبية شكلية تخضع للتداخل فيما بينها، وأهم هذه التقسيمات هي:

#### 1. القرارات التقليدية: وتنقسم إلى نوعين كالآتي:

أ- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف...، يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام أو مستويات الإدارة الدنيا، وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها.<sup>2</sup>

ب- **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كان في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.<sup>3</sup>

#### 2. القرارات غير التقليدية: وتنقسم إلى نوعين كالآتي:

أ- **القرارات الحيوية:** هي قرارات غير روتينية تكون فيها الإجراءات غير محددة، وتتخذ في ظروف عدم التأكد، ويتناول القرار في العادة المسائل والحالات الاستثنائية التي قد تظهر خلال تشغيل النظام، وغالبا ما تتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا ضمن ظروف غير مؤكدة مثل: فتح خط إنتاج جديد.<sup>4</sup>

ب- **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة، تتطلب البحث المعمق والدارسة المتأنية التي تتناول جميع الاحتمالات وتناقشها، وتقع مسؤولية إصدارها على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شريف أحمد يوسف بعلوشة، مرجع سابق، ص: 400.

<sup>2</sup> هاشم العبادي، يوسف الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 255-256.

<sup>3</sup> محمود حسان جمعة، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 47.

<sup>4</sup> فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية "منظور إداري"، الطبعة (03)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 79.

<sup>5</sup> رضوان محمود عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص:

### 3. القرارات وفقا لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها: وتتضمن ما يلي:

- أ- **القرارات التنظيمية:** وهي القرارات التي تضع قواعد عامة مجردة تطبق على عدد غير محدد من الأشخاص ويستوي في هذا كثرة أو قلة من تنطبق في حقهم، فالعبرة بعمومية القاعدة وموضوعيتها، وتعد اللوائح أهم صور هذه القرارات.<sup>1</sup>
- ب- **القرارات الشخصية:** وهي القرارات التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناء على معتقداته وميوله.<sup>2</sup>

### 4. القرارات حسب المدى الزمني: وتتضمن ما يلي:

- أ- **القرارات البعيدة المدى:** وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالبا ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.
- ب- **القرارات متوسطة المدى:** وهي القرارات التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات.
- ج- **القرارات طويلة المدى:** تمثل القرارات التنفيذية التي غالبا ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.

### 5. القرارات وفق طريقة اتخاذها: وتتضمن ما يلي:

- أ- **القرارات الفردية:** والتي يتم اتخاذها من قبل المدير دون الاستعانة بمشاوره الآخرين في القرار، وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الاستبدادية والدكتاتورية في اتخاذ القرارات.
- ب- **القرارات الجماعية:** هي القرارات التي تستند إلى المشاركة والتفاعلية في اتخاذها، تمثل هذه القرارات الاتجاهات والأنماط الديمقراطية التي يتم من خلالها الاستعانة بأراء عقلية وخلق روح التفاعل الإيجابي للأفراد.<sup>3</sup>

### 6. القرارات من حيث الجهد المبذول: وتتضمن ما يلي:

- أ- **القرارات المبرمجة:** هي الروتينية التي تتكرر، تتخذ في مواجهات المشكلات البسيطة تقتضي سرعة البت فيها.<sup>4</sup>
- ب- **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات التي تتغير مع تغير موضوعات عملية اتخاذ القرار، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، وتتخذ غالبا في المستويات الإدارية العليا.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جابر سعيد حسن محمد أبو زيد، القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، الطبعة (02)، مكتبة جرير، السعودية، 2007، ص: 255.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 33.

<sup>3</sup> محمود حسان جمعة، مرجع سابق، ص: 49.

<sup>4</sup> غالب عبد المعطي الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 117.

<sup>5</sup> محمد الصرقي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص: 229.

## 7. قرارات حسب توفر المعلومات: وتتضمن ما يلي:

- أ- **القرارات المؤكدة:** في هذه الحالة يفترض أن لدى المدير معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، حيث يكون متخذ القرار متأكدا من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.
- ب- **القرارات في ظل المخاطرة:** في هذه الحالة يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل، ولا توجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها، حيث أن المدير ليس لديه القدرة في التحكم أو مراقبة الظروف ولكن لديه السلطة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل.
- ج- **القرارات في ظل حالة عدم التأكد:** في هذه الحالة يفترض أن المدير يعلم بكل النتائج المحتملة، ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل هذه النتائج، ولا تتوفر لمتخذ القرار إلا معلومات جزئية عن الظروف أو احتمالات حدوثها، ولا توجد طرق موضوعية لاتخاذ القرار غير المؤكد، وكل ما يستطيع المدير القيام به هنا هو حكيمة حدسه وتجربته ليحاول الوصول إلى نقطة الرضا والقناعة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: آليات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

تحتاج العملية الإدارية الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الرئيسية لتحقيق أهدافها وتتنوع هذه العمليات بحسب طبيعة الموضوع الذي يتم مناقشته لاتخاذ قرار فيه أو المشكلات<sup>2</sup> التي تواجه العملية ذاتها، فمن يتخذ القرار يعتمد في مضمار إعدادة وتدريبه على المفاهيم والعوامل والمراحل التي يمر بها لاتخاذها وأساليب ممارستها التي تقوم عليها هذه القرارات الناجحة والصائبة.

## أولاً: تعريف اتخاذ القرارات الإدارية

- تُعَرَّف عملية اتخاذ القرار بأنها: "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة".<sup>3</sup>
- وتعرف أيضا بأنها: "عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- وجدير بالذكر أن اتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل، لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل، فإذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، 2010، ص: 66.

<sup>2</sup> عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية بين الواقع والطموح، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 11.

<sup>3</sup> محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات "منظور تطبيقي"، الجزء الأول، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2014، ص: 142.

<sup>4</sup> نجم العزاوي؛ عبد الله حكمة، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوريل للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 94.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل متاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة.

\* **الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:** هناك خلط كبير في استخدام مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فصنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتتضمن عدة عناصر، فاتخاذ القرار يعتبر مرحلة من مراحل صنع القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار يعد الخطوة الأخيرة من صنع القرار<sup>1</sup>.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

تأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من العوامل إلى قد تعيقها عن الصدور بصورة صحيحة، ومن بين هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

1. **تأثير البيئة الخارجية:** حيث أن المنظمة خلية من خلايا المجتمع تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن الظروف الخارجية المؤثرة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقيم والعادات... الخ.

2. **تأثير البيئة الداخلية:** حيث يتأثر القرار بالعوامل الداخلية من حيث حجم المنظمة ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها... الخ.

3. **تأثير متخذ القرار:** حيث تؤثر شخصية متخذ القرار على نوعية القرار المتخذ وعادة ما نجد أربع أنواع من السلوك عند مخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

4. **تأثير مواقف اتخاذ القرار:** تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث درجة تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة.

كما يمكن إضافة عدة نقاط تؤثر بشكل أو بآخر في عميلة اتخاذ القرار، يمكن تلخيصها في

#### النقاط التالية:<sup>3</sup>

- العوامل النفسية لمتخذ القرار .
- توقيت اتخاذ القرار وآلية اتخاذه.
- أهداف المنظمة وقنوات الاتصال لاتخاذه وتنفيذه.
- إشراك المعنيين وذوي الاختصاص في اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> اسماعلي يامنة؛ بن خورر خير الدين، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 77.

<sup>2</sup> محمد القومى وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 87-88.

<sup>3</sup> سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص: 80.

### ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

إنّ عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات، فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل<sup>1</sup>، وهي مسألة ذات أبعاد عديدة وتتم وفق للخطوات الآتية:<sup>2</sup>

أ- **المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:** من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساس وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

ب- **المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، وتحديد أحسن طريقة للحصول عليها، ثم تحليلها، ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول للقرار المناسب.

ج- **المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقييمها:** ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عوامل عديدة كوضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار التي تساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

د- **المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة:** وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير موضوعية يستمد إليها المدير في عملية الاختيار وأهمها:

- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف وأكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق الحل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها.

- قبول أفراد المنظمة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

- مدى ملائمة الحل مع العوامل البيئية الخارجية.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

- كفاءة الحل والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

هـ- **المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر

<sup>1</sup> منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص: 63.

<sup>2</sup> محمود حسان جمعه، مرجع سابق، ص: 41-42.

نتائجه يقوم المدير هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

#### رابعاً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

إنَّ أساليب اتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة وتقدير النتائج، حيث تنقسم هذه الأساليب إلى أساليب تقليدية وأساليب كمية، وهي كما يلي:

#### 1. الأساليب التقليدية: يمكن إيجازها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- أسلوب الحكم الشخصي أو البدهية: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمشكلات والمواقف التي تعرض له.
- أسلوب الخبرة: يكتسبها المدير من تجاربه السابقة وتدرجانه في سلم الهرم الإداري ومشاركته في اتخاذ القرارات... الخ.
- أسلوب إجراء التجارب: يتولى متخذ القرار إجراء التجارب للتوصل من خلالها إلى اختيار البديل الأفضل لهذا القرار، معتمداً في هذا الاختيار على نتائج هذه التجارب وخبرته العملية.
- أسلوب دراسة الاقتراحات وتحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.<sup>2</sup>

#### 2. الأساليب الكمية: هناك العديد من الطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرار وأهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- بحوث العمليات: وهي اعتماد الأسس في إظهار النتائج التي تعطي للمدير تصور شامل عن المشكلة وطرق الوصول إلى الحل الأمثل وهي بذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية، نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية، ويتميز هذا الأسلوب:
- \* عطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار.
- \* يحدد ويعرف البيانات اللازمة.
- \* يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المتاحة كحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة.

<sup>1</sup> بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد (07)، 2016، ص: 279.

<sup>2</sup> طاهر حسن، محاضرة القرارات الإدارية، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، سوريا، 2019، ص: 3.

<sup>3</sup> محمود حسان جمعه، مرجع سابق، ص: 51-53.

- **نظرية الاحتمالات:** وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كميًا ان أمكن، وهناك ثلاثة معايير يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات هي:<sup>1</sup>
  - \* **الاحتمال الشخصي:** يتحدد بموجبه درجة فهم الشخص في نوع حدث ما.
  - \* **الاحتمال الموضوعي:** ويتحدد من إجراء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.
  - \* **الاحتمال التكراري:** ويتخذ نسبة الاحتمال على أساس حساب معدل التكرار.
- **أسلوب التحليل الحدي:** ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة منها، مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.
- **أسلوب التحليل الشبكي (شجرة القرارات):** هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وتفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر بشكل سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما يتميز بتعامله من الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة.
- **أسلوب العصف الذهني:** وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لمجموعة من الأفراد في وقت قصير وهناك قواعد يتم مراعاتها عادة في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح.

### المطلب الثالث: جودة القرارات الإدارية

إن كل قرار يحمل في طياته قدرا كبيرا من المخاطر، وحتى يتجنب متخذ القرار هذه المخاطر لابد أن يعتمد على معلومات دقيقة وواضحة لاتخاذ القرار الجيد، ومن هنا سنتطرق الى تعريف جودة القرار الإداري ومتطلباته وعناصره.

#### أولا: تعريف جودة القرارات الإدارية

يمكن تعريف جودة القرار الإداري بأنه عبارة عن القرار الإداري الجيد، الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة، أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة.

كما أن جودة القرارات الإدارية هي عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة، وكذلك أن القرار الجيد هو القرار السليم والصائب المتخذ في العمل ويعتمد بشكل أساسي على نظم ومعلومات صحيحة ودقيقة تساعده على توفير المعلومات الضرورية لاتخاذها، وهو القرار

<sup>1</sup>محمود حسان جمعة، مرجع سابق، ص: 53.

الذي يتنبأ ويتوقع جيدا العواقب والآثار السلبية ويهدف دائما لتحقيق الفوائد، فالقرار الجيد يعتمد بشكل أساسي على عنصرين هما:<sup>1</sup>

- ◆ توفر المعلومات الدقيقة والشاملة الموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة.
- ◆ توفر الشخص الجيد (متخذ القرار) لاتخاذ القرار المناسب، القادر على تحليل هذه المعلومات واستغلالها في عملية اتخاذ القرار.

وتعني جودة القرار استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق بها ذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، حيث أن القرار الجيد يعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- تماسك واتساق القرار الجيد.
- شفافية ونزاهة القرار الجيد.
- تكامل وشمولية القرار الجيد.

#### ثانيا: متطلبات جودة القرار الإداري

هناك بعض المتطلبات التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار الجيد، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- "وضوح الهدف من خلال رؤية لحركة متغيرات المستقبل.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة والدقيقة، بالشكل المطلوب والتوقيت المناسب.
- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
- توافر معايير صحيحة ودقيقة".<sup>3</sup>
- التفكير المنطقي الموضوعي والقدرة على التحليل لدراسة المشكلة بدقة واتباع الطرق العلمية لاتخاذ القرار في ضوء الظروف الداخلية والخارجية للوصول إلى القرار المناسب.
- ضرورة الاعتماد على التفكير والابتكار والإبداع في اتخاذ القرارات، وعدم الاعتماد على حلول سابقة إلا عند الضرورة، لأن القرارات الابتكارية؛ شأنها الخاص كسياسة جديدة تتخطى السياسة الموضوعية، وتهدف لتغيير حركة النشاط وتمثل في تحقيقها قمة القيادة التنفيذية.
- وجدير بالذكر أن هناك ضرورة ملحة للتمييز بين الحقائق والقيم في كل قرار، فالحقائق هي ظواهر ملموسة ولاتتغير بتغير نظرة الناس إليها حيث يمكن وضع افتراضات حولها واختبارها فإذا ثبت

<sup>1</sup> طاهر حسن، مرجع سابق، ص: 5.

<sup>2</sup> إسرائ آدم أحمد الزاكي وآخرون، أثر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري "دراسة حالة بنك السودان المركزي-بنك الاسرة"، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص: 51-52.

<sup>3</sup> طاهر حسن، مرجع سابق، ص 6.

صحة هذه الافتراضات فهي حقائق، أما القيم فتصف ما هو قام وما يجب أن يكون، وما هو جيد أو رديء وما هو كثير أو قليل<sup>1</sup>.

"وتأتي أهمية التمييز بين الحقائق والقيم في الحكم على مدى صحة القرار، فالقرار المبني على الحقائق يمكن الحكم على مدى صحته أو عدم صحته من خلال التطبيق لأنه قرار واقعي ويمكن تطبيقه، أما القرار المبني على القيم فيصعب الحكم على مدى صحته لأن ذلك يعتمد على الحكم الشخصي ووجهات النظر الفردية.

- التروي والتفكير مليا قبل اتخاذ القرار، وعدم اتخاذ قرارات عاجلة بل يجب أخذ الوقت الكافي للوصول إلى القرار، مع الأخذ في الاعتبار أن الوقت من أهم الموارد وما ينفق منه لا يمكن استرجاعه لذلك يجب عدم هدره لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- استشارة المختصين ومشاركة من يسهم القرار في اتخاذه إذا سمحت الظروف، للاستفادة من آرائهم ووجهات نظرهم ولضمان قبولهم للقرار وحماسهم لتنفيذه.

- وضع أولويات للقرارات المختلفة التي يجب اتخاذها، وذلك حسب الحاجة للقرار.

- الاستفادة من الأساليب العلمية الكمية في معالجة المشكلات المعقدة الى جانب البديهية والتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

- تبني مبدأ المرونة أي تعديل القرار حسب نتائج التنفيذ، وهذا يتطلب بالضرورة متابعة التنفيذ لمعرفة نقاط الضعف في القرار ومعالجتها.

- وأخيرا قبول فكرة التغيير، وذلك لأن الظروف والمواقف دائمة التغير والحركة، ويجب على متخذ القرار أن يكون مستعدا لإجراء التغييرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تماشى مع نتائج القرار".<sup>2</sup>

### ثالثا: عناصر جودة القرار الإداري

يُطلق عليها أيضا اسم أبعاد جودة القرار الإداري، وهي نهج منظم لصنع القرارات المعقدة وتتطلب أن يحدد صانع القرار كل العناصر الكمية والنوعية المطلوبة، آلية تفكير منطقية ومرنة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. "الإطار المناسب أو السياق: القرار الجيد يتطلب إطارا مناسباً يصف بوضوح الغرض منه ومجاله، والقرار الجيد يعالج بالوقت المناسب، ويشترك الأشخاص المناسبين، ويلزم لتحديد الإطار المناسب ثلاثة عناصر، وهي: (الهدف، المنظور والمجال).

<sup>1</sup> عبد الكريم بلعربي، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص: 41.

<sup>2</sup> عبد الكريم بلعربي، مرجع سابق، ص: 41-42.

2. **البدائل:** القرار الجيد يتطلب مجموعة من البدائل التي تعرض إمكانية خلق القيمة للمساهمين أو أصحاب المصلحة، بحيث يكون كل منها مجدية ومقنعة وتغطي مع بعضها كل مجال الإجراءات المحتملة، والبديل هو واحد من مسارات العمل الممكنة المتاحة فيدون بدائل ليس لدينا أي قرار، ويجب البحث عن إبداعية قابلة للتنفيذ.
3. **المعلومات المفيدة:** هي أي شيء نعرفه أو نود أن نعرفه، ويجب أن نعلم أنها قد تؤثر على قرارنا، وهذا يشمل معلومات واقعية من الماضي والأحكام حول الأوضاع الحالية أو المستقبلية التي تساعدنا على توقع العواقب، كما يجب أن تأتي المعلومات المفيدة من مصدر موثوق ولا تكون منحازة، وتكون في الوقت المناسب.
4. **القيم:** تتطلب القرار الجيد مقاييس القيمة لمقارنة النتائج المحتملة للقرار المحددة بوضوح، وتمثل تفضيلات صناع القرار بصدق والمفاضلة بين القيم المتنافسة إلي ينبغي أن تذكر بصراحة، وتعتبر قيم أصحاب المصلحة والمساهمين بأنها أساس أهداف القرار التي تستخدم لتطوير مقاييس القيمة المستخدمة لتقييم البدائل، وهذا القيم هي على النحو الآتي:
- **قيم المساهمين:** القيمة المعرفة من الناحية المالية بشكل مفهوم للمساهمين.
  - **قيم أصحاب المصلحة:** القيمة المعرفة لمقابلة أهداف أصحاب المصالح الأساسية.
5. **التفكير المنطقي:** القرار يجب أن يكون منطقيا (ذا معنى)، لأنه يعتمد على التفكير (الاستدلال) المنطقي الصحيح، فيجب الاستفادة من كل المعلومات التي تم جمعها حول البدال والقيم على نحو يتوافق مع القرار، وهذا البُعد يتطلب الجمع بين المدخلات من الأبعاد السابقة لتحديد أي البدائل سوف تخلق قيمة أكبر.
6. **الالتزام بالعمل:** الالتزام بالعمل هو الرابط الرئيسي لسلسلة جودة القرارات، والقرار الجيد هو الذي يكون فيه صناع القرار مستعدون لتنفيذه في الوقت المناسب، بدون التزام بالتنفيذ قد يكون لدينا العزم والنية على التنفيذ، لكن ذلك لا يكون قرارا حقيقيا، والالتزام بالتنفيذ يعزز بمشاركة المنفذين في عمليات القرار، والأعمال في كثير من النواحي سلسلة من القرارات مرتبطة بالتنفيذ ونشاطات أخرى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ظاهر حسن، مرجع سابق، ص: 8 - 10.

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية**  
تحتل مراجعة الدراسات السابقة؛ أو بالأحرى الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، حيزا مهما من الإطار النظري لموضوع البحث حيث يُعتبر جمعها ومراجعتها خطوة أساسية؛ لا غنى عنها في أي بحث علمي، مهما كان نوعه أو مستواه، نظرا لأهميتها ودورها في تحديد الكثير من معالم البحث وخطواته المنهجية والإجرائية اللاحقة. ولقد تم الاطلاع على بعض الدراسات، والتي لها علاقة قريبة بموضوع هذه الدراسة الحالية؛ سواء من حيث موضوع البحث أو المنهجية، وذلك للاستفادة منها منهجيا ونظريا.

#### **المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية**

من بين أبرز الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات وجود القرارات الإدارية، ما يلي:

**أولا: دراسة (فكري، 2019) بعنوان: [أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية)].**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية. وقد تم أخذ عينة من 369 عامل من المجتمع محل الدراسة البالغ 9488 عامل في 5 بنوك تجارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات، حيث يمكن التنبؤ بمستويات اتخاذ القرارات من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية، وأكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا على التوالي، وهي ممارسات الإدارة ثم الثقة ثم العمل الجماعي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات؛ عدا الوظيفة، حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، وفقا للوظيفة في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات.

**ثانيا: دراسة (كراز وعكاش، 2016) بعنوان: [الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز -جيجل-)].**

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح دور الاتصالات التنظيمية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجزائرية، خاصة أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها أنها بأمر الحاجة لإدارة فعالة تسودها اتصالات بين كافة الموظفين، وهدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى معرفة مدى قدرة الاتصال التنظيمي بأشكاله وأنواعه واتجاهاته في توفير الحلول المناسبة لإدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من بينها:

- أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا مهم في المؤسسة.
  - أنه توجد عدة مشاكل وعراقيل داخل المؤسسة الجزائرية لا يمكن حلها إلا عن طريق اتصالات مبنية على أساس احترام الرأي كونه المحرك الرئيسي للعمل.
  - أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الاتصال الشفوي الرسمي.
  - أن أهم مسار الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أثناء الأزمة هو الاتصال الرسمي.
- ثالثا: دراسة (سهيل أبو حليلة، 2013) بعنوان: [دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة حالة: جمعية التطوير)].

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم. وقد تم توزيع استبانته على عينة من الموظفين والمدراء في هذه الجمعية، حيث تم توزيع الاستبانته على 23 موظف ليقوم العاملون في الجمعية بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 12 استبانته، وقد أظهرت النتائج أن 87,66% من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 4,50، كذلك اشتملت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة وقد أظهرت النتائج أن 75,2% من العاملين لديهم وضوح. وكذلك أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبيان بشكل عام؛ كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير الطاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساندة الكافية من إدارة الجمعية...إلخ.

رابعا: دراسة (بونخلة، 2007) بعنوان: [تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع-فرمال - عنابة)].

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي، وتفعيل الدور القيادي في المؤسسة وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي. كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والإحصائي، وتكونت عينة الدراسة من (20) إطارا بالمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

- من خلال البيانات المنتقاة من الميدان اتضح لنا أنه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وهما: (النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل؛ والنمط القيادي الديمقراطي المهم بالعمال).

- النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة يكون حسب الموقف، وهذا ما تم استنتاجه من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجراها مع المبحوثين.
- النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر، فكل قائد لسمات معينة تميزه عن الآخر، فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمدها القائد داخل الإدارة هي التي تحدد نوع النمط القيادي الذي ينتهجه.
- يقوم القادة أحيانا بتفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لامركزية بشكل نسبي.
- يبقى تأثير القادة على عملية ترشيد القرارات نسبي، وهذا على الرغم من أهمية القيادة والتي تعمل على تحريك العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال البيانات التي استقينها من الميدان وجدنا أن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، مثل: (استراتيجية المؤسسة، الأهداف، الوقت، الضغوطات، العوامل السلوكية... إلخ).

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

- من بين أبرز الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية، ما يلي:
- أولا: دراسة (Inayah، 2017) بعنوان: [تأثير أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المخاطر].**

[The impact of leadership style and organizational culture on implementing risk management].

لقد هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار مفاهيمي لأساليب القيادة والثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر، حيث تمت هذه الدراسة في إحدى شركات التأمين المملوكة للدولة مع الأخذ بعين الاعتبار الأساليب الكمية التي يتم إجراؤها من خلال مسح للإدارة الوسطى والموظفين، تم تحديد الثقافة التنظيمية على أنها مفتاح مهم في العوامل السياقية لنجاح إدارة مخاطر الشركة، ويعد تحديد أسلوب القائد الفردي أمرا أساسيا لتقييم جودة القيادة والفعالية خاصة بالنسبة للأهداف التنظيمية وإدارة المخاطر في الشركة. ومن بين نتائج الدراسة ما يلي:

- أساليب القيادة التي لها تأثير كبير على تطبيقات المخاطر الحالية في القيادة الفعالة وليست تشاركية والداعمة.
- نوع الثقافة التنظيمية له تأثير كبير على تنفيذ إدارة المخاطر.
- تستند الثقافة التنظيمية لإدارة المخاطر في هذه الدراسة إلى معالجة بيانات القيمة.
- إدارة المخاطر أصبحت أكثر تعقيدا بشكل متزايد نظرا لعدم القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجهها الشركة.

- أسلوب القيادة الجيد إذا لم تدعمه الثقافة تنظيمية المناسبة سوف تؤثر على فعالية إدارة المخاطر.

**ثانياً: دراسة (Lowhagen، 2015) بعنوان: [صناع القرار وراء الإدارة الفعالة للأزمات (مقارنة صناعية لنهج مواجهة الأزمات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة بالسويد)].**

[Case study] Decision makers behind effective crisis management (an industry comparison of a crisis prepared approach among small and medium-sized enterprises). لقد ركزت هذه الدراسة على التحقيق في تصور مفاهيم الأزمة وإدارة الأزمات بين مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات المختلفة في السويد، علاوة على ذلك هدفت هذه الدراسة إلى تطوير فهم عملية صنع القرار وراء نهج التقليل المسبق للأزمة لمختلف الصناعات في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم استخدام المنهج البحثي النوعي، حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة وخبير الأزمات. كما توصلت الدراسة إلى النتائج من أبرزها ما يلي:

- تشير هذه الدراسة إلى أنه قد يكون هناك نقص في البصيرة، فيما يتعلق بالمعنى الأساسي للأزمات وإدارة الأزمات بين مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين تمت مقابلتهم.  
- تم العثور على الأزمات وإدارة الأزمات بطريقة مماثلة بين جميع المديرين في الدراسة.  
- كان ينظر إلى الأزمات على أنها تتعلق بالأفراد وقضايا السلامة في الأعمال التجارية.  
- تم العثور على قصور بين رجال الأعمال فيما يتعلق بالتحضير للأزمات.  
- تشير الدراسة إلى أن مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا يتخذون دائماً قرارات رسمية بشأن الاستعداد للأزمات.

- في الحالات التي أعد فيها مديرو هذه الشركات خططا واستراتيجيات لكيفية التعامل مع الأزمات، ظهرت هذه الخطط كعملية تدريجية وليست من القرارات المتخذة في هذا الشأن.

**ثالثاً: دراسة (Spingler، 2011) بعنوان: [إدارة الأزمات وحل الأزمات في الشركة (دراسة حالة: شركة الإنشاءات بسلوفينيا)].**

[Case study] Crisismanagement and crisis resolution in the company Construction : Case study ( company in Slovenia )

لقد تناولت هذه الدراسة تعاريف مختلفة للأزمات من عدة جهات نظر، وحاولت تحديد محتوى الأزمة، كما قدمت الحلول الممكنة لها، حيث عرضت الشركة محل الدراسة بالتفصيل، وحالة الأزمة بها وأوضحت أسبابها، وتحليلها، وأخيراً تم تقديم حلول للأزمة عن طريق التسوية القسرية. ومن بين أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- لكي تتجنب الشركة الأزمات من المهم تحليل كل أزمة جيداً.  
- المعرفة الواسعة والمهارات المهنية لإدارة الشركة مهمة لإدارة الأزمات.

- عادة ما تكون الأسباب الرئيسية للأزمة هي قلة أداء الشركة، والاختلافات في عمل المديرين، وتمويل الشركة وعدم كفاية الرقابة على العمليات المالية.
- تكتسب إدارة الأزمات أهمية لأن نجاح وفشل الشركة في حل الأزمة يعتمد عليها في ندوة التخرج.
- إذا لم تتفاعل إدارة الشركة في الوقت المناسب؛ وبطريقة صحيحة مع الأزمة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انهيار الشركة.

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أهمية الدراسة الحالية، وتعدد الدراسات دليل على أهميتها وواجب دراستها، حيث تكمن أوجه التشابه والاختلاف بينها فيما يلي:

#### أولاً: أوجه التشابه:

- من حيث تناول الدراسات السابقة لبعض الموضوعات مثل اتخاذ القرارات الادارية، إدارة الأزمات، الثقافة التنظيمية، وهو ما سوف يتم التطرق إليه في هذه الدراسة.
- تم الاعتماد في معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي-التحليلي- والإحصائي، وهو المنهج الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة.
- تم الاعتماد في معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهي الأداة التي سنستخدمها في هذه الدراسة.
- تم الاعتماد في معظم الدراسات السابقة على أدوات البحث العلمي في جمع المعلومات المتمثلة في الوثائق، المقابلة، الاستبيان، وهي الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية.
- تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (بونخلة، 2007) في عينة الدراسة المتمثلين في الإطار العام العاملين بالمؤسسة.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

- التطرق في الدراسة الحالية إلى أثر ثقافة إدارة الأزمات على تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث أن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها لم تجمع بين هذه المتغيرات في دراسة واحدة.
- أنه لا يوجد من بين الدراسات السابقة من أبرز العلاقة بين إدارة الأزمات والقرارات الإدارية.
- من حيث مجتمع الدراسة أجريت غالبية الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة الذين يتمثلون في العمال العاديين والمديرين، بينما الدراسة الحالية تمثل المجتمع في الإطار.
- ظهر أيضا الاختلاف في أن بعض الدراسات السابقة استهدفت القطاع الصناعي، القطاع الخدمي، في حين أن الدراسة الحالية استهدفت القطاع الإنتاجي.

- ركزت الدراسات السابقة على المتغير المستقل (إدارة الأزمات) وعلاقته بمتغيرات أخرى غير المتغير التابع الذي سوف يتم بحثه في الدراسة الحالية وهو (جودة القرارات الإدارية)، مثل الاتصال التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، القيادة.
- الاختلاف في عينات الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة.

### خلاصة الفصل:

من خلال عرض محتوى هذا الفصل، تم التوصل إلى أن الأزمات التي تُصيب الكيانات التنظيمية، تتطلب بمجرد حدوثها مجموعة من الاستراتيجيات التي توجه خصيصا للتعامل معها على أساس أنها تهديد للمؤسسة، وكيفية إدارتها والتعامل معها، وأيضا علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات، التي تعتبر أحد أهم متطلباتها. كما توجد هناك علاقة وطيدة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية حيث يُمكن التنبؤ بمستويات إتخاذ القرارات من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية، وخصوصا ما تعلق بثقافة إدارة الأزمات..

الفصل الثاني: دراسة أثر ثقافة إدارة

الأزمات في تحسين جودة القرارات

الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات

- بئر العاتر -

## مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بأثر ثقافة إدارة الأزمات على تحسين جودة القرارات الإدارية، سيتم إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات بئر العاتر، حيث سنتناول في هذا الفصل تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة بدءاً من المجتمع وأفراد العينة وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وأداة البحث المتمثلة في الاستبانة وكيفية إعدادها، كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير البيانات المجمعة واختبار الفرضيات باستعمال الاختبارات والأدوات اللازمة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، اخترنا مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق وأهدافها ومهامها، وكذا وصف لهيكلها التنظيمي، لتحديد الأطر العامة لها.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -

#### 1. نبذة تاريخية:<sup>1</sup>

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق « *SOCIETE DE DJEBL ONK* » : *S-D-O* وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم المؤسسة « *SOCIETE DES* » : « *SONAREM* » « *RECHERCHES ET EXPLOITATION* » مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحرش، لكنه حول في 03 جوان/1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة « *FERPHOS* » مؤسسة الحديد و الفوسفات، أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين : « *SOCIETE DES MINES DE* » : « *SOMIFER* » « *FER* » ومقر إدارتها بالونزة و « *SOCIETE DES MINES DE* » : « *SOMIPHOS* » « *PHOSPHATE* » مؤسسة مناجم الفوسفات، ومقر إدارتها بمدينة - بئر العاتر - والتي سنخصصها بالدراسة.

#### 2. الموقع الجغرافي:

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة - بئر العاتر - ويبعد ب 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي يمتد على طول 340 كلم.

#### المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات

##### 1. أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات: تهدف المؤسسة إلى:

- ✓ تهدف إلى القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة وذلك من خلال تشغيل أكثر من 1200 عامل.
- ✓ جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- ✓ الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- ✓ تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

✓ إنتاج أكثر من 12000000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1500000 طن في المستقبل.

✓ منح عدة امتيازات للعمال.

✓ استفادة العديد من الطلبة المتربصين داخل المؤسسة.

## 2. مهام المؤسسة:

لدى مؤسسة «SOMIPHOS» مجموعة من المهام، حيث لا تقتصر فقط على استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق بل يتم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها و موظفيها ، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل أو خارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوينية أو السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

### المطلب الثالث: وصف الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة مصالح وأقسام يتم التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف شاملة وموضوعية، وتتمثل مهام كل من هذه المصالح والأقسام فيما يلي<sup>1</sup>:

❖ **مديرية المركب:** تختص بالإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته، ومراقبة عملية الإنتاج والجودة، والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.

❖ **الأمانة العامة:** تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال: استقبال وإرسال الفاكسات، تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها، والرد على المكالمات الهاتفية، ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.

❖ **مصلحة مراقبة الميزانية:** تعتبر مصلحة مراقبة الميزانية ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة يتبع هذه المصلحة أقسام تتمثل فيما يلي:

- قسم متابعة الميزانية.

- قسم تحليل الميزانية.

❖ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وتتمثل في الفروع التالية:

<sup>1</sup>معلومات مسلمة من مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

- فرع المحاسبة العامة: يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكرتارية،
- فرع المالية: يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكملة لعمل رئيس الفرع.
- ❖ **مصلحة المشتريات والتموين:** يشرف على هذه المصلحة مدير فرعي تتمثل مهامه في مراقبة ومتابعة سير العمل في الأقسام التابعة لمصلحته وتقسيم إلى:
  - قسم تسيير المخازن: يعنى هذا القسم بإجراء الجرد الدوري للمخازن من اجل معرفة الاحتياجات اللازمة من المواد ومن ثم إعداد التقرير وإرساله إلى قسم المشتريات.
  - قسم التموين: يقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من الآلات وقطع غيار وتجهيزات بناء على تقرير قسم تسيير المخازن.
- ❖ **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من عمال، ويشرف عليها رئيس مصلحة ومساعد يقومون بالمهام ذات الصبغة الاجتماعية.
- ❖ **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة، بالنزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.
- ❖ **مصلحة مراقبة الجودة والبيئة:** يشرف على هذه المصلحة مسؤول تسيير الجودة والبيئة، ويقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، وبما أن المؤسسة متحصلة على شهادة نظام تسيير الجودة: (système de management de la qualité).
- المعيار (iso 9001version.2000).
- شهادة نظام تسيير المحيط (système de management environnement).
- المعيار (iso 14001 version 1996).
- ❖ **مصلحة الأمن الصناعي:** ويرأسها مدير وهو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل والسير على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل.
- ❖ **مصلحة الوسائل العامة:** يشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك.
- ❖ **مصلحة الإعلام الآلي:** تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة، نظرا لاستخدامها تقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة، على الصعيد المحلي، والدولي.
- ❖ **قاعة الأرشيف:** تعمل على حفظ كل الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وكذلك الحفاظ ملفات العمال.
- ❖ **مصلحة طب العمل:** هو طب وقائي يعمل على مراقبة العمال، وتوعيتهم وإرشادهم عن الأمراض التي تنجم عن مناطق العمل، كالحساسية الصدرية أو الحساسية المفرطة ومراقبة الأماكن العمومية كالمطبخ مثلا.

❖ **مصلحة البحث والتطوير:** تهتم هذه المصلحة بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتج،

ويشمل فرعين هما:

- فرع الدراسات الجيولوجية.

- فرع التثمين.

❖ **المصنع:** تتمثل الأقسام والفروع التابعة له فيما يلي:

- مديرية الاستغلال: يشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة، وتحتوي هذه

المديرية على فرعين أساسيين هما:

- الفرع المختص بالهدم: (Abartage) يرأسها رئيس المصلحة وتهتم بعملية استخراج

الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم.

- فرع الاستخراج: وذلك من خلال التعرية ثم الترميم بالمنتج والموارد الثانوية.

❖ **مديرية المعالجة:** تتم معالجة الفوسفات عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على

مستوى هذا القسم وهما:

- ورشة التبليل (المعالجة المميهة).

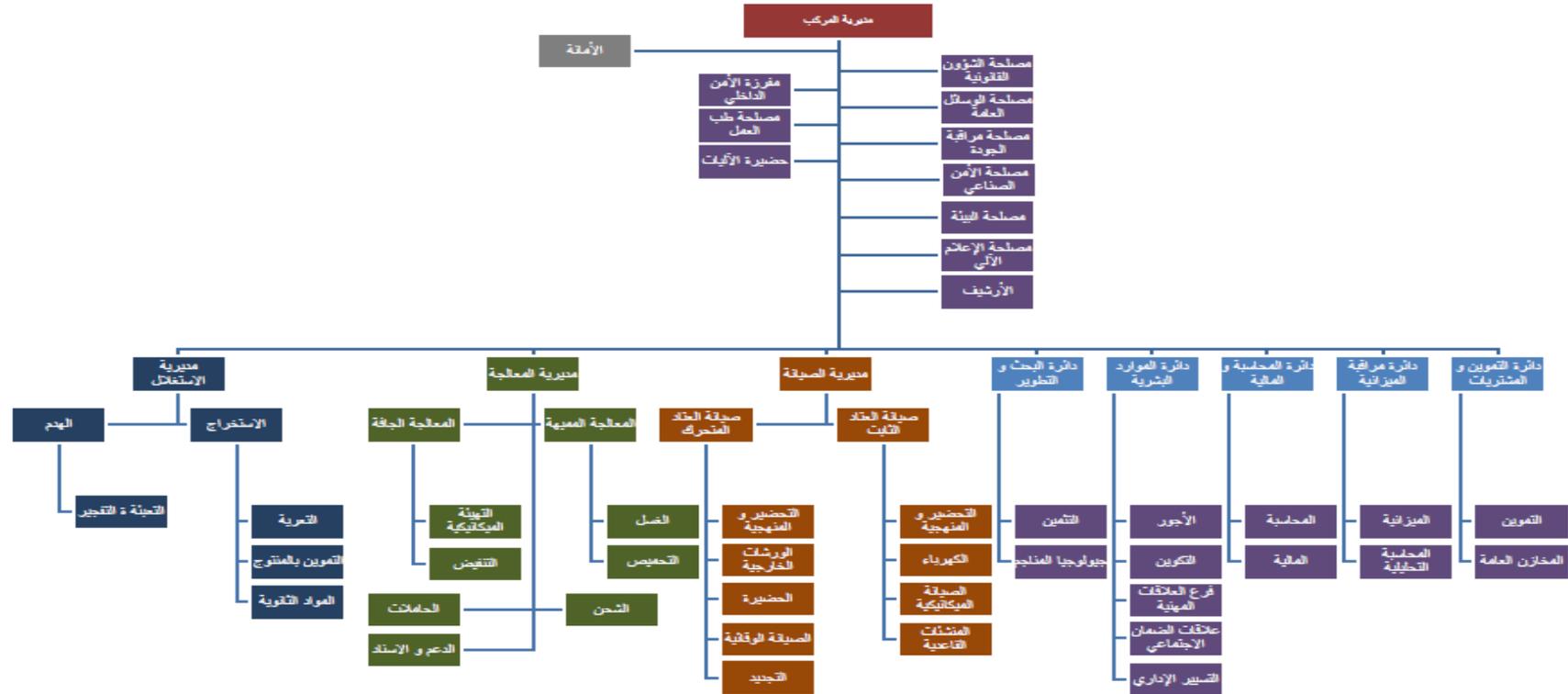
- ورشة التجفيف (المعالجة الجافة).

❖ **مديرية الصيانة:** تقوم هذه المديرية بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة والخاصة بعملية

استخراج المادة الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات،

والسيارات، الشاحنات.... الخ.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.



Réaliser Par : Youcef BOUSHA  
 Tel : +213 87 64 87 41 Bureau 824  
 Mobile : + 213 660 820 910  
 E-mail : Y.HOUSHASS@gmail.com

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العائر -

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، حيث يتم التعرض فيه لكيفية اختيار مجتمع الدراسة، حدودها، العينة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة للإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبانة وتوزيعها وجمع البيانات، واختبار الفرضيات. **المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.**

يهدف هذا المطلب إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات المستخدمة في جمع المعلومات والمتمثلة في الوثائق، المقابلة وأداة الدراسة (الاستبيان). **أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.**

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في إجمالي الإطارات بمؤسسة مناجم الفوسفات، وتحديدًا بالمركب المنجمي ببئر العائر، والذين يبلغ عددهم (85) إطارًا لسنة 2022. حيث تم اختيار 40 إطار بشكل عشوائي، وتوزيع عليهم الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات اللازمة، والتي تساهم بشكل كبير في إتمام البحث، واستخلاص النتائج المرجوة منه. والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (02): اختيار حجم عينة الدراسة وتوزيع الاستمارة

الاستمارات الصالحة للتحليل		عينة المسحوبة		المجتمع الكلي		الفئة الوظيفية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
12%	05	08%	07	15%	13	الإطارات السامية
73%	29	39%	33	85%	72	الإطارات العادية
85%	34	47%	40	100%	85	المجموع الكلي

**المصدر:** إحصائيات مُقدّمة من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن حجم عينة الدراسة، تمثل ما نسبته (47 %) من إجمالي مجتمع الدراسة، ولقد تم استرجاع (34) استمارة فقط صالحة للتحليل؛ من أصل (40) استمارة مورّعة.

### ثانياً: أدوات جمع المعلومات.

بُغية إكمال أي بحث يتوجب على الباحث الاعتماد على مجموعة من الإجراءات والتي تمثل الوسيلة الأمثل في عملية جمع المعلومات، من أجل اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج مرضية تخدم البحث. حيث تم الاعتماد على الأدوات التالية: (الوثائق، المقابلة والاستبيان).

1. الوثائق: تم الأخذ بمجموعة من الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة واعتبارها مصادر لجمع المعلومات حيث ساهمت في التعريف بالمؤسسة من الجانب التاريخي والجغرافي وكذلك في تبين أهدافها، مهامها وكذا هيكل المؤسسة وعدد الموظفين.

2. المقابلة: من أجل الحصول على معلومات حول الأساليب والطرق التي تعتمدها المؤسسة في مواجهتها للأزمات أو كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المسؤول، حيث أفادنا بمجموعة من الأمثلة حول بعض الأزمات التي واجهت المؤسسة وكيف تم التعامل معها وكيف تتم عملية اتخاذ القرارات. حيث من بين هذه الأمثلة ما يلي:

◆ أزمة البترول سنة 2018: حيث أدى ارتفاع سعر البترول إلى زيادة في التكاليف وصعوبة في عملية النقل بسبب أن الفوسفات يتم نقله بحرا في البواخر.

◆ أزمة كوفيد 19 سنة 2019: أدت أزمة كورونا إلى غلق المجالات بين الدول، حيث عملت المؤسسة إلى الحصول على استثناء بغية تصدير الفوسفات وعدم توقف النشاط.

◆ أزمة السوق الدولية للنقد سنة 2020: حيث انخفض الدولار وارتفع الأورو وهذا تسبب في أزمة للمؤسسة لأنها تتعامل بالدولار وهنا اعتمدت المؤسسة على التبادل التجاري حيث قامت بشراء بنايات في اسبانيا بالدولار ثم بيعها بالأورو وبالتالي إدخال نسبة من الأموال وإكمال الصفقات الجارية كما قامت بإنشاء نقطة بيع في بلجيكا استمرت ببيع الفوسفات بالدولار في حين أن المؤسسة الأم في الجزائر قامت بتغيير السياسة إلى اعتماد عملة الأورو في إبرام الصفقات الجديدة.

3. الاستبيان: يُعتبر الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع الدراسة، والتي يتم توزيعها على عينة الدراسة بغية الإجابة عليها، ثم يتم جمعها وتحليل إجاباتها للوصول إلى نتائج تؤدي إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث.

### ثالثاً: بناء أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لإكمال الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة الدراسة، حيث ضمت الإستبانة مجموعة من الأسئلة مقسمة على محاور، حيث تكونت الاستمارة من قسمين تمثلا في:

\* القسم الأول ويخص المعلومات الشخصية والوظيفية وتشمل معلومات تخص كل من: الجنس، السن، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

\* **القسم الثاني** ويضم محاور الاستمارة حيث يحتوي حلى محورين كما يحتوي كل محور على مجموعة من الأبعاد تتدرج منها مجموعة من الأسئلة يبلغ عددها الإجمالي 35 سؤال، تتم الإجابة عنها باختيار أحد البدائل (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وهذا كالأتي:

❖ **المحور الأول: تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة:** حيث احتوى هذا المحور على 20 عبارة قسمت على ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات.
- البعد الثاني: مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات.
- البعد الثالث: التعلم المستمرة من الأزمات السابقة.

❖ **المحور الثاني: تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة:** حيث احتوى هذا المحور على 15 عبارة قسمت على أربعة أبعاد تمثلت في:

- البعد الأول: وقت اتخاذ القرار.
- البعد الثاني: قبول القرار.
- البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.
- البعد الرابع: سهولة تنفيذ القرار.

وقد تم صياغة العبارات بناء على الجزء النظري، وكذلك الاعتماد على الدراسات السابقة. والجدول التالي يبين توزيع أبعاد محاور الدراسة:

**الجدول رقم (03): توزيع محاور وأبعاد الاستبيان**

عدد العبارات	البعد	اسم المحور
8	مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات	المحور الأول: تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة
8	مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات	
4	التعلم المستمر من الأزمات السابقة	
20	المجموع	
4	وقت اتخاذ القرار	المحور الثاني:

4	قبول القرار	تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة
3	المشاركة في اتخاذ القرار	
4	سهولة تنفيذ القرار	
15	المجموع	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستمارة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي كأسلوب للإجابة على عبارات الاستمارة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (04):** مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الاستمارة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الإجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين.

ومن خلال الجدول أعلاه، يمكن تحديد اتجاه استجابات عينة الدراسة كالاتي:

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{أكبر درجة-أقل درجة}}{\text{عدد البدائل}} = \text{تحديد اتجاه العينة}$$

**الجدول رقم (05):** تحديد اتجاه استجابات عينة الدراسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاتجاه
[5 - 4.2]	[4.2 - 3.4]	[3.4 - 2.6]	[2.6 - 1.8]	[1.8 - 1]	الفئة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين.

❖ **صدق وثبات الاستمارة:** من أجل التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة تم عرض الاستمارة في صيغتها الأولية على الأستاذ المشرف، وذلك من أجل إحكامها والتأكد من مصداقيتها، واستعمالها كأداة لجمع المعلومات، حيث قام بتصحيح الأخطاء وإعادة صياغتها، وبالتالي أصبحت في شكلها النهائي والقابلة للتوزيع على أفراد عينة الدراسة.

ومن أجل التحقق من ثبات الاستمارة، وعدم تغير النتائج في حالة إعادة توزيعها على أفراد العينة، تم استعمال معامل (ألفا كرونباخ) كوسيلة للتحقق من ثبات الاستمارة، حيث تم حساب الثبات بالجذر التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ، كما يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

**الجدول رقم (06): معاملات ثبات ألفا كرونباخ "Alpha cronbach" لمحاور الاستمارة.**

المحاور	الأبعاد	العبارات	ألفا كرونباخ	الثبات
المحور الأول: تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة	مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات	8	0.92	0.96
	مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات	8	0.89	0.94
	التعلم المستمر من الأزمات السابقة	4	0.95	0.97
المحور الثاني: تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة	وقت اتخاذ القرار	4	0.85	0.92
	قبول القرار	4	0.90	0.95
	المشاركة في اتخاذ القرار	3	0.91	0.95
	سهولة تنفيذ القرار	4	0.88	0.94

**المصدر:** من أعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أن معامل الثبات للعبارات مرتفعة، حيث تتراوح ما بين (0.92 - 0.97). كما نلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت (0.97) لبعد "التعلم المستمر من الأزمات السابقة" في المحور الأول، أما أدنى قيمة لمعامل الثبات كانت ثم بعد "وقت اتخاذ القرار" بقيمة (0.92) في المحور الثاني، وهو يمثل. أما قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية فكانت 0.964. وعموماً تعتبر كل هذه القيم مقبولة؛ وتدل على ثبات الاستمارة ككل.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات العامة ومتغيرات الدراسة**

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل البيانات التي ضمتها الاستبانة، وعرض النتائج وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي "spss".

**أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية**

تتسم عينة الدراسة بالعديد من الخصائص الشخصية والوظيفية، والتي يمكن توضيحها كما سيأتي.

**1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:**

يُمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير الجنس.**

النسبة (%)	التكرار	السن
100	34	ذكر
00	00	أنثى
<b>%100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة مكونة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 100%، حيث تدل هذه النتيجة على أن بيئة العمل بالمركب المنجمي تتطلب عمل الذكور أكثر من عمل الإناث.

**2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:**

يُمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير السن**

النسبة (%)	التكرار	السن
8.8	03	أقل من 30 سنة
29.4	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة
35.3	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
26.5	09	50 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى فئة هي من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغت نسبتها (35.3%)، ثم تليها نسبة (29.4%) للمديرين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، ثم نسبة (26.5%) للذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر، أما أقل نسبة فبلغت (8.8%) للأفراد المستجوبين الذين يبلغون أقل من 30 سنة.

**3. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:**

يُمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
2.9	01	رئيس المديرية
20.6	07	رئيس قسم
41.2	14	رئيس دائرة
35.3	12	رئيس مصلحة
<b>100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن فئة رؤساء الدوائر هي الأعلى نسبة حيث بلغت (41.2%)، تليها كلا من فئة رؤساء المصالح بنسبة (35.3%)، ثم نسبة (20.6%) لرؤساء الأقسام، وذلك لأن المؤسسة تضم حوالي (67) إطار موزعين بين الأقسام والمصالح، ثم أدنى نسبة (2.9%) المتمثلة في رئيس المديرية.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يُمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
44.1	15	ثانوي
23.5	08	جامعي
2.9	01	دراسات عليا
8.8	03	دبلوم معهد
20.6	07	مؤهل آخر
<b>%100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة متمثلة في المستوى الثانوي حيث بلغت (44.1%)، ثم تليها المستوى الجامعي حيث بلغت النسبة (23.5%)، ثم فئة مؤهل آخر بنسبة (20.6%)، ثم مستوى دبلوم معهد بنسبة (8.8%)، وأدنى نسبة بلغت (2.9%) لمستوى الدراسات العليا.

#### 5. الخبرة المهنية:

يُمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
14.7	5	أقل من 10 سنوات
32.4	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.5	9	من 15 إلى أقل من 25 سنة
26.5	9	25 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح أن فئة الخبرة المهنية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة في متغير الخبرة المهنية حيث بلغت (32.4%)، ثم تليها كل من فئة (من 15 إلى أقل من 25 سنة)، وفئة (25 سنة فأكثر)، حيث بلغت النسبة لكليهما (26.5%)، ثم أقل نسبة كانت (14.7%) لفئة الخبرة المهنية (أقل من 10 سنوات). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن أكثر من نصف الأفراد المستجوبين لهم خبرة تفوق 15 سنة، وذلك مما قد يدعم الحصول على نتائج أكثر مصداقية، بناء على خبرتهم بالمؤسسة، وبالتالي الاعتماد على آرائهم حول محاور هذه الدراسة.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم عرض تقييم ثقافة إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -، وهذا من خلال آراء أفراد عينة الدراسة المتمثلة في المديرين بالمؤسسة.

#### 1. النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة:

يمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بثقافة إدارة الأزمات بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - وفق الجدول الآتي:

أ- مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات: يمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (12): تقييم مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
<b>1- استكشاف إشارات الإنذار المبكر للآزمات المحتملة</b>				
01	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات الإنذار المبكر للآزمات قبل وقوعها.	2.32	1.06	أوافق
02	تهتم المؤسسة بتشكيل فريق للآزمات قادر على التنبؤ بقرّب وقوع الأزمة.	2.64	0.81	محايد
03	تهتم المؤسسة بتفعيل نظم المعلومات والاتصالات المتاحة في توقع الآزمات.	2.52	0.89	أوافق
04	تهتم المؤسسة بتشخيص المؤشرات والأعراض التي تنذر بإمكانية وقوع أزمة محتملة.	2.41	0.98	أوافق
<b>2- الوقاية والاستعداد للآزمة</b>				
05	تحرص المؤسسة على حصر نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل وقوع الأزمة.	2.52	0.99	أوافق
06	توفر المؤسسة الاستعدادات الكافية للوقاية من الآزمات المحتملة.	2.47	1.05	أوافق
07	تهتم المؤسسة بالتخطيط للآزمات غير المتوقعة.	2.70	1.03	محايد
08	تهتم المؤسسة بالتدريب المستمر للعاملين على كيفية التصرف أثناء الأزمة.	2.47	1.02	أوافق
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.41</b>	<b>0.72</b>	<b>أوافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية درجة الاتجاه كانت "أوافق"، وهذا يدل على أن مؤسسة مناجم الفوسفات تتبنى أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الآزمات. كما يبين

الجدول كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول "مدى تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو الإدارة المبادرة) في إدارة الأزمات" هو (2.41) بانحراف معياري (0.72)، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة كانت (2.70) بانحراف معياري (1.03) للعبارة رقم 07 "تهتم المؤسسة بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة" في مرحلة الوقاية والاستعداد للأزمة، وأقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.32) بانحراف معياري (1.06) للعبارة رقم 01 "تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات قبل وقوعها" في مرحلة استكشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة.

ب- مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات: يمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (13): تقييم مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
<b>1- احتواء الأضرار والحد منها</b>				
09	تحرص المؤسسة على ضمان استئناف أنظمة وإجراءات العمل الهامة.	2.17	0.75	أوافق
10	تحرص المؤسسة على احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة قدر الإمكان.	2.23	0.85	أوافق
11	تتدخل المؤسسة بسرعة لإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة.	2.29	1.00	أوافق
12	تركز المؤسسة على حصر مسببات الأزمة بهدف محاولة التحكم فيها.	2.32	0.94	أوافق
<b>2- استعادة النشاط</b>				
13	تحرص المؤسسة على إعداد خطط متكاملة لتسريع استعادة نشاطها المعتاد.	2.29	0.97	أوافق
14	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة لاستمرارية ممارسة نشاطها خلال مرحلة ما بعد الأزمة.	2.32	0.91	أوافق
15	تعمل المؤسسة على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي.	2.11	0.94	أوافق
16	تعمل المؤسسة على استعادة ما فقدته من أصول ملموسة أو معنوية بشكل تدريجي.	2.41	0.82	أوافق
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.27</b>	<b>0.68</b>	<b>أوافق</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الاتجاه كانت "أوافق"، وهذا يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يعني هذا على أن المؤسسة تتبنى أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات. كما يبين الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني "مدى تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات" هي (2.27) بانحراف معياري (0.68)، بينما أعلى قيمة

للمتوسط الحسابي للعبارة كانت (2.41) بانحراف معياري (0.82) للعبارة رقم 16 "تعمل المؤسسة على استعادة ما فقدته من أصول ملموسة أو معنوية بشكل تدريجي" في مرحلة استعادة النشاط وأقل قيمة للمتوسط الحسابي (2.11) بانحراف معياري (0.94) كذلك في مرحلة استعادة النشاط للعبارة رقم 15 "تعمل المؤسسة على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي".

ج- تقييم مدى التعلم المستمر من الأزمات السابقة: يمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج إجابات العينة على "التعلم المستمر من الأزمات السابقة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
17	تقوم المؤسسة بمراجعة أزماتها السابقة بهدف تجنب الأخطاء التي وقعت فيها في المرة الماضية.	2.50	1.08	أوافق
18	تحرص المؤسسة على إخضاع أزماتها السابقة للتقييم لمنع حدوث أزمات مشابهة لها مستقبلاً.	2.38	1.07	أوافق
19	تحرص المؤسسة على تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بهدف التعلم.	2.52	0.99	أوافق
20	تعمل المؤسسة على استغلال تجاربها السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في تحديث برامجها التدريبية.	2.64	1.12	محايد
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.51</b>	<b>0.99</b>	<b>أوافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية الاتجاه كانت "أوافق"، وهذا يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يعني ذلك أن المؤسسة تسعى إلى التعلم المستمر من الأزمات السابقة؛ لتكتسب خبرة وتكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المماثلة، والتعامل معها في المستقبل. كما يتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث "التعلم المستمر من الأزمات السابقة" هي (2.51) بانحراف معياري (0.99)، كما أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.64) كانت للعبارة رقم 20 "تعمل المؤسسة على استغلال تجاربها السابقة المتعلقة بإدارة

الأزمات في تحديث برامجها التدريبية" بانحراف معياري (1.12)، وأقل قيمة للمتوسط الحسابي (2.38) للعبارة رقم 18 "تحرص المؤسسة على إخضاع أزماتها السابقة للتقييم لمنع حدوث أزمات مشابهة لها مستقبلاً" بانحراف معياري (0.99).

## 2. النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة:

يُمكن عرض النتائج الإحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بجودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -، وفق الجدول الآتي:

أ-تقييم بـعد وقت اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة: يُمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بـعد "وقت اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
21	القرارات التي يتم اتخاذها تكون في الوقت المناسب.	2.47	0.82	أوافق
22	القرارات التي يتم اتخاذها بشكل سريع لمواجهة المشاكل الطارئة تحقق نتائج حسنة.	2.58	0.82	أوافق
23	القرارات التي يتم اتخاذها تتلاءم مع الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.	2.73	0.86	محايد
24	القرارات التي يتم اتخاذها تستوعب كل الوقت المتاح المخصص لها.	2.64	0.94	محايد
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.61</b>	<b>0.72</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بـعد وقت اتخاذ القرار "بلغت (2.61) بانحراف معياري (0.72)، وعليه نلاحظ أن أغلبية درجة الاتجاه كانت تتجه نحو (محايد)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات، تم الموافقة فقط على العبارتين رقم (21) "القرارات التي يتم اتخاذها تكون في الوقت المناسب" والعبارة رقم (22) "القرارات التي يتم اتخاذها بشكل سريع لمواجهة المشاكل الطارئة تحقق نتائج حسنة"، وهو ما يفسر أن المبحوثين يرون أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون في الوقت المناسب، وكذا

القرارات التي يتم اتخاذها بشكل سريع تحقق نتائج حسنة للمؤسسة، وكان هناك حياد من قبل المبحوثين فيما يخص العبارتين (23) و(24)، حيث سجلت العبارة رقم (23) "القرارات التي يتم اتخاذها تتلاءم مع الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها" متوسط حسابي (2.73) وهي أعلى قيمة وانحراف معياري (0.86)، والعبارة رقم (24) "القرارات التي يتم اتخاذها تستوعب كل الوقت المتاح المخصص لها" بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.94)، وهو ما يدل على أن المبحوثين لا يوافقون على أن القرارات التي يتم اتخاذها تتلاءم مع الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، ولم يوافق المبحوثين أيضا على أن القرارات التي يتم اتخاذها تستوعب كل الوقت المتاح المخصص لها، وبشكل عام يمكن القول أن هناك اتجاه للحياد بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين، وهو ما يعزز رضاهم على أن بعد وقت اتخاذ القرار محقق كبعد أساسي من أبعاد جودة القرارات الإدارية ولكن بدرجة متوسطة.

ب-تقييم بُعد قبول القرار بالمؤسسة محل الدراسة: يمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد "قبول القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
25	القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبولا من قبل المرؤوسين لعدم تنافيتها مع قيمهم ومعتقداتهم.	2.55	0.82	أوافق
26	القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق كليا مع اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.	2.47	0.89	أوافق
27	القرارات التي يتم اتخاذها يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.	2.47	0.99	أوافق
28	القرارات التي يتم اتخاذها تحظى بالإجماع باعتبارها ذات جدوى ومصداقية.	2.50	1.10	أوافق
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.50</b>	<b>0.84</b>	<b>أوافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول "عد قبول القرار" قد بلغت (2.50) بانحراف معياري (0.84)، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو (أوافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات تميزت كلها بالموافقة، حيث يتبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.55) كانت للعبارة رقم (25) "القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبولا من قبل المرؤوسين لعدم تنافيتها مع قيمهم ومعتقداتهم" بانحراف معياري (0.82)، تليها العبارة رقم (28) "القرارات التي يتم اتخاذها تحظى بالإجماع باعتبارها ذات جدوى ومصداقية" بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.10)، ثم العبارة (27) "القرارات التي يتم اتخاذها يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة منها" بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.99)، وأخيرا العبارة (26) "القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق كليا مع اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة" أيضا بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.89)، ومنه يمكن القول أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على كل عبارات هذا البعد، وهذا يعني أن القرارات التي يتم اتخاذها من قبل متخذي القرار تتلقى قبولا كونها تتماشى مع القوانين وتحترم المعتقدات والقيم وأيضا ذات جدوى ومصداقية.

ج-تقييم بـ "عد المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة": يمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بـ "عد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
29	يتم مشاركة المرؤوسين في عملية تحديد البدائل المتاحة بغية الوصول إلى أفضل القرارات.	2.38	0.85	أوافق
30	يتم تشجيع طرح الآراء والمقترحات ومناقشتها بشفافية بهدف انتقاء أفضل البدائل.	2.47	0.96	أوافق
31	يتم الاستعانة بذوي الخبرة ومن يمتلكون القدرة على دعم اتخاذ القرار.	2.41	0.85	أوافق
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.42</b>	<b>0.82</b>	<b>أوافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول "عد المشاركة في اتخاذ القرار" بلغت (2.42) بانحراف معياري (0.82)، وعليه فإن درجة

الموافقة في هذا البعد تتجه نحو (أوافق)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات تميزت كلها بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (29) "يتم مشاركة المرؤوسين في عملية تحديد البدائل المتاحة بغية الوصول إلى أفضل القرارات" (2.38) وانحراف معياري (0.85)، بأقل قيمة بنتيجة أوافق، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب المشاركة مع المرؤوسين وروح الفريق لاتخاذ القرارات، أما العبارة (30) "يتم تشجيع طرح الآراء والمقترحات ومناقشتها بشفافية بهدف انتقاء أفضل البدائل"، بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.47) وانحراف معياري (0.96)، وتليها العبارة (31) "يتم الاستعانة بذوي الخبرة ومن يملكون القدرة على دعم اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2،41) وانحراف معياري (0،85)، بشكل عام يمكن القول أن المبحوثين راضيين عن أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العار-، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بمرؤوسيهما وتحرص على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

د تقييم بـ بعد سهولة تنفيذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد "سهولة تنفيذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة
32	القرارات التي يتم اتخاذها يمكن تنفيذها بأساليب سهلة دون تعقيد	2.61	0.81	محايد
33	القرارات التي يتم اتخاذها يمكن متابعتها بسهولة	2.64	0.77	محايد
34	القرارات التي يتم اتخاذها تتماشى مع قدرات المرؤوسين على تنفيذها	2.61	0.88	محايد
35	القرارات التي يتم اتخاذها القرارات التي يتم اتخاذها واضحة ومحددة ولا تنطوي على صعوبات أثناء تنفيذها	2.70	0.93	محايد
	<b>إجمالي البعد</b>	<b>2.64</b>	<b>0.73</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة كانت "محايد"، وهذا يدل على أنه ليست جميع القرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة سهلة التنفيذ، حيث قد لا

تتماشى مع قدرات بعض المرؤوسين. كما يبين الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعد الرابع "سهولة تنفيذ القرار" هي (2.64) بانحراف معياري (2.73)، ونلاحظ أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.70) بانحراف معياري (0.93) للعبارة رقم 35 "القرارات التي يتم اتخاذها واضحة ومحددة ولا تتطوي على صعوبات أثناء تنفيذها"، أما أقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت (2.61) للعبارة رقم 32 "القرارات التي يتم اتخاذها يمكن تنفيذها بأساليب سهلة دون تعقيد" بانحراف معياري (0.81).

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم عرض فيما سيأتي اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال أربع فرضيات، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث وتتسجم مع الأسئلة الفرعية المطروحة للدراسة حيث يجب أولاً التأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل التأكد ما إذا كانت البيانات التي تضمها الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك لأن معظم الاختبارات التي يتم استخدامها من أجل التأكد من صحة الفرضيات تتطلب أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة z	عنوان المحور	محاور الاستبيان
0.219	1.051	تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة	المحور الأول
0.305	0.969	تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة	المحور الثاني
<b>0.175</b>	<b>1.104</b>	<b>الاستبيان ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي ( $sig > 0.05$ )، وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن استخدام الاختبارات التي تتطلب استخدام التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضيات.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة

##### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات-بئر العاتر-.

- **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات-بئر العاتر-.

#### الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات	جودة القرارات الإدارية	1.171	0.568	0.620	0.384	4.470	19.985	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط بالجدول أعلاه، والذي تم استخدامه لمعرفة العلاقة بين تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر-، أن هناك دور لتبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.568) وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.620) وهي قيم إيجابية تدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )، كما يبين معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.384) أي نسبة (38.4%) من أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات تؤثر على جودة القرارات الإدارية وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى تؤثر أيضا على جودة القرارات الإدارية، كما أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة كان (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تبني أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة) في إدارة الأزمات، وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر-".

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات	جودة القرارات الإدارية.	1.022	0.670	0.688	0.474	5.370	28.838	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من نتائج الانحدار الخطي البسيط بالجدول أعلاه، والذي تم استخدامه لمعرفة العلاقة بين تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -، أن هناك علاقة بين كل من أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.670) وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.688) وهي قيم إيجابية تدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )، كما يبين معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.474) أي بنسبة (47.4%) من أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات تؤثر على جودة القرارات الإدارية وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى تؤثر أيضا على جودة القرارات الإدارية داخل، داخل المؤسسة، كما يظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة كان (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه لنتائج نقبل الفرضية البديلة التالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تبني أسلوب (الإدارة برد الفعل) في إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - .

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - .

#### الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التعلم المستمر من الأزمات السابقة	جودة القرارات الإدارية	1.744	0.319	0.477	0.228	3.074	9.447	0.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من نتائج الانحدار الخطي البسيط بالجدول رقم (21)، والذي تم استخدامه لمعرفة العلاقة بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وجودة القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -، أن هناك دور للتعلم المستمر من الأزمات السابقة في تحسين جودة القرارات الإدارية إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.319) وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.477) وهي قيم إيجابية تدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )، كما يبين معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.228) أي بنسبة (22.8%) يؤثر التعلم المستمر من الأزمات السابقة في جودة القرارات الإدارية وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى تؤثر على جودة القرارات الإدارية، كما يظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (0.04) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - .

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

بالنسبة لهذه الفرضية سوف نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA"، وذلك من أجل معرفة ما إذا كان هناك اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية؛ تبعا لاختلاف (المركز الوظيفي والخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر - .

أ- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعا لاختلاف المركز الوظيفي

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعا لاختلاف المركز الوظيفي.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعا لاختلاف المركز الوظيفي.

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعا لاختلاف المركز الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
جودة القرارات الإدارية	بين المجموعات	18.735	26	0.721	1.261	0.400
	داخل المجموعات	4.000	7	0.571		
	المجموع	22.735	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي "ANOVA"، أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، حيث بلغت (1.261) لمحور جودة القرارات الإدارية، وكانت الدلالة الإحصائية (0.4) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يشير إلى عدم وجود اختلافات أو (فروق) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعا لاختلاف مركزهم الوظيفي. وبالتالي، نقبل الفرضية الصفرية الآتية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المستجوبين تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية؛ تبعا لاختلاف مركزهم الوظيفي" بمؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر - .

ب- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعا لاختلاف الخبرة المهنية

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعا لاختلاف الخبرة المهنية.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعا لاختلاف الخبرة المهنية.

- الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعا لاختلاف الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
جودة القرارات الإدارية	بين المجموعات	21.848	26	0.840	0.423	0.948
	داخل المجموعات	13.917	7	1.988		
	المجموع	35.765	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي "ANOVA"، أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، حيث بلغت (0.423) لمحور جودة القرارات الإدارية، وكانت الدلالة الإحصائية (0.948) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يشير إلى عدم وجود اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تبعا لاختلاف خبرتهم المهنية. وبالتالي، نقبل الفرضية الصفرية الآتية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المستجوبين تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية؛ تبعا لاختلاف خبرتهم المهنية" بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

من أجل دراسة العلاقة والأثر الموجودين بين المتغير المستقل (ثقافة إدارة الأزمات)، والمتغير التابع (تحسين جودة القرارات الإدارية) بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -، تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة ما إذا كانت (طردية أو عكسية) بين المتغيرين، وكذا معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة. ويمكن توضيح من خلال الجدول الموالي؛ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث أن:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
ثقافة إدارة الأزمات	تحسين جودة القرارات الإدارية	1.242	0.542	0.616	0.380	4.425	19.579	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من نتائج الانحدار الخطي البسيط بالجدول أعلاه، والذي تم استخدامه لمعرفة العلاقة بين ثقافة إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -، أن هناك دور لثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.542) كما بلغ معامل الارتباط (0.616) وهي قيم إيجابية تدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )، كما يبين معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.380) أي نسبة (38%) من ثقافة إدارة الأزمات تؤثر على جودة القرارات الإدارية، كما أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000)؛ وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج نقبل الفرضية البديلة الآتية: "توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر -".

## خُلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمعرفة واقع تبني مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - ثقافة إدارة الأزمات لمواجهة مختلف الأزمات التي تمر بها، وأثر هذه الثقافة على تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة، حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وطبيعة نشاطها، وأهدافها ومهامها، والتعرف على هيكلها التنظيمي، كما تم تصميم استمارة الدراسة، والتي تتكون من ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول جزء البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو إدارة الأزمات، أما المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع وهو جودة القرارات الإدارية، تم توجيه أسئلة الاستمارة (35 سؤال) إلى عينة مكونة من 34 إطار (مديرا)، حيث تم إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لاستخلاص النتائج، ومن أجل تأكيد أو نفي صحة الفرضياتتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية.

# الخاتمة

### الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن إستخلاص أن الأزمات أصبحت حدثا متوقعا لجميع المنظمات، نظرا لسرعة التغيرات التي تطرأ في الوقت الحالي وعليه فإن إدارة الأزمات ومواجهتها في الوقت المناسب وبشكل علمي يخفف من حدتها بدلا من انتشارها وعدم التمكن من السيطرة عليها، فمن المهم أن تتوفر إدارة قادرة على إدراك وفهم طبيعة الأزمة وتفاعلاتها ومراحلها والمتطلبات الإدارية لكل منها، لذلك يجعلها تتميز بجملة من الخصائص أهمها اعتماد التفكير العقلاني في التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها على اعتبار أن العمل في ظل الأزمات دائما يكون في ظروف عدم التأكد وتحت الضغط وضيق الوقت، وبالتالي فإن هناك صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات في الأزمات، ومن هنا يأتي دور التنبؤ بالأزمات ويتم ذلك من خلال ثلاثة مراحل إذا تم دراستها بالشكل المناسب يمكن أن يحسن من جودة القرارات، وتتمثل هذه المراحل في مرحلة الاستعداد للأزمة (أسلوب الإدارة السباقية) يتم في هذه المرحلة اتخاذ قرارات تمنع أو تقلل من حدوث الأزمة، أما المرحلة الثانية هي مواجهة الأزمة (أسلوب الإدارة برد الفعل) يتم اتخاذ القرارات في حال وقوع الأزمة بالفعل، وهي قرارات تحاول أن تقلل من الآثار السلبية الناتجة عن وقوع الأزمة، في حين أن المرحلة الثالثة هي مرحلة مابعد الأزمة (التعلم المستمر من الأزمات السابقة) وهي مرحلة التعافي واستعادة النشاط والتي تحتاج قرارات تتعلق بكيفية عودة الوضع إلى ما كان عليه قبل الأزمة أي الوضع المعتاد، وقرارات خاصة بالدروس المستفادة من الأزمة لمنع حدوثها مستقبلا وبالتالي فالقرار في إدارة الأزمات ليس قرارا واحدا، ولكن يتكون من مجموعة من القرارات الصحيحة التي تم ذكرها آنفا في المراحل الثلاث.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر-، أظهرت النتائج علاقة ارتباط قوية بين ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية، وأيضا تم التوصل إلى أن مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة من خلال اختبار مدى تبنيتها أسلوب (الإدارة السباقية أو المبادرة، الإدارة برد الفعل، التعلم المستمر من الأزمات السابقة) هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها اهتمام الإدارة العليا بتحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات، وتوفيرها للاستعدادات الكافية للوقاية منها وتدريبها للعاملين للتعامل مع الأزمات المتوقعة، وحرصها على استعادة نشاطها من خلال إعداد خطط لضمان استئناف الأعمال الهامة، والحرص على احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات التي تعرضت إليها.

وفي الأخير يمكن القول إن إدارة الأزمات دور بارز وذو أهمية ملموسة في تحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات، كون أن هذه الأخيرة حريصة وواعية بضرورة التعامل الجيد مع الأزمات من خلال مواجهة التحديات التي تفرضها على المؤسسة بشكل استباقي، أو

على الأقل سعيها للحد من إضرارها قدر الإمكان، ومن بين الوسائل التي توفرها المؤسسة في سبيل ذلك نذكر منها سعيها لتدريب مواردها البشرية وتوفير الموارد المادية والتنظيمية اللازمة للتعامل المناسب مع الأزمة وتفعيلها لنظم المعلومات والاتصالات لتوقع الأزمات، وكل ما من شأنه أن يساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة ويضمن تجاوز ضغوط الأزمات التي تتعرض إليها بيسر ودون تعقيد.

### نتائج الدراسة:

استنادا إلى ما تم التعرض إليه في الجانب النظري والتطبيقي؛ تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية بمؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر- ، وذلك بناء على ما يلي:

\* يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تبني أسلوب الإدارة السباقية أو المبادرة وتحسين جودة القرارات الإدارية.

\* يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تبني أسلوب الإدارة برد الفعل وتحسين جودة القرارات الإدارية.

\* يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعلم المستمر من الأزمات السابقة وتحسين جودة القرارات الإدارية.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية؛ تبعا لاختلاف كل من (المركز الوظيفي)؛ وكذا (الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات -بئر العاتر- .

- تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على استكشاف وتحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة.

- تحرص المؤسسة على احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة والحد منها، كما تضمن استئناف الأعمال الهامة.

- القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة وقت الأزمات تكون في الوقت المناسب، وتحقق غالبا نتائج حسنة.

- اهتمام المؤسسة بقنوات الاتصال اللازمة مثل الهاتف والانترنت، إضافة إلى الحاسبات الإلكترونية المزودة بقاعدة معلومات، خلال الأزمة للتقليل من أثارها وسرعة السيطرة عليها أو معالجتها وسرعة اتخاذ القرار اللازم لذلك.

- يتوفر لدى المؤسسة عمال ذوي خبرة وكفاءة حيث أن أغلب العاملين بها لديهم خبرة تتجاوز عشر سنوات، وهذه الخبرات تمكنهم من التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة لها.

- تسعى المؤسسة لتدريب وتكوين العمال لديها على كيفية التصرف أثناء الأزمات.
- عدم استغلال المؤسسة لتجاربيها السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في تحديث برامجها التدريبية.
- يتم تشجيع طرح الآراء ومناقشتها بين المرؤوسين بغية الوصول إلى أفضل القرارات.

### التوصيات:

من خلال عرض نتائج الدراسة وفي ضوء الإطار التطبيقي والدراسات السابقة، نقدم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد على تعزيز ثقافة إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات الإدارية خاصة تلك المتعلقة بمواجهة الأزمات بمؤسسة مناجم الفوسفات-بئر العائر-، وهي كما يلي:

- ◆ العمل على وجود برامج محددة للتخطيط الشاملويشكل مستمر للأزمات المحتملة.
- ◆ العمل على تشكيل فريق عمل قادر على التنبؤ بالأزمات المستقبلية.
- ◆ ضرورة نشر الوعي بين العاملين بالمؤسسة بثقافة إدارة الأزمات، خاصة فيما يتعلق بأنواعها وكيفية إدارتها، ومحاولة الاستفادة من الأزمات السابقة في تحديث برامجها التدريبية.
- ◆ دعم وحدات إدارة الأزمات في المؤسسة بالإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية الكافية، واللازمة لاحتواء أضرار الأزمات التي قد تحدث بالمؤسسة، لأن ذلك قد يساعد بشكل كبير على اتخاذ قرارات صائبة في ظل ضيق الوقت المتاح أمام المواقف الأزمومية.
- ◆ تشكيل فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسة ككل.
- ◆ على المؤسسة إتباع أساليب فعالة وأن تطور قدراتها وطرقها من أجل اتخاذ قرارات إدارية قابلة للتطبيق دون تعقيد.
- ◆ الحرص على التمتع بالمرونة اللازمة لتعديل القرارات بما يتناسب مع الأزمات التي قد تحدث.
- ◆ ضرورة القيام بدراسات جادة تتعلق بإدارة الأزمات التي قد تواجه المؤسسة حالياً ومستقبلياً.
- ◆ الحرص على أن يكون زمن اتخاذ القرار ملائماً للهدف المراد الوصول إليه.
- ◆ العمل على تحفيز ذوي المهارات للوصول إلى أعلى درجات الاستعداد والكفاءة في مواجهة الأزمات، وكذا تشجيع المرؤوسين على طرح الأفكار والمقترحات، لأن من شأن ذلك مساعدة متخذي القرار على إيجاد سبل مناسبة لتجاوز الأزمة في إطار تكافلي جماعي.
- ◆ الحرص على تعزيز الفرص واستثمارها، ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، ومراعاة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: القوانين

1. القانون رقم 08-09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق لـ 25 فبراير 2008، والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، عدد 21، الصادرة بتاريخ 23 أبريل 2008.

ثانياً: الكتب

1. اسماعلي يامنة، بن خورر خير الدين، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
2. إياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج، عمان، 2019.
3. بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
4. ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، ط1، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، 2010.
5. جابر سعيد حسن محمد أبو زيد، القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، ط 2، مكتبة جرير، السعودية، 2007.
6. جميل محمد خالد، أساسيات الاقتصاد الدولي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2014.
7. خالد أحمد علي محمود، اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية في إطار المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2019.
8. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان-الأردن-، 2014.
9. رضوان محمود عبد الفتاح، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012.
10. سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
11. سعود فلاح الحربي، المركز القانوني للحاكم الإداري في التشريع الأردني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2020.
12. سعيد السيد علي، إمتيازات الإدارة العامة، المصرية للنشر والتوزيع، مصر - القاهرة، 2019.
13. شريف أحمد يوسف بعلوشة، إجراءات التقاضي أمام القضاء الإداري (دراسة تحليلية مقارنة)، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
14. صفاء فتوح جمعة، العقد الإداري الإلكتروني، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، ط1، 2014.
15. صلاح جببر البصيصي، النظرية العامة للقرار الإداري السلبي (دراسة مقارنة)، ط 1، المركز العربي للنشر والتوزيع، كربلاء، 2017.
16. عاطف عبد الله المكاوي، القرار الإداري، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2012.

17. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2011.
18. عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية بين الواقع والطموح، ط 1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
19. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري للنشر، عمان-الأردن، 2015.
20. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية للنشر، الأردن، 2016.
21. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الأولى، 2011.
22. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن-2013.
23. غالب عبد المعطي الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
24. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
25. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، ط 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
26. فؤاده البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة-مصر، 2014.
27. محمد الصرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2017.
30. محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015.
31. محمد سلمان سلامة، فن إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر، عمان، 2016.
32. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي (إدارة الاعمال وإدارة المستشفيات)، الجزء الأول، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
33. محمود حسان جمعه، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
34. منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
35. مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.

36. نجم العزاوي، عبد الله حكمة، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018.
37. نزار عبد القادر أحمد الجباري، عيب عدم الاختصاص الجسيم في القرار الإداري والرقابة القضائية عليها (دراسة تحليلية مقارنة)، المركز العربي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
38. هاشم العبادي ويوسف الطائي، التعليم الجامعي من منظور اداري، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2014.
39. وليد الحياي، أسعد العقيلي، إدارة الوقت والأساليب المعوقة في استخداماتها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
40. يوسف أبو فار، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020.

### ثالثاً: المذكرات والأطروحات الجامعية

1. إسرائ آم أحمد الزاكي وآخرون، أثر نظم دعم القرار على جودة القرار الإداري (دراسة حالة بنك السودان المركزي-بنك الإسرة)، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2016.
2. بلعراي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة وزارة التعليم العالي الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران، كلية الحقوق، 2011.
3. حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008-2013)، جامعة السودان للعلم والتكنولوجيا، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2014.
4. خديجة مخلوق، وداد بوزنيط، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية سلمى بن زيادة جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص: عمل وتنظيم، قسم: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، 2020.
5. رائد محمد يوسف العدوان، نفاذ القرارات الإدارية بحق الأفراد (دراسة مقارنة بين الأردن ومصر)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الحقوق، 2013.
6. طاهر حسن، مقرراتخاذ القرار وإدارة الأزمات، محاضرة القرارات الإدارية، كلية إدارة الأعمال، 2019.

### رابعاً: المجالات والدوريات:

1. أمال قاسيمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية العلوم والاتصال، الجزائر، المجلد 17، العدد 28.
2. براهيم نور الهناء وآخرون، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد رقم(1)، الجزائر، 2019.

3. بلال أحمد مثنائي وآخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء اريد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، العدد 02، 2021.
4. بلحاج فتيحة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، العدد 07-2016.
5. بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 28، 2019.
6. رمضان عقيلة علي المزوغي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، العدد الرابع، المجلد الثامن، 2017.
7. سليمان بن ناصر الثويني، برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، العدد (5)، 2017.
8. طارق بوحفاني، فضيلة زدام، أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2021، العدد 02.
9. عبد الله جوزو، نظم إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة "الأزمات التنظيمية نموذجا، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 01، 2020.
10. العياشي زيتوني، عادل بغزة، إمكانات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد: 01، 2019.
11. لياس شرفة، ليلي بوطغان، إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، العدد 11، 2018.
12. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.
13. يسع الضاوية، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، 2021.

# الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛ تخصص: "إدارة أعمال"، والموسومة بعنوان:

أثر ثقافة إدارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الإدارية  
دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات ببئر العاتر

تم إعداد هذه الاستمارة، راجين منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بكل دقة وموضوعية. على اعتبار أن صحة نتائج الاستمارة تعتمد كلياً على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم. ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم؛ متقبلين منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

عمر عمروش

من إعداد الطالبتين:

- فيروز بدري
- بسمة سليمي

السنة الجامعية: 2021 - 2022

## الملاحق

### أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة  من  إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المركز الوظيفي: رئيس مديرية  رئيس قسم

رئيسدائرة  رئيس مصلحة

4- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (مهندس / ليسانس / ماستر)

دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

مؤهل آخر: حدد (ي):  .....

5- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 25 سنة  25 سنة فأكثر

## الملاحق

### ثانيا: محاور الاستمارة

#### المحور الأول: تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة

يرجى وضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	العبارات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
<b>بُعد الأول: مدى تبني أسلوب (الإدارة السَّابقة أو المَبَادِرَة) في إدارة الأزمات</b>					
<b>1. استكشاف إشارات الإنذار المبكر للآزمات المحتملة:</b>					
01	تُهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات الإنذار المبكر للآزمات قبل وقوعها.				
02	تُهتم المؤسسة بتشكيل فريق للآزمات قادر على التنبؤ بقرّب وقوع الأزمة.				
03	تُهتم المؤسسة بتفعيل نظم المعلومات والاتصالات المتاحة في توقع الآزمات.				
04	تُهتم المؤسسة بتشخيص المؤشرات والأعراض التي تُنذر بإمكانية وقوع أزمة محتملة.				
<b>2. الوقاية والاستعداد للأزمة:</b>					
05	تُحرص المؤسسة على حصر نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل وقوع الأزمة.				
06	توفر المؤسسة الاستعدادات الكافية للوقاية من الآزمات المحتملة.				
07	تُهتم المؤسسة بالتخطيط للآزمات غير المتوقعة.				
08	تُهتم المؤسسة بالتدريب المستمر للعاملين على كيفية التصرف أثناء الأزمة.				
<b>بُعد الثاني: مدى تبني أسلوب (الإدارة بِرَد الفعل) في إدارة الآزمات</b>					
<b>1. احتواء الأضرار والحد منها:</b>					
09	تُحرص المؤسسة على ضمان استئناف أنظمة وإجراءات العمل الهامة.				
10	تُحرص المؤسسة على احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة قدر الإمكان.				
11	تتدخل المؤسسة بسرعة لإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة.				
12	تركز المؤسسة على حصر مسببات الأزمة بهدف محاولة التحكم فيها.				
<b>2. استعادة النشاط:</b>					
13	تُحرص المؤسسة على إعداد خطط متكاملة لتسريع استعادة نشاطها المعتاد.				
14	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة لاستمرارية ممارسة نشاطها خلال مرحلة ما بعد الأزمة.				
15	تعمل المؤسسة على تزويد المواقع المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي.				
16	تعمل المؤسسة على استعادة ما فقدته من أصول ملموسة أو معنوية بشكل تدريجي.				
<b>بُعد الثالث: التعلم المستمر من الآزمات السابقة</b>					
17	تقوم المؤسسة بمراجعة أزماتها السابقة بهدف تجنب الأخطاء التي وقعت فيها في المرة الماضية.				
18	تُحرص المؤسسة على إخضاع أزماتها السابقة للتقييم لمنع حدوث آزمات مشابهة لها مستقبلا.				
19	تُحرص المؤسسة على تعميم الدروس المستفادة من الآزمات السابقة بهدف التعلم.				
20	تعمل المؤسسة على استغلال تجاربها السابقة المتعلقة بإدارة الآزمات في تحديث برامجها التدريبية.				

## الملاحق

### المحور الثاني: تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

يُرجى وضع علامة (x) في العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	العبارات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
<b>بُعد الأول: وقت اتخاذ القرار</b>					
21	القرارات التي يتم اتخاذها تكون في الوقت المناسب.				
22	القرارات التي يتم اتخاذها بشكل سريع لمواجهة المشاكل الطارئة تحقق نتائج حسنة.				
23	القرارات التي يتم اتخاذها تتلاءم مع الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.				
24	القرارات التي يتم اتخاذها تستوعب كل الوقت المتاح المخصص لها.				
<b>بُعد الثاني: قبول القرار</b>					
25	القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبولا من قبل الرؤوسيين لعدم تنافيتها مع قيمهم ومعتقداتهم.				
26	القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق كلياً مع اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.				
27	قرارات التي يتم اتخاذها يُعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.				
28	القرارات التي يتم اتخاذها تحظى بالإجماع باعتبارها ذات جدوى ومصداقية.				
<b>بُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار</b>					
29	يتم مشاركة الرؤوسيين في عملية تحديد البدائل المتاحة بغية الوصول إلى أفضل القرارات.				
30	يتم تشجيع طرح الآراء والمقترحات ومناقشتها بشفافية بهدف انتقاء أفضل البدائل.				
31	يتم الاستعانة بذوي الخبرة ومن يمتلكون القدرة على دعم اتخاذ القرار.				
<b>بُعد الرابع: سهولة تنفيذ القرار</b>					
32	القرارات التي يتم اتخاذها يمكن تنفيذها بأساليب سهلة دون تعقيد.				
33	القرارات التي يتم اتخاذها يمكن متابعة تنفيذها بسهولة.				
34	القرارات التي يتم اتخاذها تتماشى مع قدرات الرؤوسيين على تنفيذها.				
35	القرارات التي يتم اتخاذها واضحة ومحددة ولا تنطوي على صعوبات أثناء تنفيذها.				

الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة.

ألفا كرونباخ الإجمالي:

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	35

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة.

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,958	20

معامل ألفا كونيخ للمحور الثاني: تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة.

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,941	15

الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المحور الأول	المحور الثاني	الإجمالي
N		34	34	34
Paramètres uniformes <sup>a,b</sup>	Minimum	1,00	1,31	1,38
	Maximum	4,00	4,00	3,88
Différences les plus extrêmes	Absolue	,180	,166	,189
	Positif	,180	,166	,189
	Négatif	-,136	-,109	-,115
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,051	,969	1,104
Sig. asymptotique (bilatérale)		,219	,305	,175

a. La distribution du test est Uniforme.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (04): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Variabiles introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	البعد <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante: تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F
1	,620 <sup>a</sup>	0,384	0,365	0,52957	0,384	19,985	1	32	0,000

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	5,605	1	5,605	19,985	,000 <sup>b</sup>
	de Student	8,974	32	0,280		
	Total	14,579	33			

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Prédictors : (Constante), البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,171	0,320		3,657	0,001
	البعد	0,568	0,127	0,620	4,470	0,000

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

## الملاحق

### الملحق رقم (05): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,688 <sup>a</sup>	0,474	0,458	0,48953	0,474	28,838	1	32	0,000

a. Prédicteurs : (Constante), البعد<sup>2</sup>

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	6,911	1	6,911	28,838	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,668	32	0,240		
	Total	14,579	33			

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), البعد<sup>2</sup>

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		T	Sig.
		B	Erreur standard		
1	(Constante)	1,022	0,296	3,457	0,002
	البعد <sup>2</sup>	0,670	0,125	5,370	0,000

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

## الملاحق

### الملحق رقم (06): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعدي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,477 <sup>a</sup>	0,228	0,204	0,59309	0,228	9,447	1	32	0,004

a. Prédicteurs : (Constante), البعدي3

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,323	1	3,323	9,447	,004 <sup>b</sup>
	de Student	11,256	32	0,352		
	Total	14,579	33			

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), البعدي3

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.	
		B	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	1,744	0,280		6,232	0,000
	البعدي3	0,319	0,104	0,477	3,074	0,004

a. Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

## الملاحق

الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المركز الوظيفي	Intergruppes	18,735	26	0,721	1,261	0,400
	Intragruppes	4,000	7	0,571		
	Total	22,735	33			
الخبرة المهنية	Intergruppes	21,848	26	0,840	0,423	0,948
	Intragruppes	13,917	7	1,988		
	Total	35,765	33			

الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الرئيسية:

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة <sup>b</sup>		Introduire

Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,616 <sup>a</sup>	0,380	0,360	0,53165	0,380	19,579	1	32	0,000

Prédicteurs : (Constante), تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,534	1	5,534	19,579	,000 <sup>b</sup>
	de Student	9,045	32	0,283		
	Total	14,579	33			

Variable dépendante : تقييم جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

Prédicteurs : (Constante), تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,242	0,308		4,031	0,000
	تقييم ثقافة إدارة الأزمات بالمؤسسة	0,542	0,123	0,616	4,425	0,000

Variable dépendante : جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة

الملحق رقم (09): اتفاقية التربص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت/ك.ع.إق.ت.ع.ت/ج.ت/2021/2022

**اتفاقية التربص**

**المادة الأولى:**

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ..شركة جناح الفوسفات SOMIPHOS

مقرها في : ..بئر العاشر تبسة

ممثلة من طرف : ..

الرتبة : ..

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- ..ب.و.ي. فيلرون

2- ..سليبي بلال

3- ..

4- ..

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

**المادة الثانية:**

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ..إدارة الأعمال

**المادة الثالثة:**

التربص التطبيقي يجري في: مصلحة .....  
الفترة من : 2022/05/20 إلى : 2022/03/19



المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر تبسة في : ..... 2022/01/24  
قسم علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
د. صالح محروز



ممثل المؤسسة  
ALI ziani

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ثقافة إدارة الأزمات على تحسين جودة القرارات الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-بئر العاتر-. ولقد أظهرت نتائج، من أهمها أن هناك أثرا إيجابيا لثقافة إدارة الأزمات على تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (أسلوب الإدارة السباقية أو المبادرة، أسلوب الإدارة برد الفعل، التعلم المستمر من الأزمات السابقة) في تحسين جودة القرارات الإدارية. كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة من المديرين تجاه تحسين جودة القرارات الإدارية تُعزى لاختلاف مركزهم الوظيفي، وكذا لخبرتهم المهنية. الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، ثقافة إدارة الأزمات، جودة القرارات، تحسين جودة القرارات.

## Abstract:

This study aimed to know the impact of crises management culture on improving the quality of management decisions at the Phosphate Mines institution of BIR EL ATER. The most important results showed that there is a positive impact of the culture of crisis management improving the quality of the organization's management decisions, as well as a statistically significant impact of both (proactive or initiative management style, reactive management style, continuous learning from previous crises) on improving the quality of management decisions. It also found that there are no statistically significant differences between managers opinions, towards improving the quality of management decisions; It is attributed to the difference in their job position, as well as to their professional experience.

**Keywords:** Crisis management, Culture crisis management, Quality of decisions, Improving the quality of decisions.