



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

دور المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة و إدارة الأزمات داخل المنظمات
مديرية التجارة لولاية تيارت - دراسة ميدانية -

إشراف:

د. بلخضر طيفور

إعداد الطالب:

سافر عبد القادر نصر الدين

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر - قسم أ	د. شيخاوي سنوسي
مشرفا مقرر	أستاذ محاضر - قسم أ	د. بلخضر طيفور
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	أ.د سعيدي توفيق
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر - قسم أ	د. بن عمارة أحمد

السنة الجامعية: 2024 - 2025



الحمد لله وحده الذي أنار لي الطريق وسخر لي عبادته وأعانني على إنجاز عملي

المتواضع الذي أهديه إلى من قال الله فيهما

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا (صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة جهدي إلى النور الذي ينير درب النجاح ليمهد لي طريق العلم والى من تعب

من أجلي و لم يبخل علي يوما بشيء، إلى " أبي الغالي " لك كل التجلي و الإحترام

وأتمنى لك طول العمر.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة

وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي و نجاحها، بلسم جارجي، إلى من الجنة

تحت أقدامها " أمي الغالية "، لك كل الإحترام مع تمنياتي بطول العمر ووافر الصحة.

إلى رفيقة دربي، سندي، الروح الخفية التي تمشي معي أين ما حللت حفظك الله لي "زوجتي الغالية".

إلى أخي، سندي في الشدائد حيث قال فيك رب الكون (سنشد عضدك بأخيك)

أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

الشكر و التقدير



اللهم لك الحمد و الشكر ملئ السموات و الأرض و الصلاة والسلام على رسوله الكريم
الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و أصلي و أسلم على المبعوث رحمة
للعالمين.

الحمد لله على عظيم فضله و كثير عطاءه، و له أسجد سجود الحامدين الشاكرين، لأن
وفقتي لتمام هذا العمل المتواضع أما بعد :

فإنه من باب رد الفضل لأهله أصحابه أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير لمن شرفني
باشرفه على هذا العمل الدكتور " بلخضر طيفور " نظيرا لما قدمه من نصح و توجيه
وارشاد، و ما تحمله من عناء و تعب و صبر، مما كان له أعظم الأثر في خروج هذا
العمل بهذه الصورة وأسأل الله أن يكون فيه النفع و الفائدة.

إلى الاستاذ المستقبلي " غربالي عبد الحميد" وفقه الله الى أعلى المراتب.
إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بمراجعة هذا البحث المتواضع واثارنه
بملاحظاتهم و تقويمهم و توجيهاتهم.

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر و العرفان لكل موظفي وأساتذة كلية الحقوق و العلوم
السياسية ، بالأخص تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون تيارت .

و الشكر للأخوة و الأخوات عينة الدارسة لتعاونهم و نصائحهم ومساهماتهم في تقديم
البيانات بحيادية و موضوعية مما كان له أثر إيجابي في بيان المعلومة فشكرا ثم شكرا .
و أختم بالشكر لكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد و كانوا بمثابة السند
و الدعم و التشجيع.

المقدمة

في مراجعة المنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث والتي تزيد من شدة التحديات تفرضها عوامل متعددة من تحول اقتصادي متسارع وتطور تكنولوجي هائل وتقلبات للأوضاع السياسية والاقتصادية وتداخل الأزمات مع المعضلات الاقتصادية والصحية والبيئية، يفرض على المنظمة من رفع التحدي لمواجهة هذه الموجات المتكررة من التهديدات والتحديات وتكيف مع البيئات الجديد قصد البقاء وهذا القاسم المشترك للمنظمة مع الانسان في التأقلم وإيجاد حلول للبقاء. قاد الباحثين والدارسين للظاهرة في نقل مصطلح علمي وهو المناعة واسقاطه على المنظمة ودراسته دراسة إجرائية لجاهزية المنظمة واستجابتها. حيث برز مفهوم المناعة التنظيمية بأبعاده الثلاثة لتعزيز قدرة المنظمة على الصمود والتكيف والاستمرارية والتفاعل الايجابي مع الأزمات ومعالجة نقاط الضعف الداخلية وتتبع هذه القدرة من مكونات جوهرية تشمل التحكم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي وتعد كخط دفاع داخلي وذلك عن طريق توفير المعطيات لصانع القرار لاختيار أنسب الحلول ومن بين البدائل عبر تزويده بالخبرات والمعلومات والكفاءات اللازمة وأساليب التعامل مع المعطيات سواء الداخلية الخاصة بالمنظمة أو الخارجية المتعلقة بالأزمات والرهانات الخارجية.

وبناء عليه فان دراسة العلاقة بين متغيرات المشكلة البحثية من مناعة تنظيمية وإدارة الأزمات وقيادة إدارية هي علاقة تأثير وتأثر اذ لا يمكن دراسة المناعة التنظيمية دون ادراج القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الأزمة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

ويمكن تلخيص مبررات اختيار الموضوع في النقاط التالية:

أ - الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية التي يكتسبها موضوع المناعة التنظيمية القرار الاداري كمتغيرين هامين في مجال إدارة الازمات.
- محاولة كشف تأثير هذا الموضوع على الإدارة والمنظمة بشكل عام وعلى العنصر البشري بشكل خاص خلال مرورها بمراحل الازمات.

ثانياً: أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذا البحث في كونه يشمل متغيرين هما المناعة التنظيمية القرار الاداري في إدارة الازمة.
- العلاقة بينهما نظريا وعمليا، ومحاولة تفسير العلاقة بين مختلف المتغيرات ذات الصلة.

ب- الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها إضافة جديدة في المكتبات تأتي لتوضيح الرؤى والحصول على حقائق حول الموضوع، فنتائج الدراسة وتوصياتها ستكون متاحة ويمكن الإستفادة منها مستقبلا سواء في المجال المكاني لمحل الدراسة أو غيرها من المنظمات.

ثالثا: أهداف الدراسة

يسعى كل باحث وراء بحثه العلمي لتحقيق مجموعة من الأهداف بحيث هدف أسمى هو صقل التكوين الأكاديمي بالإضافة إلى إبراز الأهداف المراد الوصول إليها من هذه الدراسة هي استطلاع آراء العينة المستهدفة حول:

- مدى وجود المناعة التنظيمية بأبعادها التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.
- التعرف على استراتيجيات تطبيق التعلم التنظيمي واستغلاله في تحسين جودة القرارات.
- توضيح الأثر الذي تلعبه المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات.
- التعرف على مدى إدراك واحساس الموظفين عموما بالمناعة التنظيمية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والقرار الإداري.
- معرفة الأسباب والعوامل (الداخلية والخارجية) المؤثرة على إدارة الازمة.

رابعا: الدراسات السابقة

حظي موضوع المناعة التنظيمية وتأثيرها على القرار الإداري في معالجة الازمات باهتمام الباحثين، حيث أن هناك دراسات ركزت على المناعة التنظيمية وعلاقتها بالازمة في حين ركزت أخرى على تأثيرها على تحسين القرار الإداري

الدراسة الأولى: دراسة ل: قهواجي أمينة سنة 2021 تناولت الباحثة في دراستها موضوع "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، حيث ركزت على أهمية الكفاءة القيادية في التعامل مع الأزمات داخل المؤسسات، مؤكدة على أن القادة الإداريين الفعالين يلعبون دورًا محوريًا في التخفيف من آثار الأزمات والتخطيط لاستجابات فعّالة وسريعة. كما أشارت إلى مجموعة من المهارات القيادية الواجب توفرها مثل اتخاذ القرار تحت الضغط، والاتصال الفعال، والتفكير الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي من خلال دراسة حالات لبعض المؤسسات الجزائرية، لتسليط الضوء على ممارسات القيادة أثناء الأزمات.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- القائد الإداري الفعال يحدد ويحلل المخاطر المحتملة قبل وقوع الأزمة، ويقدر الموارد المتاحة، ويضع خططًا تكاملية لمواجهةها.

- مبادرة القائد في وضع مبادرات وخطط استباقية هو ما يعزز من تخطي مرحلة الأزمة وهو مؤشر على كفاءة القائد من كل النواحي.
- تخطي مرحلة الازمة و معالجة الآثار السلبية وإعادة هيكلة المنظمة واستعادة التوازن وتحقيق أهداف استعادة النشاط التنظيمي هو ما يسعى إليه القائد الناجح.
- تعتبر الأزمات فرصة لإثراء الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي التفكير الاستراتيجي لإعادة صياغة الظروف وإيجاد حلول مبتكرة.
- الاتصال الفعال، اتخاذ القرار تحت الضغط، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد هي من سمات القائد الفعال.
- **الدراسة الثانية:** دراسة لـ ياسمين علاء الدين بعنوان: ما دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات، تناولت الدراسة في مجملها مفهومي أساسيين الأزمات والمناعة التنظيمية، كما اعتمدت على مدخل نظري مكون من نظريتين وهما نظرية مجتمع المخاطر ونظرية تشكل البنية ، تُعد الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية، أما المنهج المستخدم للدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم استخدام استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات بالشركة مجال الدراسة.
- و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- هناك أثر لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.
- تتبنى المؤسسة مجال الدراسة الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها و تبادر على تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع آثارها.
- تستفيد المؤسسة مجال الدراسة من التجارب التي مرت بها سابقاً، وتعمل على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.
- تعقد المؤسسة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها كما توظف ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها، وتسترجع خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.
- **الدراسة الثالثة:** محاضرات لـ بن جلول خالد بعنوان: نظرية اتخاذ القرار أُلقيت على طلبة السنة الثالثة بجامعة 8 ماي 1945 قالة كلية العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات وقد أثرت هذه المطبوعات بحثنا حول النظريات التي تناولت القرار الإداري ومراحل التي يمر بها والعوامل المؤثرة فيه وكعناوين رئيسية تناولت الدراسة:
- تناولت الدراسة عملية إتخاذ القرار من مفاهيم ومراحل لهذه العملية (تحديد المشكلة، إختيار البديل الافضل).

- كما إستخدمت الدراسة مصطلح (شجرة القرار) و هوأداة تحليلية تُستخدم لاتخاذ القرارات في المواقف التي تتضمن عدة خيارات ونتائج محتملة، خاصة في حالات عدم التأكد والمخاطرة.
- كما تطرقت الدراسة إلى نظرية بايز ونظرية المنفعة وهما نظرية رياضية وإقتصادية يستخدمان لإختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة.

الدراسة الرابعة: دراسة ل لياس شرفة و ليلي بوطغان بعنوان: إدارة الأزمات، الأساليب والمعوقات وقد تناولت الدراسة الازمات والمراحل التي تمر بها وعلاقتها بالبيئات المحيطة بها وماهي مسببات الازمة وعلاقتها بالعامل البشري وكيفية التعامل مع الازمة وماهي الاساليب العلمية للتعاطي معها (تحديد العوامل المشتركة للازمة، تحديد درجة حدة الازمة أو المرحلة التي وصلت إليها، تحديد العوامل حسب درجة الخطورة وكيفية ترتيب الاولويات من حيث التعامل والاسلوب الواجب إتباعه).

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- الاعتماد على التحليل العلمي للازمة وتحديد المسببات والعوامل المشاركة فيها يساعد على مواجهة الازمة وتخطيها بأقل الخسائر.
- الاعتماد على التخطيط ووضع استراتيجيات يساعد على إيجاد أفضل البدائل.
- التعامل الرشيد مع الازمة يساعد في بقاء المؤسسة ونجاحها.
- إستخدام أسلوب واحد في التعامل مع الازمة يعالج جانب واحد لذلك وجب على صانع القرار إستخدام أساليب متعددة لإحتواء الازمة من جميع مجالاتها.

إستنتاج الباحث من الدراسات السابقة:

بعد تناولنا للدراسات السابقة الذكر والتي أثرت موضوع بحثنا الى أن هذه الدراسات تناولت المناعة التنظيمية والقرار الاداري من جانب المفاهيم والابعاد والنظريات ولكن هذه الدراسات كانت بشكل منفصل عن بعضهم وقت حاولنا إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وربطها ببعض إعتقادا على المادة العلمية وعلى تحليلنا لنتائج الاستبانة وإسقاطها على الجانب النظري لبحثنا.

خامسا: الإشكالية

تواجه المنظمات الحديثة تحديات وذلك لما تشهده البيئة المحيطة من تطورات سريعة والأزمات المتعددة الأبعاد سواء كانت داخلية أو خارجية. في ظل هذه الظروف، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية كافية لضمان الاستقرار والاستمرارية، بل أصبح من الضروري تبني مفاهيم علمية حديثة تمكن المؤسسة من التكيف والتعلم والتجديد المستمر ومن بين هذه المفاهيم، يبرز مفهوم المناعة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في التعلم التنظيمي،

الذاكرة التنظيمية والقدرة على التكيف والاستجابة كما أن المناعة التنظيمية لا تقتصر على الوقاية من الأزمات فحسب، بل تمتد إلى تعزيز جودة القرارات القيادية وقدرة المنظمة على إدارة الأزمات بكفاءة عبر استثمار الموارد المعرفية والتجريبية المتراكمة.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة وتفعيل استجابات فعّالة للأزمات داخل المنظمات، لا سيما في ظل بيئات ديناميكية ومعقدة. انطلاقاً مما سبق نطرح المشكلة البحثية التالية:

إلى أي مدى تساهم المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة وتعزيز فعالية إدارة الأزمات داخل المنظمات؟

ينفرد عن هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناعة التنظيمية وما أبعادها.
- ما العلاقة بين المناعة التنظيمية والقرار الإداري .
- ما الفرق بين القرار الإداري وصناعة القرار .
- ما العلاقة بين مناعة التنظيمية ومواجهة الازمة.
- ما دور القرار الإداري في إدارة الازمة.

سادساً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية تم اقتراح الفرضيات التالية:

- كلما تعزيز المناعة التنظيمية للمنظمة كلما ساهم ذلك في تحسين القرار الإداري.
- تلعب المناعة التنظيمية للمنظمة دوراً مهماً في الاكتشاف المبكر للأزمة.
- لا توجد علاقة بين جودة القرار الإداري وإحتواء الازمة ومعالجتها.

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمديرية التجارة لولاية تيارت بالجزائر .

- **الحدود الزمانية:** لا تشمل الدراسة حزمة زمنية محددة بشكل دقيق نظراً لكون أن المتغير الرئيسي (المناعة التنظيمية) له دلالات معيارية في بعض فروع مثل القرار الإداري، التعلم التنظيمي، البيئة التنظيمية يصعب السيطرة عليها ضمن مجال زمني دقيق، كما ان معايير تطبيق بعض الجوانب الخاصة بالبيئة التنظيمية أو قياس جودة القرار الإداري يختلف حسب رتب ومناصب الموظفين وبالتالي لا يوجد معيار موحد؛ لكن نشير هنا إلى أن زمن إجراء الدراسة الميدانية واستجواب العينة كان ضمن السنة الدراسية 2025/2024.

- الحدود البشرية: تم استهداف عينة تشمل موظفي بمختلف الرتب والمناصب في مختلف المصالح الإدارية بالمديرية.

- الحدود الموضوعية: دراسة دور المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة و إدارة الأزمات داخل المديرية.

ثامنا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع تم توظيف المنهج دراسة حالة بسبب بسبب إحتوائه للادوات اللازمة من الإستبيان و ترجمتها إلى نسب و تكرارات ثم تحليل نتائجه ضمن تفسير العلاقة النظرية بين متغيرات الفصل الثاني.

تاسعا: أدوات جمع المعلومات

من أجل جمع المعلومات والمعطيات بخصوص هذه الدراسة تم استخدام الإستبيان بغرض الحصول على المعلومات الميدانية واقعية و تحليلها

-الإستبيان: تم توزيع استبيان على عينة أغلب الموظفين بمديرية التجارة. و كان هدف منه معرفة دور المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة و إدارة الازمات داخل المديرية.

عاشرا: تقسيم الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، يعالج الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للمناعة التنظيمية، القرار الاداري والازمة شمل المبحث الأول أبعاد المناعة التنظيمية والمفاهيم المتعلقة بها، وتم تقسيمه إلى مجموعة من المطالب تبحث في مفهوم وأبعاد المناعة التنظيمية، أما المبحث الثاني تناول القرار الاداري والصناعة القرار وتقييم الاداء مقسم إلى مطالب من مفهوم ونظريات أما المبحث الثالث فقد تناول إدارة الازمة من مفاهيم ومراحل إلى وإستراتيجيات المواجهة، أما المبحث الرابع فقد تناول العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.

شمل الفصل الأول مجموعة من القراءات التلخيصية ثم طرح طبيعة العلاقة النظرية بين المناعة التنظيمية والقرار الاداري وعلاقتهم بإدارة الأزمة. أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الجانب التطبيقي، أي الدراسة الميدانية التي أجريت في مديرية التجارة لولاية تيارت، حيث كان المبحث الأول عبارة عن تعريف بالحالة قيد الدراسة من تعريف بالمدرية بالاضافة إلى الهيكل التنظيمي ولمحة عن طبيعة الوظائف والمصالح الإدارية، في حين تناول المبحث الثاني تحليل معطيات الإستبيان من الدراسة الإستطلاعية حول العينة إلى عرض و تحليل النتائج إحصائيا، وعرض المقابلة. إثبات أو نفي الفرضيات من الدراسة مع إليها في الأخير خاتمة تم فيها عرض النتائج المتوصل وتقديم أهم المقترحات التي خرجت بها الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري لأبعاد المناعة

التنظيمية، القرار الإداري والأزمة

المبحث الأول: أبعاد المناعة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم المناعة التنظيمية

علمياً تعرف المناعة باعتبارها قدرة الجسم على حماية نفسه من أي جسم غريب يدخل إليه حيث يعرفها محمد الشهيد الإسلام في مقاله بعنوان "وجهة نظر حول المناعة المكتسبة لمكافحة الأمراض المعدية"، آلية معقدة ومتطورة في جسم الإنسان تبقى يقظة ونشطة طوال ليوم لضمان سلامة الجسم¹

وكان أول من أدخل المصطلح في ميدان الإدارة هو داغوس dageus سنة 1997 في كتابه living compagne بأنها قدرة المنظمة على مواجهة الهجمات والتهديدات الداخلية من طرف الأفراد الذين لا يحملون ولاء للمنظمة وخارجية من اسعاد المتسولين. حيث سعى dageus الى تحليه للشركات ككائن حي وليس مجرد منظمة جامدة وذلك لأن المناعة عند الكائن الحي تميز بين ما هو داخلي وآمن وما هو غريب وضار كذلك المنظمة عن طريق ميكانيزمات مثل: تعزيز الهوية، التعلم والتطوير والمرونة في مواجهة التحديات.

وتظهر الدراسات وجود تسابه لافت بين الأنظمة البشرية والتنظيمية حيث ينظم الى كل منهما كأنظمة معقدة ودقيقة، نظم وظائف مترابطة ومتفاعلة.

ومن هذا المنطلق يشبه نظام المناعة في المؤسسة بنظيره في جسم الانسان فكل هما يعتبران جهاز دفاع ضد المتغيرات الخارجية.

هذا ما تطرق اليه كل من جيلي و جودك Godek. GILLEY

" تتشابه الأنظمة البشرية والتنظيمية بشكل ملحوظ - فكلهما معقد. إذ يتكونان من مجموعات دقيقة من الوظائف المترابطة والأشخاص. يعمل جهاز المناعة في المنظمة، تمامًا مثل جهاز المناعة البشري، على الحماية من التغيير (أو التدخلات) من خلال إقامة حاجز قوي. ويتكوّن جهاز المناعة التنظيمي من الأشخاص، والسياسات، والإجراءات، والعمليات، والثقافة التي تنشئها المنظمة بهدف مقاومة التغيير، بغض النظر عن العواقب".²

¹ -Arie de Geus: *The living company Growth, learning and longevity in business*, Harvard Business School Press, 1997, P.09.

² -Marisha Godek, Jerry W. Gilley, " the university system gilley godek: overcoming resistance to change", *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, Volume 2, Number 3 ,2011, p.3.

ولحفاظ التنظيم على استقراره يلجأ إلى آليات دفاعية والتي عرفها الطائي: على أنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروسات البيئية والأخطار والتنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها.¹

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أنه يوجد آليات أو ما يسمى بنظم المناعة التنظيمية.

وفي سياق دراستنا لموضوع المناعة التنظيمية والآليات المتخذة لاحقاً أن كل دراسات التي جرت ركزت على أبعاد المناعة التنظيمية ثلاثة (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي).

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي

في بحثنا عن تعريف التعلم التنظيمي نجد أن الدراسات ترشح سيمون كان من بين أوائل الذين استخدموا هذا المصطلح "حيث وصفه بأنه الوعي المشترك للعاملين في المنظمة بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها ومعالجتها وهذا الوعي ينعكس على أداء المنظمة ونتائجها ومعالجتها، وهذا الوعي ينعكس على أداء المنظمة ونتائجها"²

هذا التعريف يركز على نقطتين: الوعي بالتحديات والنتائج الناجمة عنه وهو ما يحدد طريقة مواجهة المنظمة للتحديات وقد عرف marlen ful بأنه عملية تحسن الأعمال من خلال معرفة مفهومه ومتميزة.³ ومن خلال هذا التعريف نرى أنه ولتوليد المعرفة وتداول الأفكار والمعلومات والتجارب يكفي أن يكون هناك مناخ أو بيئة مساعدة بحيث يمكنك من معرفة استخدام الموارد المتاحة والتغلب على المشكلات وابتكار أساليب متميزة.

حيث أن التعلم التنظيمي هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحسين أدائها بمرور الوقت من خلال اكتساب الخبرات وتوظيف تلك الخبرات لإنتاج المعرفة ومن ثمة نقل هذه المعرفة داخل المنظمة لضمان الاستفادة منه على أوسع نطاق ويعد التعلم التنظيمي أمر بالغ الأهمية لتجميع الشركات حيث أن عملية انشاء المعرفة واحتفاظها ونقلها داخل المنظمة تسهل في تعزيز قوة المنظمة ككل حيث يعرف kolbs التعلم على أنه "يُنظر إلى التعلم على أنه عملية أكثر من كونه نتيجة نهائية. فرغم وجود محطات معرفية تميز مراحل

¹ - احمد علي صالح وعثمان رياض عبد المجيد، "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات : اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية"، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص.103.

² - منصور صالح الشمران، "اثر لمناعة التنظيمية على إدارة الازمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، 2023، ص.4.

³ - شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، 2014، ص.110.

التعلم، إلا أن هذا الأخير لا ينتهي عند تحقيق نتيجة معينة، كما أنه لا يُقاس دائماً من خلال الأداء. فالتعلم يحدث على امتداد سلسلة من الخبرات المترابطة، يتم من خلالها تعديل المعرفة وإعادة تشكيلها بهدف تعزيز عملية التعلم نفسها".¹

ويبقى Ivan andrey أنه لتعريف التعلم التنظيمي هناك 03 خطوات رئيسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- **التصور:** القدرة على تخيل الأفكار وتحديد الفرض والمشكلات المحتملة.
 - **التنفيذ:** اتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ما تم تصوره أو تعلمه.
 - **التأمل أو التقييم:** مراجعة بالنتائج وتحليلها واستخلاص الدروس لتحسين الأداء المستقبلي.²
- أي أنه يبدأ التعلم التنظيمي عندما تولد فكرة أو منتج داخل المنظمة ثم تقوم المنظمة بتطوير هذه الفكرة أو المنتج، وبعد ذلك تأتي مرحلة التقييم فمن خلال مراجعة العمليات والنتائج تتحقق عملية التعلم الفعلية. بالإضافة الى هذه الخطوات هناك ثلاثة عمليات رئيسية تحدث ضمن اطار التعلم التنظيمي:
- أثناء المعرفة.
 - الاحتفاظ بالمعرفة.
 - نقل المعرفة.

ومن الضروري أن تضمن المنظمة الاحتفاظ بالمعرفة المكتسبة من هذه العملية داخل المؤسسة وأن تكون هذه المعرفة قابلة للنقل والمشاركة فالمعرفة التي يمتلكها الأفراد فقط قد تفقد بسهولة مع مغادرة من يمتلكها ولكن المعرفة المدمجة يمكن أن تبقى داخل المنظمة.

وعلى ما سبق فان تعريف التعلم التنظيمي يتطلب فهم أهمية بناء ثقافة تعلم داخل المنظمة فمثل هذا النوع من التعلم لا يفيد الأفراد فقط بل يشمل كامل فريق العمل داخل المنظمة.

"ولا شك أنه اذا توصلنا الى الطرق السديدة للتعلم فان ذلك يؤدي الى اجتهاد كبير في النفقات والى توفر في الجهد والوقت والى تخطيط أفضل في المنهاج"³.

ومن خلال ما سبق فإنه لا يمكن للمنظمات أن تتعلم ما لم يتعلم الأفراد داخلها اذ يجب على الأفراد أن يتعلموا باستمرار ليظلوا ذوي صلة وفعالية في بيئة عالمية سريعة التغير تتسم لمستويات عالية تتطلب هذه البيئة الاستكشاف والابتكار والتكيف وكلها عمليات يمكن تحقيقها دون التعلم.

¹ Kolb, D. A, *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, 1984, p.p.25-26.

²Andreev Ivan , "Organizational learning", **Valamis**, Updated April 7, 2025. <https://www.valamis.com/hub/organizational-learning>

³- د. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2007، ص.129.

المطلب الثالث: الذاكرة التنظيمية

بما أن التعلم هو عملية فان من شروط صحية هو التخزين بحيث أن الذاكرة التنظيمية هي المخرجات المقابلة لهذه العملية وهما عمليتا مترابطتان. بحيث تعرفها ياسمين علاء الدين " عملية استرجاع المعلومات والمعرفة حول الطرق والاستراتيجيات التي لتي قامت بها المنظمة لمواجهة الأزمات في الماضي لتساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمة.¹

وقد تعرف بأنها المعلومات والمعرفة التي تعرفها المنظمة والعمليات التي يتم من خلالها اكتساب هذه المعلومات وتخزينها واسترجاعها من قبل أعضاء المنظمة.

كما تعرفها دراسة امام عبد الرحمن بأنها مجموعة من المعلومات المخزنة في المنظمة والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وتكون مرسخة في مقول الأفراد أو ثقافة المنظمة بناء على ما سبق فان الذاكرة التنظيمية هي المعلومات المخزنة بذكاء من خلال عملية التعلم التنظيمي السابق بها بهدف تحسين أدائها وبناء استراتيجيات جديدة.

وهناك عدة مقاربات تناول موضوع الذاكرة التنظيمية نذكر منها

1. مقارنة المحتوى: من أهم باحثيها: NELSONET WINTE CYRT MARCH

2. مقارنة السيرورة: من أهم باحثيها: STEIN, COHEN ET VINGLES

3. مقارنة الارتباطية: من أهم باحثيها: ACKRAMN ET HALERSSON, GIRROD

4. المقاربة الاجتماعية والمعرفية: من أهم باحثيها: ACKGMET WALCH

وقد تناول هؤلاء الباحثون الذاكرة التنظيمية من مقاربات مختلفة كل حسب وجهة نظره من حيث طبيعة

الذاكرة أو وسائل المحافظة عليها.²

مستويات وأنواع الذاكرة التنظيمية:

يقوم جبريو 1995 بتمييز ثلاثة مستويات للذاكرة التنظيمية:

1. مستوى فردي للذاكرة التنظيمية:

حيث تشير الذاكرة هنا الى المعارف التي يحتفظ بها الفرد في دماغه بالإضافة الى المعارف المادية المتمثلة في الوثائق التي يحتفظ بها فرد ماديا (ملفاته في مكتبه، مستندات متنوعة)

¹ - ياسمين علاء الدين، "دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات: دراسة حالة لشركة أرامكو"، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، العدد.25، 2021، ص.ص. 9-10.

² - afef chouaieb, Farid zadden, Assad el kreim , "la mémoire organization et la olynamique de pouvoir dans l'inteprise", revue international sur le travail et la société, volume.10, numéro.1, 2012, P.19.

2. مستوى جماعي غير مركزي للذاكرة التنظيمية:

هذه الذاكرات الجماعية هي نتيجة التفاعل بين الذاكرات الفردية وتتشأ من خلال التبادل والتواصل بين شخصين أو أكثر مما قد يؤدي الى تفسير مشترك لا يمكن من اتخاذ القرارات.

3. مستوى مركزي:

عندما تصل الذاكرة الجماعية الى جميع أعضاء المنظمة تصبح منسقة ومركزية كما هو الحال عند وجود قاعدة بيانات أو مستند يمكن للجميع الرجوع اليه.¹

ومن خلال ما سبق من تحليل لمستويات الذاكرة التنظيمية يمكن أن نصنف أن الذاكرة الفردية هي جزء من تكوين ذاكرة جماعية ونتيجة التعلم الفردي هي ذاكرة فردية مما يشكل ذاكرة جماعية.

ويجدر بنا التنويه الى أن هناك فرق بين الذاكرة التنظيمية والذاكرة التنظيمية للتكوين في أن هذه الأخيرة تسعى الى كسب ذاكرة عن طريق تعليم أفراد المنظمة وتكوينهم لكسب مهارات وخبرات ولتحسين أدائهم وذلك عن طريق دورات تدريبية، دروس، برامج تطوير.

بينما تسعى الذاكرة التنظيمية الى الاحتفاظ بتجارب السابقة والاستفادة منها مستقبلا لاتخاذ قرارات.

المبحث الثاني: صناعة القرار الإداري ودور القيادة في اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية**المطلب الأول: صناعة القرار الإداري**

تعتبر عملية صناعة القرار من أهم العناصر في إدارة المنظمة ومواردها وفي تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى وفي حل معظم المشكلات التي تواجه المؤسسات.

ونظرا لتعدد وتداخل العوامل ومحددات هذه العملية تطرقنا الى العناصر التالية:

تعريف صناعة القرار:

من الممكن تعريف صناعة القرار على أنها عملية اختيار بديل من مجموعة البدائل المعقولة والمتاحة.²

¹ -marie hélène abel, Apport de mémoires organisationnelles dans un contexte d'apprentissage, mémoire d'habilitation a diriger des recherches, Université De Technologie De Compagne, 2007, P.19.

² - طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة مفاهيم، الوظائف، الأنشطة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2011، ص.239.

كما تعرف أيضا على أنها عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة.¹ وهنا نفرق بين عملية صناعة القرار واتخاذ القرار حيث تسبق عملية صناعة القرار والتي تتم فيها تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف وتحديد البدائل المتاحة وتقييم هذه البدائل.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يرى لباحث أن عملية صناعة القرار تمكّر بمراحل تكمل بعضها البعض.

أولها: تحديد المشكلة حيث أن أول خطوة هي وجود مشكلة والتي تستدعي بالضرورة اتخاذ قرارات ويعتبر تحديد المشكلة جزء من الحل وذلك لأنه يمكن للمعضلة أن تتخذ عدة أشكال أو أنه تكون مشكلة رئيسية وأخرى ثانوية وهذا ما يجعل من العضوية تحديد المشكلة وذلك بجمع المعلومات وفهم مسببات المشكلة ودراستها وذلك لإنجاح العملية.

ثانيا: تحديد المعايير تتمثل الخطوة الثانية من خطوات صناعة القرار في وضع معايير واضحة تستخدم للمفاضلة بين البدائل المتاحة ويشترط في هذا المعايير الآتية:

- لا بد أن تكون ضمن الاطار العام لسياسة المنظمة.
 - لا بد أن تتفق مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها
 - ضرورة أخذ إمكانيات المنظمة في الاعتبار أثناء وضع هذه المعايير فالقرار يمكن الحكم عليه بأنه قرار جيد أو خلاف ذلك من خلال استخدام معايير عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.²
- ثالثا:** تحديد البدائل المتاحة وذلك من خلال دراسة البدائل المتاحة والخيارات عن طريق استرجاع خبرات سابقة أو حلول من لذاكرة التنظيمية للمنظمة أو عن طريق تشجيع الفكر الإبداعي لأفراد المنظمة.
- رابعا:** تحليل وتقييم البدائل: بحيث يتم التمييز بين البدائل واختيار الأفضل باستخدام المعايير التي سبق المتخذ القرار تحديده في خطوات سابقة ولا بد أن يتم ذلك في ضوء أهداف وخطط وسياسات المنظمة.
- خامسا:** اختيار البديل الأفضل وبحيث أن اختيار البديل الأفضل هو بالتالي اختيار القرار بحد ذاته بحيث يجب أن يكون هذا الاختيار يساهم في حل المشكلة وأن يكون قابل للتطبيق وأيضا أن لا يخرج عن الأنماط المتعارف عليها في معالجة المشكلة مع ما يتوافق مع قيم المنظمة.

¹ - بن جلول، خالد، "نظرية اتخاذ القرار"، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة، جامعة 8 ماي 1945 قالة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2019/2018، ص.7.

² - طلق عوض الله السواط وآخرون، المرجع السابق، ص. 259.

سادسا: التنفيذ، التقييم والمتابعة بحيث لا بد أن يصاغ لقرار بطريقة مبسطة وواضحة ومختصرة ليسهل فهمه وأن لا يحتاج لعدة تنويلات (واضح ومبسط).

ويتم متابعته من قبل الجهة التي اتخذت القرار ووضعت أهدافه ومعالجة الجزئيات التي تعترض أو تواجه تطبيقه بطريقة تغير مساره.

كما أن عملية اتخاذ القرار هي عملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار معين أي اختيار البدائل المتاحة أمام المدير أو متخذ القرار ويشير البعض الى أن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس المعايير.¹

أنواع القرارات الإدارية:

تعد عملية اتخاذ القرار من الركائز الأساسية في العمل الإداري والتنظيمي بحيث تعتمد المنظمة بناءا على القرارات في توجيه أنشطتها وتحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها المنشودة ولا تقتصر أهمية القرارات على مستوى معين داخل المنظمة بل تشمل مختلف المستويات داخلها من أعلى الهرم الى أدنى المستويات ونظرا لتعدد الظروف والمواقف التي تواجهها المنظمة تتنوع وفقها القرارات وتعدد التصنيفات حسب المعايير.

ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع وجدنا عدة تصنيفات قام بها الباحثون كل حسب وجهة نظره من أسس ومعايير مستخدمة نذكر منها ما يلي:

- من حيث الجهد المبذول في اتخاذ (القرارات مبرمجة لا تحتاج الى جهد أما القرارات غير المبرمجة تحتاج الى جهد فكري).
- من حيث الأهمية (قرارات استراتيجية أو تكتيكية، قرارات روتينية أو أساسية).
- من حيث المضمون والمحتوى (قرارات تنظيمية وقرارات فردية).
- من حيث طريقة اتخاذ القرار (ديمقراطية أو غير ديمقراطية).
- من حيث مجال الاهتمام (اقتصادي، سياسي، اجتماعي).
- من حيث نوع المشكلة (ساكنة، ديناميكية، متحركة).
- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر (قرارات أولية أو نهائية أو قطعية).
- من حيث العقلانية والرشد (قرارات رشيدة/ غير رشيدة/ مرتجلة).
- من حيث رقابة القانون (تخضع للقضاء/ لا تخضع حكومية).
- حسب الوقت المتاح (أزمة/ فرصة).

¹ - مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد 2، 2022، ص.50.

محمد هاني محمد في كتابه الإدارة الاستراتيجية الحديثة الى 05 تقسيمات رئيسية¹:

(1) **القرارات الأساسية واليومية**: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية أو الإنتاجية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة.

وتتعلق بكياتها وتنظيمها وسياستها وأهدافها وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة أما القرارات اليومية الروتينية وهي التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة ويطلق عليها القرارات المجدولة.

(2) **القرارات التنظيمية والشخصية**: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة وتشمل القرارات التعيين أو الترقية. أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر من المسؤول بصفته الشخصية مثل قرار الاستقالة.

(3) **القرارات اللائحية والفردية**: تصدر القرارات اللائحية في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سيرانه، أما القرارات الفرد فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد بذواتهم.

(4) **القرارات المكتوبة والشفوية**: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية القادرة شكل مكتوب في سند رسمي أما الشفوية فتكون بشكل شفوي وتعتبر قرار سليم.

(5) **القرارات الصريحة والضمنية**: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة أما القرارات الضمنية وهي تلك القرارات المستخلصة من الرئيس دون تعبير صريح.

كما يرى الدكتور سعود بن محمد وهاني يوسف خاشقجي وغيرهم أن القرارات تنقسم الى قسمين أساسين:

(1) **النوع الأول: قرارات تقليدية**: وهي قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتنقسم القرارات التقليدية لى نوعين:

- **القرارات التنفيذية**:

وهي القرارات المتعلقة بالروتين اليومي من تسيير للمهام البسيطة ومتكررة من توزيع للعمل والمشكلات المتعلقة به ويحتاج فيها الى خبرة متراكمة تساعده في اتخاذ التدابير اللازمة. وفي مثل هذه القرارات لا يحتاج المسؤول لجهد وبحث كثير وانما يتم اتخاذ القرارات عادة بصيغة أنية وتلقائية، وتكون مثل هذه القرارات قصيرة الأمد لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني والمتكرر ورغم بساطتها الا أن لها تأثير بالغ الأهمية من حيث تحقيق الأهداف السياسات المسطرة من قبل المنظمة.

- **القرارات التكتيكية**:

¹ محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، ط.1، 2014، ص. ص، 214-215.

وتتصف بأنها قرارات متكررة ولكن على مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وهذه القرارات موجهة الى من يوكل اليه أمر مواجهتها الى الرؤساء الفنيين المتخصصين أو ما يسمى بالإدارة الوسطى بتعريف الأمور ومواجهة المشاكل اليومية التي تعيق تقدم العمل والإجراءات الواجب اتباعها لمواجهتها.

(2) النوع الثاني: القرارات غير التقليدية: وهذا النوع ينقسم الى قسمين قرارات حيوية واستراتيجية ويتعلق هذا النوع

من القرارات بالتخطيط ووضع سياسات والأهداف ومجابهة المشكلات التي تعترضها وهي نوعان:

1. القرارات الحيوية: وهي تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج في حلها الى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي

على نطاق واسع. وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه

والذين لديهم يد في القرار المتخذ الى اجتماع.¹ لدراسة المشكلة ويساهم المجتمعون في الاجتماع بما

لهم من خبرات مكتسبة بأرائهم ومقترحاتهم في البحث والتحليل ومن خلال مختلف وجهات النظر

ونقاشات وتبادل الآراء يستخلص المعلومات المهمة والنقاط القوة والضعف وفي ضوء هذا الاجتماع

يتم استخلاص قرار يكون ملزم لجميع الأطراف.

وهذا النوع من المشاركة الديمقراطية في بناء سياسات وأهداف المنظمة واتخاذ قرار يكون يمس جميع أطراف

المنظمة مما يخلق نوع من الرهن الوظيفي بين نسيج المنظمة ويصبح القرار الزامي بصفته صدر من أعلى

الهرم وأيضا نابع من ثقافة المنظمة وأيضا يساهم في حل المشكلة من جذورها.

2. القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى

جانب كبير من العمق.²

وعند دراستنا لأنواع القرارات اتي حددها الباحثون والتي حددها كل حسب معايير مختلفة الى أنها كلها

تصب في مبدأ واحد ألا وهو خدمة السياسة والأهداف المسطرة للمنظمة والسعي الى تحقيقها في نهاية المطاف

وذلك عن طريق ما يسمى بتنسيق القرارات بحيث أن التأكد من أن استراتيجية الشركة لن تكتمل الا بعد

تجميع مكونات الاستراتيجية عبر المستويات الإدارية.³

كما أنه لا يجب أن نهمل على أنه على غرار مراحل اتخاذ القرار وأنواعه فهذا كله يكون ضمن عوامل

تؤثر وتتأثر وتلعب دورا مهم جدا في تحديد نوعية القرار ومدى نجاعته وفاعليته.

وبناء على ما سبق فنستخلص أنه هناك:

¹ - سعود بن محمد النمر وآخرون، المرجع نفسه، ص.427.

² - سعود بن محمد النمر وآخرون، المرجع السابق، ص.428.

³ - محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع. ط1، 2014، ص.118.

(أ) **عوامل خارجية:** وتتمثل هذه العوامل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من ضغوطات ومجريات ومن خصائص هذه العوامل هي أنه لا يمكن لصانع القرار التحكم فيها ولكنه يتأثر كما يؤثر فيها وتعتبر البيئة الخارجية من المؤثرات الأساسية في اتخاذ القرارات ذ يبنى عليها صانع القرار معظم حساباته لإدراكه بأنه لا يمكنه التحكم فيها.

(ب) **عوامل داخلية:** والمتمثلة في البيئة الداخلية للمنظمة ومن خصائص تنظيمية ونسيج داخلي من معلومات وتقاليد وأعراف داخل النسيج التنظيمي للمنظمة ومن خصائص هذه البيئة أنها تحت سلطة صانع القرار ويمكنه أحداث تغييرات فيها سواء على المدى القريب أو المدى البعيد.

(ت) **عوامل شخصية ونفسية:** وتشمل هذه العوامل كل ماله علاقة بصانع القرار من شخصه الى كل من لهم دخل في صناعة القرار سواء علاقاتهم داخل العمل أو علاقاتهم داخله اذا لا يخفى علينا أن هناك علاقات رسمية وأخرى غير رسمية داخل المنظمة تتباين درجة اشراك الآخرين ومدى مساهمتهم في صنع القرار بتباين اتجاه المنظمة ومراكز اتخاذ القرار فيها باعتماد أسلوب المشاركة من عدمه حيث تلعب الفلسفة السائدة دورا في إعطاء الآخرين فرصة للمساهمة في صنع القرار واتخاذها وفي جميع المستويات الادارية.¹

المطلب الثاني: القيادة الإدارية

تعريف القائد:

الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لانجاز أهداف محددة، يكون قادر على سياسة نفسه، فان قصر عن ذلك كان عن سياسة غيره شد تقصيرا وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر القيادة.²

وقد ثنى ربنا سبحانه وتعالى على إبراهيم عليه سلام بقوله " ان إبراهيم كان أمة قانتا لله حنيفا ولم يكن من المشركين"³

ويعرفها Burns: القيادة هي أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكا.⁴

¹ - عبد الكريم، عبد الرحيم، "مبادئ الإدارة"، جامعة بابل، محاضرات ألقيت على طلبة السنة الاولى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة، ص.1.

² - محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، العدد 1، 2000، ص.15.

³ - القرآن الكريم، سورة النحل الآية.120.

⁴ - طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل: صناعة القائد، بيروت: دار ابن حازم، ط3، 2004، ص.414.

أما أوردواي نيد otead: يعرف القيادة بأنها هي: الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون في مجموعة واحدة متفاوتة.¹ كما يعرفها باس bass: بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.²

ومن خلال التعريفات السابقة ودراستها تبين لنا أن الباحثين الذين تناولوا مفهوم القيادة تناول كل واحد منهم حسب ما تمليه تلك المرحلة الزمنية أو المعطيات الموجودة في تلك البيئة فمنهم من ركز على البعد الاجتماعي في دراسته وآخرون على صفات وسمات القائد وسلوكه. ولكن هذه التعريفات السابقة تتفق على أن القيادة عملية جماعية يترأس قائد يتميز عن المجموعة بسلوكيات والقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة تخدم الجميع لأن القيادة لا تقتصر على اصدار تعليمات بل يجب أن يكون للقائد رؤية استراتيجية ومهارات تواصل عالية والقدرة على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام كما تلعب القيادة دورا رئيسيا في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات المنظمة ورؤية استراتيجية للوصول الى الأهداف.

نظريات القيادة:

1) نظرية السمات: وتؤكد هذه النظرية على أن الرجل الناجح هو ذلك الرجل الذي يدعي الرجل العظيم وهذا الأسلوب يستند على افتراض. على أن القادة ولدوا وكنتم لهم القدرة على القيادة وتعتقد نظرية السمات بإمكانية تطوير هذه السمات من خلال الخبرة والتعلم ويتصف القائد هنا بأن لديه صفات بدنية وشخصية يمكن استخدامها لتمييز القائد عن المتابعين.

ومن خلال نظرية السمات يمكن تعريف القيادة.

وقد اقترح فيدلر أن القائد الناجح يكون لديه القدرة المنظورية أو النظرة الثاقبة وقد حصر ابراهيم درويش القائد في الآتي:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والايمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.

¹ - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكلية العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 2006، ص.9.

² - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، المرجع نفسه.

- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
 - القدرة على الاقناع والتأثير.
 - القدرة على الاقناع والتأثير
 - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
 - القدرة على التنسيق وخلق الوحدة.
 - التحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة.
 - الأمانة والاستقامة والاحساس بواجباته الأخلاقية.
 - النضج العاطفي والعقلي.
 - حب العمل والالمام بجوانبه ونشاطاته.
 - القدرة على تفهم الموقف.
- بالإضافة الى مجموعة مهارات مكتسبة خاصة الإدارية.¹
- وقد أخرج وليم هنري مجموعة السمات الواجب توفرها في القائد الناجح منها:
- **الصفات الجسدية:** بحيث تؤكد نظرية السمات على وجوب توفر صفات جسمانية من طول وفخامة وقوة عضلية ووفرة الحيوية والنشاط والخلو من العاهات.
 - **القدرات العقلية:** بحيث يكون القائد يتميز بالذكاء وتحليلا للمواقف وسريع البديهة ومدركا وواعي لما يحيط به كما يمكنه من اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة ذو تفكير موضوعي.
 - **القدرات المعرفية:** بحيث يتمتع القائد بتنوع معرفي وتكنولوجي وثقافي، وتمييز المعلومات والحكم الصحيح ومزود بالقيم وحسن الخطابة... الخ
 - **النظرية السلوكية:** ظهرت هذه الدراسات خلال الحرب العالمية الثانية كنتيجة بحث عن أفضل القادة العسكريين²
- بحيث ظهرت هذه النظرية لعدم تحقيق نظرية السمات الهدف المنشود وذلك لتغير صفات الانسان وتطور المعطيات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لدرجة كبيرة جدا.
- وقد حولت هذه النظرية تركيزها سمات القائد الى سلوكه وذلك لأن السمات تتوفر عند شخصيات دون غيرهم وناء على معطيات النظرية السلوكية تم تعريف القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص.50.

² عمر محمد صبحي عبد الرزاق كشمولة: تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، ص26

من تأثير واحد منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرسمية قد يكونوا قادة بالفعل.¹

بحيث ترى هذه لنظرية بأن سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل. وذلك لأن هذا السلوك يؤثر في بيئة العمل وهو ما يعطي تأثير مباشر على المنظمة ككل وذلك بوجود ترابط وثيق بين سلوك القادة والمناخ التنظيمي.

النظرية الموقفية:

جاءت هذه النظرية لإعتام النقص الموجود في كل من نظرية السمات والسلوكية وتهتم هذه النظرية بسلوكيات القائد (الجانب الاجتماعي) ولذلك فهي من أهم النظريات وأوسعها انتشاراً . وترى هذه النظرية أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة صفات معينة يتميز بها هذا الشخص وتتوقف على الموقف الاجتماعي والفروق الاجتماعية التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها. أو لا يملك مثل هذه السيطرة.²

بحيث ترى هذه النظرية أن القائد الناجح هو الذي يعمل على تكيف أسلوبه القيادي بشكل يحقق الإنسجام مع الجماعة. كما نرى أنه يمكن للمواقف أن تبرز القائد. والقائد الفعال لا يتبع نمط محدد في أسلوب قيادته بل يجب عليه أن يكون مرناً ويتجاوب مع المواقف حسب السياق الذي يخدم مصلحة المجموعة.

نظرية مسار الهدف:

اقترح Robert House عام 1970 وتستند هذه النظرية على توقع الحوافز وقد أعاد نظرية التوقع بالإستناد على فكرة بذل الجهد لزيادة توقعات وتحسين المخرجات، وسلوكيات القائد يتوقع قبولها من العاملين باعتباره مصدرًا للرضا وتسوية الطريق نحو الرضا عن المستقبل.³

وترى نظرية مسار الهدف أن مهمة القيادة الأساسية هي السير في المسار الصحيح للوصول إلى الأهداف وإزالة العواقب والتحديات مع توفير الدعم اللازم وهذا ما يبرر أفعال القائد أي أن اختياراته مباحة مادامت توصل المجموعة إلى هدفها المنشود.

المطلب الثالث: إتخاذ القرار الإداري في المنظمة الإدارية

¹ - أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، الإسكندرية: دار المعارف، ط11، 1999، ص.385.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص.67.

³ - عثمان الشهيري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السنة الجامعية 2014/2015، ص.27.

مفهوم الإدارة:

ظهرت الإدارة كحقل علمي في بداية العشرينات من القرن الماضي وذلك مع تضخم المنظمات وتعدد وسائل العمل والإنتاج والتقدم العلمي الكبير ساعد على التطور السريع لمفهوم الإدارة الحديثة¹ في دراستنا لمفهوم الإدارة لم نجد إتفاق الباحثين على تعريف محدد بحيث أن كل منهم يطرح تعريف حسب الفترة الزمنية المعاشة وحسب نظريته للمكونات والعناصر التي تحدد مفهوم الإدارة حسبه.

وقد أشار دراكر "Drucker" "أن الإدارة مهنة واحتراف والإدارة شئ مستقل عن الملكية أو رتبة أو السلطة فهي وظيفة موضوعية ينبغي أن تكون مبنية على أساس متين من مسؤولية الأداء والإلتزام به، وهي احتراف وعمل تخصصي ونظام².

ولدى شكسبير مقولة" دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات. فإن أفضلها إدارة هو أفضلها قاطبة"³.

وفي النظر والتمعن في التعريفات المختلفة للإدارة نجد أن جل الباحثين إتفقوا على أن الإدارة وظيفة ونشاط أي هي تلك المسؤوليات والواجبات التي يكلف بها في الوظيفة وهو يختص بالجانب الإجتماعي أي إدارة مجموعة أفراد داخل المنظمة وفق ضوابط قانونية وإستراتيجيات محددة، والإدارة علم تطبيقي أكثر من نظري ويجمع بين جميع تخصصات علم الإجتماع من نفسي إلى إجتماعي وإقتصادي وله تأثير وتأثر بالظروف المحيطة به وذاك بطريقة مباشرة ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الإدارة على أنها: النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة⁴.

أي أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري وهذا ما يقودنا إلى أن العملية الإدارية متغيرة ومتجددة حسب الطبيعة البشرية.

الفرق بين القيادة والإدارة:

كتب (bass1990): "أن القادة يديرون والمديرون يقودون ولكن النشاطين ليسوا مترادفين"⁵.

¹ - رامي محمد ضيف الله العمري، "إزدواجية الإدارة والقيادة والفرق بينهما"، مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد 3، العدد 3، تاريخ 30 أغسطس 2019، الأردن، ص.23.

² - نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين العيني: تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، الأردن: دار البازوري، الطبعة 2، 2010، ص.18.

³ - رامي محمد ضيف الله العمري، المرجع السابق، ص.134.

⁴ - سعود بن محمد النمر وآخرون، المرجع السابق، ص.4.

⁵ - أسامة حسن السالم القانوني، دور القيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، 2016، ص.37.

هناك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء. فالقائد حسب ما تم تسجيله يكون ذو صفات وسمات مختلفة عن بقية المجموعة وتكون له رؤية بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويسعى لتحقيق هدف المجموعة أما الإدارة فهي عملية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك بإخضاع الأفراد لتحقيق غايات مبرمجة عن طريق توفير الإمكانيات والبيئة المناسبة لتحفيزهم.

"وقد بين الدكتور قاسم بن عائل الحربي في كتابه القيادة التربوية الحديثة الفرق بين الإدارة والقيادة كالتالي:

- تقوم القيادة على النفوذ بينما تعتمد الإدارة على السلطة المخولة.
- تنشط القيادة في ظروف غير رسمية بينما الإدارة في إطار رسمي.
- مصدر القوة والنفوذ للقيادة هي الجماعة، أما مصدر الإدارة فهي الصلاحيات المخولة لها داخل التنظيم¹.

"وتركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل أما الإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر"².

والإدارة تقوم على وظائف مكلف بها بهدف تحقيق إستراتيجيات وذلك عن طريق "التخطيط والتنظيم، الاتصال، الإشراف، الرقابة" وغيرها من الآليات الإدارية. أما القيادة تركز على تحديد الهدف وشنح المجموعة لإنجاز هذه الأهداف بطرق رسمية أو غير رسمية. أي أن العمل الإداري يكون في إطاره الرسمي .

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

يجب توضيح وبناءً على الدراسة التي نقوم بها فإن صنع القرار واتخاذ القرار ليس نفس العملية. فصنع القرار هو التعرف على المشكلة وتحديدتها عن طريق جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة ومن ثمة إستخلاص البدائل المتاحة أمامنا والتي يكون فيها أحدهم هو الأنسب. أما اتخاذ القرار فهو عملية اختيار البديل الأفضل من طرف القائد بناءً على آليات وميكانيزمات نذكرها في قادم بحثنا.

أهمية اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الإدارية: (إعادة الصياغة):

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمجموعة داخل المنظمة بحيث تعتبر ذات تأثير فالقرارات المتخذة من طرف صاحب القرار في حد ذاتها جزء من السياسات المنظمة أي أنها تحدد مصير المجموعة

¹ - عثمان الشهيري، المرجع السابق، ص.29.

² - طارق محمد السويدان، المرجع السابق، ص.60.

وتزداد أهمية القرار مع إزدياد تعقد المنظمة وتوسعها وتنوعها لأنه كلما كبرت المنظمة زاد حجم التحديات التي تواجهها، وتسارع التطورات والمجريات المحيطة بها يلعب دور مهم في تحديد أهمية سرعة ودقة إتخاذ القرار، هذا ما يجعل من متخذ القرار أمام حتمية مشاركة أفراد المجموعة في عملية إتخاذ القرار وذلك لزيادة فعالية القرار ونجاحه بحيث أن تبادل وجهات النظر وأخذ عدة زوايا لحل مشكلة ما ينقص من نسبة الخطأ. "المشاركة هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها ما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة"¹.

وبناءً على هذا التعريف فإن وجود الإتصال داخل المنظمة بين الرئيس والمرؤوسين وهذا الإتصال الداخلي يصنع علاقات رسمية وغير رسمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المنظمة وثقة متبادلة بين أفراد المنظمة وهذا ما يخلق الولاء للمنظمة ويعزز من قوتها².

أساليب إتخاذ القرار:

من المعروف أن كل خطوة واجراء داخلي للمنظمة يكون له تأثير على عمل المنظمة سواء أيجابي أو سلبي ويكون ضمن أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملية إتخاذ القرار هي عملية تكون على مستوى أعلى الهرمية للمنظمة وهذا ما يعتبر من بين متغيرات السلطة وعليه فان فهم أساليب عملية إتخاذ القرار واختيار الأنسب يعد عامل حاسم لتحقيق الفعالية والنجاح في بيئات العمل المختلفة وفي ما يلي نتطرق الى الأساليب البارزة والجماعية وسيسند الى العقلانية ومنها ما هو غير ذلك.

1- الأسلوب الفردي:

وكما هو مسمى هذا الأسلوب فإنه يعتمد على عدم المشاركة في إتخاذ القرار أي أن المدير أو المسؤول هو من يتخذ القرار دون الرجوع الى المجموعة التي تحيط به وذلك لأسباب وتبريرات لاتخاذ هذا الأسلوب:

- **ضمان السرية:** من حيث خطورة انتشار خبر وجود إتخاذ قرار يكون له تسريبات (مناوبين، عملاء.... الخ) أو له دواعي أمنية.
- **عامل الوقت:** من حيث ارتباط صاحب القرار بضيق الوقت ويجب عليه إتخاذ مباشرة دون الرجوع للاستشارة.

¹- إبطاحين غانية، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 2، العدد 4، جوان 2014، ص.31.

²- إبطاحين، المرجع نفسه.

- **عدم خبرة المجموعة:** بحيث تكون المجموعة المحيطة بمتخذ القرار لا تملك الخبرة في هذا المجال (مثل: مشكل تقني أو مالي أو عدم توفر الكفاءات).¹

2- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

الأسلوب الجماعي هو عملية اتخاذ رأي الجماعة في اتخاذ القرار من طرف المسؤول عن المنظمة واتخاذ القرار وكما هو متعارف عليه فإن المشاركة هي النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار ويعتبر من الأنماط الأكثر نجاعة من غيره، وذلك لأن بيانات العمل أصبحت متشعبة ومتغيرة بشكل يومي وذلك ما يتطلب من صاحب القرار اشراك جميع وحدات المنظمة في القرار لما لها من مزايا منها:

- توفير كمية كبيرة من المعلومات والبيانات والمعرفة والخبرات التي ترتبط بحب المشكلة هذا ما يعطي بدائل أكثر وخيارات تساعد على الأخذ بأفضل الحلول من حيث التكاليف أو الوقت أو تقليل الأضرار.
- فهم أعضاء الفريق المتخذ للقرار لطبيعة القرار وتفعيل نتائجه ومخرجاته وهذا
- زيادة دعم والتزام أعضاء الفريق بالعملية التنفيذية وتنفيذ الخطط بشكل دقيق وهذا ما يعزز من نجاعة القرارات المتخذة.²

هذا مع وجوب المحافظة على أن هذا القرار من ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة وأن يكون هناك اتصال بين جميع أفراد المجموعة وتكون فائدة القرار تعم جميع أفراد المنظمة وليس أشخاص معينين فقط هذا لكي تكون هناك تأييد عام للقرارات وبالتالي يكون القرار ناجح وفعال ومدعوم داخليا بحيث لن يتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية من ضغوط وتحولات متتالية.

وهناك عدة أساليب لاتخاذ هذا القرار الجماعي نذكر منها:³

العصف الذهني:

يتم هذا الأسلوب عن طريق طرح الجميع لأفكاره مهما كانت دون أي انتقاد أو انقاص من قيمة الفكرة ثم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وتقبل التعقيبات على الأفكار المقدمة وتطوير من الأفكار الأخرى.

أسلوب المجموعة الإسمية:

¹ - رعد حسين العرن، ياسر حسين: مبادئ الإدارة، سوريا: جامعة الشام الخاصة، 2021/2020، ص.235.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، عمان: مكتبتنا العربية، ط.2، 2008، ص.316.

³ - رعد حسن للعرب، ياسر حسن، المرجع السابق، ص.242.

ويعتمد هذا الأسلوب على بعض الخطوات من أسلوب العطف الذهني مع أحداث بعض التغييرات من تشكيل مجموعات صغيرة تسعى لإنتاج حلول المشكلات دون أن يؤثر فرد واحد على القرار يكون عن طريق (اقتراح سري) مثلا يكتب كل عضو من المجموعة اقتراحاته على ورقة ويقوم خلط الأوراق وقراءتها على الاجتماع دون معرفة من كتب الاقتراح هذا ما يعطي الأفضلية للفرد من دون احراج أو ضغط اجتماعي.

أسلوب دلفي:

طور هذا الأسلوب شركة rond. Couporation وهي عبارة عن عملية استشارة للخبراء المتعاقدين مع المنظمة وطرح عليهم المشكلة محل الدراسة عن طريق البريد ومن ثم جمع الحلول المطروحة من قبل الخبراء وهنا يتسنى للمسؤول عن المنظمة اختيار أفضل بديل موجود عنده بحيث أن هذه العملية تعطي لمتخذ القرار اختيار بديل وطرحه على الخبراء ويرسل له الخبراء حلول جديدة حتى يصل صانع القرار . للحل المناسب ويخدم أهداف واستراتيجية المنظمة بشكل كبير ويقلل من الخسائر وريح الوقت.

وهذا الأسلوب لا يصلح في حالة الأزمات وذلك لضيق الوقت.

أسلوب فاعلية القرار:

ويركز هذا الأسلوب على أن القرار الفعال هو الذي يحقق الرضا الوظيفي ويحقق ارشاد في النفقات بحيث أنه كلما كان القرار يلقي قبول وتجاوب على مستوى أفراد المنظمة فان الفاعلية والجودة تزيد وكلما كان القرار يمس بالجوانب ككل للمشكلة ويحقق هدف المعايير الفنية والاجرائية فان القرار ذو كفاءة.

أسباب عدم نجاح عملية اتخاذ القرار:

هناك مقولة ل: هيلفا دروموند تقول: "اننا ندعو الفشل الينا عندما تكون مرجعية القرار للحظ أكثر منها

للتخطيط"¹

هذه المقولة تشرح الكثير عن سبب عدم نجاح القرارات اذا ما لم تدرس جيدا.

وذلك لأن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بسلسلة من الأفعال الممتدة عبر الزمن ولا يمكن فصلها عن زمانها أو مكانها أو بيئتها.²

ومن خلال ما سبق من بحثنا يمكن أن نستخلص أنه من بين الأسباب فشل عملية اتخاذ القرار ما

يلي:

¹ - هيلفادروموند: فن اتخاذ القرار، ترجمة باسمه النوري، الرياض: العبيكان للنشر، ط2، 2007، ص.396.

² - طلال عبود: نظرية القرارات، سوريا: منشورات المعهد العالي لإدارة الاعمال، 2015، ص.89.

- 1) عدم تحديد المشكلة بدقة: وهذا ما يجعل القرار ينزاح عن هدفه ويعالج مشكل آخر فرعي دون الرئيسي.
- 2) عدم ضبط الأهداف الرئيسية: بحيث أن القرار يجب أن يخدم الأهداف وعدم تحديد الهدف ينقص من فاعلية القرار لأنه لا يخدم الهدف الرئيسي.
- 3) التردد: ان التردد يأخر عملية اتخاذ القرار وبالتالي ينقض من فاعليته.
- 4) نقص المعلومات: وهذا راجع الى عدة أسباب منها عدم وجود كفاءات داخل المنظمة التي يمكنها تحديد المشكلة وطرح الحل.
- 5) بيئة العمل: بحيث أن البيئة الصحية تساعد عملية اتخاذ القرار عكس البيئة المريضة التي تنقص من فاعلية هذا القرار.

المبحث الثالث: المفاهيم المتعلقة بالأزمة وإدارتها

في دراستنا للأزمة أو تعريفها ومعرفة مكوناتها نجد بأن الأزمة أو حدوثها يعتبر جزء من حياتنا المعاشة سواء الشخصية أو العملية. وبما أن المنظمة هي أيضا شخص معنوي لها بيئتها الداخلية والخارجية وتتعايش معها بمتغيراتها المعقدة والديناميكية خاصة مع التطور السريع التي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وإدارة الأزمة هي الإطار المنهجي المتخذ من طرف قيادات المنظمة للعمل على استقبال هذه الأزمات والتحديات ومعالجتها والعمل على عدم تكرار الوقوع فيها هذا ما يعطي المنظمة مناعة تساعد في الاستمرار في بيئتها.

المطلب الأول: الأزمة

تعريف الأزمة:

الأزمة هي حدث مفاجئ وغير مخطط له يؤدي الى زعزعة استقرار المنظمة وقد تنشأ بسبب عوامل داخلية أو خارجية ولمنع الوقوع فيها من الضروري ادراك المشكلة ومعالجتها.

وفي اللغة العربية تأزم القوم أي أصابهم أزمة وضيق.¹

وتعني الأزمة لغة: الجذب والقحط والضييق والشدة، التي تنتج عن انحباس المطر. وقد تعني الضائقة من كل شيء من تكاليف الحياة.²

¹ - المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة 4، 2004.

² - فؤاد إفرايم البستاني: المعجم العربي الحديث، بيروت: مكتبة لاروس، 1984، ص.15.

وتعني الأزمة (crises) مشتق من الكلمة اليونانية (krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكون من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة وفي الحضارة الإفريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار.¹

ومن خلال التعريفات السابقة يبين لنا أن الأزمة من بوادرها وجود شرطين الأول: الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة كل تتعرض لتأثر شديد وواضح المعالم. وثانياً: أن مسلمات التي يؤمن بها أفراد وقادة المنظمة تصبح عرضة للتحدي أو البطلان الصريح والمباشر.

خصائص الأزمة:

يمكن تحديد خصائص الأزمة كما يلي:²

- عنصر المفاجئة العنيفة: بحيث أن حدوث الأزمة يلفت إنتباه جميع أفراد المنظمة أو المنظمات التي لها علاقة بها.
- التعقيد والتشابك: بحيث أن الأزمة على غرار المفاجئة تكون متشابكة ومعقدة من حيث الأسباب والعوامل المؤدية لحدوثها .
- نقص المعلومات وعدم اتضاح الرؤية.
- ظهور حالة التخوف من المستقبل المجهول وما قد يحمله من تحديات ما يصعب من حالة حساب ما يحدث.

أنواع الأزمات:

إن فهم نوع الأزمة هو خطوة مهمة نحو الحلول ومجابهة بشكل فعال لأن الأزمات تختلف من حيث قوتها وسرعتها ومدى تأثيرها مما يفرض على المنظمة تغذية عكسية سريعة وتخصيص الموارد المتاحة الأنسب لهذه الأزمة وعند بحثنا عن أنواع الأزمات نجد أن الباحثين قد اختلفوا في تحديدها كل حسب زاوية دراسته والإعتبرات التي يعتمد عليها فمنهم من صنفها حسب البيئة (داخلية وخارجية) ومنهم من صنفها حسب حجم الإختراق، أو سياسية أو الإقتصادية (الركود، التحرك) منهم الزاوية القانونية (شرعية وغير شرعية) ومنهم من صنفها حسب المستوى (شمولية أو جزئية) أو التأثير وغيرهم، ولكن من أهم التصنيفات وأشملها نذكر التالي:

¹ - غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الاردن: مكتبة نيبور الالكترونية، 2020، ص12

² - قهوجي أمينة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد.2015، العدد.5، 2015، ص.302.

1. **أزمات سطحية:** تحدث بشكل فجائي لكن لا تحدث أثر عميق ولا تشكل خطورة وتنتهي هذه الأزمة مع معالجة أسبابها. ويمكن أن تتحول من أزمة سطحية إلى عميقة إذا لم يتم معالجتها والتعامل مع مسببها بشكل جدي.¹
2. **الأزمة الفجائية:** تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن المؤلف. وتظهر هذه الأزمات بشكل غير متوقع ويكون الضرر قد وقع بالفعل عند لحظة اكتشافها. كما أن التأخر في الإستجابة قد يجعل الأزمة تتضاعف بشكل سريع.
3. **الأزمة بطيئة الاحتراف:** وهي أزمة تنمو ببطء لكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها مع تهديد يشعر به أفراد المنظمة. ويمكن التحكم بهذه الأزمة في حالة إستشعارها المبكر و إيجاد حلول جذرية.
4. **الأزمة المترابطة:** وهي الأزمة التي يمكن توقعها. وذلك لأنها تتشكل ببطء وتأخذ وقت قبل إنفجارها ومن السهل التعامل معها من قبل المنظمة عن طريق إيجاد حلول ولكن لايمكن أن تجد لها حلول جذرية وهي من الأزمات المتكررة الحدوث.
5. **الأزمات التي ينبؤ بها:** هناك نوعين من هذه الأزمات ما يمكن التنبؤ به وآخر لا يمكن التنبؤ به وذلك راجع للمعلومات التي تمتلكها المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
6. **الأزمات الروتينية:** تحدث بشكل دوري ناتج عن تعديلات داخلية أو خسائر غير متوقعة تحدث أزمات.

المطلب الثاني: إدارة الأزمة

مفهوم إدارة الأزمة:

لقد حصر مفهوم الأزمة في مفهومه التقليدي في العلاقات الدولية فقط وذلك لطبيعة العلاقات بين الدولة ذلك الوقت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية وتطورت بعد ذلك بشكل ملحوظ بسبب القفزة الاقتصادية التي أحدثت ضجة وتطور فكري في المجال الإداري والتسيير بصفة عامة.

تعرف إدارة الأزمة "على أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة"².

¹ - غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص22.

² - د. قهواجي أمينة، المرجع السابق، ص308.

كما عرفت على أنها طريقة السيطرة على الأزمة وقد عرفها "فنك fink" أن إدارة الأزمة يمكن إعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة¹ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الأزمة هي عملية إستجابة سريعة لمشكل طرئ بشكل مفاجئ يستدعي الحد من الأزمة مع حد أدنى من الخسائر، تعتمد على مجموعة قرارات حسب طبيعة الأزمة والتي تكون بشكل منهجي ومدروس، وإدارة الأزمة تكون من مسؤوليات أصحاب القرار على أعلى مستويات داخل المنظمة.

ويجب التفريق بين الإدارة بالأزمة والتي تعني دخول المنظمة لأزمة بسبب سوء تسيير أو التخطيط يفرض على المنظمة العمل في ظل أزمة من نتاج المنظمة نفسها إن صح التعبير.

مراحل نمو الأزمة:

عند دراستنا لمراحل نمو الأزمة فإننا نتوقف على المقولة بأن لاشيئ يأتي من فراغ فإننا بذلك نصل إلى حقيقة أن الأسباب التي تؤدي إلى تشكيل الأزمة وتطورها لم تكن غريبة عن واقع حال الأزمة في حد ذاتها. والعناصر التي تسبب الأزمة هي التي تؤثر على مسارها سواء بالإنفراج أو التصعيد من ناحية النوعية أو الفعالية².

ولذلك فإن معرفة مراحل الأزمة وتحديد ماهي المرحلة التي نحن في صدد مواجهتها يعتبر جزء من حل المشكلة وفيما يلي نتطرق إلى المراحل³:

1. المرحلة التحذيرية:

أي أن هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم. وهي مرحلة الإنذار المبكر كما يطلق عليها. وذلك لأنها تتشكل في إحساس بالأزمة مبهم وخطر وما يجعلها إحساس هو عدم وجود معلومات حول أسبابها أو مجال تأثيرها أو مدة سيرانها وغيرها من المعطيات وبالتالي عدم وجود ما يمكن إتخاذ للإحتياط ووقف النمو⁴.

2. مرحلة نشوء الأزمة:

عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة وهي من مرحلتها التحذيرية فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتفاقم بشكل متسارع حيث تتطور عن طريق تخذيها من محفزاتها الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلها معها. وفي هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار إنكار وجود أزمة وذلك لتأثيرها المباشر على المنظمة.

¹ - غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص43.

² - حسن بزاز: إدارة الأزمة في نقطتي الغليان والتحول، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص53.

³ - محمد العيرفي: إدارة الأزمة، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006، ص62.

⁴ - قهواجي أمينة، المرجع السابق، ص304.

3. مرحلة الانفجار:

وهي من أخطر المراحل بحيث تتطور الأزمة وتشتد وذلك نتيجة لعدم تحرك المنظمة مسبقاً أو إخفاق في إتخاذ القرار المناسب وعلى أثر ذلك فإن الأزمة تصل إلى مرحلة متقدمة حيث تتغذى الأزمة على الظروف الداخلية والخارجية وتتفاعل مع البيئة لتصبح من الصعب السيطرة عليها ويكون الصدام حتمياً .

4. مرحلة الإنحسار:

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الإنحسار وتتلاشى لأنها تفقد القوى الداعمة لها أو التي تتغذى منها، وذلك لعدم الصدام العنيف الذي يفقدها أجزاء مهمة كانت تغذيها وتمدها بالقوة وينبغي على متخذ القرار أن يتابع الأزمة في هذه المرحلة ومتابعة جميع الجوانب تجنباً لعوامل جديدة تعطيها القدرة على إعادة الظهور والانتشار من جديد وتعود المرحلة بعد هذه المرحلة إلى حالة توازن طبيعي وحالة من الإستقرار .

5. مرحلة الإختفاء والتلاشي:¹

وفي هذا الجزء من مراحل الأزمة تبدأ فيها بالتلاشي والإندثار عند إنقطاع مصادر التغذية وعناصرها التي تتفاعل مع البيئة. وهذا مايعطي المنظمة معطيات جديدة في ذاكرتها التنظيمية والتي تساعدها في بناء إستراتيجيات جديدة وتكسيبها مناعة ضد مثل هذه الأزمات أو ما يشبهها وحتى إذا ما وقعت فيها فتكون شدة الإصدام خفيفة على ما كانت عليه في السابق وتأثيرها غير حاد.

دورة حياة الأزمة The crisis life-cycle: 2

عند دراستنا لدورة حياة فقد أجمعت معظم الدراسات سواء التي تناولت عمر الأزمة وما يمر به أو من يتناول جانب ردة الفعل خلال الأزمة فمعظم الباحثين يجمعون على أن الأزمة في عمرها تمر بثلاث مراحل: ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة وما بعد الأزمة وذلك لأن تحليل الأزمة يشبه الكائن الحي من فترة ميلاد ثم مرحلة النمو والازدهار ثم مرحلة الانحدار والموت.

وفهم هذه الدورة يساعد المنظمة على التعامل مع الأزمة وإدارتها وذلك لأن معرفة المرحلة العمرية للأزمة التي توجهها يعطي معلومات عن كيفية والإجراءات التي يجب إتباعها حتى يتعامل مع الأزمة بشكل سليم دون إحداث أضرار أو خسائر .

ويرى محمد الشافعي وكذلك "جون بيرش John Birch" أن دورة حياة الأزمة تمر بثلاثة مراحل كالتالي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة:

¹ - غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، المرجع السابق، ص39.

² - حسان عماد مكايي: الإعلام ومعالجة الأزمة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2005، ص.74.

وفي هذه المرحلة تعتمد المنظمة على التخطيط ووضع خطط حسب ما هو متوفر من معلومات ومعطيات لمواجهة هذه الأزمة وقد وصف الباحثون أن المنظمة وامتدذ القرار فيها في هذه المرحلة يكون أدائه ضعيفاً بحيث صانع القرار ينكر أو يتهم بأن لاوجود لأزمة حقيقية حسب نظره بحيث يصدر قرارات ضعيفة سريعة في جو من التوتر والضغط الذي تسببه بوادر الأزمة.

2. مرحلة حدوث الأزمة:

في هذه المرحلة تظهر إشارات الأزمة ويتيقن صانع القرار بأن الخطط والإستراتيجيات التي وضعها مسبقاً بائت بالفشل وهنا يشكل فريق الأزمة وذلك عن طريق تجاوز الإتهامات ومحاولة صياغة حلول جديدة وهنا يتم تحديد معالم الأزمة وأبعادها بدقة وهنا تبدأ المعالجة الجادة لأصول المشكلة وهذا ما يعطي نتيجة وتعالج المشكلة بناءً على المعطيات الحالية والذاكرة التنظيمية المنظمة وما تحمله من خبرات ومكتسبات تعمل بها.

3. مرحلة ما بعد الأزمة:

هذه مرحلة ما بعد الصدمة وتحدث شلل في المنظمة وتغييرات راديكالية والتي تقوم على أساس مراجعة الآثار السلبية الناتجة والإستفادة من الأخطاء المرتكبة مما يكسب المنظمة القدرة على تحليل ماقد حصل لأنه أصبح من الماضي واستخلاص الدروس المتصلة بالأزمة كما يمكن للمنظمة التطوير من الخطط والإستراتيجيات المستقبلية وتكيف خطط العمل وتعزيز الإتصال داخل المنظمة وهذه المرحلة تعتبر نقطة تحول في حياة المنظمة إما الإزدهار والنمو في حالة ما تمت التعلم من أخطاء الماضي وتصحيحها أو البقاء تحت الصدمة وتصاب المنظمة بشلل في خطط العمل وهذا راجع لصانع القرار والمجموعة التي لها يد في ذلك أعلى الهرم في المنظمة.

أسباب الأزمات:

في إطار دراستنا للأزمة نجد أنها كظاهرة إدارية لها خصائص ومراحل تطور كما سبق وقد تطرقنا في بحثنا هذا وأيضاً لها أسباب (إشارات، تراكمات، تفاعلات...الخ) لأنه لا شيء ينشأ من عدم وهنا لا بد على المنظمة من خلال صانع القرار فيها أن يكون مدركاً لتتوع أسباب نشوء الأزمة ومجالاتها وأصنافها داخلياً وخارجياً لمنظمتها كما تساهم معرفة هذه المعطيات في إتخاذ قرارات تستجيب لحلول فعالة.

ولكل أزمة أسباب نذكر منها:

1. سوء الفهم:

يعتبر سوء الفهم من أهم الأسباب إن لم يكن أولها والسبب الحقيقي، والدارس للتاريخ يجد أن سوء الفهم خاصة مع غياب الإتصال قديماً كان السبب في عدة أزمات، وعلى قدر شدة هذه الأزمات وتصعيدها يكون حلها في الرجوع إلى فهم السبب الأول في نشوئها ألا وهو تصحيح المعلومات المغلوطة والجلوس على طاولة الحوار

لتبيان وجهات النظر وهذا يكون من واجب صانع القرار إذ عليه أن يفتح قنوات إتصال داخل المنظمة لمعرفة وجهات النظر والأخذ بالبدائل والحلول المقترحة الأفضل والأنسب.

ونشأ سوء الفهم من عدم توفر المعلومة الكافية وغموضها أو من خلال إتخاذ قرارات غير عقلانية.

2. سوء التقدير والتقييم:

وبعد سوء الفهم يأتي هذا السبب والذي يعتبر سبب رئيسي أيضاً وذلك يحدث عند الإعتماد على معلومات غير دقيقة أو غير مدروسة بشكل جيد أو تجاهل للإشارات التحذيرية والتقليل من قيمتها أو عدم أخذ إقتراحات المجموعة بعين الإعتبار والتقليل من أهميتها كل هذا نتيجة إما ثقة زائدة من صانع القرار أو تقليله من قيمة الطرف الآخر.

3. الإدارة العشوائية :

وكما هو مبين في العنوان فإن الإدارة العشوائية من مسببات الأزمة وذلك لأنها تفتقر إلى التخطيط وغياب المعلومات وتكون القرارات فيها إرتجالية وغير مدروسة وفي هذا النوع من الإدارة نجد صانع القرار ينفرد باتخاذ القرارات ويغيب المجموعة ويقلل من أهميتهم ما يصعد من حدة الأزمة حتى وإن كانت الأزمة في مراحلها الأولى فهذا النوع من الإدارة يساعد على تغذية الأزمة. مما يضيع الوقت المناسب لمعالجة الأزمة ويضعف فعالية المحاولات الجادة لتصحيح الوضع وحل المشاكل المتعلقة بالأزمة.

4. الرغبة والابتزاز:

وهذا العنصر مرتبط بجماعات الضغط وأصحاب المصالح أو أصحاب المواقف المتضاربة والعلاقات غير الرسمية التي تسعى لإكتساب أكبر حجم من الأعضاء والأرباح لتكون لها سلطة ما وراء الستارة وهذه الممارسات تكون على أعلى مستوى في السلطة سواء منظمة أو حتى أعلى الهرم في السلطة، كما تكون هناك إبتزازات مختلفة للقائد أو صاحب القرار داخل المنظمة من أجل الضغط عليه ولمسايرتهم وإصدار قرارات تصب في صالحهم.

5. اليأس:

وهذا العنصر متعلق بالجانب النفسي والسلوكي والتي تشمل النسبة الأكبر في عملية إتخاذ القرار والمسيطر على الجانب السلوكي السليم والجانب النفسي الصحي يصدر قرارات سليمة وفعالة والعكس كذلك يؤثر على القرار حتى في جانب التواصل مع أعضاء المنظمة إذا كان القائد سليم السلوك والجانب السيكولوجي فعلاقاته تكون جيدة مع باقي الفريق أما العكس فيصعد الأزمات ويزيد في الشعور الإتصالي. وهذا الجانب لا يظهر إلا بعد معاينة للمواقف والقرارات ولذلك يعتبر جانب خفي ولكنه له تأثير كبير وفعال سواء على معالجة الأزمة أو على صحة القرارات.

6. الإشاعات:

وهي بسبب استخدام المعلومات المغلوطة وترويجها في بيئة وتوقيت مناسب لتغذية الأزمة ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ظهور إشاعات نقص الإتصال داخل المنظمة مما يجعل الإشاعات سهلة وعدم مواجهة الإدارة للمواقف ومجابهتها ووجود توتر في الفريق من ما يجعل من السهل نشر الإشاعات.

7. إستعراض القوة:

ويكون هذا السبب عندما تسعى المنظمات الكبرى إلى إستغلال قوتها على من هم أصغر حجم منها فتسعى لخلق أزمات لا تؤثر عليها هي وإنما على من هم أصغر حجم منها وعلى هذا ومع التراكمات ومع طول مدة الأزمة تتأثر هذه المنظمات.

8. الأزمات المخططة:

وهذا السبب يكون في مجال المنافسة أو استعراض القوة كما سبق وقد ذكرنا بحيث تخطط منظمة ما إلى خلق أزمة وتحدد أبعادها وتوقيتها مع ما يتناسب من بيئة تغذيتها مما يجعلها تسيطر عليها وكمثال على ذلك إعتراف سوق بمنتج يؤثر على التوزيع لمدة معينة أو العكس حسب الإنتاج لمدة معينة لخلق أزمة ندرة في مادة معينة أو أولية مما يخلق أزمة وهذا يكون خاصة في مجال المنافسة أو الإعتماد المتبادل.

9. تعارض الأطراف:

ويكون هذا السبب نتيجة إختلافات في المصالح أو الرؤى أو الأهداف ما بين صناع القرار أو جماعات المصالح أو حتى أفراد المنظمة ويتسم على هذا السبب طابع الرسمية بحيث أن كل الأطراف على صلة مع بعضهم أو مع المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ويؤدي هذا إلى قرارات عديدة أو قرارات متصادمة تسبب أزمة.

المطلب الثالث: مسببات الازمة وأساليب معالجتها

أساليب إدارة الأزمة:

وكما تتحدد خصائص الأزمات وحدتها وتفاعلاتها مع البيئة فتنعدد أساليب مجابهتها وتطورت مع الوقت وتشكل الخبرات وتصنف أساليب إدارة الأزمة إلى تقليدية وحديثة وتنقسم الحديثة إلى قسمين ونتطرق إليها كما يلي :

الأساليب التقليدية لإدارة الأزمة:

وهذه الأساليب إستخدمتها معظم المنظمات في مواجهتها للأزمات بحيث تكون هذه الأساليب مكيفة على خصائص الأزمة الحالية التي في صدد مواجهتها أي أنها تنشأ كحل لها في موقف محدد نذكر منها:

- إنكار الأزمة: ويقوم هذا الأسلوب على تجاهل الأزمة والتعتميم عليها وكأنها غير موجودة ولا يصدر أي إقرار بوجودها أو وجوب التعامل معها وهذا ما يضعف الأزمة بحيث أنه يقلص من حجمها ويقطع مصادر التغذية مما يحصر الأزمة في مكان واحد أو مدة زمنية ضيقة، وفي كثير من الأنظمة التي تعرف بالدكتاتورية تلجأ إلى هذا الأسلوب، أو أن صانع القرار لا يملك أي أسلوب أو حل للأزمة فيسعى للإنكار¹.

- كبت الأزمة: وهي أسلوب يسعى إلى إستعمال العنف الشديد لإخماد وتدمير عناصر ومفرزات الأزمة وعدم الاستجابة لأي ضغوطات حتى يتم التحكم بالأزمة ومنعها من التصعيد ويكون أسلوب الكبت سريع وسري وقوي في ردة فعله حتى يمكنه من التعامل مع الأزمة².

1. بخس الأزمة: وكما هو إسم هذا الأسلوب الذي يعتمد على التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، وهذا مع الإقرار بالأزمة كواقع ولكنه غير مهم وسوف يتم التعامل معها على حسب حجمها الصغيرة وهذا نوع من التعقيم على الأزمة ولكن مع الإقرار بوجودها³.

2. تشكيل لجنة بحث الأزمة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك إبهام من حيث المعلومات ولذلك تلجأ المنظمة لتشكيل لجنة وذلك لمعرفة أسباب الأزمة والطرق والحلول لتجاوز هذه الأزمة وكذلك لتميع الموقف وتشتيت قوة الأزمة وذلك عن طريق أخذ مدة زمنية طويلة وهذا ما يفقد الشغف⁴.

3. تفرغ الأزمة: هذا الأسلوب يعتمد على إفقاد الأزمة قوتها ووحدتها، حيث يتم خلق مسارات جديدة تمتص الدفع الأزموي وهذا ما يخفف من حدة الأزمة لتشتتها على عدة مسارات⁵.

ومع دراستنا للأساليب التقليدية نجد أنها تركز على الصدام والقوة مع الأزمة وعدم إعطاء أهمية لها وهذا كان في وقت لم تكن هناك وسائل الإتصال بكثرة وحتى كان يتحكم بانتشار المعلومات ولكن مع تطور الزمن وتطور المعطيات وتغيرها تغيرت معه أساليب مواجهة الأزمات وذلك حسب المعطيات نذكر منها:

الأساليب الغير التقليدية في مواجهة الأزمات:

¹ - ماجد سلام العدمي، محمد جاسم: مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط.د، 2008، ص.ص.173-174.

² - لياس شرفه ولبلى بوطغان، "إدارة الأزمات، الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 2008/03/11، ص.28.

³ - سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2006، ص.ص.96-97.

⁴ - لياس شرفه، المرجع نفسه، ص.28.

⁵ - قهواجي أمينة، المرجع السابق، ص.313.

والجديد في هذه الأساليب أنها تتجنب الصراعات وتسعى لدراسات كل الجوانب التي تساعد على حل الأزمات مع المحافظة على العلاقات والبيئة المنسجمة كما تسعى إلى الحفاظ على الصورة الإيجابية للمنظمة مع الحفاظ على مصالح جميع الأطراف.

الأسلوب الإحتياطي التعبوي:

ويستند هذا الأسلوب على نظرية حافة الخطر والحد من الأمان والذي يدعو الى وجود دائم إلى وجود إحتياطي وذلك في حالة وجود الأزمة يكون هناك مخزون وقائي هذا في حالة كانت نوع الأزمة في القلة للموارد، أما في حالة كانت الأزمة معنوية فذلك يجب أن تكون هناك خطة تعبوية تحمي وتقف خط أمان للمنظمة وهذا يكون نتيجة الإتصال الدائم بين أفراد المنظمة.

أسلوب المشاركة الديمقراطية:

هذا الأسلوب يكون عندما تكون الأزمة متصلة بالعنصر البشري وفي منظمة لها احترام لصانع القرار بحيث يترك لهم حل المشكلة وهنا يتفق جميع الأفراد على مواجهة الأزمة وهذا يعطي قوة دفع للمنظمة لمواجهة الأزمة ويسهل حل هذه الأزمة.

أسلوب إحتواء الأزمة:

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر الأزمة في نطاق محدود وتجميدها في المرحلة التي هي فيها وهنا يمكن التحكم بالأزمة واستيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوتها والضغط عليها¹.

أسلوب تدمير الأزمة الذاتي:

"يستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطر مدمر يهدد بقائها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وغالباً ما تستخدم في حالة غياب كامل للمعلومات وهنا تكمن خطورتها أو في حالة معرفة كاملة بها وتيقين من أنه لامفر من الصدام"².

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

المطلب الأول: المناعة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الأزمات:

في دراستنا لإدارة الأزمة وعلاقتها بالمناعة التنظيمية نجد أن كل بعد من أبعاد المناعة التنظيمية له تأثير على إدارة الأزمة بحيث يساعد صناع القرار على اتخاذ القرارات وصنع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأزمات وهذا ما تنطرق إليه في هذا الجزء من بحثنا:

¹ - لياس شرفة، المرجع السابق، ص.29.

² - قهواجي أمينة، المرجع السابق، ص.314.

ففيما يخص التعلم التنظيمي والذي يساعد المنظمة في زيادة مستوى التبادل المعرفي والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر على مستوياتهم التنظيمية والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة المتعلقة بالتعلم.¹

بحيث أن التعلم التنظيمي يخلق فرص للتعلم المستمر داخل المنظمة وتشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل وتمكين العاملين نحو رؤية جماعية وبناء أنظمة لاكتساب التعلم والتحام البيئة مع المنظمة.² وهنا يجب الإشارة الى أن تعلم المنظمة ككيان هو في حقيقته تعلم أفراد المنظمة الذي ينعكس على الكيان ككل.

وذلك لأن تشجيع الأفكار وتبادلها بين أعضاء الفريق ينمي المهارات والمعارف بين. ويعمل التعلم التنظيمي على تحقيق الأهداف واستراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات وتنظيم العلاقات بين الأفراد وتحديدها على كل المستويات وهذا عن طريق تفعيل هيكل تنظيمي يتوافق مع معطيات المنظمة. يعتمد على المشاركة، استخدام الفروق، مرونة، كل هذا يعب في اختيار أفضل الحلول للآزمات وأنجعها.

كما يعمل التعلم التنظيمي على نقل المعرفة بين أعضاء التنظيم وهذا عن طريق اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى المنافسة والعمل على نقل المعارف فقد الاستفادة ومن مقومات التحكم التنظيمي أن تكون هناك جودة التعلم أي ويتحقق ذلك عن طريق التعلم المستمر وهذا لتحقيق كفاءة.³

ومن خلال النقاط السابقة الذكر نستنتج أن التعلم التنظيمي يتكون من معارف ومكتسبات وكفاءات الأفراد داخل المنظمة وبهذا فان النواة الأساسية للتعلم التنظيمي هي العضو البشري داخل المنظمة وكيفية صقل ورفع مستواه وهذا ما ينعكس على إدارة الأزمة بحيث أنه يعزز قدرة المنظمة على توقع ما سيحدث وتجنب الوقوع في الأخطاء السابقة والتعامل معها بعقلانية عن طريق إجراءات مسبقة مثل: التنبؤ بالمخاطر، اعداد خطط للطوارئ، تشكيل فرق استجابة مرنة، التعلم من الآزمات السابقة.

¹ - صالح محمد، أطريح سمر، دور التعلم التنظيمي في إدارة الآزمات، مذكرة ماستر، جامعة جيجل: كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2021/2022، ص24.

² - احمد حسين، موسى أبو دراز، "دور التعلم التنظيمي في إدارة الآزمات بالمستشفيات الفلسطينية"، المحلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، المجلد. 7، الملحق.4، سنة 2016، ص.7.

³ - صالح محمد، أطريح سمر، المرجع السابق، ص.27.

أما فيما يخص الذاكرة التنظيمية تقوم بدور تخزين المعلومات وتجميع واسترجاعها على كل الأزمنة سواء في الحاضر أو ماضي أو المستقبل وهذا ما يعطي صنع القرار والمنظمة ككل أفضلية في وضع الحلول والاستراتيجيات لمواجهة الأزمات عن طريق استرجاع المهارات والمكتسبات وذاكرة تنظيمية مرتبطة بالتعلم التنظيمي وتعتبر جزء منه ودعامة له.¹

ومن هذا المنطلق فيتبين لنا بأن الذاكرة التنظيمية هي مرآة التعلم التنظيمي بحيث أنه لا يتم عملية نقل المعلومات والخبرات المكتسبة الا عن طريق ذاكرة تحفظ المعلومات وقد تطرقنا الى أنواع الذاكرة في دراستنا. وهذا ما يوضح الدور المهم للذاكرة التنظيمية فبعد أن كانت الذاكرة التنظيمية تعتبر لمجرد مخزون معرفي، يمكن أن يستغل فقط عند الحاجة ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يؤثر في السلوك أصبحت اليوم تعتبر دعامة معرفية وعملية على حد سواء قادرة على دعم عملية التذاكر داخل المنظمة.²

أما فيما يخص الحمض النووي التنظيمي والذي يعد البعد الثالث للمناعة التنظيمية هو جزء مهم في مواجهة وحل الأزمات داخل المنظمة.

ولقد ذكرنا سابقا من خلال دراستنا للموضوع بأن الحمض النووي أربعة أبعاد وهي (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي).

وهذا يوجه الاستجابة الجماعية في حالة الأزمات بحيث أنه يساعد المنظمة على الشفافية مما يجعل وقت الاستجابة سريع والتقديم للوضع في ظرف وجيز مما يساعد على العمل المشترك والجماعي. وتسرع عملية اتخاذ القرار ويساعد الحمض النووي في توزيع الأدوار بما يتناسب وهيكل المنظمة وقدراتها على الاستجابة السريعة كما يعمل على. كما يساعد على زرع سلوكيات ايجابية في ثقافة المنظمة تساعد على الثقافة المشاركة والتفكير الاستراتيجي والابتكار وهو ما يجعل المنظمة تتنبأ بحدوث أزمة والتحضير لها وتعزز الثقة بين أفراد المنظمة.³

وكخلاصة القول لما سبق نلخص فوائد الجهاز المناعي في إدارة الأزمات والتي نلخصها في النقاط

التالية:

- تعزيز المرونة وإيجاد الحلول والاستراتيجيات المناسبة.

¹ محمد صلاح دشا، بلقاسم زابدي، دور الذاكرة التنظيمية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، المجلد 5، العدد 2، سنة 2022، ص.42.

² بن عمر داهين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية، 2016/2017، ص.142.

³ محمد جودت فارس، منيب عبد الله السقا، هادي فؤاد الفقهاوي، "أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأزهر، 2018، المجلد 20، عدد B، ص.361-362.

- أيجاد آليات للتنبؤ بالبيئة المحيطة والتغيرات التي تحدث فيها وما تحمله من تهديدات.
- توفير توازن وتعزز الثقة والرضا داخل المنظمة.
- تحفيز السلوك الايجابي لدى أفراد المنظمة.
- تعزيز آليات الداخلية للمنظمة (انذار مبكر، استجابة سريعة، تقبل الأفكار ومعالجتها....الخ).

المطلب الثاني: المناعة التنظيمية وتأثيرها على القيادة الإدارية

تعمل المناعة التنظيمية على تحسين قرارات القيادة وعلاقتهم مع أفراد المنظمة والذي يعتبرون مرؤوسين وتعمل المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على تحسين هذه العلاقة وتوثيقها. واستخدام هذه العلاقة كآلية لمواجهة الأزمات والتحديات التي تواجه المنظمة عن طريق بناء ثقة بين القائد ومرؤوسيه أولاً وتعزيز هذه الثقة يخلف مناخ مناسب للعمل الجماعي والابتكار والمشاركة في القرارات وايجاد الحلول وذلك ما يجعل القيادة محصنة وتعتمد على المحيط الذي تعمل معه ثقته في القائد يساهم في فعالية القرارات المتخذة وفي سرعة الاستجابة لها وما تحتويه من أهداف وخطط وهذا ما يشجع القادة على مشاركة وتقاسم وتبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات للخروج بحلول فعالة في مواجهة التهديدات كما يفتح بوابة الحوار لبناء فهم مشترك يعزز من تماسك المنظمة لأنها تمتلك مجموعة متماسكة تمتلك نفس الأفكار وتحمل نفس الأهداف وتنتهج نفس النهج.¹

كل النقاط السالفة الذكر تساعد القيادة المسؤولة عن المنظمة على الانفتاح على البيئة الخارجية بكل ما تحمله من معطيات ومتغيرات وتهديدات دون التخوف من عدم التصدي.

وكاستنتاج مني كباحث في موضوع المناعة التنظيمية ومدى تأثيرها على القيادة الإدارية ومن خلال ما سبق من دراسات فان العلاقة بينهما هي علاقة طردية بحيث أن المناعة التنظيمية تعزز من القدرة على اتخاذ القرار وتدعم القيادة في مواجهة الأزمات عن طريق توفير المعلومات والطرق الأنجع كما أنها تبني ثقة داخل المنظمة وتضفي مناخ مناسب ومهيئ للعمل والأبدل وتساعد القيادة على تفعيل قراراتهم وخططهم المستقبلية وتقبلها لدى أفراد المنظمة وتحقيق التغيير الايجابي.

بالمقابل فان وجود قيادة إدارية قوية هو ما يجعلها تغرس القيم والنظم التنظيمية وتطوير وتحسين من المناعة التنظيمية داخل المنظمة. وبالتالي فانه كلما كانت القيادة الإدارية قوية وذو مستوى عالي كانت فعالية المناعة التنظيمية أقوى وأنجع

¹ - قاسم حبوب عباس، "تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على رأس المال المعرفي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 2018 ، ص.40.

المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية

في دراستنا للمناعة التنظيمية والقرار الإداري في المبحثين الأولين وعلاقتها بإدارة الأزمة داخل المنظمة ونجد انفسنا امام دراسة نظم المعلومات الاستراتيجية والقيادة الفعالة لتفعيل نظام فعال داخل المنظمة ساعه للاستخدام الامثل للمعلومات وتحويلها الى قرارات تصب في منفعة الجميع من المنظمة الى افرادها على كافة مستوياتهم. وقد ظهر مفهوم النظم في المعلومات الاستراتيجية، في النصف الثاني من القرن العشرين حيث كان يدل على النظام الذي يجمع المعلومات ويقوم بتخزينها ومعالجتها وعرضها في اشكالها المختلفة (بيانات خام، البيانات المحللة، المعرفة، النظم الخبيرة) وبأي وسيلة (التعبئة، المرئية والصوتية)¹.

اما خلال فترة السبعينات ظهر مفهوم نظم المعلومات بما يسمى بنظم القرارات والذي يتمثل دورها في تزويد المديرين بدعم اني لعمليه اتخاذ القرار، ثم تطور في الثمانينات ومع التطور السريع في تطبيقات حزم البرمجيات ظهرت نظم حوسبية المستخدم النهائي، والتي مكنت من استخدام موارد تطبيقات الحاسب الالي، وبعد ذلك ظهرت نظم معلومات المديرين التنفيذيين، حيث تعمل هذه النظم على توفير طريقة سهلة للتنفيذيين للحصول على المعلومات الدقيقة وتلاحقت بعد ذلك تطورات نظم المعلومات في الذكاء الاصطناعي في مجالات الاعمال وبعد ذلك ظهر لنا دور جديد لنظم المعلومات وهو الدور المتعلق باستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية².

وقد تم الاتفاق على ان هذا الدور الجديد سيمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الاستراتيجية، وفي هذا الجزء يجب ان نحدد مفهوم بعض المصطلحات حتى نتمكن من فهم المفهوم العام للنظم المعلومات الاستراتيجية. النظام: مجموعة من الاجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات ونتاج المخرجات من خلال اجراء تحويلي منظم³.

انواع النظم: هناك عدة تصنيفات للنظم كل حسب منظرها نذكر اهمها:

. النظم المستقرة: وهي نظم يمكن التنبؤ بمخرجاتها وتحقق اهدافها بدقة تامة.

. النظم المتغيرة: وهي نظم لا يمكن تحديد نتائجها بدقة مما يجعل تحقيق اهدافها ليس دقيقا.

. النظم المختلطة: وهي النظم التي تشمل الانسان ومن بينها نظم المعلومات الادارية.

. النظم الطبيعية والصناعية: تقع النظم الطبيعية في حدود قوانين الطبيعة (علاقة المدخلات والمخرجات).

. نظم طاوله الاجل والقصيرة الاجل: وهذه النظم تقيم حسب مدة استمراريتها (مؤقتة، دائمة).

الحسنية، سليم: نظم المعلومات الإدارية، الاردن: دار الوراق، ط1، 2006، ص.8. ¹

² علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، عمان، الاردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2021، ص.21.

عماد الصباغ: نظم المعلومات مفاهيمها ومكوناتها، الاردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة.1، 2000، ص.13. ³

. النظم المفتوحة: وهي النظم التي تتفاعل بصفة دائمة مع البيئة الخارجية.

. النظم المغلقة: وهي عكس الانظمة المفتوحة بحيث لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة الخارجية ومدخلاتها ومخرجاتها ذاتية التوفر.

البيانات: هي المعطيات التي يتم تسجيلها بناء على الملاحظة للأحداث او المعارف في مجال محدد بالشكل الذي يسمح بانتقالها بين عمال وإداري المؤسسة¹. ولها عدة اشكال منها البيانات العادية (ارقام، حروف، احداث، وحدات). البيانات النصية (نصوص، ارساليات)، البيانات البيانية (صور، اشكال البيانية) والبيانات الصوتية (وهي المتكونة من الاصوات، محادثات مسجلة....)

المعلومات: هي عبارة عن البيانات المنظمة والمنسقة، اي هي بيانات تمت معالجتها وتحليلها وتنظيمها، وتخليصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث اصبحت ذات معنى لمستخدميها².

المعرفة: هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها ومعالجتها وتحويلها الى خبرة او معرفة مبتكرة لا تعرف فيها شيء من قبل او تصف شيء يوسع معارفنا السابقة او يعدل منها، وفي مجال ادارة المنظمة فهي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات من قبل صانع القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل³.

مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي:

مثل أي نظام يتكون نظام المعلومات الاستراتيجي من مكونات متداخلة مع بعضها البعض ويمكن التعرف على هذه المكونات من خلال دراسة المنظمة وطبيعتها وطريقة تفاعلها مع البيئة بحيث يتكون النظام الاستراتيجي من:

1. **المعلومات البيئية:** وهي البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في علاقتها الداخلية من اتصال وعمليات اتخاذ القرار ومعالجة المعلومات وغيرها وايضا البيئة الخارجية وهي المعطيات التي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها ولكنها تؤثر وتتأثر بها.
2. **المعلومات التنافسية:** وهي المعلومات المتعلقة بالجهة المنافسة من انتماءات وتوجهات واستراتيجياتها، نقاط القوة والضعف وغيرها.
3. **المعلومات الداخلية:** وهو ما يتعلق بمعرفة قدرات المنظمة والامكانيات المتوفرة من موارد، مالية وغيرها⁴.

² يوسف مجدلاوي، وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الادارية، الاردن: دائرة المكتبة الوطنية، ط1، 2003، ص.3.

³ احلام بيوض، أمال إبراهيمية، دور نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، مذكرة تخرج ماستر، جامعة 8 ماي 1945: كلية العلوم الاقتصادية، 2021/2020، ص.12.

⁴ علي سويلم الجازي، المرجع السابق، ص.28.

خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية: من خصائص هذا النظام ما يلي:

- . نظام المعلومات الاستراتيجية هو نظام يعتمد على تكامل المعلومات فيما بينها من البيئة الداخلية الى البيئة الخارجية ويعتمد على هذه الاخيرة بنسبة اكبر .
- إن نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل يحتوي على معلومات شاملة ويتميز بخصائص كمية واخرى وصفية وذلك لتحليل المعطيات كل حسب طبيعتها .
- . يحتوي هذا النظام على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها ويقدمها على شكل تقارير لصانع القرار والذي يبني عليها قراراته¹.

أهداف نظم المعلومات²:

- . توفير معلومات تساعد في وضع الاهداف الاستراتيجية من خلال توفير معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية المستويات الادارية المختلفة بالمنظمة .
- . توفير معلومات لإعداد وتكوين الخطط الاستراتيجية والمساهمة في صياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية للمنظمة .
- . المساهمة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة .
- . مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة والقرارات الاستراتيجية لضمان التنفيذ وتصحيح الوجهة في حالة التعثر .

نظم المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات:

" نظم المناعة التنظيمية هو ثمرة لاتجاه تطوري يعكس تكيف المنظمات مع التحديات بما في ذلك التعقيدات المتزايدة للمنظمات"³.

يشبه الباحثون كما سبق وذكرنا نظم المناعة التنظيمية بالمناعة البيولوجية للإنسان بحيث عندما يتعرض الجسم الى فيروس داخل ويتعافى منه يصبح محصن من هذا الفيروس، كذلك المناعة التنظيمية في المنظمة في حال مواجهة أزمة فان ما تم معالجته خلال مواجهة الازمة يصبح مخزن في الذاكرة التنظيمية مما يعطيها

¹ عبد القادر شارف، نظم المعلومات الاستراتيجية كأداة لتخفيف تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، جامعة الأغواط: كلية العلوم الاقتصادية، ص.69.

² عثمان رياض، عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجية إدارة الازمات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط: قسم إدارة الأعمال، 2016، ص.42.

³ فاطمة محمد حسين، "نظم المناعة التنظيمية وقدرتها على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الواقع الطبيعي الجديد"، الجامعة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد 14، ع2، ديسمبر 2022، ص.14.

قوة مناعية في حالة الاصطدام أو الوقوع في ازمت مشابهة لها، هذا ما يساعد المنظمة على الاستقرار والتطور ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع فإن علاقة المناعة التنظيمية مع ادارة الازمات هي علاقة استجابة المناعية لكيان المنظمة مع التهديدات أو المخاطر التي تحيط به وذلك من خلال:

1. **تقليص أثر التهديد:** وذلك عن طريق الكشف عن التهديدات مبكرا من خلال المعطيات المخزنة لدى الذاكرة التنظيمية وذلك كما سبق وذكرنا حسب مجالها وزمانها يتم برمجة المنظمة على وجود تهديد مما يجعل الاستعداد اللازمة يخفف من حدتها كما لو انها جاءت فجأة.
2. **المداومة:** في بعض الاحيان من الضروري المداومة امام تهديدات فعندما يكون التهديد كبيرا بحيث لا يمكن تحويله أو التقليل منه ولا يمكن للمنظمة ان تواجهه، بل أن تصمد أمامه بالمداومة¹.
3. **إعادة التوجيه:** وهذه الطريقة اعتيادية تتمثل في اعادة توجيه التهديد الى الطرف الثاني وهذا عن طريق ابرام اتفاقيات وعقود مع طرف اخر يقلل أو يتحمل مخلفات الازمة وهذا ما يخفف من وقع أو أثر الصدمة وكمثال على هذه الخطوة هو اللجوء إلى التأمينات، كما يمكن اتباع الاتي لتفعيل آلية مناعية: تشخيص التهديد الحرج وهذا ما بينه Pareto في مخططه بحيث يكون هناك تهديد له أهمية عن غيره من التهديدات.
4. **اختبار البديل المناسب لإدارة التهديد** اوليا ثم تعميمه أو تبنيه لحل مناسب للازمة محل المعالجة.
5. **العمل على تشكيل استجابة كاملة للتهديد** بحسب مخطط Pareto وذلك عن طريق خطوتين اولهما التناسق: وذلك ان يكون تناسق بشكل كبير بين المشروع وبيئته التي سوف يتعامل معها، وثانيا اليات ادارة المشاريع سهلة: وهو ما يعني ان تكون نظم المناعة التنظيمية في متناول متطلبات أهداف المنظمة².

وهناك عدة مؤشرات تدل على نجاعة نظام المناعة التنظيمية داخل المنظمة ونذكر منها:

. القدرة على التعرف على الفيروسات: اي المنظمة في عملها داخل البيئة الخارجية تواجه تحديات وتهديدات والتي تعتبر فيروسات مما يجعل الجهاز المناعي للمنظمة في عمل دائم مما يكسبه قوة في تحديد هذه الاخطار وكيفية التعامل معها.

¹ نائر احمد سعدون السمان، زهراء غازي ذنون الدباغ، "ادارة الرشيف الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة"، مجلة تنمية الراقدين، المجلد.39، العدد. 125، سنة.2020، ص.74.

² - نائر أحمد سعدون السمان، المرجع نفسه، ص.74.

. القدرة على التعلم: وهذا ما يسمى بالتعلم التنظيمي ويكون إما ذاتي من طرف افراد المنظمة او مبرمج من طرف صانع القرار في شكل دورات تعليمية لتشكيل مناعة قوية.

-القدرة على الاستعادة الذاتية: وهي قدرة المنظمة على التعافي من الأزمات والصدمات من خلال اعتمادها على قدراتها المتشكلة في الموارد البشرية والمالية دون الاستعانة بالفواعل الأخرى وهذا ما يعطي مؤشر عن مدى قدرة الشفاء من الصدمات.

استنتاجات الفصل الأول:

من خلال التعمق في الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع المناعة التنظيمية، صناعة القرار الإداري وإدارة الأزمات إلى النتائج التالية:

- المناعة التنظيمية تعتبر آلية استراتيجية بالغة الأهمية تساعد المنظمة على البقاء والتكيف مع بيئاتها المتغيرة وذلك من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: التعلّم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي هذه الأبعاد تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة قدرة القيادة على التصدي للأزمات واحتوائها والتقليل من الخسائر المحتملة.

- التفاعل بين القيادة الإدارية وصناعة القرار ينعكس على مستوى الادائي للمنظمة واستعدادها المسبق للأزمات حيث أثبتت النظريات المعاصرة أن القيادة الفعالة قادرة على تحفيز الذاكرة التنظيمية واستغلال التعلّم المتراكم لاتخاذ قرارات استراتيجية مرنة وسريعة. كذلك، أظهرت الممارسات الحديثة أن إدماج آليات المناعة التنظيمية في صلب التخطيط الإداري يعزز من استجابة المنظمة للأزمات ويحدّ من آثارها السلبية.

- العلاقة بين المناعة التنظيمية والقرار الإداري علاقة تأثير متبادل، كما أن إدارة الأزمات لا تنفصل عن هذين المتغيرين، بل تعتمد عليهما كمصادر للجاهزية والتوقع والاستجابة المستندة إلى المعرفة التنظيمية.

الفصل الثاني:

مديرية التجارة لولاية تيارت

– دراسة ميدانية –

المبحث الأول: التعريف بالحالة قيد الدراسة

المطلب الأول : تعريف ومهام مديرية التجارة لولاية تيارت

تعريف مديرية التجارة لولاية تيارت:

مرت مديرية التجارة لولاية تيارت في بداية الأمر بعدة مراحل تتلخص فيمايلي :

1- في سنة 1963 كان متواجد مركز الأسعار الوحيد لولاية تيارت تابع للمديرية الجهوية بوهران

2- أما في سنة 1965 انتقل المركز إلى مديرية سميت بمديرية البحث الإقتصادية والتوزيع .

3- وفي سنة 1970 أصبحت مديرية التجارة والأسعار والنقل.

بصدور القرار الوزاري في 20 جويلية سنة 1971 تم تقسيم المصلحة إلى إدارتين منفصلتين:

- إدارة النقل.

- إدارة التجارة والأسعار والتوزيع وإدارة الرقابة والأسعار والبحث الإقتصادي .

4- أما في سنة 1979 إنظمت رقابة الجودة إلى مصلحة إدارة الفلاحة ، وفي سنة 1991 ومع التقسيم

الجديد أصبحت تسمى بمديرية المنافسة والاسعار .

5- أما في سنة 2003 أصبحت هاته المديرية تعمل على أساس تطبيق الرقابة التجارية ورقابة الجودة

وقمع الغش.

تتواجد مديرية التجارة لولاية تيارت بنهج الإخوة صايم وهي الوحيدة على مستوى الولاية ،وقد تم إنشاءها

بموجب القرار المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1430 الموافق لـ 12 أفريل سنة 2009 يعدل ويتمم القرار

المؤرخ في 04 جمادى الثانية عام 1926 الموافق 10 يوليو سنة 2005 والمتضمن تحديد مواقع الأقسام

الإقليمية للتجارة ... (طالع القرار في الأسفل).

" قرار مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1430 الموافق لـ 12 أفريل سنة 2009 ،يعدل ويتمم القرار المؤرخ

في 4 جمادى الثانية عام 1926 الموافق لـ 10 يوليو سنة 2005 والمتضمن تحديد مواقع الأقسام الإقليمية

للتجارة ."

إن وزير التجارة :

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08-366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق لـ 15 نوفمبر

سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-453 المؤرخ في 17 شوال 1423 الموافق لـ 21 ديسمبر سنة

2002 الذي يحدد صلاحيات وزير التجارة .

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1423 الموافق لـ 5 نوفمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلحياتها وعملها.

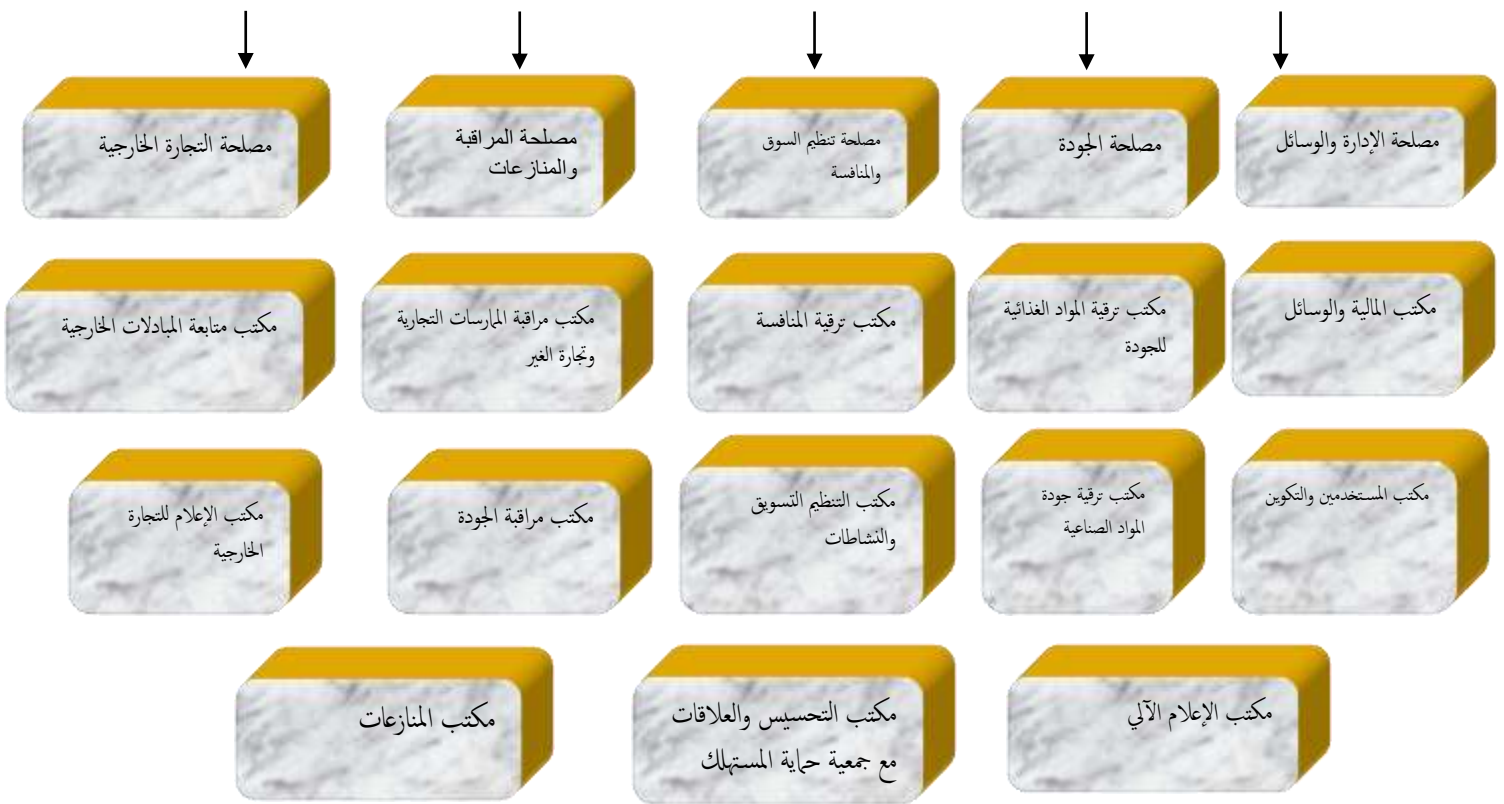
- وبمقتضى القرار المؤرخ في 04 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لـ 10 يوليو سنة 2005 والمتضمن تحديد مواقع الأقسام الإقليمية للتجارة. يقرر مايلي:

المادة الأولى: يعدل ويتم الملحق المنصوص عليه في المادة الأولى من القرار المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لـ 10 يوليو سنة 2005 والمتضمن تحديد مواقع الأقسام الإقليمية للتجارة طبقا للملحق المرفق بهذا القرار .

المادة الثانية: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 16 ربيع الثاني عام 1430 الموافق لـ 12 أبريل سنة 2009.

المطلب الثاني : مخطط الهيكل التسلسلي لمصالح ومكاتب مديرية التجارة بتيارت

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تيارت



المصدر: مديرية التجارة لولاية تيارت - مصلحة المستخدمين -

مصالح مديرية التجارة لولاية تيارت

تتوزع مديرية التجارة على خمسة مصالح وهي كما يلي:

مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة تنظيم السوق والمنافسة	مصلحة الجودة	مصلحة المراقبة والمنازعات	مصلحة الإدارة والوسائل
- مكتب الإعلام حول التجارة الخارجية - مكتب متابعة المبادلات التجارية	- مكتب تنظيم السوق والنشاطات التجارية - مكتب ترقية المنافسة	- مكتب التحسيس والعلاقات مع جمعيات حماية المستهلك - مكتب ترقية جودة المنتجات الصناعية والخدمات - مكتب ترقية جودة المنتجات الغذائية	- مكتب المنازعات - مكتب مراقبة النوعية وقمع الغش - مكتب مراقبة الممارسات التجارية	- مكتب الميزانية والوسائل - مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي - مكتب الموظفين والتكوين

تتمثل مهام المصالح المذكورة سالفا فيما يلي :

1- مصلحة الإدارة والوسائل:

- القيام ، بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها .
- القيام بعمليات التتقيط الدورية للموظفين.
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم إنتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الإلتحاق بها وفقا للتنظيم المعمول به.
- متابعة المسار العام للموظفين (توظيف،تنصيب، تثبيت، تكوين، وترقية) إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية،الإستيداع وغيرهما .
- التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين،كمديرية الوظيفة العمومية،المراقب المالي،الخبزينة وغيرها من المصالح.
- التكفل بجانب إدارة الوسائل(سيارات،أجهزة/مكاتب....) وكل الجوانب المادية للإدارة.
- وبصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

2- مصلحة المراقبة والمنازعات:

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الإقتصادية وقمع الغش.

-تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الإقتضاء.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الإقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية .

3- مصلحة الجودة:

تقديم المساعدة للمتعاملين الإقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المتوجات.

- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.

-إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا مائة المستهلك .

المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صيانة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة

الصحية والأمن المطبقة على المنتوجات والخدمات.

4- مهام مديرية التجارة:

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن المهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الإقتصادية وقمع الغش .تكلف بهذه الصفة ما يلي :

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها .

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الإقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

وأثناء إحتكاكنا مع المراقبين لاحظنا أن الاختراق يحصل في عدة حالات:

كخرق قوانين العلامة المسجلة أو الاسم التجاري، فهي تحمل النسخ العلامة أو النيران المشابه أو المزيف، التشابه للمنتجات الحاملة للعلامة المسجلة أو الاسم التجاري؛حاوية أو تغليف غير مسجل: لنسخ المنتجات

شكل و مظهر و تحمل بيانات متعارف عليها من قبل الجمهور كميزة و تخص بوضوح منظمة منتجة معينة، و عليه، قد يعنقد هذا الجمهور خطأ أن النسخ لها نفس المصدر مثل المنتجات الأصلية؛

- الاختراع: نموذج أو رسم ، في هذه الحالة، نجد عنصرا أو عدة عناصر من المنتج الأصلي محفوظة بواسطة الاختراعات الصحيحة أو/و نماذج أو الرسوم، و هذه العناصر المحمية موجودة و تظهر على أو/في المنتجات المقلدة(النسخة)؛

- حق المؤلف: نسخة المنتج تتمثل في نص(كتيب إشهاري، كتاب...) أو صورة، فلم أو نغمة أو برنامج إعلامي/معلوماتي، وثائق تقنية و أشكال مشابهة أساسا للنموذج الأصلي.

و لا يمكن أن نتحدث عن التقليد إلا في حالة تملك المنتج أو الشيء موضوع هذه العملية و التي هي عبارة عن مصطلح قانوني جد دقيق مشخصا للجنة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تمت دراستنا بمديرية التجارة لولاية تيارت وكان الاستبيان مقسم إلى أربعة محاور الأول يخص البيانات الشخصية للعينة، المحور الثاني يحمل سبعة أسئلة تصب في ما مدى وعي المنظمة بالمناعة التنظيمية وأهميتها للمديرية والمحور الثالث يسعى لتحليل العلاقة بين المناعة التنظيمية والقرار الإداري داخل المديرية أما المحور الرابع يهدف الى تحليل العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الازمات وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 مبحوثا حيث أنه تمت الاجابة على 56 إستبانة وتم إلغاء 4.

المطلب الأول: الدراسة الإستطلاعية

تحليل المتغيرات الديموغرافية "الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المنصب"

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	57.1%
أنثى	24	42.9%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss v30

التعليق على المعطيات:

تظهر النتائج سيطرة الذكور بنسبة 57.1% مقابل 42.9% إناث.

وهذا راجع نتيجة لطبيعة العمل الإداري أو المؤسسي الذي غالباً ما يشهد سيطرة ذكورية في بعض القطاعات العامة نظراً لخصوصية المنصب المتقلد وطبيعته ، خاصة في المناصب التنفيذية والتشغيلية بالمقارنة مع الجانب النسوي .

هذا التوزيع غير المتوازن قد يؤثر على عوامل مثل الثقافة التنظيمية والقيادة التشاركية ، حيث يمكن أن تكون هناك اختلافات في رؤى الذكور والإناث حول المناعة التنظيمية أو إدارة الأزمات.

العمر:

النسبة المئوية	التكرار	العمر
7.1%	4	أقل من 30 سنة
82.1%	46	من 30 إلى 50 سنة
10.7%	6	أكثر من 50 سنة
100%	56	*المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss v30

التعليق على البيانات:

أغلب المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة بنسبة تقدر ب: 82.1% ، مما يشير إلى أن العينة تتركز في مرحلة النضج الوظيفي. ما يقارب الـ 10.7% فوق الخمسين سنة . وتبقى مانسبته 7.1% من العينة أقل من الثلاثين سنة؟

المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
26.8%	15	ثانوي
73.2%	41	جامعي
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss v30

التفسير الأكاديمي:

ان أغلب المستجيبين متحصلون على تعليم جامعي بنسبة تقدر ب: (73.2%) ، في حين أن نسبة الحاصلين على التعليم ثانوي 26.8% .

يستدل من البيانات أعلاه على أن عينة دراستنا تضم فئة ذات مستوى تعليمي عالي ، وهو ما يؤثر إيجابياً على الإستيعاب الجيد للمصطلحات ذات الصلة خاصة ما تعلق منها بالجانب التنظيمي وأيضاً المقدرة على التعامل الجماعي مع الأزمات.

عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	7.1%
بين 5 و15 سنة	35	62.5%
أكثر من 15 سنة	17	30.4%
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss v30

التفسير الأكاديمي:

أكثر من 92.9% من المستجيبين لديهم خبرة 5 سنوات فأكثر، منهم 30.4% لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة. هذا يعكس خبرة طويلة في العمل المؤسسي، مما يعزز من صدق الآراء المقدمة حول الممارسة التنظيمية وإدارة الأزمات.

التحليل النقدي:

وجود نسبة عالية من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) قد يجعل العينة أكثر تقليدية ومقاومة للتغيير. لكن من جهة أخرى، فإن هذه الخبرة تجعل العينة غنية بالمعرفة العملية والتجارب الواقعية التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل الممارسة التنظيمية. ضعف تمثيل الفئة ذات الخبرة القصيرة (> 5 سنوات) قد يؤثر على فهم كيفية استقبال الموظفين الجدد للسياسات التنظيمية الجديدة.

المنصب في المؤسسة:

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
موظف	39	69.6%
مسؤول مكتب	10	17.9%
مسؤول مصلحة	7	12.5%
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss v30

التفسير الأكاديمي:

الأغلبية العظمى من المستجيبين هم موظفون عاديون (69.6%)، يتبعهم مسؤولو مكاتب (17.9%) ومسؤولو مصالح (12.5%).

التحليل النقدي:

هذا التوزيع يعطي صوتاً قوياً للموظفين العاديين ، الذين يمثلون "الخط الأمامي" في تنفيذ السياسات التنظيمية. لكن ضعف تمثيل أصحاب المناصب القيادية العليا قد يحد من قدرة البحث على قياس الرؤية الاستراتيجية للمناعة التنظيمية.

من المستحسن في الدراسات المستقبلية زيادة عدد القادة والمديرين في العينة لفهم كيف تترجم المناعة التنظيمية على مستوى السياسات والاستراتيجيات.

المُلخَص العام:**الجنس:**

سيطرة الذكور بنسبة 57.1%.

قد يُغَيَّب رُؤى الإناث؛ يُفضَّل توازن جندي في الدراسات المستقبلية.

العمر:

تركيز على الفئة العمرية 30-50 سنة (82.1%).

تمثيل جيد للفئة الناضجة، لكن غياب الشباب يحتاج معالجة.

المستوى التعليمي:

غالبية عالية من الحاصلين على شهادة جامعية.

دعم قوي لفهم موضوعي للمناعة، لكن غياب المستوى العالي محدود.

الخبرة:

أكثر من 92% لديهم خبرة 5 سنوات فأكثر.

خبرة طويلة تعزز الصدق، لكنها قد تؤدي إلى مقاومة للتغيير.

المنصب:

الأغلبية من الموظفين العاديين (69.6%).

تمثيل جيد لتنفيذ السياسات، لكن ضعف في تمثيل القيادة العليا.

الاستنتاج النهائي: تتميز العينة بأنها:

- ناضجة عمرياً ومهنيّاً
 - ذات خلفية تعليمية جيدة
 - تملك خبرة طويلة في العمل المؤسسي
 - تعكس رؤية تنفيذية قوية للمناعة التنظيمية
- لكنها:
- تفتقر إلى تمثيل المرأة بشكل كافٍ
 - تتجاهل رؤى الجيل الشاب
 - تحتوي على نسبة محدودة من القادة والمسؤولين الكبار
- لذلك، يُنصح في الدراسات المستقبلية بـ :
- تنوع العينة من حيث الجنس
 - تضمين جيل الشباب
 - زيادة عدد المسؤولين التنفيذيين والقياديين

نتائج الدراسة:

هذا التركيز العمري يدل على أن العينة تمثل موظفين لديهم خبرة طويلة ، وبالتالي فإن آراؤهم تعكس ثقافة تنظيمية مستقرة ومبنية على التجربة.

صدق الاتساق والانسجام:

بلغت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لفقرات الدراسة والمقدرة ب: 19 فقرة أن مايقدر ب: 0.851 وهو مؤشر على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عناصر الأداة. وبالرجوع للمعايير المتعارف عليها في الأدبيات تُصنّف ضمن الحد "المرتفع جداً"، مما يدل على أن البنود تقيس بشكل متنسق الظاهرة أو البعد الكامن المراد قياسه. في حين أنه تشير إحصائيات المقياس إلى أن متوسط درجات العينة (N=56) قد بلغ 41.04 من أصل 95 درجة كحد أقصى ، أي ما يقابل حوالي 43% من الدرجة القصوى الأمر الذي يعكس مستوى متوسط من الاستجابات، كما سجل الانحراف المعياري قيمة 8.74 والتباين 76.40 وهي تدل على وجود تشتت معتدل في استجابات المشاركين، ما يعكس بدوره من فكرة تنوع الآراء أو المواقف بين أفراد العينة المنتقاة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

الجدول: الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

الأسئلة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
دراية الموظفين بالمناعة التنظيمية	56	2.82	1.25
تعلم المديرية من التجارب		1.34	0.48
مدة التعامل مع الأزمة		1.45	0.5
الاعتماد على الاجراءات الوقائية		2.48	1.03
تشجيع الاكتشاف المبكر للأزمات		2.7	1.17
رفض الأفكار الجديدة بسبب العادات		2.77	1.22
القدرة على صد الشائعات		3.09	1.1
المناعة التنظيمية وتحسين القيادة		2.27	0.88
مهارات القادة لإتخاذ قرارات مرنة		2.8	1.12
المناعة التنظيمية وبناء الثقة		1.3	0.64
إستخدام التجارب لتحسين الأداء		2.63	1.02
فعالية التواصل أثناء الأزمات		1.48	0.5
القرارات المبنية على المعلومات		1.41	0.5
تحفيز الفريق ورفع المعنويات		1.5	0.5
دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات		2.57	1.04
خطط الطوارئ للتعامل مع الأزمات		2.48	1.03
تعامل المصالح مع الأزمات بشكل منفصل		1.46	0.5
مراجعة خطط وآليات الأزمات		1.55	0.5
تحسين إستجابة المديرية عبر المناعة التنظيمية		2.93	0.95

التعليق على معطيات الجدول:

لقد قمنا بتلخيص أسئلة الاستبانة في سبعة (07) أسئلة أساسية تلخص المحتوى

1: الوعي بمفاهيم المناعة التنظيمية:

- بلغ المتوسط = 2.82 وهو أقرب إلى ("محايد" - "أوافق").
- التحليل: هذا بدوره يدل على أن الوعي منتشر بشكل متوسط بين الموظفين داخل المنظمة ، أي أنه ليس مرتفعا كفاية.
- الاختبار الإحصائي:

- إن قيمة (P_value) أبانت عن قيمة أكثر من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى أن هناك عدم وعي كامل بمفاهيم المناعة التنظيمية داخل المؤسسة من طرف الموظفين.

2: التعلم المؤسسي من التجارب:

- لقد بلغ المتوسط ماقيمته = 1.34 ما يستدل على أن المديرية تعمل و تحرص جاهدة على التعلم.
- بما أن قيمة دالة إحصائية (P_value) أقل من (0.001) وهو ما يدل على التوافق الوظيفي الملحوظ داخل المؤسسة.

3: سرعة الاستجابة للأزمات:

- لقد أظهرت مخرجات الدراسة أن التعامل مع الأزمات داخل المؤسسة يستغرق وقتاً طويلاً بحيث أن المتوسط قد سجل ماقيمته 1.45 إستجابة ب (نعم)

4: مظاهر المقاومة التنظيمية:

- هناك مقاومة نمطية تنظيمية واضحة داخل المؤسسة بسس رفض التغيير (2.77).
- بلغت قيمة صد الشائعات (3.09): وهو ما يشير إل أن هناك ضعف نسبي في هاته المقدرة

5: المناعة التنظيمية كأداة قيادية:

- تحسين القيادة (2.27) قيمة أقل من المتوسط، ما يدل على أن (المبحوثين) لديهم رؤية غير واضحة حول تأثير المناعة التنظيمية على تحسين القيادة.
- علاقة عكسية. (p < 0.001)

6: قدرات القيادة أثناء الأزمات:

- لقد بلغت كلا من قيمة التواصل (1.48) وأيضاً القرارات الصائبة (1.41) أي أن المستجيبين كان لهم تقييم جيد ودراية واضحة في حين أن قيمة الأخيرة (التحفيز) سجلت قيمة (1.50) حيث أن إجابة المبحوثين كانت منقسمة بالتساوي فهناك من يرى أن القادة محفزين والعكس صحيح .

7: آليات التفاعل والتعلم المؤسسي:

- مراجعة كلا من الخطط المتعلقة بالأزمات (1.55) وأيضاً الخطط الوقائية (2.48) تدل على غياب ميكانيزمات وآليات رقابة قبلية وبعديّة.

- تعاملات الأفراد مع الأزمات بداخل المصالح (1.46): هناك ضعف في التنسيق التنظيمي داخل المؤسسة.

8: أثر المناعة التنظيمية على الأداء المؤسسي:

- هناك ثقة واضحة تجمع القادة بالموظفين (1.30) وهو مؤشر جد قوي ينم على التأثير الإيجابي.
- تحسين الاستجابة للأزمات (2.93) يقم تقارب المتوسط، وغي غير دالة إحصائية (P_value) > 0.05.

	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	19س
1س	1	0,01	0,08	0,09	0,12	0,06	-0,06	0	0,09	-0,02	-0,14	0,2	-0,33	0,18	-0,26	-0,11	0,03	0,1	0,11
2س	0,01	1	0,22	0,03	0,08	0,14	0,18	-0,13	0,26	0,02	-0,05	0	-0,05	-0,1	-0,03	-0,18	0,03	-0,01	0,13

3س	-0,08	-0,22	1	-0,16	-0,09	0,05	-0,13	0,12	-0,12	0,06	0,13	0,05	0,02	-0,08	0,11	0,13	-0,1	0,11	-0,24
4س	-0,09	0,03	-0,16	1	-0,07	-0,01	-0,09	-0,02	-0,06	0,14	0,09	-0,02	0,22	0,28	0,27	0,04	0,12	0,04	0,27
5س	-0,12	-0,08	-0,09	-0,07	1	-0,08	-0,06	0,34	-0,17	-0,04	0,02	-0,06	0,09	0,21	-0,04	0,02	0,16	0,19	-0,08
6س	-0,06	-0,14	0,05	-0,01	-0,08	1	-0,19	0,02	-0,01	0,16	0,19	-0,02	-0,16	0,05	0,07	-0,03	0,21	-0,16	0,21
7س	-0,06	0,18	-0,13	-0,09	-0,06	-0,19	1	0,12	0	-0,13	-0,16	0,18	-0,07	0,11	0,37	-0,13	-0,13	-0,06	0,2
8س	0	-0,13	0,12	-0,02	0,34	0,02	0,12	1	0,12	-0,11	-0,05	0,14	0,14	-0,11	0,1	-0,12	0,2	0,08	-0,17
9س	0,09	0,26	-0,12	-0,06	-0,17	-0,01	0	0,12	1	-0,22	-0,25	-0,18	-0,05	-0,24	-0,16	-0,02	-0,01	-0,13	-0,05
10س	-0,02	0,02	0,06	0,14	-0,04	0,16	-0,13	-0,11	-0,22	1	0,08	0,15	-0,14	0,14	-0,02	-0,05	0,15	0	-0,05
11س	-0,14	-0,05	0,13	0,09	0,02	0,19	-0,16	-0,05	-0,25	0,08	1	-0,18	-0,24	-0,02	0,13	0,23	-0,03	-0,17	0,04
12س	0,2	0	0,05	-0,02	-0,06	-0,02	0,18	0,14	-0,18	0,15	-0,18	1	0,04	0,11	0,11	-0,07	0,16	0,16	0,1
13س	-0,33	-0,05	0,02	0,22	0,09	-0,16	-0,07	0,14	-0,05	-0,14	-0,24	0,04	1	-0,19	0,22	0,31	0,14	-0,03	-0,24
14س	0,18	-0,1	-0,08	0,28	0,21	0,05	0,11	-0,11	-0,24	0,14	-0,02	0,11	-0,19	1	0,04	-0,11	-0,18	0,09	0,24
15س	-0,26	-0,03	0,11	0,27	-0,04	0,07	0,37	0,1	-0,16	-0,02	0,13	0,11	0,22	0,04	1	-0,08	0,17	0,03	0,2
16س	-0,11	-0,18	0,13	0,04	0,02	-0,03	-0,13	-0,12	-0,02	-0,05	0,23	-0,07	0,31	-0,11	-0,08	1	-0,07	0,09	-0,24
17س	0,03	0,03	-0,1	0,12	0,16	0,21	-0,13	0,2	-0,01	0,15	-0,03	0,16	0,14	-0,18	0,17	-0,07	1	0,11	-0,02
18س	0,1	-0,01	0,11	0,04	0,19	-0,16	-0,06	0,08	-0,13	0	-0,17	0,16	-0,03	0,09	0,03	0,09	0,11	1	0,17
19س	0,11	0,13	-0,24	0,27	-0,08	0,21	0,2	-0,17	-0,05	-0,05	0,04	0,1	-0,24	0,24	0,2	-0,24	-0,02	0,17	1

الجدول: مصفوفة الارتباط بين أسئلة الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spssV30

أهم العلاقات الارتباطية بين أسئلة الدراسة:

1. تحسين القيادة الإدارية مع الاكتشاف المبكر للأزمات

- الارتباط إيجابي يقرب: +0.34
- نلاحظ من خلال تحليلنا للاستبانة أن هناك علاقة بين القيادة الجيدة والاكتشاف المبكر لبوادر الأزمات.
- يبرز أن الموظفين الذين يشعرون أن هناك تحسناً في القيادة، يميلون أيضاً للاعتقاد بوجود تشجيع على الاكتشاف المبكر.

2. تحفيز الفريق مع الإجراءات الوقائية

- الارتباط = +0.28
- القادة المحفزون للموظفين هم في الغالب من يقومون بالتشجيع الممارسات الوقائية ضد الأزمات.
- مما يدل على أن: "الدافعية الداخلية" مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاستعداد المؤسسي للأزمات.

3. تحسين استجابة المديرية مع وجود خطط طوارئ مسبقة:

- الارتباط = +0.27
- أي بتعبير أدق كلما حصل توافر مسبق للخطط ، أدت إلى كفاءة الاستجابة للأزمات من منظور الموظفين.

4. تحفيز الفريق مع تشجيع الاكتشاف المبكر:

- الارتباط = +0.21
- يمكن القول أن المناخ الإيجابي يعمل على الكشف المبكر للمشكلات قبل تفاقمها. مما يبرز تكاملاً بين التحفيز وأيضاً القدرة على التنبؤ بالأزمات المستقبلية

علاقات سلبية ضعيفة أو معدومة:

1. دراية الموظفين بالمفاهيم التنظيمية لم ترتبط بشكل كبير بأي من المؤشرات الأخرى:

- سجلت أقصى ارتباط مقرب: 0.20 فقط مع فعالية التواصل أثناء الأزمات.
- هذا ما يرمز لوجود "فجوة معرفية" بين الفهم النظري والتطبيق العملي داخل بيئة العمل.

2. العلاقة السلبية بين مدة التعامل مع الأزمات وبين تعلم المديرية

- الارتباط = -0.22
- كلما ارتفعت مدة المعالجة، تراجع إدراك الموظفين أن المديرية تتعلم من التجارب.

النتائج التطبيقية:

- بيئة العمل داخل المديرية خصبة وذلك لوجود ثقة متبادل بين الموظفين ورؤسائهم.
- عدم وعي الموظفين بأبعاد المناعة التنظيمية يثبط من تعزيز المناعة التنظيمية داخل المنظمة.
- تملك المديرية آليات وخطط تساعد على الإكتشاف المبكر الازمات.
- تسعى القيادة الادارية داخل المديرية للعمل كفريق مما يثري البدائل والاقتراحات ويعطي البديل الامثل.
- التعامل مع الازمات داخل المديرية يتم بمرونة مما يعزز إحتوائها.

الخاتمة

في ظل بيئة تنظيمية متسارعة التغير وملينة بالتحديات، أصبحت المنظمات العصر الحديث مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطوير وتعزيز قدراتها ومواردها لمواجهة الأزمات والصدمات الفجائية. وقد تبين من هذه الدراسة أن المناعة التنظيمية تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تمكن القيادة من اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة واختيار أفضل البدائل المتاحة في أوقات الأزمات. فكلما كانت المنظمة قادرة على التكيف، التعلم، والتعافي من الصدمات التنظيمية، كلما حظية بتصدي ومواجهة الأزمات بشكل مرن ومنظم.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناعة التنظيمية لا تقتصر على مواجهة العثرات والصعوبات، بل تمتد لتشمل إعداد بيئة داخلية واعية بدورها داخل المنظمة وتسعى لاكتساب ثقافة التعلم باستمرار وتمكين القيادة من قراءة المؤشرات المبكرة للأزمات واتخاذ القرارات الافضل المتاحة كما أن وجود أنظمة معلومات فعالة وتواصل داخلي شفاف وثقافة تنظيمية داعمة كلها عناصر تعزز قدرة القيادة على التصرف بفاعلية في المواقف المحرجة.

وحسب ما قمنا به من دراستنا الحالية يمكننا القول إن المناعة التنظيمية ليست فقط أداة للحفاظ على الاستقرار المنظمة واستمرارها بل هي دعامة رئيسية تمكن القيادة من تحسين جودة القرارات وضمان استمرارية الأداء وتفادي الأثر السلبي للأزمات.

إن بناء هذه المناعة يتطلب رؤية شمولية، واستثماراً في رأس المال البشري، وتعاوناً وثيقاً بين مختلف مستويات القيادة والإدارة.

وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات لسياسات واضحة لبناء وتعزيز المناعة التنظيمية وتكوين قيادات قادرة على استيعاب الديناميكيات المعقدة للأزمات بما يضمن بقاء المنظمة قادرة على المنافسة والتطور في بيئة عمل تتسم بتغير.

النتائج النظرية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتلخص أهمها في:

- لا يستوعب الموظفون المفاهيم المتعلقة بالمناعة التنظيمية نظرياً ولكن لديهم وعي عملي بها بحكم الخبرة وتجاربهم المهنية.
- المناعة التنظيمية تساعد على تحسين المناخ الداخلي للمنظمة وفهم البيئة الخارجية المحيطة بها.
- الموظفين الذين يرون أن القيادة الجيدة هي التي تسعى للاكتشاف المبكر للآزمات.
- القيادة الجيدة هي التي توفر بيئة عمل جيدة عن طريق قرارات تخدم مصلحة المنظمة.
- استخدام صناع القرار لإجراءات احترازية يعتبر محفز للعمل.
- بيئة العمل السليمة هي من عاتق المسؤولين في المنظمة بنسبة كبيرة.
- المناخ الإيجابي داخل المنظمة يعمل على التنبؤ بالمستقبل.

الإقتراحات:

- ضرورة تبني مديرية التجارة لولاية تيارت لدورات تعريفية وأيضاً نشر الوعي حول المفاهيم المتعلقة بالمناعة التنظيمية وأبعادها في أوساط الموظفين .
- وجوب التركيز على التعلم من التجارب السابقة كونه يكتسي أهمية بالغة في المستقبل.
- من الواجب على المؤسسة العمل على إدارة الأزمات مبكراً وأيضاً السرعة في التعامل مع الأزمات
- على المؤسسة أن تقوم بتطوير بيئة ثقافة تنظيمية مرنة والتعزيز من الاتصال الداخلي لمواجهة التوترات.
- وجوب إعادة تطبيق القيادة الإدارية للمناعة التنظيمية بشكل فعلي لتعزيز ثقة الموظفين بها.
- ضرورة أن تقوم القيادة العليا أو صناع القرار بتحفيز الموظفين لما له من أثر على إنتاجيتهم داخل المؤسسة.
- وجوب تبني استراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل لغرض مواجهة الأزمات.
- على مديرية التجارة أن تقوم بتطبيق المناعة التنظيمية في الواقع العملي وأيضاً السيناريوهات المستقبلية.
- ضرورة تدريب وإقامة دورات تكوينية تعريفية بأهمية المناعة التنظيمية وانعكاساتها على المؤسسة.

الجدول: نتائج المحاور العامة للدراسة

المحور	النتيجة العامة	الإقتراحات
الوعي بالمناعة التنظيمية	متوسط	تحسين الوعي والتدريب
التعامل مع الأزمات	بطيء	تدريب على الجاهزية
القيادة أثناء الأزمات	متباينة	تقوية مهارات التحفيز والمرونة
مقاومة التغيير	ملحوظة	نشر ثقافة مرنة
بناء الثقة	قوي	يجب الحفاظ عليه وتعزيزه
مراجعة الخطط	ضعيف	ضرورة تبني مراجعة دورية
صد الشائعات	ضعيف	تحسين نظم الاتصال الداخلي

الملاحق

الملاحق

جداول الاحصاءات الوصفية لإجمالي محاور الدراسة (الاستبيان)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إجمالي	56	23,00	66,00	41,0357	8,74064
N valide (liste)	56				

الاحصائيات الوصفية لأسئلة الدراسة

	Moyenne	Ecart type	N
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناعة التنظيمية بين الموظفين في المديرية ؟	2,8214	1,25201	56
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	1,3393	,47775	56
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	1,4464	,50162	56
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة ؟	2,4821	1,02675	56
هل تقوم المديرية بمرافقة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	2,6964	1,17426	56
هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم ؟	2,7679	1,22089	56
هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟	3,0893	1,10003	56
هل ترى أن المناعة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المديرية ؟	2,2679	,88402	56
هل يمتلك القادة في المديرية مهارات تساعدهم على اتخاذ قرارات مرنة أثناء الأزمات؟	2,8036	1,11876	56
هل تساهم المناعة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟	1,3036	,46396	56
هل يستخدم القادة تجاربهم السابقة لتحسين الأداء المؤسسي؟	2,6250	1,01914	56
هل يمتلك القادة في المديرية القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات ؟	1,4821	,50420	56
هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على المعلومات والمعطيات؟	1,4107	,49642	56
هل يشغل القادة الإداريون على تحفيز الفريق ورفع معنوياتهم ؟	1,5000	,50452	56
هل تعتقد بوجود دور للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات ؟	2,5714	1,04198	56
هل المديرية على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً؟	2,4821	1,02675	56
هل تتعامل كل مصلحة داخل المديرية على حدى مع الأزمة التي تواجهها؟	1,4643	,50324	56
هل تقوم المديرية بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري؟	1,5536	,50162	56
هل حسنت المناعة التنظيمية استجابة المديرية للأزمات الأخيرة؟	2,9286	,95073	56

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناعة التنظيمية بين الموظفين في المديرية ؟	56	2,8214	1,25201	,16731
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	56	1,3393	,47775	,06384
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	56	1,4464	,50162	,06703
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة ؟	56	2,4821	1,02675	,13721

هل تقوم المديرية بمراقبة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	56	2,6964	1,17426	,15692
هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم "؟	56	2,7679	1,22089	,16315
هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟	56	3,0893	1,10003	,14700

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناة التنظيمية بين الموظفين في المديرية ؟	16,864	55	<,001	<,001	2,82143	2,4861	3,1567
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	20,978	55	<,001	<,001	1,33929	1,2113	1,4672
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	21,578	55	<,001	<,001	1,44643	1,3121	1,5808
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة ؟	18,091	55	<,001	<,001	2,48214	2,2072	2,7571
هل تقوم المديرية بمراقبة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	17,184	55	<,001	<,001	2,69643	2,3820	3,0109
هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم "؟	16,965	55	<,001	<,001	2,76786	2,4409	3,0948
هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟	21,016	55	<,001	<,001	3,08929	2,7947	3,3839

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناة التنظيمية بين الموظفين في المديرية ؟	56	2,8214	1,25201	,16731
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	56	1,3393	,47775	,06384
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	56	1,4464	,50162	,06703
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة ؟	56	2,4821	1,02675	,13721
هل تقوم المديرية بمراقبة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	56	2,6964	1,17426	,15692
هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم "؟	56	2,7679	1,22089	,16315

هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟	56	3,0893	1,10003	,14700
--	----	--------	---------	--------

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	T	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناعة التنظيمية بين الموظفين في المديرية؟	-1,067	55	,145	,290	-,17857	-,5139	,1567
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	-26,013	55	<,001	<,001	-1,66071	-1,7887	-1,5328
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	-23,177	55	<,001	<,001	-1,55357	-1,6879	-1,4192
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة؟	-3,774	55	<,001	<,001	-,51786	-,7928	-,2429
هل تقوم المديرية بمرافقة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	-1,935	55	,029	,058	-,30357	-,6180	,0109
هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم؟	-1,423	55	,080	,160	-,23214	-,5591	,0948
هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟	,607	55	,273	,546	,08929	-,2053	,3839

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناعة التنظيمية بين الموظفين في المديرية؟	d de Cohen	1,25201	-,143	,121
	Correction de Hedges	1,26941	-,141	,120
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	d de Cohen	,47775	-3,476	-2,775
	Correction de Hedges	,48439	-3,428	-2,737
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	d de Cohen	,50162	-3,097	-2,460
	Correction de Hedges	,50859	-3,055	-2,427
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة؟	d de Cohen	1,02675	-,504	-,224
	Correction de Hedges	1,04102	-,497	-,221
هل تقوم المديرية بمرافقة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	d de Cohen	1,17426	-,259	,009
	Correction de Hedges	1,19059	-,255	,009

هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب d de Cohen	1,22089	-,190	-,454	,075
عادات قديم "؟" Correction de Hedges	1,23786	-,188	-,447	,074
هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات d de Cohen	1,10003	,081	-,182	,343
الداخلية بسرعة؟ Correction de Hedges	1,11532	,080	-,179	,338

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
هل ترى أن المناعة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المديرية ؟	56	2,2679	,88402	,11813
هل يمتلك القادة في المديرية مهارات تساعدهم على اتخاذ قرارات مرنة أثناء الأزمات؟	56	2,8036	1,11876	,14950
هل تساهم المناعة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟	56	1,3036	,46396	,06200
هل يستخدم القادة تجاربهم السابقة لتحسين الأداء المؤسسي؟	56	2,6250	1,01914	,13619
هل يمتلك القادة في المديرية القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات ؟	56	1,4821	,50420	,06738
هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على المعلومات والمعطيات؟	56	1,4107	,49642	,06634
هل يشتغل القادة الإداريون على تحفيز الفريق ورفع معنوياتهم ؟	56	1,5000	,50452	,06742

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
هل ترى أن المناعة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المديرية ؟	-6,198	55	<,001	<,001	-,73214	-,9689	-,4954
هل يمتلك القادة في المديرية مهارات تساعدهم على اتخاذ قرارات مرنة أثناء الأزمات؟	-1,314	55	,097	,194	-,19643	-,4960	,1032
هل تساهم المناعة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟	-	55	<,001	<,001	-1,69643	-1,8207	-1,5722
هل يستخدم القادة تجاربهم السابقة لتحسين الأداء المؤسسي؟	-2,754	55	,004	,008	-,37500	-,6479	-,1021
هل يمتلك القادة في المديرية القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات ؟	-	55	<,001	<,001	-1,51786	-1,6529	-1,3828
هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على المعلومات والمعطيات؟	-	55	<,001	<,001	-1,58929	-1,7222	-1,4563
هل يشتغل القادة الإداريون على تحفيز الفريق ورفع معنوياتهم ؟	-	55	<,001	<,001	-1,50000	-1,6351	-1,3649

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance		
			Inférieur	Supérieur	
هل ترى أن المناعة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المديرية؟	d de Cohen Correction de Hedges	,88402 ,89631	-,828 -,817	-1,129 -1,114	-,521 -,514
هل يمتلك القادة في المديرية مهارات تساعد على اتخاذ قرارات مرنة أثناء الأزمات؟	d de Cohen Correction de Hedges	1,11876 1,13431	-,176 -,173	-,439 -,433	,089 ,088
هل تساهم المناعة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟	d de Cohen Correction de Hedges	,46396 ,47041	-3,656 -3,606	-4,384 -4,324	-2,924 -2,884
هل يستخدم القادة تجاربهم السابقة لتحسين الأداء المؤسسي؟	d de Cohen Correction de Hedges	1,01914 1,03330	-,368 -,363	-,637 -,628	-,096 -,094
هل يمتلك القادة في المديرية القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات؟	d de Cohen Correction de Hedges	,50420 ,51121	-3,010 -2,969	-3,627 -3,577	-2,388 -2,356
هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على المعلومات والمعطيات؟	d de Cohen Correction de Hedges	,49642 ,50332	-3,202 -3,158	-3,850 -3,797	-2,547 -2,512
هل يشتغل القادة الإداريون على تحفيز الفريق ورفع معنوياتهم؟	d de Cohen Correction de Hedges	,50452 ,51154	-2,973 -2,932	-3,583 -3,534	-2,357 -2,325

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
هل تعتقد بوجود دور للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات؟	56	2,5714	1,04198	,13924
هل المديرية على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً؟	56	2,4821	1,02675	,13721
هل تتعامل كل مصلحة داخل المديرية على حدى مع الأزمة التي تواجهها؟	56	1,4643	,50324	,06725
هل تقوم المديرية بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري؟	56	1,5536	,50162	,06703
هل حسنت المناعة التنظيمية استجابة المديرية للأزمات الأخيرة؟	56	2,9286	,95073	,12705

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	T	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
هل تعتقد بوجود دور للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات؟	-3,078	55	,002	,003	-,42857	-,7076	-,1495

هل المديرية على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً؟	-3,774	55	<,001	<,001	-,51786	-,7928	-,2429
هل تتعامل كل مصلحة داخل المديرية على حدى مع الأزمة التي تواجهها؟	-	55	<,001	<,001	-1,53571	-1,6705	-1,4009
هل تقوم المديرية بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري؟	-	55	<,001	<,001	-1,44643	-1,5808	-1,3121
هل حسنت المناعة التنظيمية استجابة المديرية للأزمات الأخيرة؟	-,562	55	,288	,576	-,07143	-,3260	,1832

Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
هل تعتقد بوجود دور للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات ؟	d de Cohen	1,04198	-,411	-,682
	Correction de Hedges	1,05646	-,406	-,673
هل المديرية على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً؟	d de Cohen	1,02675	-,504	-,781
	Correction de Hedges	1,04102	-,497	-,770
هل تتعامل كل مصلحة داخل المديرية على حدى مع الأزمة التي تواجهها؟	d de Cohen	,50324	-3,052	-3,675
	Correction de Hedges	,51023	-3,010	-3,625
هل تقوم المديرية بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري؟	d de Cohen	,50162	-2,884	-3,478
	Correction de Hedges	,50859	-2,844	-3,431
هل حسنت المناعة التنظيمية استجابة المديرية للأزمات الأخيرة؟	d de Cohen	,95073	-,075	-,337
	Correction de Hedges	,96395	-,074	-,332

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الثاني	56	16,6429	4,00195	,53478

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 21

t	df	Signification	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
---	----	---------------	--------------------	---

			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
الثاني_المحور	-8,148	55	<,001	<,001	-4,35714	-5,4289	-3,2854

Tailles d'effet pour échantillon unique

الثاني_المحور	d de Cohen	Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
		4,00195	-1,089	-1,417	-,754
	Correction de Hedges	4,05757	-1,074	-1,398	-,744

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناعة التنظيمية بين الموظفين في المديرية ؟	38,2143	63,553	,565	,839
هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟	39,6964	71,343	,598	,843
هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟	39,5893	76,792	-,073	,859
هل تعتمد المديرية على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال إحتمال التعرض لأزمة ؟	38,5536	66,033	,558	,839
هل تقوم المديرية بمراقبة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للأزمات؟	38,3393	65,246	,515	,841
هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم ؟	38,2679	74,600	,015	,870
هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟	37,9464	65,797	,526	,841
هل ترى أن المناعة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المديرية ؟	38,7679	70,763	,326	,849
هل يمتلك القادة في المديرية مهارات تساعد على اتخاذ قرارات مرنة أثناء الأزمات؟	38,2321	65,163	,553	,839
هل تساهم المناعة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟	39,7321	73,872	,290	,850
هل يستخدم القادة تجاربهم السابقة لتحسين الأداء المؤسسي؟	38,4107	65,192	,618	,836
هل يمتلك القادة في المديرية القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات ؟	39,5536	70,761	,635	,842
هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على المعلومات والمعطيات؟	39,6250	70,348	,697	,840

هل يشتغل القادة الإداريون على تحفيز الفريق ورفع معنوياتهم؟	39,5357	70,435	,674	,841
هل تعتقد بوجود دور للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات؟	38,4643	68,108	,419	,846
هل المديرية على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً؟	38,5536	65,452	,595	,837
هل تتعامل كل مصلحة داخل المديرية على حدى مع الأزمة التي تواجهها؟	39,5714	71,522	,543	,844
هل تقوم المديرية بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري؟	39,4821	72,545	,422	,847
هل حسنت المناعة التنظيمية استجابة المديرية للأزمات الأخيرة؟	38,1071	66,025	,613	,836

الملحق 2: الاحصاءات الوصفية المتعلقة بأسئلة الاستبيان

هل توجد دراية بمفاهيم وآليات المناعة التنظيمية بين الموظفين في المديرية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	6	10,7	10,7	10,7
	أوافق	21	37,5	37,5	48,2
	محايد	16	28,6	28,6	76,8
	لاأوافق	3	5,4	5,4	82,1
	لاأوافق بشدة	10	17,9	17,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل تحرص المديرية على التعلم من التجارب التي تمر عليها؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	66,1	66,1	66,1
	لا	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل يأخذ التعامل مع الأزمات ومعالجتها وقت طويل؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	31	55,4	55,4	55,4
	لا	25	44,6	44,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل تعتمد المديرية على ميد أ الإجراءات الوقائية في حال احتمال التعرض لأزمة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	5	8,9	8,9	8,9
	أوافق	32	57,1	57,1	66,1
	محايد	10	17,9	17,9	83,9
	لأوافق	5	8,9	8,9	92,9
	لأوافق بشدة	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل تقوم المديرية بمرافقة وتشجيع الموظفين على الاكتشاف المبكر للآزمات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	4	7,1	7,1	7,1
	أوافق	30	53,6	53,6	60,7
	محايد	8	14,3	14,3	75,0
	لأوافق	7	12,5	12,5	87,5
	لأوافق بشدة	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة سبب عادات قديم "؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	8	14,3	14,3	14,3
	أوافق	20	35,7	35,7	50,0
	محايد	10	17,9	17,9	67,9
	لأوافق	13	23,2	23,2	91,1
	لأوافق بشدة	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل تمتلك المديرية القدرة على صد الشائعات أو التوترات الداخلية بسرعة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
	أوافق	20	35,7	35,7	37,5
	محايد	16	28,6	28,6	66,1
	لأوافق	11	19,6	19,6	85,7
	لأوافق بشدة	8	14,3	14,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Total	56	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

هل ترى أن المناعة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المديرية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	10	17,9	17,9	17,9
	أوافق	27	48,2	48,2	66,1
	محايد	13	23,2	23,2	89,3
	لاأوافق	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل يمتلك القادة في المديرية مهارات تساعدهم على اتخاذ قرارات مرنة أثناء الأزمات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	4	7,1	7,1	7,1
	أوافق	24	42,9	42,9	50,0
	محايد	12	21,4	21,4	71,4
	لاأوافق	11	19,6	19,6	91,1
	لاأوافق بشدة	5	8,9	8,9	100,0
Total	56	100,0	100,0		

هل تساهم المناعة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	69,6	69,6	69,6
	لا	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

هل يستخدم القادة تجاربهم السابقة لتحسين الأداء المؤسسي؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
	أوافق	30	53,6	53,6	58,9
	محايد	12	21,4	21,4	80,4
	لاأوافق	7	12,5	12,5	92,9
	لاأوافق بشدة	4	7,1	7,1	100,0
Total	56	100,0	100,0		

هل يمتلك القادة في المديرية القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	29	51,8	51,8	51,8
	لا	27	48,2	48,2	100,0
Total		56	100,0	100,0	

هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على المعلومات والمعطيات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	58,9	58,9	58,9
	لا	23	41,1	41,1	100,0
Total		56	100,0	100,0	

هل يشتغل القادة الإداريون على تحفيز الفريق ورفع معنوياتهم ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	50,0	50,0	50,0
	لا	28	50,0	50,0	100,0
Total		56	100,0	100,0	

هل تعتقد بوجود دور للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	6	10,7	10,7	10,7
	أوافق	27	48,2	48,2	58,9
	محايد	10	17,9	17,9	76,8
	لاأوافق	11	19,6	19,6	96,4
	لاأوافق بشدة	2	3,6	3,6	100,0
Total		56	100,0	100,0	

هل المديرية على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	7	12,5	12,5	12,5
	أوافق	27	48,2	48,2	60,7

محايد	13	23,2	23,2	83,9
لأوافق	6	10,7	10,7	94,6
لأوافق بشدة	3	5,4	5,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

هل تتعامل كل مصلحة داخل المديرية على حدى مع الأزمة التي تواجهها؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	53,6	53,6	53,6
	لا	26	46,4	46,4	100,0
Total		56	100,0	100,0	

هل تقوم المديرية بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	44,6	44,6	44,6
	لا	31	55,4	55,4	100,0
Total		56	100,0	100,0	

هل حسنت المناعة التنظيمية استجابة المديرية للأزمات الأخيرة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
	أوافق	21	37,5	37,5	39,3
	محايد	18	32,1	32,1	71,4
	لأوافق	13	23,2	23,2	94,6
	لأوافق بشدة	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

ملحق 3: نتائج اختبار العينة الواحدة (One Sample t-Test)

السؤال	T-Value	p-value ثنائي الطرف	متوسط الفرق	الدالة الإحصائية
دراية الموظفين بالمناعة التنظيمية	16.864	<0.001	2.82143	دالة إحصائياً
حرص المديرية على التعلم من التجارب	20.978	<0.001	1.33929	دالة إحصائياً
مدة معالجة الأزمات	21.578	<0.001	1.44643	دالة إحصائياً

الاعتماد على الإجراءات الوقائية	18.091	<0.001	2.48214	دالة إحصائيًا
تشجيع الاكتشاف المبكر للأزمات	17.184	<0.001	2.69643	دالة إحصائيًا
رفض الأفكار الجديدة بسبب العادات	16.965	<0.001	2.76786	دالة إحصائيًا
القدرة على صد الشائعات	21.016	<0.001	3.08929	دالة إحصائيًا

الملحق 4: تحليل قوة الأثر باستخدام Cohen's d

السؤال	Cohen's d	تفسير حجم الأثر
دراية الموظفين بالمناعة التنظيمية	1.25	أثر كبير
حرص المديرية على التعلم من التجارب	-3.48	أثر كبير جدًا
مدة معالجة الأزمات	-3.1	أثر كبير جدًا
الاعتماد على الإجراءات الوقائية	-0.5	أثر متوسط
تشجيع الاكتشاف المبكر للأزمات	-0.26	أثر ضعيف
رفض الأفكار الجديدة بسبب العادات	-0.19	أثر ضعيف
القدرة على صد الشائعات	0.08	أثر ضئيل
تحسين القيادة عبر المناعة التنظيمية	-0.83	أثر كبير
قرارات مرنة أثناء الأزمات	-0.18	أثر ضعيف
بناء الثقة بين القادة والموظفين	-3.66	أثر كبير جدًا
تحسين الأداء عبر الخبرات	-0.37	أثر متوسط
فعالية التواصل أثناء الأزمات	-3.01	أثر كبير جدًا
القرارات الصائبة	-3.2	أثر كبير جدًا
تحفيز الفريق	-2.97	أثر كبير جدًا
دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات	-0.41	أثر متوسط
الاستعداد عبر خطط الطوارئ	-0.5	أثر متوسط
استجابة المصالحح للأزمات بشكل منفرد	-3.05	أثر كبير جدًا
مراجعة دورية للخطط	-2.88	أثر كبير جدًا
تحسين الاستجابة بفضل المناعة التنظيمية	-0.07	أثر ضئيل



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
طور الماجستير
التخصص: إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

الطالب: سافر عبد القادر نصر الدين

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة، شعبة طوية لكم،

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص " إدارة الموارد البشرية " بعنوان:

" دور المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة وإدارة الأزمات داخل المنظمات "

مديرية التجارة بولاية تيارت – دراسة ميدانية

بشرفنا أن يكون إنجاز الدراسة الميدانية ضمن مديريتكم الموقرة،
ولهذا نضع بين أيديكم هذه الإستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصانقة.
ونرجو منكم مساعدتنا بملئ هذه الإستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية،
وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط،
مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

السنة الجامعية: 2024-2025

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابته:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات بين 5 و 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المنصب في المؤسسة: مدير مسؤول مصلحة مسؤول مكتب موظف

المحور الثاني: واقع المكافحة التنظيمية داخل المؤسسة

سواء المكافحة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على حماية نفسها من التهديدات الداخلية والخارجية التي قد تضعف كفاءتها أو تعرض استقرارها للخطر.

- س 1: هل توجد تباين بتفاعم وآليات المكافحة التنظيمية بين الموظفين في المؤسسة ؟
 أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 2: هل تعرض المؤسسة على التعرّض من التجارب التي تضر عليها ؟
 نعم لا
- س 3: هل يأخذ التعامل مع الأزمة ومعالجتها وقت طويل ؟
 نعم لا
- س 4: هل تعتمد المؤسسة على مبدأ الإجراءات الوقائية في حال احتمال تعرض لأزمة ؟
 أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 5: هل تقوم المؤسسة بمراجعة وتشجيع الموظفين على الإكتشاف المبكر للأزمات ؟
 أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 6: هل يوجد رفض تلقائي من الموظفين لأفكار جديدة بسبب "عادات قديمة" ؟
 أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 7: هل تمتلك المؤسسة القدرة على مدّ الشبكات أو التورات الداخلية بسرعة ؟
 أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

المحور الثالث : المناهضة التنظيمية وتأثيرها على القيادة الإدارية

صريف القيادة الإدارية: القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم وتنظيم جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الفرق بين القيادة والإدارة:

- القيادة = إلهام + رؤية + تأثير.
- الإدارة = تنظيم + رقابة + سلطة.

لكن القيادة الإدارية تجمع بين الإثنين: **تaylor وهرلي** أي واحد

- س 8 : هل ترى أن المناهضة التنظيمية تعمل على تحسين القيادة الإدارية داخل المؤسسة ؟
- أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 9 : هل يمتلك القادة في المؤسسة مهارات تساعد على اتخاذ قرارات مبررة أثناء الأزمات ؟
- أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 10 : هل تساهم المناهضة التنظيمية في بناء ثقة أكبر بين القادة والموظفين ؟
- نعم لا
- س 11 : هل يستخدم القادة تجارب السابقة لتحسين الأداء المؤسسي ؟
- أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 12 : هل يمتلك القادة في المؤسسة القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات ؟
- نعم لا
- س 13 : هل يعمل القادة الإداريون على اتخاذ قرارات صائبة بناء على المعلومات والمعطيات.
- نعم لا
- س 14 : هل يشغل القادة الإداريون على تحديد الفريق ورفع معنوياتهم ؟
- نعم لا

المحور الرابع : المناهضة التنظيمية وإدارة الأزمات

صريف إدارة الأزمات: هي الطريقة التي تتبناها المؤسسة للاستعداد والتعامل مع الأحداث المفاجئة والخطيرة التي قد تهدد استقرارها أو سمعتها.

- س 15 : هل تعتقد بوجود دور للمناهضة التنظيمية في إدارة الأزمات ؟
- أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 16 : هل المؤسسة على استعداد للتعامل مع الأزمات من خلال خطط طوارئ معدة مسبقاً ؟
- أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة
- س 17 : هل تتعامل كل مصلحة داخل المؤسسة على حدٍ من الأزمة التي تواجهها ؟
- نعم لا
- س 18 : هل تقوم المؤسسة بمراجعة خطط وآليات التعامل مع الأزمات بشكل دوري ؟
- نعم لا
- س 19 : هل حدثت المناهضة التنظيمية لخدمة المؤسسة للأزمات الأخيرة ؟
- أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

1- القرآن الكريم

2- فؤاد إفرايم البستاني: المعجم العربي الحديث، بيروت: مكتبة لاروس، 1984.

3- المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة 4، 2004.

المراجع:

1- أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، الإسكندرية: دار المعارف، ط11، 1999.

2- حسان عماد مكايي: الإعلام ومعالجة الأزمة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2005.

3- حسن بزاز: إدارة الأزمة في نقطتي الغليان والتحول، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2001.

4- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

5- الحسينة، سليم: نظم المعلومات الادارية، الاردن: دار الوراق، ط1، 2006، ص. 8. 1

6- رعد حسين العرن، ياسر حسين: مبادئ الإدارة، سوريا: جامعة الشام الخاصة، 2021/2020.

7- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، عمان: مكتبتنا العربية، ط. 2، 2008.

8- طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل: صناعة القائد، بيروت: دار ابن حازم، ط3، 2004.

9- طلال عبود: نظرية القرارات، سوريا: منشورات المعهد العالي لإدارة الاعمال، 2015.

10- طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة مفاهيم، الوظائف، الأنشطة، جدة: دار حافظ للنشر

والتوزيع، 2011.

11- علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، عمان، الاردن:

دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، 2021.

12- عماد الصباغ: نظم المعلومات مفاهيمها ومكوناتها، الاردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1،

2000 .

13- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الاردن: مكتبة

نبيور الالكترونية، 2020.

14- ماجد سلام العدمي، محمد جاسم: مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط.د،

2008.

15- محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، العدد 1، 2000، ص. 15.

16- محمد العيرفي: إدارة الأزمة، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006، ص. 62.

17- محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، ط. 1، 2014.

18- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين العيني: تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، الأردن: دار البازوري،

الطبعة 2، 2010.

19- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2007.

20- هيلفادروموند: فن اتخاذ القرار، ترجمة باسمة النوري، الرياض: العبيكان للنشر، ط2، 2007.

21- يوسف مجدلاوي، وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الادارية، الاردن: دائرة المكتبة الوطنية، ط1، 2003.

- 1- احمد حسين، موسى أبو دراز، "دور التعلم التنظيمي في إدارة الازمات بالمستشفيات الفلسطينية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، المجلد. 7، الملحق.4، سنة 2016.
- 2- احمد علي صالح وعثمان رياض عبد المجيد، "تظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات : اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية"، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية ،المجلد.3، العدد.1، 2017.
- 3- إيططاحين غانية، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد2، العدد4، جوان 2014.
- 4- ثائر احمد سعدون السمان، زهراء غازي ذنون الدباغ، "ادارة الرشيف الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة"، مجلة تنمية الراقدين، المجلد.39، العدد. 125، سنة.
- 5- رامي محمد ضيف الله العمري، "إزدواجية الإدارة والقيادة والفرق بينهما"، مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد3، العدد9، تاريخ 30 أغسطس 2019، الأردن.
- 6- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكلية العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية.
- 7- شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد.33، 2014.
- 8- عبد القادر شارف، نظم المعلومات الاستراتيجية كأداة لتخفيف تناقصية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، جامعة الأغواط: كلية العلوم الاقتصادية.
- 9- عثمان الشهيري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السنة الجامعية 2014/2015.
- 10- عمر محمد صبحي عبد الرزاق كشمولة: تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 11-فاطمة محمد حسين، "نظم المناعة التنظيمية وقدرتها على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الواقع الطبيعي الجديد"، الجامعة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، مجلد 14، ع2، ديسمبر، 2022.
- 12-قاسم حبوب عباس،" تأثير القيادة بالتمكين وقدرات التعلم التنظيمي على رأس المال المعرفي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 2018.
- 13-قهواجي أمينة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد.2015، العدد.5، 2015.
- 14-لياس شرفة ولبلى بوطغان، "إدارة الأزمات، الأساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 11/03/2008.
- 15-محمد جودت فارس، منيب عبد الله السقا، هادي فؤاد الفقهاوي، "أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأزهر، 2018، المجلد 20، عدد B.
- 16-محمد صلاح دشاش، بلقاسم زايدي، "دور الذاكرة التنظيمية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، المجلد. 5، العدد.2، سنة 2022.

- 17-مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد2، 2022.
- 18-منصور صالح الشрман، "اثر لمناعة التنظيمية على إدارة الازمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد.5، العدد.2، 2023.
- 19-ياسمين علاء الدين، "دور المناعة التنظيمية في مواجهة الازمات داخل التنظيمات: دراسة حالة لشركة أرامكو"، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، العدد.25، 2021، ص. 9-10.
- الدراسات غير المنشورة :

- 1- احلام بيوض، أمال إبراهيمية، دور نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، مذكرة تخرج ماستر، جامعة 8 ماي 1945: كلية العلوم الاقتصادية، 2021/2020 .
- 2- أسامة حسن السالم القانوع، دور القيادة الإدارية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: تخصص إدارة الدولة والحكم الراشد، 2016.
- 3- بن عمر داهين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية، 2017/2016.
- 4- سميرة عميش، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2006.
- 5- صالح محمد، أطريح سمر، دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات، مذكرة ماستر، جامعة جيجل: كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2022/2021.
- 6- عثمان رياض، عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجية إدارة الازمات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط: قسم إدارة الأعمال.

المحاضرات:

- 1- بن جلول، خالد، "نظرية اتخاذ القرار"، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثالثة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2019/2018.
- 2- عبد الكريم، عبد الرحيم، "مبادئ الإدارة"، جامعة بابل، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة.

المراجع الأجنبية:

1. CHOUAIEB afef, ZADDEN Farid, EL KREIM Assad, "la mémoire organization et la olynamique de pouvoir dans l'inteprise", revue international sur le travail et la société, volume.10, numéro.1, 2012.
2. DE GEUS Arie: The living company Growth, learning and longevity in business, Harvard Business School Press, 1997.

3. KOLB D. A, Experiential learning: Experience as the source of learning and development, Prentice–Hall,1984.
4. HELENE ABEL Marie, Apport de mémoires organisationnelles dans un contexte d'apprentissage, mémoire d'habilitation a diriger des recherches, Universite De Technologie De Compagne, 2007.
5. GODEK Marisha, GILLEY Jerry W., “ the university system gilley godek: overcoming resistance to change”, Contemporary Issues in Education Research (CIER), Volume 2, Number 3 ,2011.

مواقع إلكترونية:

IVAN Andreev, “Organizational learning”, Valamis, Updated April 7, 2025.

<https://www.valamis.com/hub/organizational-learning>

قائمة المحتويات

أ	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لأبعاد المناعة التنظيمية، القرار الإداري والازمة
2	المبحث الأول: أبعاد المناعة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم المناعة التنظيمية
3	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي
5	المطلب الثالث: الذاكرة التنظيمية
6	المبحث الثاني: صناعة القرار الإداري ودور القيادة في اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية
6	المطلب الأول: صناعة القرار الإداري
11	المطلب الثاني: القيادة الادارية
15	المطلب الثالث: إتخاذ القرار الإداري في المنظمة الادارية
20	المبحث الثالث: المفاهيم المتعلقة بالازمة وإدارتها
20	المطلب الأول: الازمة
22	المطلب الثاني: إدارة الازمة
27	المطلب الثالث: مسببات الازمة وأساليب معالجتها
29	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة
29	المطلب الأول: المناعة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الأزمات
32	المطلب الثاني: المناعة التنظيمية وتأثيرها على القيادة الإدارية
33	المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية
39	الفصل الثاني: دراسة ميدانية
40	المبحث الأول: التعريف بالحالة قيد الدراسة
40	المطلب الأول: تعريف ومهام مديرية التجارة لولاية تيارت
41	المطلب الثاني: مخطط الهيكل التسلسلي لمصالح ومكاتب مديرية التجارة بتيارت
44	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
44	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
54	الخاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة المحتويات

المخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناعة التنظيمية وقدرة القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات فعالة أثناء الأزمات، من خلال دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيارت. وقد تناولت المذكرة المفاهيم النظرية للمناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) وعلاقتها بجودة القرار الإداري وفعالية إدارة الأزمات. أظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز المناعة التنظيمية يساهم في دعم صانع القرار وتمكين المنظمة من التنبؤ بالأزمات والاستجابة لها بفعالية. كما بيّنت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها ميدانياً، ما أتاح استخلاص استنتاجات وتوصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات العمومية.

Abstract:

This research explores the role of organizational immunity in enhancing leadership decision-making and crisis management, using the Directorate of Trade of Tيارت as a case study. The study addresses the conceptual dimensions of organizational immunity—namely organizational learning, memory, and DNA—and their connection to the quality of administrative decisions and the effectiveness of crisis response. Findings revealed that strengthening organizational immunity empowers decision-makers, improves organizational preparedness, and enhances adaptive responses to crises. The research also emphasizes the value of investing in human capital and fostering a resilient organizational culture. A descriptive analytical approach was adopted, supported by field data collected via questionnaire, which led to practical and actionable recommendations for public institutions.