



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان

**دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنظمات العامة
دراسة حالة: أزمة البطالة في الجزائر (1989-2011)**

تحت إشراف:

- د/سعيد توفيق.

من إعداد الطالبين:

- بكوش غيث عبد الله.
- بغدادى طاهر رابح.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر . قسم ب	د/ صافا يمينة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر . قسم أ	د/ سعيد توفيق
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد . قسم أ	د/ سدوس عادل

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد عليه أزكى صلاة وأزكى سلام ، أما بعد:

أهدي هذا العمل على من وضعت الجنة تحت أقدامها ،التي لا تأكل إذا لم أكل أنا ولا تنام إذا لم أنم أنا ، هي أمي العزيزة على قلبي .

أهديه إلى من كان قدوتي في هذه الحياة إلى من تعب وشقا من أجل أن أعيش عيشة هنيئة ، وجعلني أتعلم في أحسن الظروف وكان دخرا لي في حياتي ، إلى أبي العزيز.

كما أهديه لجميع إخواني وأخواتي الذين أعيش معهم أحلى حياة وإلى كل العائلة والأقارب وإلى كل من يحمل لقب "بكوش" في كل أقطار الأرض

أهديه إلى كل زملائي في الدراسة سواء داخل القسم أو خارجه كل بإسمه

وشكرا.

عبد الله

الإهداء :

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله ، أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى روح أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه اللهم اغفرله، واللهم اجعلني خيرا خلف لخير سلف.

و لأمي الغالية على قلبي التي سهرت من أجلي الليلي لكي تراني ناجحا في حياتي ويفضلها استطعت أن أبلغ إلى ما أنا عليه فشكرا لك ياأمي الغالية والله يرزقك الصحة والعافية ويبارك لك في عمرك.

كماأهديه إلى أخي العزيز على قلبي وأختاي العزيزتين، وكل أفراد عائلتي وخاصة ابنة عمتي التي هي بمثابة الأخت الأكبر والتي سهرت معي في إنجاز هذا العمل .

وأهديه أيضا للزملاء والأصدقاء اللذين عرفتهم خلال مساري الدراسي كل بإسمه وإلى دفعة العلوم السياسية2018/2019.

فشكرا لكم جزيلا

طاهر رابح

كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل ومنحنا الصبر وكل ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى كما تتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ونخص بها كل من الأستاذ المشرف " د. سعيدي توفيق " والشكر الخاص للأستاذ " د. مجاهري محمد " على مساعدته لنا في إنجاز هذا العمل .

شكرالكم جميعا

مكة

مقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات البيئية والتكنولوجية ، أصبحت المنظمات تواجه مشكلات وضغوطات عديدة بينها وبين المنظمات الأخرى في ظل زيادة تحديات وتنامي المنافسة فيما بينهم ، وبين المنظمة وزبائنها ومحاولة إرضائهم وتلبية حاجاتهم اليومية المتزايدة الطلب ، لهذا بات على المنظمات التي تعيش هذه التهديدات إعادة النظر في الإستراتيجيات التي تعمل بها ومحاولة إيجاد حلول وسياسات جديدة والاعتماد على العنصر البشري المؤهل الذي يسمح بقيادة المنظمة والذي يعمل على التنوع في خدمة زبائن المنظمة وإرضائهم خاصة في ظل العولمة.

إن استمرار ظهور الأزمات وتعقدها فرض على المنظمات الحديثة العمل على إيجاد القيادات القادرة على مواجهة الأزمات وتحقيق أهداف المنظمة ، كون هذا الأخير أي القائد هو المورد الوحيد الذي يستطيع معالجة الأزمات والتعامل معها سواء بطرق علمية أو أساليب قيادية.

تمثل القيادة العنصر المهم في تحقيق أهداف المنظمة عامة ، وأهداف الموظفين خاصة ، حيث يعمل القائد على إحداث توازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة ، من خلال زرع روح المبادرة والتغيير والتطوير للمنظمة عامة والموظفين خاصة.

إن النمط الذي ينتهجه القائد الإداري المكوّن من خصائص شخصية وأخلاقية وعلمية، يزيد من قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات التي تتعرض لها، فوجود قيادات متميزة وإبداعية يشكل نقطة إيجابية للتصدي لمختلف الأزمات المتنوعة والمتفاوتة في درجات حدتها التي تهدد المنظمة

إن القائد الإداري الكفاء يعمل على معالجة الأزمة داخل المنظمة والذي يمكن أن تشكل دمارا داخليا مما تزيد من ارتباك وقلق الأفراد داخل المنظمة ، في هذه الحالة يعمل القائد الناجح على زرع روح المبادرة والتشاركية وتوفير الأمان والهدوء والعمل معا في حل الأزمة.

تمثل القيادة صمام الأمان للمنظمة ، ومحرك أساسي في تحقيق أهداف المنظمة ، كون هذه الأخيرة لا يمكن لها أن تعيش في معزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة ، المخطط لها أو المفاجئة، حيث تعمل القيادة على الحفاظ على بقاء وإستمرار المنظمة ونموها.

وبناء على ما تقدم نطرح الإشكالية التالية :

• إلى أي مدى تساهم القيادة في فهم وحل الأزمات الإدارية في المنظمات العامة ؟

وتحت هذه الإشكالية تدرج الأسئلة التالية :

1)-كيف يمكن للقائد الإداري توجيه المنظمة نحو بلوغ أهدافها المسطرة ؟

2)-هل تعتبر الأزمة حاجزا وعائقا أمام المنظمة ؟

3)-إن وجود المنظمات في بيئة عدم اليقين وفي ظل التغيرات السريعة والمعقدة ، هل يتطلب أساليب مبتكرة ومبدعة للقائد الإداري بغيت المحافظة على مركز ونمو المنظمة ؟

4)-ماهي أهم خصائص القيادة الفعالة التي تعمل على مواجهة مختلف الأزمات داخل المنظمة؟

فرضيات البحث :

1-إذا كان القائد الإداري يكسب مجموعة من المؤهلات المختلفة ، إذن يساهم ذلك في تجاوز عقبات الأزمة على إختلاف أنواعها وحدتها .

2-يعتقد القادة أن انتهاج الأسلوب الديمقراطي في المنظمة ، يساهم في الحفاظ على مسار المنظمة وتجاوز مختلف المشاكل والأزمات .

-مبررات إختيار الموضوع :

أ-المبررات الذاتية :

-يهيمننا هذا الموضوع في المستقبل خاصة بعد التخرج ، وذلك لما يحمله هذا الموضوع من معلومات ستساعدنا كثيرا في فهم سيرورة عمل المنظمة وكيفية التعامل مع المواقف الصعبة التي تحدث بشكل مفاجئ ، وفهم الدور الذي يلعبه القائد الإداري داخل المنظمة لتجاوز ذلك الظرف وقيادة المنظمة نحو الأفضل .

ب-المبررات الموضوعية :

-لقد ارتأينا أن نتناول هذا الموضوع وذلك بالتركيز على أهمية القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في إدارة واحتواء الأزمات الإدارية ، رغم الجدل الحاصل حول هذا الموضوع عند الكثير من الباحثين والدارسين ضمن حقول دراستهم ، فكل منهم قدم محاولات وطرحوا أفكارهم وربطها بمتغيرات جديدة.

-أهمية الدراسة :

تعتبر القيادة الإدارية العملية الجوهرية في تسيير المنظمات وضمان بقائها ، والتي تعتبر من الأهداف الطبيعية لكل تنظيم ، فغياب دور القيادة من أي تنظيم إداري يؤثر بشكل سلبي على سيرورة ذلك التنظيم ، ومن وجهة نظر الباحثين ، هو محاولة إظهار أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية داخل أي تنظيم ، وذلك من خلال ما إستطاع الباحثين جمعه من معلومات لإفادة من أراد الإطلاع والبحث في هذا الموضوع.

-أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو توضيح كيفية تعامل القائد الإداري مع الازمات التي تحدث داخل المنظمة ، وإبراز الأساليب والإستراتيجيات التي تساعد القادة الإداريين على تجاوز تلك المشاكل والعقبات التي تعيق سيرورة المنظمة .

-المناهج المستخدمة :**(1)-المنهج التاريخي :**

لقد إعتد الباحثان على هذا المنهج بقصد الإستفادة من تجارب الماضي ، حيث لا يمكن فهم الحاضر إلا بدراسة الماضي وتطوراتها ، ويتميز هذا المنهج أنه يدرس الظاهرة القديمة من خلال الرجوع إلى أصلها ، فيصفها ويسجل تطوراتها ويحلل ويفسر هذه التطورات إستنادا إلى المنهج العلمي في البحث الذي يربط النتائج بأسبابها وذلك لمعرفة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.¹

(2)-المنهج الوصفي التحليلي :

-لقد تم الإستعانة بالمنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع وعلاقته بالمجالات الإنسانية ، وهذا المنهج هو " عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية معينة " ²

وقد إعتد الباحثان على هذا المنهج لجمع المعلومات حول الموضوع المدروس والوقوف عند متغيراته وشرح وتحديد المفاهيم والنظر إليها من زوايا مختلفة.

-الدراسات السابقة :

-لقد تطرق العديد من الباحثين بدراسة وتحليل المواضيع التي حملت مفاهيم القيادة وإدارة الأزمات ، سواء تلك الدراسات التي تناولت المتغيرين معا ، أي القيادة وإدارة الأزمات ، أو تلك التي تناولت متغيرا واحدا كل على حدا

-كتاب للدكتور (فاتن عوض الغزو) بعنوان "القيادة والإشراف الإداري" سنة (2010م) ، حيث تناول في هذا الكتاب مفاهيم أساسية حول القيادة ، وإلى عناصر القيادة الإدارية ، وكذا تم التطرق إلى الأدوار التي يقوم بها المدير وخصائصها ، كما تطرق إلى عرض آليات القيادة الإدارية بالتفصيل ، وأنماط القيادة الإدارية وشرح وتفسير مزايا وعيوب كل نمط من خلال

¹-عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط2 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ب س ط ، ص24.

²-بغداد فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013، 2014، ص4.

عرضه لنظرية الرجل العظيم وصولاً إلى نظريات أخرى مرتبطة بالقيادة الإدارية مع إعطاء مزايا وعيوب كل نظرية.

-كتاب للدكتور (ماجد عبد المهدي مساعدة) بعنوان "إدارة الأزمات" سنة (2012م) ، حيث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تطرق فيها الباحث إلى المداخل والمفاهيم والعمليات حول الأزمة وأيضاً إلى تعريفها وخصائصها وأسباب نشوئها وأنواعها ومراحل تطورها ، وكذا تم التطرق إلى خطوات التعامل مع الأزمات وإلى مبادئ التعامل معها وذكر المنهج المتكامل في التعامل مع الأزمات ، وقد شملت هذه الدراسة المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات إلى السمات المشتركة للآزمات .

وفي الفصل الرابع تم التطرق إلى الأساليب الكمية للتعامل مع الأزمات وإلى كيفية إدارة الآزمة والإدارة بالآزمة مع تقديم شروحات وتحليلات تطبيقية.

-دراسة للباحث (ربحي عبد القادر الجديلي) تحت عنوان "واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في مستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" سنة (2006م) ، تم التطرق في هذه الدراسة إلى متغير الآزمة كمتغير مستقل على حدا ، حيث تناولت الدراسة المقسمة إلى خمسة فصول ، تطرق فيها الباحث إلى مفهوم الآزمة ومقوماتها ومراحل إدارتها ، وكذا تم التطرق إلى معوقات عمل إدارة الأزمات وإلى مفهوم الإدارة بالآزمات وأنواعها كما حاول الباحث عرض واقع إستخدام المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ، كما أدرج الباحث في هذه الدراسة أمثلة تطبيقية ، كما تناولت نماذج تطبيقية للتعامل مع الآزمات.

-دراسة للباحث (خوني يوسف) تحت عنوان "دور القيادة في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة" سنة (2014-2015م) ، حيث تناولت هذه الدراسة متغير القيادة الإدارية على حدا وتم التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية وكذا خصائصها وإبراز دور القيادة الإبداعية في تحقيق التنمية المحلية ، كما أكد الباحث أن للقيادة أهمية كبيرة في التسيير الجيد وأنها هي القادرة على التعامل مع المواقف التي تصيب المنظمات.

تقسيم الدراسة :

إرتأينا أن يكون هيكل الدراسة وفق ثلاثة فصول بدءاً بالمقدمة وإنهاءً بالخاتمة وهذا نظراً لطبيعة الموضوع ، حيث إقتصرت هذه الدراسة على الجانب النظري فقط.

الفصل الاول :

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الإدارية وهو ما ينقسم إلى مبحثين ، ففي المبحث الأول تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية ، ويتضمن مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم المشابهة ، وأهمية القيادة الإدارية وعناصر القيادة الإدارية وخصائصها وكذا أنماط وأساليب القيادة الإدارية ، بينما المبحث الثاني يحتوي على النظريات

المفسرة للقيادة الإدارية ، ويتضمن النظريات التقليدية ، والنظريات الحديثة ، والنظريات المعاصرة .

الفصل الثاني :

سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات وهو ما ينقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول يحتوي على الإطار المفاهيمي للأزمة ويتضمن تعريف الأزمة وعلاقتها ببعض المفاهيم المشابهة ، وخصائص الأزمة ، وأسباب ومراحل تطورها وأنواعها ، بينما يحتوي المبحث الثاني مفهوم إدارة الأزمات وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة ويتضمن مقومات ومعوقات إدارة الأزمات .

الفصل الثالث :

سنتناول فيه علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة ، وهو ما ينقسم إلى ثلاثة مباحث : المبحث الأول سنتناول فيه دور القيادة في مواجهة الأزمات ويتضمن أساليب القيادة الثلاثة أثناء الأزمات الأسلوب الديمقراطي والدكتاتوري والفوضوي أثناء الأزمة ، أما فيما يخص المبحث الثاني سنتناول فيه صعوبات التعامل مع الأزمات ، ويتضمن المعوقات التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمة وكذا أسباب ضعف القيادة أثناء الأزمات وأهم الإستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات ، وأخيرا عوامل نجاح القائد الإداري أثناء الأزمة .

أما المبحث الثالث سنتناول فيه أزمة البطالة في الجزائر من الفترة الممتدة من 1989 إلى 2011 ، وكذا الآليات التي إنتهجتها الجزائر لمحاربة هذه الظاهرة والتقليل من آثارها السلبية .

حدود الدراسة :

فيما يخص حدود الدراسة فقد حددها الباحثان نظرا لما تقتضيه هندسة الدراسة ، ولذلك فإن دراسة موضوع القيادة الإدارية ودورها في مواجهة الأزمات داخل المنظمة تم التطرق إليها بشكل عام دون تحديد منظمة ونوع الأزمة بسبب ظروف لم نستطع إجراء دراسة ميدانية لكي نثري الدراسة أكثر ، وإكتفينا بإعطاء نظرة عامة حول دور القيادة في مواجهة الأزمات .

تحديد المصطلحات :

القيادة : هو الشخص الذي يوجه ويهدي الآخرين ، أي أن هناك شخص يوجه وأشخاص يستقبلون ويقبلون هذا التوجيه بمحض إرادتهم وهم المرؤوسين.¹

الأزمة : هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ، كما أنه يهدد الإقتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.²

المنظمة : هي نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه.³

إدارة الأزمات : تعني آلية هدفها الحيلولة دون نشوب الأزمة ومنع أو التقليل من إنفجارها وذلك بالوقوف على أسبابها ومعالجتها.⁴

¹فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، ط1، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص10.
²محمد حسنين العجمي ، إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة ، 2008 ، ص223.

³يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ب س ط ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص117.
⁴حورية معلوي ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم الإعلام والاتصال ، قسم الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2013، 2014 ، ص37.

الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي للقيادة
الإدارية

تمثل القيادة احدى اهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها القائد فهي ظاهرة اجتماعية لازمت كل المجتمعات البشرية في كل زمان ومكان, حيث من اجل تحقيق أهداف المنظمة لابد من وجود محرك مجسد في القيادة تؤثر على المرؤوسين قصد توحيد جهودهم وأفكارهم حسب الخطى المسطرة من طرف المنظمة, وهذا ما قاد الباحثين والمفكرين في البحث في مكوناتها, خصائصها وصفات القائد, وكذا مختلف العوامل المؤثرة في تحديد الأساليب القيادية و نتناول في هذا الفصل من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية.

إن شكل المنظمات الإدارية الحديثة يضم أفراد وجماعات يختلفون في الذهنيات والشخصيات, يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في اطار تنظيمي وفقا لإجراءات عمل معين , تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق فيما بينهم من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فاذا كانت القيادة تمارس على المستوى الذاتي, وعلى المستوى الأسري وعلى مستوى العمل والأقاليم والمجتمع والدول وعلى مستوى العالم, فان القيادة لها مجموعة من المقومات والسمات والخصائص التي لا بد من توافرها لدى الشخص ليكون قائدا ناجحا.¹

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها ببعض المفاهيم المشابهة.

أولاً: تعريف القيادة:

اذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة "LEADERSHIP", مشتقة من الفعل اليوناني يفعل أو يقوم بمهمة ما, كما ذكر "ارندت" "ARNEDT" لان الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدا أو يقود أو يحكم* ,يتفق مع الفعل اللاتيني "agree" ومعناه يحرك أو يقود وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل, وذهب ارنت إلى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم إلى وظيفيتان وهما:

1- وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد.

2- وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين.

وتعني كلمة قائد "Leader": الشخص الذي يمتلك صفات وخصائص معينة تجعل منه قائد فأي موقف وتحت أي ظرف, كما انه من يمتلك القدرة على التأثير على الآخرين واتباعه لسلوك ناجح من اجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال خبراته العلمية والعملية وقدراته الذهنية أي خبرات علمية, وعلى مدى قدرته الشخصية.

بمعنى آخر هو الشخص الذي يوجه ويهدي الآخرين, فهناك علاقة بين الشخص الموجه وأشخاص يستقبلون ويقبلون هذا التوجيه وهم المرؤوسين²

¹يوسف خوني, دور القيادة الإدارية في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, جامعة الجزائر 3, كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية, قسم التنظيم السياسي والإداري, 2014/2015, ص23.

*- أن الكلمة الإنجليزية المقابلة لكلمة Archein اليونانية هي كلمة "Archon" أي الارخون الحاكم الأول في أثينا القديمة, حيث كانت تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان كاهنا ورئيسا في آن واحد.

²فاتن عوض الغزوي, مرجع سبق ذكره, ص10.

لقد عرف الكثير من الباحثين والمختصين القيادة بتعريفات كثيرة ومختلفة كل حسب وجهة نظره:

فالقيادة كما يراه الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي: " هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعته يكون معها أشبه بمحك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه".¹

وقد أشار "فيدلر" "Fiedler" 1967 والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة أنها: " هي عملية تحريك الناس نحو الهدف, وهي مكونة من ثلاثة عناصر أولها يتطلب وجود مجموعة من الأفراد, والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيراً يتطلب وجود هدف يحرك الناس إليه".²

ويرى "همفل" "Hemphill": " القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة يتفاعل جماعة محو حلول المشكلات المعقدة".³

كما نجد أيضاً في القران الكريم على لسان يوسف عليه الصلاة والسلام لعزير مصر إذ يقول: " قال اجعلني على خزائن الأرض اني حفيظ عليم".⁴

وتشير هذه الآية إلى عدة جوانب رئيسية في عملية القيادة وشخصيتها, الجانب الأول أن يكون لصاحب الشخصية القيادية كفاءة ومؤهلات التي تحقق له الجاح في تبعات القيادة وان يعبر عن نفسه وان يتقدم معلناً ومستعداً.

والجانب الثاني هو تحديد موضوع ومجال القيادة فالذي يدعي القائد كامل في كل الجوانب أما الجانب الثالث في كلمة " اني حفيظ", بمعنى أنها إشارة إلى سمة القيادة الشخصية والعملية, وفي هذا أيضاً إشارة إلى السمات القيادية الانفعالية, وأخيراً الجانب الرابع في كلمة " عليم" وهي دلالة ال كفاية المقتدرة والمعرفة العميقة في مجال القيادة, أي بمعنى انه على علم ودراية بالأمر الزراعي من جهة, وانه عليم بالأمر الاقتصادية والمالية والعمليات الحسابية من جهة أخرى.⁵

وعليه فان مفهوم القيادة بمعناها العام: يعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم, لتحقيق أهداف مسطرة, إلا أن النشاط الذي يمارسه الجماعة هو الذي يحدد نوع القيادة, فهناك قيادة سياسية, إدارية, وقيادة عسكرية, وكما يرتبط نوع القيادة بنوع النشاط, ويرتبط أيضاً بدرجة التأثير المطلوبة ونوعية الأهداف المرجو تحقيقها.

إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة, وبالتالي فان القيادة تختلف عن القيادة الإدارية حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري, بينما تتجه القيادة إلى

¹ احمد قوراية, فن القيادة, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون: الجزائر, 2007/2006 ص24.

² المرجع نفسه, ص 25.

³ محمد رسلان الجبوسي, جميلة جاد الله, الإدارة علم وتطبيق, عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, 2008, ص, 134.

⁴ سورة يوسف, الآية 55.

⁵ احمد قوراية, المرجع سابق الذكر, ص ص 41-42.

التركيز على عملية التأثير في نشاطات وسلوكيات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة التي رسمها القائد.

وعليه فالقيادة الإدارية هي: " توجيه وتنسيق القائد أعمال الآخرين نحو تحقيق أهداف المنظمة" فالقيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً, أي متى توفرت السلطة لدى المدير بحكم وظيفته في تولي أمور المنظمة, بالإضافة إلى قدرته على التأثير والتوجيه والأقناع في مرؤوسيه, حينئذ يمكن القول إن هذه القيادة هي قيادة إدارية.¹

إن الحديث على مصطلح القيادة الإدارية إلا إن هناك مفاهيم ومصطلحات مقاربة لها علاقة بمفهوم القيادة الإدارية مثل: الرئاسة, الزعامة, الإدارة... الخ.

ثانياً: المفاهيم المشابهة لمفهوم القيادة.

أ- الفرق بين القيادة والرئاسة: "الرئاسة عبارة عن الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المسطرة." والرئيس هو الشخص الذي يحتل مركزاً رئاسياً في منظمة رسمية ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية اتجاه ذلك الشخص.

ويتضح من هذا التعريف إن الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال وتنفيذ الأهداف.

بينما القائد نلاحظ انه: " ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدراته ومهاراته على التأثير فيهم, واعتماده على براعته وذكائه وشخصيته لتوجيه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق أهداف معينة وقدرته على تحمل المسؤولية من خلال قيادة سليمة."²

وقد تكون هناك نقطة التقاء بين القيادة والرئاسة, وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في أن واحد في حين غياب قدرة التأثير يلجأ القائد إلى استعمال السلطة الرسمية عند الحاجة والضرورة, غير انه ليس كل رئيس قائد.

¹ يوسف مسعداوي, مرجع سبق ذكره, ص 149.

² احمد قوراية, مرجع سابق الذكر, ص 68.

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم نتيجة نظام وليس نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأفراد. • مصدر السلطة هو النظام الرسمي. • تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدد الجماعة نفسها بالضرورة. • يوجد تباعد اجتماعي اكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة. • الرئيس عضو في جماعته يختارها هو الهدف وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة. • يقبل الأفراد بالرئيس خوفا من العقاب. • الرئيس يأمر بالمرؤوسين باحترامه. • الرئيس يحاول معرفة "من المخطأ". • الرئيس يتكلم بنفسه ويستعمل لفظ "أنا". 	<ul style="list-style-type: none"> • تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا. • أن تكون مسبوقة بعملية تنافس من قبل عدد أعضاء الجماعة. • الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد. • التفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي . • القائد عضو في جماعته ويشاركهم في الأهداف ويعمل على توطيد الصلة بينه وبين أفراد الجماعة. • القائد يكسب الاحترام. • القائد يحاول معرفة " موقع الخطأ ". • يتحدث القائد باسم جماعته ويستعمل لفظ "نحن".

الجدول رقم (01): يبين أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس.

المصدر: فيصل بخادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, مذكرة ماستر, جامعة مسيلة, كلية الحقوق والعلوم السياسية, قيم العلاقات الدولية والعلوم السياسية, الجزائر, 2013/2014م, ص13.

ب- الفرق بين القيادة والإدارة: يعرف "هنري فايول" الإدارة: " معناها أن تتنبأ وتخطط, تنظم, تصدر الأوامر, تنسق وان تراقب"¹.

يعتقد البعض أن القيادة جزء من الإدارة, والبعض الآخر يرى بان الإدارة جزء من القيادة, وهناك رأي ثالث يرى الإدارة علم بينما القيادة فن, وفي هذا المجال لا بد من ذكر القواعد والمعايير المتفق عليها إلى حد ما.

• كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا, لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا.

¹ محمد رسلان الجبوسي, جميلة جاد الله, مرجع سابق الذكر, ص19.

- القيادة بالروح, مركب من الشخصية والبصيرة, أنها تطبيق في الفن, الإدارة بالعقل, مسألة حسابات دقيقة, إحصائيات, مواعيد روتينية.¹
- إن القيادة ليست عملية جامدة, بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف.

القائد	المدير
<ul style="list-style-type: none"> ● يسعى إلى التنظيم وأهدافه وأدواره. ● إثبات دوره القيادي في إدارة المنظمة. ● يحافظ على التنظيم ويكون مسؤولاً عن التغيير. ● مسؤول عن نمو المنظمة وتحقيق الأهداف. ● يؤثر على الأفراد وسلوكهم من خلال شخصياته ومهاراته وقدراته القيادية. ● يسعى إلى اقتناص الفرص وتحقيق الذات وتلبية رغبات الأفراد والمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة. ● يدير المنظمة وفق عناصر الإنتاج المتوفرة. ● الاهتمام بالموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ● التنسيق بين مختلف النشاطات وتحقيق النجاح للمنظمة وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه. ● يحافظ على الأفراد العاملين في المنظمة ويحقق رغباتهم والسير على نهج الإدارة وتحقيق أهدافها. ● توفير كل سبل الراحة للأفراد لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول رقم(02): يبين الفرق بين القائد والمدير.

المصدر: فتن عوض الغزوي, القيادة والإشراف الإداري, ط1, عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع, 2010, ص 44.

ويمكن إيجاز ذلك بالآتي:

- 1- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ, بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن 19, ومع ذلك فالقيادة فرع من الإدارة.
- 2- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط, التنظيم, الرقابة والتوجيه.

¹ فيصل بغدادي, مرجع سابق الذكر, ص14.

3- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحن الهمم.

4- القيادة تركز على العاطفة, بينما الإدارة تركز على المنطق.

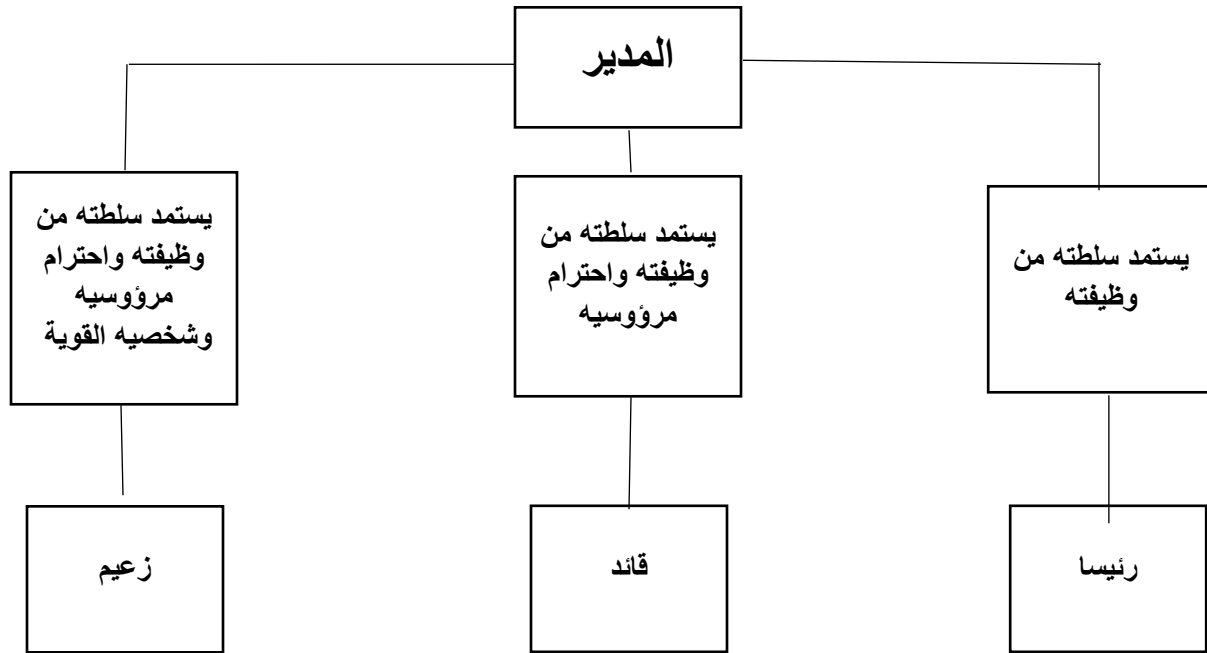
5- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه, ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.¹

ج- الفرق بين القيادة والزعامة: تعرف الزعامة بانها: " مجموعة الخصال الزعامة الكاريزمية في شخصية القائد, والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه, وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن الرضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بانها أهدافهم الخاصة".

حيث يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة, وان كل ما يميزها عن القيادة هي ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه, اعتمادا على تأثيره الشخصي, وقدرته على إقناع الآخرين بما يطلب منهم من أداء.²

¹ بشير العلاق, القيادة الإدارية, الأردن, عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, 2010, ص, ص 54-55.

² فيصل بغدادي, مرجع سابق الذكر, ص 15.



الشكل رقم(01): يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة.

المصدر: فيصل بغدادي, المرجع سابق الذكر, ص15.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.

إن تواجد المجتمعات البشرية يتوجب قيادات تنظم شؤونها وأقيم العدل بينها, وفي هذا السياق امر الرسول عليه الصلاة والسلام بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية, حيث قال عليه الصلاة والسلام: " اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم" رواه أبو داوود.¹

والمعنى من هذا الحديث يبين مدى أهمية القيادة في تسيير الجماعات وحتى يكون أمرهم ولا يتفرق بينهم الراي ولا يقع بينهم الاختلاف, ولأهمية القيادة قال القائد "نابليون": " جيش من الأرانب يقوده أسد, افضل من جيش من أسود يقوده أرنب".

وعليه فان أهمية القيادة يكمن فيما يلي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها, وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹بشير العلق, مرجع سابق الذكر, ص,ص 52-53.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة, كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية وخصائصها.

أولاً: عناصر القيادة الإدارية:

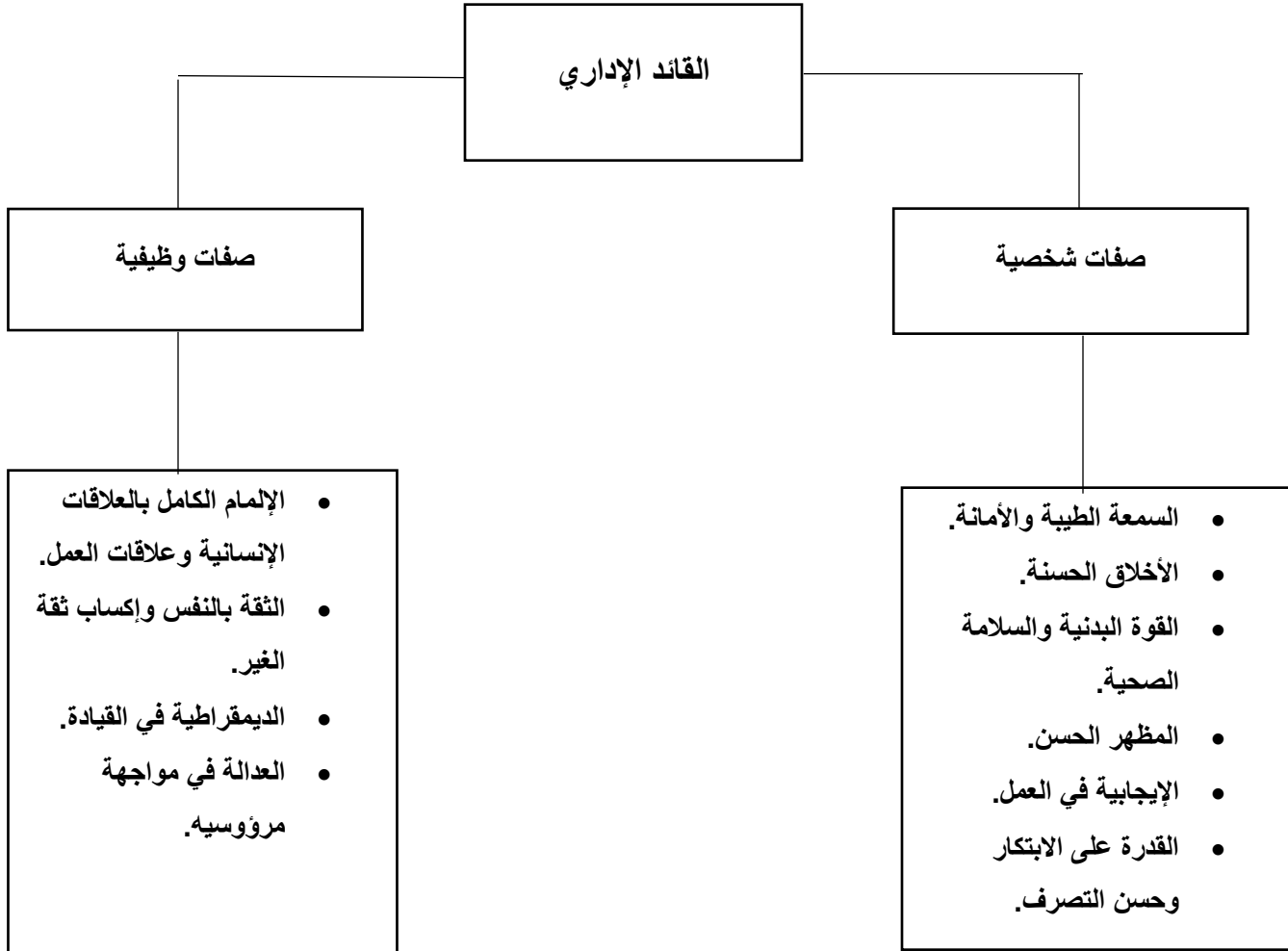
تعرف القيادة على أنها دور جماعي لان ليس من الممكن على الشخص أن يكون قائدا لوحده, ولا يستطيع ممارسة القيادة إلا من خلال مجموعة من العناصر, ومن خلال التعريفات السابقة تبين لنا أن هناك ثلاث عناصر أساسية وجب توفرها حتى يمكن للشخص أن يكون قائدا وهذه العناصر هي:

- القائد.
- المرؤوسين (الأفراد).
- الهدف (الموقف).¹

1- القائد الإداري: يمثل العنصر الأساسي في تشكل القيادة الإدارية, وهو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة, فالقائد الإداري يجب أن يتمتع بمجموعة من الصفات والأدوار التي تؤهله لكي يكون الأفضل في التجمعات التي يقودها, وقد حددها الدكتور "عمر محمود غباين" استنادا إلى دراسات كل من المدعو "داني كوكس" "D.Cox" و "جون هوفر" "J.Hoover" هذه الصفات فيما يلي:²

¹ فاتن عوض الغزوي, مرجع سابق الذكر, ص.27.
² بشير العلق, مرجع سابق الذكر, ص,ص 23-27.

أ- صفات القائد الإداري:



الشكل رقم (02): يوضح العلاقة بين صفات القائد الوظيفية والصفات الشخصية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

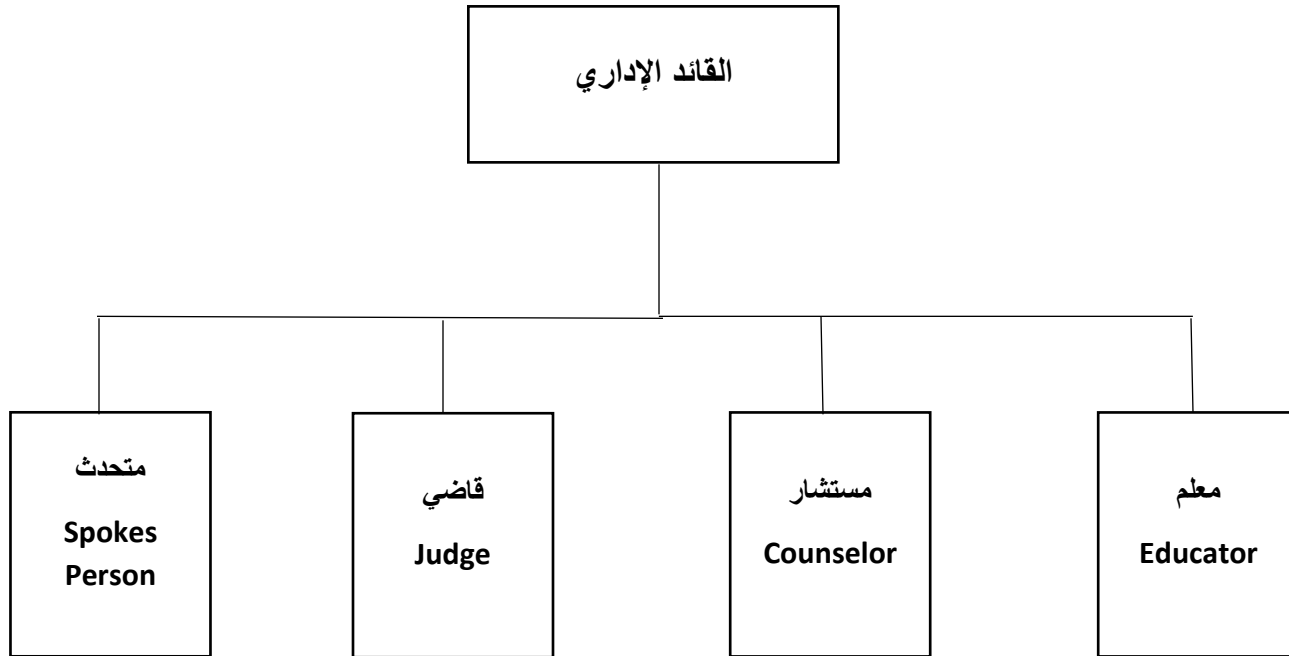
ويتم اختيار القادة الإداريين واكتشافهم حسب الدكتور "عمر محمود غباين", والدكتور "سيد عليوة" أن هذه العملية ينبغي أن تخضع لشروط صارمة.¹ وهي:

- أن يقدم رؤساء الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد لقاعدة الأقدمية على أن تأخذ بعين الاعتبار.
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة, ما يتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

¹بشير العلق, مرجع سبق ذكره, ص,ص 28-30.

- أن تعقد من حين إلى آخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب, وان يتم تقييم المترشحين خلال 06 اشهر على الأقل.¹

ب- الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري:



الشكل رقم (03): يبين الأدوار التي يقوم بها القائد.²

المصدر: فاتن عوض الغزو, القيادة والإشراف الإداري, ط1, عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع, 2010م, ص28.

2- المرؤوسين (الأفراد): لقد عرف "سميث" "Smith" الجماعة على أنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل, يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم, فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقياداتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكا لأهدافها."³

فوجود الجماعة هو شرط أساسي لوجود القيادة, لان الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف المرجوة, ووجود قائد في هذه الجماعات هو ما يميزها.

¹-بشير العلاق, مرجع سابق الذكر, ص ص 28-30.

²-فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص ص 22-29.

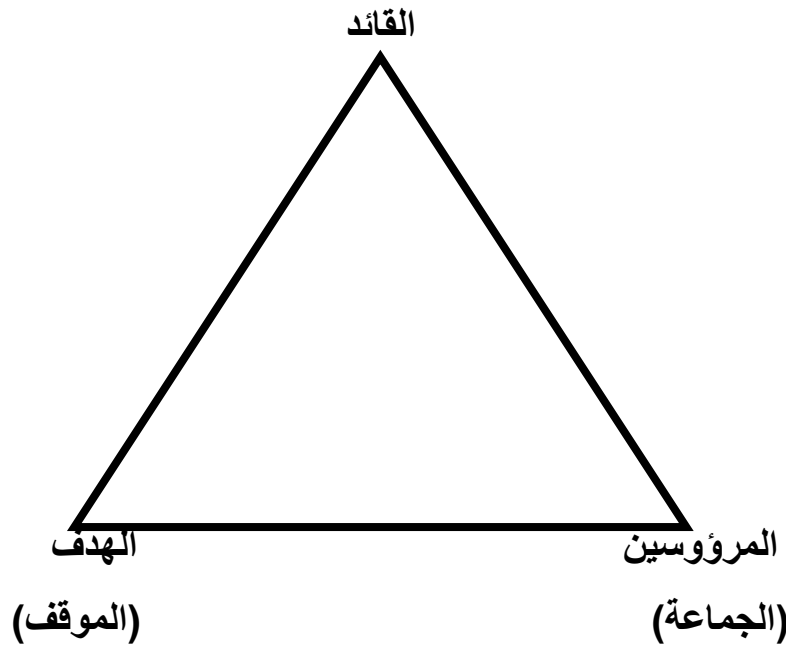
³-المرجع نفسه, ص ص 29-31.

3- **الهدف أو الموقف:** هو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من اجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة إلى الوصول إليه, ويجب أن تنتبه إلى انه من وجود أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل.

ويختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات, اذا لا توجد طريقة واحدة للتعامل مع الموقف, بل كل موقف يفرض الطريقة المناسبة للتعامل معه.¹

وعليه يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجه أو يظهر القائد في اكثر من الأحيان, ويمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف, وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.²

والشكل التالي يوضح العناصر القيادية اكثر وبشكل مبسط.



الشكل رقم (04): يبين عناصر القيادة الإدارية

المصدر: فاتن عوض الغزوي, مرجع سابق الذكر, ص27.

¹فاتن عوض الغزوي, مرجع سبق ذكره, ص,ص 31-32.

² فيصل بغداددي, مرجع سابق الذكر, ص18.

ثانياً: خصائص القيادة الإدارية.

لا بد من توافر عدة خصائص يتحلى بها القادة في العمل الإداري, لان القائد هو الأساس في التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية الإدارية أو فشلها, لان القائد يسعى وراء التغيير ويسعى إلى فعل ما هو صحيح من حيث الرؤية والإمام... الخ, وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

• التفاعل الاجتماعي:

من خلال العمل مع الجماعة والتعاون, التكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.

- **اليقظة والشجاعة:** تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط والتغلب على الخوف.¹
- **بعد الرؤية:** الرؤية تعرف على أنها تصور مستقبلي افضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
- **قوة الشخصية والسيطرة:** أي مدى التأثير في الجماعة من خلال حفزهم وتشجيعهم وإعطائهم الأوامر التي تدعم المنظمة.
- **التنظيم والتخطيط:** أي وضع خطة زمنية محددة والقدرة على تحقيقها وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية وفق خطة واقعية.
- **قوة التحمل والحكمة والذكاء:** هذه الصفات أساسية للقائد من الناحية النفسية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة, أما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات جديدة.
- **التواضع والعدل والولاء:** أي التحرر الذهني من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة, ويجب تحلي القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح المساواة وعدم المحاباة.
- **العلاقات العامة:** من خلال التماسك الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء المنظمة والاتصال بهم.
- **القيم الدينية:** من خلال الإيمان بالله والتقيد بتعاليم الدين ومراعات الضمير والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية, والمعايير الاجتماعية وإستشعار عظمة الخالق.²
- **إجادة التعبير والخطابة والحزم والحسم:** القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين, والخطابة بينهم, وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام واتباع سياسات متوازنة.

1 فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص34.

²المرجع نفسه, ص ص 35-36.

- إنكار الذات: البعد عن الأنانية وتجنب المصالح الشخصية.
- الديمقراطية في العمل: أن يكون مشاركا في اتخاذ القرارات والشورى والموضوعية.

المطلب الرابع: أساليب وأنماط القيادة الإدارية.

أولاً: أساليب القيادة الإدارية: نتناول في هذا السياق استعراضنا لمفهوم أساليب القيادة وهو ما سنقوم بتوضيحه بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1- تعريف الأسلوب: يرى "ناط" أن مفهوم الأسلوب يقدم لنا طريقة واضحة لفهم لماذا يتصرف الأفراد المختلفون في نفس الموقف بشكل مختلف عن بعضهم البعض, بمعنى آخر بان الأسلوب المميز للفرد يشمل احد العوامل المهمة في التنبؤ بسلوك هذا الفرد في المواقف المختلفة.¹

2- تعريف الأساليب القيادية الإدارة: يقصد بأسلوب القيادة الإدارية بشكل عام الطريقة المميزة لسلوك القائد في المواقف المختلفة, أو بمعنى آخر: "هي الطريقة المفصلة والمميزة التي يستخدمها القادة في إدارة التفاعلات داخل الجماعة بغيت تحقيق أهدافها, أي أن أسلوب القيادة هو الأسلوب السلوكي الذي يتبعه القائد في قيادة مرؤوسيه".²

وتعد أساليب القيادة محصلة التفاعل بين الأبعاد الأساسية للسلوك القيادي, ويقوم هذا التفاعل بدور جوهري, في تحديد فعالية القيادة, وتتمثل هذه الأساليب في أربعة أساليب أساسية للقيادة وهي:

أ- أسلوب التوجيه:

التوجيه "Directing" لقد وردت عدة مفاهيم ولكن جميعها يؤدي إلى نفس المعنى فهناك من عرفه على انه:

" إرشاد الآخرين والإشراف عليهم من اجل إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وإنجاز كل فرد ما هو مطلوب منه, والتوجيه ضروري في المنظمات لأنه هو الذي يدعم الخطط."³

ويتضمن هذا الأسلوب زيادة السلوكيات التوجيه وإنخفاض سلوكيات المساندة, حيث يركز القائد تواصله مع المرؤوسين على تحقيق الأهداف, ويقدم لهم التعليمات حول كيف ومتى وأين يجب تحقيق الأهداف, ويفرد القائد بالإشراف الدقيق والمستمر على عمل المرؤوسين, للتأكد من كفاءة أدائهم والتزامهم بطريقة العمل التي حددها لهم.

¹ محمد سعد محمد, أساليب القيادة ووضع القرار, ط1, القاهرة, ابراك للطباعة والنشر والتوزيع, 2010م, ص86.

² المرجع نفسه, ص 94.

³ فانتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص 156.

ب- أسلوب الرعاية:

يتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات التوجيه وسلوكيات المساندة معا, حيث يتركز القائد تواصله مع مرؤوسيه على كل من تحقيق أهداف الجماعة وإشباع الحاجات الإجتماعية والوجدانية للمرؤوسين.

ج- أسلوب المساندة:

يتضمن هذا الأسلوب زيادة المساندة وانخفاض سلوكيات التوجيه, حيث لا يعطي القائد تحقيق الأهداف كثيرا من الاهتمام, ويعطي القائد للمرؤوسين فرصة التحكم في كيفية تحقيق الأهداف, لكنه يبقى موجودا لمراجعة أي مشكلات**** للمرؤوسين.

د- أسلوب التفويض: يقصد بالتفويض: "إعطاء السلطة من إداري لآخر, أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة, وفي الإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عليها, فالمدیر الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته, ولكنه يمنح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد.¹"

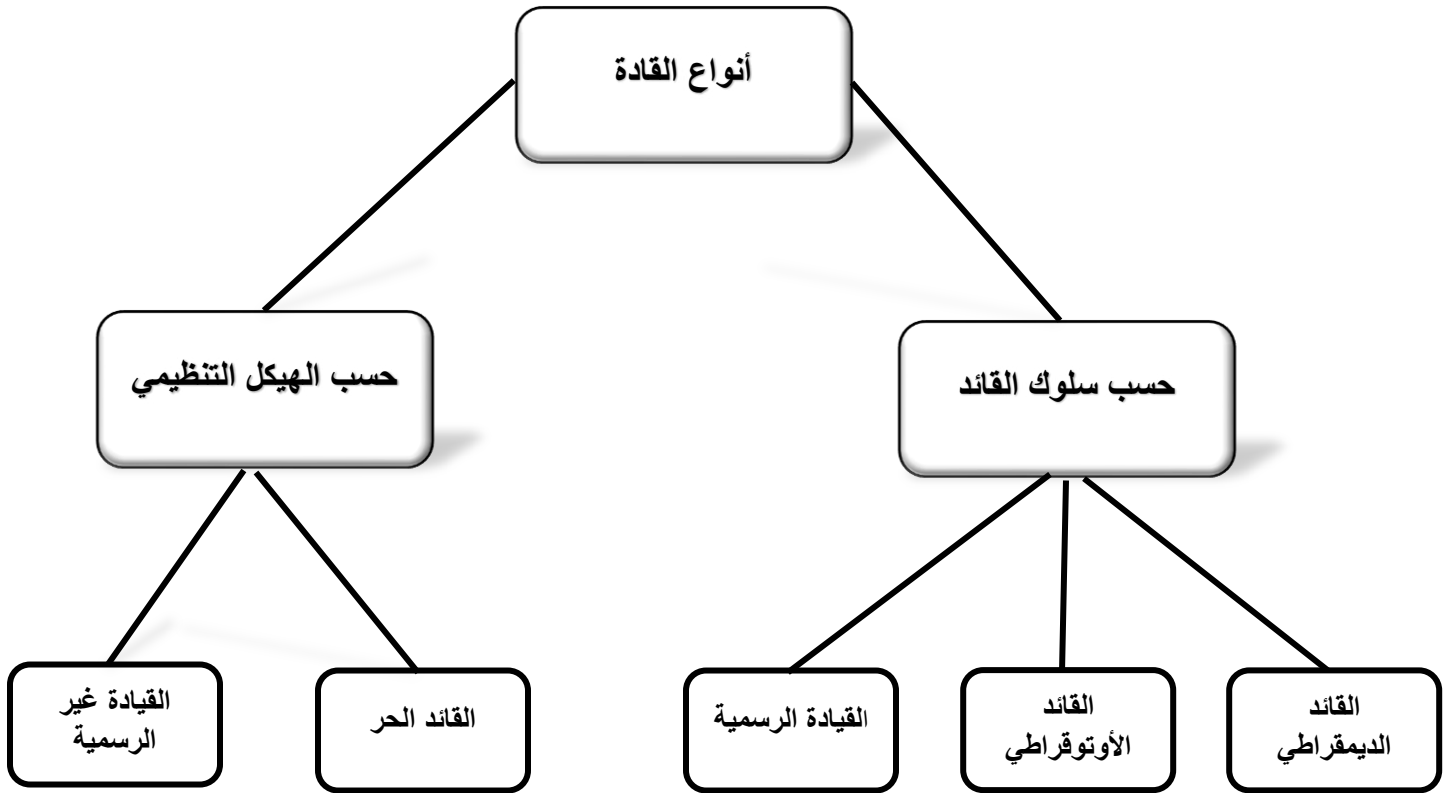
ويتضمن هذا الأسلوب انخفاض سلوكيات المساندة وانخفاض سلوكيات التوجيه معا, حيث لا يترك القائد مسؤولية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف للمرؤوسين, ويقلل اشتراكه في عمليات التخطيط والضبط وتوقيع الأهداف.²

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية:

لقد عرفنا القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين (أفرادا وجماعات) من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة ويمكن تصنيف القيادة إلى مجموعتين, حسب سلوك القائد المتبع, وحسب الهيكل التنظيمي.

¹-محمد رسلان الجبوسي , جميلة جاد الله , مرجع سبق ذكره , ص119.

²محمد سعد محمد, مرجع سابق الذكر, ص161.



الشكل رقم (05): يوضح أنواع القادة

المصدر: فاتن عوض الغزوي, مرجع سابق الذكر, ص153.

(1)- القيادة حسب سلوك القائد:

• القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):

القيادة الديمقراطية عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعمل على تفويض سلطاتها للمرؤوسين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات, فهذا النوع يهتم بالعلاقات الإنسانية من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة وإشباع حاجاتهم و رغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة.¹

¹فاتن عوض الغزوي, مرجع سابق الذكر, ص135.

يحد هذا النمط من التفرد من الراي في يد شخص واحد, ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بها, ويفوض السلطة لمروسيه.¹

ومن مزايا القيادة الديمقراطية:

- ✓ في ظل القيادة الديمقراطية يتم مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية صنع القرارات واتخاذها, والتطرق أيضا إلى وجهات النظر وانتقاداتهم, مشاكلهم, اقتراحاتهم, وهذا ما يخلق جو من الراحة والتفاهم بين القادة ومروسيهم, وكذلك بين المنظمة والجمهور, كما انه يخلق الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والوسطى.
 - كما تعطي الديمقراطية للمروسين القدرة على تنمية مهاراتهم, وتحسن الاتصال فيما بينهم, وبالتالي تسهل عملية القيادة في تفويض السلطة وتوزيع المهام.
 - ✓ كما تعمل الديمقراطية أو النمط الديمقراطي في تسيير المنظمة على زيادة المشاركة في عملية صنع القرار واختيار القرار الصائب, وبالتالي تدفع بذلك على تحسين نوعية القرار.²
- القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية:

وهي القيادة التي يكون تمرکز السلطة والقرار بيد شخص واحد, ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.³

تعني الأوتوقراطية: "خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة ومحاولة المدير إلى إخضاع كل أمور المنظمة تحت سلطته, وأيضا استغلال سلطاتهم الرسمية للضغط وإجبار المروسين لإنجاز العمل."⁴ أي هو الأمر والناهي في نفس الوقت.

وبالرغم من اعتبار البعض أن الديكتاتورية أو القائد الأوتوقراطي لا يمكن له أن يسود في حكمه, إلا أن البعض يرى في هذا النمط مجموعة من المزايا والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ يناسب هذا النمط أو احد أشكاله بعض المواقف لان هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي أكدت أن الموقف هو الذي يحدد نمط القائد المتبع, وخصوصا اذا استخدمت بحكمة ومن هذه المواقف كما ذكرها "همبلين" "Hamblin" وستناتون "Stanton" وهي أوقات الأزمات والفوضى والغضب.

¹بشير العلاق, مرجع سابق الذكر, ص22.

²فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص ص 136-137.

³يوسف مسعداوي, مرجع سابق الذكر, ص151.

⁴فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص141.

✓ إن هذا الأسلوب يعتبر ناجحاً من بين الأساليب الأخرى للقيادة, لأنه بحسب الدراسات والأبحاث اثبت هذا الأسلوب نجاحه مع الأشخاص الذين لا يستجيبون للكلام الهادئ.¹

وبالرغم من إثبات هذا النمط أو الأسلوب في تحمله مع بعض المواقف بات لا يخلو من بعض السلبيات والمساوي, ومن بينها:

- ✓ ظهور نتائج سلبية في العمل.
- ✓ إضعاف عزيمة المرؤوسين وحجم العمل.
- ✓ التهديد واستخدام العقاب.
- ✓ قتل عنصر الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين بسبب خوفهم من الخطأ.
- ✓ نشوء جماعات غير رسمية من التابعين والمرؤوسين التي تؤدي إلى المظاهرات والاعتصام للتعبير عن آرائهم.

• القيادة الفوضوية (التسيبية)*

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم, لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة, أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة, أو لنوع من اللامبالاة.² ويشير هذا النوع من القيادة إلى:

- ✓ عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على المرؤوسين.
- ✓ إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعرهم بان القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم, فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات انهم عند حسن ظنه.
- ✓ هذا النمط يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمنظمات العلمية ومراكز البحث العلمي, حيث يترك هذا الأمر للعلماء الذين يمتلكون حرية البحث وإجراء البحوث والتجارب.
- إلا أن هذا النوع الأخير لا يخلو من العيوب والسلبيات التي تركته محل انتقاد, ومن بين هذه العيوب ما يلي:

- ✓ عمومية التعليمات وعدم الاستقرار.
- ✓ محاولة فرد من المرؤوسين السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود تردعه.
- ✓ الفرد الذي يعمل بحرية لا يكون راضياً لان الحرية الزائدة تؤدي إلى تنازلات عكسية.

¹سامية زيتوني, أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية, مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية, ع19, جامعة عنابة, ص164.

*- يطلق على هذا النوع تسميات عديدة منها (القيادة الحرة, الفوضوية, المتساهلة, القيادة غير الموجهة)²بشير العلق, مرجع سابق الذكر, ص22.

- ✓ افتقار المجموعات إلى الضبط وعدم وجود ضوابط تنظيم لدى الأفراد.
- ✓ إهمال المرؤوسين للواجبات المطلوبة منهم.¹

النمط الفوضوي	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي
<ul style="list-style-type: none"> ● الحرية ملك للجماعة والتفرد في إنجاز القرارات. ● يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تتطلب، ولا يأخذ أي دور في مناقشة العمل. ● عدم تدخل القائد في تقرير المهمات وفريق العمل. ● مشاركة نادرة في النشاط. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقرير عن طريق الجماعة والقائد. ● تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي يحتاجها القائد، فيقترح أكثر من بديل. ● الأعضاء يختارون من يعملون معهم بحرية وتقسيم العمل يترك للجماعة. ● القائد موضوعي وعقلاني وواقعي يقبل النقد ويحاول أن يكون عضوا منظمًا. 	<ul style="list-style-type: none"> ● السياسات التي يقدرها المدير منه. ● مراحل الفعاليات وأساليبها. ● تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير، فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير. ● يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل.

الجدول رقم (03): يوضح المقارنة بين الأنماط

القيادية الثلاث.

المصدر: فاتن عوض الغزوي، مرجع سابق الذكر، ص 149.

(2)- القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

¹فاتن عوض الغزوي، مرجع سابق الذكر، ص ص 147-148.

يمكن تقسيم القادة حسب الهيكل التنظيمي إلى نوعين رئيسيين هما:
القيادة الرسمية وغير الرسمية.

أ- القادة الرسميون:

يعرف: "وليام سكوت" "William Scott" أن القائد الرسمي انه: "الشخص الذي يعين من اجل الخدمة في مركز رسمي كقائد للمنظمة."¹

وتعني القيادة الرسمية نتيجة السلطة التي تمنح للقائد في تسيير أعمالهم من توجيه, وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي من خلالها يستطيع أن يؤثر على سلوك الأفراد أثناء تواجدهم في العمل.

ومن سلبيات هذا النمط في التسيير والذي تعرض للعديد من الانتقادات من بعض الكتاب السلوكيين ما يلي:

- ✓ أصحاب هذا النمط نظروا إلى سلطة القائد الرسمي من جانب واحد وهو الجانب الرسمي.
- ✓ ركز أصحاب هذا الاتجاه على تحقيق أهداف الإدارة دون الاهتمام بالمرؤوسين.
- ✓ خلطوا بين السلطة الرسمية للقائد والتي تكمن في مركزه وبين قدرات القائد الشخصية والمهارات.²

ب- القيادة غير الرسمية:

القائد غير الرسمي: "هو القائد أو الشخص الذي يعمل داخل الجماعة ويمارس أعمال قيادية دون أن يكون له منصب رسمي, ويتم اختيار القائد غير الرسمي بناء على قرار الجماعة, لانهم يعتقدون أن هذا الشخص يمتلك مهارات وخبرات تؤهله للقيام بذلك, وقد يساعدهم بفضل مزاياه على اتباع رغباتهم وحاجاتهم."³ فلذلك يقبلون أوامره ويطبقونها.

وقد يكون تأثير سلبي على المجموعة من خلال:

- ✓ اقتناع المرؤوسين بان القائد هو الشخص القادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ كون هذه الجماعات غير الرسمية تنشأ من تلقاء نفسها, أي لا وجود لتنظيم رسمي لها.

¹فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص151.

²المرجع نفسه, ص ص 152-153.

³المرجع نفسه, ص 153.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

إن تعقد ظاهرة القيادة باعتبارها ظاهرة إجتماعية حسب بعض المفكرين والباحثين في هذا المجال, وخلال فترة زمنية طويلة استدعى بهم إلى الانشغال في هذا الموضوع وإصدار آراء كبيرة, وتقديم بحوث عديدة حولها للوقوف على طبيعتها ومقوماتها وأسبابها, ولقد أسفرت هذه البحوث إلى نتائج وحقائق بين ما هو منافي ومعارض ومؤيد, مما يتوجب علينا عرض أهم النظريات الأساسية المفسرة لظاهرة القيادة في شكل ثلاث تقسيمات وهي كالتالي:

المطلب الأول: النظريات التقليدية (الكلاسيكية).

نتناول في هذا المطلب بعض وأهم النظريات التقليدية أو الكلاسيكية التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة, وتتمثل فيما يلي:

أولاً: نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory).

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر مفادها أن القيادة لها خصائص, وسمات شخصية تجعل منهم الاختلاف عن باقي الأفراد, مما تؤهلهم في الانفراد لان يكونوا قادة, بحيث وحسب دعائها فان القيادة تقوم على أساس الوراثة أي أن القادة (يولدون ولا يصنعون), نظراً لامتلاكهم لمواهب فطرية عظيمة, قد لا يمتلكونها جميع الناس وهذه السمات تؤهله لان يكون قائداً أياً كان الموقف.¹

إلا أن هاته الأخيرة لم تسلم من الانتقادات الموجهة لها, باعتبارها لا تؤخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم, وهذا ما سيشكل عوامل الضعف, لان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون الآخر.

ثانياً: نظريات السمات (Trait Theory).

انطلاقاً من مبدأ نظرية الرجل العظيم القائمة على الاعتقاد بان الشخص يولد ومعه خصائص القيادة, بمعنى أن القادة يولدون ولا يصنعون واعتبار أن الصفات القيادية موروثية وليست مكتسبة, وعليه فان هذه النظرية ركزت على المعايير والخصائص الشخصية للقائد.²

اعتمد أصحاب هذه النظرية على دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقيادة على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة فأبي موقف, ومن أهم هذه الدراسات نجد:

1- دراسات " رالف ستوغديل " "Stogohill Ralph"

¹فاتن عوض الغزوي, مرجع سابق الذكر, ص74.

²محمد رسلان الجوسي, جميلة جادالله, مرجع سابق الذكر, ص140.

من خلال تقييمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من الإنسان ما قائدا ناجحا بين عامي (1904-1947) توصل إلى إن أهم هذه الصفات هي:

- **المقدرة:** وتحقق فيها الذكاء وطلاقة اللسان, واليقظة والعدالة.
- **مهارة الإنجاز:** وتتحقق فيها الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على الإنجاز ببراعة.
- **تحمل المسؤولية:** تتطلب الثقة بالنفس, المثابرة, الرغبة في التفوق والطموح.
- **المشاركة:** تتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية, والقدرة على التكيف.
- **المكانة الاجتماعية:** تتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه.
- **القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين, وقدرة تحقيق أهداف التنظيم.¹

2- دراسة "ديفيد" "Kitt Davis".

قام بتحديد اربع سمات تميز القائد الناجح (1972) وهي:

- الذكاء.
- النضج الاجتماعي وسعة الأفق.
- ذاتية الدوافع والاهتمام بالإنجاز.
- العلاقات الإنسانية.

3- مزايا نظرية السمات:

أنها تخضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين أفراد مجموعته, بحيث يمكن أن يكون في المقدمة عند اختيار قائدا لها وبإلقاء الضوء على السمات المختلفة, نستنتج على أنها تنقسم إلى قسمين:
سمات فطرية كالذكاء والقدرات الجسمية وهي سمات توجد لدى القائد أثناء توليه المركز القيادي.

* - رالف ستوغديل ولد في 29 أغسطس 1904, في أوهايو توفي في 08 يوليو 1978, نشر أول مقال له على القيادة والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة, مساهمات أبحاثه تكونت من أكثر من 50 مقالة تستند إلى البيانات الأصلية, و16 كتاب ودراسة. 1 يوسف خوني, مرجع سابق الذكر, ص ص 29-30.

سمات مكتسبة يمكن للقائد اكتسابها بعد توليه المنصب.¹

4- نقد نظرية السمات:

الذكاء لا يضع قائدا لوحده بل هو المهم صلة القائد مع جميع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي والمتغيرات النفسية السائدة.²

تجاهلت هذه النظرية الطبيعة الموقفية, بمعنى أنها لم تعطي أهمية بالغة لأثر عوامل الموقف في القيادة, ولأن السمات الواجب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع المطلوب شغله وعلى الموقف الذي يعمل فيه القائد.³

المطلب الثاني: النظريات الحديثة.

نتناول في هذا المطلب اهم النظريات الحديثة التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: النظرية الموقفية.

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بان أساس خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل بخصائص وسمات نسبية ترتبط لموقف قيادي معين.⁴

ويرى أصحاب هذه النظرية ومؤيدوها بان الفاعلية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد, ومن ابرز هذه النظريات ما يلي:

1/ نموذج "فريد فيدلر" "Fred Fiedler".

الأمر الأول: وصف القائد لمروؤوسيه الأقل تفضيلا عنده, فقد يصفه القائد بانه جيد عندها يمكن أن نقول أن القائد يهتم بمروؤوسيه, واذا ما وصفه بانه غير جيد نقول أن القائد يركز على المهام.

الأمر الثاني: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاث التالية:

- علاقة القائد بمروؤوسيه جيدة أو سيئة.
- هيكله المهام قد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة.
- قوة القائد قد يكون قويا أو ضعيفا.⁵

¹ محمد رسلان الجبوسي, جميلة جاد الله, مرجع سابق الذكر, ص, ص 142-143.

² فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص 77.

³ يوسف خوني, مرجع سابق الذكر, ص 33.

⁴ محمد رسلان الجبوسي, جميلة جاد الله, مرجع سابق الذكر, ص, 143.

⁵ بشير العلق, مرجع سبق ذكره, ص, ص 44-45.

2/ مزايا النظرية الموقفية:

لقد أسهمت هذه النظرية بشكل واضح في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد الخصائص. ونظرية الموقف لا تعني أن الموقف وحده الذي يخلق القائد وإنما تعني أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف.¹

3/ نقد النظرية الموقفية:

يتضح أن هذه النظرية من أكثر النظريات توضيحا واقرب إلى الصواب والواقعية لتفسير ظاهرة القيادة التي تتطلب حدا مناسباً يتوفر في كل من العناصر السابقة حتى تقترب من وجهات النظر المتباينة في تحديد القيادة، كما أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية وخارجية.²

ثانياً: النظرية التفاعلية:

هذه النظرية عبارة عن التوفيق بين نظرية السمات والنظرية الموقفية على اعتبار أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، وهذا التفاعل يتحقق بتكامل بين المتغيرات وتفاعل ثلاث عوامل هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة.³ ومن أهم الإسهامات والأبحاث في النظرية التفاعلية نجد:

1- إسهامات " سانفورد " Sanford" المتعلقة بالأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحليل وتحديد مكانة ووضع الجماعة ومدى ملائمتها لعمل ما بغية تمكين القائد من التفاعل معه، وأهم هذه الأبعاد والخصائص:

- الأفراد العاملون: من خلال عددهم، مدى استقرارهم، مدى مهاراتهم، والمستوى العلمي والقيم لديهم.
- المناخ التنظيمي: يقصد به البيئة الداخلية التي يعمل في أطرها العاملون، أي كلما كان المناخ خالياً من مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق الذكر، ص146.

² يوسف خوني، مرجع سابق الذكر، ص35.

³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق الذكر، ص147.

- الاختلاف بين الأفراد: يرجع هذا الاختلاف في الآراء حول مختلف الاقتراحات والتعليمات, هنا يبرز در القائد كموجه لتوحيد الآراء.¹

تقييم النظرية التفاعلية:

لقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الإدارية, حيث لم تنكر إنجازات نظرية السمات والموقفية, وبهذا المعنى تكون النظرية التفاعلية قد أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد والمرؤوسين.²

ثالثاً: نظرية السلوك "Behavioral Theory"

توجه الباحثون إلى الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد, ويعرف سلوك القائد على انه التصرف الذي يظهره القائد في موقف معين من خلال تنفيذه لواجباته ومهامه, وهذا السلوك أو التعامل يمكن أن يكون تعاملًا بحزم أو لين.³

1/ إسهامات "تاتينيوم" و "شميدت" (استمرارية القيادة)

قام الباحثان بعمل نموذجي لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمختلفة فيما يتعلق باستخدام سلطته في عملية اتخاذ القرار, ومقدار الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه أو التابعين, وقد بنى الباحثان نظريتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار....

والنموذج الذي طرحه الباحثان يحدد طرفي لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات, ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على الانفرادية في اتخاذ القرار (الأسلوب تسلطي في القيادة) وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات للمرؤوسين.⁴

2/ إسهامات "ليكرت":

تقوم نظرية "ليكرت" على اربع نظم أساسية تدرج من نظام(01) إلى نظام (04) وهي على النحو التالي:

1/ نظام 01: المتسلط الاستغلالي ويمثل الاتجاه الكلاسيكي.

2/ نظام 02: المتسلط العادل ويمثل العلاقات الإنسانية.

¹ يوسف خوني, مرجع سابق الذكر, ص36.

² محمد رسلان الجيوسي, جميلة جاد الله, مرجع سابق الذكر, ص148.

³ فاتن عوض الغزو, مرجع سابق الذكر, ص78.

⁴ محدد رسلان الجيوسي, جميلة جاد الله, مرجع سابق الذكر, ص ص 148, 149.

3/ نظام 03: الديمقراطي الاستشاري ويمثل الاتجاه السلوكي.

4/ نظام 04: الإدارة الجماعية التشاركية ويمثل النموذج الذي يدعو له.¹

المطلب الثالث: النظريات المعاصرة.

إن المنظمات اليوم تعيش تطورات جد حديثة, وحيث زاد عنصر المنافسة وهذا ما تطلب من القادة جهدا إضافيا لمواكبة هذه التطورات لضمان تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها, حيث مازالت الأبحاث مستمرة في جميع المجالات ولا سيما الجانب الإداري الذي لقي اهتماما كبيرا من الباحثين والمفكرين للخروج بنظريات معاصرة.

أولا: القيادة السحرية: "Charismatic leader Ship"

هي قيادة تمتلك مواصفات وقدرات قيادية وشخصية عالية ومؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق من الحماس في تحقيق أهداف القيادة, ففي التاريخ الحديث والقديم ظهر الكثير من الأسماء القيادية التي تمتلك صفات سحرية.²

ومن اهم هذه الصفات:

- العمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الولاء والانتماء.
- تنفيذ الأوامر وطاعة القادة.
- وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين.

ثانيا: قيادة تحويلية أو تبادلية " Transformational And Transactional Leadership " Theories.

تدل الإشارة إلى إسهامات هذه النظرية في تفسير القيادة الإدارية لابد من التطرق إلى معنى ومفهوم القيادة التحويلية, حيث تعرف على أنها: " مستوى متطور من القيادة السحرية واشمل منها وسميت التحويلية لان القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمنظمات إلى مستويات اعلى وارقى من حيث الأداء والإنتاج." ³

أما التبادلية فتعمل على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم وتنظمهم من خلال المهام والأدوار التي يجب القيام بها من خلال مكافئات والهيكل التنظيمي لتحقيق القيادة أهدافها.

¹محمد رسلان الجبوسي , جميلة جاد الله , مرجع سابق الذكر, ص150.

²فاتن عوض الغزوي, مرجع سابق الذكر, ص ص 96-97.

³المرجع نفسه, ص97.

وهذان نوعان من القيادة مكملان لبعضهما، فالتبادلية تمثل الحجر الأساس لقيادة التحولية، لان القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات والبيئة المعاصرة لوحدها، ولكنها تعتمد على التحويلية كونها هذه الأخيرة أيدت التغيير، حيث تسعى إلى تغييرات في المستويات الإدارية فليها رؤية مستقبلية تهتم بالتحفيز وتنمية مهارات الفرد ونمو المنظمة وعلى تغيير الواقع.¹

¹ فانتن عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تحديد مفهوم القيادة الإدارية من خلال الإطار النظري و المفاهيمي مع إسهامات رواد الفكر الإداري التي قدموها لنا، لتعريف هذه الظاهرة الإدارية الدخيلة على هذا المجال, كما تطرق هذا الفصل إلى اختلاف وتوافق في وجهات النظر فكل منهم قدم تعريف لمصطلح القيادة حسب الزاوية التي نظر منها إليها , وهذا راجع بطبيعة الحال إلى إختلاف تخصص المهتمين بهذا الموضوع , إلا أن هناك إجماع بين أغلب المفكرين على أن القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين بتوجيه جهودهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة عامة وأهداف الموظفين خاصة على حد سواء وأن القائد الإداري هو ذلك الشخص الذي تطوع الناس لكي يتبعوا الأهداف الذي يسطرها وذلك لإملاكه مهارات تخوله لقيادة المنظمة نحو الافضل .

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

يعتبر مصطلح الأزمة من المفاهيم الواسعة إنتشارا في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس جميع نواحي الحياة بدءا من الأزمات التي يمر بها الفرد مرورا بالأزمات التي تمر بها المؤسسات وإنتهاءا بالأزمات التي تمر بها الدول.

حيث أصبحت كل المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار أهمية الإشارات التي تنذر بحدوث أزمة وتعمل على تتبعها ومعالجتها قبل وقوع الأزمة ، وذلك لمدى خطورتها وتهديدها لمصالح المنشأة وتشويه صورتها أمام الجماهير و قد تؤثر على إستمرارية تلك المؤسسات ، لذا تعمل هذه الأخيرة على إيجاد سبل وآليات لمواجهة وإدارة تلك الأزمات و العمل على تحويلها إلى نقاط قوة في صالح تلك المنشأة و التحكم فيها والحد من تبعاتها و أثارها السلبية.

وعليه سنتناول هذا الفصل من خلال مبحثين:

-المبحث الأول: مفهوم الأزمة .

-المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات .

المبحث الأول: مفهوم الأزمة

حيث تعددت أنواع الأزمات وإختلفت أسبابها ، ويوجد الكثير من الرواد في علم الإدارة اللذين أبدعو في هذا المجال وأعطوا لنا تعاريف ومفاهيم تخص كل من الأزمة كمصطلح على حدا وسنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الأزمة

-أولاً: لقد تعددت تعاريف مصطلح الأزمة وإختلفت معانيها نظراً لإختلاف الزوايا التي نظر من خلالها العلماء ، فكل عالم قدم مجموعة من التعاريف الخاصة بالحقل الذي ينشط فيه ، لذا سنتطرق إلى تعريف الأزمة كما يلي :

-تستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما : (wet-Ji) تعبر "wet" عن الخطر ، و "Ji" تعبر عن الفرصة التي يمكن إستثمارها من خلال تحويل الأزمة و ما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي و إيجاد حلول بناءة.¹

-يحدد قاموس "Webster" معنى الأزمة على أنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم أو الخلل الوظيفي.²

-أما قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنجليزية فيعرف الأزمة على أنها نقطة التحول في مرض، حياة، أو تاريخ وهي وقت الصعاب والخطر والقلق على المستقبل و أهمية إتخاذ قرار محدد.³

-تعرف الأزمة على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.⁴

-يعرف رابورت "Rappot" في (جلال عبد الخالق، 1999) الأزمة على أنها موقف مشكل يتطلب رد فعل من الكائن الحي لإستعادة مكانته الثابتة ، وبالتالي يتم إستعادة التوازن.⁵

¹-شاهر بن فهد الحارثي، بناء أنموذج للمحاكات بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية والتخطيط، السعودية، 1431هـ، ص 12.

²-قذري على عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 69.

³-المرجع نفسه، ص ص 69، 70.

⁴-محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁵-فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات، دار المسيرة للنشر والطباعة، السعودية، 2008، ص 134.

-الأزمة هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، وهي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على بقاء الناس أو المنظمات أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية.¹

-تعرف الأزمة على أنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وإختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها.²

-ويعرف مورو وكونمان (1995) الأزمة بأنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيرا سلبيا على قدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف.³

-هي موقف قدره الله عز وجل وقضاه، ويتصف بالصعوبة والشدة ومؤديا إلى الحيرة والإضطراب وإنقلاب الموازين، وتأتي بصورة مفاجئة⁴

-الأزمة هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته في وقت ضيق و قلة الإمكانيات و يترتب على تفاقمه نتائج وخيمة.⁵

-هي موقف غامض في حاجة إلى تفسير، وهي إنحراف الأداء المخطط (مايجب أن يكون) عن الأداء الفعلي ما حدث فعلا.⁶

-الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.⁷

-وتقوم الأزمة بتحول فجائي في نمط السلوك أو التفاعل المعتاد نتيجة لتفاعل مجموعة من المتغيرات أو التفاعلات التي يترتب عليها موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو

¹-عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص346.

²-محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص224.

³-فتحي محمد أبو ناصر، مرجع سبق ذكره، ص134.

⁴-محمد بولقصاص، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم العلوم الإسلامية، تلمسان، الجزائر، 2015، 2016، ص13.

⁵-ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات المفاهيم، المداخل، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

⁶-عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 246.

⁷-خالدي سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أحمد بن بلة 01، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام و الإتصال، وهران، الجزائر، 2017، 2016، ص44.

المصالح الجوهرية، مما يستلزم ضرورة إتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة ضغوط حادة هي ضيق الوقت ونقص المعلومات.¹

-كما يعرفها فليبس بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركا سريعا وإهتماما فوريا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الإعتيادي للمنظمة.²

-وكتعريف مبسط لها هي عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- التهديد ويشمل المحافظة على القيم و الموارد و الأهداف المرجو بلوغها.
- ضغط الوقت، مدى إدراك الفائدة للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.³

-يرى هامبرماس أن الأزمة هي تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد و المؤسسات و الدول و التي تحد من عملية إتخاذ القرار.⁴

-والأزمة لغة : هي الشدة و القحط ، والأزمة هو المضيق ، و يطلق على كل طريق بين جبلين مأزم، و مصطلح الأزمة (crisis) مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (kipvew) أي بمعنى لتقرر (to decide).⁵

-الأزمة هي موقف يواجه متخذ القرار و يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث و تتشابك الأسباب بالنتائج ، وتغذي بعضها الآخر . أي أنها موقف غير إعتيادي جدا يهدد أعمال وسمعة و صورة و علاقة المنظمة و يضر بجمهورها.⁶

-هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما ، إما إلى الأفضل و إما إلى الأسوء : الحياة أو الموت ، الحرب أو السلم . لإيجاد حل لمشكلة ما أو إنفجارها.⁷

¹-شاهر بن فهد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²-ربحي عبد القادر الجديلي، واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين 2006، ص12.

³-خالدي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴-المرجع نفسه، ص 43.

⁵-ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁶-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

⁷-محمد بولقصاع ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

-الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على إحتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان.¹

-الأزمة هي حالة طارئة و مفاجئة و ظرف إنتقالي أو حالة عصيبة تحدث في فترات حرجة وتولد نقاط تحول مفاجئ تهدد كيان المنظمة وتشكل تهديد صريح وواضح لبقائها كما و تنذر بوجود خطر يجب التصدي له ومواجهته بالسرعة اللازمة.²

-هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة حرجة ومؤلمة وتزداد حدة الألم عند تجاهلنا و إهمالنا للإنذارات والإشارات المصاحبة و قد ينتج عن هذا الإهمال خطر الموت و فقدان الحياة و يحتاج الأمر إلى إتخاذ قرار لمعالجة الموقف أي الأزمة.³

-الأزمة تعني تعاقب الأحداث مع الوقت على أنها نذير خطر و تعقيدات تزداد بسرعة وتتشابه ديناميكياتها مع النظام الفوضوي وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية سريعة تنتهي إلى مراحل مركبة من حالة عدم الإستقرار.⁴

ثانيا: المفاهيم المشابهة:

-سنتطرق للمفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة و الهدف منه إيضاح معنى كل مفهوم ووضعها في قلبه الخاص بغيت الإبتعاد عن خلط المصطلحات ببعضها البعض وهذا مايشكل عائقا أمام المديرين والقادة عند تعاملهم مع الأزمات و يصعب من عملية حلها ، ولذلك أدرجنا بعض المصطلحات القريبة من مفهوم الأزمة وهي كالآتي:

1-الواقعة:

-وهي تعني شيء حدث أو إنقضى أثره وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.⁵

2-المشكلة:

¹-ماجيد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

²-زيد أحمد العبادي ، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات ، ط01، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،2015، ص 85.

³-بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط01، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2009، ص 115.

⁴-قدري على عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁵-قدري على عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 78,79.

-هي عائقا أو مانعا يحول بين الفرد أو المنظمة و الهدف المرجو بلوغه، وهي تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، و المشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها.¹

3-الكارثة:

-عرف قاموس أوكسفورد 2004 الكارثة على أنها حدث يسبب دمارا واسعا ومعانات عميقة وهو سوء حظ عظيم ، حيث أن الكارثة هي أكثر المفاهيم إلتصاقا بالأزمة ، وقد ينجم عنها أزمة ، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها و تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها أضرار بشرية أو مادية أو كليهما معا.²

4-الحادث:

-يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وإنخفاض أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الإمتداد بعد حدوثه الفجائي و العنيف ، ويعبر الحادث عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله.³

-وقد ينجم عن الحادث أزمة لكنها لا تمثله فعلا و إنما تكون فقط أحد نتائجه.⁴

5-الصراع:

-يقصد بالصراع حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام المخل أو الإضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الإفتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام ، ويقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة بإعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إدارتين وتضاد مصالحهما وتعارضها ، و الصراع أقل حدة من الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف أبعاده وإتجاهاته وأطرافه وأهدافه.⁵

6-النزاع:

-يعبر عن تعارض وخلافات في الحقوق القانونية ، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه يؤدي إلى أزمة.⁶

¹-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

²-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

³-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

⁴-زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

⁵-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80، 81.

⁶-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

7-القضية:

-دائماً ما تشار تساؤلات حول التهديد الذي تفرضه القضايا كنقطة معارضة للأزمة إلا أن هناك كثير من الأمور المشتركة بين الأزمات و القضايا فكلهما تطورات تهدد المنظمة بشكل أو بآخر ، وفي كلتا الحالتين يكمن الخطر في العداءات التي قد تنتج عن واحدة أو أكثر من الجماعات لا تريد لها النجاح ودائماً ما تتفاقم المشكلة عن طريق النشر و الإعلام الذي دائماً ما يزيد من سوء الأمر و النتائج ، فالكثير من الأزمات تبدأ كقضية ولكن تتطور إلى أزمة نتيجة لإهمال الإدارة لها في بداياتها المبكرة أو نتيجة لوقوع حدث معين أدى إليها.¹

-المطلب الثاني: خصائص الأزمة :

أ-ومن أهم هذه الخصائص :

1-التعقيد و التشابك و التداخل في عناصرها و أسبابها وقوى المصالح المؤيدة و المعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف و المسببات لا تتجلي إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد و التشابك و يصعب تمييزها.²

2-نقص المعلومات وهذا يؤدي إلى عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الإتجاهات يسلك ، وماذا يخفيه له هذا الإتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.³

3-المفاجئة : تتسم الأزمات بحدوثها بشكل مفاجئ ، إما لعدم توقع حدوثها من حيث المبدأ ، أو إنه لم يتم توقع حجم الآثار الناجمة عن الأزمة ، ولم يستطع التنبؤ به و الإستعداد له ، أو لم يتم توقع توقيت الأزمة وجاءت في وقت مخالف لتوقعه على نحو يؤثر على إجراءات العمل و الحياة في المجتمع ، فيشير القلق و الإضطراب في حياة الأفراد.⁴

4-وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ، و متخذ القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية ، أو مادية ، أو إجتماعية ، أو إنسانية .⁵

5-إنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين :

وهذه المجموعة من مجموعة إدارة الأزمة وهم رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات و يتم ذلك التدريب من خلال برامج تعليمية تتعلق بالأزمات و ظروفها

¹-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 85،87.

²-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

³-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

⁴-محمد بولقصاع ن مرجع سبق ذكره ، ص 38.

⁵-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

و عناصرها و أنواعها و أبعادها ، كما يستخدم أيضا برامج للسيناريوهات التي تحاكي الواقع و يجري التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية.¹

6-جسامة التهديد :

الأزمة قد تؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الإستقرار ، وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.²

7-إن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وإستخدام وسائل غير عادية ، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة.³

8-ضيق الوقت فالحادث المفاجيء لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه و الإستجابة له وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية ، كما أن الإستعداد لا يكون كافيا للمواجهة.⁴

9-تتسم أي أزمة بالإستحواذ على الإهتمام الجماهيري لأن أي حدث تتعرض له المنظمة أو حتى المجتمع لا يتحول إلى أزمة إلا عندما يصبح شائعا و معروفا لدى الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو من جانب و وسائل الإعلام.⁵

-وبناء على ماتقدم يمكن القول أن هناك عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:⁶

- وجود خلل وتوتر
- الحاجة إلى إتخاذ القرار
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوء
- الوقت يمثل قيمة حاسمة⁷

وبعد أن تطرقنا إلى أهم الخصائص والميزات التي تتسم بها الأزمة ، سنذكر الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمة ومراحل تطورها في المطلب القادم

-المطلب الثالث : أسباب ومراحل تطور الأزمة :

¹-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.
²-نيهال فؤاد إسماعيل ، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات ، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 155.
³-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.
⁴-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.
⁵-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.
⁶-نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.
⁷-المكان نفسه ، ص 156.

أ-أسباب الأزمة:

لقد تعددت أسباب الأزمة وإختلفت و يمكن عرضها كالتالي:

1-سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة ، وينشأ سوء الفهم عادة من جانبيين أولهما المعلومات المبتورة ، و ثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها¹

وسوء الفهم يشير إلى خطأ في إستقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية² :

- ❖ قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة
- ❖ عدم القدرة على جمع المعلومات
- ❖ تداخل وتشويش في المعلومات
- ❖ عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة
- ❖ الخداع البصري في إستقبال المعلومات

2-ضعف التخطيط الإستراتيجي وذلك بعدم وضع خطة بعيدة المدى لتوقع حدوث أزمات وكيفية التعامل معها³

3-الشائعات :

تعتبر من أهم مصادر الأزمات ، حيث يتم إطلاق تلك الشائعات بشكل معين ويتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة بإستخدام مجموعة حقائق صادمة قد حدثت فعلا ولموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد ، وبالتالي فإن إحاطتها بها له من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ و بيئة تم إعدادها بشكل معين ومن خلال إستغلال حدث معين⁴

4-الإدارة العشوائية :

¹-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

²- ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

³-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

⁴-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

وتتمثل في ضعف المهارات القيادية ، وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية و الثقة بالمرؤوسين وكذا عدم قدرة الإداريين و القيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية¹

5-سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات ، حيث ينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبيين أساسيين هما :

-المغالاة في تقدير القوة الذاتية ،الثقة العمياء بالنفس.

-سوء تقدير قوة الطرف الآخر.²

6- تعارض المصالح :

وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة واضحة في قطاع السياسة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح أيضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.³

7-سوء الإدراك :

يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة ، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية ، و الذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف إتجاهه شكلا ومضمونا ويتم المعالجة في إطارها الجزئي وفي محيطها الكلي.⁴

8-الضغوط:

سواء كانت خارجية من المنافسة ، الجودة و تحقيق الغاية أو داخلية كمطالب العمال و التحديث التكنولوجي والوقت.⁵

9-إنتشار الفساد و الظلم :

¹-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

²-محمد بولقصاع، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

³-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 404.

⁴-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

⁵-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

يمثل الظلم السبب المباشر في إنهيار الكيانات الإجتماعية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الدول ، فمتى بدأ الظلم يستشري في جماعة أو منظمة فأحكم عليها بتعاقب الأزمات ، وبالخراب الذي سيفنيها.¹

10-الجمود والتكرار :

أي إستخدام أساليب مألوفة دون الإبداع مما يكبح عجلة التطور سواء للأفراد أو المؤسسة.²

11-اليأس و القنوط :

يعد اليأس بحد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية و التي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار ، لأن اليأس يسبب الإحباط فيفقد صاحبها الرغبة و الدافع على العمل ، والتطوير و التنمية ، ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي ، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة إغتراب" بين الفرد والكيان الذي يعمل فيه ، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة إنفصال بين مصلحة العامل وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.³

-إن محمد العريفي يرى أن نوعية البيئة سواء داخلية أو خارجية تعد سببا في حدوث أو تصاعد الأزمة

¹-محمد بولقصاع ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

²-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

³-محمد بولقصاع ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

أسباب الأزمات التنظيمية

البيئة الداخلية

- ✓ خصائص المديرين
- ✓ ماضي وخبرة المديرين
- ✓ الخصائص التنظيمية

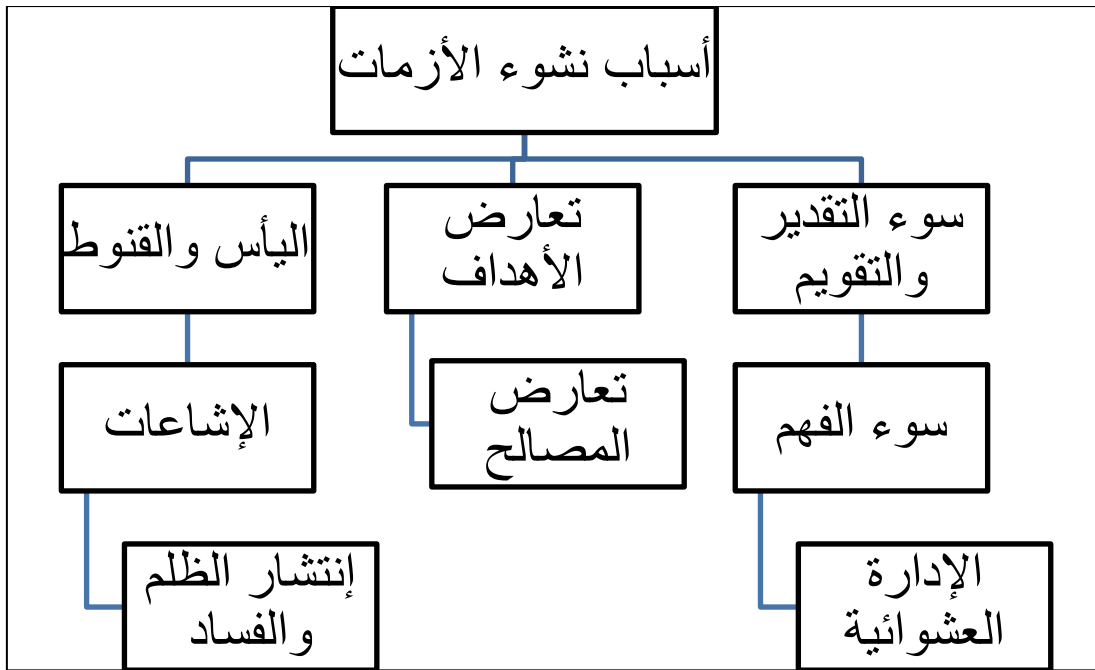
البيئة الخارجية

- ✓ المنافسون
- ✓ الموردون
- ✓ العملاء
- ✓ الضغوط الحكامية
- ✓ والضغوط النقابية
- ✓ المبادئ والقيم
- ✓ المالكون ومجلس الإدارة
- ✓ الكوارث الطبيعية

الشكل رقم (6): مخطط الأسباب الداخلية والخارجية للأزمات التنظيمية.

المصدر: خالد سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

-سنعرض أيضا مخطط يلخص أسباب نشوء الازمات :



الشكل رقم (7): مخطط يمثل أسباب نشوء الأزمات.

المصدر: محمد بولقصاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

ب-مراحل تطور الأزمة :

بمجرد حدوث الأزمة يصبح من المهم تحديدها مبكرا وفي المراحل الأولى من تطورها حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها ، وقد تأخذ الأزمة وقتا أطول لكي تصبح ماهي عليه في أرض الواقع ، لهذا فإن التحذيرات و المؤشرات المبكرة تساعد في التقليل من أثارها والإستعداد لمواجهتها.¹

-ويوجد تصنيفين لمراحل تطور الأزمة ويتمثل الأول كالآتي:

- مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.
 - مرحلة أثناء حدوث الأزمة.
 - المرحلة التي تلي حدوث الأزمة.
- أولا : مرحلة ما قبل حدوث الأزمة :

¹خبييل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ، ص

-وهي تلك الفترة التي تفسل إدارة المنظمة في إتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث تلك الأزمة وقد أطلق عليها **crisis of management**.¹

-وتقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات و الظواهر وإجراء البحوث ، و الإستقصاءات اللازمة لدراسة إتجاهات وأراء و مواقف الجماهير الداخلية والخارجية ، والتي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث الأزمة ، و هناك ظواهر إرتفاع معدلات الغثيان والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين وأيضاً زيادة شكاوي العملاء وتدميرهم قد يندر بقرب حدوث المشكلة مع العملاء.²

-ثانيا : مرحلة الأزمة :

-يطلق عليها أيضا مرحلة الخلل و الإضطراب ويقع حدث مفاجئ يبرر الأزمة ويشير إليها وذلك عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة لأن هاته الأخيرة سوف تنمو وتشتد و تتعاضم بشكل متسارع وعند عدم تمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في إتخاذ القرار المناسب فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة.³

-ثالثا : مرحلة ما بعد الأزمة :

-وتشمل مرحلتين⁴ :

1-مرحلة إستعادة النشاط :

وهي العملية التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لإدارة الأزمات لفرض إستعادة لتوازنه ومقدرته على ممارسة أعماله وترميم آثار الضرر وإعادة الأمور إلى نصابها مثلما كانت قبل الأزمة.

2-مرحلة التعلم و الإستفادة :

ويتم ذلك بالتقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث إن التعلم يعد أمراً حيويًا غير أنه مؤلم للغاية.

-وهي الفترة التي تحاول فيها المنظمة إستعادة الثقة في النظم الوظيفية والتشغيلية والهيكل التنظيمية وقد أطلق عليها "**crisis of legitimation**" ، حيث عادة ما يتم تدخل الجهات الحكومية في هذه المرحلة بغرض إدخال التعديلات في اللوائح والقواعد القانونية.⁵

¹-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص114.

²-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص123.

³-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص97.

⁴-محمد بولقصاع ، مرجع سبق ذكره ، ص48.

⁵-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 114،115.

-وهناك تصنيفين آخرين حيث وافق عليه أغلب الباحثين على أن الأزمة تمر بأربعة مراحل أساسية وهي كالتالي :

1-مرحلة نشوء وتراكم الأزمة :

عندما لا ينتبه المدير إلى خطورة الأزمة وهي ما زالت في مرحلة التحذير ، أو الإنذار ، أو يخفق في التعامل معها وإحتوائها ، فإنها تنمو وتتسع وتتعاظم آثارها وتهديداتها المتسارعة ، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.¹

2-مرحلة إنفجار الأزمة :

وتعتبر من أخطر المراحل إذ تتطور بشكل سريع وخطير نتيجة التخطيط السيء وقصور أو إخفاق صانع القرار بسبب الجهل ، الإستبداد برأيه أو اللامبالاة ، فتنصاعد الأحداث وتتداخل القوة المؤثرة فيها والساعية لإغتنام الفرص فيصعب السيطرة عليها مما يؤدي إلى صراع حتمي.²

3-مرحلة إنحصار الأزمة :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنقبت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الإنحصار و التقلص وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي أولدته الأزمة ، ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة و اللازمة أو يعمل على إستقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدققها.³

4-مرحلة إنتهاء الأزمة :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها ، وينتهي الإهتمام والحديث عنها ، إلا أنه من الضروري الإستفادة من الدروس المستفادة منها لتلاقي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.⁴

-وبعد التطرق إلى خصائص ومراحل تطور الأزمة ، سنتناول أنواع الأزمات في المطلب الموالي.

-المطلب الرابع : أنواع الأزمات :

-يمكن تصنيف الأزمات التي تمر بها المنظمات إلى ما يلي :

¹-شاهر بن فهد الحارثي ، مرجع سبق ذكره ، ص19.

²-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص58.

³-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

⁴-نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

1-أزمات المسار الطبيعي :

هي أزمات طبيعية تمر بها المنظمة مثل الأشخاص العاديين أثناء نموه وتطور حياتهم العادية ، ويمكن الاستفادة من هذه الأزمات لتجاوز أزمات مستقبلية تحدث مع اي شخص ويجب التنبؤ دائما لمثل هذه الأزمات والإستعداد لها يتم تجاوزها بتجارب وخبرات الأزمات الماضية¹.

2-أزمات الأحداث الطارئة :

هي أزمات تحدث بشكل غير متوقع في مسيرة المنظمة العادية أو في نشاطاتها تسبب أحداث طارئة تؤثر على نشاط المنظمة ، وهي تمتاز بالسرعة وعنصر المفاجئة.
-تنقسم وفقا لمصدرها إلى نوعيين² :

1-أزمات تقع بفعل الإنسان :

وتكون ناجمة عن نشاط إنساني مثل التهديد والغزو العسكري وعمليات الإرهاب من خطف وإلقاء متفجرات وقتل أبرياء وغيرها...، حيث تؤدي إلى إنهيار السدود والحرائق الكبرى للمدن والدمار.

2-أزمات بفعل الطبيعة :

وهي تلك الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني فيها مثل الزلزال والبراكين والاعاصير والفيضانات.....

-تصنيف الأزمات وفق الأسس :

1-من حيث التكرار :

-أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث ، مثل أزمة المياه في الصيف ، والأزمة الإقتصادية ، الثقة في الحكومات.

-أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة ، مثل الأمطار الأعاصير و الفيضانات³.

2-من حيث العمق :

¹-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص118.

²-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص106.

³-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33،36.

أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير وهي أزمة وليدة الظروف ، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة ، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور.¹

-أزمة جوهرية هيكلية التأثير : وهي التي تؤثر على كيان المنظمة بجميع جوانبه المادية والبشرية ، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة ، قد تصل إلى زوال تلك المنظمة.²

3-من حيث المظهر :

-الأزمة الزاحفة : وهي أزمة تنمو ببطء ، ولكنه محسوس ، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة و إنفجارها.

-الأزمة العنيفة المفاجئة : تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي.³

-الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة : وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة ويستطيع كل الأطراف الشعور بها منذ نشأتها مثل الأزمات التموينية.

-الأزمات الضمنية أو المستترة : وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري حيث تكون غامضة.⁴

4-من حيث المدة :

-أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.

-أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا إلى سنوات.

5-من حيث الآثار :

-أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.

-أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

-أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.

-أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.⁵

6-من حيث المستهدف بالإعتداء :

-إعتداء على شخصيات.

¹-شاهر بن فهد الحارثي ، مرجع سبق ذكره ، ص14.

²-المرجع نفسه ، ص 14.

³-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

⁴-المرجع نفسه ، ص34.

⁵-المكان نفسه ، ص34.

-إعتداء على ممتلكات.¹

7-من حيث الهدف :

-إرهاب الطرف الآخر.

-الإبتزاز ، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الازمة.²

8-من حيث القصد :

-أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة

-أزمات غير عمدية ، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير

-أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها مثل الكوارث الطبيعية.³

9-من حيث المستوى : تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى :

-أزمة جزئية وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة لذا تأثيرها لا يتجاوز حدود

تلك الوحدة وهي أزمات متنوعة الأسباب والنتائج

-أزمة شاملة : وهي التي على مستوى الكيان المؤسسي ككل ، ويتأثر بها جميع عناصر

المؤسسة وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها و النتائج التي أفرزتها.⁴

10-من حيث مستوى المعالجة :

-أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.

-أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنظمة وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.-أزمة دولية تتعلق

بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية لمعالجتها.⁵

ومما سبق يمكن إسقاط تلك الأزمات على المنظمات الإدارية ويمكن تصنيفها كالاتي:

-أزمة مالية : قد تجد المنظمة نفسها أمام أزمة مالية وذلك تأثرا بالبيئة التي تحيط بتلك المنظمة

،فقد تقع دولة ما في أزمة إقتصادية ويتطلب ذلك وضع بعض الإجراءات مثل سياسة التقشف،

فهنا قد تؤثر هاته السياسة على المنظمات داخل تلك الدولة ويجب على تلك المنظمات التأقلم

مع هذا الظرف و التعامل معه وقد يؤدي ذلك إلى حدوث أزمة

¹-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

²-المرجع نفسه ،ص35.

³-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص50.

⁴-المرجع نفسه، مرجع سبق ذكره ، ص50.

⁵-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

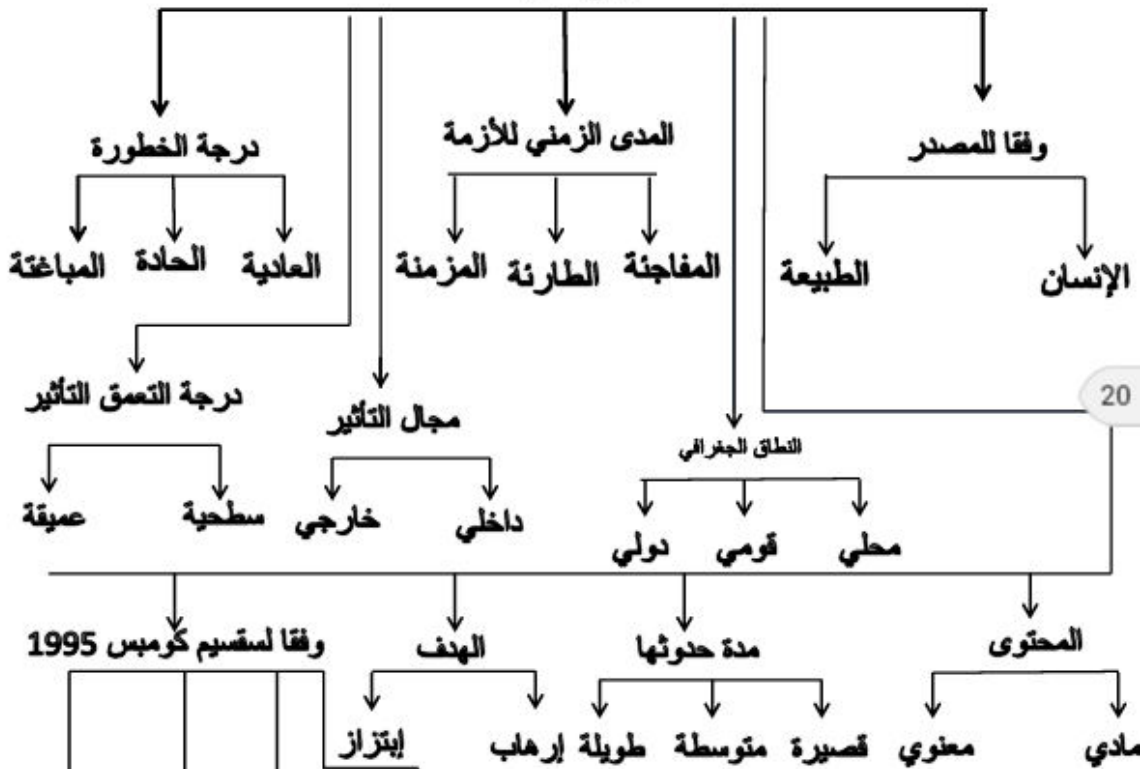
-أزمة داخلية : قد تجد المنظمة نفسها أمام أزمة مصدرها البيئة الداخلية ، فمثلا : عدم تناسق الأعمال داخل المنظمة سواءا بين الوحدات والأقسام أو الأفراد مع بعضهم البعض فهذا قد يؤدي إلى حدوث أزمة سببه سوء الإتصال ما بين هاته الأطراف.

-أزمة خارجية : وهي أزمات يكون مصدرها البيئة الخارجية أي خارج المنظمة ، ونقصد بذلك المنظمات الأخرى ، و درجة التنافس ، قد تقوم المنظمة بنشر إشاعات تمس سمعة منظمة أخرى ، فتلك المنظمة التي أطلقت عليها تلك الإشاعات قد تتأثر بها تسبب لها أزمة.

أزمة إنسانية : ويكون مصدرها الموظفين داخل المنظمة وذلك يظهر في مدى النزاعات والصراعات التي تحدث بين الموظفين وهذا قد يؤدي إلى أزمة إذا لم يتم التعامل معها في أوقات مبكرة ، كذلك معدل الغيابات والتسيب في أداء المهام كلها قد تؤدي إلى حدوث أزمة إذا لم يتم تداركها.

-أزمة تنظيمية : عدم الإلتزام بالقوانين والتشريعات.

أنواع الأزمات



الشكل رقم (8) : مخطط يعرض أنواع الأزمات.

المصدر : قدرى على عبد المجيد ، مصدر سبق ذكره ، ص106.

المبحث الثاني : إدارة الأزمات.

-سنتطرق في هذا المبحث غلى مصطلح إدارة الأزمات وذلك من خلال تعريفها وأهم المفاهيم المشابهة لها وكذا مقوماتها وأساليب إدارتها والمعوقات

المطلب الأول : مفهوم إدارة الأزمات و المفاهيم المشابهة

1-مفهوم إدارة الأزمات :

-يعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية حيث إزدادت الإهتمامات به في عصرنا الحاضر وذلك لما شهده هذا العصر من حوادث وظواهر سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ، حيث حظي هذا العلم بالإهتمامات الأكاديمية بداية من الستينات ، ولكن كانت ممارساته منذ العصور القديمة إلا أن التسمية كانت مختلفة عما هي عليه الآن كالحنكة و الدبلوماسية أو براعة القيادة.

-حيث عرفت إدارة الأزمات على أنها التعامل مع عناصر موقف الأزمة بإستخدام مزيج من أدوات المساومة بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية.¹

-إدارة الأزمات هي المهمة التي تعمل على تقليل الضرر المحتمل للأزمة على العمل ، وتساعد على التحكم في الموقف.²

-يرتبط مصطلح إدارة الأزمات بالإدارة العامة حيث يعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف الغير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع أو التنظيم الإداري والتي قد تقع تحت مسمى الأزمة أو الكارثة أو الصراع وغيرها ...، مما يدل على ما يهدد كيان الدولة أو النظام والأفراد ويحول دون أداء الخدمات.³

-هي عملية الإعداد والتقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ، وربحياتها أو بقائها في السوق.⁴

-يعني آلية هدفها الحيلولة دون نشوب الأزمة ومنع أو التقليل من إنفجارها وذلك بالوقوف على أسبابها و معالجتها.⁵

-إن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا والمتمثلة في القيادات العليا في المنظمة من خلال ثلاثة مداخل و هي : منع حدوث الأزمة ،

¹-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص104.

²-سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية ، مطابع دار الهندسة ، مصر ، 2011 ، ص106.

³-محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص221.

⁴-عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص352.

⁵-حورية معلوي ، مرجع سبق ذكره ، ص37.

الإستعداد الجيد للأزمة وقت حدوثها ، إجراءات ما بعد الأزمة أي بعد وقوعها ومدى التأثير التي خلفتها تلك الأزمة.¹

-وتعرف على أنها فن إدارة السيطرة والتحكم ، ويمكن القول إنها محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في مراحلها كلها ومواكبة مسارها وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم أو الحد من مخاطرها و أضرارها.²

-هناك من يعرفها على أنها وظيفة تختص نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها سواء في إمكانيات المؤسسة المادية ، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور ، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة.³

-وعرف عثمان إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمة المحتملة ، عن طريق الإستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات...، للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن الكفاءة والفعالية ، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن ، وبأقل التكاليف والتعلم منها وإستخلاص النتائج لمنع حدوثها مستقبلا.⁴

2-المفاهيم المشابهة :

-الإدارة بالأزمة :

حيث يقوم هذا المصطلح او المفهوم على إفتعال الازمة وخلقها على أرض الواقع ، وتعرف على أنها فعل يهدف إلى توقف أو إنقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة إستقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره.⁵

-وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والإقتصادي إلى تكريس الأزمة ، أو إلى سلوك معين بشأنها.⁶

-والهدف من إستخدام الإدارة بالأزمات هو :

-وسيلة للتمويه وإخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل.

-السعي إلى الهيمنة والسيطرة .

¹-سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص106.

²-حورية معلوي ، مصدر سبق ذكره ، ص 34.

³-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

⁴-شاهر بن فهد الحارثي ، مرجع سبق ذكره ص 28.

⁵-قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 143،144.

⁶-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص40.

-منع الطرف الآخر من الإستمرار في تحقيق نجاحاته.¹

-إدارة الخطر :

-هي عملية إتخاذ وتنفيذ القرارات التي تقلل من الآثار السلبية للخسائر التي تواجهها الأجهزة الإدارية وذلك من خلال العمل على إكتشاف الأخطار أو تميز حالات التعرض للخسائر ، وإختبار مدى جدوى الطرق المستخدمة في التعامل مع هذه الأخطار وتطويرها وإختيار الأسلوب الأفضل وتنفيذه بالطريقة المناسبة.²

-ويمكن تعريفها بأنها عملية مقننة ومستمرة للتعامل مع أنواع الخطر المرتبطة بأنشطة المنظمة ويهدف تحقيق قيمة متواصلة من كل نشاط من أنشطة المنظمة.³

-إن عملية إدارة مخاطر المؤسسة تتأثر بشكل مباشر بكيان مجلس الإدارة والافراد بالمنظمة ، ويتم تطبيقها عن طريق إطار إستراتيجية المؤسسة والتي صممت لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على كيانها ، وإدارة المخاطر وفقا وتحقيقا للربحية في المخاطرة ، ولتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان التنظيمي.⁴

-وتشمل إدارة المخاطر عدد من النقاط هي :

-ما هو الخطر ومتى يقع وأين ؟

-ماهي نتائج الخطر والأضرار التي قد يسببها ؟

-ماهي الإجراءات التي يمكن بها مواجهة الخطر؟⁵

وعلى ضوء نتائج هذه النقاط يتم العمل ووضع منهجية وسياسة سلامة سواء بزيادة الإجراءات في السلامة أو يعمل عملية الضبط و المراقبة أو كلاهما معا وتعتمد العملية على نتيجة التحليل و التقييم.⁶

-إدارة التدقيق :

-حيث تقوم هاته الإدارة بمتابعة العمل والتدقيق على مستوى الأداء والإلتزام وتشمل النقاط التالية :

¹-محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص246.

²-حورية معلوي ، مرجع سبق ذكره ، ص37.

³-عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص203.

⁴-سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص54،55.

⁵-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص137.

⁶-سليم عيسى ، إدارة شؤون الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص233.

- 1- عملية التدقيق التابعة للمنشأة والتي تقوم فيها بالتدقيق على الإدارات والفروع للمنشأة أو المؤسسة.
 - 2- عملية تدقيق معتمدة والتي تقوم فيها المؤسسة أن تكون معتمدة خارجيا مثل : EMAS.ISM code14000 / 9000 ISO. بالخضوع للتدقيق من قبل الشركات المسؤولة عن إعتمادهم.¹
 - 3- عمليات تدقيق داخلية على الصحة والسلامة والبيئة والتي تدقق المنشأة فيها على نفسها.²
 - 4- عملية تدقيق الصحة والسلامة والبيئة للمقاولين والتي تقوم المنشأة نت خلالها بالتدقيق على مقاوليها.³
 - 5- وتعتبر عملية التدقيق جزءا لا يتجزأ من نظام إدارة أنظمة الأمن والسلامة والصحة ، والسلامة والصحة البيئية والمهنية ، والذي يضمن التحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة والبيئة.⁴
- إدارة الصراع التنظيمي :

-هو ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصرعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها.⁵

ومن الأسباب أو العوامل التنظيمية المؤدية للصراع ما يلي⁶ :

- التنافس للحصول على الموارد المحددة .
- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة .
- تعدد المستويات الإدارية .
- درجة الإستقلال الوظيفي (العلاقات الإعتمادية)
- الإختلاف أو التباين في الأهداف .
- صراع الأجيال .
- عدم وجود نظام فعال للإتصال بين الأفراد أو الأقسام في المنظمة .

¹-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص139.

²-سليم عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 234.

³-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

⁴-سليم عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص235.

⁵-سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص374.

⁶-بوقرورة زوينة ، **أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، الجزائر ، 2013 ، ص36.

-إدارة الطوارئ :

حيث تقوم بعمل خطط للطوارئ بحيث تكون مستعدة لمواجهة احتمال أي حادث وتطوير تبعاته والحد من الخسائر سواء في الأرواح أو الممتلكات أو البيئة وإحتواء نتائجها السلبية ، وتشمل واجبات الطوارئ على¹ :

- ❖ وضع خطة للطوارئ تناسب المخاطر الموجودة في المنشأة .
- ❖ عمل بروفایل خاص لكل مادة خطرة ووضع أساليب مكافحتها .
- ❖ عمل التفتيش الدوري لأماكن التخزين .
- ❖ وضع برامج للتوعية .
- ❖ عمل المراجعة والتقييم الدوري للمنشأة و المواد .

-إدارة الضغوط التنظيمية :

-هي عبارة عن إتخاذ كافة الوسائل والتدابير اللازمة لتقليل حدة وكثافة الضغوط التنظيمية السلبية مع تعظيم الإستفادة من الضغوط التنظيمية الإيجابية ، ويتأتى ذلك من خلال متابعة ومراقبة الضغوط حتى لا تتجاوز الحد المقبول وذلك بما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وأهداف العاملين بها.²

-المطلب الثاني : مقومات إدارة الأزمات .

1-إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية :

-لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والإرتجالية أو سياسة الفعل و رد الفعل بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح ، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه إحتمال ضغطها.³

2-تبسيط الإجراءات وتسهيلها :

-تختلف إجراءات التعامل مع الأزمات وذلك حسب تنوع المشاكل ، فالأزمة تأتي بشكل مفاجئ ولا تنتظر لحين إستكمال إجراء إداري معين ، بل خطرها يزداد كلما كان هناك تجاهل لعامل الوقت ، فتبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ، ومعالجتها بسرعة والحد من تأثيراتها السلبية وإحتوائها.⁴

3-التخطيط الجيد :

¹-سليم عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص235.

²-سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص428،429.

³-نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

⁴-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص89

-تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم و إتجاه التعامل مع الأزمات ، فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الإرتجالية والعشوائية في إتخاذ القرارات.¹

4-تحليل الموقف الأزموي :

-يتم إجراء هذا التحليل لمعرفة أسباب الأزمات وتطورها ، ويجب إجراء تحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة وتحديد بؤر التوتر ، وأماكن الصراع وناطق الغليان ، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة ، والتنبؤ بإحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.²

5-التواجد المستمر :

-من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة ، فالتواجد يؤدي إلى إكمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.³

6-تفويض السلطة :

-هو من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات ، حيث يتيح للفريق مواجهة الأزمة وللقائد حرية الحركة والتصرف ن وفقا لما يمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه ، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد ، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة ، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد ، أو ذات الطابع الحاد.⁴

7- التنسيق الفعّال :

-لا بد من وجود إنسجام بين أعضاء فريق الأزمة وذلك من أجل توفر التنسيق الفعّال فيما بينهم.⁵

8-الوفرة الإحتياطية الكافية :

تحتاج الأزمة إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ ، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث ، إضافة إلى ما تمتلكه المؤسسة من تجهيزات

¹-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

²-نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص161.

³-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص121.

⁴-ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص93.

⁵-بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص121.

وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها و الإستفادة منها أثناء حدوث أمر طارئ وهذا ما يسهل على المنظمة المواجهة والتصدي للأزمات.¹

-المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمة :

-وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

1-إكتشاف بوادر الأزمة :

-وهي المرحلة التي تبرز فيها القدرة على الرصد المبكر للمتغيرات التي تنشأ منذ بداية الأزمة ، وتظل تتراكم وتتصاعد حتى تولد الأزمة ، وعملية الرصد هذه لا تكفي بل يجب أن ترتبط بالقدرة على التحليل و الإستنتاج ورد الفعل.²

2-الإستعداد والوقاية :

-ويتم في هذه الخطوة تدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة ، حيث يجب أن تتوفر في المنظمة الأساليب والإستعدادات للوقاية من الأزمات ، والهدف منها معالجة الأزمة قبل أن تتصاعد وتتراكم ثم يصعب حلها وإدارتها بشكل أفضل ، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الإحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث.³

3-مرحلة أثناء الأزمة :

-ففي هذه المرحلة يتم إحتواء الآثار الناجمة عن الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة الانفجار مع العمل على تقليل الخسائر إلى أقل قدر ممكن ، مع أهمية متابعة النتائج وردود الأفعال و الإستعداد للتعامل مع أية متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمة.⁴

4-مرحلة إستعادة النشاط :

-تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها :

-إستعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة المادية و المعنوية ، ومحاولة تخفيف آثار الأزمة على الأطراف المعنية ، وإعادة الأوضاع لما كانت عليه من قبل الأزمة وإستعادة مستويات

¹ -نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص162.

² -حورية معلوي ، مرجع سبق ذكره ، ص42.

³ -شاهر بن فهد الحارثي ، مرجع سبق ذكره ، ص27.

⁴ -محمد بولقصاع ، مرجع سبق ذكره ، ص127.

النشاط ، وتتطلب هذه المرحلة قدرات ومهارات فنية عالية من القادة وتخصيص أفراد محددین للقيام بالأنشطة.¹

5-التعلم :

-وهي المرحلة الأخيرة هي مرحلة ما بعد الأزمة وإنتهاؤها وفيها تقوم الإدارة بتقويم الخطط والأساليب التي إستخدمتها لمواجهة الأزمة ، بهدف إستخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية.²

-المطلب الرابع : أساليب إدارة الأزمات .

1-أسلوب إنكار الأزمة :

-تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك ، بل وتتخذ هنا المنظمة شكل الضحية وتضرب المنافسين وتعتبرهم أعداء النجاح ممن يحاولون ضرب سمعة وصورة المنظمة ، وتتسم هذه المرحلة بتعتيم إعلامي وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها.³

2-إخماد الأزمة :

-وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني مع المتسببين في الأزمة بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.⁴

3-حائط الصد :

-هنا تحاول المنظمة صد الهجمات من الطرف الخارجي للحصول على المعلومات عن الموضوع وتقييم الوضع بشكل صحيح ، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الذي يكوّن رأيا سلبيا لدى الرأي العام إلا أنها تكون أحيانا مطلوبة في الأمور الأخلاقية والقضايا المعروضة أمام القضاء.⁵

4-عزل قوى الأزمة :

-يتم تحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة ، وعن مؤيديها وذلك من أجل منع إنتشارها ، وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.⁶

¹-محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص247.

²-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص102.

³-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص70.

⁴-نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص157.

⁵-خالدي سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص70.

⁶-نيهال فؤاد إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص157.

-وقد يعتمد المسيرين والقادة الإداريين إلى بعض الأساليب لإدارة الأزمات وحلها وتتمثل كالاتي :

- عندما تكون هناك أزمة مالية فقد يعتمد القائد الإداري أسلوب خاص في تسيير الأموال بطريقة تجعله يحتوي الأزمة ويقلل من أثارها السلبية ، كتنقل الأموال مخصصة لمشروع معين يكون أقل أهمية إلى مشروع له أولوية وأفضلية لسير العمل.
- وفيما يخض الأزمات الداخلية المرتبطة بالوحدات والأقسام الإدارية وعدم التناسق فيما بينها ، فهنا على القائد الإداري أن يجد سبل الإتصال الفعال ما بين تلك الوحدات وأن يبيّن صلاحيات كل قسم وأن يفعل التعاون ما بينهم من أجل تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية.
- الإعتماد على الغدارة الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الخارجية وإعتماد تخطيط بعيد المدى للتنبؤ بالمخاطر التي ستطرأ على المنظمة والإستعداد لها ، أيضا تنوع وتحديث الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية والتغلب على الخصوم الخارجيين.
- أيضا قد يعتمد بعض القادة الإداريين والمسيرين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في حل النزاعات الصراعات وإحتوائها وإرجاع الأمور إلى ما كانت عليه .

-المطلب الخامس : معوقات إدارة الأزمات.

-ومن أهم المعوقات التي تؤثر على عملية إدارة الأزمات وفعاليتها نجد ما يلي :

- 1-البطء في إتخاذ وصنع القرارات وهذا يؤدي إلى الإحباط ، والخطأ في المعلومات ، وإنخفاض الدعم وغيرها...¹
- 2-إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع إحتتمالات لما قد يحدث وهو ما قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادة التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.²
- 3-عدم كفاية المعلومات المتوفرة وعدم إمكانية الإعتماد عليها وإرتفاع درجة الشك فيها ، والإحتمالية المتعددة لتفسيراتها المتناقضة.³
- 4-السمات الشخصية للمديرين :

والتي تتمثل في القسوة والتعالي وحب السيطرة ، وعدم تقبلهم لسماع الأخبار السيئة أو المعارضة أو الإنتقاد من قبل الآخرين ، وفي الغالب عند حدوث الأزمة عند حدوث الأزمات

¹-سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص112.

²-صلاح عباس ، إدارة الأزمات المنشأة التجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 ، ص52.

³-زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص147.

يتجهون إلى إنكارها والتقليل من أهميتها كما يتوافر لديهم شعور زائد والمبالغ فيه وزائف بالقوة.¹

5- الفشل في الإتصال مع جمهور المنظمة خاصة العملاء الخارجيين أو العاملين داخل المنظمة وأيضا رجال البيع ، ويعتبر الإتصال من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على سير الأعمال داخل أي تنظيم إداري.²

6- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.³

7- الإفتقار إلى تعريف المشكلة بشكل واضح وتحديد وقوع الإصابات وكذلك الإفتقار لمقاييس النجاح النسبي لمقدار الإستجابة حيث يجعل من الصعب تحديد أولويات الموارد بشكل منهجي.⁴

8- التظليل والخداع الذي يحدث من بعض المديرين أو أصحاب العمل في الحديث عن الأزمة ومسبباتها وآثارها ، وهذا يفقد المنظمة ثقتها ومصداقيتها لدى مختلف أصحاب المنافع والجمهور العام أيضا.⁵

9- عدم التركيز على التطوير بالقواعد والإجراءات وإنما يتم تطبيق القواعد البسيطة وجاهزة.⁶

10- عدم رغبة المنظمة في الحصول على مدخلات أو تغذية مرتدة أو أي إستفسارات من جمهورها مثل⁷ :

- أفكار الأفراد.
- الإقتراحات.
- المدخلات.
- النقد.

¹شاهر بن فهد الحارثي ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

²سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص112.

³صلاح عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص52.

⁴زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص147.

⁵سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص114.

⁶زيد أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص147.

⁷سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص113.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأزمة وذلك بالإعتماد على مجموعة من التعاريف لبعض الباحثين في هذا المجال ، حيث نلمس إختلاف مصطلح الأزمة عن المصطلحات المشابهة له ، وأيضا لتبيان مدى تمايز الأزمة عن غيرها من المفاهيم التي تقترب من مفهوم الأزمة في مدلولاتها وخصائصها ، لذا لابد على القيادات الإدارية التعامل مع الظروف الصعبة فور حدوثها وعدم السماح لها بالتغلغل والإتساع على نطاق أوسع لكي لا تصبح أزمة مستعصية الحل ويجب على القائد معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة لكي يستطيع إحتوائها وإيجاد الحلول لها ، ثم تطرقنا إلى مصطلح إدارة الأزمات حيث حاولنا توضيح كيفية التعامل مع الأزمات وماهي المراحل التي تمر بها ، وماهي معوقات التي تزيد من صعوبة التعامل مع الأزمات.

الفصل الثالث

علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات
في المنظمة

منذ ثمانينات القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار القادة ، وذلك لأثر سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم ، وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر ، حيث تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري بإستخدام السلطة الرسمية والغير الرسمية وعن طريق التأثير قصد تحقيق الأهداف المرجوة¹ .

إن عملية إدارة الأزمات في المنظمات تمثل جملة من التفاعلات والعوامل الداخلية والخارجية تتطلب تحدي كبير في مواجهة الأزمات والتعامل معها من قبل القيادات عبر تكامل تلك العوامل التي تلعب دورا كبيرا من خلال الإستراتيجيات والخطط التي تستدعي بروز دور القيادة التي من شأنها العمل على تجاوز الازمة والتعامل معها² .

-وسنتناول هذا الفصل من خلال مبحثين:

-المبحث الاول: دور القيادة في مواجهة الأزمات .

-المبحث الثاني: صعوبات التعامل مع الأزمات.

-المبحث الثالث: أزمة البطالة في الجزائر وآليات مواجهتها.

¹ -نور الهدى بن الدين، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة الإسمنت ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي اليابس ، سيدي بلعباس ، مجلة الاقتصاد والمالية ، م4 ، ع1 ، بني صاف ، الجزائر ، 2018 ، ص24.

² -محمد لمين علون ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية و مساهمتها في إدارة الأزمات ، دراسة حالتية شركة caterpillers و Johnson ، جامعة محمد خيضر ، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية ، ع4 ، بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص106.

المبحث الأول: دور القيادة في مواجهة الأزمات .

المطلب الأول: الأسلوب الديمقراطي أثناء الأزمات.

-يشير الكثير من الباحثين إلى هذا النمط على أنه الأسلوب المناسب في خلق الإبداع الإداري في المنظمات ، بحيث يتيح هذا الأسلوب للمرؤوسين الحرية الكاملة على إعطاء أفكارهم وإشراكهم في الاجتماعات وحتى الجانب التطبيقي ، حيث يعطي النمط الثقة بين القائد والمرؤوس .

-ويرى بعض الباحثين الإداريين على أن مساهمة النمط الديمقراطي يزيد في قدرة القادة في التعامل والتحكم في الأزمات الإدارية قبل الوقوع فيها ، إلا أن هناك بعض الأزمات المفاجئة تقع وحتى إن كان مخطط لتجاوزها ، وهنا يعتمد القائد الإداري خطوات وقت الأزمات ، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

1-تكوين فريق عمل وقت الأزمة: تستطيع أن تجعلهم يعملون معاً، ويقودهم القائد على أسس راسخة نحو:

- الترفع عن صغائر الأمور
- تشجيع من يستحق الثناء وتجاهل من يحاول أن يسرق الأضواء
- الإحترام
- العمل على تهدئة المواقف الثائرة
- وجود عنصر القيادة في مكونات الإدارة
- القدرة على تطوير المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم
- النظر إلى العمل بصفته مثلثاً أضلاعه: الإبداع، الطاقة، التغيير.
- المسؤولية والبحث عن الأفضل
- وضع نظام لتقييم المرؤوسين والمنظمة عامة بصفة دورية
- إشراك المرؤوسين في صنع السياسات والقرارات والعمل على تنفيذها
- تحفيز فريق العمل
- إبعاد العنف لأنه يعقد سير الأمور في المنظمة
- تصور بما يدور في أذهان فريق العمل في المنظمة¹

2-تحديد الاهداف وقت الأزمات :

¹-نور الهدى بن الدين، مرجع سبق ذكره، ص30.

إن القائد الإداري لا يستطيع قيادة مروسيه إلا بتحقيق آمالهم ، حيث يعتبر القائد الديمقراطي على أن السفينة التي تبحر بلا هدف لا تنال ثقة راكبيها ولاطاقمها إلا مع قائد ديمقراطي نزيه في عمله

-إكتشاف وتوجيه أهداف المرؤوسين خاصة والمنظمة عامة.

-عدم تجاهل تصورات الافراد للمستقبل والنهوض في مساعدتهم، حيث قال الفيلسوف "ألفريد نيومان" (لا يعرف معظم الناس مالذي يريدونه تماما كي يبلغوا حاجاتهم متأكدين دائما من إحتياجاتهم لتلك الحاجات). حيث أن الطريق الواضحة والمحددة معالمها أفضل ما يوصل إلى الهدف المحدد

-عدم تجاهل الازمات السابقة وجعلها كمصدر لتغذية ومواجهة الازمات اللاحقة

-جعل الاهداف المرجو تحقيقها في المنظمة واقعية وذلك لحل المشاكل

-التركيز على الاهداف الفعالة بحيث لا يسمح القائد الديمقراطي أن تشب الحرائق بل يستدعي توظيف كل طاقاته لإخمادها¹

3-التخطيط الوقت أثناء الأزمات :

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ، حيث يعتمد القائد الديمقراطي على عملية التخطيط كوسيلة أساسية وركيزة في قيادة المنظمة ، ولا شك ان قدرة الأسلوب الديمقراطي في إعطاء الثقة الكافية للأفراد وتحفيزهم على التنبؤ وإستخراج معلوماتهم المخزونة وطاقاتهم وإشراكهم في عملية التخطيط لمواجهة الازمات²

-حيث يلعب القائد الديمقراطي دورا هاما في إستغلال الوقت اثناء الازمات كنتيجة حتمية والعمل على التخطيط ووضع هيكل إستراتيجي قبل وأثناء وبعد الأزمة

-ولا شك أن القائد الفعال الإبداعي يعمل على إستغلال الوقت في كتابة الافكار الإبداعية والحلول وتسجيلها بدل الإعتقاد على الذاكرة وهذا هو مصدر سلاح القائد الفعال

-المرونة في التخطيط وترتيب الأعمال لتسهيل أدائها³

4-رفع المعنويات :

إن القائد الديمقراطي يعمل على جعل الموظفين على معنويات مرتفعة حتى يمكن لهم من إستغلال أفكارهم وطاقاتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ، لان من الصعب الجمع بين

¹نور الهدى بن الدين ، مرجع سبق ذكره ،ص32.

²محمد لمين علون ، مرجع سبق ذكره ، ص130.

³نفس المرجع ،ص131.

الاداء الرفيع والمعنويات منخفضة ، لهذا كان من أهم مسؤوليات القائد الإداري الحقيقي مراقبة تدهور العمل بسبب إنخفاض الروح المعنوية داخل المنظمة والعمل على رفعها ، ولعل من أكبر العلامات لهذه الحال حسب المفكرين الإداريين عدم وجود تعاون أو حماس أو إلتزام بين فريق العمل والبحث عن أخطاء الآخرين وخلق المشكلات ، وهنا يكمن دور ومدى وعي القائد الديمقراطي الذي يعمل على فهم فريق العمل وقدرة التواصل والتعامل معهم على إعطاء الثقة المتبادلة والرضى في المنظمة¹.

-عدم تجاهل العوامل النفسية للطاغم أو تشجيعهم ورفع طموحاتهم وتدريبهم .

-وإنطلاقاً من هذا فإن القائد الديمقراطي يعمل على خلق بيئة تتمتع بالروح المعنوية العالية والمتحفزة والطموحة إلى الأفضل ، مما يجعل الفريق كله يستمتع بالعمل و يدفعهم إلى تنمية ذواتهم.

5-التغيير وقت الأزمات:

التغيير هو عملية مستمرة وهادفة وهو الإنتقال من وضع سيء إلى وضع أفضل منه ، بحيث أن الأزمات غير ثابتة بل هي متغيرة ومتطورة من حين إلى آخر ، ومقابل ذلك الإدارة أو المنظمة لا تتصف بالجمود بل هي عمل مستمر ودائم وتتطور وفق متطلبات البيئة ، وهنا يواجه القائد الديمقراطي مقاومة داخلية وخارجية عند قيامه بالتغيير ويعمل على إدارة الازمة والتعامل معها بطريقة ناجعة ، حيث يعمل القائد الإداري الديمقراطي على عدة مراحل في التغيير² :

-إخبار فريق العمل بأن هناك تغيير في طريقة العمل ثم يقوم بعملية المشاركة مع المرؤوسين للتشجيع على بناء الثقة ثم مرحلة الإتصال والتدريب وصولاً إلى مرحلة تكوين الجهود والتقويم.

-المطلب الثاني: الأسلوب الديكتاتوري أثناء الأزمات.

هناك إجماع كبير بين علماء الفكر الإداري على مصطلح "الإستبدادي" و"الديكتاتوري" و"الأنتوقراطي" ولا يعد إختلافاً جوهرياً بل يختلف التعريف حسب المدارس ومذاهبها .

-وتعرف الديكتاتورية على أنها كلمة من "ديكتاتوس" وهي تعني في اللغة اللاتينية الفرض ، أما الديكتاتورية في معناها الإصطلاحي تعني :أسلوب الحكم الذي يكون فيه للفرد صلاحيات مطلقة ، بحيث يكون متحكماً في جميع مفاصل المنظمة ، ويسيرها كما يشاء³.

¹-محمد لمين علون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص131،132.

²-نفس المرجع ،ص132.

³-سعدية كاظم جايف ،تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمة ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء ، مجلة كربلاء العلمية ، م5، ع4، بابل ، العراق، 2017، ص ص 57،58.

إن الأسلوب الديكتاتوري حكم يأخذ شكلين ، شكل الحكم الشمولي: وهو الذي يفرض على جميع المرؤوسين رأيه وقراراته في الإجتماع ، وشكل الحكم السلطوي: الذي قد لا تكون له نظريات خاصة ، وإنما يستند إلى العنف وفرض اللوائح القانونية

-إن تمتع القائد الديكتاتوري بجميع الصلاحيات قد يؤدي إلى آثار وخيمة على المنظمة والمرؤوسين ، وهذا ما يؤدي إلى تخلف المنظمة عن ركب التغيير والتطور نحو الأفضل وخلق المنافسة لمواجهة المنظمات الأخرى في جميع المجالات ، ذلك بالقمع و الحد من حريات وإبداعات الموظفين التي تسمح في المشاركة في معالجة الأزمات وحلها.

يستمد القائد في هذا النوع أو النمط صلاحياته المخولة له من السلطة الرسمية بموجب القانون والنظام ، وفي هذا النوع تنحصر السلطة في القادة فقط وتكون لهم حرية إتخاذ القرار ورسم الخطط وسياسات المنظمة دون إعطاء المرؤوسين أية أهمية أو مشاركتهم في ذلك .

-عيوب الأسلوب الإستبدادي أثناء الأزمات :

يعمل القائد على إصدار التوجيهات والأوامر ، ويفتقر هذا النوع إلى ثقة القائد بالمرؤوسين وقدرتهم على إتخاذ القرار الصائب لذلك توصف بأنها متسلطة ، ويكون كل تركيز هذا النوع فقط على تحقيق الأهداف المنشودة مع إهمال مشاكل العاملين ومصالحهم الخاصة ، إلا أن هناك بعض الباحثين والمفكرين يعتقدون أن الأسلوب الأوتوقراطي أو الإستبدادي قد يكون ناجحا في مواجهة الأزمات الإدارية كون إفتقار المرؤوسين لعنصر الخبرة والخوف من عدم تحقيق الأهداف المنشودة وخير دليل ، ألمانيا.....إلخ ، حيث ساهم الأسلوب الإستبدادي في تطور الدولة وكافة منظماتها إلى حد كبير ، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون سلبي في بعض المواقف وإيجابي في مواقف أخرى فتغير الظروف البيئية هي التي تفرض النمط أو الاسلوب الأمثل في مواجهة الازمات .

المطلب الثالث: الأسلوب الفوضوي أثناء الأزمات

يطلق على هذا الأسلوب الفوضوي الأسلوب "المتساهل" أو "الحر" ويعرف هذا النمط المتساهل على أنه: هو الذي يعطي لمرؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ، وبالتالي فهو يفوض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.¹

حيث تعمل الكثير من دول العالم الثالث بهذا الأسلوب والسبب هو عدم وجود أقسام مختصة بالنظر ومراقبة الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها ، حيث لا توجد أقسام علاقات عامة وإدارة

¹-عبد المالك هبال ، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية tindal بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ع16 ، 2016 ، ص264.

الازمات ، وإن وجدت هذه الأقسام فهي تعمل على نطاق ضيق جدا مع الاهتمام الجيد للموارد والسلطات الواسعة لتجنب وقوع الأزمات ومن الأساليب التي يعتمدها هذا النمط في معالجة الأزمة :

- نكران الأزمة والتكتم عليها وإخفائها بكل الأساليب
- تأجيل ظهور الأزمة
- التخفيف من شدة الأزمة عن طريق التعويض وإملاء الفراغات التي أحدثتها الأزمة في المجتمع والسلع وغيرها
- تفرغ الأزمة من مضمونها
- معالجة العوامل التي تساعد على توسع الأزمة
- عزل القوى الفاعلة في الأزمة
- معرفة الأشخاص والأسباب ومعالجتها كل على حدة
- السماح بالضغوط الداخلية بالظهور
- إعطاء المجال لظهور من أثرت فيهم الأزمة

بعد القضاء على الأزمة تتم عملية المعالجة بالدعم الإعلامي والتوعية الاجتماعية¹.

المبحث الثاني: صعوبات التعامل مع الأزمات .

المطلب الأول: المعوقات التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات.

-قد يواجه القائد الإداري بعض المشاكل والمعوقات التي تصعب عليه مهمة إدارة وإحتواء الأزمات ، وتزيد من مخاطرها على المنظمة ومن هاته المشاكل ما يلي:

1-المعوقات الإنسانية:

-وذلك مرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وعدم إعطاء أهمية كبيرة للتخطيط ويستبعدون إمكانية حدوث الأزمة

-قصور القائد الإداري على فهم مكان الخطر وبذلك تتفاقم الأزمة دون الإنتباه إليها

-إعتماد القائد على رأي الجماعة حيث يعتبر أنه ليس هو المسؤول الوحيد عن وقوع الأزمة².

-إعتقاد بعض الأشخاص في المنظمة أن عملية إدارة الأزمات ليست ضرورية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة

¹-عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، ب س ط، 2018، ص ص 294، 301.

²- زينات موسى مسك ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام ، دراسة مقدمة إبتكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الخليل ، كلية التمويل والإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، 2011 ، ص48

-التعامل مع كافة الأزمات رغم إختلافاتها بنفس المنهج.¹

2-مشكلة الإتصال وتدفق المعلومات :

-عندما وقوع الأزمات غالبا ما يحدث تدمير لوسائل الإتصال المستخدمة وهذا ما يتسبب في العجز عن تلبية الإحتياجات من المعلومات وعدم فهم القائد للموقف الذي يتعرض له ويصعب عليه التعامل معه.²

3-المعوقات التنظيمية:

-عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة.

-ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات

-عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات

-إختلاف الثقافات والخلفيات الإجتماعية بين الأفراد.³

4-التنسيق:

لا بد من التنسيق الفعال عند التعامل مع موقف صعب ، حيث كلما زاد نطاق الأزمة وكبر عدد المتأثرين بها وإزداد عند الأطراف المشاركة في إدارتها كلما قل احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف ، وهكذا تثير المشكلات تساؤلات حول دور القيادة الفعالة التي تقدم حلول غير نمطية لهذه المشكلات للتعامل مع الأزمات.⁴

5-المعوقات المتعلقة بالمعلومات :

-تعرض المعلومات للتحريف والتشويه أثناء إنتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري حيث عندما نصل إلى القائد الإداري سوف تكون إما خاطئة وخارجة عن نطاقها ، أم تكون ناقصة ولا تفيد متخذ القرار وبالتالي تكون هنالك صعوبة في تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.⁵

-ومما سبق يمكن القول أن المشاكل التي تواجه القائد الإداري أثناء حدوث الأزمات هي كثيرة ومتعددة وترتبط أيضا بالأسلوب المعتمد من طرف القائد الإداري ، فهو يتحمل جزء من المسؤولية والجزء الآخر تتحمله الأطراف المتعددة داخل المنظومة الإدارية وتلك الاطراف هي التي لديها الصلاحيات والمسؤوليات لمساعدة القائد الإداري على تجاوز الأزمات

¹-زينبات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص48.

²-عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات، unpan1.un.org ، 2019.04.29.

³-زينبات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁴-عفاف محمد الباز ، مرجع سبق ذكره، ص67.

⁵-زينبات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص49.

والمحافظة على إستمرارية المنظمة ، فالجهد هنا يجب أن يكون متكامل وعلى كافة المستويات.

المطلب الثاني: أسباب ضعف القيادة أثناء الأزمات

-ومن الأسباب التي تضعف فعالية القائد الإداري في مواجهة الأزمة هي:

- الإلتصاق بالخطة : يجب على القائد الإداري أن يعتمد على بدائل فلا يجب أن يعتمد على خطة واحدة قد لاتخوله لمعالجة الأزمة أو ذلك الظرف الصعب الذي تمر به المنظمة.¹
- عدم إتصاف القائد بالمرونة والتكيف : فالقائد الإداري الذي لا يتحلى بالمرونة في التعامل في التعامل مع المواقف الصعبة لا يستطيع مواجهة الأزمات ولا يستطيع التكيف مع الظروف القاهرة المحيطة به وهذا ما يؤدي إلى فشل المنظمة وقد يؤدي إلى إنتشارها وزوالها.²
- إنتظار جميع الحقائق والأرقام قبل صنع القرارات الحاسمة.³
- عدم الثقة بالنفس والقدرة على التصرف : فالقائد الذي لا يثق بنفسه ولا يستطيع التعامل والتصرف في المواقف الصعبة لا يحظى بثقة أعضاء الفريق وهذا ما يؤثر على كيفية سير أمور المنظمة بالشكل الصحيح ، وعلى كيفية إتخاذ القرارات السليمة في أوقات وقوع الأزمة.⁴
- التصرف كما لو أن هيكل السيطرة والقيادة لازال قائما ، بمعنى تجاهل الظرف الصعب وإعطاء صورة خاطئة أو واهمة على أن الوضع على أحسن ما يرام.⁵
- عدم القدرة على المبادرة:

-فالمبادرة تعني أن يقوم المرء بالعمل تلقائيا ودون دعم وتحفيز من الآخرين فهو جانب حيوي ونشط في القيادة ، والمبادرة لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها ، والقائد الذي لا يتحلى بصفة المبادرة لا يستطيع التعامل مع الأزمات ولا إيجاد حلول لها.⁶

¹-إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، بحث منشور في مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد ، جامعة بغداد ، م17 ، ع64 ، كانون الأول ، 2011 ، ص61.

²-حميد سالم الكعبي ، دور القيادة الناجحة في إدارة الأزمات ، بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية ، العراق ، م09 ، ع27 ، 2014 ، ص6.

³-إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره، ص61.

⁴-حميد سالم الكعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص6.

⁵-إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره، ص61.

⁶-حميد سالم الكعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص6.

-إنتظار المساعدة الخارجية أي الإتكال على الأطراف الخارجية لمواجهة أزمة داخلية تحدث داخل المنظمة وهذا يعد سببا في ضعف الأداء القيادي في مواجهة الأزمات.¹

-نقص الخبرة : يجب على القائد أن يكون دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما ، فضلا عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها، ومن بين أسباب نقص خبرة القائد ما يلي :

- ❖ انخفاض قدراته العقلية والإبداعية
- ❖ عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه
- ❖ ضعف الدافع للتعلم
- ❖ غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو إكتساب المعرفة.²

-عدم التحلي بالشجاعة :

يحتاج القائد الإداري إلى الشجاعة لمواجهة التحديات والمجازفات الإحتراسية وإتخاذ زمام الأمور ، ويجب على أن يكون على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه ، حيث تمكن الشجاعة القائد من إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والسرعة المناسبة ، فالقائد الذي لا يتصف بهذه الصفة لا يستطيع إتخاذ القرارات المصيرية في الأوقات الصعبة ولا يستطيع تجاوز الأزمة.³

-إمتصاص القيم الثقافية السلبية :

لكل ثقافة قيما سلبية وأخرى إيجابية ، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها ، ومن بين هاته القيم السلبية عدم إحترام الوقت ، التسامح المفرط ، عدم الرغبة في التعلم الذاتي ، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي.⁴

المطلب الثالث: الإستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات.

-لمعالجة الأزمات يجب على القادة الإداريين الإعتماد على بعض الإستراتيجيات لمواجهتها والقضاء عليها وهي كالاتي :

1-إستراتيجية العنف:

¹-إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سبق ذكره، ص61.

²-بغدادى فيصل، مرجع سبق ذكره، ص85.

³-حميد سالم الكعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص6.

⁴-بغدادى فيصل، مرجع سبق ذكره، ص86.

يتم إستخدامها في الظروف التالية :

- المواجهة مع أزمة مجهولة
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم
- الإنتشار السريع للأزمة في عدة إتجاهات.

والتكتيك المستخدم هنا هو التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.¹

2- إستراتيجية وقف النمو:

حيث تركز على قبول الوقع وبذل الجهد لمنع تدهوره ، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة المصاحبة للأزمة ، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات الأتية :

- المواجهة مع قوى ذات الحجم الكبير والمتشعبة
- قضايا الرأي العام والجماهير
- الإضرابات العمالية

التكتيك المستخدم في وقف النمو:

-التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة والإهتمام والإستماع لقوى الأزمة وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية والتوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها.²

3- إستراتيجية تقسيم الأزمة:

أساس هذه الإستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها ، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير ، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها.

ومن تكتيكاتها:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة

¹-ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص61.

²-سعدية جايف كاظم السلطاني ، مرجع سبق ذكره ،ص56.

○ عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة ، مما يساعد على إنبهار التحالفات القادمة.¹

4-إستراتيجية إجهاض الفكر:

حيث إن الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم وإتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة ، فإن هذه الإستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته وبالتالي التأثير عليه :

-والتكتيك المستخدم هو التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.²

5-إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام :

-تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكثف وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة أزمة.

-والتكتيك المستخدم فيها هو:

- يتم التظاهر بعدم القدرة على المواجهة أو المقاومة
- تسريب معلومات خاطئة عن إنبهارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة
- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الإستفادة بها.³

6-إستراتيجية تغيير إتجاه الأزمة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:

- التتحى بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور
- التحرك مع الأزمة وخاصة مع إتجاهها الأساسي الفعّال
- العمل على خفض سرعة إندفاع الأزمة.⁴

¹-زينات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص44.

²-ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص62.

³-سعدية جايف كاظم السلطاني ، مرجع سبق ذكره ،ص56.

⁴-زينات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص45.

-المطلب الرابع: عوامل نجاح القائد الإداري أثناء الأزمات.

-يلعب دور القائد في إدارة الأزمات داخل المنظمة دورا مهما في مسار المنظمة وهناك بعض العوامل التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري لكي يستطيع تحقيق أهدافه والتعامل مع الظروف الصعبة وإيجاد الحلول في وقت الصعاب ومن هاته العوامل ما يلي :

1-قوة الشخصية :

فشخصية القائد الناجح يجب أن تتحلى بمجموعة من المواصفات كالذكاء والإبداع وسرعة الإستجابة وسعة الثقافة والحكمة وإتساع قدرة الإستعاب ، ومن مهام القائد التخطيط ومتابعة التنفيذ والتقويم والمتابعة، لذلك يجب أن يتحرر من القيود النمطية التي قد تعيقه والأفكار المسبقة.¹

2-خبرته في التعامل مع الأزمات :

تلعب الخبرة دورا أساسيا وهاما في التعامل مع الأزمات المختلفة ، فالقائد الذي لديه الخبرة هو القائد الذي مرّت عليه تجارب سابقة وظروف صعبة تعلم منها كيفية التعامل معها وإيجاد الحلول لها ، ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى القائد.²

3-الإهتمام بالأزمة وقت حدوثها :

-يجب على القائد أن يعطي إهتمامه الكامل للتعامل مع الأزمة وأنها من الأولويات ، وقد يتطلب منه الأمر أن يكرّس كل جهوده ووقته وأن يستغني عن بعض صلاحياته ومسؤولياته بشكل مؤقت للتفرغ لمعالجة الأزمة دون توقف ، ويتجسد ذلك في مدى مشاركته الفعلية في التعامل مع الأزمة جنبا لجنب مع مرؤوسيه وإتخاذ قرارات دقيقة وسريعة لا تحتل اللبس في التنفيذ.³

4-المرونة في التعامل مع الأزمة :

يجب أن يتحلى القائد الإداري بالمرونة والقدرة على الإبتكار في وقت الأزمات ، وله الإستعداد لإظهار المرونة ، وأن يشرك مختلف الأفراد في المنظمة في إقتراح حلول من

¹-بسعود بشير ، إثر تطبيق المناجنت على نجاعة إدارة الأزمات ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، الجزائر ، 2016، 2017، ص27.

²-بغدادى فيصل، مرجع سبق ذكره، ص90.

³-بسعود بشير، مرجع سبق ذكره، ص27.

شأنها أن تساعد في إيجاد حلول للأزمة ولا يجب أن يتمسك برأيه دون مشاركة الآخرين له ، ويجب أن تكون له القدرة على بلوغ أهدافه مع كسب تأييد الموظفين له.¹

5- البيئة النفسية للقائد:

حيث لها تأثير كبير على سلوك القائد أثناء الأزمة، فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بطبيعة وعي القائد وإدراكه وهي كالاتي:

- ✓ حجم القدرات والإمكانيات الموجودة وطبيعتها
- ✓ الوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوافرة
- ✓ الطريقة التي توظف من خلالها القائد في هذه القدرات بالشكل الامثل².

المبحث الثالث: أزمة البطالة في الجزائر وآليات مواجهتها.

تعد إشكالية الشغل من بين الصعوبات التي تواجهها ولذلك فإن التميز بين أنواع البطالة يساهم في قياسها وعلاجها وكذا إتباع سياسة محكمة تعتمد على تخطيط القوى العامة لتحديد كلا من العرض والطلب على العمل وذلك من أجل التقليل من حجم البطالة.

حيث تناولنا في المطلب الأول تعريف البطالة وقياسها ثم حاولنا إبراز أنواع البطالة كما تطرقنا إلى أسباب البطالة في الجزائر كما عرفنا كل من سياسة التشغيل و التشغيل و ذكرنا أنواع التشغيل و أخيرا أبرزنا لأهداف و أسس سياسة التشغيل. أما في المطلب الثاني حاولنا تحليل واقع البطالة في الجزائر في الفترة الممتدة من 1989 إلى 1998 و الفترة الثانية الممتدة من 1999 على 2011، كما تناولنا في المطلب الثالث الأجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود التي تقوم بتوفير مناصب الشغل للشباب ،أما المطلب الرابع فخصصناه إلى أجهزة التشغيل التي تقوم بتنمية ودعم التشغيل الذاتي.

المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للبطالة وسياسة التشغيل

تعد البطالة من أخطر وأكبر المشكلات التي تهدد استقرار الدول وتختلف حدتها من دولة إلى أخرى.

أولا : البطالة.

تختلف تعاريف البطالة من منظمة إلى أخرى إلا أنه تصب في اتجاه واحد.

¹-بغداد فيصل، مرجع سبق ذكره، ص90.

²- المرجع نفسه، ص91.

-تعريف البطالة و قياسها :

-يعرف مكتب العمل الدولي العاطل كل من هو قادر على العمل و راغب فيه و يبحث عنه و يقبله عند مستوى الأجر السائد و لكن دون جدوى.¹

-كما تعرف على عدم ممارسة الفرد لأي عمل ما سواء كان عملا ذهنيا أو عقليا أو غير ذلك من الأعمال و سواء كانت عدم الممارسة ناتجة عن أسباب شخصية أو إرادية أو غير إرادية.²

-و تعرف أيضا بمقدار الفرق بين حجم العمل المعروض و حجم العمل المستخدم عند مستويات الأجر السائدة في سوق العمل و ذلك خلال فترة زمنية معينة.³

-وتعرف كذلك على أنها عدم توفر العمل لشخص راغب فيه مع قدرته عليه نظرا لحالة سوق العمل.⁴

-و لتقدير حجم البطالة في الجزائر يتم تمييز بين:

إجمالي السكان :ويضم فئتين من السكان :النشطين و غير النشطين.

وينقسم السكان النشطون إلى عاملين و على عاطلين.

ويحسب معدل البطالة وفق المعادلة التالية:

معدل البطالة يساوي: عدد العاطلين تقسيم مجموع السكان النشطين

2-أنواع البطالة: لقد تنوعت وتعددت أنواع البطالة ويمكن إجمالها فيما يلي:

-البطالة الدورية: تعرفها الأمم المتحدة بأنها نتيجة من نتائج فشل الطلب الإقتصادي بسبب

تغيرات في مستويات النشاط خلال فترة معينة و تحدث حينما تنقلص فرص العمل في الإقتصاد الوطني بعد رواج كبير تصل فيه العمالة إلى ذروة في التشغيل فإذا ما دخل الإقتصاد إلى دائرة الإنكماش تحدث البطالة وهذه الدورات يتعرض لها الإقتصاد الرأس مالي بصفة دورية.

¹-عبد المجيد قدرى، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، دراسة تحليلية تقييمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2003، ص37

²--أسامة السيد عبد السميع، مشكلة البطالة في المجتمعات العربية والإسلامية: الآليات. الآثار. الحلول، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى 2007، ص9.

³-مجيد علي حسين وعفاف عبد الجبار سعيد، مقدمة في التحليل الإقتصادي الكلي. عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 325.

⁴-طارق كمال وأنور حافظ، مشكلات الاجتماعية في المجتمع المعاصر: الإدمان و البطالة، الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، 2009، ص14

-البطالة الاحتكاكية: وهي ناتجة عن تنقل العاملين المستمر بين المناطق والمهن المختلفة وتنشأ بسبب نقص المعلومات لدى الباحثين عن العمل ولدى أصحاب الأعمال الذين تتوفر لديهم فرص العمل.

-البطالة الهيكلية: وهي تنجم عن الخلل الهيكلي لمجموعة البيانات الاقتصادية المطبقة في مجالات الاستثمار من ناحية وسياسات التشغيل من ناحية أخرى وتنشأ أحيانا من إلغاء الوظائف بسبب تغير المهارات المطلوبة مثلما يحدث في حالة تدهور مستمر في الصناعة ما أو التعديل الجغرافي للهيكل الوظيفي لصناعة ما.

البطالة السافرة: تعني وجود عدد من الأشخاص القادرين والراغبين في العمل عند مستوى أجر معين لكن دون أن يجدوه فهم عاطلون تماما عن العمل

البطالة الموسمية: تحدث بسبب موسمية بعض النشاطات والقطاعات الاقتصادية فهناك قطاعات يزداد الطلب لديها على الأيدي العاملة في مواسمها مثل القطاع السياحي والزراعي ويقل الطلب على الأيدي العاملة في هذه القطاعات خارج مواسمها مما يؤدي إلى حدوث بطالة في فترات الزمنية التي تقع خارج الموسم.

البطالة المقنعة: وتعني البطالة هنا الأفراد الذين يعملون فعلا ولكنهم لا يضيفون شيئا يذكر إلى الإنتاج القومي فهم في حالة عمالة ظاهرية فقط بينما عملهم لا يسفر عن مختلف سلع أو خدمات بحيث لو سحبنا هؤلاء الذين في بطالة مقنعة من الاقتصاد لما تأثر الإنتاج القومي.

البطالة الاختيارية والإجبارية: البطالة الاختيارية والتمثلة في الحالة التي ينسحب فيها شخص من عمله بمحض إرادته لأسباب معينة، أما البطالة الإجبارية هي وجود أفراد قادرين على العمل وراغبين فيه عن الأجور السائدة ولكن لا يجدونه.

ثانيا- سياسة التشغيل: تهدف سياسة التشغيل إلى خلق مجموعة من الآليات والأجهزة بغرض تنمية فرص العمل.

-تعريف سياسة التشغيل: هي السياسة التي تهدف إلى تحقيق العمالة الكاملة و تنمية فرص العمل نمو متناسقا في مختلف الصناعات و المناطق وبهذا ترتبط سياسة التشغيل ارتباطا عضويا بذلك العنصر من عناصر السكان النشط بين الذين هم في العمر الإنتاجي سواء كانوا عاملين أو متعطلين عن العمل.

وسياسة التشغيل في الجزائر تعني جميع البرامج أو الأجهزة و التي أنشئت بفرض إدماج البطالين في سوق الشغل من خلال نشاط منظم للشخص البطال يكسبه وضعاً اجتماعياً و مالياً تحت مظلة الأجهزة و البرامج.¹

-تعريف التشغيل : لا يعني التشغيل بمفهومه الحديث عكس البطالة كما أنه لا يعني العمل فقط بل يشمل الاستمرارية في العمل و ضمان التعيين المرتب للعامل تبعاً لاختصاصه و مؤهلاته و التي يجب على المؤسسة الاعتراف بها.²

-وتعرفه المنظمة الدولية للعمل على أنه :يكون شخص قابل للتشغيل عندما:

-يمكنه الحصول على منصب شغل.

-يحافظ عليه و يتطور في عمله و يتكيف مع التغيير.

-يحصل على منصب عمل آخر إذا كان يرغب في ذلك أو تم تسريحه.

كما عرف التشغيل بأنه كافة عمليات التأثير التي يحدثه الإنسان من نشاط بدني أو جسدي يشغل بها وقته لقاء أجر.

-أنواع التشغيل: للتشغيل أنواع متعددة منها:

***التشغيل المباشر:** ويعني قيام المنشآت بشغل الوظائف الحالية مباشرة دون الالتجاء إلى مكتب التوظيف للترشح لهذه الوظائف.

***التشغيل المؤقت:** احد أشكال الاستخدام المؤقت يلحق بمقتضاه العامل لمدة محددة كان يشتغل خلال فصل الصيف ليحل محل العمال المتغيبين في الإجازات السنوية أو يشتغل بموجب عقد يربط بينه و بين الهيئة المستخدمة.

-أهداف وأسس سياسة التشغيل :

أ-أهداف سياسة التشغيل : يمكن حصر أهم الأهداف لسياسة التشغيل في:

زيادة حجم الناتج القومي ورفع مستوى الفعالية الصناعية والاقتصادية

رفع مستوى معيشة الشعب عن طريق زيادة الدخل للأفراد.

توفير فرص العمل لكل فرد من أفراد القوة العاملة المتاحة الراغبة في العمل من أجل الكسب.

¹-رؤيا عمار و غربي صباح، التكوين المهني والتشغيل في الجزائر ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2011 ،ص73.

²-ناصر دادي عدون و عبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 37

توفير فرص العمل لكل فرد من أفراد القوة العاملة الراغبة في العمل والباحثة عنه.

توفير حرية اختيار العمل لكل فرد من أفراد القوة العاملة الراغبة في العمل والباحثة عنه.

استقرار العمل و يقصد به دوام استخدام العامل في عمله و تقليص التغيرات التي تحدث الى أدني حد ممكن عن طريق حماية العامل من الفعل التعسفي.

تنظيم علاقات العمل من خلال الإطار القانوني و التشريعي الذي تحده مراسيم و تشريعات العمل.

ب -أسس سياسة التشغيل: يمكن إجمال أسس التشغيل فيما يلي:

التشغيل الكامل: ويقصد به توفير فرص العمل لجميع الأفراد و الأشخاص في العمر الإنتاجي و القادرين على العمل و الراغبين فيه و الذين لا عمل لهم.¹

كما عرف التشغيل الكامل بأنه يعني مفهومه الواسع، استعمال الكامل لكل عوامل الإنتاج و التي من بينها طبعاً العمل.

و قد تم تبني التشغيل الكامل في الجزائر بموجب التوصية 122 التي اتخذها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في 17/06/1964 و التي اعتبرته هدفاً أساسياً حيث نصت التوصية على ما يلي :

توفير العمل لكل العمال المتاحين الذين يبحثون عن عمل.

التشغيل الإنتاجي: لقد قرر الميثاق الوطني 1986 مايلي :

أن الهدف هو توفير مناصب عمل منتجة تفيد التنمية الاقتصادية و الاجتماعية فائدة ملموسة و لا يتعلق الأمر بإحداث مناصب عمل بمجرد التشغيل و العمل المنتج هو أساس عملية التنمية الاقتصادية إذ انه يؤدي إلى زيادة الثروة المالية للمجتمع وارتفاع مستوى المعيشة فيه و من هنا جاء التركيز على ضرورة توجيه التشغيل نحو الأعمال المنتجة و هذا ما تتبناه أيضاً مؤتمر منظمة العمل الدولية في 17 جوان 1964 أن تكون الأعمال المتوفرة أعمال منتجة بقدر الأماكن.

التشغيل المستمد من حرية الاختيار: يتعلق بحرية الإنسان في اختيار العمل الذي يؤديه بدون إرغام و قد تم الاتفاق عليه من قبل الهيئات العالمية في ضوء الهدف الأساسي الذي يقرر : أن لجميع البشر بعض النظر عن الجنس أو العقيدة أو النوع الحق في العمل نحو تنمية رفاهيتهم المادية و الروحية بحرية وكرامة في ظل اقتصادي وفرص متساوية.²

¹ -رواب عمار و غربي صباح، المرجع السابق، ص 69

² -نفس المرجع، ص 69.

ثالثا :أسباب البطالة: إن للبطالة أسباب كثيرة ومتنوعة منها ما هو خارج عن إرادة الدولة وهو ما هو نابع من سياسة الدولة، ولكن مهما اختلفت الأسباب كلها تؤثر في جانب العرض والعمل.

1-أسباب الخارجة عن إرادة الدولة: وهي الأسباب التي كانت خارج نطاق الدولة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

انخفاض أسعار المحروقات: بما أن الجزائر بلد طاقوي يحتل فيه قطاع المحروقات أهمية كبيرة بحيث يعتمد الإقتصاد بالدرجة الأولى على إنتاج وتصدير المحروقات بنسبة 96% إلا أن انخفاض أسعار البترول بصورة مستمرة خلال فترة الثمانينات مما أدى إلى انكماش اقتصادي في الجزائر نتيجة إتباع سياسات تقييدية بسبب تدهور الربيع البترولي وهذا ما أدى إلى تقليص حجم الاستثمارات المحلية ومن ثم تقليص إيجاد مناصب عمل جديدة.

انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في الدول الصناعية الكبرى: وتترتب عن ذلك إتباع سياسة انكماشية في فترة الثمانينات من قبل الدول المتقدمة لأن النمو الناتج المحلي الإجمالي في تلك الدول قد انخفض من 94% في سنة 1980 إلى 5.3% في سنة 1983 ثم 3.3% في سنة 1986 مما أدى إلى تناقص واردات هذه الدول من الدول النامية منها الجزائر، و بالتالي فإن ظاهرة الركود الاقتصادي العالمي كان له أثر على مستوى الدخل و من ثم على مستوى قطاع التشغيل خاصة في قطاعات التصدير.¹

تدهور شروط التبادل التجاري الدولي: إن انخفاض أسعار الصرف لعملية التبادل الدولي أي الدولار أدى إلى إضعاف الجزائر لقوتها الشرائية لأن الجزائر تتعامل في بيع محروقاتها بالدولار الأمريكي و بالتالي تأثير إستراتياتها من السلع حيث انخفض سعر صرف الدولار نحو 30% أو 20% أمام كلا من الين الياباني و المارك الألماني على التوالي في بداية الثمانينات، كل ذلك أثر على حجم المبادلات التجارية و أي انكماش في أطراف التبادل التجاري يؤثر على مستوى الدخل الوطني و قدرة الجزائر على خلق فرص عمل جديدة.

القضية السكانية: يلعب السكان في أي مجتمع دورا أساسيا في تحديد حجم المعروض من القوى العاملة حيث تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد السكان مع زيادة الإنتاج بفرض ثبات العوامل الأخرى على ما هي عليه إلي انخفاض مستوى المعيشة و انتشار البطالة بصورها المختلفة ولقد عرفت الجزائر في الفترة 1962 إلى 1985 تضاعف عدد السكان بثلاث مرات، و منذ نهاية الثمانينات سجل تباطؤ محسوبا بوتيرة نمو السكان ولكن زيادة السكان حتى نهاية الثمانينات أدت إلى تزايد نسبة السكان النشطاء اقتصاديا من 3049952 شخصا سنة

¹مدني بن شهرة ، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل: التجربة الجزائرية، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009، ص 252-254.

1977 إلى 8326000 شخص سنة 1998 وهكذا أصبحت مشكلة تزايد السكان مع عدم وجود سياسة واضحة لامتناس نسبة التزايد مما أدى إلى تفاقم البطالة¹

- الأسباب النابعة من اتجاهات الدولة الجزائرية: وهي أسباب نابعة من سياسات الحكومة التي أدت إلى زيادة البطالة.

التوقف عن تعيين الخريجين: إن السياسة لحاملي الشهادات العليا و الجامعية و كذلك خريجي المعاهد و المدارس المتخصصة كانت من أهم مهام الحكومة الجزائرية بحيث كان تكفل الدولة بتعيينهم في القطاعات الحكومية و المؤسسات الاقتصادية و العمومية ضمن سياسة اجتماعية متكاملة و هذا ما أدى إلى ظهور البطالة المقنعة بهذه الأجهزة لأن سياسة خاصة بإنشاء عدد هائل من المناصب العمل في القطاع العمومي نجم عنه ارتفاع في نسبة العمال الأجراء الدائمون في مجمل الوظائف حيث أصبح الأجراء يمثلون 66.55% من المناصب الشغل سنة 1982 بينما خلال النصف الثاني من الثمانينات و المرافق للمخطط الخماسي الثاني (1985-1989) تميز تطور الشغل بسلسلة من العوامل منها الصدمة النفطية لسنة 1986 وتغيير دور الدولة في تعيين الخريجين وتغيرات مشكلة البطالة لتظهر بطالة المتعلمين اليوم بدلا من بطالة الأميين.

- عدم التنسيق بين التعليم و السوق العمل: إن عدم التنسيق و التوظيف قد يؤدي إلى تراجع عائد التعليم و هذه نتيجة الحصول على مناصب عمل بدون مراعاة التخصصات التعليمية حيث إن هذه الأخيرة نمطية و غير متطورة مما أدى إلى تزايد أعداد خريجي و خاصة ذوي المؤهلات المتوسطة مما أدى إلى زيادة في المعروض من الخريجين عن حاجة السوق العمل و عدم تجانس في هيكلية بحيث كان هناك عجز في بعض التخصصات مقابل فائض في تخصصات أخرى مع عدم وجود طلب مماثل لها و عدم مواكبتها لنمط آليات السوق.

- القوانين العمل وتشريعاته: إن محتوى التشريعات الخاصة بقانون العمل قد أسهمت بطريقة مباشرة في ارتفاع معدلات البطالة في التشريع الصادر في سنة 1990 بحيث أن محتواه له علاقة بالتزامات الجزائر اتجاه الهيئات و المنظمات الدولية كمنظمة العمل الدولية و كان الأمر كذلك بالنسبة إلى المبادئ الأساسية المتعلقة بالمفاوضات الجماعية واتفاقية 98 الحرية النقابية للعمال وأرباب العمل (اتفاقية 1987) وحق الإضراب (اتفاقية 87) ودور مفتشيه العمل وإدارة الشغل فمن المسلم به أن الانتقال من نظام القانوني الأساسي والتنظيمي إلى قانون العقود الجماعية لتسيير علاقات العمل أمر يدل على تغيير سياسة التوظيف بحيث مسار انتقال العامل من درجة إلى أخرى مرتبط بعوامل شكلية بعيدة عن حسابات المهارة و الكفاءة يضاف إلى ذلك أن الأجور تتحدد وفق لهذه التشريعات بصرف النظر عن حسابات الكفاءة الإنتاجية الأمر الذي أدى إلى انخفاض إنتاجية العامل في القطاع الحكومي و المؤسسات

¹-مدني بن شهرة، المرجع السابق، ص254.

الاقتصادية العمومية كما أن نظام الأجور في القطاع الخاص يتسم بالجمود مما جعله مسؤولاً عن تزايد البطالة و بروز ظاهرة البحث عن أعمال إضافية خاصة في القطاع الخاص.¹

قلة المؤسسات البحثية: إن تطور أساليب الإنتاج و الاختراعات و الابتكارات التي تتمتع بها المؤسسة من شأنها أن تحدث ثورة تكنولوجية أما الطرق التقليدية في إنتاج أدت إلى ضعف القدرة التصديرية للاقتصاد الوطن بالإضافة على عدم وجود مخابر البحث لدي هذه المؤسسات و عدم تخصيص مبالغ مالية من أجل تطوير البحث لديها كما انه لا يوجد تناسق بين مراكز الدراسات و البحوث التطبيقية بين المؤسسات الاقتصادية مما أدى إلى ضالة في التدفقات الاستثمارية الخارجية إلى الجزائر بمثابة أحد الأسباب زيادة البطالة. إلا أنه وبعد انقضاء فترة الأزمة أعطت وزارة التعليم العالي أهمية للأبحاث ال علمية وذلك من خلال القانون التوجيهي للتعليم العالي حيث فتحت الباب للتنسيق بين جهود مخابر البحث و القطاعات المختلفة.

تخطيط القوى العاملة: إن سوء تخطيط القوى العاملة سببا جوهريا في زيادة حدة البطالة حيث أن هدف تخطيط القوى العاملة هو خلق الوظائف و الأعمال التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و ربما تحقيق فائضا و تراكما رأسماليا يعاد استثماره و من ثم يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة.

التوزيع الجغرافي للسكان: تعاني الجزائر من اختلال في توزيع السكان و كثافتهم في المناطق حيث شهدت الجزائر نموا سريعا في إنشاء عدد المدن حيث ارتفع عدد المدن مما أدى إلى انخفاض عدد السكان الأرياف بحسب الهجرة الداخلية المرتبطة أساسا بالبحث عن العمل كما أن الهجرة الداخلية ليس فقط من الريف إلى المدينة بل أيضا من الولايات الأقل جاذبية لفرص العمل إلى الولايات الكبرى الأكثر جاذبية لفرص العمل. و ذلك بسبب غياب سياسة توزيعية واضحة الأنفاق العام و تمركز المؤسسات الإنتاجية في المدن الشمالية.

الخصوصية: انطلقت فكرة الخصوصية في الجزائر في أواخر الثمانينات و جاءت مع فكرة التحول إلى اقتصاد السوق التي تعتبر بمثابة الحل الوحيد بسبب الوضعية المتدانية التي وصل إليها الاقتصاد الجزائري في مختلف الميادين و تندرج فكرة الخصوصية ضمن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر خاصة برنامجي الاستقرار الاقتصادي (1989/05/31 إلى -مارس 95) و برنامج التعديل الهيكلي (ماي 95 -أفريل 98) و الذي يؤكد على ضرورة الخصوصية كوصفة مقدمة من قبل الصندوق النقد الدولي و بنك العالمي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية على أنها أداة حتمية لإصلاح الاقتصاد الوطني و عصرنته فيجب الأخذ بعين الاعتبار رغبة الجزائر في إرساء علاقات تعاون دولية كذلك إستراتيجية الشركات المتعددة الجنسيات في إطار عولمة.

¹معدني بن شهرة، المرجع السابق، ص257.

المطلب الثاني: واقع البطالة في الجزائر:

ودرسنا الفترة الممتدة ما بين 1989 إلى 2011 وقد قسمت إلى مرحلتين هما:

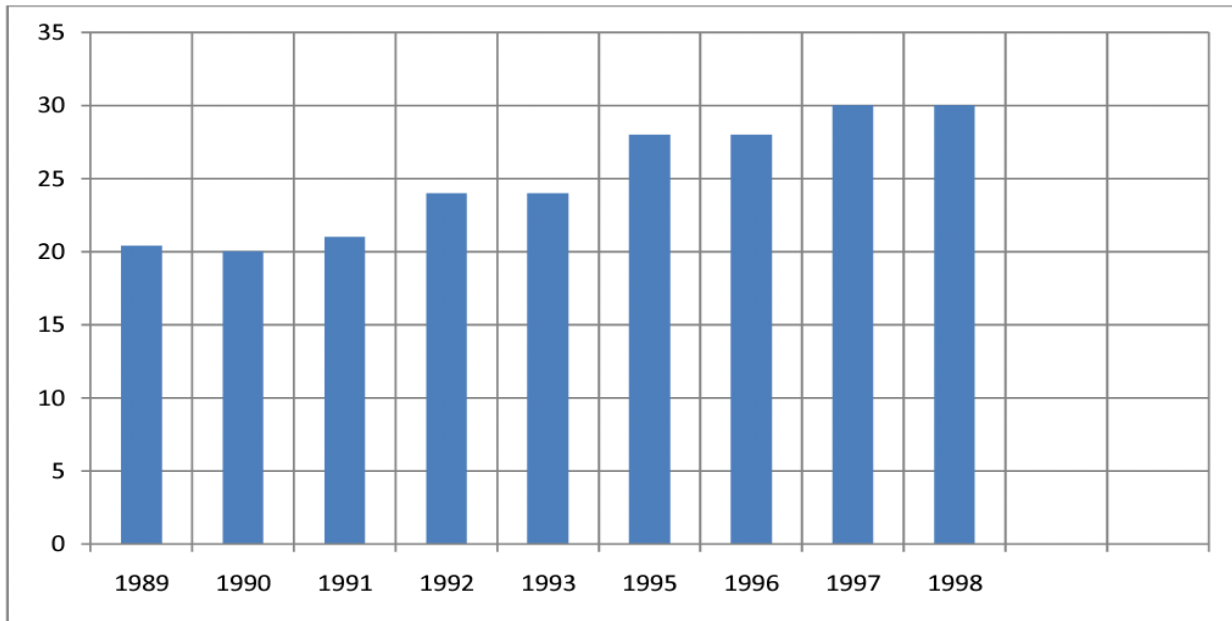
أولا المرحلة الأولى: (1989-1998).

الجدول رقم4: يمثل تطور البطالة خلال الفترة (1989-1998):

السنوات	1989	1990	1991	1992	1993	1995	1996	1997	1998
نسبة البطالة	%20.04	%20	%21	%24	%24	%28	%28	%30	%30

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

الشكل9: يوضح تطور البطالة في (1989-1998):



المصدر: صليحة بوحلال، وكالات تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2013، ص27.

-نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن معدلات البطالة في إرتفاع مستمر وذلك نتيجة الانخفاض أسعار النفط وتراجع الاستثمار أديا إلى ركود في القطاع الزراعي وانخفاض مساهمة في توفير مناصب عمل. وبالتالي تم تحويل مناصب العمل اتجاه القطاعات الاقتصادية العصرية وتحويل العمال من القطاع الريفي إلى القطاع الحضري أي من الزراعة والصناعة

التقليدية إلى الإدارة. كل ذلك كان له انعكاس في ارتفاع مستويات البطالة التي كانت في ارتفاع مستمر منذ سنة 1989.

ولذلك أصبح من الصعوبة بما كان التحكم في الآليات العامة التي تدير الاقتصاد الجزائري خلال هذه الفترة ومنتج عنها من تفاقم في البطالة ونقص فرص العمل الجديدة. فقد قدرت فرص العمل الجديدة خلال سنة

28198764000 فرصة عمل تم تحولت إلى 54000 سنة 1989. وأمام تراجع فرص العمل الجديدة وصلت طلبات العمل سنويا إلى 180000 تم 200000 طلب جديد سنويا، مما أدى إلى وجود فرق بين عروض العمل وطلباته.

وتعود أسباب ارتفاع نسبة البطالة في هذه الفترة إلى انخفاض النشاط التنموي في بلادنا خلال هذه الفترة لكون التشغيل يعتمد على الاستثمار وهذا الأخير سجل تراجعاً كبيراً خلال هذه السنوات بسبب الظروف الأمنية الصعبة التي عاشها البلاد. ضف إلى ذلك الإصلاحات الهيكلية التي باشرت الجزائر مع صندوق النقد الدولي أثرت بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية العمومية ودفعتها إلى تسريح الجماعي للعمال إما نتيجة لإعادة الهيكلة للمؤسسات أو غلقها لعدم إيجاد مصادر التمويل حيث تم تسريح أكثر من 500000 عامل وغلقت أكثر من 1000 مؤسسة عمومية ما بين 1994 و 1998 بإضافة إلى غياب سياسة واضحة للتشغيل أدت إلى تزايد العمل الموازي (غير الرسمي) خاصة في مجال النشاط التجاري ومما ساعد على هذه الوظيفة التسرب المدرسي حوالي 400000 إلى 600000 تلميذ يغادرون المدرسة سنويا كل هذه العوامل زادت من تفاقم البطالة خلال هذه الفترة.

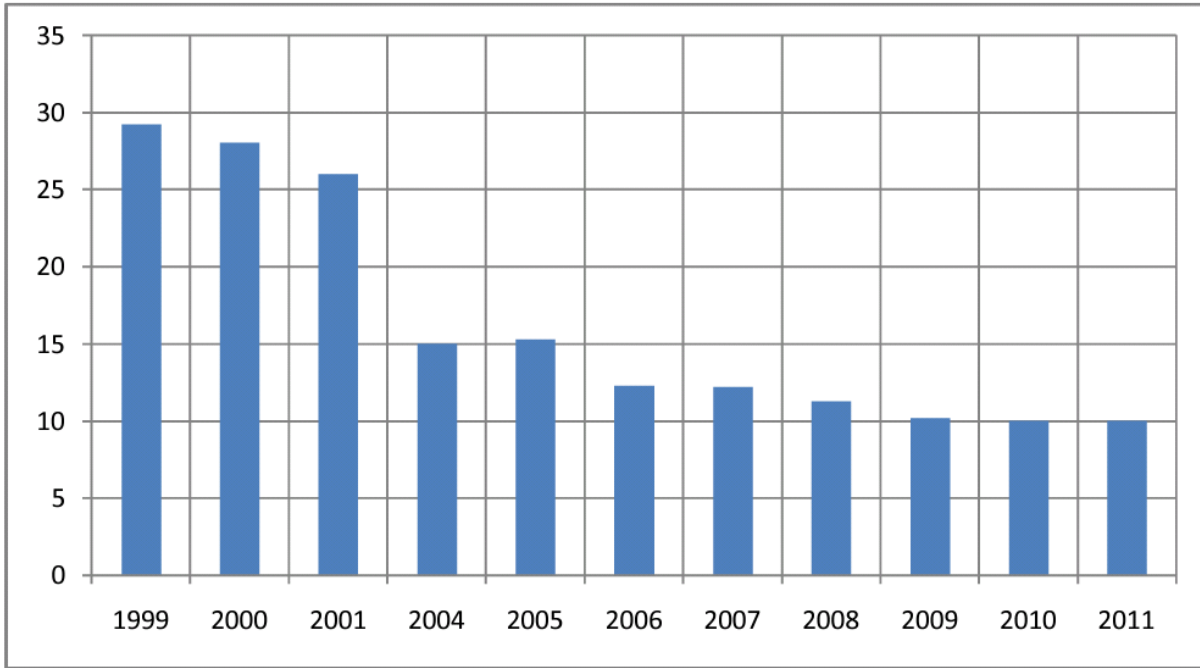
ثانياً: المرحلة الثانية: (1999-2011)

الجدول 5: يمثل تطور البطالة خلال الفترة الممتدة من (1999-2011):

السنة	1999	2000	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
نسبة البطالة	29,2 %	28 %	26 %	15 %	15,3 %	12,3 %	12,2 %	11,3 %	10,2 %	10 %	10 %

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

الشكل 10: يوضح تطور البطالة خلال الفترة الزمنية الممتدة من (1999-2011):



المصدر: صليحة بوحلال، وكالات تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2013، ص30.

من خلال الجدول نلاحظ أنه في هذه الفترة التي تمثل فترة ما بعد الإصلاحات قد عرفت تراجع في نسبة البطالة حيث تقلص حجم البطالة بعدما كانت البطالة تقدر ب 29.20 سنة 1999 أصبحت تقدر ب 15.3 سنة 2005 وبعدها انخفضت في 2010 لتصل إلى 10% حيث استقرت هذه النسبة إلى سنة 2011 ويرجع هذا الانخفاض الكبير في معدلات البطالة إلى :

برنامج التنمية الفلاحية سنة 2003 الذي وفر 445000 فرصة عمل سنويا

برنامج الإنعاش الذي خصص له 07 مليار دولار وفر 200000 فرصة عمل سنويا. كما خصصت الجزائر سنة 2004 حوالي 21 مليار دينار جزائري للقضاء على البطالة. إضافة إلى رفع قيمة الإستثمارات إلى 10 مليون دينار. وتوسيع دعم القطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة.¹

كما تم استحداث حوالي 720 ألف منصب شغل جديد منها 230 ألف منصب مؤقت كما تجدر الإشارة إلى تطوير نصيب مساهمة القطاع الخاص في التشغيل حيث تمكن من خلق ما يعادل 2.5 مليون منصب عمل خلال الفترة من 2001 إلى 2005.

¹ - حاكمي بوحفص، البطالة بين التحدي والاحتواء حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06:2010، ص227.

المطلب الثالث: أجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود:

تعمل هذه الأجهزة على توفير مناصب الشغل للشباب العاطل عن العمل وشباب طالبي العمل لأول مرة بشكل مؤقت أو دائم.

1- الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM): تم إنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) في سبتمبر 1989 خلفا للديوان الوطني لليد العاملة (ONAMO) تقوم الوكالة بمعرفة وضعية سوق العمل (الطلب والعرض ومحدداتها) للوصول إلى أفضل تكامل بين الآليتين كما أنها تلعب دورا إستشاريا من حيث التشغيل والتأهيل على المستوى المتوسط وبذلك فإنها تقوم بالمشاركة في العملية الحقيقية لخلق الوظائف بمعنى التسويق في مجال التشغيل ونشير إلى أنه تم إنشاء وكالات جهوية من أجل إحداث التكامل والاتصال بين مختلف الولايات وبين المديرية العامة قصد تسهيل مهمة تداول التي تشكل بدورها المادة الخام للوكالة لتخطيط وتنفيذ الأهداف المسطرة.¹

2- دعم ترقية الشغل المأجور: تترجم ترقية الشغل المأجور بوضع جهاز جديد للمساعدة على الإدماج المهني (DAIP) الذي أنشأ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 126-08 المؤرخ في 19 أفريل 2008 يهدف هذا الجهاز إلى تسهيل الاستفادة من منصب عمل دائم للشباب طالبي العمل لأول مرة المسجلين لدى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) والدين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و35 سنة بإدماجهم أكثر في القطاع الاقتصادي العمومي والخاص. حيث تتولى الوكالة الوطنية للتشغيل بالاتصال مع مديريات التشغيل الولائية ضمان لتسيير ومتابعة وترقية ومراقبة هذا الجهاز 1 ويتضمن هذا الجهاز ثلاثة عقود إدماج:

- عقود إدماج حاملي الشهادات (CID) موجهة لخرجي التعليم العالي الطور القصير المدى والطور الطويل المدى وكذلك التقنيين الساميين خرجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني.

- عقود الإدماج المهني (CIP) موجهة للشباب طالبي العمل لأول مرة خرجي الطور الثانوي لمنظومة التربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تكويننا تمهينيا.

- عقود تكوين إدماج (CFI) موجه لطالبي الشغل بدون تكوين ولا تأهيل يتم تشغيلهم في ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط أو لدى حرفيين معلمين لمتابعة التكوين.

أما فيما يخص مدة عقود جهاز المساعدة على الإدماج المهني تكون كالتالي:

ثلاث سنوات قابلة للتجديد في المؤسسات. الإدارات العمومية والإدارات شبه العمومية.

¹ - درحمون هلال وترير علي، إستراتيجية التشغيل في الجزائر ودورها في معالجة البطالة، من الملتقى الدولي، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، المنعقد في 15، 16 نوفمبر، 2011، الجزائر، ص. 11

سنة واحدة قابلة للتجديد في القطاع الاقتصادي للمستفيدين من عقود إدماج حاملي الشهادات. طيلة مدة الورشة بالنسبة للمستفيدين من عقود تكوين إدماج.

3-برنامج عقود ما قبل التشغيل:

نتيجة تزايد عدد خريجي الجامعات المتخصصة وقلة مناصب العمل سواء المؤقتة منها أو الدائمة ضمن مختلف مجالات الأنشطة الإدارية والاقتصادية ولحد من ظاهرة تفشي البطالة لدى فئة حاملي الشهادات العليا وضعت الجزائر برنامج عقود ما قبل التشغيل موجه للعاطلين عن العمل من حاملي الشهادات الجامعية التدرج أو التقنيين الساميين الدين تتراوح أعمارهم بين 19 سنة و35 سنة.

وعلى هذا الأساس تم العمل على توسيع برنامج ترقية الشغل من خلال تعميم عقود ما قبل التشغيل بالنسبة للمؤسسات العمومية والخاصة وتؤكد هذا التوجه من خلال المرسوم الرئاسي 96-234 المؤرخ في 02/07/1996 والمتضمن دعم تشغيل الشباب من خلال برنامج التكوين والتشغيل و التوظيف. إضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 96-295 الذي يحدد وظيفة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNS) من خلال تقديمه للتسهيلات الضرورية لتمويل مشاريع الشباب العاطل أما بالنسبة للأهداف المنتظرة من البرنامج فيمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

بالنسبة للشباب الباطل:¹

محاولة إدماج خريجي الجامعات للتكوين قصير ثلاث سنوات للتقني سامي أو طويل المدى أربعة أو خمسة سنوات لليسانس أو المهندس في سوق العمل بشكل يتلائم مع مؤهلاتهم ومستوياتهم التعليمية.

تمكين هذه الفئة من اكتساب الخبرة المهنية الكافية لإدماجهم

زيادة إمكانية توفير فرص العمل الدائمة بعد انقضاء المدة القانونية لبرنامج (CPO) بالنسبة للمؤسسات المستخدمة :

تحسين معدل التأطير بالنظر إلى طبيعة اليد العاملة المؤهلة نسبيا.

خفض حجم التكاليف من خلال مجموعة امتيازات مثل تخفيض قيمة الضرائب والأعباء الاجتماعية.

-برنامج تشغيل الشباب: ويتمثل هذا البرنامج في تشغيل الشباب بشكل مؤقت في ورشات منفعة عامة منظمة من قبل الجماعات المحلية والإدارات والوزارات المكلفة بقطاعات الفلاحة

¹ ناصر دادي عدوان, وعبد الرحمان العيب, المرجع السابق, ص181,182.

والري والغابات وقطاع البناء والأشغال العمومية وفي تكوين طالبي العمل لأول مرة دون أي تأهيل خاصة المقصين من النظام التربوي وذلك بغية تسهيل عملية إدماجهم في الحياة المهنية. إن برنامج تشغيل الشباب الممول من قبل الدولة بإعانات وفق عدد المستفيدين ومستوى التأجير على حسب الأجر الوطني المضمون دون الأخذ بمختلف مستويات التأهيل الشباب.¹

5- الأنشطة ذات المنفعة العامة (AIG): تم الشروع في إنشاء أنشطة ذات منفعة عامة من خلال تقديم منح مالية في هذا الإطار (IAIG) بدعم وبموافقة من بنك العالمي وذلك منذ أكتوبر 1994 من أجل توفير مداخيل لفئة البطالين خاصة الشباب منهم مقابل القيام بأشغال وأنشطة للصالح العام.²

6- أشغال المنفعة العامة ذات الاستخدام المكثف لليد العاملة: يهدف هذا الإجراء المطبق سنة 1997 إلى إنشاء مكثف لمناصب الشغل المؤقتة في المناطق الأكثر تضررا من البطالة. وذلك من خلال فتح ورشات وأشغال كبرى مرتبطة بتنمية الهياكل القاعدية لمختلف البلديات مثل: تجميل المحيط. صيانة شبكة صرف المياه. وقد بلغ مناصب الشغل التي تم إنشاؤها من خلال هذا الجهاز 175131 منصب.

ومنه نستنتج أن أجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود توفر وظائف لطالبي العمل وقد تكون وظائف مؤقتة او دائمة وما يلاحظ أن هذه الأجهزة تقضي على البطالة بشكل قصير المدى أي انه مع انتهاء مدة العقد ينتقل الفرد من موظف إلى عاطل عن العمل

المطلب الرابع: أجهزت التشغيل القائمة على أساس تنمية ودعم التشغيل الذاتي:

وتعمل هذه الأجهزة على إنشاء مؤسسات ومشاريع فردية وجماعية قادرة على البقاء والاستمرارية من جهة وعلى رفع معدل المردودية لمختلف عوامل الإنتاج من جهة أخرى كما لها دور كبير في خلق مناصب الشغل.

-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في 1996 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في: 08/09/1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي. وهي عبارة هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتسعى لتشجيع كل الصيغ والمبادرات المؤدية لإنعاش قطاع تشغيل الشباب من خلال إنشاء أو توسعة مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات. مقرها في الجزائر العاصمة ولها فرع في كل ولاية من ولايات الوطن. حيث وضعت في البداية تحت سلطة

¹ - مداني بن شهرة, المرجع السابق, ص 274

² - ناصر دادي, عدوان وعبد الرحمان العايب, المرجع السابق, ص 279

رئيس الحكومة وفي السداسي الثاني من سنة 2006 تم إلحاقها تحت وصاية وزارة التشغيل والتضامن الوطني لذلك فهي تعتبر من هيئات المرافقة في إطار الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني. وهي عبارة عن جهاز موجه للمقاولين الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 و40 سنة والذي قدرت قيمة الاستثمار فيه بـ 100000000 دج.¹

- مهام الوكالة:

- تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الغلاف المالي تحت تصرفها. - تدعيم وتقديم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية -تبليغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.

-يقوم بمتابعة الاستثمارات الأخرى التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.²

-تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية و إحداث الأنشطة وتوسيعها

-الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

إن ارتفاع مستوى البطالة نتيجة تطبيق سياسة الاستقرار الاقتصادي الذي نتج عنه ضعف مستوى الاستثمار وبخاصة العمومي وزيادة الطلب على العمل بوصول بطالين جدد والتقليص المتزايد للعاملين مضافا إليه البطالة التقنية الناجمة عن غلق المؤسسات العمومية. مما أدى بالجزائر إلى إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سنة 1994 كمؤسسة عمومية لضمان اجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. تعمل على تحقيق الآثار الناجمة عن تسريح العمال لأسباب اقتصادية². وهو جهاز موجه للبطالين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و50 سنة. ويبلغ سقفا لاستثمار 100000000 دج. كما يجب أن يكون المستفيد ذو مؤهلات مهنية لها علاقة مع مشروع وأن يكون بدون عمل أو نشاط وأن يقدم مساهمة شخصية بالمستوى المحدد حسب قيمة المشروع.

¹- محمد الطاهر شعلال، المرجع السابق، ص 38

²- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 96-296، العدد 54، 2003، ص6.

حيث يوجد هناك مستويان للتمويل:

الجدول 6: يمثل التمويل الثنائي ويكون بين صاحب المشروع والوكالة:

التمويل الثاني	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة
المستوى الأول: 5000000 دج	%71	%29
المستوى الثاني: ما بين 5000 دج و 10000000 دج	%72	%28

المصدر: محمد الطاهر شعلال، المرجع السابق، ص 37.

الجدول 7: يمثل التمويل الثلاثي يكون بين الوكالة والبنك وصاحب المشروع.

التمويل الثلاثي	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
المستوى الأول: أقل أو يساوي 5000000 دج	%1	%29	%70
المستوى الثاني: ما بين 5000 دج و 10000000 دج	%2	%28	%70

المصدر: محمد الطاهر شعلال، المرجع السابق، ص 37.

صلاحيات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: تتمثل مهمة الصندوق في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها :

-ضبط باستمرار بطاقة المنخرطين وتحصيل الاشتراكات المخصصة للتمويل أداءات التأمين عن البطالة ورقابة ذلك ومنازعاته.

-يساعد ويدعم بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل وإدارتي البلدية والولاية وإعادة انخراط البطالين المستفيدين قانونيا من أداءات التأمين عن البطالة في الحياة النشطة.

-يؤسس ويحفظ صندوق الاحتياط حتى يمكنه من مواجهة التزاماته إزاء المستفيدين في جميع الظروف.

-يساهم الصندوق في إطار مهامه وبالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني للترقية التشغيل في تطوير أحداث أعمال لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم لاسيما من خلال ما يلي:

-التكفل بالدراسات التقنية والاقتصادية للمشاريع وأحداث العمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم. ويتم ذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل.

-تقديم المساعدات للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمال من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب الاتفاقية.¹

-برنامج المساعدات لإنشاء المؤسسات المصغرة:

دخل هذا الجهاز حيز التنفيذ في السداسي الثاني من سنة 1997 وهو موجه خصيصا لفئة الشباب الراغبين في إنشاء مؤسسات ذات طابع إنتاجي أو خدماتي من أجل إيجاد مناصب شغل من جهة. والسعي لبروز هؤلاء الشباب كأفراد مهنيين في المجتمع يساعد في تحقيق المشاريع معتبرة ومنه القضاء على التهميش الاجتماعي. كما أن هذا الجهاز يتحمل جزء من العمال الذين تعرضوا للتسريح جراء عمليات تصفية المؤسسات العمومية الإقتصادية ويمول هذا الجهاز من قبل الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب. ويكون التمويل على ثلاث أشكال تمويل ذاتي وتمويل الثنائي وتمويل الثلاثي.

-القرض المصغر :

يسير من طرف الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ANDS) ودخل هذا البرنامج حيز التنفيذ في شهر نوفمبر من سنة 1999. وهو موجه للأشخاص الذين ليس لهم منصب شغل والذين تتراوح أعمارهم بين 18 و60 سنة ويتمثل أساسا في منح قرض بنكي للمساعدة في إنشاء نشاط يختاره طالب القرض المصغر. ويتراوح المبلغ الذي يمكن منحة بين 5000 و350000 دينار وللحصول على هذه المساعدة بتعيين على طالبها لزوما أن يتوفر من ماله الخاص على ما لا يقل على 5% من المبلغ القرض المطلوب. وتقدم هذا القرض البنوك لمدة تمتد من سنة إلى

¹ - ريمي رياض وريمي عبة، إستراتيجية سياسة التشغيل لمواجهة البطالة في الجزائر، دراسة مقارنة بين الفترتين 1998، 1999، 2010، 1999، من الملتقى الدولي إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة المنعقد في 16، 15 نوفمبر 2011، ص 16، 17.

خمس سنوات وفقا لمبلغ القرض المطلوب. وتتولى الخزينة تخفيض سعر الفائدة على هذا القرض حيث لا يدفع المستفيد سوى 2% من الفوائد البنكية. وزيادة على كل ذلك تقرر إنشاء صندوق ضمان برأس مال 4ملايير دينار (منها 2.5تدفعها الخزينة) من أجل طمأنة البنوك وتسهيل منح القروض.¹

-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI) :

بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 03-01و المتعلق تطوير الاستثمار أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم ومتابعة الاستثمار سابقا وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تقني بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب على حد سواء. وتعتبر هذه الوكالة الأداة الأساسية للتعريف بفرص الاستثمار القائمة والترويج بها واستقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتهدف هذه الوكالة إلى تشجيع الاستثمارات وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها وتقرير المزايا الضريبية المرتبطة بالاستثمار والذي ينعكس إيجابيا في إحداث مناصب شغل.²

-برامج تنمية البلديات:

يندرج هذا البرنامج ضمن تنمية وترقية البلديات والذي تم الشروع فيه خلال السنة الأخيرة من برنامج التعديل الهيكلي تهدف إنشاء مناصب شغل جديدة من خلال المشاريع الصغيرة خاصة بالبنى التحتية لمختلف البلديات وقد تم التخطيط له لمرحلتين بتأطير من (APG) كما يلي:

المرحلة الأولى : تضمنت إنجاز 116مشروعا بغلاف مالي 203,004,472دج إذ تتكفل مصالح (APS) 86% من التمويل والباقي في شكل مساهمات يقدمه المستفيد من المشروع. وتم استحداث 790وظيفة منها 95وظيفة دائمة.

المرحلة الثانية: تم الشروع فيها في جويلية 2001شملت 33 ولاية بمجموع 82بلدية إذا خصص لذلك 91مشروعا بتكلفة متوسطة 2,787مليون دج للمشروع الواحد. وقد قدرت التكلفة المتوسطة لإنشاء منصب شغل واحد ب 164,000ليصل بذلك عدد الوظائف الجديدة 2,600منها 540فقط دائمة.

ومنه نستنتج أن أجهزة التشغيل القائمة على أساس تنمية ودعم التشغيل الذاتي تعتبر ذات أهمية قصوى لأنه من خلال هذه الأجهزة يمكن للشباب إنشاء مشاريع ومؤسسات خاصة بهم وذلك بغرض إثبات قدراتهم وبروزها وكذا توفير مناصب شغل جديدة.

¹- دبون عبد القادر والسويسسي هواري، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد الثالث، 2005، ص 111.

²- صاطوري الجودي وبهلول لطيفة، أزمة البطالة وأثارها على الإقتصاد الجزائري، ص 12

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في حل الأزمات ، من خلال طرح أساليب القيادة والمتمثلة في الأسلوب الديمقراطي والذي يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات ، والأسلوب الديكتاتوري والذي يمثل حكم الفرد وسيطرته الكاملة على المنظمة ، والأسلوب الفوضوي أو الحر والذي يترك فيه القائد التسلطي في أيادي من ينوب عنه أو موظفيه ، وذلك لإيضاح الكيفية التي يتعامل بها القادة الإداريين مع المواقف الصعبة والأزمات وذلك حسب كل نمط قيادي وحسب طبيعة الأزمة التي تواجهها المنظمة فكل أزمة لها مميزات تختلف عن أزمة أخرى ، وتناولنا أيضا المعوقات التي تواجه القائد الإداري أثناء تعامله مع الأزمة ، وأهم الإستراتيجيات المعتمدة لمواجهة تلك الأزمات فالإستراتيجيات متعددة ومختلفة وكل قائد يعتمد على إستراتيجية معينة يراها هو تناسب الموقف الذي يواجهه ، وأسباب ضعف القيادة وهي بدورها متعددة ومختلفة تؤثر على فعالية إتخاذ القرار في الوقت الصعب ، وعوامل نجاح القائد الإداري التي تسمح له مواجهة الأزمات والقدرة على التصدي لها وإحتوائها، كما أولت أولت الحكومة الجزائرية إهتمام كبير بمسألة التشغيل والبطالة حيث كرست كل مجهوداتها لمكافحة البطالة وذلك عن طريق جملة من الإصلاحات المتسلسلة تهدف من خلالها إلى توفير مناصب الشغل ولكن رغم كل الجهود المبذولة وأموال ضخمة التي خصصتها الجزائر لذلك إلا أن ظاهرة البطالة لا تزال متفاقمة ومنتشرة في المجتمع الجزائري ولذلك يتوجب على الحكومة الجزائرية بذل المزيد من الجهود للحد من المشكل البطالة . وذلك بتوفير المزيد من الوسائل والطرق التي تحد من البطالة على المدى الطويل.

ماتمة

تعد القيادة الإدارية من العوامل المهمة وذات الأثر الكبير في إدارة الأزمات في المنظمة ، وهذا نظرا لما تمتلكه من مؤهلات بشرية ومادية مما يسمح لها بالتعامل مع الأزمات والحد منها ، حيث يعتبر أساس المنظمة ونجاحها هو الفرد أو القائد الذي يدير هذه المنظمة ، مما يضمن سيرورتها وبقائها من جهة ، وفشلها من فشل هاته القيادة من جهة أخرى.

إن جوهر العملية القيادية تتمثل في قدرات الأفراد الذاتية والمعرفية والعلمية التي لها تأثيرا في مواجهة الأزمات ، ونظرا لإخلاف النمط القيادي داخل كل منظمة وذلك لما تمتلكه تلك المنظمات من خبرات وخصوصيات ومميزات وحسب قدرات كل منظمة ، ذلك راجع لكون البيئة تتميز بعدم الثبات أي بيئة عدم اليقين ، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى حلول يقينية للحد من الأزمات بصفة نهائية نظرا للعلاقة التي تربط بين القيادة وإدارة الأزمات داخل المنظمة وتميزها بالتعقيد والتشابك ، فهذا يعتمد على مدى فهم القيادات للمواقف والوقوف على حلها قبل تراكمها ، فكلما تحلت القيادة بمهارات وقدرات إبداعية والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ، وإعتمادها على الخبرات السابقة وتحمل المسؤوليات يزيد ذلك في تجنب الأزمات والمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة أن تؤكد على أهمية الأنماط القيادية ذات المؤهلات الإبداعية وعوامل نجاح القائد الإداري والصعوبات التي تعترضه أثناء مواجهة الأزمات ، فوجود نمط قيادي ملائم أثناء حدوث أزمة يساعد المنظمة على الوقوف في وجه تلك الأزمة أو ذلك الموقف الصعب وتجاوزها ، فالنمط القيادي الذي يعتمد على الأساليب العلمية والفكرية الطرق الإبداعية يساهم في الخروج من المشكلات بالرغم من تراكمها وبأقل الخسائر والأضرار ، ذلك كون الأزمة التي تصيب المنظمة قد تقوم بشل كافة مكونات ومستويات المنظمة وهذا ما يعزز الدور الذي يلعبه القائد الإداري في تكثيف الجهود وخلق البيئة الملائمة مع الموظفين لتجاوز عقبات الأزمة بسرعة وبأقل الأضرار وإعتمادهم السلوك أو الطريق الذي يكفل بتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء ، وهذا ما توصلنا إليه من فصول هذه الدراسة.

-إنطلاقا مما سبق يمكن تقديم بعض الإستنتاجات حول كل من القيادة وإدارة الأزمات ، والعلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع ، ومن أهم هذه الإستنتاجات ما يلي :

-القدرة على تجاوز المواقف الصعبة يعتمد على توفر المستلزمات المادية والبشرية وقدرة القائد على الإستغلال الأمثل لتلك الموارد ، وإتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة وفي الوقت المناسب.

-ضرورة توزيع المهام وتحديد الصلاحيات لمواجهة الأزمة حال وقوعها للتحكم فيها وإحتوائها.

-عدم الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي يؤدي بالضرورة إلى حدوث أزمات في المنظمة .

-إن تحديد النمط القيادي يختلف حسب طبيعة الأزمات في المنظمة.
-قدرة القائد الإداري على التنبؤ وتصور المستقبل يؤدي إلى تجنب الوقوع في الأزمات.

قائمة الأشكال والجداول

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
15	يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية والرئاسة والرعاية	01
17	يوضح العلاقة بين صفات القائد القيادية والصفات الشخصية	02
18	يبين الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري	03
19	يوضح عناصر القيادة الإدارية	04
23	يوضح أنواع القيادة	05
48	يوضح أسباب الأزمات التنظيمية من خلال (البيئة الداخلية والخارجية)	06
49	يمثل أسباب نشوء الأزمات	07
55	يعرض أنواع الأزمات	08
88	يوضح تطور البطالة في 1989-1998.	09
90	يوضح تطور البطالة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1999-2011.	10

الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
12	يبين أوجه الإختلاف بين القائد والرئيس	01
13	يبين الفرق بين القائد والمدير	02
26	يوضح المقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث	03
88	يمثل تطور البطالة خلال الفترة 1989-1998	04
89	يمثل تطور البطالة خلال الفترة الممتدة من 1999-2011	05
95	يمثل التمويل الثنائي ويكون بين صاحب المشروع والوكالة	06
95	يمثل التمويل الثلاثي يكون بين الوكالة والبنك وصاحب المشروع	07

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1-المصادر:

-القرآن الكريم

2-المراجع:

أ-الكتب :

1-أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

2-أحمد العبادي زيد ، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات ، ط01، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2015.

3-أسامة السيد عبد السميع، مشكلة البطالة في المجتمعات العربية والإسلامية :الآليات .الآثار .الحلول، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى 2007، ص9.

4-الوليد بشار ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط01، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2009.

5-العلاق بشير ، القيادة الإدارية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

6-بوحوش عمار ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط2 ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، ب س ط ،

7-حسنيين العجمي محمد ، إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة ، 2008 .

8-رسلان الجبوسي محمد ، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص.

9-على عبد المجيد قذري ، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2011.

10-عبد المهدي المساعدة ماجد إدارة الأزمات المفاهيم، المداخل، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

11-عيسى سليم ، إدارة شؤون الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

12-عباس صلاح ، إدارة الأزمات المنشأة التجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 .

13-عطا الله أحمد شاكر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، ب س ط ، 2018.

- 14- عوض الغزو فاتن ، القيادة والإشراف الإداري ، ط1، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م
- 15-فؤاد إسماعيل نيهال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات ، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2011.
- 16-قوراية احمد ، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون: الجزائر 2006 / 2007.
- 17-مجيد علي حسين وعفاف عبد الجبار سعيد، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 325
- 18-مسعداوي يوسف ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ب س ط ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013.
- 19-محمد سعد محمد، أساليب القيادة ووضع القرار، ط01، القاهرة، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2010م.
- 20-محمد أبو ناصر فتحي ، مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات، دار المسيرة للنشر والطباعة، السعودية، 2008.
- 21-محمد مرسي نبيل ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007.
- 22-محمد جاد الرب سيد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مطابع دار الهندسة. مصر ، 2011.
- 23-مدني بن شهرة ، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل: التجربة الجزائرية، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009.
- 24-ناصر دادي عدون وعبد الرحمان العايب ، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للإقتصاد من خلال حالة الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .

ب)المذكرات والأطروحات الجامعية

- 1-بولقصاع محمد ، منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الأزمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم العلوم الإسلامية، تلمسان، الجزائر، 2015، 2016.
- 2-بن فهد الحارثي شاهر ، بناء أنموذج للمحاكات بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية والتخطيط، السعودية، 1431هـ، 1432هـ.

- 3- بشير بسعود ، أثر تطبيق المناجمنت على نجاعة إدارة الأزمات ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، الجزائر ، 2016، 2017 .
- 4- بوحلال صليحة، وكالات تشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية، ورقلة، الجزائر، 2013، ص27.
- 5- رواب عمار وغربي صباح، التكوين المهني والتشغيل في الجزائر ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2011 ، ص73.
- 6- زوينة بوقرورة ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، الجزائر ، 2013.
- 7- سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أحمد بن بلة 01، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية ، قسم علوم الإعلام و الإتصال، وهران، الجزائر، 2017، 2016.
- 8- طارق كمال وأنور حافظ، مشكلات الاجتماعية في المجتمع المعاصر: الإدمان و البطالة، الإسكندرية ، مؤسسة الشباب الجامعية ، 2009 ، ص14
- 9- عبد المجيد قدرى، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية ، دراسة تحليلية تقييمية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2003، ص37.
- 10- فيصل بغداددي ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013، 2014.
- 11- معلاوي حورية ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم الإعلام والاتصال ، قسم الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2013، 2014.
- 12- موسى مسك زينات ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام ، دراسة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الخليل ، كلية التمويل والإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، فلسطين ، 2011.
- 13- يوسف خوني ، دور القيادة الإدارية في التنمية المحلية من خلال المجالس المنتخبة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم التنظيم السياسي والإداري ، 2014، 2015.

(ج) المقالات والأبحاث:

1-بن الدين نور الهدى ، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة شركة الإسمنت ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي اليابس ، سيدي بلعباس ، مجلة الإقتصاد والمالية ، م4 ، ع1 ، بني صاف ، الجزائر ، 2018.

2-بوحفص حاكمي ، البطالة بين التحدي والاحتواء حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد06،2010.

3-دبون عبد القادر والسويسي هواري ، أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد الثالث، 2005.

4-زيتوني سامية ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع19، جامعة عنابة.

5-سالم الكعبي حميد ، دور القيادة الناجحة في إدارة الأزمات ، بحث منشور في مجلة دراسات محاسبة ومالية ، العراق ، م09 ، ع27 ، 2014.

6-علون محمد لمين ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية و مساهمتها في إدارة الأزمات، دراسة حالتي، جامعة محمد خيضر ، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية ، ع4 ، شركة "Johnson" و "caterpill" بسكرة، الجزائر ، 2018.

7-عبد الهادي محمد إيثار، إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، بحث منشور في مجلة العلوم الإدارية والإقتصاد ، جامعة بغداد ، م17 ، ع64 ، كانون الأول ، 2011.

8-كاضم جايف السلطاني سعدية ، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمة ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء ، مجلة كربلاء العلمية ، م5 ، ع4 ، بابل ، العراق ، 2017.

9-هبال عبد المالك ، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية tindal بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ع16 ، 2016.

(ح)-الملتقيات:

1- درحمون هلال وترير علي، إستراتيجية التشغيل في الجزائر ودورها في معالجة البطالة، من الملتقى الدولي ، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، المنعقد في 15،16 نوفمبر، الجزائر، 2011.

2- ريمي رياض وريمي عتبة، إستراتيجية سياسة التشغيل لمواجهة البطالة في الجزائر، دراسة مقارنة بين الفترتين 1998.1990 و. 2010، 1999، من الملتقى الدولي إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة المنعقد في 15،16 نوفمبر 2011.

(د)المواقع الإلكترونية:

1-محمد الباز عفاف ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، <https://unpan1.un.org> ، 2019.04.29.

الفهرس

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير.

مقدمة.....أ-ح

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية.

تمهيد الفصل الأول.....08

المبحث الأول: طبيعة القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية09

المطلب الثاني: أهمية القيادة.....15

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية وخصائصها.....16

المطلب الرابع: أساليب وأنماط القيادة الإدارية.....21

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

المطلب الأول: النظريات التقليدية (الكلاسيكية).....28

المطلب الثاني: النظريات الحديثة.....30

المطلب الثالث: النظريات المعصرة.....33

خلاصة الفصل الأول.....34

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

تمهيد الفصل الثاني.....37

المبحث الأول: مفهوم الأزمة

المطلب الأول: تعريف الأزمة.....38

المطلب الثاني: خصائص الأزمة.....43

المطلب الثالث: أسباب ومراحل تطور الأزمة.....44

المطلب الرابع: أنواع الأزمات.....51

المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

- المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات والمفاهيم المشابهة.....56
- المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمات.....60
- المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.....62
- المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات.....63
- المطلب الخامس: معوقات إدارة الأزمات.....64
- خلاصة الفصل الثاني.....66

الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة

- تمهيد الفصل الثالث.....68
- المبحث الأول: دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات.

- المطلب الأول: الأسلوب الديمقراطي أثناء الأزمات.....69
- المطلب الثاني: الأسلوب الديكتاتوري أثناء الأزمات.....71
- المطلب الثالث: الأسلوب الفوضوي أثناء الأزمات.....72
- المبحث الثاني: صعوبات التعامل مع الأزمة.

- المطلب الأول: المعوقات التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات.....73
- المطلب الثاني: أسباب ضعف القيادة.....75
- المطلب الثالث: الإستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات.....76
- المطلب الرابع: عوامل نجاح القائد الإداري أثناء الأزمة.....79
- المبحث الثالث: أزمة البطالة في الجزائر وآليات مواجهتها

- المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للبطالة وسياسة التشغيل.....80
- المطلب الثاني: واقع البطالة في الجزائر.....88
- المطلب الثالث: أجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود.....91

93.....	المطلب الرابع: أجهزة التشغيل القائمة على أساس تنمية ودعم التشغيل الذاتي
98.....	خلاصة الفصل الثالث
100.....	الخاتمة:

المستخلص

المستخلص:

إستندت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

متغير القيادة الإدارية ومتغير إدارة الأزمات ،حيث ركز الباحثين على إظهار الدور الذي يلعبه القائد الإداري في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المنظمة ، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على منهجين والمتمثلين في المنهج الوصفي والمنهج التاريخي ، وذلك لوصف و تتبع ظاهرة القيادة، حيث يعتبر مصطلح القيادة مصطلح دخيل على المجال الإداري ، وذلك لمدى ملائمة ونجاعته في حل المشاكل التي تمر بها المنظمة ، وتطرقت الدراسة أيضا إلى الأنماط والأساليب التي يعتمدها القائد الإداري ، وأهم النظريات المفسرة للقيادة ، كما أكدت هذه الدراسة على إبراز العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات من خلال الإستراتيجيات التي يعتمدها القائد وكذا عوامل نجاح القيادة الإدارية.

Abstract:

The study was based on two main variables:

Variable management and variable crisis management, where the researchers focused on showing the role played by the administrative leader in dealing with the crises faced by the organization, and was reliance in this study on two approaches and the descriptive approach and the historical method, to describe and follow the phenomenon of leadership, The study also referred to the types and methods adopted by the administrative leader and the most important theories explaining the leadership. The study also emphasized the relationship between leadership and Crisis management through the strategies adopted by the commander as well as the success of the administrative leadership factors.