

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:



مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات
- جائحة كوفيد 19 أنموذجا -
دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف

إشراف الأستاذة:
د/ حسيبة ملاس

إعداد الطالبتان:
شيماء بوقرة
ليليا مناصري

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ إلياس شرفة
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	د/ حسيبة ملاس
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ	د/ سميرة حربي

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن
عندك الكبر أخذهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف
و لا تنهرهما و قل لهما ولا كريما﴾ سورة الإسراء ، الآية 23
إلى من حقت فيهما الطاعة بعد الله و رسوله الكريم إلي
من مهذا لي طريق العلم

إلى من يسر لي سبيل النجاح والدي الكريم
و أمي الحنونة حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى أخوتي العزيزين ((هاشم و خير الدين))

إلى أختي التوأم ((سارة و ريان))

و إلى أختي ((أحلام و زوجها))

وإبنها الكتكوت الصغير

((عبد المؤمن))

إلى رفيقة دربي ((ليلى))

التي شاركتني مذكرة التخرج في اليسانس و كذا الماستر

و إلى زوجي ((بلال))

و إلى كل الأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي و لم

تنفعهم مذكري

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

تحيات



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُضِيَ رِبْكَ أَلَا تَعْبُدُو إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ
عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفْ
وَلَا تَنْهَرهُمَا وَقُلْ لَهُمَا وَلَا كَرِهُمَا﴾ سورة الإسراء ، الآية 23
إلى من حقت فيهما الطاعة بعد الله و رسوله الكريم إلى
من مهد لي طريق العلم و يسر لي سبيل النجاح والذي
الكريم و أمي الحنونة حفظهما الله و أطال في عمرهما
إلى أخي العزيز **و أختي الغالية ((سمية))** وزوجها و ابنها
((يوسف و خديجة))
و إلى رفيقة دربي **((شيماء))**
التي شاركتني مذكرة التخرج في اليسانس و كذا الماستر
و إلى كل الأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي و لم
تنفعهم مذكرتي
أهدي لهم هذا العمل المتواضع

ليلى

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات الحمد لله الذي وفقنا
في طلب العلم و أبغلنا
ما يحب و يرضى ،

نسأل الله التوفيق و الإخلاص في أعمالنا كلها
نتقدم بباقة ملكة بالشكر و العرفان للأستاذة المشرفة
((ملاس حسنية))

على ما أجادت به علينا من توجيهات
و رعاية علمية لإنجاح هذا العمل
كما أجمل الشكر و العرفان إلى كل من أمدنا بالعلم و المعرفة
و أسدى لنا النصح و التوجيه و إلى ذلك الصرح العلمي
الشامخ متمثلا

في جامعة الشاذلي بن جديد و أخص
بالذكر كلية علم الاجتماع
كما أتوجه بالشكر إلى مديرية التجارة لولاية الطارف
و إلى الطاقم الإداري
و إلى كل من ساندنا و ساعدتنا بدعواته
الصادقة و تمنياته المخلصة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى البحث في دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تناولت جائحة كوفيد 19 كنموذج لهذه الدراسة، وقد وقع الاختيار على مديرية التجارة لولاية الطارف كمجال الدراسة الميدانية. وبهذا فقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

❖ ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة أزمة كوفيد 19؟

وللإجابة على هذا التساؤل تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية

- ما دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف ؟
- كيف ساهمت القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعة لإدارة الأزمة ؟
- كيف تولت القيادة الإدارية عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19 ؟

و من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع جوانبه تم الاعتماد على مجموعة من الأسس المنهجية بدءا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بعدد من أدوات جمع البيانات وعلى رأسها الاستمارة من أجل جمع المعطيات الميدانية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 30 عاملا بمديرية التجارة لولاية الطارف من خلال الاتصال بهم في أماكن عملهم للإجابة على أسئلة الاستمارة

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- للقيادة الإدارية أهمية كبيرة و دولار فعال في عملية الإعداد و التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف ، حيث تجسد ذلك من خلال قيامها بتشكيل خلية الإدارة الأزمة ، تم فيها إشراك العاملين من ذوي الكفاءة بالمديرية و الأخذ باقتراحاتهم بفرض إعداد خطة محكمة لمواجهة تداعيات الجائحة ، و من ثمة تعبئة كافة الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة من أجل تنفيذها .
- ساهمت القيادة الإدارية بشكل كبير في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة المعدة لمواجهة أزمة كورونا بمجال الدراسة حيث كان من خلال التنسيق مع الجهات الوصية للتأكد من جاهزية

الخطّة ، ثم القيام بتوزيع الأدوار و تمويل الإصلاحات بين العاملين و متابعتهم بشكل يومي، ومحاولة تجاوز مختلف المشكلات التي يواجهها و اتخاذ القرارات الحاسمة و في الوقت اللازم .

■ تولت القيادة الإدارية عملية متابعة و تقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19 بالمديرية من خلال إعداد تقارير مفصلة تخص الوضع العام للأنشطة التجارية بولاية الطارف خلال الجائحة ،و عن مدى التقدم التي سجلته في تنفيذ الخطّة المبرمجة لإدارة الأزمة ،و كذا المشكلات التي تواجهها وإرسالها إلى الجهات الوصية للنظر فيها .

و كإجابة على التساؤل المركزي للدراسة أثبت النتائج أن القيادة الإدارية لها دور فعال في إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات ،حيث يتجلى هذا الدور من خلال توليها العمليات لإعداد و التخطيط لإدارة الأزمة ثم الإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعية وصولا إلى القيام بعملية تقييم شاملة لما تم اتخاذه من تدابير و إجراءات .

Résumé:

L'étude visait à enquêter sur le rôle du leadership administratif dans la gestion de crise, dans le cadre de la pandémie de Covid 19 comme modèle pour cette étude, et le choix s'est porté sur la Direction du Commerce de l'Etat d'El Tarf comme terrain d'étude. Ainsi, la problématique de l'étude s'est cristallisée dans la question centrale suivante :

❖ **Quel est le rôle du leadership administratif dans la gestion de la crise du Covid-19 ?**

Pour répondre à cette question, elle a été divisée en sous-questions suivantes :

- **Quel est le rôle du leadership administratif dans le processus de planification de la gestion de la crise du Covid-19 au Département d'État du Commerce EL-Tarf?**
- **Comment la direction administrative a-t-elle contribué au processus de contrôle de la mise en œuvre du plan de gestion de crise ?**
- **Comment la direction administrative a-t-elle engagé le processus de suivi et d'évaluation de sa gestion de la crise du Covid-19 ?**

Et pour étudier le sujet et prendre connaissance de tous ses aspects, un certain nombre de fondements méthodologiques ont été invoqués, en commençant par l'adoption de l'approche analytique descriptive, à l'aide d'un certain nombre d'outils de collecte de données, notamment le questionnaire qui a été utilisé pour recueillir des données sur le terrain et un échantillon aléatoire stratifié de 30 travailleurs de la Direction du Commerce de l'Etat d'El Tarf, en les contactant sur leurs lieux de travail pour répondre aux questions du formulaire

L'étude a abouti aux résultats suivants :

- Le leadership administratif est d'une grande importance et d'un dollar efficace dans le processus de préparation et de planification pour gérer la crise du Covid-19 à la Direction du Commerce de l'Etat d'El Tarf, qui l'a incarné à travers sa formation de cellule de gestion de crise, dans laquelle les employés compétents de la direction ont été impliqués et leurs suggestions ont été prises pour imposer la préparation d'un plan serré Pour faire face aux répercussions de la pandémie, puis mobiliser toutes les ressources matérielles et humaines disponibles pour mettre en œuvre.
- Le leadership administratif a largement contribué au processus de supervision de la mise en œuvre du plan préparé pour faire face à la crise de Corona dans le domaine d'étude, car c'était grâce à la coordination avec les tuteurs pour assurer la préparation du plan, répartissant ensuite les rôles et finançant les corrections entre les travailleurs et les suivant au quotidien, et en essayant de surmonter les différents problèmes auxquels elle est confrontée et de prendre des décisions décisives dans les délais nécessaires.
- Le leadership administratif a engagé la démarche de suivi et d'évaluation de sa gestion de la crise du Covid-19 en direction en préparant des Reportages favoris concernant la situation générale des activités commerciales dans l'État d'El Tarf pendant la pandémie, et l'ampleur des progrès qu'elle a enregistrés dans la mise en œuvre du plan de gestion de crise

Résumé

programmé, ainsi que les difficultés auxquelles elle est confrontée et les envoyer aux tuteurs pour examen

Et comme réponse à la question centrale de l'étude, les résultats ont prouvé que le leadership administratif a un rôle efficace dans la gestion des crises auxquelles sont confrontées les organisations, car ce rôle se manifeste à travers sa prise en charge des processus de préparation et de planification de la gestion de crise, puis de supervision la mise en œuvre de plans d'objectifs, conduisant à un processus d'évaluation complet de ce qui a été pris des mesures et des procédures.

فهرس المحتويات

أولا: فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
07	أولا: الإشكالية
06	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة
07	(1) أهمية الدراسة
07	(2) أهداف الدراسة
08	رابعا: تحديد المفاهيم
08	(1) مفهوم القيادة الإدارية
10	(2) مفهوم الدور
11	(3) مفهوم إدارة الأزمات
12	(4) تعريف جائحة كوفيد 19
13	خامسا: الدراسات السابقة
13	1- الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول " القيادة الإدارية "
15	2- الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني " إدارة الأزمات "
18	❖ التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية	
22	تمهيد
23	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية
27	ثانياً: نظريات القيادة الإدارية
32	ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية
34	رابعاً: خصائص القيادة الإدارية
35	خامساً: معوقات القيادة الإدارية
38	خلاصة
الفصل الثالث : الإطار النظري لإدارة الأزمات	
40	تمهيد
41	أولاً: التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات
42	ثانياً: أسباب نشوء الأزمات
46	ثالثاً : مراحل إدارة الأزمات
47	رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة
48	خامساً دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها
51	سادساً: سادساً :جائحة كوفيد 19 كنوع من أنواع الأزمات
53	خلاصة
الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة	
55	تمهيد
56	أولاً: مجالات الدراسة
56	1- المجال المكاني
58	2- المجال الزمني
59	3- المجال البشري
60	ثانياً: العينة وكيفية اختيارها
63	ثالثاً: المنهج المستخدم

65	رابعاً: أدوات جمع البيانات
65	1- الملاحظة
66	2- المقابلة
67	3- الاستمارة
69	خلاصة
الفصل الخامس : الإطار الميداني للدراسة	
71	تمهيد
72	أولاً: الخصائص العامة لمجتمع البحث
78	ثانياً: دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19
84	ثالثاً: دور القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعة لإدارة أزمة كوفيد 19
88	رابعاً: دور القيادة الإدارية في عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19
94	خلاصة
نتائج الدراسة	
96	أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث
96	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
100	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
100	رابعاً: النتائج العامة
102	خاتمة
103	قائمة المراجع
109	الملاحق

ثانيا: فهرس الجداول

الجداول النظرية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص القائد عند كونفوشيوس	24

الجداول الميدانية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	72
02	توزيع المبحوثين حسب السن	73
03	التعليمي المستوى حسب المبحوثين توزيع	74
04	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	75
05	الوظيفة حسب المبحوثين توزيع	76
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	77
07	توزيع آراء المبحوثين حول تكوين فريق عمل لإدارة أزمة كوفيد 19 على مستوى المديرية	78
08	توزيع آراء المبحوثين حول قيام القيادة الإدارية باشراف العاملين في تقديم مقترحات وحلول لمواجهة الأزمة	79
09	توزيع آراء المبحوثين حول الكيفية التي تمت من خلالها عملية التخطيط للأزمة	80
10	توضح آراء المبحوثين حول نوع الموارد التي تمت تعبئتها لمواجهة الأزمة	81
11	توزيع آراء المبحوثين حول توفيق القيادة الإدارية في عملية الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة كوفيد 19	82
12	توزيع آراء المبحوثين حول تأكد القيادة الإدارية من جاهزية المديرية للتعامل وفق الخطة الموضوعة لمواجهة أزمة كوفيد 19	84
13	توزيع آراء المبحوثين حول موضوعية توزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات بين العاملين لم واجهة أزمة كوفيد 1	85

14	توزيع آراء المبحوثين حول استغرق عملية اتخاذ القرارات لوقت طويل من طرف القائد للتعامل مع الحالات الطارئة واحتواء النتائج المحتملة	86
15	توزيع آراء المبحوثين حول مواجهة القيادة الإدارية لمشكلات خلال عملية الإشراف إدارة كوفيد19	87
16	توزيع آراء المبحوثين حول حرص القيادة الإدارية على إعداد لتقارير حول تقدمها في تنفيذ الخطة الموضوعة لإدارة الأزمة	88
17	توزيع آراء المبحوثين حول تنسيق القيادة الإدارية مع الجهات الوصية من أجل متابعة وتقييم خطتها في إدارة الأزمة	89
18	توزيع آراء المبحوثين حول حرص القيادة الإدارية على تقديم حوافز للعاملين بالمنظمة مقابل مشاركتهم في إدارة الأزمة	90
19	توزيع آراء المبحوثين حول توفيق القيادة الإدارية في السيطرة على مختلف الأحداث ومواجهة الحالات الطارئة التي ظهرت خلال الأزمة	91
20	توزيع آراء المبحوثين حول مساهمة التغذية العكسية (الراجعة (في تطوير مهارات القائد لإدارة الأزمات	92

مقدمة:

يشهد الفكر الإداري اليوم تطورات ملحوظة ومتنامية لم يعهدها على من قبل ، استلزمها الظروف والتحويلات الجذرية التي يشهدها العالم، وذلك في ظل المنافسة الشديدة القائمة بين المنظمات على اختلافها و السباق نحو تحقيق الأفضل. وتعد القيادة الإدارية من بين أهم المواضيع المطروحة والتي تشكل محور نقاش بين العلماء والباحثين، لما لها من أهمية بالغة ودور كبير في المنظمات على اختلافها، هذا الدور الذي يتضح جليا خلال الأزمات، ولهذا تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير القيادة الإدارية من خلال اختيار القادة الأكفاء وذوي المهارات المهنية الفعالة من أجل مواجهة مختلف التغيرات التي تطرأ بسبب الأزمات، حيث يشهد العالم اليوم أشكالا عديدة ومختلفة من الأزمات، يختلف مداها وتأثيراتها باختلاف خطورتها وتداعياتها، ما يشكل تهديدا كبيرا لكل من المنظمات والأفراد.

وتعد جائحة كوفيد 19 أو كما يطلق عليها بجائحة كورونا من بين أهم وأخطر الأزمات التي عرفها العالم مؤخرا، والتي امتدت آثارها وتداعياتها لتشمل جميع المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والنفسية وذلك جنبا الى جنب مع تداعياتها الصحية، ما خلق فوضى كبيرة وحالة لا استقرار داخل المنظمات العالمية على اختلافها، ولهذا فقد تم اختيارها كنموذج لهذا البحث ، وذلك بغرض تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في إدارة هذه الأزمة، ومن أدل ذلك فقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وميداني، تضمنا الفصول التالية:

- **الفصل الأول:** تناول الإطار العام للدراسة، وتضمن إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري للقيادة الإدارية، حيث تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للقيادة الإدارية، نظريات القيادة ، أهمية القيادة الإدارية ، خصائصها ، ومعوقاتها .
- **الفصل الثالث:** تناول الإطار النظري لموضوع إدارة الأزمات، وتضمن التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات ، أسباب نشوء الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة ، دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها، ثم تناولنا جائحة كوفيد 19 كنوع من أنواع الأزمات .

- **الفصل الرابع:** خصص لتناول الإطار المنهجي للدراسة، وتطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، العينة وكيفية اختيارها، المنهج واستخداماته، إضافة إلى أدوات جمع البيانات.
- **الفصل الخامس:** خصص لتناول الإطار الميداني، حيث تم فيه تحليل وتفسير البيانات الميدانية، أين تم تقسيمه إلى أربعة محاور موازية مع محاور الاستمارة، فتناول الخصائص العامة لمجتمع البحث، دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19، دور القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة أزمة كوفيد 19، دور القيادة الإدارية في عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19

وفي الأخير تم استخلاص نتائج الدراسة، وصولاً إلى خاتمة البحث التي تضمنت عدد من المقترحات والتوصيات، ثم قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

إن التحولات العالمية التي يشهدها عصرنا الراهن؛ من استشراف المستقبل ومواكبة التطورات في مختلف مجالات الحياة مبنية بصفة أساسية على الاستثمار في رأس المال البشري، والذي يعد بمثابة ثروة جديدة في ظل اقتصاد المعرفة، أين أصبحت الاستراتيجيات التنموية المعاصرة مبنية على العقول البشرية، وعلى كيفية تقديم عنصر بشري مبدع وخلاق يقدم أفكاراً متطورة، ويتحكم في التقنيات الحديثة بما يعطي فرصاً للتقدم والنمو.

ويمثل عنصر القيادة محورا مهما في العملية الإدارية للمنظمات الحديثة، حيث يشكل هذا العنصر مع عناصر أخرى كالتنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تضمن لها النجاح والتميز والموقع التنافسي المتقدم، وبذلك أضى موضوع القيادة الإدارية وكيفية صناعة القائد الناجح سمة العصر الحالي، والشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى لحجز مكانتها في عالم الأعمال، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات راجع لافتقادها قيادة كفأة ومتميزة، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الأفراد والمؤسسات.

وقد انشغل الكثير من الباحثين في علم اجتماع التنظيم وفي علوم الإدارة وكذا المختصين في الموارد البشرية بدراسة ظاهره القيادة، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، أو من حيث وضع نظريات ومداخل لتفسير ظاهره القيادة، والوصول الى النموذج الفعال لهان وهذا راجع للأهمية التي يقوم عليها هذا المفهوم، والتي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمه لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، من خلال قدره القائد على إثارة اهتمام مرؤوسيه، وعلى توحيد اتجاهاتهم، ودفعهم الى الحرص على تحقيق الأداء الجيد والمتميز بكامل رغبتهم.

فالقيادة تعتبر من بين أهم وسائل وأدوات التوجيه في المنظمات، والتي يتاح من خلالها للمدراء فرص التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق. ومهما اختلف نوع القيادة

إلا أنها كلها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه بحكم منصب صنع القرار، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومواجهه مختلف الأزمات.¹

فالمنظمات المعاصرة تواجه أزمات متنوعة ومتعددة تعيق مسيرتها ووجودها، وعليه فإنه يتعين عليها ضرورة إدارة هذه الأزمات والتعامل معها ومواجهتها بما يحد من أخطارها وتداعياتها على المستويين الإنساني والتنظيمي، وذلك باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المتاحة، وتوظيفها بما يتناسب مع إستراتيجية المنظمة.

وتعد المهارات القيادية المتميزة حلقة مهمة في إدارة الأزمات، وضرورة ملحة ينبغي أن تسعى إليها كل مؤسسة بما يساهم في تجاوز الأزمة، وفي التعامل الواقعي والسيكولوجي مع كل أفراد المنظمة، ومع الإعلام والجمهور وأصحاب المصالح، وذلك لاستعادته الثقة وإعادة بناء العلاقات وترسيخ مصداقية المنظمة، ولهذا يعد من الضروري امتلاك المنظمات لقيادة ملهمة ومتميزة ذات مهارات وقدرات إبداعية تمكنها من تجاوز تحديات أي أزمة، والسيطرة على تداعياتها وإدارتها بنجاح.²

ومن بين أهم الأزمات التي شهدتها العصر الحالي هي أزمة كوفيد 19، والتي كانت لها - موازاة مع التداعيات الصحية - تداعيات اقتصادية واجتماعية ونفسية خطيرة أرقت كل من المنظمات والأفراد، ما استدعى من القادة الإداريين ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير للسيطرة عليها، وإدارتها بنجاح لتقليل حجم الضرر والخروج منها بأقل خسائر ممكنة، ومن هنا جاءت دراستنا للبحث في دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وقد وقع الاختيار على جائحة كوفيد 19 كنموذج لهذه الدراسة، وذلك انطلاقاً من طرح التساؤل المركزي التالي:

✓ ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة أزمة كوفيد 19؟

¹ - يمينة بوقندورة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور الجلفة، جوان 2019، ص 557

² - قهواجي أمينة، دورة القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015/12/31، ص 299

وللإجابة على هذا التساؤل تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف ؟

✓ كيف ساهمت القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة الأزمة ؟

✓ كيف تولت القيادة الإدارية عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19 ؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

تتحدد أسباب ومبررات اختيار الموضوع في ما يلي:

(1) الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي لدراسة موضوعي القيادة الإدارية وإدارة الأزمات.
- ✓ الإحساس بأهمية الموضوع، والسعي لإبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة الأزمات.
- ✓ الرغبة في تدعيم وإثراء معارفنا النظرية حول الموضوع.

(2) الأسباب الموضوعية،

- ✓ لفت الانتباه وإبراز أهميه القيادة الإدارية في إدارة الأزمات من أجل ضمان سيرورة العمل بالمؤسسات.
- ✓ تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة.
- ✓ تطبيق المعارف العلمية من تقنيات ومناهج في دراسة المنظمات.
- ✓ محاوله تسليط الضوء على جائحة كوفيد 19 وتداعياتها الخطيرة على نشاط المنظمات، ودوره القيادة الإدارية في إدارة هذه الازمة.

ثالثاً: أهميه وأهداف الدراسة

(1) أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهميه الموضوع في حد ذاته ألا وهو دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، ويمكن تحديد ذلك في النقاط التالية:

- ✓ أهمية البحث في كل من متغيري الدراسة، واللذان يشكلان بدورهما موضوعين في غاية الأهمية ويستقطبان اهتمام منظمات الأعمال، وكذا الباحثين في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- ✓ هذه الدراسة من شأنها أن تساهم في حث الإدارات على رسم سياسات وخطط دارية من أجل إدارة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها.
- ✓ أهمية التعرف على الصعوبات التي تواجه القادة الإداريين في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.
- ✓ الكشف عن دور القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة في مواجهة جائحة كوفيد 19.
- ✓ أهمية تناول مثل هذه المواضيع التنظيمية، والتي يمكن من خلالها تقديم حلول استراتيجيه لمواجهة مشاكل المنظمات على اختلافها .

(2) أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها فيما يلي:

- ✓ السعي الى إعداد بحث علمي أكاديمي يشكل نقطة انطلاق لبحوث أخرى تعالج موضوع القيادة الإدارية في جوانبه المتعددة .
- ✓ التطرق بصورة تفصيلية لموضوع القيادة الإدارية ومعالجته من منظور سوسيولوجي، مع إبراز دورها الفعال في إدارة الأزمات داخل المنظمات، وذلك بالتركيز على أحدث المقاربات والدراسات التي شملته.
- ✓ لفت انتباه المؤسسات إلى موضوع القيادة الإدارية وكيفية تتميتها.
- ✓ إبراز دور القائد الإداري في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحل إدارتها.

رابعاً: تحديد المفاهيم

(1) مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة لغة: هي كلمة مشتقة من الفعل قاد، وهو يدل على الرئاسة وتدبر الأمور، ومعنى هذا الفعل ما قرر الفرد استناداً لماله من سلطة ما يجب عليه فعله أو هو سيطرة الفرد. وتدل القيادة كذلك في اللغة على الأمر والرئاسة والسيطرة.

القيادة اصطلاحاً: هي صفة تدل على هيئة نسبية بين شخصين يقومان بعمل جماعي لتحقيق غاية مشتركة، فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد، كما تعبر عن مقابلة اجتماعيه ونفسيه وعقليه من توجيه الأفراد¹.

ويعرف **جيب Gib**: القيادة في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة فعاليته التنظيمية²، حيث ركز جيب في تعريفه لمفهوم القيادة على جانب التفاعل بين القائد التي من خلالها تتم عملية القيادة.

وعرفها **باس bass** : بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.³

أما القيادة الإدارية: فهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير، يحث من خلالها رؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة .

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص 491

² هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات الشرق الجزائري، جامعه فرحات عباس - سطيف، 2015-2016، ص 20

³ -محمد حسن العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص 57

كما يعرفها **ألن** على أنها ذلك النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال¹.

وتعرف كذلك القيادة الإدارية على أنها مجموعته السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصله تفاعله مع أعضائها، وتستهدف الأفراد على التعامل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكثر قدر من الفعالية والكفاءة والتأثير².

ويعرفها **السيد عليوة** على أنها "عملية إنسانية"، فهي علاقة بين البشر، لذا فان طبائع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها اثر في النجاح، إذ أن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عملية القيادة، ويؤكد السيد "عليوة" في هذا التعريف على أن العملية القيادية تحقق نجاحا إذا كان هناك تناسب بين طبائع القادة وطبائع الأفراد التابعين له، وتناسب ظروفهم الخاصة مع ظروف المنظمة ككل³.

وتأسيسا على ما تقدم يتضح أن هناك تعاريف مختلفة ومتعددة تناولت مفهوم القيادة الإدارية، إلا أنها تتفق في أغلبها على أن القيادة الإدارية التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه من أجل حثهم على المساهمة الفعالة في إنجاز مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، على غرار السيد عليوة الذي يربط مفهوم القيادة الإدارية بالطبائع، فكلما كان هناك تناسبا في طبائع الأفراد وطبائع القادة كلما كانت تحققت لنا القيادة الإدارية ناجحة.

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

في دراستنا هذه نعرف القيادة الإدارية على أنها عملية رشيدة يقوم بها القادة الإداريون بمديرية التجارة لولاية الطارف من أجل إدارة أزمة كوفيد 19، ويكون ذلك من خلال استمالة العاملين بالمديرية، والتأثير على أفكارهم واتجاهاتهم وميولهم، وتوحيد جهودهم لمواجهة الأزمة.

¹ -رشاد احمد عبد اللطيف، أداره المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص 23-24

² - زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان، 2010، ص 19

³ السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارة، القاهرة، 2001، ص 33.

(2) مفهوم الدور:

الدور لغة: من دار، يدور، دورة، ودوران بمعنى في البناء: بناء من أربعة ادوار نوبة: دور في لعب الورق مشهد: دور ورقص بمعنى شرط ، جولة مباراة من خمسه أدوار قطعه من عمل موسيقي مؤلفه من بيتين أو أكثر عزف دورة قطعه من العمل في المسرح أو السينما: تعلم دورة عمل وظيفة: دور الفعل في الجمل.¹

الدور اصطلاحاً: الدور في الاصطلاح لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية واجتماعية وسياسية وطبيعية وغيرها...، وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بالعلاقات الارتباطية بين متغيرات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر.²

ويتضمن مفهوم الدور الممارسة الفعلية والتي تتطوي على ترجمة التصورات الى سلوكيات وقرارات عملية، وهنا تثار قضية الدور كتصور أو توجه عام وبين ممارسة هذا الدور، إذ لا يعد الدور تصورا فقط بل اقتناع وقدرات وإمكانات أيضا لممارسته بفعالية واقتدار.³

ويتكون الدور من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون للفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.⁴

التعريف الإجرائي للدور :

في دراستنا هذه نعرف الدور على أنه مجموعة التصورات، والسلوكات والقرارات العملية، التي تمارسها القيادة الإدارية بمديرية التجارة لولاية الطارف من أجل إدارة أزمة كوفيد 19.

¹ - خليل الديك وأولاده، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق . بيروت. 2001 ، ص 49

² - هاني إلياس خضر الحديثي، العراق ومحيطه العربي (دور العراق كموازن إقليمي)، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد العدد 06، 1999، ص 57.

³ - إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص 123.

⁴ - محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 1995 ، ص 392

(3) مفهوم إدارة الأزمات:

الأزمة: هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي الى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطا غير معهود ، وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها¹ .

كما تعرف على أنها حالة توتر ونقطة تحول ، تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة² .

وتعرف كذلك على أنها فترة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم³ . أو أنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي الى نتائج سلبية⁴ .

وبهذا نرى أن هناك تعاريف مختلفة ومتعددة حول مفهوم الأزمة إلا أنها تتفق في أغلبها على أنها حالة من التوتر واللا استقرار تستدعي ضرورة إيجاد حلول له.

أما إدارة الأزمة: فهي أسلوب إداري حديث نسبيا، يطلق في حالة وقوع أزمة أو كارثة، ويستفيد من نظرية الأزمة في مواجهة الأزمات أو الكوارث بشكل ايجابي وسريع، وبالأسلوب المناسب، وبأقل الخسائر الممكنة .

ويرى دكتور نبيل إسماعيل رسلان : إن إدارة الأزمات أسلوب حديث نشأ في مجال الإدارة العامة **management public** ، حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ثم مارسته المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لانجاز مهام عاجلة أو حل مأزق طارئة⁵ .

¹ - مهنا لخضر ، إدارة الأزمات والكوارث ، دار الفتحة، الإسكندرية ، 2008، ص 05.

² - فهد احمد الشغلان ، إدارة الأزمات - الأسس والمراحل والآليات، أكاديمية بايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999، ص 27

³ - Webster's new world dictionary ; N.y warner Book ,1992, p 149.

⁴ - السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث ، مركز القرار للاستشارات ، 1997، القاهرة ، ص ص 05-06.

⁵ - نبيل إسماعيل رسلان، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة ، مجلة الإدارة، المجلد 27، العدد الثالث، 1994، ص 22

ويقول د. "محسن الخضيرى" أن مصطلح إدارة الأزمات يشير الى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.¹

ويشير كل من محمد رشاد الحملاوي ومنى صلاح الدين الى أن إدارة الأزمات هي عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة ، عن طريق الاستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الآزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق اقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللعاملين وللبيئة، وضمان العودة الى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضرورة دراسة اسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا، بالإضافة إلى محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها الى أقصى درجة ممكنة.²

وبهذا نرى إن هناك تعاريف مختلفة ومتعددة حول مفهوم إدارة الأزمة إلا أنها تتفق في اغلبها على مختلف الأساليب والكيفيات المنتهجة داخل المنظمات للحد من الآزمات وتجاوزها .

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات :

في دراستنا هذه نعرف إدارة الأزمة على أنها الأسلوب الذي تنتهجه القيادة الإدارية بمديرية التجارة لولاية الطارف وقت وقوع الآزمات المختلفة بما في ذلك جائحة كوفيد 19، وكيفية مواجهتها والتغلب عليها بالوسائل العلمية والإدارية الناجعة.

(4) تعريف جائحة كوفيد 19:

جائحة كوفيد 19 أو جائحة كورونا هي وباء عالمي مستمر حاليا لمرض فيروس كورونا المنتشر في العالم منذ سنة 2019، فهي إذا أحد أهم الأوبئة الخطيرة التي أصابت البشرية خاصة في الفترة

¹ - محسن الخضيرى، إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية -، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة 1997، ص ص 02-05.

² -محمد رشاد الحملاوي ومنى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، مصر، 1997، ص 121.

الممتدة منذ ستينيات القرن الماضي على الأقل (وذلك بعد الأنفلونزا الإسبانية التي ظهرت عام 1918 والتي خلفت عبر موجاتها الثلاث ما يقارب 100 مليون حالة وفاة)، وسبب هذا الوباء هو الانتشار الخطير والسريع لفيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة سارس - كوف-2 ، والذي تفشى للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر من عام 2019 ، ومن ثمة انتشر في جميع بقاع العالم.

وما يميز هذا الوباء العالمي هو أنه يعاش كتجربة مجتمعية وليس فردية، حيث أكدت منظمة الصحة العالمية منذ تفشي هذا الفيروس بأنه أصبح يشكل حالة طوارئ صحية عالمية لها تداعياتها الاقتصادية والاجتماعية التي طالت كل من الأفراد والمؤسسات، أين أضحى العالم يختزل في كلمة واحدة هي كورونا.¹

خامسا: الدراسات السابقة

1) الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول "القيادة الإدارية":

الدراسة الأولى: دراسة "تور الدين بوراس بعنوان : دورة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013-2014 .

وقد هدفت الدراسة الى معرفة العلاقات الكامنة بين القيادة العامة والثقافة التنظيمية، حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي :

➤ ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة ؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟

¹ - حمزة شيبوب، عاصم العبوتي، وعلي العبوتي، التمثلات الاجتماعية لفيروس كورونا وإعادة بناء السلوك الاجتماعي، جريدة الصباح، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2022/05/28، على الرابط: <https://assabah-ma.cdn.ampproject.org>

✓ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟

✓ ما هو دور القيادة الناجحة في تنمية وتفعيل اتصال داخل المؤسسة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي، مما اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والتي قدرت بـ 100 عامل بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر - تبسة، كما تمت الاستعانة بالاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعطيات الميدانية.

وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية :

✓ إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتعاقد مع البيئة الجديدة، فالقيادة الناجحة تجعل من العاملين حلقة وصل مترابطة ومتزنة ومتسلسلة مما يعزز الثقة والروابط والعلاقات بينهم.

✓ القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.

✓ وتوصلت كذلك الدراسة الى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل.

الدراسة الثانية: دراسة كيرد عمار، بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015.

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على القيادة الدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها في المؤسسة في محل الدراسة ودراسة أثرها على أداء العاملين. وانطلق الباحث من التساؤل المركزي التالي:

➤ ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونالغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟

والذي تمت تجزئته إلى التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟
- ✓ ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما هي أهم سبل تحسينه ؟
- ✓ ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ؟

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، والتي قدرت بـ 64 موظف بمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بالأغواط، بالإضافة الى استخدام استمارة الاستبيان، كأداة لجمع المعطيات الميدانية، وبهذا فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.
- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة الإحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.
- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.

(2) الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني " إدارة الأزمات":

"الدراسة الأولى: دراسة فهد نعمان زيادة، بعنوان أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

حيث هدفت هذه الدراسة الى البحث في مدى اهتمام المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بتنمية العاملين لديها على إدارة ومواجهة الأزمات، وقد انطلق الباحث من التساؤل المركزي التالي:

- ما أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات؟

وبغرض الإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على عينة عشوائية مقدرة بـ 110 موظف من 37 مؤسسة دولية عاملة بقطاع غزة ، كما اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وتوصل إلى النتائج التالية:

✓ إن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة وتعزيز مهارات فريق العمل لها الأثر المباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، كما أثبتت الدراسة أن هذه المؤسسات تهتم بتدريب العاملين، وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

✓ ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهته وإدارة الأزمات، و ضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني ومهارة التفاوض والتفكير الإبداعي، ووضع الحلول لحل المشكلات، إضافة الى ضرورة إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي تتمتع بالمرونة الكافية، وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حالة وقوعها بكفاءة وفاعلية.

الدراسة الثانية: دراسة خالد سعيد ، بعنوان دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي - أزمة الربيع العربي نموذجاً - ، رسالة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة - وهران ، 2016-2017

وقد هدفت هذه الدراسة الى فهم أسباب الربيع العربي، ومتابعة استراتيجيات العلاقات العامة أثناء أزمات الربيع العربي، ومحاولتها لوقف انتشار الأزمة عند حدود المحيط الجيو سياسي المحلي، والحيلولة دون الوصول الى التدخل الأجنبي، حيث انطلقت الباحثة من التساؤل المركزي التالي:

➤ ما هو دور العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي، وما مدى فعاليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي للدول، أم أن التدخل الأجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التغيير الاجتماعي للعالم العربي؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو الربيع العربي، وما هي حيثياته في تونس، مصر وسوريا، وكيف يمكن التعامل معه؟
- ✓ ما هي أسبابه كأزمة وما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الإعلامي؟
- ✓ ما دور نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي الداخلي والخارج؟
- ✓ ما المقصود بشرعية العلاقات العامة في الأزمات الدبلوماسية وما دورها في الارتفاع بالصورة القومية للدول؟

- ✓ هل هناك فرصة للحيلولة دون الوصول الى التدخل الأجنبي والاكتفاء بما يسمى بالممارسة الشرعية للعلاقات العامة داخليا ؟

- ✓ ما العلاقة النظرية التي تربط كلا من الأزمات، الصراع التنافسي، التنمية والتطور، العلاقات العامة، الصورة الذهنية، العلاقات الدولية، شرعية العلاقات العامة، وشرعية التدخل الأجنبي؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة وكذا المنهج التاريخي لدراسة هذا الموضوع، حيث وقع الاختيار على دراسة حالة ثورة 25 يناير المصرية كنموذج عن الدول التي مسها الربيع العربي، كما اعتمدت الباحثة على عدة أدوات لجمع المعطيات الميدانية كالوثائق والسجلات، الفيديوات المنشورة، والملاحظة، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- ✓ إن أزمة الربيع العربي هي بالأساس أزمة انهيار شرعية الأنظمة العربية .
- ✓ غياب التنمية في جميع المجالات وأزمة اغتراب اجتماعي وهوية افتراضية في ظل الثقافة الجماهيرية المسؤول عن تكوينها تكنولوجيا الإعلام والاتصال .
- ✓ يتحدد دور العلاقات العامة في أزمة الربيع العربي حسب المحيط الممارس فيه، فهي تلعب دور كبح أزمة الربيع وتحسين صورة النظام، والمحافظة على استقرار السياسة العامة في البلد محل الأزمة في المحيط الداخلي، وتلعب دورا محددا للشرعية في المجال الخارجي.
- ✓ إن تحول أزمة الربيع العربي من محيطها الداخلي الى محيطها الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل، لا تقتصر فقط على الإدارة الممتازة للآزمة من خلال استراتيجيات تحسين الصورة الذهنية، وإنما تتعدى ذلك عوامل أخرى تحددها المصالح الجيو إستراتيجية .

✓ إن أزمة الربيع العربي ما هي إلا وجه من أوجه الصراع، وعامل من عوامل تسريع التغيير الاجتماعي بمعية تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك لتوجيه المجتمعات نحو نظام ومجتمع جديد منفتح على النظام العالمي الجديد.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة :

• أوجه الشبه:

من حيث الموضوع : تلتقي دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في الاهتمام بنفس متغيرات الدراسة، سواء تعلق الأمر بالمتغير الأول " القيادة الإدارية " كما هو الحال في الدراسة الأولى والثانية، أو المتغير الثاني " إدارة الأزمات " كما هو الحال بالنسبة للدراستين الثالثة والرابعة .

من حيث المنهج المستخدم: اتفقت دراستنا مع دراسات كل من نور الدين بوراس، وكيرد عمار، وفهد نعمات زيادة في استخدام المنهج الوصفي.

من حيث العينة : اتفقت دراستنا مع دراسة نور الدين بوراس، ودراسة كيرد عمار في استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

من حيث الأدوات : اتفقت دراستنا مع دراسة نور الدين بوراس في استخدام الاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الميدانية .

• أوجه الاختلاف

من حيث الموضوع : تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في كونها جمعت بين متغيري القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، في حين تناولت الدراسات الأخرى كل منهما على حدى من خلال ربطه بمتغيرات أخرى كالثقافة التنظيمية ، وأداء العاملين، وكذا العلاقات العامة.

من حيث الميدان: في دراستنا الحالية تم اختيار مديرية التجارة لولاية الطارف كمجال للدراسة الميدانية، في حين اختارت الدراسات السابقة مجالات أخرى تتناسب مع طبيعة المواضيع ، وكذا الظروف العامة لكل بحث .

من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة الى البحث في دور القيادة في إدارة الأزمات بالمنظمة ، في حين هدفت دراسة **نور الدين بوراس** الى معرفة العلاقات الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وكذا التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية ، في حين هدفت دراسة **كيرد عمار** الى التعرف على تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، وكذا معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها.

وهدفنا دراسة **فهد نعمات** زيادة الى البحث مدى اهتمام المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بتنمية مهارات العاملين لديها على إدارة ومواجهة الأزمات، في حين هدفت دراسة **خالدي سعاد** الى معرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي من خلال تسليط الضوء على أزمة الربيع العربي؛ وكذا متابعة استراتيجيات العلاقة العامة أثناء أزمات الربيع العربي.

من حيث المنهج: اعتمدت دراستنا على **المنهج الوصفي**، في حين اعتمدت الباحثة **خالدي سعاد** في دراستها على كل من **المنهج الوصفي التحليلي**، و**منهج دراسة الحالة** وكذا **المنهج التاريخي**.

من حيث العينة: اعتمدت دراستنا على **العينة العشوائية الطبقية**، في حين اختار الباحث **فهد نعمان** زيادة أسلوب **العينة العشوائية البسيطة**، أما الباحثة **خالدي سعاد** فقد وقع اختيارها على دراسة **حالة ثورة 25 يناير المصرية** كنموذج عن الدول التي مسها الربيع العربي.

من حيث الأدوات: إضافة الى الاستمارة كأداة رئيسية اعتمدت دراستنا على الملاحظة والمقابلة، في حين اكتفت دراسة كل من **كيرد عمار** و**فهد نعمان** زيادة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وفي المقابل اعتمدت الباحثة **خالدي سعاد** على عدة أدوات لجمع المعطيات الميدانية كالوثائق والسجلات، الفيديوات المنشورة، والملاحظة.

• أوجه الاستفادة

قدمت لنا الدراسات السابقة مصادر جيدة ومتنوعة للبيانات وجهود بحثية قيمة تم الاعتماد عليها لإثراء دراستنا في جانبيها الميداني والنظري، حيث اعتمدنا عليها في:

- ✓ تحديد المحاور الرئيسية للدراسة .
- ✓ إثراء الإطار العام للدراسة .
- ✓ تحديد وضبط متغيري الدراسة دور القيادة الإدارية و إدارة الأزمات . والإلمام بالتراث النظري المتعلق بهما، والذي كان بمثابة القاعدة التي انطلقنا منها في بناء الإشكالية ، وكذا في تحديد فصول ومحاور الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي.
- ✓ تنمية مهارتنا البحثية، والقدرة على تحديد منهجية الدراسة وكذا الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية

ثانياً: نظريات القيادة الإدارية

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

رابعاً: خصائص القيادة الإدارية

خامساً: معوقات القيادة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر القائد الإداري عنصراً أساسياً و هاما في كل مراحل عملية التنمية بكل ما تتضمنه من أبعاد كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه و تنظيم و تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف و غايات معينة فردية كانت أو جماعية و من ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي و توزيع العمل بين الأفراد و الجماعات في تنظيمات و نظم اجتماعية متعددة و سيتم في هذا الفصل التطرق إلى التطور التاريخي للقيادة الإدارية إضافة إلى إبراز خصائصها و أهميتها ومعوقاتهما وأهم النظريات المفسرة لها .

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية

القيادة في التاريخ القديم :

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل 5 آلاف سنة و كان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه " الرقابة الإدارية " على جباية الضرائب و التي يديرها الكهنة أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900-2475 ق م ، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى و صاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة ، و كان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول و تحت أمرته عدد من القادة المركزيين لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين و الزراعة الخ . و حسب رأي " ماكس فيبر" و "جينس بريساند " ، أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن - الحضارة الفرعونية - كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود ، بهدف تحقيق الرفاهية ، كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت و العطايا تشجيعا لهم على خدماتهم .

و يعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية و الإدارية ، و هذا ما دفع "بيتر دراكر" إلى القول في محاضرة له سنة 1987 إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر ، كان الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم ضئيلا أما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل و الرفع محدودة و بدائية و لكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم و أبقى عجائب الدنيا ¹.

أما في الإمبراطورية الصينية حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م و ذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور "ياو" و "yao"، ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور "شين الكبير 2200 ق م تنظيمًا محكمًا و متميزًا اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالخطيطة، التوجيه، التخصيص والتنظيم وانتقاء القادة عن طريق الاختبار بحثًا منها على كفاءة المهارات، القيادة المؤهلة، واعتمدت فلسفة كونفوشيوس في تحديدها لمفهوم القيادة

¹ - كيرد عمار ،تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط ،مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ،جامعة ألكلي محمد أولحاج - البويرة - ، 2014-2015 ، ص 2.

و خصائص القائد ، حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 01: خصائص القائد عند كونفوشيوس

التفسير	النطق
الإحساس الإنساني	Ren
الإنصاف	Yi
إدراك عادات و تقاليد لمرووسين	Li
الأخلاق (السلوك) الامتثال للقواعد	Dè
الثقة	Xin
المعرفة	Zhi

Source : Sophie Faure , manager à l'école de confusions , paris , édition d'organisation -2003,p93.

بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما :

- **الشجاعة : (yong)** : هي خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) بحكمة من غير تهورا الجرأة على التحدي ، الدفاع عن مصالح الجماعة .
- **الشدة أو الصرامة : (yan)** : لا تعني بالضرورة العقاب ، بل تعني "صارم" ، لكن "عادل" و الصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعا في مواقفه و قراراته ¹.

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427-347 ق.م) أن أهل المعرفة من الفلاسفة و الحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم ، و ذلك لاكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة وبهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور والآثام وقال أرسطو (384-322 ق.م) إن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين "الأرستقراطية والديمقراطية على أساس عدد مواطنين المحكومين فإن كان العدد قليلا كان الحكم أرستقراطيا فإن كان العدد كبيرا فالحكم ديمقراطي إلا أن كل من الأنظمة

- كيرد عمار ، مرجع سابق، ص3 . ¹

الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة فمثلا في ظل نظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع أما في الحكم الديمقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع وفي رأيه أن الحل هو إنشاء حكومة دستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة .

وفي الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ واعتبرت معايير الغنى والأصل النبيل والانتماء إلى طبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة أما بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق م-306م) وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة إعتد في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة كما تم إعتداد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية و وذلك نظرا لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية¹.

(2) القيادة في الحضارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام وبظهور الإسلام وأقام دولته الأولى في عهد الرسول الله صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة (أرض ، الشعب، النظام) وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما إداريا خاصا ،لا علاقة له و لا تأثير عليه من أي حضارة سابقة ، ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية و منظمة و كان صلى الله عليه وسلم هو الرسول ، المشرع ، القائد ، و رئيس المكان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية و منظمة و كان صلى الله عليه وسلم هو الرسول ، المشرع ، القائد ، و رئيس الدارة كلها فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية².

إن قيام الرسول صلى الله عليه وسلم بالأنشطة السابقة بلور لديه الاستعداد الشخص لتحمل المسؤولية الكبرى مما جعله أفضل قومه مروءة، و أحسنهم خلقا ، و أكرمهم حسبا ، و أصدقهم حديثا ، و أعظمهم أمانة .

- كيدر عمار، مرجع سابق، ص4.¹

²-سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية و أثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ،مذكرة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،2008، صص8-10.

و في عهد الخلفاء الراشدين ، عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية ، مبدأ تلازم السلطة و المسؤولية ، مبدأ المكافأة و تقدير المجهودات ، و مبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة و التخصص .

و في عهد الأمويين ، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية و صعوبة الاتصالات ، تطبيق مبدأ تفويض السلطة ، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها ، كما تشدد الأمويون في توفر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما (القدرتو الأمانة)

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين ، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم ، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة على الموظفين ، و التوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم ، التروي في إصدار القرارات ، و مشاوره أهل الخبرة و التجربة ، حسن المقابلة للمرؤوسين و الاستماع لهم و تفهم مشاكلهم ¹.

3) القيادة في التاريخ الحديث :

أما في التاريخ الحديث نجد كثيرا من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة ، فالمدرسة العلمية الإدارية لـ "فريدريك تايلور" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه الأدوار المدير و المتمثلة في ما يلي :

- أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه بل على أساس علمي.
- أن يكون متعاوننا معهم بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم من أجل انحياز العمل.

1 -بغداد فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ،مذكرة ماستر ، تخصص إدارة و حكمة محلية ،جامعة المسيلة ،سنة 2013-2014، ص ص29-30.

- أن يكون عادلا في تقسيم مسؤولية بينه وبين مرؤوسيه فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.¹

كما أشار "تايلور" إلى أهميته الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل و رفع كفاءتهم الإنتاجية ، و هذا ما سماه " المغريات أو المشجعات " كزيادة الأجر ، الترقية السريعةالخ.

إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية، ورغم ذلك كان لنظريته في إبراز أهمية القيادة و تأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط و الرقابة.²

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية

يعرف التراث السوسيولوجي تنظيمي اختلافا في وجهات النظر وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها و تفاسيرها لمفهوم القيادة ، و قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة .

1) نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص و سمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص و تؤهلهم لكي يكونوا قادة ، و من أهم سمات القادة أصحاب هاته النظرية .

- **لخصائص الجسدية :** حيث يتمتع القادة بطول القامة و ضخامة الجسم و قوة البنية ووفرة النشاط و الحيوية ، و سلامة البدن من العيوب.
- **القدرات العقلية :** يكون القادة أكثر ذكاء و إدراكا و عمقا في التفكير و بعد النظر ، كما تكون له القدرة على التفكير السليم و الموضوعي مع القدرة على الإبداع و الابتكار .

¹ -محمد قاسمي القريوني ، مبادئ الإدارة ،النظريات و العمليات و الوظائف ، ط3 ،دار وائل ،عمان ،2006، صص52-56.

² -نواف كنعان ، القيادة الإدارية ،ط3، دار الثقافة ، عمان ،1999، ص58.

- السمات الاجتماعية : و تتمثل في الاعتماد على النفس و القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية ،كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون و تكوين العلاقات و نيل الحب و الاحترام و الشعور بأحاسيس الجماعة وانتمائها .

(2) نظرية الرجل العظيم

ترجم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات و مواهب فائقة تميزهم عن غيرهم و تتم عن العبقرية و التفوق في كافة المجالات.

- خصائص العمل : فالعمل البسيط غير المعقد و الذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية .
- أدوار العمل : و يمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي :

أ- أدوار خاصة بالقائد :كتحديد الأهداف العامة للتنظيم .

ب- أدوار خاصة بالمرؤوسين : مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها .

ج- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد و مرؤوسيه : و هي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات .
إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة .¹

¹ -نور الدين بوراس ،دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر بتبسة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013-2014، ص ص 50-56.

3) النظرية الوظيفية

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية و تلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة المدى و بعيدة المدى
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية المصادر التحتية
- مصادر فوقية : من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية
- مصادر تحتية : نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل .
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضها السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة .
- الإيديولوجيا : يعتبر مصدرا لأفكار و معتقدات و قيم الجماعة .
- الخبرة : القائد كخبير (خبرة إدارية و فنية و معرفة) .
- الإدارة و التنفيذ : تحريك التفاعل الاجتماعي و تنسيق سياسة و أهداف الجماعة و المراقبة .
- الحكم و الوساطة : فهو الحكم الوسيط فيما ينشأ بين الجماعة من صراع أو خلاف .
- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب و العقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط و الربط داخل الجماعة .
- النموذج :نموذج يحتذى و مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة .
- الرمز : رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها و رمزا مثاليا للتوحيد .¹

أما في المدرسة العملية فالقيادة عند مؤسسها (هنري فايول) هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ، و حدد صفات يجب توفرها في ..القائد و هي :

- صفات عقلية : القدرة على الفهم و التعبير و الإدراك السليم للأمر .
- صفات أخلاقية : حسن المعاملة الشجاعة و الاحترام .
- صفات ثقافية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير و المعرفة بقواعد العمل .

¹-خليل عبد الرحمان المعاينة ، علم النفس الاجتماعي الظاهر ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،ط1، 2000، ص221.

• صفات تتعلق بالخبرة و التجربة : المعرفة الجيدة للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة .¹

أما في المدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة و هي : السلطة الشرعية ، السلطة التقليدية و السلطة الكاريزمية ، و حدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي :

ففي نموذج السلطة التقليدية :ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات و التقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة، و في نموذج السلطة الكاريزمية : فإن سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له صفات و مميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن له ولاء و إذعان التابعين .

وبالنسبة للسلطة الشرعية : فقد اقترح "فيبر" الأسلوب البيروقراطي للإدارة، وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين و القواعد

التنظيمية الرسمية، وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها " جورج التون مايو" عالجت الجانب الإنساني الذي أهملته سابقتها ، وخلصت أبحاثه إلى وجود ² عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق لهم الرضا ، كاحترام و التقدير، من بين أساسياتها :

- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر و قيم تفعل في مكان العمل.
- لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد.
- ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل.
- ركز الباحثون على الانسجام و أهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فريق العمل .

¹ - نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 6،5.

² - كيرد عمار ، مرجع سابق ، ص 6.

واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع و الحماسة عند الفرد، كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين و مراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء .¹

(4) النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)

تعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي و تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي : (القائد و شخصيته و إمكاناته و نشاطه في الجماعة ، الأتباع و حاجاتهم و إتجاهاتهم و مشكلاتهم ، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقتها و خصائصها وأهدافها و المواقف المحيطة وظروف العمل و طبيعته

و القيادة في هاته النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها و معاييرها و آمالها و يوثق الصلة بين أعضائها و يحصل على تعاونهم و يتعرف على مشكلاتهم و هو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين و يواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف و المصاعب المحيطة به و هو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد و اتجاهاتهم و مشكلاتهم و بإمكانات هذه الجماعة و الظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله و يتفهمون توجيهاته و يمنحونه تأييدهم و دعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .²

يتضح من خلال عرضنا لكل هاته النظريات أن النظرية التفاعلية هي النظرية الأكثر ملائمة لتفسير موضوع القيادة الإدارية فقد كانت هاته النظرية أكثر واقعية في عرضها لخصائص القيادة فهي ترى نجاح القائد مرهون في تحقيق أهداف أتباعه و إشباع حاجياتهم ، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك أتباعه بأنه أنسب و أمثل شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

¹ - كيرد عمار ، مرجع نفسه ص ص 06-07.

² - نورالدين بوراس ، مرجع سابق، ص 60.

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة و أن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

و أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم ،و أصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة و إدارة الأعمال و علم النفس الإداري .

و تتبع أهمية و مكانة القيادة و دورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع ،ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح و فشل القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل ،فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة .

و من هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم و تنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف و يبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد . يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة¹.

و أهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة ،أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة .

¹ - بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ،الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص 23-25.

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف .
- بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن تصرفات القائد الإداري و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع و يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه و يتأثر بهم و ذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد و المرؤوسين وتصرفاتهم و من المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط و السياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية و بذلك يصبح مثالا يقتدى به المرؤوسين في سلوكهم و تصرفاتهم.

و مما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين و إنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) و يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين قدرته على الإلمام و التبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم و يتطلب ذلك منه سلوكا معيناً كالاعتناق و الإدراك الذاتي و الموضوعية ¹.

- **الاعتناق :** هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور و النظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرعوسيه على العمل و تحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه و يشعر بشعوره تجاه المؤسسة و أهدافها و اتجاه زملائه و رؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف و كفاءته
- **إدراك الذاتي :** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا ،فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون ،فقد يعتقد بعض

¹ - بطرس حلاق ، المرجع السابق، ص ص 23-25.

الرؤساء بأنهم عادلون و رحيمون في معاملتهم لمرؤوسيهـم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون و لا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية .

- **الموضوعية :** هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلًا عقلانيًا دون تدخل العاطفة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوة التي دفعت بمرؤوسيهـم لأن يسلوكوا سلوك معين ، إن قدرته على تجميد العاطفة و تحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين و بالتالي توجيههم و إرشادهم ¹.

رابعاً: خصائص القيادة الإدارية

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الجيد و هذه الصفات :

- **التفاعل الاجتماعي :** و يكون من خلال العمل مع الجماعة و التعاون معهم و الشعور بهم وبمشكلاتهم .
- **اليقظة و الشجاعة :** و يكون من خلال الحذر و الاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ و إدارة المنظمة بثقة و نشاط و جرأة لتحقيق الأهداف .
- **الحماس و المبادأة :** و يكون من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل كل المشاكل و الطموح في تحسين الإدارة و أداء التابعين .
- **قوة الشخصية :** و يكون من خلال التصميم و الثقة و بعد النظر و حسن الخلق و المظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين و تحفيزهم و تشجيعهم على تحقيق الأهداف .
- **القدرة على التخطيط و التنظيم :** و يكون من خلال المعرفة و الخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية و توجيه الجهود و لتحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية .
- **قوة التحمل و الحكمة و الذكاء :** و يكون من خلال سلامة البدن و القدرة على تقدير الأمور و سرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات و حسن التصرف .
- **القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة .**

¹ - بطرس حلاق ، نفس المرجع، ص 25.

- الروح المرحّة : و يكون من خلال إشاعة جو من المرح بين العاملين مما ينعكس إيجاباً على العمل .
- القدرة على الإنتاج : و يكون من خلال تشجيع التابعيين و توزيع المهام بعدالة و متابعة قدرات العاملين .
- الثقافة : و تكون من خلال القيم و الأفكار و المعتقدات التي يحملها القائد و تتماشى مع أهداف و ثقافة المنظمة مما يساعد على حل الصراعات و المشاكل بين الأعضاء ومشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم و أحزانهم ¹.
- القيم الدينية : و يكون من خلال الإيمان بالله و التقيد بتعاليم الدين و مراعاة الضمير .
- إنكار الذات : و يكون من خلال البعد عن الأنانية و تجنب المصالح الشخصية .
- الأخلاق الحميدة : و يكون من خلال سعة الصدر و الاتزان العاطفي و النضج العقلي والخصال النبيلة كالتواضع واحترام الغير ².

خامساً: معوقات القيادة الإدارية

- هناك صعوبة ناتجة من الخلط بين معنى الجماعة و التنظيم : حيث تعتبر الجماعة جزءاً أساسياً لوجود القيادة، و تحديد معنى الجماعة يقتضي التمييز بين معنى الجماعة العادية و التنظيم فالجماعة العادية قد يكون لها قادة أو لا يكون، فإن كان لها قادة أصبحت تعتبر جماعة منظمة ويتميز التنظيم بكونه يقوم على الجماعة المنظمة أي أن لكل فرد دوراً وواجباً يلتزم بأدائهم ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاء التنظيم بالمسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف و كون التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرط لوجود القيادة فإن الخلط في المعنى بين الجماعة العادية و التنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح في الأنشطة القيادية التي يمارسها التنظيم .
- عدم وجود تعريف متفق عليه بين معنى القائد و القيادة: يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة و أن الفرد يعتبر قائداً في أي موقف اجتماعي (يركز على أهمية القيادة) و البعض

¹ -محمد عمر الزعبي ،محمد تركي البطانية ،القيادة الإدارية ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ،2014، صص 24-25.

² - نفس المرجع، صص 25-26.

يرى أن القيادة خاصة من خصائص الفرد. فالقائد بنظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة كالقوة الجسدية و الذكاء و ضبط النفس (يركز على أهمية القائد).¹

- هناك العديد من سلوكيات القائد و المرؤوسين التي تحد من فعالية العملية القيادية نذكر منها :
 - تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى أعلى إنجاز : وفقا ل: ميلر millor قد يقوم القائد ببعض التصرفات الخاطئة تقلل من نتائج الفعالية منها :
 - قيام القائد بكل العمل بمفرده بسبب له ضغطا وانخفاض الإنتاج .
 - عدم طلب القائد المساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات و عدم الرضا عن تصرفاته.
 - صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم .
 - الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادأة و استغلال الفرص .
 - عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين .
 - عدم تفويض المهام و السلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب و التنمية للمرؤوسين .
 - مقاومة النقد البناء ،يؤدي إلى نقص التغذية العلمية التي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية للقائد .²
 - تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع، فتجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقدها ، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين فعدم تعامل القائد مع هاته المشكلة يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسين و شعورهم بالاستياء اتجاه القائد .
 - يفضل بعض القادة التلميحات ووسائل أخرى غير مباشرة للاتصال بالمرؤوسين و هذا لتجنب مواجهة المشاكل وهذا قد يسبب سوء التفاهم أحيانا أو توجيهات خاطئة من قبل القادة.

و لتفادي هذه التصرفات المعوقة لفعالية العملية القيادية، على القائد الكفاء أن يتعلم مجموعة من المهارات نذكر منها:

- مهارة تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة ، البحث عن أسبابها ، البحث عن الحلول البديلة ، اختيار العمل الأنسب)
- مهارة تنظيم الوقت

¹ -محمد عمر الزغبى ، محمد تركي البطانة ، المرجع السابق، ص ص 26-27 .

² -تصيفا جبير مدين ، بيتر شافير ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، ط1 عمان، 2005، ص 50.

- مهارة إدارة الاجتماعات
- مهارة إدارة المعلومات
- مهارة التعامل مع المتغيرات
- مهارة القيادة.¹

¹- هبالعبد المالك ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغير التنظيمي ، دراسة ميدانية عن تطبيق "ل.م.د " في جامعات الشرق الجزائري ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس - سطيف1، سنة 2015- 2016، ص 70.

خلاصة :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن القيادة الإدارية تعد ركيزة أساسية في نجاح المؤسسة، و تنمية مهارات و قدرات الأشخاص العاملين، بها فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين بها ، فكلما كانت القيادة كفأة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و تستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت .

الفصل الثالث

الإطار النظري لإدارة الأزمات

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة

خامساً: دور القائد في التعامل مع الأزمات في مختلف

مراحلها

سادساً: جائحة كوفيد 19 كنوع من أنواع الأزمات

خلاصة

تمهيد :

تعتبر الأزمات جزءا هاما و أساسيا من حياة أية منظمة فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليه سنحاول من خلال هذا المحور تسليط الضوء على التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات كما سنتناول أسباب نشوء الأزمات ومراحل إدارة الأزمات كذلك تطرقنا إلى دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها ، كذلك تحديد علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة وتطرقنا إلى جائحة كوفيد 19 كنوع من أنواع الأزمات .

أولاً: التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات

انبثقت إدارة الأزمات منذ القدم من خلال الممارسات العملية فكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها في إطار مسميات مختلفة: مثل الحنكة الخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة وكانت هذه الممارسات هي الاختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجر طاقتها الإبداعية ولقد اهتمت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر غير الصراع والتنافس يمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها وإذا كان مبدأ البقاء للأقوى قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية و أودى ببعض الجماعات المتصارعة على المراعي ومصادر المياه فإن الإنسان قد تبين أن التعاون وأقسام الموارد المتاحة هما أفضل من الصراع الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء .

ولقد نشأ اصطلاح الإدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلازل والفيضانات و الأوبئة والحرائق والصراعات المسلحة والحروب الشاملة وما لبث أن نما بصفته علماً ولا سيما في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة بكونه أسلوباً جديداً تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة وضرورية أو لحل المواقف الطارئة ومن خلال تحقيق تلك المهام ظهرت إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة المتفجرة فهي إذا إدارة أزمات تمثل أحد فروع أو آليات الإدارة مثل الإدارة بأهداف أو لإدارة العلمية وبتبلور أسلوب إدارة الأزمات بدأت تتضح امكانية تحويله إلى نمط متكامل ذي وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف محددة تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة ليصبح بذلك نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته الخاصة لمواجهة تلك المتعددة والمتتالية والمتزامنة منها .¹

- طاهر حسن ، اتخاذ القرار و إدارة الأزمات ، 2019، ص ص 01-02

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل فإنها يمكن أن تتوقف فتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستفحل الأمر وتصبح هناك كوارث فادحة يمكنها أن تهدد بقاء المنظمة فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية واستعداد جدي لمواجهة هذه الأزمات تقاعس المديرين في هذا الأمر يشير إلى الفشل الإداري أو خلل في الأنظمة الإدارية وعلى الجهاز الإداري أن يكون يقظاً في الدراسات أي شواهد أو أسباب قد تتم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابعة لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأغراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تسدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية¹.

وفيما يلي أسباب مختلفة لنشوء الأزمات :

(1) سوء الفهم :

يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة² وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبطورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها ومن هنا يجب على متخذ القرارات بحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبطورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج .

(2) سوء الإدراك :

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسة والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك و التصرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء

2- أحمد ماهر ، إدارة الأزمات دار الجامعة للنشر و التوزيع ، 2010، ص 22 .

3- سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات ،رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، 2013 ص 73.

أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناتج ما عن إنفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة¹.

(3) سوء التقدير والتقييم :

يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة الغير واقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه ما يفسر عن سوء تقدير الموقف برمته وتزداد التوازنات اختلالا إذا استغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجئة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى الأساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة يصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح الكيان²

(4) الإدارة العشوائية :

هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يميله الموقف وتبعا لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط ونشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله³.

(5) الرغبة في الابتزاز :

ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري و إيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية و استغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه و التي أمكن معالجتها لإجباره على القيام⁴ بتصرفات أكثر خطأ و أشد ضررا و لتصبح

1-رجب عبد الحميد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان للطبع و النشر ، القاهرة ، 2000 ، ص28.

2-حسن رشاد :إدارة الأزمات في قطاع السياحة : ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث ،وحدة البحث الأزمات ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ، 2011 ، ص1194.

3-السيد عليوة ، إدارة الأزمات في المستشفيات ،إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2000 ، ص ص 15-17.

4-حسن رشاد ، المرجع السابق ، ص28.

هذه التصرفات الجديدة مصدرا لتهديد وابتزاز جديد له و لإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ و الضرر .

(6) تعارض الأهداف :

و قد يحدث ذلك بين منفذي القرار و متخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرق و تعرضه للانهيال (تعارض الأهداف بين صانع القرار و متخذ القرار و المنفذ و المستفيد أو المستفيدين واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي إلى نشوء الأزمة ¹ .

(7) اليأس :

اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية و السلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار ، و إن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي سببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط و يأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة و الدافع على العمل و التطوير و تفاقم الأزمة لتصبح حالة اغترابيين القرار و الكيان الإداري الذي يعمل فيه ² .

وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت و المصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل و مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه و تأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبيين هما :

- **جانب إيجابي بناء :** تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلنا في حالات المظاهرات و القلاقل و التوترات العمالية و حالات الاحتجاج .
- **جانب سلبي هام :** و هو أشد خطورة من الجانب الإيجابي حيث يحدث نتيجة للقسوة و العنف والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري و يلجأ العمال إلى الجانب السلبي للأزمة في شكل الحرائق العمدية و الاختلاسات و يكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية ، بمعالجة اليأس بإشاعة الأمل و تحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية .

¹ -محمود السيد علي ، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة لكلية تجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2013 ، ص ص 31-32.

² -سيد الهواري ، الموجز في إدارة الأزمات ، مكتبة عين شمس ، 1998 مصر ، ص ص 5-6.

(8) الشائعات :

الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، و تم توظيفها و تسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا .¹

و بالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات و المعلومات الكاذبة و المضللة و إعلانها في توقيت معين و في إطار مناخ و بيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها و توليد أزمات أخرى .

(9) استعراض القوة :

و يتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكائنات الصغيرة أو اختبار و قياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة و من أمثلة هذه الأزمات أزمة الصواريخ الكورية و أزمة لوكيربي و أزمة شركات توظيف الأموال .²

(10) الأخطاء البشرية :

هي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن الخلل في الكيان الإداري و كذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاغتراب وفقد القدرة على العمل و الإنجاز و التطوير .³

(11) الأزمات المخططة :

و يطلق عليها الاختناقات الأزمومية المخططة حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان و من خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل و مراحل الإنتاج

¹-عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ،الدار الجامعية الجديدة، مصر ،2011، ص100.

² -Nitin pangarkar, a framework for effective crisis response. journal of organizational change management, vol29 issue 4.2016, p52.

³-عبد المجيد قدرى، المرجع السابق، ص16.

و التوزيع و ظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة و مقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليها ¹.

(12) تعرض المصالح :

حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة و عدم القدرة على إيقاف تداعياتها ².

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

هناك خمس مراحل تمر بها الإدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة وهي على النحو الآتي: ³

(1) اكتشاف إشارات الإنذار :

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما و الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات .

(2) الاستعداد والوقاية :

نعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار الحقيقي والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض الأزمات المحتملة .

¹ -رجب عبد المجيد ، مرجع سابق، ص29.

² -سيد الهواري، مرجع سابق ، ص5.

³ -رشاد الحملوي، التخطيط لمواجهة الأزمات ،عشر كوارث هزت مصر ،مكتبة عين شمس، مصر، 1990، ص ص47-50.

(3) احتواء الأضرار والحد منها:

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية و الحيولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها ففي هذه المرحلة يتم احتواء أثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار .

(4) استعادة النشاط :

يجب أن يتوافر المؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط وهذه مرحلة إعادة التوازن القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية و إمكانيات كبيرة ودعمها ماليا .

(5) التعلم :

هي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها ونجد القليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان ¹.

رابعا : علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة

لا شك أن إدارة الأزمات داخل المنظمات هي في نهاية جملة من التفاعلات البيئية المتكاملة بين عوامل وأطراف عديدة حيث تستلزم مواجهة الأزمات والتعامل معها تضافر وتكامل تلك العوامل وتعتبر القيادة الإدارية إحدى تلك العوامل التي لها دور كبير في مختلف مراحل إدارة الأزمة من خلال مجموع من التكتيكات والإستراتيجيات التي تكمل ذلك وعلى اعتبار أن الأزمات هي ظروف طارئة فإن مسؤوليات القائد الإداري في تلك الظروف التي يتم من خلالها معالجة تلك الأوضاع لابد وأن تكون منسجمة مع

¹ -رشاد الحملاوي ،مرجع سابق، ص ص47-50.

ذلك هذا بالإضافة إلى وجوب توفر مجموعة من الخصائص والدوافع الذاتية والموضوعية التي من شأنها أن تعمل على إنجاح إدارة الأزمات والتحكم فيها .

وهو ما دفع الباحثين إلى محاولات الوقوف على تلك الخصائص والسمات الضرورية والقادرة على التحمل تلك الأعباء المصوبة وهو ما يتجلى في مفهوم القيادة الإبداعية وما تحمله من دلالات عديدة والتي من بينها أنها أفضل القيادات الإدارية وأكثرها قدرة على تجاوز مختلف المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمة وأفرادها وقت الأزمات وعليه أصبح من الضروري رصد أهم التقنيات و الأساليب العلمية والحلول الابتكارية التي من شأنها أن يكون لها دور فعال وناجح له لمواجهة الأزمات الجديدة والمحددة في سبيل تحقيق المنظمات لأهدافها واستكمال مسيرتها كل ذلك ينحصر من جهة في محاولات الوقاية من خلال إجراءات وبرامج إستباقية وهو حال المنظمات الناجحة .

ومن جهة فإن هناك منظمات تجد نفسها مميزة على العمل سياسة رد الفعل في محاولات منها لاستدراك مواطن الخلل وإصلاح ما استطاعت حتى تتمكن من تجاوز مختلف الضغوطات وتهديدات الأزمة ولا شك أن ذلك له تأثيرات على مستقبل المنظمات وكل مكوناتها والذي يترجمه نوعين من المنظمات منظمات تعتمد على رد فعل ومنظمات تعتمد المبادرات إزاء ما قد تتعرض له من أزمات ¹.

خامسا : دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تسير العمل وفق ما خططته محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد و تكلفة و هذا يتطلب أن يتمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة و الهادفة و التي تضمن العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة و لذا يبرز دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل و أثناء و بعد وقوع الأزمة في الآتي :

¹ -بغداد فيصل ،المرجع السابق،،ص73.

1) قبل وقوع الأزمة :

- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المنظمة و مشكلاتها و مخاطرها و الزمن المتوقع للأزمة تقريبا.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الإعتماد على الشائعات و الآراء الذاتية و العشوائية
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات و عمل سيناريو دقيق لمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة .
- تحديد وسائل الاتصال بدقة .
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات القادة و الأفراد الموجودون في المنظمة .
- وضع احتمالات واضحة للمنظمات المحيطة بالمنظمة و التي يمكن أن تقدم يد المساعدة في حالة وقوع الأزمة .
- وضع برنامج تدريبي واضح ،حيث يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة .
- عمل تحليل كفي و كمي للمعلومات .
- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات ¹.

2) أثناء وقوع الأزمة:

- تقدير الموقف بدقة و سرية للغاية حيث يتم الإتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمة ،و إنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه و ملابسات الأزمة و متابعة تطورها .
- الاتصال السريع بالمنظمات و الهيئات المحيطة بالمنظمة و المحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر و آثار الأزمة .
- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر و الصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية .
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة .
- استخراج الخطط الموجودة المواجهة بسرعة ،و عمل التعديل المناسب .
- الاتصال الجيد بالإعلام و تحديد مسؤول الإتصال الإعلامي و التأكد من وصول المعلومات للناس بدقة .

¹ -قهاجي أمينة ،المرجع السابق، ص ص 321-322.

- المتابعة و التنسيق و الترابط بين عناصر و أعضاء إدارة الأزمة و تسيير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر و تأثير الصدمة.¹

(3) بعد حدوث الأزمة :

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على أفراد والمنظمة.
- استرجاع واستعادة الأحداث و استخلاص الدروس المستفادة لتكون محور لانطلاق وتطوير الأداء بالمنظمة .
- اتخاذ الإجراءات العلاجية ، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب و القلق التي أصابت الأفراد .
- استئارة مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من قع الأزمة
- وضع برنامج لإدارة الأزمات وإعداد الفريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات .
- الاستفادة من التكنولوجيا المعلومات وضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي وحالة سوء استخدامه .
- محاربة التواكلية والتفكير الخرافي لأن التفكير العلمي في حد ذاته يقلل من الخسائر وتحقيق التوازن في حالة وقوع الأزمة .²

¹ - قهواجي أمينة ، المرجع نفسه، ص322.

- نفس المرجع، ص ص 322-323. ²

سادسا: جائحة كوفيد 19 كنوع من أنواع الأزمات

يعتبر فيروس كورونا فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان و الإنسان وتسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي يتراوح حدّها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخاصة مثل متلازمات الشرق الأوسط التنفسية والمتلازمات التنفسية الحادة الوخمية (السارس) ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخرا مرض فيروس كورونا كوفيد 19.¹

و أنتجت أزمة كورونا الصحية واقعا اجتماعيا جديدا في العالم تضمنت إرساء التباعد الاجتماعي في العلاقات اليومية كما أنتج تأثيرا عميقا في البنى الاقتصادية من حيث التوقف شبه كلى في المنظومة الإنتاج الوطنية الواقع الانتقالي الذي أفرزته أزمة كورونا دفعة إلى تراجع الظواهر سوسيولوجية وبروز ظواهر أخرى لعب الإعلام الجديد وسائل التواصل الاجتماعي تحديدا دورا محوريا في إنتاجها ونشرها لقد أصبحت الأزمة الصحية العالمية واقعا عالميا يختلف عما سبق وبدأت سلوكيات جديدة تظهر في المجتمع الجزائري والمجتمعات العربية نتيجة للتحوّل القسري في نمط التفاعل الاجتماعي و التضامن الشعبي.²

ويؤكد "دارم البصام" أن كورونا جاءت إلى العالم بتغيرات غير مسبقة فأثرت في جميع جوانب الحياة بما فيها العلاقات الاجتماعية ونجحت في إحداث شرح في المخيال السوسيولوجي لفهم كيف أن الأنساق الاجتماعية المختلفة عبر الثقافات وداخل الثقافات الفرعية في المجتمع الواحد تتفاوت في فهم في تحديد سبل المواجهة عندما تتغير البيئة البيولوجية بشكل غير مألوف مسبقا.

وأما هذا الشرح التي أحدثته الجائحة في المجال السوسيولوجي يعتقد "دارم البصام" أننا أصبحنا بحاجة إلى إعادة التبصر ابستمولوجيا لإحداث انعطافة في الفكر السوسيولوجي الشائع في إتجاه التعامل مع ظاهرة الجائحة ضمن نسقها المعقد وقد تتأكد هذا الأمر أكثر حين تكتشف أن الجائحة تمثل في هذا المقطع التاريخي لحظات تعرية للنظام الاجتماعي فجميع المؤسسات والعلاقات والتفاعلات

¹ - ابستمولوجيا الجائحة: إعادة ترتيب المخيال حول ما هو اجتماعي، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 17 أبريل 2022، على الرابط: <https://is.lamonline.net>

² - فوزي بن دريدي ، سوسيولوجيا التباعد الاجتماعي خلال جائحة كوفيد ، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2022/4/4، على الرابط : <https://fn.wikipedia.org/wiki/distantion-social>

أصبحت فجأة أمام واقع إشكالي كما أن الفرضيات المسلم بها للحياة اليومية قد تزعزت و أصبحت محل تساؤل وعدم يقين .

ويرى "دارم" أنه إذا سلمنا بأن لا سبيل إلى دراسة ظاهرة الجائحة إبستمولوجيا إلا من خلال السياق الاجتماعي بكل تعقداته فإننا لا بد أن نكون على وعي بأن النسق الاجتماعي يبقى دائما على حافة الفوضى إذ يمكن أن يظهر لنا سلوكا و قابلا للتنبؤ ،و لكنه في الوقت ذاته يمكن أن يفاجئنا بتغيرات حادة و آنية ذات تبعات بالغة الأثر ،و هذا هو ما حدث لجائحة كورونا التي انطلقت من مدينة صينية و في وقت وجيز عمت أرجاء العالم كله ، فامتألت المستشفيات بالوفيات و الحالات الحرجة ووقفت المؤسسات الطبية في البلدان المتقدمة عاجزة عن مواجهة هذا الفيروس الذي لا يرى بالعين المجردة .¹

¹ - فوزي بن دريدي، موقع الكتروني، مرجع سابق

خلاصة :

في ختام هذا الفصل يمكن القول بأن الأزمات هي واقع لا بد منه أو حالة طبيعية تواجهها أية منظمة مهما كان نوعها أو حجمها، وسط التغيرات البيئية المتعددة و السريعة، فهي حالة من الإدراك لوضع يهدد أهداف المنظمة و سمعتها . تحدث نتيجة تفاعل عدة عوامل أو أسباب نشأت قبل ظهورها سواء كانت هذه العوامل خارجة عن إرادة إدارة المنظمة أو عوامل تنظيمية يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

يعد التعرف على موضوع الدراسة وتناول جزئياته نظرياً، وبعد تمحيص ومناقشة الدراسات السابقة واستكمال مراجعتها حول متغيرات الدراسة، وجب أن تنتقل إلى مرحلة تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة التي تم إتباعها في البحث الميداني، ابتداء من تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، العينة وكيفية اختيارها، المنهج واستخداماته، ثم أدوات جمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

1) المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني المكان المخصص لإجراء البحث الميداني بحيث وقع الاختيار على مديرية التجارة لولاية الطارف كمثال عام للدراسة ، والتي تعد من بين المديريات المحلية للولاية التابعة لوزارة التجارة ، أعيد تنظيمها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 ، المؤرخ في : 2011/01/20 ، المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة ، وتعتبر هيئة ذات طابع إداري تتحدد مهمتها في المجال المتعلق بالتجارة وكذا التنظيم التجاري . وتضم المديرية 15 مكتبا موزعا على خمسة مصالح وهي: *

• مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي

• مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة

• مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

• مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

• مصلحة الإدارة والوسائل

• مصلحة الجودة

إضافة إلى ذلك فهي تضم مفتشيتين لمراقبة الحدود بالعيون والسوارخ، يتمثل دورهما الأساسي في مراقبة المنتوجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة وقمع الغش، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية: بن مهيدي، الذرعان، القالة.

* - المصدر: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين بمديرية التجارة لولاية الطارف ، بتاريخ 2022/04/16 .

و تكلف المديرية الولائية التجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان النشاطات حيث

تحرص على : *

- تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها .
- ضمان احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والتربية بين المتعاملين الاقتصاديين .
- المساهمة في تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية .
- العمل على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش .
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة بتطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء .
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات .
- تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية .

* - المصدر: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين بمديرية التجارة لولاية الطارف ، بتاريخ 2022/04/16 .

(2) المجال الزمني:

تمت تجزئة دراستنا إلى جانبين نظري وتطبيقي مروا بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى: تم فيها اختيار موضوع الدراسة وضبطها ، ومن ثمة القيام بعملية البحث وجمع

المراحل التي تناولت متغيرات الدراسة من : 2022/11/15 إلى غاية 2022/11/20 .

المرحلة الثانية : من 01 ديسمبر إلى غاية 01 مارس، وتم فيها بناء وإعداد الجانب النظري

لِلدراسة .

المرحلة الثالثة : من 05 أبريل إلى 10 أبريل تم فيها النزول إلى الميدان و المتمثل في مديرية

التجارة لولاية الطارف من أجل المصادقة على الترخيص الممنوح لنا من قبل إدارة القسم، و كذا جمع

المعطيات المختلفة حول مجال الدراسة و مجتمعه ، حيث تم استقبالننا من طرف رئيسة مصلحة

المستخدمين و التي أفادتتنا بجميع المعلومات التي نحتاجها حول المؤسسة، أين تم منحنا نسخة من البطاقة

التقنية للمديرية التجارة لولاية الطارف ، و نسخة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 01)

المرحلة الرابعة: من 15 أبريل إلى غاية 15 ماي و تم فيها إعداد الاستمارة و التنقل باسترجاعها

و تفريغ بياناتها و تحليلها و تفسيرها.

المرحلة الأخيرة: من 15 ماي إلى بداية شهر جوان و تم فيها استخلاص نتائج الدراسة بعد

معالجة و تحليل و تفسير مختلف المعطيات النظرية و الميدانية و التي تمكنا من خلالها من الإجابة

على تساؤلات الإشكالية ، لتتم بعد ذلك عملية طباعة و إخراج المذكرة في مرحلة لاحقة .

(3) المجال البشري :

و يقصد بالمجال البشري مجتمع الدراسة الذي يضم جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة التي تسعى الباحث أن يعمم نتائج الدراسة عليها ، حيث يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ، و جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ¹.

أين يتم تطبيق أدوات البحث في هذا المجتمع بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة و يتم اختياره من خلال مراعاة قواعد و اعتبارات علمية دقيقة تستجيب لمتطلبات الدراسة ، و تتلاءم مع أهدافها و في دراستنا لهذه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بمقر المديرية التجارة لولاية الطارف و البالغ عددهم 117 عاملا ، موزعين على مصالحها المختلفة ، وذلك كما يلي : *

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي: 15 عاملا .
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: 24 عاملا .
- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: 15 عاملا .
- مصلحة الإدارة و الوسائل: 28 عاملا .
- مصلحة الجودة: 35.

¹ - سامية العباسي ، شيماء تومي : الولاء التنظيمي و انعكاساته على أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف ،مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف ، 2020-2021 ، ص 74 .

* - المصدر: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين بمديرية التجارة لولاية الطارف ، بتاريخ 2022/04/16 .

ثانيا : العينة وكيفية اختيارها

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة منظمة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

وتعرف كذلك على أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة²، فالعينة عبارة عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا و يسجل منها البيانات الأولية المطلوبة و يشترط في هذا الصدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث.³

فنظرا لتعذر القيام بعملية حصر شامل لمجتمع الدراسة المكون من 117 عاملا ، بفعل ما تطلبه من وقت إضافي و جهد مضاف من جهة و ذلك في ظل استخدام أسلوب الاستبيان ، وتماشيا مع طبيعة و خصائص المجتمع من جهة ثانية ، ولكي تكون العينة المسحوبة ممثلة تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي تتطلب منا الأمر اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية كون المجتمع مقسم إلى طبقات ، و هنا يقوم الباحث بسحب عينة ممثلة لجميع مفردات المجتمع المدروس ،من خلال سحب عينة عشوائية من كل طبقة يتناسب حجمها مع حجم نفس الطبقة بالبنية المجتمع المدروس.⁴

¹ - غريب كريمة ، مرجع سابق ، ص 33 .

² - سامية العباسي ، شيماء تومي ، مرجع سابق ، ص 75 .

³ - دخيل مروي ، و زراد نجاة : التمكين الإداري و دوره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة الشاذلي بن جديد ، الطارف ، 2020- 2021 ، ص 79

⁴ - سامية العباسي ، شيماء تومي ، مرجع سابق ، ص 76 .

و من مزايا هذا النوع من العينات أنه :

- في العينة الطبقية يكون متجانس في كل طبقة و يكون المجتمع ممثلا بشكل جيد ، بحيث تؤخذ عينات من مختلف الطبقات و التي قد يكون لبعضها أهمية خاصة .
- استخدام العينة الطبقية فعال أكثر من العينات الأخرى في حال كان المجتمع الأصلي غير متجانس .
- تؤدي إلى تخفيض الكلفة لأنها تنقص من عدد الوحدات المعاينة .¹

و انطلاقا مما تقدم و لكي تكون العينة المسحوبة ممثلة تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي فقد كان من الضروري استيفاء نسبة تمثيلية مقبولة ومبررة منهجيا بالنسبة للحجم الكلي لمجتمع الدراسة وكذا بالنسبة لأحجام الطبقات المكونة لهذا المجتمع من خلال اعتماد نسبة مئوية مقدرة بـ 25 %، وذلك كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \text{حجم المجتمع} \times \frac{100}{25} = 117 \times \frac{100}{25} = 29.25 \approx 30$$

وبهذا يكون حجم العينة المسحوبة هو 30 مفردة ، أما عن كيفية تحديد حجم العينة الممثلة في كل طبقة فقد تم استخدام أسلوب التوزيع المتناسب مع حجم الطبقة و هو من أكثر الأساليب شيوعا نظرا لسهولة حيث تم اعتماد الصيغة التالية :

$$\text{حجم العينة الممثلة للطبقة} = \text{حجم الطبقة} \times \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} .$$

¹ - سامية العباسي و شيما تومي ، مرجع سابق ، ص 76 .

و بتطبيق هذه المعادلة على مختلف الطبقات نجد :

مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي :

$$N_1 = \frac{15 \times 30}{117} = 3.84 = 04$$

مصلحة الإدارة و الوسائل :

$$N_2 = \frac{28 \times 30}{117} = 7.17 = 07$$

مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة :

$$N_3 = \frac{24 \times 30}{117} = 6.1 = 6$$

مصلحة الجودة:

$$N_4 = \frac{35 \times 30}{117} = 8.97 = 09$$

مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية :

$$N_5 = \frac{15 \times 30}{117} = 3.84 = 04$$

و بهذا يكون عدد مفردات العينة المسحوبة هو : $30 = 09 + 04 + 04 + 06 + 07$ ممثلة

في مجموع العاملين بالمصالح المذكورة و الذين يتم اختيارهم بطريقة عشوائية من أجل إجابة على أسئلة

الاستمارة

ثالثاً: المنهج المستخدم

يعتبر الإطار الميداني الدعامية الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد المنهج المتبع في الدراسة وتحليل بياناتها ، قصد الوصول إلى نتائج علمية تحظى بالصدق و الموضوعية .¹

ويعرف المنهج بأنه أسلوب التفكير و العمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق حول الظاهرة المراد دراستها ، عرفه الدكتور مصطفى عمر البيتر على أنه الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر و مكوناتها و العلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد و عن آرائه و اتجاهاته و تصوراتها .²

و في دراستنا هذه تطلب الأمر تطبيق المنهج الوصفي دون غيره من المناهج ، وذلك بغرض الربط بين المتغير الأول القيادة الإدارية ،و المتغير الثاني إدارة الأزمات ،و تحديد العلاقة الارتباطية الكامنة بينهما، ومن خلال هذا نستطيع أن نحصل على مجموعة من المعلومات التي يتم وصفها وتفسيرها بعد تحويلها إلى معطيات كمية، و الهدف من هذا كله هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة مرتبطة بالقيادة الإدارية و دورها في إدارة الأزمات .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة الموضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع معطيات الظاهرة .

¹ -قاسم محمد : مدخل إلى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت، 1991 ، ص 60 .

² - حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع و مناهج البحث' ، دار المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2004 ، ص 101 .

حيث يعد أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره و الوقوف على سماته، يأتي على مرحلتين المرحلة الأولى تعتبر مرحلة الاستكشاف و الصيانة ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص و الوصف ،و ذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها و تحليلها يؤدي إلى الوقوف على العلاقة بين التغيرات و تقديم تفسير منطقي و مناسب لها .¹

وقد تطلبت منا الدراسة استخدام المنهج الوصفي لعدة اعتبارات منها :

- تلائم المنهج الوصفي مع طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى وصف دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات .
 - يسمح هذا المنهج باستخدام أكثر من تقنية بحث التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابة عن تساؤلات الدراسة .
 - تستطيع من خلال المنهج الوصفي الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها و الاستفادة منها في البحث .
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المنهج الوصفي يمكن تطبيقه على موضوع بحثنا من خلال وصف دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ثم تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالمتغيرين كميًا و كيفيًا.

¹ - غريب كريمة : العلاقات العامة و دورها في تنمية و تفعيل إستراتيجية لمؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر في علم اجتماع الاتصال والاعلام ،قسم علم اجتماع ، جامعة الشاذلي بن جديد ،الطارف ، 2017 -2018 ، ص 25

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تمثل أدوات جمع البيانات تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين، وهي خطوة أساسية في بحثنا إذ تعتبر منهجية أساسية لنجاح أي بحث علمي، حيث أن هذه الأدوات تختلف تتنوع حسب طبيعة ومنهج البحث والموضوع المدروس¹، و بحثنا هذا استعملنا الأدوات التالية:

(1) الملاحظة:

تعد الملاحظة خطوة مهمة في البحث العلمي، وهي من أهم أدوات جمع البيانات، وذلك لأنها توصل الباحث إلى الحقائق وتمكنه من صياغة فرضياته ونظرياته، وتعرف على أنها "مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس، أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام"².

فالبحوث القائمة على الملاحظة لا تعتمد في جمع البيانات على طرح الاستجابات على مجتمع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، بل تلجأ إلى مشاهدة السلوكيات التي تصدر عن أفراد المجتمع، فهي إذن هي مشاهدة مقصودة ودقيقة ومنظمة، وموجهة وهادفة عميقة.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي وإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الذواق للنشر و التوزيع ،الأردن، 2000 ، ص 15 .

² مباركة خمقاني، "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، العدد التاسع، جوان 2012، ص42.

فهي تتطوي على مشاهدة الوقائع والظواهر مشاهدة منهجية تعتمد على العقل الذي يقوم باختيار بعض الوقائع، ثم بتحليل ما يلاحظه منها وتصنيف عناصرها، و ترتيبها والموازنة بينها ليدرك العلاقات التي تربط بينها¹.

وعليه فإن الملاحظة لا تكون عابرة أو عادية، بل يجب أن تكون عقلانية، وقد استخدمت هذه الأداة في ملاحظة مجال البحث الميداني، كما كانت ضرورية لمراقبة ردود أفعال المبحوثين اتجاه الظاهرة محل الدراسة، حيث كانت الأداة الملازمة لجميع مراحل البحث الميداني.

ومن بين ما تم تسجيله من خلال النزول إلى الميدان هو التجاوب الكبير من قبل المسؤولين وكذا العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف، والذين أبدوا اهتماما بالغاً بموضوع الدراسة، وكانوا متعاونين في الإدلاء بتصريحاتهم ورائهم حول أسئلة الاستمارة، وتزويدنا بمختلف المعلومات والمعطيات الميدانية التي نحتاجها.

(2) المقابلة :

المقابلة هي أداة من أدوات البحث العلمي يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث أو اختيار فروضه، و تعتمد على مقابلة الباحث لمن تجرى معهم المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث و الإجابة عنها .

و تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجه، حيث يحاول أحدهما و هو الباحث القائم بالمقابلة أن يستبشر بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر و هو المبحوث والتي تدور

¹ طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث في علم الاجتماع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت

حول آرائه و معتقداته ، و هي منهج يعتمد على مواجهة الآخر قصد معرفته و يسر أغواره و ضمان أخذ أكبر حجم من المعلومات التي تهتم الباحث عنه لتحقيق هدف الدراسة.

وتعد المقابلة من أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات و أكثرها صدقا ، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات الشخص المقابل له ، و كذلك اتجاهاته و ميوله ، و هذا ما لا يستطيع الوصول إليه من خلال الأدوات الأخرى.¹

و في دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة الحرة غير المقننة ، والتي استخدمت مع مسؤول مصلحة المستخدمين بمديرية التجارة لولاية الطارف من أجل الحصول على مختلف المعلومات والمعطيات المتعلقة بمجال البحث .

(3) الاستمارة :

الاستمارة وسيلة مهنة لجمع البيانات و اتصال الباحث بالمبحوث ، حيث تضم مجموعة من الأسئلة توجد إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات حول موضوع الدراسة، وهي أكثر استخداما وشيوعا في الدراسات الاستطلاعية الكشفية والوصفية، وتوجه إلى أفراد العينة .

وهناك نوعين من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة، تتحدد حسب أغراض البحث: فهناك الأسئلة المفتوحة غير المقيدة التي تعطي للمبحوث فرصة أفضل للتعبير عن آرائه وموقفه بعمق ووضوح ، والأسئلة المغلقة أو المقيدة التي يطلب فيها الإجابة بأحد الخيارات المحددة من طرف الباحث نفسه .²

¹ - سامية العباسي ، شيماء تومي ، مرجع سابق . ص 79 ، 80 .

² - غريب كريمة ، المرجع السابق ، ص 30 .

وقد تم استخدام هذه الأداة في بحثنا باعتبارها وسيلة مهمة تسمح بالاتصال المباشر مع العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف، حيث تمكنا من جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد حاولنا بقدر الإمكان أن تكون الأسئلة واضحة بعيدة عن الغموض ، وكانت متنوعة بين المغلقة، وشبه المغلقة، والمفتوحة لتسهيل عملية فهم الموضوع من قبل المبحوث .

وقد اشتملت الاستمارة في صورتها النهائية على 30 سؤالاً معدة بدقة موزعة على أربعة محاور كما يلي :

المحور الأول : تناول الخصائص العامة للمبحوثين، حيث تضمن الأسئلة من 1 إلى 06.

المحور الثاني : تناول دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19 ، وتضمن الأسئلة من 7 إلى 14.

المحور الثالث: تناول دور القيادة الإدارية في الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة أزمة كوفيد 19 و تضمن الأسئلة من 15 إلى 21.

المحور الرابع : تناول دور القيادة الإدارية في عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19 و تضمن الأسئلة من 22 إلى 30.

خلاصة:

لقد قدم لنا الجانب المنهجي فرصة للتعرف على المسار والطريقة المنهجية العلمية التي تسير عليها الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مجال الدراسة المكاني، فقمنا بتعريف المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، ثم إبراز الحدود الزمنية للبحث، وبعدها حصر مجتمع الدراسة وعينته، ثم تحديد المنهج وكيفية استخدامه ، وصولاً إلى إبراز الأدوات التي تم اعتمادها في جمع المعطيات الميدانية.

الفصل الخامس

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: الخصائص العامة لمجتمع البحث

ثانياً: دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19

ثالثاً: دور القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة

الموضوعة لإدارة أزمة كوفيد 19

رابعاً: دور القيادة الإدارية في عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة

كوفيد 19

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، والمتعلق بتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها، وذلك بعد جمعها من ميدان الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان، ثم تبويبها وتلخيصها وعرضها في جداول بسيطة ومزدوجة مصممة خصيصا لهذا الغرض، وذلك من خلال اعتماد الطرق الكمية والكيفية في تحليل آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة المتمثل في القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات، من خلال تسليط الضوء على **جائحة كوفيد 19** كنموذج من نماذج الأزمات، حيث تناول هذا الفصل أربعة محاور موازاة مع محاور الاستمارة .

أولاً: الخصائص العامة لمجتمع البحث

الجدول رقم 01 : توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	05	17 %
إناث	25	83 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم 01

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة العاملات أكبر من نسبة العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف، حيث قدرت نسبتهم بـ 83 % مقابل 17 % ، و هذا التباين في النسب يعبر بشكل أو بآخر عن واقع التركيبة البشرية لمختلف المصالح والإدارات العمومية في الجزائر ذات الطبيعة الإدارية و الخدماتية ، و التي أصبحت تستقطب العنصر النسوي بدرجة كبيرة ، ما يمكن إرجاعه إلى انخفاض المردود أو العائد المادي الذي يمنح للعاملين في مثل هاته القطاعات والذي يدفع بفئة الرجال إلى اختيار مجالات أخرى للعمل .

الجدول رقم 02 : توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	07 %
30-40	17	56 %
40-50	09	30 %
50 سنة فأكثر	02	07 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم 02

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، بنسبة 56 %، وهي تمثل فئة الشباب الذين هم في مقتبل العمر، والقادرين على العمل و الإبداع وتحسين مستوى أداء المنظمة وتجاوز مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها إذا توفرت لهم الظروف المناسبة لذلك ومن بينها وجود قيادة إدارية فعالة ، تليهم الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 30 %، و التي تعتبر في الفئة الأكثر خبرة في المنظمة بحكم سنوات العمل الطويلة التي قضتها والتي جعلتها أكثر تحكما في التعامل مع مختلف الأزمات، وهذا لامتلاكها أقدمية مهنية تجعلها أكثر إدراكا لمعطيات العمل، والأكثر قدرة على استيعاب تداعيات الأزمة والمشاركة في إدارتها والتعامل مع معها، فهي الفئة التي يتم الرجوع إليها والاستفادة من خبراتها من أجل تجاوز مختلف الصعوبات و العراقيل التي يمكن أن يواجهها العاملون في المديرية.

وفي المقابل سجلت الفئتين العمريتين الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة نسبتي متساويتين مقدرتين بـ 07 %، وهما تعبران عن فئة الشباب حديثي التوظيف، وفئة للموظفين القدامى الذين يشكلون مرجعا لمختلف العاملين وحتى للقادة الإداريين في التعامل مع مختلف الأزمات.

الجدول رقم 03 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	0	ابتدائي
0 %	0	متوسط
13 %	04	ثانوي
87 %	26	جامعي
0	0	شهادات أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر سؤال رقم 03

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه؛ والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي أن نسبة الجامعيين هي أكبر الفئات التي اختبرت عليها أداة القياس في دراستنا بما يمثل 87 % من عينة الدراسة، تمثل في أغلبها فئة الإطارات التي تلقت تكويناً عالياً في مجال تخصصها، ما يؤهلها لأن تضطلع بمناصب قيادية مهمة في المؤسسة وهو ما يجعلها أكثر إماماً بمعطيات العمل ، تليها فئة المبحوثين الذين تلقوا تعليماً ثانوياً بما يعادل 13 % من العاملين بالمديرية، والتي تعتبر عن فئة الأعوان والملحقين الإداريين الذين توكل لهم مهام ثانوية لا تقل أهمية عن المهام الإدارية الرئيسية الموكلة لفئة الإطارات، وهذه التركيبة التي تعكس مستوى تعليمي لا بأس به لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف تعطي مصداقية أكثر في النتائج المتواصل إليها .

الجدول رقم 04 : توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
20 %	06	أعزب
77 %	23	متزوج
03 %	01	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	30	المجموع

المصدر سؤال رقم 04

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة المتزوجين هي أكبر فئة ضمن عينة الدراسة وقد قدرت نسبتها بـ 77 % ، ونهم ممن لديهم التزامات ومسؤوليات أسرية تفرض عليهم نوع من انضباط في العمل من أجل ضمان دخل مستقر وثابت لأسرهم، ما يجعلهم حريصين على تأدية مهامهم بجدية وتنفيذ القرارات الإدارية الموضوعة من أجل مختلف الأزمات التي تمر بها المنظمة، تليها فئة العزاب بنسبة 20 % ، ثم فئة المطلقين بنسبة 03 %، وهي نسبة ضئيلة في مجتمع الدراسة في حين تتعدى نسبة الأرامل في عينة دراستنا.

الجدول رقم 05 : توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	24	80 %
ملحق إداري	02	07 %
عون إداري	02	07 %
عامل تنفيذ	01	03 %
عامل مهني	01	03 %
المجموع	30	100 %

المصدر سؤال رقم 05

توضيح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب حالاتهم المهنية، و قد أثبتت النتائج أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الإطارات بنسبة 80 % ، وهم الذين يشغلون مناصبهم بحكم مستواهم التعليمي الجامعي ، أو من خلال تدرجهم في المهنة واستفادتهم من الترقيات، في حين نجد نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب ملحق إداري وعون إداري بنسبة 07 % ، كما تساوت أيضا نسبة عمال التنفيذ والأعوان المهنيين بنسبة 03 % ، وهذا التنوع في المناصب والرتب يزيد من المرونة و التكامل والتنسيق بين مهام العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجابا على إدارة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها.

الجدول رقم 06 : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	05	17 %
من 05-10 سنوات	10	33 %
من 10-15 سنة	08	27 %
من 15-20 سنة	03	10 %
أكثر من 20 سنة	04	13 %
المجموع	30	100 %

توضح المعطيات الواردة في الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل ، و قد أثبتت النتائج أن أغلبية المبحوثين تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة تعادل 33 % ، في حين تليها فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة والتي قدرت بـ 27 % ، ثم تليها فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية تقل عن 05 سنوات بنسبة 17 % ، وهم من حديثي التوظيف الذين يتميزون بالمتابعة والاجتهاد والتفاني في العمل في، حين تليها الفئة التي تزيد أقدميتهم المهنية عن 20 سنة بنسبة 13 % ، وهي الفئة ذات الخبرة العالية في العمل والقريبة من سن التقاعد ، والتي تعد بمثابة المرجعية التي يلجأ إليها العاملون وحتى القادة الإداريون من أجل استشارتهم والأخذ بمقترحاتهم من أجل إدارة مختلف الأزمات التي تواجهها المنظمة، في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح ما بين 15 إلى 20 سنة بنسبة 10 % من مجتمع الدراسة.

ثانيا: دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19

الجدول رقم 07: توزيع آراء المبحوثين حول تكوين فريق عمل لإدارة أزمة كوفيد 19 على مستوى المديرية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13%	04	عن طريق انتقاء أعضاء الفريق من طرف الإدارة
13%	04	عن طريق مبادرات من طرف العاملين بالمديرية
47%	14	كلاهما
73%	22	المجموع
27%	08	لا
100%	30	المجموع العام

المصدر السؤالين رقم 07 و 08

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بما يعادل 73 % صرحوا بأنه قد تم تشكيل فريق عمل لإدارة أزمة كوفيد 19 على مستوى مديرية التجارة لولاية الطارف، وقد كان ذلك عن طريق الانتقاء كما عبرت عنه نسبة 13 % منهم، أو من خلال مبادرات من طرف العاملين بالمديرية حسب تصريحات 13 % منهم، فيما عبر 47 % منهم بأن ذلك تم من خلال المبادرات الفردية للعاملين الراغبين في المشاركة في إدارة الأزمة، وكذا من خلال انتقاء بعض الموظفين من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات وتأهيلهم لقيادة خلية الأزمة التي شكلتها المديرية من أجل التصدي لتداعيات جائحة كوفيد 19، خاصة فيما يتعلق بمكافحة الغش والمضاربة بالسلع الغذائية.

وفي المقابل نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين مقدرة بـ 27 % صرحت بعدم تكوين فريق عمل لإدارة

أزمة كوفيد 19 على مستوى المديرية،

الجدول رقم 08: توزيع آراء المبحوثين حول قيام القيادة الإدارية باشتراك العاملين في تقديم مقترحات وحلول لمواجهة الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73 %
لا	08	27 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم 09

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بما يعادل 73 % صرحوا بأن القادة الإداريين بالمديرية قاموا بإشراك العاملين في تقديم مقترحات وحلول لمواجهة جائحة كوفيد 19، وذلك من أجل التمكن من انتهاز أفضل السبل للتصدي للأزمة، والخروج منها بأقل أضرار ممكنة، فيما صرح باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 27 % بعدم إشراك القيادة الإدارية للعاملين في تقديم مقترحات وحلول لمواجهة الأزمة، وهم في ذلك يؤكدون على تهميش المسؤولين لبعض العاملين وإجبارهم على تنفيذ قرارات وخطط لم يشاركوا في وضعها، وهو ما أدى في رأيهم إلى إخفاقات كبيرة وتجاوزات خطيرة حدثت خلال هاته الأزمة، من بينها عدم التحكم في مضاربات التجار وعدم تقييدهم بإجراءات الوقاية الصادرة من طرف الحكومة، وارتفاع أسعار السلع الأساسية والمواد الصيدلانية، وغيرها....

الجدول رقم 09: توزيع آراء المبحوثين حول الكيفية التي تمت من خلالها عملية التخطيط للأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
20 %	06	الاستعانة بتجارب منظمات أخرى في نفس المجال
80 %	24	التقيد بتعليمات الجهات الوصية والالتزام بإرشادات المنظمات الصحية
100 %	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم 10

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عملية التخطيط لأزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف تمت من خلال التقيد بتعليمات الجهات الوصية والالتزام بإرشادات المنظمات الصحية العالمية والوطنية، عنه 80 % منهم ، على اعتبار أن هاته الهيئات هي الأكثر دراية بتداعيات الوضع الصحي في البلاد، والأكثر إحاطة بمختلف العوامل المتحركة في الأزمة، وهو ما يمكن أن يساهم في التحكم الجيد في تداعيات هذه الجائحة، وتقليل حجم الضرر الاقتصادي الذي يمكن أن يقع على المواطنين والتجار على حد السواء.

في حين أكد 20 % منهم بأن عملية التخطيط للأزمة كانت عن طريق الاستعانة بتجارب منظمات عاملة في نفس المجال في دول أخرى والتي وفقت في الحد من تداعيات الأزمة، وذلك كمحاولة لتجاوز جائحة كوفيد 19 بأقل الأضرار، إلا أن هذا لم يجد نفعاً لأن لكل منظمة خصوصيتها التي تتماشى مع ثقافتها التنظيمية التي تعد امتداداً للثقافة المجتمعية، وكذا مع إمكانياتها المادية والبشرية المسخرة لتنفيذ خططها وإدارة أزماتها.

الجدول رقم 10: توضح آراء المبحوثين حول نوع الموارد التي تمت تعبئتها لمواجهة الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13 %	04	موارد مادية
23 %	07	موارد بشرية
64 %	19	موارد مادية وبشرية
100 %	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم 11

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بما يعادل 64 % منهم يرون بأنه تم تعبئة موارد مادية وبشرية لمواجهة الأزمة، وذلك من خلال الإشراف والمتابعة اليومية للعاملين بالمديرية من أجل ضمان استعدادهم التام ومقدرتهم على المشاركة في إدارة الأزمة، وكذلك توفير أدوات الوقاية لتأمين سلامتهم من الإصابة بالفيروس، سواء في فترات عملهم داخل المديرية، أو بالنسبة لأعوان الرقابة الذين جندوا من أجل القيام بخرجات ميدانية للوقوف على مدى الالتزام بالإجراءات الوقائية، أو بحملات تحسيسية، وأخرى شنت ضد التجار المضاربين بالسلع.

وفي المقابل يرى 23 % منهم بأنه قد تم توفير موارد بشرية فقط لمواجهة الأزمة، مع افتقار تام لكل الإمكانيات المادية اللازمة كالسيارات المسخرة للخرجات الميدانية، والمواد الطبية والصيدلانية، وغيرها.... في حين صرح 13 % من المبحوثين بأنه قد تم تعبئة مواد مادية فقط لمواجهة جائحة كوفيد 19 بالمديرية، من خلال منح دعم مادي للمديرية من أجل اقتناء بعض التجهيزات كالمعقمات، والكمامات، والقفازات، والتي كانت حسب رأيهم غير كافية لضمان سلامتهم.

الجدول رقم 11: توزيع آراء المبحوثين حول توفيق القيادة الإدارية في عملية الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة كوفيد 19

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
53 %	16	من خلال وضع خطة عمل واضحة ومرنة
20 %	06	من خلال وضع خطة للتعافي من تأثيرات الأزمة
73 %	22	المجموع
17 %	05	منع الإجازات المرضية للموظفين المصابين بالفيروس
10 %	03	عدم التكفل بالموظفين المصابين بالفيروس
27 %	08	المجموع
100 %	30	المجموع العام

المصدر: الأسئلة رقم 12 و 13 و 14

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بما يعادل 73 % منهم يرون بأن القيادة الإدارية قد وفقت في عملية الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة كوفيد 19 ، وقد كان ذلك من خلال وضع خطة عمل واضحة ومرنة حسب تصريحات 53 % منهم ، وكذلك من خلال وضع خطة للتعافي من تأثيرات الأزمة كما أكده 20 % منهم، ويبقى هذا الأمر نسبي لأن تصريحاتهم هذه كانت محدودة بإجراءات الوقاية التي كانت متبعة داخل المديرية، ولكن وبالنظر للأهداف المسطرة خلال هذه الفترة، والمتعلقة بمهام المديرية في تنظيم التجارة، والرقابة على السلع، وقمع الغش، ومكافحة الممارسات التجارية غير الشرعية، وغيرها...، وبالإسقاط على الواقع السوسيو - اقتصادي الذي عرفته ولاية الطارف خلال هاته الفترة، نجد بأنه قد سجلت تجاوزات خطيرة في هذا المجال، وبالتالي فلا يمكن الجزم بنجاعة الخطط الموضوعة لتجاوز الأزمة.

وما تم تسجيله كذلك فيما يخص عدم إدراك العاملين للمعنى الحقيقي لإدارة الأزمة، وحصرهم لها في الجانب الوقائي الذي يعنيههم، وأحقيتهم في تعويضات مادية وفي إجازات مرضية تؤكد إجابات بقية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 27 % من أفراد العينة، حيث برروا موقفهم بعدم توفيق القيادة الإدارية في عملية الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة كورونا بحرمانهم من الإجازات المرضية، وبتكفلهم الشخصي بمصاريف العلاج في حالة الإصابة بالفيروس.

ثالثاً: دور القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة أزمة كوفيد 19

الجدول رقم 12: توزيع آراء المبحوثين حول تأكد القيادة الإدارية من جاهزية المديرية للتعامل وفق الخطة الموضوعية لمواجهة أزمة كوفيد 19

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
40 %	12	التأكد من موافقة الإدارة والجهات الوصية	نعم
26 %	8	التأكد من وصول الخطة كاملة لجميع العاملين بالمديرية	
17 %	5	التدريب والاستعداد لحالات الطوارئ	
17 %	5	المراجعة الدورية للتعليمات الموضوعية والتدابير الوقائية المعتمدة	
100 %	30	المجموع	
00	00	لا	
100%	30	المجموع العام	

المصدر: الأسئلة رقم 15 و 16

تبين معطيات الجدول أعلاه بأن القيادة الإدارية بمديرية التجارة لولاية الطارف قد تأكدوا من جاهزية المنظمة للتعامل وفق الخطة الموضوعية لمواجهة أزمة كوفيد 19، وهو ما شملته تصريحات جميع المبحوثين، حيث كان ذلك من خلال التأكد من موافقة الإدارة والجهات الوصية حسب ما أكده 40% منهم، وكذا عن طريق التأكد من وصول الخطة كاملة لجميع العاملين بالمديرية حسب ما اشتملت عليه تصريحات 26% منهم، وكذا من خلال المراجعة الدورية للتعليمات الموضوعية والتدابير الوقائية المعتمدة، ومن خلال التدريب والاستعداد لحالات الطوارئ والتي مثلت بنسب متساوية قدرت بـ 17% في إجابات المبحوثين.

ومن هنا يمكن القول بأن لموافقة الإدارة والجهات الوصية على الخطط الموضوعة من طرف القادة الإداريين أهمية كبيرة في إدارة أزمة كوفيد 19، لأن هاته الخطط لا بد وأن تحظ بالدعم الكافي من طرف الهيئات الوصية لضمان نجاحها في مواجهة تداعيات الجائحة.

الجدول رقم 13: توزيع آراء المبحوثين حول موضوعية توزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات بين العاملين لمواجهة أزمة كوفيد 19

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
83 %	25	نعم
14 %	04	إهدار الوقت والجهد
03 %	01	عدم تنسيق الجهود بين الأفراد العاملين بالمنظمة
17 %	05	المجموع
100 %	30	المجموع العام

المصدر: السوالين رقم 17 و 18

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن 83 % من المبحوثين يرون بأن عملية توزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات بين العاملين لمواجهة أزمة كوفيد 19 كانت تتم موضوعية، حيث كان ذلك يتم حسب الكفاءة وكذا المنصب المشغول، وأنه كان يتماشى مع طبيعة ودور كل موظف بالمديرية، في حين يرى 17 % منهم بأن ذلك كان يفتقد إلى الموضوعية، بل كان توزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات يتم بتحيز مع بعض الموظفين دون غيرهم، ما أدى إلى إهدار الوقت والجهد حسب تصريحات 14 % من المبحوثين، وإلى عدم تنسيق الجهود بين الأفراد العاملين بالمنظمة حسب ما أكده 03 % منهم.

الجدول رقم 14: توزيع آراء المبحوثين حول استغراق عملية اتخاذ القرار لوقت طويل من طرف القائد للتعامل مع الحالات الطارئة واحتواء النتائج المحتملة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	20 %
لا	24	80 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم 19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من المبحوثين يرون بأن عملية اتخاذ القرار من طرف القائد للتعامل مع الحالات الطارئة واحتواء النتائج المحتملة تستغرق وقتاً، كونها عملية صعبة ومصيرية لذلك فهي تتطلب تريثاً ودراسة لجميع الاحتمالات، ومن ثمة يقوم القائد بحسم قراره النهائي في التعامل مع الحالات الطارئة، وفي المقابل نجد 20 % من المبحوثين يرون بأن ذلك لا يتطلب وقتاً كبيراً نظراً لخبرة المسؤولين، وقدرتهم على التحكم في زمام الأمور. وعلى احتواء أي مشكل صادفوه خلال هاته الفترة.

الجدول رقم 15: توزيع آراء المبحوثين حول مواجهة القيادة الإدارية لمشكلات خلال عملية الإشراف إدارة كوفيد 19

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
10 %	03	الأخطاء البشرية وعدم كفاءة العاملين
07 %	02	تتبع الثغرات واقتعال المشاكل من طرف بعض الجهات المعارضة للقائد
20 %	06	تعارض الأهداف والمصالح بين العاملين
37 %	11	المجموع
63 %	19	لا
100 %	30	المجموع العام

المصدر: السؤالين رقم 20 و 21

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بما يعادل 63 % منهم قد صرحوا بعدم مواجهة القيادة الإدارية لمشكلات خلال عملية الإشراف على إدارة كوفيد 19، وذلك نظرا لكفاءتهم العالية، ولحنكتهم وقدرتهم على تدارك الأخطاء وتجاوز المشكلات قبل وقوعها، وخبرتهم الكبيرة في التعامل مع الأزمات داخل المنظمة .

في حين نجد أن 37 % من المبحوثين صرحوا بأن القيادة الإدارية قد واجهت العديد من المشكلات، وذلك راجع إلى الأخطاء البشرية وعدم كفاءة العاملين، ونقص خبرتهم في مجال إدارة الأزمات، وهذا ما صرح به 10% منهم، فيما يرى 07 % من المبحوثين أن ذلك راجع لتتبع الثغرات واقتعال المشاكل من طرف بعض العاملين المعارضين للقائد والذين يسعون دائما لعرقلة سير العمل، كما أرجع 20 % من المبحوثين ذلك إلى تعارض الأهداف والمصالح بين العاملين، والذي غالبا ما يخلق حساسيات بينهم تتطور إلى مشاكل كبيرة تؤثر على إمكانية التحكم في إدارة الأزمة.

رابعاً : دور القيادة الإدارية في عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19

الجدول رقم 16: توزيع آراء المبحوثين حول حرص القيادة الإدارية على إعداد لتقارير حول تقديمها في تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
17 %	05	يومية	نعم
17 %	05	أسبوعية	
43 %	13	شهرية	
77 %	23	المجموع	
23 %	7	لا	
100 %	30	المجموع العام	

المصدر: السؤالين رقم 22 و 23

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة بما يعادل 77 % منهم قد أكدوا بحرص المسؤولين بالمديرية على إعداد تقارير مفصلة عن مدى التقدم في تنفيذ الخطة المعدة لمواجهة أزمة كوفيد 19، منها ما هو يومي حسب تصريحات 17 % منهم، ومنها ما هو أسبوعي بنسبة معادلة مقدرة ب 17 % ، ومنها ما هو شهري حسب ما صرح به 43 % ، فهذه التقارير مهمة جدا في إدارة الأزمات خاصة إذا ما نظرنا إلى الخصوصية الإدارية والتنظيمية وكذا المهام الموكلة للمديريات الجهوية للتجارة، والتي تضطلع بمتابعة الأسواق اليومية، وبحماية المستهلك من كل أنواع الغش والمضاربة، ووقايته من المنتجات الفاسدة، والمحافظة على النظام، وتطبيق مختلف القوانين الرديعية في حالة وقوع تجاوزات مهما كان نوعها.

الجدول رقم 17: توزيع آراء المبحوثين حول تنسيق القيادة الإدارية مع الجهات الوصية من أجل متابعة وتقييم خططها في إدارة الأزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80 %
لا	06	20 %
المجموع	30	100 %

المصدر السؤال رقم 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بما يعادل 80 % قد أكدوا على قيام القيادة الإدارية بالمديرية بالتنسيق مع الجهات الوصية من أجل متابعة وتقييم خططها في إدارة الأزمة، ومدى نجاحها في التكفل بمختلف الانشغالات التي تصلها من طرف المواطنين والتجار، وكذا مدى قدرتها على ضبط السوق، والتحكم في مختلف التجاوزات الحاصلة من طرف التجار، وغيرها من الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، والتي تتماشى مع التوجه العام للبلاد ورؤيتها في مواجهة أزمة كورونا. وذلك بهدف مراقبة سير الخطة ، وكذلك إدخال التعديلات المناسبة في ظل المواقف المتغيرة .

وفي المقابل أكد 20 % من المبحوثين بعدم وجود أي تنسيق في هذا الإطار، وهو ما أثر سلبا على قدرة المنظمة على إدارة الأزمة والتصدي لمختلف تداعياتها.

الجدول رقم 18: توزيع آراء المبحوثين حول حرص القيادة الإدارية على تقديم حوافز للعاملين بالمنظمة مقابل مشاركتهم في إدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
17 %	05	حوافز مادية	نعم
43 %	13	حوافز معنوية	
27 %	08	حوافز مادية و معنوية	
87 %	26	المجموع	
13 %	4	لا	
100 %	30	المجموع العام	

المصدر: السؤالين رقم 25 و 26

نلاحظ من خلال النتائج الموجودة أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بما يعادل 87 % قد أكدوا على حرص القيادة الإدارية على تقديم حوافز للموظفين نظير مشاركتهم في إدارة أزمة كوفيد 19، معظمها حوافز معنوية تمثلت في شهادات تقديرية، وتكريمات للموظفين المميزين وذلك حسب تصريحات 43 % منهم، إضافة إلى بعض الحوافز المادية التي كانت في شكل هدايا قدمت لبعض الموظفين وذلك حسب تصريحات 17 % منهم، أو حوافز مادية ومعنوية حسب ما أكده 27 % من المبحوثين.

وفي المقابل صرحت نسبة 17 % من المبحوثين بعدم تلقيهم أي حوافز مهما كان نوعها من طرف المسؤولين في المديرية، واعتبروا ذلك إجحاف في حقهم، كون الحوافز التي قدمت لبعض الموظفين كانت تتم وفق اعتبارات تفنقر الى الموضوعية والمساواة بين العاملين.

الجدول رقم 19: توزيع آراء المبحوثين حول توفير القيادة الإدارية في السيطرة على مختلف الأحداث ومواجهة الحالات الطارئة التي ظهرت خلال الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13 %	04	نعم
20 %	06	ضعف التخطيط
17 %	05	سوء التسيير
37 %	11	نقص الخبرة في مواجهة مثل هذه الأزمات
13 %	04	نقص الإمكانيات المادية
87 %	26	المجموع
100 %	30	المجموع العام

المصدر: :: السؤالين رقم 27 و 28

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ما يقارب 87 % يرون بأن القيادة الإدارية لم توفق في السيطرة على مختلف الأحداث ومواجهة الحالات الطارئة التي ظهرت خلال الأزمة ، وذلك راجع إلى ضعف التخطيط حسب ما صرح به 20 % من المبحوثين، فيما أكد 17 % منهم بأن ذلك راجع لسوء التسيير، فيما أرجع 37 % منهم بأن ذلك راجع إلى نقص الخبرة في مواجهة مثل هذه الأزمات، وفي المقابل يرى 13 % بأن ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى نقص الإمكانيات المادية، ومع تعدد كل هذه العوامل واختلافها فهناك حقيقة واحدة تؤكد على عجز القيادة الإدارية على التحكم في إدارة الأزمة وعلى السيطرة على مختلف التداعيات والآثار المعقدة التي نجمت عنها، وهو ما عاشته مختلف المنظمات ليس على المستوى الوطني فقط، وإنما على المستوى العالمي، باعتبار أزمة كوفيد 19 أزمة عالمية وفريدة من نوعها لم يسبق وأن عاشها العالم من قبل.

وبنسبة ضئيلة مقدرة بـ 13 % يرى بعض المبحوثين بأن القيادة الإدارية قد وفقت إلى حد ما في السيطرة على مختلف الأحداث التي عاشتها خلال أزمة كوفيد 19، وهذا الرأي يمكن إرجاعه إلى رضاهم نوعاً ما على الانجازات المحققة خلال هاته الفترة، وذلك مقارنة مع حجم الأزمة، وكذا مع إنجازات منظمات أخرى عالمية وأكثر تطوراً وخبرة في إدارة نفس الأزمة.

الجدول رقم 20 : توزيع آراء المبحوثين حول مساهمة التغذية العكسية (الراجعة) في تطوير مهارات القائد لإدارة الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
30 %	09	اكتساب خبرة أكثر من أجل مواجهة أزمات في المستقبل	نعم
10 %	03	الإطلاع الشامل على الوضع من أجل اتخاذ قرارات ناجعة لتفادي الأزمة مستقبلاً	
17 %	05	تقليل حجم الأخطاء المرتكبة سابقاً	
13 %	04	تجربة جديدة لمواجهة أزمات أخرى	
13 %	04	التجارب المهنية السابقة ساهمت في المشاركة في إدارة مثل هذه الأزمة	
83 %	25	المجموع	
17 %	05	لا	
100 %	30	المجموع العام	

المصدر: السؤالين رقم 29 و 30

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية أفراد العينة بما يعادل 83 % منهم يرون بأن التغذية العكسية تساهم وإلى حد كبير في تطوير مهارات القائد لإدارة مختلف الأزمات ، لأن ذلك يمكن أن يكسبهم خبرة أكثر لمواجهة أزمات مستقبلية كما صرح به 30 % منهم، وأن ذلك يمكنهم من الاطلاع الشامل على الوضع من أجل اتخاذ قرارات ناجحة لتفادي الأزمة مستقبلاً وذلك حسب رأي 10 % منهم،

كما أن ذلك يمكن من تقليص حجم الأخطاء المرتكبة حسب ما أدلى به 17 % من المبحوثين، وأن ذلك يمثل تجربة جديدة لمواجهة أزمات أخرى حسب رأي 13 % منهم ، إضافة إلى كون التجارب المهنية السابقة تساهم في المشاركة في إدارة مثل هذه الأزمات حسب تصريح 13 % الآخرين.

و في مقابل ذلك نجد نسبة ضئيلة مقدرة بـ 17 % من أفراد العينة يرون أن التغذية العكسية (الراجعة) لا تساهم في تطوير مهارات القائد لإدارة لأزمات لأن ذلك حسب رأيهم متوقف على كفاءته وخبرته المهنية.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها من خلال دراسة آراء المبحوثين حول المواضيع المختلفة التي تضمنتها أسئلة الاستمارة ، وهذا بغية الإجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، والمتمحورة حول موضوع القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات، وهو ما مكننا من استخلاص النتائج ومناقشتها في ظل تساؤلات الدراسة، وكذا في ظل أهدافها، وصولاً إلى النتيجة العامة التي تعد بمثابة إجابة منطقية على سؤال الإنطلاقة.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

رابعاً: النتائج العامة

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث

- أثبتت معطيات الجدول رقم 01 أن 83 % من العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف هم من العنصر النسوي.
- أشارت معطيات الجدول رقم 02 و 03 أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة، وذلك بنسبة 86 % من مجتمع البحث (56 % بالنسبة للفئة العمرية 30-40 و 30 % بالنسبة للفئة العمرية 40-50)، وأن 87 % منهم متحصلون على شهادات جامعية .
- أكدت نتائج الجدول رقم 04 أن أغلبية العاملين بما يعادل 77 % هم متزوجون، ممن لديهم ارتباطات ومسؤوليات أسرية تفرض عليهم الالتزام بالعمل من أجل ضمان دخل ثابت ومستقر لأسرهم.
- حسب معطيات الجدول رقم 05 فإن أغلبية العاملين بالمديرية بما يعادل 80 % هم من فئة الإطارات، وهو ما يؤهل البعض منهم من ذوي الخبرة والكفاءة لشغل مناصب قيادية بحكم مستواهم التعليمي الجامعي، أو من خلال تدرجهم في المهنة واستفادتهم من الترقيات .
- أشارت معطيات الجدول رقم 06 إلى أن 60 % من مجتمع البحث يمتلكون أقدمية مهنية تتراوح ما بين 05 إلى 15 سنة (33 % بالنسبة لذوي الأقدمية المهنية التي تتراوح ما بين 05-10 سنوات، و 27 % بالنسبة لذوي الأقدمية المهنية التي تتراوح ما بين 10-15 سنة)، وهو ما يؤهلهم للمشاركة بفعالية كبيرة في إدارة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

(1) نتائج التساؤل الفرعي الأول: ما دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف ؟

- أشارت معطيات الجدول رقم 07 أنه قد تم تكوين فريق عمل لإدارة أزمة كوفيد 19 على مستوى مديرية التجارة لولاية الطارف، وهذا ما صرح به 73 % من المبحوثين، وذلك عن طريق انتقاء أعضاء الفريق من طرف الإدارة، وكذلك عن طريق مبادرات من طرف العاملين بالمديرية وهذا ما يزيد من نجاعة الخطة المعدة لمواجهة الأزمة.

- أثبت نتائج الجدول رقم 08 أن أغلبية العاملين القيادة الإدارية قامت بإشراك 73 % من العاملين في تقديم مقترحات وحلول لمواجهة أزمة كوفيد 19 ، وذلك بهدف التمكن من انتهاز أفضل السبل للتصدي للأزمة، والخروج منها بأقل أضرار ممكنة
- أكدت معطيات الجدول رقم 09 أن عملية التخطيط لأزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف تمت عن طريق التقيد بتعليمات الجهات الوصية والالتزام بإرشادات المنظمات الصحية العالمية والوطنية، وهو ما عبر عنه 80 % منهم ، على اعتبار أن هاته الهيئات هي الأكثر دراية بتداعيات الوضع الصحي في البلاد، والأكثر إحاطة بمختلف العوامل المتحركة في الأزمة، وهو ما يمكن أن يساهم في التحكم الجيد في تداعيات هذه الجائحة، وتقليل حجم الضرر الاقتصادي الذي يمكن أن يقع على المواطنين والتجار على حد سواء.
- تشير نتائج الجدول رقم 10 إلى أن مديرية التجارة لولاية الطارف قد قامت بتعبئة موارد مختلفة مادية وبشرية من أجل إدارة الأزمة بنجاح، وكان ذلك من خلال الإشراف والمتابعة اليومية للعاملين بالمديرية من أجل ضمان استعدادهم التام ومقدرتهم على المشاركة في إدارة الأزمة، وكذلك توفير أدوات الوقاية لتأمين سلامتهم من الإصابة بالفيروس، سواء في فترات عملهم داخل المديرية، أو بالنسبة لأعوان الرقابة الذين جندوا من أجل القيام بخرجات ميدانية للوقوف على مدى الالتزام بالإجراءات الوقائية، أو بحملات تحسيسية، وأخرى شنت ضد التجار المضاربين بالسلع.
- تؤكد معطيات الجدول رقم 11 أن القيادة الإدارية بمديرية التجارة لولاية الطارف وفقت إلى حد كبير في عملية الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة كوفيد 19 ، وهو ما أكدته 73 % منهم، حيث وفقت القيادة الإدارية إلى حد كبير في وضع خطة عمل واضحة ومرنة، وكذا في التخطيط للتعافي من تأثيرات الأزمة، إلا أن هذا الأمر يبقى نسبيا لأن تصريحاتهم هذه كانت محدودة بإجراءات الوقاية التي كانت متبعة داخل المديرية، ولكن وبالنظر للأهداف المسطرة خلال هذه الفترة، والمتعلقة بمهام المديرية في تنظيم التجارة، والرقابة على السلع، وقمع الغش، ومكافحة الممارسات التجارية غير الشرعية، وغيرها...، وبالإسقاط على الواقع السوسيو - اقتصادي الذي عرفته ولاية الطارف خلال هاته الفترة، نجد بأنه قد سجلت تجاوزات خطيرة في هذا المجال، وبالتالي فلا يمكن الجزم بنجاحة الخطط الموضوعة لتجاوز الأزمة.

(2) نتائج التساؤل الفرعي الثاني: كيف ساهمت القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة الأزمة ؟

- أثبت معطيات الجدول رقم 12 على تأكد القيادة الإدارية من جاهزية المنظمة للتعامل وفق الخطة الموضوعية لمواجهة أزمة كوفيد ، حيث كان ذلك 19 من خلال الحصول على موافقة الإدارة والجهات الوصية، وكذلك من خلال التأكد من وصول الخطة كاملة لجميع العاملين بالمديرية ، فضلا عن المراجعة الدورية لتعلمت الموضوعية والتدابير الوقائية المعتمدة، وكذلك التدريب والاستعداد لحالات الطوارئ ، وهذا كله من شأنه أن يجعل المنظمة جاهزة لاحتواء الأزمة والإشراف على إدارتها والتحكم فيها.
- أكدت نتائج الجدول رقم 13 على موضوعية عملية توزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات بين العاملين لمواجهة أزمة كوفيد 19 ، وهو ما أكده 83 % من العاملين حيث كان ذلك يتم حسب الكفاءة، وكذا المنصب المشغول، وأنه كان يتمشى مع طبيعة ودور كل موظف بالمديرية.
- أثبت معطيات الجدول رقم 14 أن عملية اتخاذ القرار من طرف القادة الإداريين للتعامل مع الحالات الطارئة خلال الأزمة، واحتواء النتائج المتوقعة كانت تتم بشكل سريع ولا تستغرق وقتا، وهو ما أكده 80 % من المبحوثين، الأمر الذي يدل على الخبرة الكبيرة التي يمتلكها القادة الإداريون بالمديرية، والتي تجسدت في قدرتهم على التحكم في زمام الأمور. وعلى احتواء أي مشكل، وعلى مرونتهم في التعامل مع الحالات الطارئة .
- تشير نتائج الجدول رقم 15 أن القيادة الإدارية لم تواجه أي مشكلات خلال عملية الإشراف على إدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف وهو ما أكده 63 % من العاملين، وهذا راجع لكفاءتهم العالية، ولحنكتهم وقدرتهم على تدارك الأخطاء وتجاوز المشكلات قبل وقوعها، وخبرتهم الكبيرة في التعامل مع الأزمات داخل المنظمة.

(3) نتائج التساؤل الفرعي الثالث: كيف تولت القيادة الإدارية عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19 ؟

- أثبت نتائج الجدول رقم 16 أن القيادة الإدارية تقوم بإعداد تقارير منفصلة عن نسبة تقدمها في تنفيذ الخطة المعدة لإدارة أزمة كوفيد 19 بولاية الطارف، منها ما هو يومي ومنها ما هو أسبوعي ومنها ما

هو شهري، وذلك نظرا لأهمية هذه التقارير في إدارة واحتواء مختلف الأزمات، خاصة إذا ما نظرنا إلى الخصوصية الإدارية والتنظيمية وكذا المهام الموكلة للمديريات الجهوية للتجارة، والتي تضطلع بمتابعة الأسواق اليومية، وبحماية المستهلك من كل أنواع الغش والمضاربة، ووقايته من المنتجات الفاسدة، والمحافظة على النظام، وتطبيق مختلف القوانين الرديعية في حالة وقوع تجاوزات مهما كان نوعها.

- أشارت معطيات الجدول رقم 17 إلى قيام القيادة الإدارية بالمديرية بالتنسيق مع الجهات الوصية من أجل متابعة وتقييم خطتها في إدارة الأزمة، وهو ما أكدته 80 % من المبحوثين، وهذه بغرض الوقوف على مدى نجاحها في التكفل بمختلف الانشغالات التي تصلها من طرف المواطنين والتجار، وكذا مدى قدرتها على ضبط السوق، والتحكم في مختلف التجاوزات الحاصلة من طرف التجار، وغيرها من الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، والتي تتماشى مع التوجه العام للبلاد ورؤيتها في مواجهة أزمة كورونا. وذلك بهدف مراقبة سير الخطة ، وكذلك إدخال التعديلات المناسبة في ظل المواقف المتغيرة .

- أكدت نتائج الجدول رقم 18 على حرص القيادة الإدارية على تقديم حوافز للموظفين نظير مشاركتهم في إدارة أزمة كوفيد ، وهو ما أكدته 87 % من المبحوثين، معظمها حوافز معنوية تمثلت في شهادات تقديرية، وتكريمات للموظفين المميزين، إضافة إلى بعض الحوافز المادية التي كانت في شكل هدايا ومكافآت.

- أكدت نتائج الجدول رقم 19 على عدم توفيق القيادة الإدارية بالمديرية في السيطرة على مختلف الأحداث ومواجهة الحالات الطارئة التي ظهرت خلال الأزمة، وذلك راجع إلى ضعف التخطيط، وكذا لسوء التسيير، ونقص الخبرة في مواجهة مثل هذه الأزمات، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات المادية، ومع تعدد كل هذه العوامل واختلافها فهناك حقيقة واحدة تؤكد على عجز القيادة الإدارية على التحكم في إدارة الأزمة وعلى السيطرة على مختلف التداعيات والآثار المعقدة التي نجمت عنها، وهو ما عاشته مختلف المنظمات ليس على المستوى الوطني فقط، وإنما على المستوى العالمي، باعتبار أزمة كوفيد 19 أزمة عالمية وفريدة من نوعها لم يسبق وأن عاشها العالم من قبل.

- أثبت معطيات الجدول رقم 20 أن أغلبية العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف بما يعادل 83 % منهم يؤكدون على أهمية التغذية العكسية (الراجعة) في تطوير مهارات القائد.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لبحوث أخرى تعالج موضوع القيادة الإدارية في جوانبه المتعددة.
- حاولت هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني تناول موضوعي القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، ومعالجتهما من منظور سوسيولوجي، وإبراز التأثير القوي للقائد الإداري في المنظمة، من خلال تسليط الضوء على جائحة كوفيد 19 كنموذج عن الأزمات التي عاشتها المنظمات الحديثة.
- كشفت الدراسة على الدور الفعال الذي تضطلع به القيادة الإدارية في إدارة مختلف الأزمات التي تواجهها المنظمات، وهو ما ظهر من خلال مساهمتها الفعالة في مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة محل الدراسة في مواجهة أزمة كوفيد 19 .

رابعا: النتائج العامة

تتحدد النتائج العامة للدراسة فيما يلي:

- للقيادة الإدارية دور كبير وفعال في عملية الإعداد والتخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف، حيث تجسد ذلك من خلال قيامها بتشكيل خلية لإدارة الأزمة، تم فيها إشراك العاملين من ذوي الكفاءة بالمديرية، والأخذ باقتراحاتهم بغرض إعداد خطة محكمة لمواجهة تداعيات الجائحة، ومن ثمة تعبئة كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تنفيذها.
- ساهمت القيادة الإدارية بشكل كبير في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة المعدة لمواجهة أزمة كورونا بمجال الدراسة، حيث كان ذلك من خلال التنسيق مع الجهات الوصية للتأكد من جاهزية الخطة، ثم القيام بتوزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات بين العاملين ومتابعتهم بشكل يومي، ومحاولة تجاوز مختلف المشكلات التي يواجهونها، واتخاذ القرارات الحاسمة وفي الوقت اللازم.
- تولت القيادة الإدارية عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19 بالمديرية من خلال إعداد تقارير مفصلة تخص الوضع العام للأنشطة التجارية بولاية الطارف خلال الجائحة، وعن مدى التقدم الذي سجلته في تنفيذ الخطة المبرمجة لإدارة الأزمة، وكذا المشكلات التي تواجهها، وإرسالها إلى الجهات الوصية للنظر فيها.

وكإجابة على التساؤل المركزي للدراسة، أثبتت النتائج أن القيادة الإدارية لها دور فعال في إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات، حيث يتجلى هذا الدور من خلال توليها لعمليات الإعداد والتخطيط لإدارة الأزمة، ثم الإشراف على تنفيذ الخطط الموضوعة، وصولاً إلى القيام بعملية تقييم شاملة لما تم اتخاذه من تدابير وإجراءات.

خاتمة:

انطلاقاً مما تم تناوله في هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني يمكننا اعتبارها من البحوث الجديدة بالاهتمام ضمن تخصصات العلوم الاجتماعية و الإنسانية و كذا في مجال الإدارة؛ كونها تناولت مفهوماً إشكالياً ألا وهو القيادة الإدارية، و ذلك من خلال دراسة دورها في إدارة الأزمات بالمنظمة ، باعتبار أن الأزمة واقع لا بد منه وحالة طبيعية تواجهها أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغيرات البيئية المتعددة والسريعة ، فهي حالة من الإدراك لوضع يهدد أهداف المنظمة و سمعتها، تحدث نتيجة تفاعل عدة عوامل أو أسباب نشأت قبل ظهورها سواء كانت هذه العوامل خارجة عن إرادة إدارة المنظمة أو عوامل تنظيمية يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها .

و على ضوء ما تم التوصل إليه نظرياً و ميدانياً من خلال دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة أزمة كوفيد 19 بمديرية التجارة لولاية الطارف تبين لنا أن للقيادة الإدارية دور كبير في إدارة الأزمة من خلال تكريس مناخ إداري ملائم للقيادة يقوم على الثقة والولاء المتبادل والمشاركة بين جميع المستويات في المنظمة .

و تأسيساً على ما تقدم تم التوصل إلى جملة من المقترحات التي نأمل بأن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف صناع القرار بالمؤسسة محل الدراسة، والتي من بينها ضرورة تكوين قادة إداريين قادرين على إدارة مختلف الأزمات بكل مرونة، مع إتاحة السبل لتكثيف الدورات التكوينية للعاملين بالمؤسسة بهدف الرفع من مستوى كفاءتهم، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمؤسسة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة، مع خلق وبناء ثقة متبادلة بينهم وبين المسؤولين، بما يولد نوعاً من الرضا، ويزيد من إنتاجية المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: مراجع عربية

ثانياً: مراجع أجنبية

ثالثاً: مواقع الكترونية

أولاً: مراجع عربية

أ) القواميس والمعاجم:

- (1) خليل الديك وأولاده، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق . بيروت. 2001.
- (2) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.

ب) الكتب:

- (1) إحسان محمد حسن ،موسوعة علم الاجتماع ،دار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1999.
- (2) أحمد ماهر ، دارة الأزمات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2010.
- (3) بطرس حلاق ،القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- (4) تصيفا جبير مدين ، بيتر شافير ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان، 2005.
- (5) حسين عبد الحميد رشوان ، ميادين علم الاجتماع و مناهج البحث ، دار المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 .
- (6) خليل عبد الرحمان المعاينة ،علم النفس الاجتماعي الظاهر ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2000 .
- (7) رجب عبد الحميد :دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ،مطبعة الإيمان للطبع والنشر، القاهرة ، 2000 .
- (8) رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- (9) رشاد الحماوي ،التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر ،مكتبة عين شمس، 1990.
- (10) زيد منير عبوي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر، عمان ، 2010 .

- (11) سيد الهواري ،الموجز في إدارة الأزمات ،مكتبة عين شمس، مصر ، 1998.
- (12) السيد عليوة، إدارة الأزمات في الحمستشفيات ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر، 2000 .
- (13) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث ، مركز القرار للاستشارات ، القاهرة، 1997 .
- (14) السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارة ،القاهرة ، 2001 .
- (15) طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث في علم الاجتماع ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،بيروت ،2011 .
- (16) عبد المجيد قدرى:اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ،الدار الجامعية الجديدة ،مصر ، 2011 .
- (17) فهد احمد الشعلان ، إدارة الأزمات - الأسس والمراحل والآليات، أكاديمية بايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999 .
- (18) قاسم محمد : مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت ، 1991 .
- (19) محسن الخضيرى ، إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، ط2 ، القاهرة، 1997
- (20) محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة، الأردن، 2010
- (21) محمد عمر الزغبى ، محمد تركي البطاينة ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 .
- (22) محمد قاسمي القريوني ، مبادئ الإدارة ،النظريات و العمليات و الوظائف دار وائل، ط3، عمان، 2006 .
- (23) مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي ، إعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الذواق للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2000 .
- (24) مهنا لخصر ، إدارة الأزمات والكوارث ، دار الفتاح، الإسكندرية ، 2008.
- (25) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة، ط3 ، عمان ، 1999.

ج (الرسائل الجامعية :

- 1) بغدادي فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة و حكمة محلية ،جامعة المسيلة ،سنة 2013 ، 2014 .
- 2) دخيل مروي ، و زراد نجاة : التمكين الإداري و دوره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية'، (دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية بلولاية الطارف) ، مذكرة في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الشاذلي بن جديد ،الطارف ،2020، 2021 .
- 3) سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر ،2013 .
- 4) سامية العباسي ، شيماء تومي، الولاء التنظيمي و انعكاساته على أداء العاملين ، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف ،مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الشاذلي بن جديد ، الطارف ،2020/2021 .
- 5) سميرة صالحى ، أسلوب القيادة الإدارية و أثرها على الفعالية الإنتاجية للمؤسسين ، مذكرة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،2008 .
- 6) غريب كريمة ، العلاقات العامة و دورها في تنمية و تفعيل استراتيجية لمؤسسة الجزائرية ،(دراسة ميدانية بالوكالة التجارية اتصالات الجزائر الطارف) ، مذكرة مكملة ماستر تخصص علم اجتماع الاتصال و الإعلام ، جامعة الشاذلي بن جديد ،الطارف ، 2017-2018 .
- 7) كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة - 2014-2015 .
- 8) محمود السيد علي ، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق مع قطاع التأمين ،رسالة دكتوراه ، كلية تجارة -جامعة عين شمس، مصر 2013 .
- 9) نور الدين بوراس ،دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب النجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر بتبسة - مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد حيضر بسكرة ،2013- 2014.

- (10) هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات الشرق الجزائري، جامعه فرحات عباس - سطيف، 2015-2016.

(د) المجالات :

- (1) قهواجي أمينة ، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات" ، مجلة أبعاد اقتصادية ، المجلد 05، العدد 01، 2015/12/31 .
- (2) مباركة خمقاني : "أساليب و أدوات تجميع البيانات ، مجلة الذاكرة ، العدد 09 ، جوان 2012
- (3) نبيل إسماعيل رسلان ، " منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة" ، مجلة الإدارة، مجلد 27 ، ع03، 1994 .
- (4) هاني إلياس خضر الحديثي، "العراق ومحيطه العربي (دور العراق كموازن إقليمي)"، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد العدد 06، 1999.
- (5) يمينه بوقندورة ، جطماهية القيادة الإدارية" ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، جوان 2019 .

(هـ) الملتقيات :

- (1) محمد رشاد الحملوي ومنى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات و الكوارث ، جامعة عين شمس ، مصر، 1997.
- (2) حسن رشاد ، إدارة الأزمات في قطاع السياحة ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات الكوارث ،وحدة البحث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر، 2011.

ثانيا : مراجع أجنبية

- 1) Webster's new world dictionary N.y warner Book .1992,
- 2) Nitin pangarkar, a framework for effective crisis response. journal of (3) organizational change management vo129 issue 4.2016.

ثالثا: مواقع الكترونية

- (3) حمزة شيبوب، عاصم العبوتي، وعلي العبوتي، التمثلات الاجتماعية لفيروس كورونا وإعادة بناء السلوك الاجتماعي، جريدة الصباح، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2022/05/28، على الرابط التالي
<https://assabah-ma.cdn.ampproject.org> :
- (4) فوزي بن دريدي ، سوسيولوجيا التباعد الاجتماعي خلال جائحة كوفيد 19 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ: 2022/04/04، على الرابط: <https://fr.wikipedia.org/wiki/distantion-social>

الملاحق

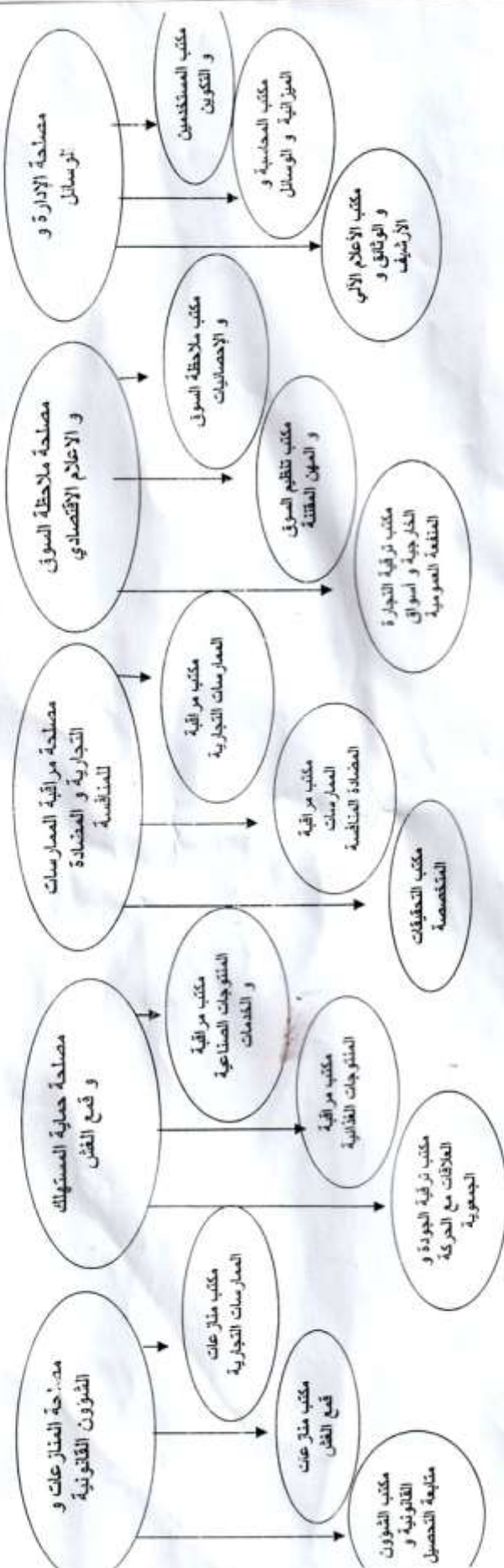
أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف

ثانياً: الاستثمار

التنظيم الهيكلي لمديرية التجارة لولاية الطارف



المدير



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات
- جائحة كوفيد 19 أنموذجا -
دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف

إشراف:

د/ ملاس حسيبة

إعداد الطالبتين:

بوقرة شيماء

مناصري ليليا

- ملاحظة: أجب عن أسئلة الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، علما بأن المعلومات الواردة فيها هي سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: الخصائص العامة للمبحوثين

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
شهادات أخرى
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 5- الوظيفة: إطار () ملحق إداري () عون إداري () عامل تنفيذ () عون مهني ()
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات ()
من 10 إلى 15 سنة () من 15 إلى 20 سنة () 20 سنة فأكثر ()

المحور الثاني: دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط لإدارة أزمة كوفيد 19

- 7- هل تم تكوين فريق عمل لإدارة أزمة كوفيد 19 على مستوى المديرية ؟ نعم () لا ()
- 8- إذا كانت الإجابة (نعم) ؛ كيف تمت هذه العملية ؟
 - عن طريق انتقاء أعضاء الفريق من طرف الإدارة ()
 - عن طريق مبادرات من طرف العاملين بالمديرية ()
 - كلاهما ()
- 9- هل قامت القيادة الإدارية بإشراك العاملين في تقديم مقترحات وحلول لمواجهة الأزمة؟ نعم () لا ()
- 10- هل تمت عملية التخطيط للأزمة من خلال:
 - الاستعانة بتجارب منظمات أخرى في نفس المجال ()
 - التقيد بتعليمات الجهات الوصية والالتزام بإرشادات المنظمات الصحية ()
 - أخرى تذكر.....
- 11- ما نوع الموارد التي تمت تعبئتها لمواجهة الأزمة؟
 - موارد مادية ()
 - موارد بشرية ()
 - موارد مادية وبشرية ()
- 12- حسب رأيك؛ هل وفقت القيادة الإدارية بالمديرية في عملية الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة كوفيد 19؟
نعم () لا ()

13- إذا كانت الإجابة (نعم) ؛ كيف كان ذلك ؟

- من خلال وضع خطة عمل واضحة ومرنة ()
- من خلال وضع خطة للتعافي من تأثيرات الأزمة ()
- أخرى تذكر.....

14- إذا كانت الإجابة (لا) فما هي المؤشرات الدالة على ذلك؟.....

.....

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في عملية الإشراف على تنفيذ الخطة الموضوعة

لإدارة أزمة كوفيد 19

15- هل تم التأكد من جاهزية المنظمة للتعامل وفق الخطة الموضوعة لمواجهة أزمة كوفيد 19 ؟

نعم () لا ()

16- إذا كانت الإجابة (نعم) كيف كان ذلك ؟

- من خلال التأكد من موافقة الإدارة والجهات الوصية ()
- من خلال التأكد من وصول الخطة كاملة لجميع العاملين بالمديرية ()
- من خلال التدريب والاستعداد لحالات الطوارئ ()
- من خلال المراجعة الدورية للتعليمات الموضوعة والتدابير الوقائية المعتمدة ()

17- هل كانت عملية توزيع الأدوار وتخويل الصلاحيات بين العاملين لمواجهة أزمة كوفيد 19 تتم بشكل موضوعي؟ نعم () لا ()

18- إذا كانت الإجابة (لا) فما هي الأضرار التي ترتبت عن ذلك؟.....

.....

19- حسب اعتقادك؛ هل تتطلب عملية اتخاذ القرار وقتاً طويلاً من طرف القائد للتعامل مع الحالات

الطارئة واحتواء النتائج المحتملة؟ نعم () لا ()

20- هل واجهت القيادة الإدارية مشكلات خلال عملية الإشراف على إدارة أزمة كوفيد 19؟

نعم () لا ()

21- إذا كانت الإجابة (نعم) ما هو سببها ؟

- الأخطاء البشرية وعدم كفاءة العاملين ()
- تتبع الثغرات وافتعال المشاكل من طرف بعض الجهات المعارضة للقائد ()
- تعارض الأهداف والمصالح بين العاملين ()
- أخرى تذكر.....

المحور الرابع : دور القيادة الإدارية في عملية متابعة وتقييم إدارتها لأزمة كوفيد 19

22- هل تقوم القيادة الإدارية بإعداد تقارير حول تقدمها في تنفيذ الخطة الموضوعية لإدارة أزمة كوفيد 19؟

نعم () لا ()

23- إذا كانت الإجابة (نعم) ما نوعها ؟

• تقارير يومية ()

• تقارير أسبوعية ()

• تقارير شهرية ()

24- هل كان هناك تنسيق بين القيادة الإدارية والجهات الوصية لمتابعة وتقييم خطتها في إدارة الأزمة؟

نعم () لا ()

25- هل حرصت القيادة الإدارية على تقديم حوافز للعاملين بالمنظمة نظير مشاركتهم في إدارة الأزمة؟

26- إذا كانت الإجابة (نعم) ما نوعها ؟

• حوافز مادية ()

• حوافز معنوية ()

• حوافز مادية ومعنوية ()

27- حسب رأيك هل وفقت القيادة الإدارية في السيطرة على مختلف الأحداث ومواجهة الحالات الطارئة

التي ظهرت خلال الأزمة؟ نعم () لا ()

28- إذا كانت الإجابة (لا) فما هو سبب ذلك ؟

• ضعف التخطيط ()

• سوء التسيير ()

• نقص الخبرة في مواجهة مثل هذه الأزمات ()

• نقص الإمكانيات المادية ()

• أخرى تذكر.....

29- حسب رأيك؛ هل تساهم التغذية العكسية (الراجعة) في تطوير مهارات القائد لإدارة الأزمات؟

نعم () لا ()

30- إذا كانت الإجابة (نعم) اشرح ذلك ؟.....

.....

.....

.....