

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دورالمهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية

-دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء و الغاز -
إليزي-

الأستاذ المشرف: مسعودي علي

إعداد الطلبة:

- قالي أحمد عبد العزيز
- بلعراقب سمير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | المؤسسة الجامعية | الصفة |
|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| العمرى خالد | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | رئيسا |
| مسعودي علي | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا |
| محمد الأمين الشريف | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دورالمهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية

-دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء و الغاز -
إيليزي-

إعداد الطلبة:

- قالي أحمد عبد العزيز
- بلعراقب سمير

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | المؤسسة الجامعية | الصفة |
|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| العمرى خالد | | المركز الجامعي إيليزي | رئيسا |
| مسعودي علي | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا |
| محمد الأمين الشريف | | المركز الجامعي إيليزي | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وعرهان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على نبينا محمد

صلاة وسلاما

بعد أن وفقني الله عز وجل إلى إنهاء هذا العمل المتواضع، فإنه يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والعرهان إلى الأستاذ الدكتور مسعودي علي الذي قبل الإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بنصائحه

وتوجهاته

والشكر موصول إلى كافة أساتذتي الكرام، وإلى كل من ساعدني لإتمام دراستي، وإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد. بارك الله في الجميع وجزاهم خير الجزاء آمين

إهداء :

سبحان الله الذي كان سببا في النجاح والتوفيق الذي خلقنا وأنار لنا السير في
الطريق المستقيم

اهدي ثمرة عملي هذا

إلى أمي التي عملت بكد في سبيلي وعلمتني معنى الكفاح وأوصلتني إلى ما أنا
عليه

إلى والدي العزيز أدامه الله لي الذي أفاض علي من فضله وكرمه وغمرني بحبه
الصادق.

إلى أخي وأختي الذين أمدوني يد العون والاهتمام لكي أكمل هذا البحث لكم مني
أفضل التحيات

إلى من جمعنا بهم القدر وكانوا رفقاء الدرب والذين كانوا لديهم العون والمساعدة
حفظهم الله وأطال في عمرهم وإلى كل الأهل والأقارب

أحمد محمد العزيز

إهداء

سبحان الله الذي كان سببا في النجاح والتوفيق الذي خلقنا وأنار لنا السير في
الطريق المستقيم

اهدي ثمرة عملي هذا

إلى أمي التي عملت بكد في سبيلي وعلمتني معنى الكفاح وأوصلتني إلى ما أنا
عليه

إلى والدي العزيز أدامه الله لي الذي أفاض علي من فضله وكرمه وغمرني بحبه
الصادق.

إلى أخي وأختي الذين أمدوني يد العون والاهتمام لكي أكمل هذا البحث لكم مني
أفضل التحيات

إلى من جمعنا بهم القدر وكانوا رفقاء الدرب والذين كانوا لديهم العون والمساعدة
حفظهم الله وأطال في عمرهم وإلى كل الأهل والأقارب

باعتزازي سمير

الفهرس

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| I | الاهداء |
| III | الشكر والعرفان |
| VI | الملخص |
| V | فهرس المحتويات |
| VII | فهرس الجداول |
| VIII | قائمة الملاحق |
| أ-ب | مقدمة |
| | <p>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</p> <p>تمهيد</p> <p>02 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية</p> <p>03 المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية</p> <p>03 المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة</p> <p>07 المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في الاستعداد للازمات</p> <p>11 المبحث الثاني: الدراسات السابقة</p> <p>14 المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية</p> <p>14 المطلب الثاني: عرض دراسات سابقة باللغة الأجنبية.</p> <p>17 خلاصة الفصل الأول</p> <p>24 الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية : دراسة عينة منموظفي شركة الكهرباء والغاز-إيليزي</p> <p>26 تمهيد</p> <p>27 المبحث الأول: لمحة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز</p> <p>27 المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز</p> <p>29 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز</p> <p>34 المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها</p> <p>34 المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية</p> <p>42 المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء باليزي</p> <p>60 خلاصة الفصل الثاني</p> |
| 62 | الخاتمة |

الفهرس

| | |
|----|------------------------|
| 68 | قائمة المصادر والمراجع |
| / | الملاحق |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الجدول المقارن لدراسات السابقة | 18 |
| 02 | علاقة المنصب الوظيفي للعامل بالتعامل مع التحديات والأزمات | 40 |
| 03 | علاقة أقدمية العامل في المؤسسة بدعم التطوير المهني والتدريب المستمر للعامل | 42 |
| 04 | علاقة جنس العامل بالتكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة | 43 |
| 05 | علاقة سن العامل بتحديد الأهداف وتوجيه لفريق العمل نحو تحقيقها | 44 |
| 06 | علاقة المنصب الوظيفي للعامل بامتلاك المؤسسة خطة واضحة ومحددة لإدارة الأزمات | 46 |
| 07 | أقدمية العامل في المؤسسة بإعلام الموظفين في الوقت المناسب عن أي أزمة قد تؤثر على سير العمل | 47 |
| 08 | علاقة المؤهل العلمي للعامل بقدرة المؤسسة على التكيف السريع مع الأزمات الطارئة | 49 |
| 09 | علاقة جنس العامل بمدى توفير الموارد اللازمة لتسوية الأزمات | 50 |
| 10 | علاقة أقدمية العامل في المؤسسة باتخاذ القرارات في أوقات الأزمات | 52 |
| 11 | علاقة المؤهل العلمي للعامل بتقييم الأزمات بعد انتهائها | 53 |
| 12 | علاقة جنس العامل بالتدريب الدوري على كيفية التعامل مع الأزمات | 55 |
| 13 | علاقة المنصب الوظيفي للعامل باهتمام المؤسسة بتعزيز التعاون بين الفريق في أوقات الأزمات | 56 |

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 33 |
| 02 | توزيع عينة الدراسة حسب السن | 34 |
| 03 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 36 |
| 04 | توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي | 37 |
| 05 | أقدمية العامل في المؤسسة | 39 |

| الصفحة | عنوان الملحق |
|--------|---|
| 72 | الاستبيان |
| 76 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس |
| 76 | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية |
| 76 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي |
| 76 | توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي |
| 77 | توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة |
| 77 | نزاهة وشفافية القادة في التعامل مع الموظفين |
| 77 | إهتمام القادة في المؤسسة بأراء ومقترحات الموظفين |
| 78 | قدرة القادة على تحفيز الفريق وتعزيز روح المبادرة |
| 78 | تصرف القادة كقدوة حسنة في تعاملهم مع الموظفين |
| 78 | تعامل القادة مع التحديات والأزمات بهدوء وحكمة دون التسرع في إتخاذ القرار |
| 79 | دعم القادة للتطوير المهني والتدريب المستمر للموظفين |
| 79 | تعامل القادة بعدل وإنصاف مع جميع أفراد الفريق دون تمييز |
| 79 | تحديد القادة للأهداف بوضوح وتوجيه الفريق نحو تحقيقها |
| 79 | إهتمام القادة بمتابعة أداء الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة بشكل مستمر |
| 80 | قدرة القادة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة |
| 80 | إمتلاك المؤسسة لخطة واضحة ومحددة لإدارة الأزمات |
| 80 | إعلام الموظفين في الوقت المناسب عن أي أزمة قد تؤثر على سير العمل |
| 80 | تمتع المؤسسة بقدرة على التكيف السريع مع الأزمات الطارئة |
| 81 | توفير المواد اللازمة لتسوية الأزمات بسرعة وفعالية |
| 81 | إتخاذ القادة في المؤسسة للقرارات خلال الأزمات |
| 81 | تقييم الأزمات بعد إنتهاءها للإستفادة من الدروس |
| 81 | تدريب الموظفين بشكل دوري على كيفية التعامل مع الأزمات |
| 82 | إهتمام المؤسسة بتعزيز التعاون بين الفريق في أوقات الأزمات لتحقيق الحلول الفعالة |

الملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على شركة الكهرباء والغاز بولاية إليزي بالجزائر. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الكفاءات القيادية للموظفين على قدرتهم على التعامل بفعالية مع مختلف الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة.

ركزت الدراسة على عينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز بإليزي، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي لجمع البيانات وتحليلها. هدفت الأبحاث إلى تحديد أهم المهارات القيادية المطلوبة لإدارة الأزمات، وتقييم مدى توفر هذه المهارات لدى الموظفين في الشركة قيد الدراسة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين توفر هذه المهارات وفعالية استجابة الشركة للأزمات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين امتلاك الموظفين للمهارات القيادية ونجاح المؤسسة في إدارة الأزمات. تشمل هذه المهارات القدرة على اتخاذ القرار السريع، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتفكير الاستراتيجي، والتكيف مع التغيرات. كما كشفت الدراسة عن أهمية التدريب المستمر لتطوير هذه المهارات لدى الموظفين، خاصة في بيئة العمل المتقلبة التي تتسم بالأزمات المتكررة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز وتنمية المهارات القيادية لدى موظفي المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تهدف إلى صقل قدراتهم على التعامل مع المواقف الصعبة واتخاذ القرارات الصائبة تحت الضغط. إن الاستثمار في تنمية المهارات القيادية يمثل ركيزة أساسية لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات في مواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية، الأزمات، إدارة الأزمات.

Résumé

This thesis aims to study the role of leadership skills in crisis management within economic institutions with a particular focus on the electricity and gas company in the wilaya of Illizi, Algeria.

The study seeks to understand how employees' leadership competencies influence their ability to effectively deal with various crises that the institution may face.

The research focused on a sample of employees from the Electricity and Gas Company in Illizi, using a descriptive-analytical approach to collect and analyze data. The objective was to identify the key leadership skills required for crisis management, assess the extent to which these skills are present among the company's employees, and analyze the relationship between the presence of these skills and the company's effectiveness in responding to crises.

The findings revealed a strong and positive correlation between employees possessing leadership skills and the organization's success in managing crises. These skills include the ability to make quick decisions, effective communication, teamwork, strategic thinking, and adaptability to change. The study also highlighted the importance of continuous training in developing these skills among employees, especially in a volatile work environment characterized by recurring crises.

The study recommends the need to enhance and develop leadership skills among employees of economic institutions through specialized training programs and workshops aimed at refining their abilities to handle difficult situations and make sound decisions under pressure. Investing in leadership development represents a fundamental pillar for ensuring the continuity and success of institutions in facing future challenges.

Keywords: Economic institutions, crises, crisis management.

مقدمة

توطئة:

في عالمنا سريع التغير، تواجه الشركات والمؤسسات الاقتصادية موجة من التحديات والأزمات المعقدة. هذه الأزمات لا تقتصر على الجوانب المالية أو التنظيمية فحسب، بل تمتد لتشمل القضايا التكنولوجية والبيئية، مهددة بذلك استقرار وأداء هذه المؤسسات، بل وحتى وجودها على المدى الطويل. وما يزيد الأمر تعقيداً هو الطبيعة المفاجئة لهذه الأزمات، وسرعة انتشارها، وتشابك تأثيراتها، مما يجعل التعامل معها بالطرق التقليدية أمراً صعباً للغاية ومن هنا تظهر هنا الحاجة الماسة لتطوير مهارات قيادية استثنائية قادرة على إدارة هذه الأزمات بكفاءة عالية. القيادة الفعالة في الأزمات تعتمد على تبني أساليب حديثة تتميز بالمرونة، والحكمة، وسرعة الاستجابة. هذه المهارات ليست مجرد رفاهية، بل هي عنصر حاسم لتمكين المؤسسات من احتواء الأزمات، والتخفيف من أثارها السلبية، وضمان استمراريتها. في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، تصبح القدرة على التكيف والتعامل مع المفاجآت هي مفتاح البقاء والنجاح.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من أهمية المهارات القيادية في التعامل مع المواقف الحرجة، تتحدد إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى تُساهم المهارات القيادية في اتخاذ قرارات فعّالة أثناء الأزمات؟
- ما تأثير المهارات القيادية على تنسيق فرق العمل واستمرارية النشاط خلال الأزمة؟
- كيف تساهم مهارات القائد في التخفيف من آثار الأزمة على الأداء المؤسسي؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القادة لمهارات اتخاذ القرار وقدرتهم على إدارة الأزمات بفعالية.

- تؤثر المهارات القيادية بشكل إيجابي على تنسيق فرق العمل وضمان استمرارية نشاط المؤسسة أثناء الأزمات.
 - تساهم المهارات القيادية في الحد من تأثير الأزمات على الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.
- أهمية الدراسة:

- تركّز هذه الدراسة على عنصر القيادة بإعتباره أحد أهم محددات نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات، خصوصًا في القطاعات الحيوية كقطاع الطاقة.
- تُبرز العلاقة بين فعالية المهارات القيادية وقدرة المؤسسة على تجاوز الأزمات بأقل خسائر ممكنة.
- تُساهم في توفير إطار علمي يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تدريب القادة داخل المؤسسات.
- تساعد على تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات المفاجئة، من خلال بناء قيادات قادرة على اتخاذ قرارات فعّالة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية وإدارة الأزمات.
- تحديد دور المهارات القيادية في الحد من آثار الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تحليل استراتيجية إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بـاليزي.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين أداء القيادة في مواجهة الأزمات.

مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- تزايد الأزمات الاقتصادية والتحديات العالمية التي تواجه المؤسسات، مما يستدعي قيادة فعّالة وواعية.
- نقص الدراسات التطبيقية التي تربط بين القيادة وإدارة الأزمات في السياق الاقتصادي.
- الحاجة الملحة لفهم دور القيادة في مواجهة الأزمات المتكررة في بيئات العمل الحديثة منهج البحث والأدوات المستعملة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف المفاهيم المرتبطة بالقيادة والأزمات وتحليل العلاقة بينهما. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي، إضافة إلى المقابلات والاستعانة ببعض التقارير الداخلية للمؤسسة

حدود الدراسة:

المجال المكاني: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إليزي.

المجال الزمني: الفترة الممتدة بين (2020 - 2025)

المجال البشري: عينة من الإطارات والموظفين بالمؤسسة.

صعوبات الدراسة:

صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات الداخلية للمؤسسة.

تفاوت استجابة بعض أفراد العينة المستهدفة.

محدودية المراجع الميدانية المحلية المرتبطة بالموضوع

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين:

أ - الإطار النظري للدراسة، ويتناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الإدارية وإدارة: الفصل الأول
الأزمات، وأنواع المهارات القيادية، وأساليب القيادة الفعالة في مواجهة الأزمات

ب - الدراسة الميدانية، ويتناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة: الفصل الثاني
توزيع الكهرباء والغاز بإليزي، واختبار الفرضيات، ثم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات
المستخلصة

الفصل الأول: الإطار النظري

والدراسات السابقة

تمهيد :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة، رافقت التجمعات البشرية عبر العصور والأماكن. فقد استدعى وجود هذه التجمعات والتنظيمات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ضرورة وجود نوع من السلوك الإنساني، الذي يُعتبر فطرة طبيعية في نفوس البشر، والذي يُطلق عليه مصطلح القيادة. وقد أدى ذلك إلى اهتمام الباحثين والمفكرين بدراسة مكوناتها وخصائصها، وإمكانية اكتساب بعض صفاتها.

كما تم صياغة العديد من النظريات والافتراضات التي سعت لتفسير وجود أشكال وأنماط متعددة من القيادة، بالإضافة إلى دراسة العوامل التي تؤثر في تحديد الأساليب القيادية. كما تم العمل على الكشف عن الحلول لمختلف التحديات التي قد تعيق فعالية الأداء القيادي، وضمان قيام القادة بالمهام والأدوار الموكلة إليهم، سواء في الظروف العادية أو الاستثنائية التي تواجهها التنظيمات التي يديرونها.

سنتناول محتويات هذا الفصل من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

يركز هذا المبحث على استعراض التطور المفاهيمي لمهارات القيادة الإدارية، وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية. كما يوضح الإطار النظري لكلا المتغيرين، مستعرضًا الخصائص الجوهرية للقيادة الفعالة وأنماطها، ومقومات الأزمات التنظيمية وأساليب إدارتها.

المطلب الأول: أدبيات نظرية حول القيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

عند العودة إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لفهم معنى كلمة "القيادة"، نجد أن مصطلح (مستمد من الفعل الذي يعني القيام بمهمة معينة، كما أشارت إليه هانا آرندت. "leadership" القيادة) " الذي "Agere يعني أن يبدأ أو يقود أو يحكم، وهو يتوافق مع الفعل اللاتيني "Archein" فالفعل اليوناني " يعني يحرك أو يقود. وقد اعتبرت آرندت أن العلاقة بين القائد والأتباع تتضمن وظيفتين مختلفتين: الأولى هي إعطاء الأوامر، وهي من اختصاص القائد، والثانية هي تنفيذ الأوامر، وهي واجب على الأتباع. (نوف، 2009، صفحات 86-87)

من خلال هذا التحليل، توصلت آرندت إلى أن مفهوم "القيادة" يتضمن علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ الفعل ومن ينفذه. (عبد الباقي، 1984، ص 539)

(، فهو يشير إلى الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، مما يعني وجود Leader أما بالنسبة لمصطلح "قائد") علاقة بين شخص يقوم بالتوجيه وآخرين يقبلون هذا التوجيه. وبذلك، تُعتبر القيادة عملية رشيدة (تتضمن طرفين: شخص يوجه ويرشد، وآخرون يتلقون هذا التوجيه والإرشاد بهدف Rational process) تحقيق أغراض معينة. (للعيش، 2010، ص 69)

عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها نشاط إيجابي يقوم به الفرد بناءً على قرار رسمي، ويتسم بخصائص قيادية معينة، حيث يشرف على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة من خلال التأثير والإقناع أو استخدام السلطة بشكل مناسب عند الحاجة.

وعلى الرغم من أن مفهوم القيادة بشكل عام يشير إلى العمل مع الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق أهداف معينة، إلا أن نوع القيادة يختلف وفقاً لنوع النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة. فهناك القيادة

السياسية، والإدارية، والعسكرية، وبالتالي يُطلق على الشخص الذي يقود نشاطاً معيناً اسم يتناسب مع هذا النشاط، مثل القائد السياسي، والقائد الإداري، والقائد العسكري. كما أن نوع القيادة يرتبط بنوع النشاط ودرجة التأثير المطلوبة، بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها.

أما مفهوم القيادة الإدارية، فهو مشتق من المفهوم العام للقيادة، لكنه يركز بشكل خاص على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية. لذا، تختلف القيادة الإدارية عن القيادة العامة في كونها تركز على الأنشطة الإدارية التي تتم ضمن إطار تنظيمي، بينما تركز القيادة بشكل عام على التأثير في سلوك الأفراد ونشاطاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال يمكن إستنتاج أن القيادة الإدارية هي عملية عقلانية وتفاعلية يمارسها فرد يتمتع بخصائص قيادية مميزة، ضمن إطار تنظيمي رسمي، يُمارس من خلالها مهام التخطيط والتوجيه والتأثير في سلوك مجموعة من الأفراد، بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، حيث تقوم هذه العملية على علاقة اعتماد متبادل بين القائد الذي يوجّه ويقرّر، والأتباع الذين ينقذون ويشاركون، بما يعكس توازناً بين استخدام السلطة، والإقناع، والتنسيق، وفقاً لطبيعة النشاط المؤسسي

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتيين ثلاث عناصر أساسية هي :

قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيق القيادات.

ثانياً: خصائص وأنواع القيادة الإدارية

1/خصائص القيادة الإدارية

التوازن بين التركيز على المهام والعلاقات الشخصية

تنظيم البيئات وأدوار العمل بوضوح لتحقيق الأهداف :موجه نحو المهام

الاهتمام بالمرؤوسين، وبناء الثقة ودعمهم معنوياً :موجه نحو الأشخاص

القدرة على التكيف مع السياق التنظيمي

تتسم القيادة الإدارية بالكفاءة في تعديل الأساليب الإدارية لتناسب متطلبات الأزمات أو الأوضاع المتغيرة داخل المؤسسة، مما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بمرونة وفاعلية

التركيز على الأداء الجماعي والتعاون

يدعم القائد الإداري بيئات عمل تتسم بالمشاركة والتعاون بين الأفراد، حيث يعزز الشعور بالانتماء والالتزام، ويسهم في رفع مستوى الأداء الجماعي

2/ أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى نوعين: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

القيادة الرسمية:

تُعرف القيادة الرسمية بأنها تلك التي تُمارس مهامها وفقاً للأنظمة واللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة. في هذا السياق، يكون القائد الذي يتولى مهامه من هذا المنطلق، حيث تكون سلطاته ومسؤولياته محددة بناءً على مركزه الوظيفي والقوانين المعمول بها. (عبود نجم، 2010، ص 27)

يتكون التنظيم الإداري من ثلاث وحدات رئيسية: الوحدات التنفيذية، الوحدات الاستشارية، والوحدات المساعدة. ويقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة إلى ثلاثة مستويات: القيادات العليا، القيادات الوسطى، والقيادات التنفيذية. كل من هذه المستويات ينقسم بدوره إلى مستويات فرعية متعددة، مما يسهل إنجاز الأعمال ويدعم القيادات العليا.

توجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاثة، إلا أن السلطات والمسؤوليات تتدرج تنازلياً على طول السلم الإداري، حيث تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم إلى قاعدته. يتواجد خط سلطة واحد بين كل رئيس ورؤسائه المتعاقبين. وصولاً إلى الإدارة العليا. ومن الضروري أن يكون خط السلطة واضحاً لضمان تحديد المسؤوليات وتيسير الاتصال.

أما بالنسبة للمهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في هذه المستويات، فهي تختلف بناءً على طبيعة كل مستوى. فالقيادات الإدارية العليا تركز على إدارة الجهاز الإداري، حيث تتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ الأنشطة الأساسية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم. كما تتمتع القيادات العليا بسلطات واسعة تمكنها من تحقيق هذه الأهداف. (عبري، 2008، ص 26)

القيادة غير الرسمية:

تشير القيادة غير الرسمية إلى تلك الأنماط القيادية التي يمارسها بعض الأفراد داخل التنظيم بناءً على قدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس بناءً على مناصبهم أو مواقعهم الوظيفية. قد يكون هؤلاء الأفراد في مستويات إدارية تنفيذية أو مباشرة، إلا أن مهاراتهم القيادية، وقوة شخصيتهم، وقدرتهم على التفاعل والنقاش والإقناع تجعلهم قادة ناجحين. (نوف، 2009، صفحات 263-264)

تنبع السلطة التي يمتلكها القائد غير الرسمي من قبول الأفراد الذين يتلقون توجيهاته. لذا، تُعتبر هذه السلطة مستمدة من رضا المجموعة، حيث تُمنح للقائد من قبل الأعضاء وليس من خلال تفويض من مستويات أعلى.

نظرًا لأن دراستنا تركزت على القيادة الإدارية، التي تعتمد على توجيه الأفراد وتحفيزهم من خلال الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز القيادة، فإن اهتمامنا يجب أن ينصب بشكل أكبر على القيادة الرسمية. ومع ذلك، لا ينبغي أن نتجاهل القيادة غير الرسمية، حيث تلعب أيضًا دورًا مهمًا في التأثير غير المباشر على الأفراد في نفس المستوى. (زيد منير عبري، 2008، ص 27)

ثالثًا: أهمية القيادة الإدارية

تُعتبر القيادة الإدارية عنصرًا حيويًا في المؤسسة، حيث تلعب دورًا محوريًا في عدة جوانب، منها: (عبد الوهاب الهديين، 2013، صفحات 3-39)

أولاً: الجانب التنظيمي

تتمثل أهمية القيادة في تنظيم الجهود المشتركة للأفراد، حيث تُعتبر عملية التنظيم هذه مستندة إلى قواعد تم التوصل إليها من خلال الأبحاث والتجارب، وقد استخلصها علماء الإدارة من الممارسات العملية. وهذا ما يُعرف بالجانب النظري للإدارة.

ثانيًا: الجانب الإنساني

يتجلى دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل مع مرؤوسيه ورؤسائه. يتطلب ذلك احترام آراء المرؤوسين في القضايا التي تهمهم،

وتقبل اقتراحاتهم القيمة، بالإضافة إلى تقدير جهود كل فرد في المجموعة. كما يُعزز القائد حماس العاملين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مع مراعاة احتياجات ومتطلبات المرؤوسين.

ثالثًا: الجانب الاجتماعي

تُعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية داخل المنظمة، حيث تُعد أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين. وبالتالي، فإنها تُعتبر ضرورية في جميع أنواع التنظيمات الإدارية، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها أو أهدافها.

المطلب الثاني: أدبيات نظرية حول إدارة الأزمات

أولاً: تعريف إدارة الأزمات

منذ أوائل الستينات، وتحديداً بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل الأزمات السياسية من منظور العلاقات الدولية وما يصاحبها من تقلبات. ثم عاد هذا المفهوم ليرتبط بعلم الإدارة، حيث تطور نمط متكامل يُعرف بـ "إدارة الأزمات"، والذي يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة القضايا المحددة المتعلقة بالأزمات والمشكلات التي تواجهها المنظمة. (الدليهي، 2015، ص 119)

تتباين تعريفات إدارة الأزمات بناءً على الإطار الأكاديمي الذي يتبناه كل باحث أو مهتم في هذا المجال. وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

- عرّف (عبد الرزاق محمد الدليهي) إدارة الأزمات بأنها "الأسلوب الذي يتم من خلاله التغلب على الأزمات باستخدام أدوات علمية وإدارية متنوعة، مع التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب آثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها".

- وعرّف (برهان غليون) إدارة الأزمات بأنها "تحليل الاستراتيجيات المختلفة المتاحة خلال الأزمة وبعدها، حيث تشمل هذه الاستراتيجيات تحديد الأطراف الأساسية المتصارعة، وتعيين الأهداف الخاصة بكل طرف، وإعداد الإدارة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف". (عبد الفتاح، 2001، ص 21)

- أما (بيتر هافر) فقد عرّف إدارة الأزمات بأنها "احتواء الأزمة والتخفيف من آثارها بطريقة تمنع حدوث اشتباكات عسكرية واسعة النطاق".

- وأخيراً، عرّف (محمد صلاح سالم) إدارة الأزمات بأنها "مجموعة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المنظمة بشكل مستمر في مراحل ما قبل الأزمة وأثناء حدوثها وبعدها، بهدف منع وقوع الأزمات كلما كان ذلك ممكناً، ومواجهتها بكفاءة وفعالية". (الدليمي، 2015، ص 23)

ومن خلال هذه التعريفات يمكن إستنتاج أن إدارة الأزمات هي عملية منهجية تعتمد على استخدام أدوات وأساليب علمية وإدارية لتحليل وتفسير الأزمات والتحكم في مسارها، من خلال احتوائها وتقليل أثارها السلبية وتعظيم الإيجابيات الممكنة، مع اتخاذ إجراءات استباقية ووقائية قبل وقوعها، واستجابات فعّالة أثناء حدوثها، واستراتيجيات مدروسة للتعافي منها بعد انتهائها. وتشمل هذه العملية تحديد الأطراف المعنية، وفهم أهدافهم، وتنسيق الجهود بفعالية بما يضمن الحفاظ على استقرار الكيان المعني، سواء كان دولة أو منظمة أو مؤسسة.

ثانياً: مقومات إدارة الأزمات

1-تبسيط الإجراءات والتدخل السريع:

تتسم الأزمات بعدم الانتظار، حيث لا تتوقف لحين استكمال إجراءات إدارية معينة. إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري، مما يستدعي التدخل السريع. لذا، فإن تبسيط الإجراءات يسهم في تعزيز القدرة على التعامل مع الأحداث الأزماتية ومعالجتها بسرعة وفعالية، مع استخدام الأدوات والمعدات اللازمة للسيطرة على الموقف ومنع تفاقمه.

يُعتبر الوقت أحد أهم المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات، حيث تشكل ندرته تهديداً كبيراً لعملية التعامل مع الأزمة. يتطلب الأمر سرعة في استيعاب الوضع والتفكير في البدائل المناسبة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات السليمة. كما أن التحرك السريع لفريق إدارة الأزمات وتنفيذ العمليات الضرورية لاحتواء الأضرار أو تقليلها يعد أمراً حيوياً لاستعادة نشاط المنظمة. (صلاح سالم، 2005، صفحات 102-103)

2-تطبيق المنهجية العلمية في إدارة الأزمات:

من غير المقبول أن يتم التعامل مع الأزمات بشكل عشوائي أو بناءً على ردود الفعل السياسية، بل ينبغي أن يستند إلى منهج إداري سليم يتضمن أربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. لذا، سنسلط الضوء على هذه الوظائف. (عبد الحميد، 2008، ص 102)

التخطيط -أ-

لا شك أن التخطيط يعد محورياً أساسياً في إدارة الأزمات، حيث يمكن أن يسهم التخطيط الجيد في الوقاية من حدوث الأزمات.

يهدف التخطيط إلى تقليل عنصر المفاجأة الذي قد يرافق الأزمات، كما يمنح الإدارة القدرة على التعامل بشكل منظم وفعال مع الأزمات، مما يضمن إدارة الأزمة بكفاءة عالية في حال فشلت الإجراءات المتخذة لمنعها.

التخطيط هو عملية تحديد مسبق لما يجب القيام به، وكيفية تنفيذه، ومن سيتولى مسؤولية ذلك، بالإضافة إلى تحديد الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ. يجب على المخططين تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، حيث أن التخطيط يحول المنظمة من كيان مستهدف إلى كيان مستعد لمواجهة الأزمات.

ببساطة، خطة الطوارئ هي عملية تقييم المواقف ووضع بدائل لمواجهة تلك المواقف الطارئة التي تمثل تحديات للمنظمة. ومن المؤكد أن المخاطر والأزمات تتغير باستمرار وفقاً للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يتطلب مراجعة وتقييماً مستمرين، بالإضافة إلى ضرورة وجود عنصر المرونة في التخطيط وقدرته على التكيف مع التغيرات المستمرة.

التنظيم ب-

لضمان نجاح التدخل في الأزمات، يجب أن يتوفر نوع من التنسيق والتكامل بين الجهود التي تبذلها الإدارة. هذا الأمر يصبح أكثر أهمية عندما تتطلب الأزمة جهوداً جماعية، حيث أن التعارض والازدواجية قد يؤديان إلى أزمات جديدة.

ج-التوجيه

تستند عملية التوجيه إلى تحديد المعلومات الضرورية التي يحتاجها فريق مواجهة الأزمة من قبل متخذ القرار.

يشمل التوجيه الفعال في إدارة الأزمات توضيح طبيعة المهمة، ووصف العمل المطلوب، ونطاق التدخل، والأهداف المرجوة، بالإضافة إلى الأساليب المتاحة. وعادةً ما يتم ذلك من خلال اجتماع مسبق بين أعضاء الفريق ومتخذ القرار، حيث يتم استخدام خرائط وصور لتوضيح الأمور. (هيز، توماس، 1989، ص 147)

كما تتضمن عملية التوجيه إصدار أوامر إدارية تتعلق بتنفيذ عمل معين أو الامتناع عن القيام به. ويجب أن تتسم هذه الأوامر بعدة خصائص، منها الوضوح، والشمولية في وصف العمل المطلوب، والواقعية، وقابلية التنفيذ.

ثالثاً: أساليب إدارة الأزمات

تتنوع أساليب إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات والدول، حيث تمثل هذه الأساليب طرقاً تحدد مدى القدرة على التحكم في تطور الأزمات والتخفيف من أثارها أو القضاء عليها. يمكن تقسيم هذه الأساليب إلى قسمين رئيسيين: (عبد الحميد، 2008، ص 104)

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات

تشمل هذه الأساليب مجموعة من الطرق التي تم تجربتها واستخدامها من قبل دول العالم عند مواجهة الأزمات. تتمتع هذه الطرق بجاذبية خاصة لدى القادة والزعماء، الذين يسعون لتجربتها بسبب رغبتهم في تعزيز سلطاتهم وإظهار قوتهم. تتراوح الأساليب التقليدية بين استخدام العنف الشديد والتجاهل، مروراً بالتحجيم والإرجاء والتسويق. ورغم أن هذه الطرق لا تقدم حلاً فعالاً، إلا أنها توفر معالجة ظرفية تهدف إلى امتصاص الضغط الناتج عن الأزمة. ومن بين هذه الأساليب:

تجاهل الأزمة:-

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الأساليب التقليدية، حيث يصرح المسؤول أو متخذ القرار بعدم وجود أزمة، مؤكداً أن الأوضاع الحالية هي الأفضل. تُعرف هذه الطريقة أيضاً بالتعتيم.

كبت الأزمة:-

تُعتبر كبت الأزمة وسيلة لتأجيل ظهورها، حيث يتم استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نشوء الأزمة بشكل عام، بالإضافة إلى القضاء على مصادرها. يتضمن ذلك عدم الاستجابة لأي ضغوط، وذلك بهدف منع تصاعد الأزمة وتفاقمها.

التحكم في حالة كبت الأزمة بشكل سريع ومباشر، والتعامل مع جميع المشتبه فيهم الذين قد يكون لهم دور في إحداث الأزمة بهدف القضاء عليهم.

تشكيل لجنة لدراسة الأزمة (تميع الأزمة):-

تُستخدم هذه الطريقة عندما تفتقر المعلومات حول القوى الحقيقية التي أدت إلى نشوء الأزمة. الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو: (عبد الحميد، 2008، ص 110)

- تحديد المتسببين في الأزمة، ومن ثم التعامل معهم بالأسلوب المناسب.

- إضعاف الموقف وإفقاد الأزمة زخمها.

عادةً ما تستغرق هذه اللجان فترة زمنية معينة، حيث تتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتبادل الآراء والنقاشات. تُعرف هذه الاستراتيجية باسم "تميع الأزمة"، إذ تجتمع اللجان وتؤجل اجتماعاتها عدة مرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها. وقد تتكرر نفس الأزمة مرة أخرى، مما يستدعي تشكيل اللجنة من جديد، وبالتالي الدخول في حلقة مفرغة تُفقد الأزمة قوتها.

تنفيس الأزمة:-

تُعرف هذه الطريقة أيضًا بـ "طريقة تنفيس البركان"، حيث يُنظر إلى الأزمة على أنها بركان مهدد بالانفجار. تُعتبر الأبخرة والغازات المتصاعدة من فوهته بمثابة مؤشرات على ذلك. إذا استمرت حالة الغليان أو الغضب، فإنها ستؤدي إلى تراكم القوة ومن ثم إلى انفجار وشيك. لذا، من الضروري تخفيف حدة الأزمة والبركان من خلال فتحات جانبية حول الفوهة أو تفجيرها من الداخل. يتم ذلك من خلال دراسة شاملة لنقاط الضعف المرتبطة بالأزمة وفهم العلاقات بين الأطراف المعنية، بالإضافة إلى تحديد مصادر تنازع المصالح والحقوق. من خلال الإلمام بأبعاد هذا التنازع، يمكن فتح ثغرات متعددة في جدار الأزمة، مما يساعد على تخفيف حالة الغضب ويضعف القوة الدافعة الرئيسية، مما يؤدي إلى تفتيتها. (عميش، 2006، صفحات 96-97)

أسلوب إخماد الأزمات:

يُعتبر هذا الأسلوب من الطرق القاسية التي تعتمد على المواجهة المباشرة والصريحة مع جميع القوى المرتبطة بالتيار الأزموي. غالبًا ما يُستخدم هذا النهج عندما تصل الأزمة إلى مرحلة تهدد بشكل خطير ومباشر الكيان الإداري، حتى تصل إلى خطر الفناء. في هذه الحالة، يتم إخماد الأزمة من خلال مواجهة عنيفة قد تصل إلى حد التدمير، مع ملاحقة جميع الأطراف المعنية. تهدف استراتيجية الإخماد إلى تدمير جميع عناصر الأزمة أو حرمانها من الدعم والتأييد أمام الجمهور، مما يؤدي إلى فقدانها للشرعية.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات

أولاً: دور القيادة الادارية في الاستعداد للازمات

في هذه المرحلة، تُؤسس القواعد التي تمكّن المؤسسة من مواجهة الأزمات المحتملة في المستقبل. وتتمثل مسؤوليات القائد الإداري في: (سالم، 2005، ص 55)

- تحليل المخاطر والتنبؤ بالأزمات: يسعى القائد الواعي إلى دراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد مصادر الخطر المحتملة قبل حدوث الأزمة.

- وضع خطط الطوارئ: من واجبات القيادة إعداد خطط استجابة مرنة تشمل سيناريوهات متعددة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات في حال حدوث أي طارئ.

- تدريب فرق العمل: تضمن القيادة الفعّالة تأهيل فرق عمل مدربة للتعامل مع الحالات الطارئة، من خلال محاكاة الأزمات المحتملة.

- تعزيز ثقافة الاستباقية والمرونة: يعمل القادة الناجحون على ترسيخ ثقافة الاستعداد والتكيف مع التغيرات داخل المؤسسة.

تُعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية، حيث تتطلب استجابة سريعة وحكيمة للموقف الطارئ. ومن بين أدوار القيادة الإدارية في هذه المرحلة: (العزاوي، 2009، ص 05)

- اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة: يتحمل القائد مسؤولية اتخاذ قرارات حاسمة في وقت قصير، معتمداً على تحليل دقيق للموقف.

بعد تجاوز الأزمة، يبدأ دور جديد للقيادة يتمثل في إصلاح الأضرار واستعادة استقرار المؤسسة. تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- تقييم آثار الأزمة: يقوم القائد بجمع وتحليل المعلومات لتحديد حجم الخسائر والأضرار التي لحقت بالمؤسسة.

- إعادة تنظيم الموارد والعمليات: تشرف القيادة على إعادة هيكلة العمليات المتضررة، وتحفيز الموارد البشرية لاستعادة مستويات الإنتاجية.

- استخلاص الدروس والعبر: تستفيد القيادة الواعية من التجربة من خلال توثيق مجريات الأزمة وتقييم أداء الفريق، مما يضمن استعدادًا أفضل للمستقبل.
- تعزيز الثقة الداخلية والخارجية: من مسؤوليات القائد إعادة بناء صورة المؤسسة وتعزيز ثقة الموظفين والعملاء والمستثمرين.

ثانيا: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات واعادة التطوير

تُعتبر القيادة الإدارية عنصرًا حيويًا في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد نجاح المؤسسة في التغلب على الأزمات بشكل كبير على كفاءة وفاعلية قيادتها. وفيما يلي أبرز جوانب هذا الدور: (مكاوي، 1997، ص 116)

1. التخطيط والاستعداد المسبق

- إعداد خطط للطوارئ وسيناريوهات بديلة.
 - تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات.
 - تشكيل فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات.
- #### 2. اتخاذ القرار السريع والحاسم
- ضرورة وجود قائد قادر على اتخاذ قرارات سريعة تحت ضغط عالٍ.
 - تقييم الوضع الحالي وتحديد الأولويات.

3. الاتصال الفعال

- تعزيز التواصل الداخلي الواضح بين القادة والموظفين.
- إدارة الاتصال الخارجي مع الإعلام والعملاء والشركاء لطمأنة المعنيين بالأزمة.

4. القيادة بالقدوة والتحفيز

- الحفاظ على الروح المعنوية داخل المؤسسة.

- تعزيز الثقة والتفاؤل لدى الموظفين لمواجهة الأزمة.

5. إعادة التقييم والتطوير بعد الأزمة

- تحليل أسباب الأزمة وطرق التعامل معها.

- تطوير السياسات والخطط لتفادي الأزمات المستقبلية.

6. إدارة الموارد بكفاءة

- توجيه الموارد المتاحة (مالية، بشرية، مادية) بشكل فعال.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها

في ضوء الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، يهدف هذا المبحث إلى عرض أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع مهارات القيادة الإدارية وعلاقته بإدارة الأزمات، وذلك عبر استعراض مناهجها البحثية ونتائجها الرئيسية. وسيقسم إلى مطلبين (المطلب الأول: عرض منهجي للدراسات السابقة العربية والأجنبية و المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة)، مع التركيز على كيفية ارتباط كل منها بمسار البحث الحالي،

المطلب الأول عرض منهجي للدراسات السابقة العربية والأجنبية

1/الدراسات العربية:

وسائل الدفع الإلكتروني وأثرها على اقتصاديات " دراسة الباحثين محمد سعد وموسى حاجب تحت عنوان هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير استخدام وسائل الدفع. (2024) "الدول الرائدة في العالم العربي الإلكتروني على الاقتصاديات الكبرى في العالم العربي، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة شملت عدة دول عربية متقدمة نسبيًا في هذا المجال. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستندين إلى بيانات إحصائية حديثة وتجارب واقعية لأنظمة الدفع الإلكتروني المطبقة في تلك الدول

أظهرت نتائج الدراسة أن انتشار أنظمة الدفع الإلكتروني يساهم بشكل كبير في تعزيز الشفافية المالية وتقليص حجم الاقتصاد الموازي، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التهريب الضريبي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت واضح في مستوى الجاهزية التقنية والبنية التحتية بين الدول، وهو ما يؤثر على فاعلية تطبيق تلك الأنظمة

ورغم أهمية النتائج، لاحظ الباحثان أن تركيز الدراسة كان منصبًا بدرجة أكبر على الأثر الاقتصادي العام، دون التعمق الكافي في تحليل الأبعاد الضريبية بشكل منفصل أو تفصيلي، ما يفتح المجال لدراسات لاحقة تُعالج هذا الجانب تحديداً

أثر القيادة الإدارية على إدارة الأزمات المالية في المؤسسات " : دراسة سماح عبد الرحمن عام 2022 بعنوان هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين مهارات القادة الإداريين وفعالية إدارة الأزمات . "الحكومية المصرية المالية في عدد من الوزارات والهيئات الحكومية. تم توظيف المنهج الكمي باستخدام استبيان وزّع على 180 للتحقق من الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن SPSS موزعًا وقياديًا، وتم تحليل البيانات عبر تقنيات القادة ذوي المهارات المتقدمة في اتخاذ القرار، التسريع في التنفيذ، والتواصل الفعال، أظهروا قدرة أفضل في تقليل التأثير المالي للأزمات واستعادة الأداء بسرعة. ومع ذلك، أشارت إلى أنه لم تتم دراسة الفروق بين مستويات القيادة الإدارية المختلفة، مثل مستوى المدير العام مقابل المدير التنفيذي، ما يستوجب مزيدًا من البحث المستقبلي

تقييم دور القيادة التشاركية في صمود المؤسسات " : دراسة في المملكة المغربية عام 2021 تحت عنوان هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير . من قبل الباحث يوسف بن يحيى "المتوسطة خلال الأزمات الاقتصادية القيادة التشاركية— التي تعتمد على إشراك الموظفين في صنع القرار— على قدرة المؤسسات المتوسطة على الصمود خلال فترات الأزمات المالية أو الاقتصادية. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة متبوعًا بمقابلات معمقة مع عدد من قادة هذه المؤسسات، إلى جانب تحليل استبيانات تناقش مستوى مشاركة الموظفين والمرونة التشغيلية. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت أساليب قيادية تشاركية سجلت معدلات استقرار أعلى واستجابة أسرع للتغيرات الاقتصادية، كما حافظت على مستويات إنتاجية جيدة مقارنة بنظيراتها التي عملت وفق أساليب قيادية أكثر تقليدية. وحددت الدراسة أن أحد أبرز التحديات هو مقاومة بعض القادة للتخلي عن الصلاحيات المطلقة، مما أدى إلى توصيات بضرورة توفير برامج تدريبية لإعادة تأهيلهم لتبني أساليب أكثر انفتاحًا وديمقراطية.

تأثير القيادة الاستراتيجية " : من قبل الباحثين محمود العثمان وليلى بن يوسف بعنوان 2023 دراسة في عام في دولة الكويت. هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية " على تماسك المؤسسات الاقتصادية خلال الأزمات القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة الشركات الكبرى على الصمود أمام صدمات السوق والأزمات المالية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين استبيانات موجهة إلى 200 موظفًا من مستويات أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق SPSS إدارية مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج أساليب القيادة الاستراتيجية تتمتع بمرونة أكبر وقدرة على إعادة توجيه الموارد بكفاءة أثناء الأزمات. وأشارت الدراسة إلى وجود حاجة لتدريب القادة على أدوات التخطيط المستقبلي وإدارة المخاطر لتعزيز هذه القدرة.

فعالية القيادة التطويرية في "، أجرى الباحثان سارة الحسن وعبد الله المغربي دراسة بعنوان 2022 في عام هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر "مواجهة الأزمات الاقتصادية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في الأردن القيادة التطويرية (التنموية) في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعامل مع الأزمات الاقتصادية. تم توظيف المنهج الكمي من خلال استبيان تم توزيعه على 150 رائد أعمال وإدارياً في هذه المؤسسات، وتم تحليل البيانات إحصائياً لإظهار العلاقة بين الأسلوب القيادي ونجاح المؤسسات. خلصت النتائج إلى أن القادة الذين يتبنون نمط القيادة التطويرية يعززون الابتكار الداخلي والتكيف، مما يساهم في تقليل آثار الأزمات. ولفت الباحثان إلى أن ضعف البنية التحتية وعدم توفر التمويل يمثلان قيوداً على التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب.

أثر القيادة الوقائية في تعزيز مرونة "من قبل الباحث ياسمين الكردي بعنوان 2023 أجريت دراسة عام هدفت الدراسة إلى تقييم مدى في دولة الإمارات العربية المتحدة "المؤسسات الاقتصادية خلال الأزمات لتجنب المخاطر قبل وقوع (Proactive Leadership) اعتماد المؤسسات الإماراتية على نمط القيادة الوقائية الأزمات والتخفيف من آثارها الاقتصادية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبيان وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي SPSS على 150 موظفاً وإدارياً، وتم تحليل البيانات باستخدام تستخدم أساليب القيادة الوقائية تتمتع بموارد أكثر استجابة وتحافظ على مستويات نشاطها بشكل أفضل مقارنة بتلك التي تتبع أسلوباً تحفظياً. وشددت الدراسة على أهمية تدريب القادة على تحليل المخاطر وجاهزية التخطيط الاستباقي.

تأثير القيادة التكيفية على "، نشر الباحثان إبراهيم يافاز ونهال تشاندير دراسة بعنوان 2022 في عام ركزت الدراسة على الشركات المتوسطة، وعملت على في تركيا "استدامة الأعمال خلال الأزمات الاقتصادية تحليل مدى ارتباط القدرة القيادية على التكيف السريع بالظروف المتغيرة، مثل تقلبات السوق والاضطرابات الاقتصادية. استخدم الباحثان المنهج الكمي مع استبيان وُزِعَ على 130 شركة، وتم تحليل البيانات بأسلوب الانحدار المتعدد إلى جانب تحليل العوامل. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التكيفية تحسّن عوامل الاستدامة مثل استمرارية العمليات والاحتفاظ بالموظفين، مع الإشارة إلى أن قلة الثقافة التنظيمية التعاونية تقلل من فاعلية هذا الأسلوب.

تقييم أثر القيادة الرشيدة في أزمة سلاسل "عنوانها 2021 أخيراً، أعد الباحث كلوديا شوارتز دراسة عام ، حيث تناولت قطاع الصناعة التحويلية الألماني أثناء اضطرابات سلاسل التوريد "التوريد: دراسة في ألمانيا العالمية. استخدمت الباحثة المنهج الكيفي، مع إجراء مقابلات معمقة مع 18 مدير مصنع ومدير موارد (Prudent) بشرية، بالإضافة إلى تحليل وثائق داخلية للمؤسسات. وخلصت النتائج إلى أن القيادة الرشيدة

التي تركز على التوازن بين المخاطرة والتخطيط طويل الأمد – مساعدة بشكل كبير في (Leadership) – استعادة توازن سلسلة التوريد وتقليل الانقطاعات. وأوصت الدراسة بتطبيق أنظمة للترصد المبكر للمخاطر وتكوين فرق قيادة متعددة التخصصات ضمن المؤسسة.

2/الدراسات الأجنبية:

هدفت *Frontiers in Psychology* من قبل مجموعة باحثين نرويجيين، كجزء من مجلة "Crisis leadership in COVID-19: A qualitative study of Norwegian business leaders" دراسة نوعية عام 2022 بعنوان الدراسة إلى استكشاف السلوكيات القيادية أثناء جائحة كورونا، مع تركيز خاص على كيفية إدارة القادة العواطف ومظاهر التوتر لدى العاملين، وتحفيز الصمود والإنتاجية في ظل الأزمة. اعتمد الباحثون على المقابلات والعينات النوعية لتحليل استراتيجيات التكيف، والتواصل الفعال، وإعادة صياغة الممارسات التنظيمية. وأظهرت النتائج أن القادة الناجحين قد نجحوا في إدارة عواطف الموظفين، وتوليد معنويات إيجابية، وترسيخ الثقة، مما ساعد في مقاومة تأثيرات الجائحة على المؤسسة

، منشورة في *Abdalkarim Ahmad Qawasma & Dhakir Abbas Ali* من تأليف "Strategic Leadership and Its Role in Crisis Management in the Municipality of Hebron" دراسة أجريت في 2024 بعنوان هدفت إلى تحليل مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على *Studies in Big Data (Springer)*. فصل ضمن كتاب قدرة بلدية الخليل على إدارة الأزمات المحلية. استخدمت منهجًا وصفيًا تحليليًا عبر توزيع استبيان على 210 (r = 0.906, p < 0.001) موظفين من 930 العاملين، وتم تحليل البيانات إحصائيًا. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية ومهارات إدارة الأزمات، بالإضافة إلى دور متوسط في (r = 0.646) تعزيز إدارة المخاطر وقد أوصت بضرورة تعزيز تدريب القادة، وتطوير نظم معلومات إدارية، (r = 0.646) تعزيز إدارة المخاطر وتنمية مراكز بحثية متخصصة

المطلب الثاني:مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

بعد إتمام عرض الدراسات السابقة، يتناول هذا المبحث مناقشتها وتحليلها بشكل مقارن، مستندًا إلى جدول تحليلي يبين محاور المقارنة(عنوان الدراسة، مجال تركيزها، النقاط المشتركة، الفروقات المنهجية والمجالية، وأبرز التوصيات). يهدف هذا التحليل إلى إظهار الاتجاهات البحثية السائدة، وتحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية التي ستشكل نقطة انطلاق للبحث الحالي، مما يعزز الإطار النظري والدعائم التحليلية للدراسة

جدول رقم 01 : الجدول المقارن لدراسات السابقة

| رقم الدراسة | اسم الكاتب | عنوان الدراسة | محور الدراسة | النقاط المشتركة | الفروقات | أبرز التوصيات |
|------------------|-------------------|---|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| الدراسات العربية | | | | | | |
| 0 | د. عبد الرحمن بكر | الحكومة الضريبية وأثرها في الحد من التهرب | تأثير وسائل الدفع الإلكتروني على | أهمية - الشفافية المالية في الاقتصاد. | - التركيز على الجانب الاقتصادي | - التعمق في تحليل الأبعاد |
| 1 | | | | | | |

| | | | | | | |
|----------|------------|-----------|-----------|---------------|-------------|---|
| الضريبي | ادي | | الاقتصاد | الضريبي | | |
| ة بشكل | البحث | | وشفافيته | | | |
| منفصل. | للدفع | | دراسة (| | | |
| | الإلكتروني | | اقتصادية | | | |
| | وليس | | بحة) | | | |
| | القيادة | | | | | |
| | المباشر | | | | | |
| | ة | | | | | |
| | للأزمات. | | | | | |
| دراسة - | - | أهمية - | علاقة | أثر القيادة " | سماح عبد | 0 |
| الفروق | التركيز | مهارات | مهارات | الإدارية على | الرحمن | 2 |
| بين | على | اتخاذ | القادة | إدارة الأزمات | 2022)) | |
| مستويا | القيادة | القرار | الإداريين | المالية في | | |
| ت | الإدارية | والتنفيذ | بإدارة | المؤسسات | | |
| القيادة | في | السريع | الأزمات | الحكومية | | |
| الإدارية | المؤسس | والتواصل | المالية. | "المصرية | | |
| المختلفة | ات | الفعال في | | | | |
| | الحكوم | إدارة | | | | |
| | -ية. | - الأزمات | | | | |
| | عدم | قدرة | | | | |
| | دراسة | القيادة | | | | |
| | الفروق | على تقليل | | | | |
| | بين | التأثير | | | | |
| | مستويا | المالي | | | | |
| | ت | للأزمات. | | | | |
| | القيادة | | | | | |
| | الإدارية | | | | | |
| | فجوة. | | | | | |
| | زمنية | | | | | |
| توفير - | - | أهمية - | تأثير | تقييم دور " | يوسف بن | 0 |
| برامج | التركيز | إشراك | القيادة | القيادة | (يحيى 2021) | 3 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--------|
| تدريبية للقادة لتبني أساليب أكثر انفتاحًا وديمقرا طية. | على القيادة التشار كية والمؤس سات المتوس طة - طية - التحدي ات المتعلق ة بمقاوم ة بعض القادة للتخلي عن الصلاح يات. | الموظفين في صنع القرار لتعزيز الصمود - والمرونة الحفاظ على الإنتاجية خلال الأزمات. | التشاركية على صمود المؤسسات المتوسطة في الأزمات الاقتصادي ة. | التشاركية في صمود المؤسسات المتوسطة خلال الأزمات "الاقتصادية" | | |
| تدريب - القادة على أدوات التخطيط المستقبل ي وإدارة المخاطر. | - التركيز على القيادة الاسترات يجية والشرك ات الكبرى - الحاجة لتدريب القادة على | أهمية - المرونة وقدرة القيادة على إعادة توجيه الموارد بكفاءة أثناء الأزمات. | فعالية القيادة الاستراتيج ية في تعزيز قدرة الشركات الكبرى على الصمود أمام الأزمات. | تأثير " القيادة الاستراتيجية على تماسك المؤسسات الاقتصادية خلال "الأزمات" | محمود العثمان وليلى بن يوسف (2023)) | 0 4 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | التخطيط المستقبلي وإدارة المخاطر | | | | | |
| 05 | سارة الحسن وعبد الله (المغربي 2022) | فعالية " القيادة التطويرية في مواجهة الأزمات الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن" | أثر القيادة التطويرية (التنموية) في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعامل مع الأزمات. | تعزيز الابتكار الداخلي والتكيف لتقليل آثار الأزمات. | - التركيز على القيادة التطويرية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. - ضعف البنية التحتية وتمويل كقيود على التطبيق. | - التغلب على قيود البنية التحتية والتمويل لتعزيز تطبيق القيادة التطويرية. |
| 06 | ياسمين الكردى (2023)) | أثر القيادة الوقائية في تعزيز مرونة المؤسسات | مدى اعتماد المؤسسات على نمط | أهمية التخطيط الاستباقي وتجنب | - التركيز على القيادة | - تدريب القادة على تحليل |

| المخاطر وجاهزية التخطيط الاستباة ي. | الوقائ ة (Proac tive Leade rship). | المخاطر قبل وقوع - الأزمات الحفاظ على مستويات النشاط. | القيادة الوقائية لتجنب المخاطر والتخفيف من آثار الأزمات. | الاقتصادية خلال "الأزمات | | |
|--|---|--|--|---|--|--------|
| تعزيز - الثقافة التنظيم ية التعاوني ة لزيادة فاعلية القيادة التكفي ة. | - التركيز على القيادة التكفي ة والشرك ات المتوس طة - قلة الثقافة التنظي مية التعاون ية كعائق. | أهمية - التكيف مع تقلبات السوق والاضطراب ات الاقتصادي ة للحفاظ على استمرارية العمليات. تعزيز - استمرارية العمل والاحتفاظ بالموظفين. | ارتباط القدرة القيادية على التكيف السريع بالظروف المتغيرة واستدامة الأعمال. | تأثير " القيادة التكيفية على استدامة الأعمال خلال الأزمات "الاقتصادية | إبراهيم يافاز ونهبال تشاندير (2022)) | 0 7 |
| تطبيق - أنظمة للترص المبكر للمخاطر وتكوين فرق قيادة | - التركيز على القيادة الرشيد ة (Prud ent Leade | أهمية - التوازن بين المخاطرة والتخطيط ط طويل الأمد في - القيادة استعادة | تأثير القيادة الرشيدة على استعادة توازن سلاسل التوريد وتقليل | تقييم أثر " القيادة الرشيدة في أزمة سلاسل التوريد: دراسة في "ألمانيا | كلوديا شوارتز (2021)) | 0 8 |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|-------------------------|----|
| متعددة التخصصات. | rship) وسلاسل التوريد .- تطبيق أنظمة للترصد المبكر للمخاطر. | التوازن وتقليل الانقطاعات. | الانقطاعا ت. | | | |
| دراسة - نوعية (كيفية) وتركز على أزمة محددة (جائحة كوفيد-19). | أهمية - إدارة عواطف الموظفين ون توليد معنويات وإيجابية وترسيخ ثقتهم خلال الأزمات .- استكشاف الثقة خلال الأزمات .- استكشاف استراتيجيات التكييف والتواصل الفعال. | أهمية - إدارة عواطف الموظفين وتوليد معنويات إيجابية وترسيخ الثقة خلال الأزمات .- استكشاف استراتيجيات التكييف والتواصل الفعال. | السلوكيات القيادية أثناء جائحة كورونا وكيفية إدارة العواطف وتحفيز الصمود. | "Crisis leadership in COVID-19: A qualitative study of Norwegian business leaders" | باحثون نرويجيون (2022)) | 09 |

| التوا صل الفعال. | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|--------|
| - تعزيز - تدريب القادة، وتطوير نظم معلوما ت إدارية، وتنمية مراكز بحثية متخص صة. | - التركيز على مؤسس ة بلدية (قطاع حكومي (محلي نتائج - كمية واضح ة (علاقة (قوية | العلاقة - القوية بين القيادة الاستراتيجية الاستراتيج ية ومهارات إدارة - الأزمات دور القيادة الاستراتيج ية في تعزيز إدارة المخاطر. | تأثير القيادة الاستراتيج ية على قدرة بلدية الخليل على إدارة الأزمات المحلية. | "Strategic Leadership and Its Role in Crisis Manageme nt in the Municipalit y of Hebron" | Abdalkarim Ahmad Qawasma & Dhakhir Abbas Ali (2024) | 1 0 |

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تقدم، يمكن القول إن القيادة الإدارية تمثل حجر الزاوية في العملية الإدارية برمتها، إذ ترتبط بكل من التنظيم والتخطيط واتخاذ القرار وتحفيز الأفراد. وقد أتاح لنا هذا الفصل فهمًا شاملاً للإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، من حيث تعريفها، عناصرها، أنواعها، وأهميتها داخل المؤسسات. كما بيّنا كيف

تندمج القيادة الإدارية مع المفاهيم الحديثة لإدارة الأزمات، مما يدل على مرونة هذا المفهوم وقدرته على التكيف مع المتغيرات. ومن هذا المنطلق، يُعدّ تطوير القيادات الإدارية ضرورة ملحة لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والاستدامة، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تتطلب استجابة قيادية رشيدة وسريعة، قائمة على الكفاءة والتخطيط الاستراتيجي الفعال.

الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية دراسة لعينة من

موظفي شركة الكهرباء والغاز

-إيزي-

تمهيد:

بعد تناول الإطار النظري في الفصل السابق، كان من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي من هذا البحث، بهدف فحص مدى تجسيد مفاهيم القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في الواقع العملي، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية إليزي.

يسمح هذا الفصل بالوقوف على تصورات الموظفين وتجاربهم الميدانية المرتبطة بيئة العمل والقيادة داخل المؤسسة، كما يتيح اختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات محل البحث. وقد تم اعتماد أدوات منهجية ملائمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الموضوعية والدقة في الوصول إلى النتائج.

ويمثل هذا الفصل همزة وصل بين ما هو نظري وما هو واقعي، حيث يعكس تفاعل النظريات مع السياق العملي المحلي، ويمهد الطريق نحو تقديم مقترحات وتوصيات مستندة إلى أدلة علمية ميدانية.

المبحث الأول: الإطار النظري لشركة توزيع الكهرباء والغاز

تُعد شركة سونلغاز من أقدم المؤسسات الأساسية في الجزائر، حيث تُعتبر مؤسسة عمومية متخصصة في مجال الكهرباء والغاز، وتلعب دورًا حيويًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والصناعية في البلاد.

للتعرف بشكل أعمق على هذه الشركة، سنستعرض نشأتها وتطورها، بالإضافة إلى مهامها وأهدافها، والمراحل المختلفة التي مرت بها. كما سنناقش التنظيم الداخلي للمؤسسة من خلال تقديم هيكلها التنظيمي ومواردها، وميادين تدخلها، والسياسة المتبعة فيها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

بموجب المخطط التنظيمي الجديد الذي أعدته السلطات العمومية، تم إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء مساهمة. جاء هذا القرار نتيجة دمج شركات التوزيع في SDC الكهرباء والغاز، المعروفة اختصارًا بـ المناطق الشرقية والوسطى والغربية، بالإضافة إلى إدماج شركة توزيع الجزائر كفرع تابع. تأسست الشركة في 4 أبريل 2017، برأس مال يتجاوز 64 مليار دينار جزائري، ويقع SDC الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مقرها الرئيسي في 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة. تدير الشركة 52 مديرية توزيع تغطي 48 ولاية عبر التراب الوطني.

تسعى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، من خلال وجودها في السوق الوطنية، إلى تطوير مجموعة من الأنشطة المتعلقة بشراء وبيع الطاقين الكهربائيّة والغازية للعملاء النهائيين، سواءً على التوتر العالي أو المتوسط أو المنخفض، وكذلك على ضغط الغاز العالي والمتوسط والمنخفض. كما تتولى الشركة مسؤولية نمو وتطوير الشبكات والتركيبات الكهربائيّة والغازية، مع ضمان تلبية جميع طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض وضغط الغاز المتوسط والمنخفض، وفقًا لدفاتر الشروط والنظم المعمول بها.

تتمحور مهام الشركة حول:

تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة.

تعمل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز على تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة الزيادة المستمرة في استهلاك الطاقة، وخاصة الطاقة الكهربائيّة. يشمل ذلك تعزيز قدرات الشبكات والمحولات الرئيسيّة،

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -اليزي-

وحماية الخطوط من العوامل المناخية، بالإضافة إلى التعامل مع الزيادة المستمرة في الإنتاج والحوادث الكبرى.

كما تسعى الشركة إلى تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز بأفضل الظروف الممكنة، وتساهم في بناء سياسة اجتماعية تتماشى مع قيمنا وأهدافنا.

في إطار برامج الدولة، تلتزم الشركة بمرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقاً لمهامها. ومن خلال تخصصها، تضمن الشركة توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، حيث تقدم خدماتها لأكثر من 8,810,310 زبون في مجال الكهرباء و4,921,959 زبون في مجال الغاز، عبر 190 مقاطعة للكهرباء و181 مقاطعة للغاز، بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية.

تتكون الشبكات الكهربائية التابعة للشركة من 172,508 كيلومتر في التوتر المنخفض و825,143 كيلومتر في التوتر المتوسط، ليصل المجموع إلى 333,316 كيلومتر من الشبكات. كما تمتلك الشركة شبكات للغاز، ويعمل بها أكثر من 107,359.2 كيلومتر، منها 85,074 كيلومتر من البولي إيثيلين (30,060 موظف).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في اليزي

يمكن توضيح مهام كل قسم وإدارة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت على النحو التالي:

مدير التوزيع:

يُعتبر المدير هو المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه في:

- تنظيم وتسيير ومراقبة جميع الموارد المتاحة له بهدف تقديم أفضل خدمة للمواطنين في مجال توزيع الكهرباء والغاز.

تتولى المديرية عدة مهام، منها:

- توجيه وإدارة أعمال إعداد المخططات والبرامج والميزانيات المتعلقة بتوزيع الكهرباء والغاز في المدينة.

- المشاركة في مختلف العقود.

- ضمان أمن المدينة والإشراف على سير جميع مصالح المديرية بشكل جيد.

أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير، وتقوم بالمهام التالية:

- إدارة المراسلات والبريد والموارد والمصالح.

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزوار.

- تسجيل المكالمات الهاتفية وتحديد مواعيد المدير.

- طباعة الرسائل والوثائق السرية، بالإضافة إلى القيام بأعمال رقمية وكتابة البرقيات.

المكلفة بالشؤون القانونية:

تتولى هذه الإدارة مسؤوليات الشؤون القانونية للمؤسسة، وتمثل مهامها في:

- التعامل مع القضايا القانونية المتعلقة بالمؤسسة.

- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية واتخاذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

- تقييم ونشر المعلومات القانونية حسب الحاجة.

المكلفة بالاتصالات:

تتولى هذه الوحدة مسؤولية الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتشمل مهامها ما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور، وخاصة الزبائن، باستخدام وسائل الإذاعة المحلية.

- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

- اقتراح مواضيع تتعلق بالإعلان والتواصل مع الزبائن بناءً على المعطيات المحلية.

المكلف بالأمن المحلي:

يعمل هذا الشخص على ضمان أمن المؤسسة، وتمثل مهامه في:

- إجراء زيارات ميدانية وبرمجة عمليات نوعية.

- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

- إعداد سيناريوهات لحوادث محاكية للحوادث الحقيقية بالتعاون مع المصالح التقنية.

- تطبيق جميع التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة.

قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وإدارة شؤون العمال، وينقسم إلى قسمين أو مصطلحتين: مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير، حيث يتولى المكلف بتطوير الموارد البشرية جميع الأنشطة المتعلقة بها، بما في ذلك:

- التخطيط.

- التوظيف.

- دفع الأجور.

- حساب مبالغ التقاعد.

شبه أشغال العامة:

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - اليزي

يتناول هذا القسم جميع الجوانب المتعلقة بمرافق المؤسسة، مع التركيز على ضمان تأثيرها وتزويدها بالتجهيزات والوسائل اللازمة لضمان سير العمل بشكل جيد.

قسم المحاسبة والمالية:

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إيزي-

يعمل هذا القسم على استخدام أفضل التقنيات لمتابعة الأنشطة داخل المؤسسة، حيث يقوم بتسجيل جميع العمليات المحاسبية بناءً على التحركات النقدية. تتيح هذه المعلومات تقدير إنجازات المؤسسة، ويتكون القسم من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

- مصلحة المالية.

- مصلحة الاستغلال.

قسم تسيير نظام المعلومات:

يتولى هذا القسم إدارة الشبكة المعلوماتية، وتتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك المعلومات.

- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.

- إدارة جميع تجهيزات الحاسوب.

- صيانة أنظمة المعلومات.

قسم العلاقات التجارية:

يختص هذا القسم بإدارة المصالح التجارية، وينقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة تقني تجاري: تضم مجموعة من المهام المتعلقة بربط الزبائن الجدد، وتشمل:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيل بياناتهم.

- إعداد فواتير الدفع.

مصلحة الزبائن:

تتولى هذه المصلحة مراقبة ورصد فواتير العدادات، بالإضافة إلى إعداد فواتير التغطية.

قسم استغلال الكهرباء:

يدير هذا القسم شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بها، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت الضغط المنخفض.

قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

يهتم هذا القسم بجميع الأعمال المتعلقة بالكهرباء والغاز، وينقسم إلى أربع مصالح:

1. مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

2. مصلحة دراسة أشغال الغاز.

3. شعبة الاستغلال (الاستثمار).

4. شعبة التسويق.

قسم استغلال الغاز:

يركز هذا القسم على شبكة الغاز وينقسم إلى ثلاث مصالح:

1. مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

2. مصلحة صيانة الغاز.

3. مصلحة تطوير شبكة الغاز.

نتائج الدراسة ومناقشتها المبحث الثاني:

تمثل نتائج الدراسات ومناقشتها محورًا جوهريًا في تقييم واقع المؤسسة وفعالية أدائها، إذ تُمكن من فهم التحديات وتحديد مكامن القوة والضعف. وفي ضوء ما تم جمعه من معطيات ميدانية تتعلق بمؤسسة

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

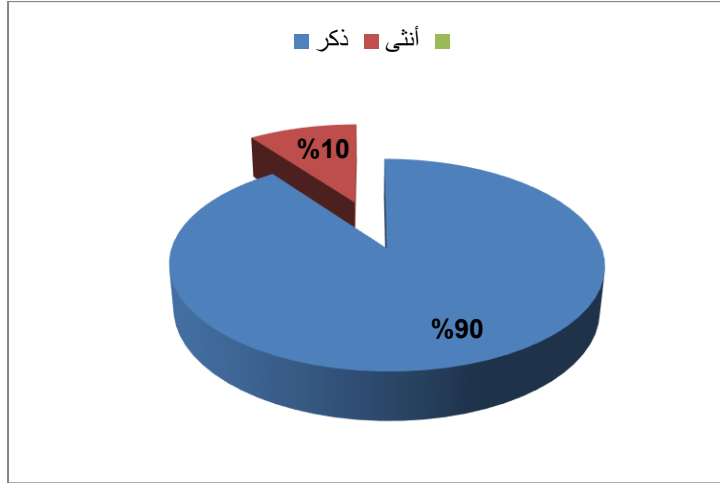
الكهرباء والغاز، يعرض هذا المبحث أبرز النتائج المستخلصة من الاستبيان، وتحليل الاتجاهات العامة لآراء العاملين والمستفيدين، مع التركيز على الجوانب الإدارية والفنية والتنظيمية. ويُستند في ذلك إلى أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يساهم في تقديم قراءة علمية دقيقة للواقع وتفسير دلالاته في ضوء الأهداف المرسومة للدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

في إطار دراسة واقع المهارات القيادية وإدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز بإلزي، يكتسي تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة البحثية أهمية بالغة. فهذا التحليل يمثل اللبنة الأساسية لفهم السياق العام الذي تنبثق منه نتائج الدراسة، كما يقدم إطاراً تفسيرياً للفروقات في التصورات والتقييمات بين الفئات المختلفة داخل المؤسسة.

التوزيع: تسعى هذه الجزئية من الدراسة إلى رصد وتحليل الخصائص الأساسية لأفراد العينة من حيث الجنس، الفئات العمرية، المستويات التعليمية، الأقدمية الوظيفية، التصنيف الوظيفي.

الشكل رقم 1: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يُظهر التوزيع الجندري في مؤسسة الكهرباء والغاز (90% ذكور مقابل 10% إناث) صورة تعكس الخصائص الهيكلية لقطاع الطاقة في المنطقة. هذا التفاوت الكبير ليس ظاهرة معزولة، بل هو نتاج عوامل متشابكة تاريخية واجتماعية وتنظيمية تتطلب فهماً دقيقاً للسياق.

في تحليل هذا الوضع، نجد أن طبيعة العمل تفرض تحديات خاصة. معظم الوظائف الفنية والميدانية تتطلب ظروف عمل صعبة، مع فترات إقامة طويلة في المناطق النائية، وهو ما يجعلها أقل جاذبية للنساء في البيئة الاجتماعية الحالية. كما أن الثقافة السائدة في هذا القطاع الصناعي الثقيل ما زالت تنظر إليه كمجال ذكوري تقليدي.

من الناحية الأكاديمية، تُظهر الإحصائيات ندرة نسبية في أعداد الخريجات من التخصصات الهندسية الدقيقة المرتبطة مباشرة بقطاع الطاقة. هذا النقص في الكفاءات النسائية المؤهلة يُترجم طبيعياً إلى اختلال في التوازن الجندري عند التوظيف، خاصة في المناصب الفنية المتخصصة.

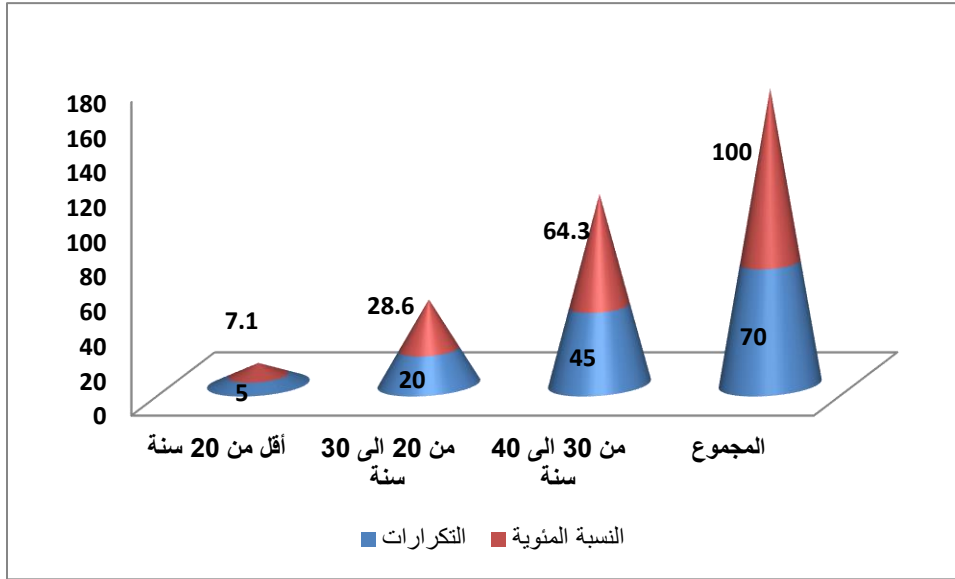
على المستوى الاجتماعي، تظهر تحديات إضافية تتعلق بالمواءمة بين متطلبات العمل ومسؤوليات الرعاية الأسرية التي ما تزال تثقل كاهل النساء أكثر من الرجال في مجتمعاتنا. هذا الواقع يجعل العديد من الكفاءات النسائية تفضل مجالات عمل أكثر مرونة وأقل مشقة بدنية.

ومع ذلك، فإن هذا الواقع لا يجب أن يكون حجة للتقاعس عن التغيير. ففي الجانب الإداري والوظائف المكتبية ومراكز البحث والتطوير، توجد فرص كبيرة لتعزيز التوازن الجندري دون التأثير على كفاءة العمل. كما أن التطور التكنولوجي يتيح اليوم إمكانية إعادة تصميم العديد من المهام الميدانية لتكون أكثر ملاءمة للجنسين.

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

الدرس المستفاد هنا هو أن تحقيق التوازن الجندي في مؤسسة الكهرباء والغاز يتطلب مقاربة ذكية تراعي خصوصيات القطاع، مع العمل على تغيير الصور النمطية تدريجياً. هذا لا يعني التضحية بالكفاءة أو إجبار التغيير، بل السعي لخلق بيئة عمل أكثر شمولاً تستفيد من طاقات جميع الكفاءات دون تمييز.

الشكل رقم 2: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يقدم الشكل البياني (02) نظرة مفصلة حول التوزيع العمري للعينة المدروسة في مؤسسة الكهرباء والغاز، حيث تظهر البيانات تبايناً واضحاً في نسب التمثيل بين الفئات العمرية المختلفة. هذا التحليل العمري يكتسي أهمية خاصة في دراسة المهارات القيادية وإدارة الأزمات، حيث أن الخصائص العمرية قد تؤثر بشكل كبير على أنماط القيادة وكفاءة إدارة الأزمات.

من الناحية الإحصائية، تكشف البيانات عن هيمنة واضحة للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة والتي تمثل من العينة، تليها الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 28.6%، بينما لا تتجاوز نسبة الأقل من 20 سنة 7.1%. هذا التوزيع يشير إلى أن الغالبية العظمى من العينة تنتمي إلى فئة متوسطي العمر، وهي الفترة التي تعتبر عادةً ذروة النضج المهني والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

في سياق المهارات القيادية وإدارة الأزمات، يمكن تفسير هذه النتائج من عدة زوايا

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

الفئة العمرية المهيمنة (30-40 سنة) تمتلك عادةً خبرة كافية في التعامل مع التحديات: خبرة وإدارة الأزمات التنظيمية، مع الحفاظ على مرونة في التكيف مع المتغيرات. هذا المزيج من الخبرة والمرونة يعتبر مثالياً لإدارة الأزمات الفعالة.

يقدم توزيع العمر هذا ميزة التوازن بين الأفكار الجديدة (التي قد تأتي من: التوازن بين الابتكار والمحافظة الفئة الأصغر سناً) والحكمة المستمدة من الخبرة (في الفئة الأكبر).

يشير التركيز العمري هذا إلى وجود قاعدة قيادية متوسطة العمر يمكن أن تضمن: استمرارية القيادة استمرارية الإدارة خلال الأزمات، مع إمكانية نقل المعرفة بين الأجيال.

من الناحية العملية، يقترح هذا التوزيع العمري عدة توصيات:

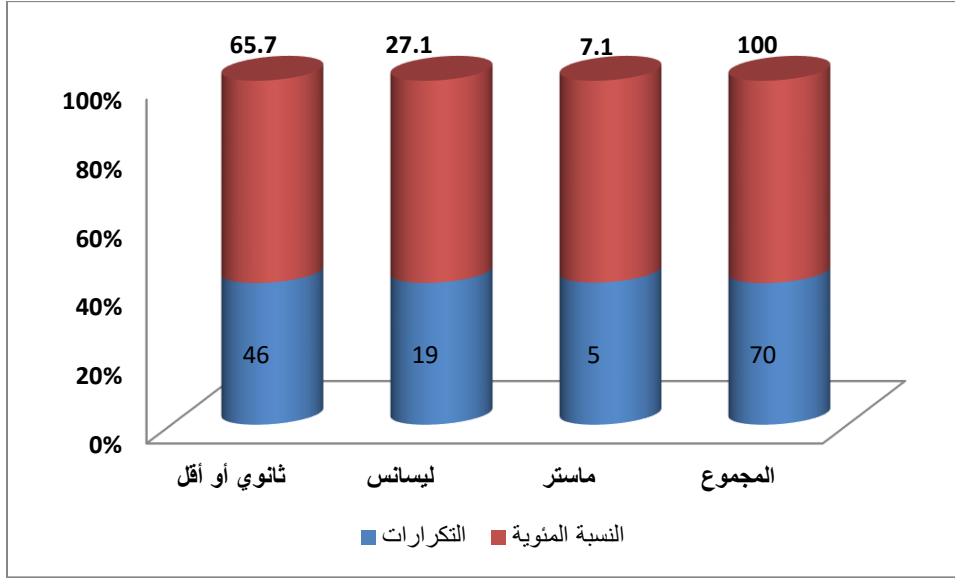
يمكن تصميم برامج تدريبية تناسب مع الخصائص العمرية للعينة، مع التركيز على: برامج تطوير القيادة تعزيز مهارات إدارة الأزمات للفئة الأكبر.

وضع آليات فعالة لنقل المعرفة من الفئة العمرية الأكبر إلى الأصغر سناً: خطة توريث المعرفة.

إجراء بحوث تكميلية لتحليل تأثير العمر على أنماط القيادة في سياقات الأزمات: دراسات مستقبلية المختلفة.

وبالتالي فهذا التوزيع العمري يقدم صورة إيجابية من حيث وجود قاعدة قيادية في سن النضج المهني، إلا أنه يفتح الباب أمام تساؤلات حول تمثيل الفئات العمرية الأصغر والأكبر سناً، وكيفية استثمار طاقاتها في تعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات.

الشكل رقم 3: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يُظهر الشكل البياني (03) توزيعاً تعليمياً متبايناً بين أفراد العينة المدروسة في مؤسسة الكهرباء والغاز، هذا الجانب .حيث تكشف البيانات عن وجود تفاوت واضح في المستويات التعليمية للمشاركين في الدراسة التعليمي يكتسي أهمية بالغة في تحليل المهارات القيادية وقدرات إدارة الأزمات، حيث أن المستوى التعليمي غالباً ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة اتخاذ القرارات وحل المشكلات المعقدة

من الناحية الإحصائية، تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة تمثل حاملي شهادة الليسانس بنسبة 65.7%، الماجستير أو ما يعادلها بنسبة 27.1%، بينما لا تتجاوز نسبة إيلهم الحاصلون على شهادة الدراسات العليا الحاصلين على تعليم ثانوي أو أقل 7.1%. هذا التوزيع يعكس طبيعة المؤسسة التي تتطلب مستويات تعليمية متقدمة، خاصة في المناصب القيادية وفرق إدارة الأزمات

يُمكن تفسير نتائج تحليل المهارات القيادية وإدارة الأزمات من خلال عدة أبعاد رئيسية. فمن ناحية الكفاءة النظرية والعملية، يُظهر ارتفاع نسبة الحاصلين على الليسانس (65.7%) وجود قاعدة عريضة من العاملين المؤهلين أكاديمياً، مما يُعزز قدرتهم على تحليل الأزمات المعقدة. كما تُشكل نسبة حاملي الشهادات العليا (27.1%) رصيماً مهماً من الكوادر المتخصصة القادرة على تقديم رؤى معمقة في الجوانب الفنية والإدارية أثناء الأزمات. إلا أن هذه النتائج تطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى قدرة المؤسسة على توظيف هذه الرأسمال البشري الأكاديمي في المواقع العملية الحرجة

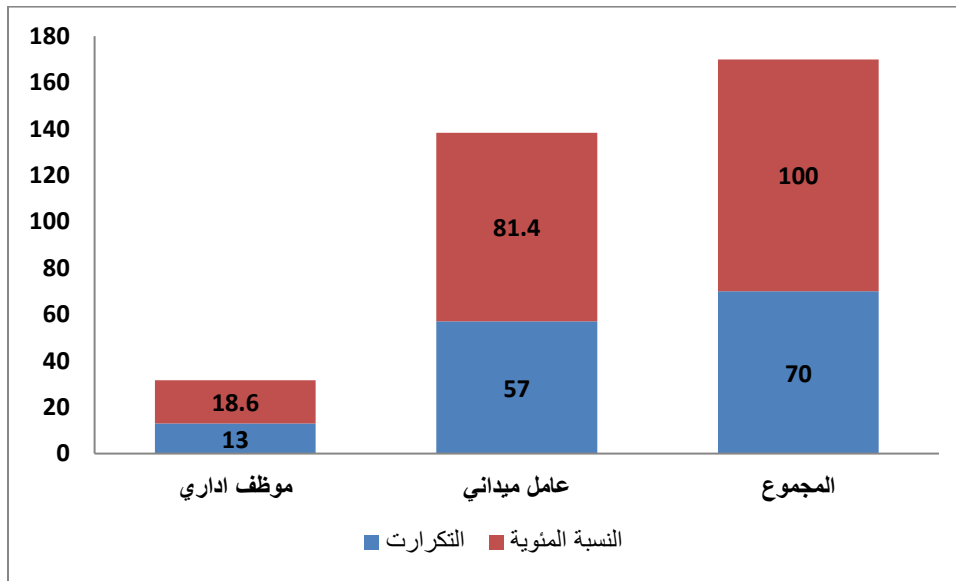
من الناحية التطبيقية، يتطلب هذا الواقع التعليمي متكاملة تشمل تطوير برامج تدريبية تحوّل المعرفة النظرية إلى مهارات عملية في إدارة الأزمات، وتعزيز آليات التكامل بين مختلف المستويات التعليمية

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

لتحقيق التكامل المعرفي، بالإضافة إلى إجراء دراسات تكميلية لقياس أثر الخلفية الأكاديمية على فعالية القرارات في الظروف الطارئة. هذه المقاربة الشاملة ستسهم في سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وستُحقق الاستفادة المثلى من التنوع التعليمي الموجود في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن هذا التوزيع يكشف عن وجود قاعدة تعليمية قوية، إلا أنه يثير أسئلة حول كيفية استثمار هذه الرأسمال البشري في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات. كما يفتح الباب أمام بحث إمكانية تطوير برامج تأهيلية تهدف إلى سد أي فجوات بين المستوى التعليمي والمهارات القيادية المطلوبة في مواقف الأزمات.

الشكل رقم 4: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يكشف الشكل رقم (04) عن توزيع غير متوازن للعينة حسب المنصب الوظيفي، حيث تظهر البيانات هيمنة واضحة للموظفين الإداريين الذين يشكلون 81.4% من العينة، مقابل نسبة ضئيلة للعاملين الميدانيين لا تتجاوز 18.6%. هذا التفاوت الكبير في التمثيل الوظيفي يثير تساؤلات جوهرية حول مدى شمولية الدراسة وقدرتها على تقييم المهارات القيادية في مختلف سياقات العمل بالمؤسسة.

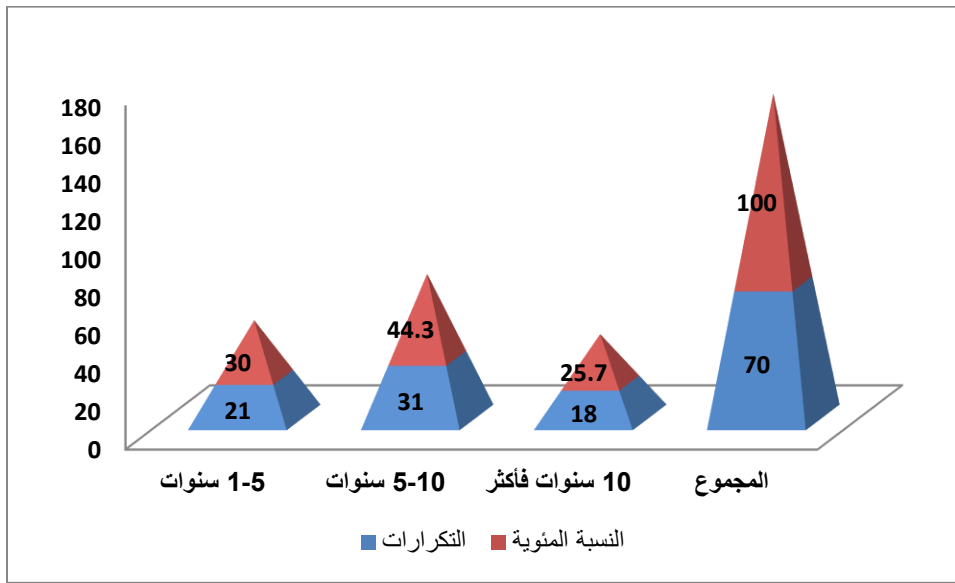
من الناحية التحليلية، يعكس هذا التوزيع عدة إشكاليات منهجية وعملية. فمن جهة، يشير التركيز الشديد على الموظفين الإداريين إلى أن نتائج الدراسة قد تعكس بشكل أساسي وجهات النظر والممارسات القيادية في البيئات المكتبية، مع إغفال نسبي للتحديات التي تواجه الفرق الميدانية التي تعمل على خطوط الإنتاج والخدمات المباشرة. ومن جهة أخرى، فإن ضعف تمثيل العاملين الميدانيين - وهم عادةً الأكثر تعرضاً للمواقف الطارئة والأزمات التشغيلية - قد يحد من قدرة الدراسة على تقييم كفاءة أنظمة إدارة الأزمات في المواقف العملية الحرجة.

في سياق المهارات القيادية وإدارة الأزمات، تبرز أهمية هذا التوزيع من عدة جوانب. أولاً، قد يشير إلى وجود فجوة اتصالية بين المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة، وهي فجوة يمكن أن تتفاقم أثناء الأزمات إذا لم تكن هناك قنوات اتصال فعالة بين صناع القرار والمُنفذين. ثانياً، يمكن أن يعكس هذا التوزيع ثقافة مؤسسية تقليدية تفصل بين "القيادة" و"التنفيذ"، بينما تؤكد النظريات الحديثة في الإدارة على أهمية تكامل هذه الأدوار خاصة في أوقات الأزمات. ثالثاً، قد يطرح تساؤلات حول مدى واقعية التقييمات المتعلقة بفعالية القيادة أثناء الأزمات عندما تكون معظم البيانات مستمدة من فئة إدارية قد لا تكون على تماس مباشر مع التحديات الميدانية.

من الناحية التطبيقية، يقترح هذا التحليل عدة توصيات لتعزيز مصداقية وشمولية الدراسة. أولاً، يمكن زيادة تمثيل العاملين الميدانيين في العينة، خاصة أولئك الذين يشغلون مناصب إشرافية ميدانية، لضمان تغطية أوسع للتجارب العملية في إدارة الأزمات. ثانياً، قد يكون من المفيد إجراء مقارنة بين تصورات الإداريين والعاملين الميدانيين حول فعالية القيادة أثناء الأزمات، للكشف عن أي اختلافات جوهرية في التقييمات. ثالثاً، يمكن تصميم أدوات بحث إضافية تركز تحديداً على تقييم المهارات القيادية في المواقف الميدانية الحرجة.

وبالتالي يمكن القول أن هذا التوزيع يقدم صورة واضحة عن التركيبة الوظيفية للعينة المدروسة، إلا أنه يسلط الضوء على تحديات منهجية مهمة في دراسة المهارات القيادية وإدارة الأزمات. هذه النتائج تدعو إلى إعادة النظر في توازن العينة وتمثيلها لمختلف المستويات الوظيفية، كما تفتح الباب أمام بحوث تكميلية تركز على سد الفجوة بين الجانبين الإداري والتشغيلي في إدارة الأزمات، بما يضمن تكاملاً أكبر بين مستويات القرار والتنفيذ في المؤسسة.

الشكل رقم 5: يبين أقدمية العامل في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يُظهر الشكل رقم (05) توزيعاً زمنياً لأقدمية العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز، حيث تكشف البيانات عن تركيز ملحوظ في فئة الموظفين ذوي الأقدمية المتوسطة (1-5 سنوات) بنسبة 64.3%، تليها الفئة الأقل خبرة (أقل من سنة) بنسبة 28.6%، بينما تمثل الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 5 سنوات) نسبة 7.1% فقط. هذا التوزيع الزمني يقدم رؤى مهمة حول ديناميكيات الخبرة الوظيفية داخل المؤسسة، وعلاقتها بموضوع المهارات القيادية وإدارة الأزمات.

يُظهر التوزيع العمري للعاملين في المؤسسة ديناميكية مثيرة للاهتمام، حيث تُشكل الفئة ذات الخبرة سنوات) الغالبية العظمى بنسبة 64.3%، بينما لا تتجاوز نسبة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر 5-10 سنوات المتوسطة)

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -اليزي-

إما سياسة توظيف موسعة في: من 5 سنوات) 7.1% فقط. هذا الواقع قد يعكس أحد سيناريوهين السنوات الأخيرة، أو معدل دوران مرتفع للكوادر، وهو ما يستدعي مزيداً من البحث والتحليل.

في سياق المهارات القيادية وإدارة الأزمات، يبرز هذا التوزيع تحديات وفرصاً متعددة. فمن ناحية، يشير التركيز على الموظفين متوسطي الخبرة إلى وجود قاعدة قيادية شابة تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف، لكنها قد تفتقر إلى العمق الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات المعقدة. ومن ناحية أخرى، تُظهر ندرة الخبراء القدامى ضعفاً محتملاً في نظام نقل المعرفة المؤسسية، مما قد يؤثر سلباً على استمرارية الخبرة التنظيمية. مع ذلك، فإن هذا الوضع يخلق فرصة ذهبية لبناء نظام قيادي متدرج يعزز التكامل بين خبرات الأجيال المختلفة، ويضمن الاستفادة المثلى من طاقات الشباب مع الحفاظ على الحكمة المستمدة من الخبرات المتراكمة.

المطلب الثاني: استراتيجية ادارة الأزمات في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء باليزي

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع الطاقة، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على كفاءة استراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز باليزي. تعتمد هذه الدراسة على تحليل منهجي لسلسلة من الجداول المركبة والمختارة بعناية ومبررة بناء على اختبارات احصائية ، صممت خصيصاً للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

الجدول رقم 02: يمثل علاقة المنصب الوظيفي للعامل بالتعامل مع التحديات والأزمات

| المجموع | يتعامل القادة مع التحديات والأزمات بهدوء وحكمة دون التسرع في اتخاذ القرارات | | | موظف اداري | المنصب الوظيفي للعامل |
|--------------|---|-------------|-------------|-------------|-----------------------|
| | غير موافق | موافق بشدة | موافق | | |
| 13 100.0% | 2 15.4% | 9 69.2% | 2 15.4% | | |
| 57 100.0% | 10 17.5% | 23 40.4% | 24 42.1% | عامل ميداني | |

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

| | | | | |
|--------|-------|-------|-------|---------|
| 70 | 12 | 32 | 26 | المجموع |
| 100.0% | 17.1% | 45.7% | 37.1% | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

عن تباين لافيت في تقييم أداء القيادة أثناء الأزمات بين الفئتين (01) تكشف البيانات الواردة في الجدول رقم الوظيفيتين الرئيسيتين في مؤسسة الكهرباء والغاز. حيث يظهر العاملون الميدانيون ميلاً واضحاً لتقدير الأداء القيادي إيجابياً، بينما تبدو التقييمات أكثر تحفظاً بين الموظفين الإداريين. هذا التفاوت في التصورات يقدم نافذة مهمة لفهم ديناميكيات القيادة وإدارة الأزمات في المؤسسة.

من الناحية الإحصائية، تبرز عدة مؤشرات جديرة بالاهتمام. فأغلبية العاملين الميدانيين (69.2%) يعبرون عن موافقة قوية على كفاءة القادة في إدارة الأزمات، بينما تنخفض هذه النسبة إلى 40.4% فقط بين زملائهم الإداريين. في المقابل، نجد أن نسبة غير الموافقين على أداء القيادة تصل إلى 42.1% بين الإداريين، مقابل 15.4% فقط بين العاملين الميدانيين. هذه الفجوة التقييمية الكبيرة تطرح تساؤلات جوهرية حول العوامل الكامنة وراءها.

في تحليل أعمق لهذه الظاهرة، يمكن رصد عدة تفسيرات محتملة. أولاً، قد يعكس هذا التفاوت اختلافاً فاعاملون الميدانيون غالباً ما يواجهون أزمات. جوهرياً في طبيعة الأزمات التي يتعامل معها كل فريق تشغيلية محددة وقابلة للحل السريع، حيث يمكن ملاحظة استجابة القيادة بشكل مباشر وملمس. بينما يتعامل الإداريون مع أزمات استراتيجية أكثر تعقيداً، تتطلب حلاً متدرجاً قد لا تكون نتائجه فورية أو واضحة للعيان.

فاعاملون الميدانيون. ثانياً، قد تكشف البيانات عن اختلاف في آليات التواصل والتوقعات بين المستويين قد يتلقون تعليمات واضحة ومباشرة أثناء الأزمات، مما يعزز شعورهم بالطمأنينة تجاه القيادة. في حين أن الإداريين، بحكم موقعهم الوسيط بين القيادة العليا والمستويات التنفيذية، قد يدركون التحديات والتعقيدات الكامنة وراء القرارات، مما يجعل تقييمهم أكثر تحفظاً.

ثالثاً، لا يمكن إغفال عامل الثقافة المؤسسية في تشكيل هذه التصورات. فالممارسات التنظيمية السائدة قد تركز مفهوماً مختلفاً عن القيادة الناجحة بين الفئتين. فبينما قد يقدر الميدانيون الحسم والسرعة في اتخاذ القرارات، قد يفضل الإداريون النهج التشاركي والشفافية في عملية صنع القرار.

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

من الناحية التطبيقية، تقدم هذه النتائج عدة توجهات مهمة للإدارة. فهي تدعو إلى تعزيز الحوار بين المستويات المختلفة، وبناء قنوات اتصال أكثر فعالية تتيح فهم التحديات الخاصة بكل فئة. كما تشير إلى أهمية تطوير برامج تدريبية للقيادة تركز على مهارات إدارة الأزمات المتعددة المستويات، مع مراعاة الخصائص المميزة لكل نوع من التحديات.

تؤكد هذه البيانات على وجود قاعدة من الرضا عن الأداء القيادي، إلا أنها تبرز الحاجة إلى جسر الهوة بين التصورات المختلفة. وهذا يتطلب مقاربة شاملة تعزز التفاهم المتبادل، وتضمن أن تكون قرارات إدارة الأزمات مستنيرة بجميع وجهات النظر، مما يعزز في النهاية تماسك المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات بكفاءة عالية.

الجدول رقم 03: يمثل علاقة أقدمية العامل في المؤسسة بدعم التطوير المهني والتدريب المستمر للعامل

| المجموع | يدعم القادة التطوير المهني والتدريب المستمر للموظفين | | | | |
|--------------|--|-------------|-------------|----------------|--------------------------|
| | غير موافق | موافق بشدة | موافق | | |
| 21 100.0% | 3 14.3% | 17 81.0% | 1 4.8% | 1-5 سنوات | أقدمية العامل في المؤسسة |
| 31 100.0% | 4 12.9% | 9 29.0% | 18 58.1% | 5-10 سنوات | |
| 18 100.0% | 2 11.1% | 0 0.0% | 16 88.9% | 10 سنوات فأكثر | |
| 70 100.0% | 9 12.9% | 26 37.1% | 35 50.0% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إليزي-

تكشف البيانات الواردة في الجدول رقم (02) عن نمط واضح في علاقة الأقدمية الوظيفية بتقييم العاملين لجهود المؤسسة في مجال التطوير المهني والتدريب المستمر. حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين سنوات الخبرة ومستوى الرضا عن برامج التدريب، وهو ما يثير تساؤلات مهمة حول فعالية سياسات إدارة المواهب في المؤسسة.

من الناحية الإحصائية، تظهر النتائج تدرجاً لافتاً في مستويات الرضا، حيث يسجل الموظفون الجدد (1-5 سنوات) أعلى معدلات الموافقة على دعم القيادة للتدريب (81%)، بينما تنخفض هذه النسبة بشكل حاد لتصل إلى 29% بين الموظفين متوسطي الخبرة (5-10 سنوات)، وتناقص تماماً (0%) بين الموظفين القدامى (أكثر من 10 سنوات). في المقابل، تصل نسبة عدم الرضا إلى 88.9% بين الموظفين الأكثر خبرة، مقابل 4.8% فقط بين الموظفين الجدد.

يعكس هذا التباين اختلافاً جوهرياً في طبيعة البرامج التدريبية المقدمة لمختلف الفئات الوظيفية. فالموظفون الجدد عادة ما يحظون ببرامج تأهيلية ممنهجة وشاملة، بينما تقل جودة وكمية البرامج المقدمة للفئات الأكثر خبرة، أو قد لا تتناسب مع تطور احتياجاتهم المعرفية والمهنية.

يمكن أن تكون هذه النتائج مؤشراً على تحول في التوقعات والاحتياجات التدريبية مع تراكم الخبرة. فبينما تركز البرامج الأساسية على المهارات العامة، يحتاج الموظفون ذوو الخبرة إلى برامج متخصصة وعميقة، وهو ما قد تفتقر إليه المؤسسة في كثير من الأحيان.

قد تكشف البيانات عن مشكلة أعمق تتعلق بثقافة التعلم المؤسسي، حيث تضعف الحوافز الذاتية للتعلم مع زيادة الأقدمية، أو قد ترسخ نظرة نمطية تقلل من أهمية التدريب للكوادر القديمة.

وبالتالي يمكن القول أن هذه النتائج تكشف عن نظام تدريبي فعال نسبياً في مراحله الأولى، إلا أنها تبرز تحدياً مؤسسياً في استدامة هذا النجاح مع تقدم المسار الوظيفي. مما يدعو إلى إعادة نظر شاملة في فلسفة التدريب والتطوير المهني بالمؤسسة، لضمان توافقها مع احتياجات جميع الفئات الوظيفية، وتحقيق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري عبر مختلف مراحل تطوره.

الجدول رقم 04: يمثل علاقة جنس العامل بالتكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة

| المجموع | يظهر القادة القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة | |
|---------|---|-----------|
| | موافق | غير موافق |
| | | |

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

| | | | | |
|--------------|-------------|-------------|---------|---------------|
| 63 100.0% | 11 17.5% | 52 82.5% | ذكر | جنس العامل |
| 7 100.0% | 0 0.0% | 7 100.0% | أنثى | |
| 70 100.0% | 11 15.7% | 59 84.3% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف البيانات الواردة في الجدول رقم (03) عن صورة مثيرة للاهتمام حول اختلاف التصورات بين العاملين الذكور والإناث فيما يتعلق بقدرة القيادة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة. حيث تبرز النتائج اتجاهًا سلبياً عاماً في التقييم، مع تفاوت واضح بين الجنسين يستحق التحليل المتعمق

من الناحية الكمية، تشير الأرقام إلى أن الغالبية العظمى من العاملين (84.3%) يبدون عدم رضاهم عن أداء القيادة في مواجهة التغيرات المفاجئة. إلا أن هذه النسبة تخفي تبايناً جندرياً لافتاً، حيث تصل نسبة عدم الرضا بين الإناث إلى 100%، بينما تقل قليلاً بين الذكور لتسجل 82.5%. بالمقابل، لا تتجاوز نسبة الرضا بين الذكور 17.5%، بينما تنعدم تماماً بين زميلاتهم الإناث.

في تفسير هذه الفجوة التقييمية، يمكن استنباط عدة أبعاد تحليلية. أولاً، قد يعكس هذا التفاوت اختلافاً في طبيعة الأدوار والمسؤوليات التي يشغلها كل جنس داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تعرضهم لأنواع مختلفة من التغيرات بدرجات متفاوتة من الشفافية والتوضيح المسبق. ثانياً، قد تشير النتائج إلى وجود فجوة في آليات التواصل الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، حيث تكون الإناث أقل حظاً في الحصول على المعلومات الكافية حول مبررات التغيرات وآليات تنفيذها.

على مستوى الثقافة التنظيمية، تثير هذه النتائج تساؤلات حول مدى شمولية سياسات التغيير وإدارة التحول داخل المؤسسة. فغياب أي تقييم إيجابي من الإناث قد يشير إلى وجود عوائق نظامية أو ثقافية تحول دون تكيف هذه الفئة مع التغيرات بنفس درجة زملائهم الذكور. وهو ما قد يتطلب مراجعة شاملة لسياسات إدارة التغيير لضمان عدالتها وفعاليتها عبر كافة مكونات القوى العاملة

تؤكد هذه النتائج على وجود تحدي عام في قدرة القيادة على إدارة التغيرات المفاجئة، إلا أنها تبرز بشكل خاص الحاجة إلى مقارنة أكثر شمولاً تراعي الفروق الجندرية في تجربة التغيير داخل المؤسسة. مما يفتح الباب أمام بحوث أكثر تعمقاً لفهم العوامل الكامنة وراء هذا التباين، وسبل تعزيز ثقافة تنظيمية أكثر تكاملاً في مواجهة التحديات التغييرية

الجدول رقم 05: يمثل علاقة سن العامل بتحديد الأهداف وتوجيه الفريق نحو تحقيقها

| المجموع | يحدد القادة الأهداف بوضوح وتوجيه الفريق نحو تحقيقها | | | | | سن العامل |
|--------------|---|-------------|------------|-------------|------------------|-----------|
| | محايد | غير موافق | موافق بشدة | موافق | | |
| 5 100.0% | 0 0.0% | 0 0.0% | 0 0.0% | 5 100.0% | أقل من 20 سنة | |
| 20 100.0% | 3 15.0% | 3 15.0% | 8 40.0% | 6 30.0% | من 20 الى 30 سنة | |
| 45 100.0% | 2 4.4% | 7 15.6% | 1 2.2% | 35 77.8% | من 30 الى 40 سنة | |
| 70 100.0% | 5 7.1% | 10 14.3% | 9 12.9% | 46 65.7% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يكشف الجدول رقم (04) عن وجود علاقة واضحة بين العمر وتقييم العاملين لوضوح الأهداف التي يحددها القادة وقدرتهم على توجيه الفرق نحو تحقيقها. حيث تظهر البيانات تبايناً لافتاً في التقييمات بين الفئات العمرية المختلفة، مما يشير إلى اختلاف في التصورات والتوقعات حسب المرحلة العمرية.

من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكبر (30-40 سنة) تبدي أعلى مستويات الرضا، حيث يعبر 77.8% منهم عن موافقتهم على وضوح الأهداف القيادية. بينما تنخفض هذه النسبة إلى 40% بين العاملين الأصغر سناً (20-30 سنة)، مع ملاحظة أن 15% منهم غير موافقين و15% آخرين محايدين. أما الفئة الأصغر عمراً (أقل من 20 سنة) فتعبر عن موافقة بنسبة 100%، لكن حجم العينة الصغير (5 أفراد فقط) يجعل هذه النتيجة غير دالة إحصائياً.

هذه النتائج تكشف عن عوامل متعددة تفسر التباين في التقييمات بين الفئات العمرية المختلفة، يتمثل العامل الأول في اختلاف الخبرات العملية، حيث يتمتع العاملون الأكبر سناً بقدرة أكبر على فهم الأهداف الاستراتيجية بعمق نظراً لتراكم خبراتهم الطويلة، بينما يواجه الأصغر سناً صعوبة في إدراك الصورة الكاملة

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

بسبب محدودية خبرتهم. كما تلعب أنماط التواصل القيادي دوراً محورياً، إذ تميل الإدارة إلى تقديم توضيحات أكثر تفصيلاً للعاملين الأكبر سناً مقارنة بنظرائهم الأصغر سناً

من ناحية أخرى، تبرز الفروق الجيلية في التوقعات والثقافة التنظيمية كعامل تفسيري مهم. فبينما يتقبل العاملون الأكبر سناً بسهولة الأساليب القيادية التقليدية، يطالب الأصغر سناً بمنهجية أكثر تشاركية وشفافية. كما يظهر الفرق في درجة النقد بين الأجيال، حيث يتمتع الشباب بمستويات توقع أعلى وقد يكونون أكثر تشدداً في التقييم، بينما يبدو الكبار أكثر تسامحاً وتقبلاً للواقع العملي. هذه الديناميكيات المعقدة تؤكد ضرورة تطوير استراتيجيات تواصل وتقييم مرنة تراعي الفروق بين الأجيال في بيئة العمل

وبالتالي يمكن القول أن هذه النتائج تكشف عن تقييم إيجابي عام لوضوح الأهداف القيادية، إلا أنها تبرز وجود فجوة تقييمية بين الفئات العمرية المختلفة. مما يدعو إلى ضرورة تطوير استراتيجيات تواصل قيادية أكثر شمولاً، تأخذ في الاعتبار الفروق العمرية في التوقعات وأنماط الفهم. كما تشير إلى أهمية تكيف أساليب القيادة لضمان وضوح الرؤية والأهداف لكافة الفئات العمرية في المؤسسة.

الجدول رقم 06: يمثل علاقة المنصب الوظيفي للعامل بامتلاك المؤسسة خطة واضحة ومحددة لإدارة الأزمات

| المجموع | تمتلك المؤسسة خطة واضحة ومحددة لإدارة الأزمات | | | | موظف اداري | المنصب الوظيفي للعامل |
|--------------|---|----------------|-----------|-------------|-------------|-----------------------|
| | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق | | |
| 13 100.0% | 2 15.4% | 0 0.0% | 0 0.0% | 11 84.6% | موظف اداري | المنصب الوظيفي للعامل |
| 57 100.0% | 4 7.0% | 4 7.0% | 2 3.5% | 47 82.5% | عامل ميداني | |

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

| | | | | | |
|--------|------|------|------|-------|---------|
| 70 | 6 | 4 | 2 | 58 | المجموع |
| 100.0% | 8.6% | 5.7% | 2.9% | 82.9% | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف نتائج الجدول رقم (05) عن تفاوت واضح في تقييم وضوح خطط إدارة الأزمات بين المستويين الإداري والميداني في المؤسسة. حيث تظهر البيانات أن العاملين الميدانيين يميلون إلى تقييم أكثر إيجابية لوجود خطة واضحة للأزمات مقارنة بنظرائهم الإداريين، وهو نمط يثير العديد من التساؤلات حول طبيعة التخطيط للأزمات وآليات تنفيذه.

من الناحية الكمية، يلاحظ أن نسبة الموافقين على وضوح الخطة بين العاملين الميدانيين (15.4%) تزيد عن ضعف النسبة المسجلة بين الموظفين الإداريين (7%). في المقابل، تظهر نسبة غير الموافقين بشدة بين الإداريين (4%) بينما تنعدم تماماً بين الميدانيين. كما أن نسبة المحايدین تصل إلى 6% بين الإداريين مقابل 0% بين الميدانيين، مما يعكس اختلافاً في درجة اليقين تجاه وجود خطة واضحة.

يعطي هذا التباين اختلافاً في طبيعة التعرض للأزمات بين المستويين الوظيفيين، فالعاملون الميدانيون يتعاملون مع أزمات عملية محددة ذات إجراءات واضحة، مما يعزز شعورهم بوجود خطة مسبقة. بينما يواجه الإداريون أزمات أكثر تعقيداً وتشابكاً قد تكشف عن نقص في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

كذلك تشير هذه النتائج إلى وجود فجوة في ثقافة التخطيط بين المستويات التنظيمية. فبينما يتم تزويد الفرق الميدانية بتعليمات وإجراءات واضحة، قد لا تحظى الفرق الإدارية بنفس مستوى التفصيل في التوجيهات الاستراتيجية، مما يولد لديها شكوكاً حول شمولية التخطيط.

تبرز البيانات عن اختلاف في آليات التواصل حول خطط إدارة الأزمات. حيث قد يتم التركيز على توضيح الإجراءات للفرق الميدانية مع إغفال نسبي للتواصل مع الفرق الإدارية حول الرؤية الاستراتيجية الكامنة خلف هذه الإجراءات. من جهة أخرى يعكس هذا التباين اختلافاً في معايير التقييم بين الفئتين. فالإداريون، بحكم تخصصهم، قد يطالبون بوثائق وخطط مفصلة، بينما قد يكتفي الميدانيون بتعليمات واضحة للتعامل مع المواقف الطارئة.

تبرز هذه النتائج وجود درجة من التخطيط للأزمات في المؤسسة، إلا أنها تبين تحدياً مهماً يتعلق بفعالية التواصل وشمولية التخطيط عبر مختلف المستويات الوظيفية. مما يفتح الباب أمام ضرورة إعادة النظر

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

في آليات إشراك كافة المستويات في عملية التخطيط للأزمات، وتعزيز الشفافية حول الاستراتيجيات الموضوعية، لضمان تجانس التصورات وزيادة فعالية الاستجابة عند وقوع الأزمات.

الجدول رقم 07: يمثل أقدمة العامل في المؤسسة بإعلام الموظفين في الوقت المناسب عن أي أزمة قد تؤثر على سير العمل

| المجموع | يتم اعلام الموظفين في الوقت المناسب عن أي أزمة قد تؤثر على سير العمل | | | 5-1 سنوات | أقدمية العامل في المؤسسة |
|--------------|--|-------------|-------------|----------------|--------------------------|
| | غير موافق | موافق بشدة | موافق | | |
| 21 100.0% | 1 4.8% | 20 95.2% | 0 0.0% | 5-1 سنوات | أقدمية العامل في المؤسسة |
| 31 100.0% | 6 19.4% | 0 0.0% | 25 80.6% | 10-5 سنوات | |
| 18 100.0% | 4 22.2% | 0 0.0% | 14 77.8% | 10 سنوات فأكثر | |
| 70 100.0% | 11 15.7% | 20 28.6% | 39 55.7% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف نتائج الجدول رقم (06) عن وجود علاقة واضحة بين سنوات الخبرة في المؤسسة وتقييم العاملين ومدى إعلامهم في الوقت المناسب عن الأزمات التي قد تؤثر على سير العمل. حيث تظهر البيانات تبايناً لافتاً في التقييمات بين الفئات المختلفة حسب الأقدمية، مما يعكس اختلافاً في تجاربهم مع أنظمة التواصل الداخلي أثناء الأزمات.

من الناحية الإحصائية، تشير النتائج إلى أن العاملين ذوي الأقدمية الأقل (1-5 سنوات) يعبرون عن رضا كبير بنسبة 95.2% بشأن التبليغ في الوقت المناسب عن الأزمات. بينما تنقلب هذه الصورة تماماً لدى الفئتين الأكثر خبرة (5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات)، حيث تسجل نسبة عدم الرضا 80.6% و77.8% على التوالي، مع غياب تام لتقييمات "موافق بشدة" بين هاتين الفئتين.

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

في تفسير هذه الفجوة التقييمية الكبيرة، يمكن استنباط ما يلي:

أولاً، يشير هذا التباين إلى اختلاف في توقعات العاملين حسب خبرتهم. فالقادمون الجدد قد يكونون أكثر تقبلاً لأنظمة التواصل القائمة، بينما يطور العاملون الأكثر خبرة معايير أعلى للتواصل الفعال بناءً على تجاربهم السابقة.

ثانياً، تشير النتائج أيضاً إلى وجود فجوة في آليات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة. حيث قد تحظى الفئات الأقل خبرة باهتمام أكبر في عملية الإعلام نظراً لاحتياجهم للتوجيه، بينما قد يُفترض أن الفئات الأكثر خبرة لديها القدرة على استنتاج المعلومات من السياق العام.

ثالثاً، تكشف البيانات عن تغير في ثقافة التواصل المؤسسي مع مرور الوقت. فالعاملون الأقدم قد يكونون شهدوا فترات كانت فيها الشفافية أقل، مما شكل تصوراتهم السلبية، بينما قد تكون السياسات الحالية أكثر انفتاحاً مع الموظفين الجدد.

رابعاً، يعكس هذا التفاوت اختلافاً في درجة الوصول إلى المعلومات. حيث قد يتم إعلام الفئات الأقل خبرة بشكل رسمي ومباشر، بينما تعتمد الفئات الأكثر خبرة على شبكات التواصل غير الرسمية التي قد تكون أقل فعالية في أوقات الأزمات.

تكشف هذه النتائج عن نظام تواصل يبدو فعالاً مع الموظفين الجدد، إلا أنها تبرز تحدياً خطيراً في الحفاظ على هذا المستوى من الرضا مع تراكم الخبرة الوظيفية. مما يدعو إلى ضرورة تطوير استراتيجيات تواصل أكثر شمولاً تستهدف كافة الفئات الوظيفية بغض النظر عن أقدميتها، وتعزيز الشفافية المؤسسية كقيمة أساسية في جميع مستويات المنظمة. كما تشير إلى أهمية إجراء تقييم دوري لرضا العاملين عن أنظمة التواصل، مع إيلاء اهتمام خاص للفئات الأكثر خبرة التي تمثل ذاكرة المؤسسة وخبرتها التراكمية.

الجدول رقم 08: يمثل علاقة المؤهل العلمي للعامل بقدرة المؤسسة على التكيف السريع مع الأزمات

الطارئة

| المجموع | تتمتع المؤسسة بقدرة على التكيف السريع مع الأزمات الطارئة | | | المؤهل العلمي للعامل |
|--------------|--|-------------|-------------|----------------------|
| | موافق | موافق بشدة | غير موافق | |
| 46 100.0% | 6 13.0% | 13 28.3% | 27 58.7% | ثانوي أو أقل |

| | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|--|
| 19 100.0% | 3 15.8% | 0 0.0% | 16 84.2% | ليسانس | |
| 5 100.0% | 1 20.0% | 3 60.0% | 1 20.0% | ماستر | |
| 70 100.0% | 10 14.3% | 16 22.9% | 44 62.9% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يكشف تحليل البيانات في الجدول رقم (07) عن ارتباط واضح بين المستوى التعليمي للعاملين وتصوراتهم حول مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات. حيث تبرز فروق جوهرية في التقييمات بين حملة شهادة الليسانس ونظرائهم من حملة الماجستير، مما يشير إلى تباين في الخبرات والتوقعات.

يُلاحظ أن العاملين الحاصلين على درجة الماجستير يظهرون تقييماً أكثر إيجابياً، حيث يعبر 80% منهم عن موافقتهم على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع الأزمات. في المقابل، يبدي حملة الليسانس موقفاً أكثر تشككاً، حيث يصل معدل عدم الموافقة بينهم إلى 58.7%. هذا التفاوت الكبير في وجهات النظر يعكس اختلافاً في المعايير المستخدمة لتقييم الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.

يعكس هذا التباين عدة عوامل مترابطة. المستوى التعليمي الأعلى غالباً ما يرتبط بفهم أعمق للعمليات التنظيمية المعقدة، مما يمكن الأفراد من تقدير آليات التكيف المؤسسي غير الظاهرة للعيان. كما أن المناصب الإدارية التي يشغلها عادةً الحاصلون على مؤهلات أعلى تمنحهم رؤية أشمل للاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة الأزمات.

يلعب الاختلاف في طبيعة المهام والمسؤوليات دوراً محورياً في تشكيل هذه التصورات. العاملون الأكثر تعليماً غالباً ما يشاركون في عمليات صنع القرار أو يكونون على اطلاع وثيق بها، بينما قد يقتصر دور الآخرين على التنفيذ الميداني دون إدراك كامل للسياق الاستراتيجي. هذا الفارق في درجة الإطلاع يسهم بشكل كبير في تكوين تقييمات متباينة لنفس الواقع المؤسسي.

تثير هذه النتائج أسئلة مهمة حول سبل تعزيز الفهم المشترك داخل المؤسسة. تطوير آليات تواصل أكثر فعالية يمكن أن يساعد في تقريب وجهات النظر بين مختلف الفئات التعليمية. كما أن تعزيز الشفافية في

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إيزي-

عرض العمليات الإدارية وتبسيط اللغة المستخدمة في شرح الاستراتيجيات قد يسهم في تكوين تصورات أكثر اتساقاً عبر المستويات التعليمية المختلفة.

الجدول رقم 09: يمثل علاقة جنس العامل بمدى توفير الموارد اللازمة لتسوية الأزمات

| المجموع | يتم توفير الموارد اللازمة لتسوية الأزمات بشكل سريع وفعال | | | |
|--------------|--|-------------|---------|------------|
| | غير موافق | موافق | | |
| 63 100.0% | 14 22.2% | 49 77.8% | ذكر | جنس العامل |
| 7 100.0% | 3 42.9% | 4 57.1% | أنثى | |
| 70 100.0% | 17 24.3% | 53 75.7% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

يكشف الجدول رقم (08) عن تباين في التصورات بين العاملين الذكور والإناث حول مدى توفير الموارد اللازمة لإدارة الأزمات. حيث تظهر النتائج أن الإناث أكثر تشككاً من زملائهم الذكور في قدرة المؤسسة على توفير الموارد بشكل سريع وفعال أثناء الأزمات.

تشير البيانات إلى أن 42.9% من العاملات الإناث غير موافقين على كفاية الموارد المقدمة، بينما تنخفض هذه النسبة إلى 22.2% بين العاملين الذكور. هذا التفاوت البالغ 20.7 نقطة مئوية يعكس فجوة جنسية واضحة في تقييم الموارد المتاحة لإدارة الأزمات.

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إيزي-

يمكن تفسير هذا التباين من خلال عدة عوامل مترابطة. العاملات الإناث غالباً ما يواجهن عقبات إضافية في الوصول إلى الموارد التنظيمية مقارنة بالزملاء الذكور، خاصة في المناصب القيادية. كما أن طبيعة المهام المسندة للإناث قد لا توفر لهن نفس مستوى الصلاحيات أو القدرة على حشد الموارد عند الحاجة.

تلعب ثقافة العمل السائدة دوراً مهماً في تشكيل هذه التصورات. البيئات التنظيمية التي تفتقر إلى المساواة الجندرية قد تخلق عوائق غير مرئية تحول دون وصول الإناث إلى الموارد بنفس السهولة التي يتمتع بها الذكور. هذا الواقع ينعكس في التقييمات الأكثر تشاؤماً لدى الإناث حول جاهزية المؤسسة للمواجهة الفعالة للأزمات.

قد يساهم توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة أيضاً في تعميق هذه الفجوة. إذا كانت الإناث معزولات عن مراكز صنع القرار المتعلقة بتخصيص الموارد، فمن الطبيعي أن يطورن تصوراً أكثر سلبية حول كفاية هذه الموارد عند وقوع الأزمات.

هذه النتائج تثير تساؤلات حول عدالة توزيع الموارد والصلاحيات داخل المؤسسة. الفجوة الجندرية في التقييم تشير إلى حاجة ماسة لمراجعة السياسات والممارسات التنظيمية لضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى الموارد، خاصة في المواقع الحرجة التي تتطلب استجابة سريعة وفعالة.

الجدول رقم 10: يمثل علاقة أقدمية العامل في المؤسسة باتخاذ القرارات في أوقات الأزمات

| المجموع | يتخذ القادة في المؤسسة القرارات في أوقات الأزمات | | | | | |
|--------------|--|----------------|------------|-------------|----------------|--------------------------|
| | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق | | |
| 21 100.0% | 1 4.8% | 1 4.8% | 4 19.0% | 15 71.4% | 1-5 سنوات | أقدمية العامل في المؤسسة |
| 31 100.0% | 3 9.7% | 3 9.7% | 4 12.9% | 21 67.7% | 5-10 سنوات | |
| 18 100.0% | 3 16.7% | 0 0.0% | 1 5.6% | 14 77.8% | 10 سنوات فأكثر | |

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

| | | | | | |
|--------|-------|------|-------|-------|---------|
| 70 | 7 | 4 | 9 | 50 | المجموع |
| 100.0% | 10.0% | 5.7% | 12.9% | 71.4% | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف البيانات عن صورة دقيقة لعلاقة العاملين بالقيادة أثناء الأزمات، حيث تبرز الفروق في التقييمات حسب سنوات الخبرة. العاملون ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) يُظهرون ثقة ملحوظة في القرارات القيادية، حيث يعبر 77.8% منهم عن موافقتهم، مع نسبة مرتفعة للموافقة القوية تصل إلى 16.7%. هذا الموقف الإيجابي ينبع من تراكم الخبرات والمعرفة الدقيقة بآليات العمل داخل المؤسسة، مما يمكنهم من تقدير التحديات التي تواجه صناعات القرار.

في الطرف المقابل، يبدي العاملون الأقل خبرة (1-5 سنوات) تحفظاً نسبياً، حيث تصل نسبة المعارضة بشدة بينهم إلى 19%، وهي الأعلى بين جميع الفئات. هذا التحفظ قد يعكس محدودية تعرضهم لسيناريوهات الأزمات المتكررة، أو ربما عدم اكتمال فهمهم للسياق التنظيمي الأوسع الذي تتخضع فيه القرارات للعديد من الاعتبارات المعقدة.

تتوسط هذه التقييمات فئة الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات)، التي تبدي موقفاً متوازناً إلى حد كبير. حيث يسجل 67.7% منهم موافقة على أداء القيادة، مع وجود نسبة معارضة معتدلة (12.9%). هذا الموقف الوسيط قد يعكس مرحلة انتقالية في النضج الوظيفي، حيث تبدأ الرؤية تتسع لفهم أعمق لتعقيدات الإدارة أثناء الأزمات، مع الاحتفاظ ببعض النظرة النقدية.

هذه التفاوتات في التقييمات تفتح الباب أمام تأملات مهمة حول سياسات التواصل الداخلي. فالفجوة بين تقييمات الأقدميات المختلفة تشير إلى حاجة ملحّة لتعزيز الشفافية في شرح القرارات الإدارية، وبناء جسور الفهم بين القيادة وكافة المستويات الوظيفية. كما تبرز أهمية برامج التوجيه والإرشاد التي تسهم في تسريع نضج الفهم التنظيمي لدى العاملين الجدد، وتقريب وجهات النظر بين مختلف أجيال المؤسسة الوظيفية.

الجدول رقم 11: يمثل علاقة المؤهل العلمي للعامل بتقييم الأزمات بعد انتهائها

| | |
|---------|---|
| المجموع | يتم تقييم الأزمات بعد انتهائها للاستفادة من الأخطاء |
|---------|---|

| | غير موافق | موافق بشدة | موافق | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|----------------------|
| 46 100.0% | 0 0.0% | 32 69.6% | 14 30.4% | ثانوي أو أقل | المؤهل العلمي للعامل |
| 19 100.0% | 14 73.7% | 0 0.0% | 5 26.3% | ليسانس | |
| 5 100.0% | 0 0.0% | 2 40.0% | 3 60.0% | ماستر | |
| 70 100.0% | 14 20.0% | 34 48.6% | 22 31.4% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف البيانات عن اختلافات واضحة في تقييمات العاملين لعمليات تقييم الأزمات بعد انتهائها حسب منهم عن موافقة 73.7% مستوياتهم التعليمية. حيث يظهر حملة الماجستير موقفاً إيجابياً ملحوظاً، إذ يعبر قوية على أن المؤسسة تقوم بتقييم الأزمات للاستفادة من الأخطاء. بينما يقتصر تقييم حملة الليسانس على موافقة نسبتها 69.6% دون أي موافقة قوية، فيما تظهر الفئة ذات التعليم الأقل تناقضاً في التقييمات.

يعكس هذا التباين عدة عوامل جوهرية. المستوى التعليمي المتقدم يزود العاملين بأدوات تحليلية تمكنهم من إدراك عمليات التقييم الرسمية وغير الرسمية التي قد تخفى عن الآخرين. كما أن المناصب التي يشغلها عادة الحاصلون على مؤهلات أعلى تتيح لهم مشاركة أوسع في جلسات تقييم الأزمات، مما يعزز ثقتهم في هذه العمليات.

تلعب ثقافة التعلم المؤسسي دوراً محورياً في تشكيل هذه التصورات. الأفراد الأكثر تعليماً غالباً ما يتبنون فلسفة التعلم من الأخطاء، مما يجعلهم أكثر تقديراً لمحاولات التقييم حتى عندما تكون غير كاملة. بينما قد يركز الآخرون أكثر على النتائج المباشرة بدلاً من عمليات التحسين المستمر.

هذه النتائج تثير تساؤلات حول سبل تعميم ثقافة التعلم من الأزمات عبر كافة المستويات التعليمية. تطوير آليات تقييم أكثر شفافية وإشراكاً، مع تبسيط اللغة المستخدمة في عرض النتائج، قد يساهم في تعزيز الفهم

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

المشترك لأهمية هذه العمليات. كما تشير إلى ضرورة تكييف أساليب التقييم لتكون أكثر شمولاً وقدرة على استيعاب مختلف المستويات المعرفية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: يمثل علاقة جنس العامل بالتدريب الدوري على كيفية التعامل مع الأزمات

| المجموع | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على كيفية التعامل مع الأزمات | | | | المجموع |
|--------------|---|-------------|-------------|-------------|---------|
| | محايد | غير موافق | موافق بشدة | موافق | |
| 63 100.0% | 7 11.1% | 12 19.0% | 18 28.6% | 26 41.3% | ذكر |
| 7 100.0% | 4 57.1% | 0 0.0% | 0 0.0% | 3 42.9% | أنثى |
| 70 100.0% | 11 15.7% | 12 17.1% | 18 25.7% | 29 41.4% | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف البيانات عن وجود فجوة واضحة بين العاملين الذكور والإناث في تقييمهم لبرامج التدريب الدوري على إدارة الأزمات. حيث يظهر الذكور تقييماً أكثر إيجابية، إذ يعبر 69.9% منهم عن موافقتهم على كفاءة هذه البرامج، بما في ذلك 28.6% يبدون موافقة قوية. في المقابل، تبدي الإناث موقفاً أكثر تحفظاً، حيث تقتصر نسبة الموافقة بينهن على 42.9% فقط، مع غياب تام للموافقة القوية وارتفاع نسبة المعارضة إلى 57.1%.

يعكس هذا التباين تحديات مؤسسية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب. المحتوى التدريبي الحالي يبدو أكثر ملاءمة لاحتياجات العاملين الذكور، بينما يفشل في تلبية متطلبات العاملات الإناث. كما تشير النتائج إلى وجود قصور في آليات اختيار المشاركين في البرامج التدريبية، حيث قد تحظى الإناث بفرص أقل للالتحاق بالتدريبات المتخصصة أو ذات الجودة العالية.

ثقافة العمل السائدة في المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تفسير هذه الفجوة. البيئة التنظيمية التي لا تراعي التنوع الجندي قد تخلق حواجز غير مرئية تحول دون مشاركة الإناث الفعالة في برامج التطوير المهني. كما

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إلزي-

أن طبيعة التوقيعات والمنهجيات المتبعة في التدريبات قد لا تأخذ في الاعتبار التزامات العاملات خارج نطاق العمل.

بناء على هذه النتائج يمكن القول أنه يجب على المؤسسة إلى إعادة النظر في سياساتها التدريبية بشكل جوهري. تطوير برامج تدريبية مراعية للفروق الجندرية، وتحسين آليات اختيار المشاركين، وضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى التدريبات المتخصصة، كلها خطوات ضرورية لسد هذه الفجوة. كما يتعين تعزيز الشفافية في التواصل حول أهداف ومحتوى البرامج التدريبية، لضمان مشاركة أوسع من كافة فئات العاملين.

من ناحية أخرى، يشير ارتفاع نسبة المحايدون (15.7% إجمالاً) إلى وجود مجال لتحسين التواصل حول أهداف ومحتوى البرامج التدريبية. هذا الأمر يتطلب مراجعة شاملة لاستراتيجيات التدريب، مع التركيز على ضمان شموليتها وملاءمتها لكافة فئات العاملين بغض النظر عن الجنس.

الجدول رقم 1: يمثل علاقة المنصب الوظيفي للعامل باهتمام المؤسسة بتعزيز التعاون بين الفريق في أوقات الأزمات

| المجموع | تهتم المؤسسة بتعزيز التعاون بين الفريق في أوقات الأزمات لتحقيق الحلول الفعالة | | | | |
|--------------|---|------------|-------------|-------------|-----------------------|
| | غير موافق | موافق بشدة | موافق | | |
| 13 100.0% | 2 15.4% | 0 0.0% | 11 84.6% | موظف اداري | المنصب الوظيفي للعامل |
| 57 100.0% | 6 10.5% | 9 15.8% | 42 73.7% | عامل ميداني | |
| 70 100.0% | 8 11.4% | 9 12.9% | 53 75.7% | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب قالي احمد عبد العزيز وبلعراقب سمير عن طريق الاستبيان

تكشف البيانات عن أزمة عميقة في ثقافة العمل التعاوني أثناء المواقف الطارئة، حيث يظهر 75.7% من العاملين تشككاً صريحاً في جدية المؤسسة تجاه تعزيز التعاون بين الفرق. هذه الصورة القاتمة تتفاقم بين العاملين الميدانيين، الذين يسجلون نسبة رفض صادمة تبلغ 84.6%، مع غياب تام لأي موافقة قوية بينهم، مما يعكس فجوة خطيرة بين السياسات المعلنة والممارسات الفعلية على الأرض.

تتجلى مظاهر هذه الأزمة في عدة مستويات. على الصعيد العملي، يبدو أن آليات التنسيق بين الإدارات والأقسام تنهار عند أول اختبار حقيقي، تاركة العاملين الميدانيين يواجهون العاصفة بمفردهم. أما على المستوى الاستراتيجي، فإن غياب الرؤية الموحدة والقيادة الفعالة أثناء الأزمات يحول دون تحقيق التكامل المطلوب بين مختلف المستويات الوظيفية.

تشير النتائج الى تناقض صارخ بين الخطاب الإداري والواقع الميداني. فبينما تروج المؤسسة لثقافة العمل الجماعي، يجد العاملون على الأرض أنفسهم أمام أنظمة جامدة، وهو ما يفسر الارتفاع غير المسبوق في نسب الرفض. هذا الانفصام التنظيمي لا يهدد فقط كفاءة إدارة الأزمات، بل يضعف بشكل خطير الروح المعنوية والثقة في القيادة.

في سياق هذه الأزمة، تبرز الحاجة الملحة لإجراءات تحويلية تتجاوز الترفيع السطحي. يتعين على المؤسسة إطلاق حوار تنظيمي جاد يشمل جميع المستويات، وإعادة تصميم عمليات التنسيق أثناء الطوارئ، وبناء أنظمة دعم حقيقية للفرق العاملة تحت الضغط. كما يجب تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة التعاون، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت.

هذه التحديات ليست تقنية فحسب، بل هي في جوهرها أزمة ثقافية وقيمية. إن معالجتها تتطلب شجاعة إدارية للاعتراف بالفجوات، وإرادة حقيقية لتغيير المناخ التنظيمي السائد. فقط من خلال مواجهة هذه الحقائق المؤلمة يمكن للمؤسسة أن تبني مناعة حقيقية ضد الأزمات، وتحول العمل الجماعي من شعارات جوفاء إلى ممارسات يومية ملموسة.

الاستنتاج العام للدراسة:

تمثل مؤسسة الكهرباء والغاز ركيزة أساسية في منظومة الطاقة الوطنية، حيث تتمتع بعدة مميزات إيجابية فمن الناحية التنظيمية، تمتلك المؤسسة بنية تحتية متطورة وشبكة واسعة من الكوادر. تستحق الإشادة المؤهلة، مع وجود سياسات وإجراءات رسمية لإدارة الأزمات. كما تظهر المؤسسة التزاماً واضحاً بتطوير

كوادرها من خلال برامج التدريب المستمر، وتتمتع بانتشار جغرافي واسع يمكنها من الاستجابة السريعة للطوارئ في مختلف المناطق.

لكن رغم ذلك تكشف الدراسة عن واقع مؤسسي معقد في مجال إدارة الأزمات داخل مؤسسة الكهرباء والغاز، حيث تشابك عدة تحديات هيكلية وثقافية. في صلب هذه التحديات تبرز أزمة ثقة عميقة بين المستويات القيادية والتنفيذية في المؤسسة، تظهر جلياً في التباين الكبير بين تصورات العاملين حسب مواقعهم الوظيفية وخبراتهم. فبينما تبدو القيادة واثقة من أدائها، يعبر الميدانيون عن تشكك صريح في فعالية آليات التعامل مع الأزمات.

تتجلى إشكالية التواصل المؤسسي في الفجوة الواضحة بين السياسات المعلنة والممارسات الفعلية. فمع وجود خطط رسمية لإدارة الأزمات، يفتقد العاملون الميدانيون إلى الأدوات والإرشادات العملية الكافية. هذا الانفصام بين المركز والفروع يخلق بيئة عمل مشحونة بالشكوك، خاصة عند مواجهة المواقف الطارئة.

على الصعيد التنظيمي، تكشف النتائج عن ضعف مزمن في التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة. حيث تسود العزلة الوظيفية بدلاً من التنسيق الفعال أثناء الأزمات، مما يحول دون تكامل الجهود ويضعف الاستجابة المؤسسية في الأوقات الحرجة.

في الجانب البشري، تبرز مشكلة التدريب كعقبة رئيسية، حيث تفتقد البرامج الحالية إلى الشمولية كما أن أنظمة تقييم الأداء تظل قاصرة عن قياس الواقعية، ولا تراعي الفروق الفردية بين العاملين. الجوانب النوعية للتعامل مع الطوارئ.

ختاماً، تشير هذه النتائج إلى أن التحديات القائمة لا تنفي المميزات الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسة، بل تحتم استثمار هذه الإيجابيات لبناء نظام متكامل لإدارة الأزمات. النجاح في هذه المهمة يتطلب تحولاً ثقافياً حقيقياً يعزز الثقة المتبادلة والشفافية والتعاون بين جميع المستويات، وهو ما يمكن المؤسسة من تحويل التحديات إلى فرص حقيقية للتطوير والتميز في أدائها.

التوصيات العملية:

1. تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات:

- إعداد خطط أزمات واضحة ومفصلة لكل إدارة

- تنظيم حلقات دراسية شهرية لمراجعة الخطط وتحديثها

- إنشاء غرفة عمليات مشتركة تضم ممثلين عن جميع المستويات الوظيفية

2. تعزيز ثقافة التعاون المؤسسي:

- إطلاق برنامج "فرق الأزمات المتكاملة" يضم موظفين من مختلف التخصصات

- تنظيم تمارين محاكاة للأزمات بشكل دوري (كل 3 أشهر)

- تطبيق نظام "المرشد الزميل" لدمج الخبرات بين الأقدميين والجدد

3. تحسين برامج التدريب والتأهيل:

- تصميم مسارات تدريبية مخصصة حسب المنصب والمؤهل العلمي

- إدراج مهارات العمل تحت الضغط في جميع برامج التدريب

- تخصيص 20% من وقت التدريب لحالات عملية من واقع المؤسسة

4. تعزيز الشفافية والتواصل:

- إصدار نشرة شهرية بتحديثات خطط إدارة الأزمات

- عقد جلسات حوارية مفتوحة بين القيادة والعاملين

- إنشاء منصة رقمية لنشر الدروس المستفادة من كل أزمة

5. تطوير آليات التقييم والمتابعة:

(لقياس جودة التعامل مع الأزمات-KPIs- إنشاء مؤشرات أداء رئيسية)

- إجراء تقييم 360 درجة لكفاءة القيادة أثناء الأزمات

- ربط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء أثناء الطوارئ

الجانب التطبيقي: الدراسة التطبيقية دراسة لعينة من موظفي شركة الكهرباء والغاز -إيزي-

هذه التوصيات تشكل حزمة متكاملة قابلة للتطبيق على مراحل، مع إمكانية قياس تأثير كل مرحلة عبر مؤشرات الأداء المحددة. نجاح هذه الخطة يتطلب التزاماً من أعلى مستوى قيادي وتخصيص الموارد الكافية لتنفيذها

خلاصة الفصل:

أظهرت الدراسة الميدانية التي أجريتها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية اليزي أن هذه المؤسسة تفتقر إلى اهتمام خاص بإدارة الأزمات، مما أدى إلى تشتت الجهود في معالجة الأزمات التي يواجهها كل قسم بشكل منفصل.

يمكننا من خلال ذلك استنتاج أن المؤسسة تفتقر إلى ثقافة إدارة الأزمات كمنهج علمي ومنهجي يعتمد على أسس واستراتيجيات مرحلية تُستخدم في تحليل الأزمات، بهدف تحسين ودعم القرارات أثناء حدوث أزمات ومخاطر معينة.

الخاتمة

الخاتمة:

أصبحت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات اليوم تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في مختلف المجالات، مما زاد من مستوى المخاطر وعدم اليقين بسبب الظواهر المتعددة التي قد تواجهها. هذا الوضع جعل التخطيط للمستقبل أمراً معقداً وصعباً، مما أدى إلى مواجهة المؤسسات لأزمات ومشكلات متنوعة تؤثر على استمراريتها وتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية. لذا، يتعين على المؤسسات إنشاء إدارة متخصصة للتعامل مع هذه الأزمات وإدارتها وفقاً لأسس واستراتيجيات علمية منهجية. إن تحقيق النجاح وتقليل الخسائر المادية والبشرية يعد من الأسباب الرئيسية لإنشاء هذه الإدارة.

لذلك، من الضروري وجود إدارة أزمات تكون المركز الرئيسي للتخطيط والتعامل مع الأزمات والمشكلات التي تواجهها المؤسسات. يهدف هذا النوع من الإدارة إلى التنبؤ بكل المتغيرات والأزمات والتحديات المستقبلية، ثم إعداد خطط واستراتيجيات لمواجهتها. كما تسعى إلى إيجاد طرق فعالة للتعامل مع هذه الأزمات، مما يمكن المؤسسة من تفادي المخاطر ويضمن استقرارها في ظل الظروف الصعبة. يتطلب ذلك تجنيد جميع موارد المؤسسة للتكيف مع أي تغير أو تحرك في مواجهة الأزمات المحيطة بها.

مع تطوير أساليب وإجراءات إدارة الأزمات يتطلب إنشاء قاعدة تكنولوجية تعتمد على نظم المعلومات المتطورة، بالإضافة إلى تطوير برامج تستخدم في توقع الأزمات والتنبؤ بها. هذا سيساهم بشكل مباشر في تعزيز الفعالية في التعامل مع مختلف الأزمات.

قائمة المصادر والمراجع

1. إسماعيل عبد الفتاح، (2001)، إدارة الصراعات والأزمات الدولية، 01، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع.
2. بلال خلف السكانية، (2010)، دراسات إدارية معاصرة، ط01، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. حسن عماد مكاوي، (1997)، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، القاهرة.
4. خالد عبد الوهاب الهديين، (2013)، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. رجب عبد الحميد، (2008)، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، د ط، دابان : دار أبو المجد للطباعة.
6. زيد منير عبري، (2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
7. سلطي عريفج، سامي سلطي عريفج، (د س)، "الجامعة و البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5.
8. السيد عليوة، (1989)، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 01، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع، 2005.
9. صامويل هيز، وليم توماس، (د س)، تر، سامي هاشم، تولى القيادة، 02، بيروت : المؤسسة العربية للنشر والتوزيع .
10. ظاهر محمود كلادة، (1997م)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دط، عمان : دار زهران للطباعة والنشر.
11. عبد الرحمان بن إبراهيم الضحيان، (1985)، الإدارة والحكم في الإسلام، د ط، أبها : دار العلم للطباعة والنشر.
12. عبد الرحمان محمد العيسوي، (2008)، إستراتيجية القيادة العسكرية، 01، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.
13. عبد الرزاق الدليمي، (2015)، علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
14. عزات كريم العدوان، (2013)، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، 01، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

15. قصي محبوبة، (2010)، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ 01، بيروت : الأهلية للنشر والتوزيع .
16. ماجد سلام الهدمي، حاسم محمد، (2008)، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية، د ط، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
17. محمد السيد وكيل، (2002)، جولة تاريخية في عصر الخلفاء الراشدين، 05، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع .
18. محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل، (2000)، لسان العرب، المجلد 12، ط 1، بيروت : دار صادر.
19. محمد حسنين العجمي، (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، 01، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
20. محمد صلاح سالم، (2005)، إدارة الأزمات والكوارث، ط 01، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.
21. محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، 02، حدة : مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.
22. محمد فؤاد عبد الباقي، (1984)، المعجم المفهرس الألفاظ القرآن الكريم، اسطنبول : المكتبة الإسلامية.
23. محمد نصر مهنا، (2004)، إدارة الأزمات، دل، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
24. مدحت أبو النصر، (2013)، قادة المستقبل، 03، القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
25. نجم العزاوي، (2009)، " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة "، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
26. نجم عبود نجم، (2010)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
27. نواف كمان، (2009)، القيادة الإدارية 010، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

المذكرات:

1. جميل أحمد الجويد، (2011)، (دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية الفترة 2005-2010م)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية.
2. خالد للعيش، (2010)، دور القيادة في إدارة الأزمات، منكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

3. سامية خميس أبو نداء، (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
4. سميرة عميش، (2006)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
5. الصالح جيلح، (2006)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر.

المجلات:

1. سميرة صالح، (2022)، دور نظام تكنولوجيا المعلومات (progres) في تحسين جودة الخدمات بجامعة قاصدي مرباح وبمديرية الخدمات الجامعية، ورقلة، الجزائر.
2. عادل صادق محمد، (2001)، دور الصحافة المصرية في إدارة الأزمات"، دراسة مسحية على أزمة 11 سبتمبر 2001 .
3. فيصل أحمد عابد شعبي، (2004)، الإدارة العامة في العهد النبوي : المفهوم والنشأة والمهام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي اليزي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
استبيان
إخوتي الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بجملة من المعلومات، قصد إنجاز تقرير ، بشعبة العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الموسوم تحت عنوان:

" دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية "

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة آراء موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في ولاية ايليزي فيشرفنا أن تتكرموا بالإجابة على هذا الاستبيان بشكل دقيق، فكل إجاباتكم تبقى سرية في إطار البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم معنا، شكرا.

الأستاذ المشرف:

- د مسعودي علي

أسماء الطلبة:

- قالي أحمد عبد العزيز

- بلعراقب سمير

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: اقل من 20 من 20 إلى 30 من 30-40 40 فما فوق

المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ليسانس ماجستير دراسات عليا

المنصب الوظيفي: موظف إداري عامل ميداني منصب آخر

سنوات الأقدمية: 1-5 سنوات 5-10 سنوات من 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: المهارات القيادية

إذا كان الإجابة بنعم ضع علامة (X) في المكان المناسب

| الرقم | العبارة | المحور الأول : المهارات القيادية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | البعد الأول : السلوك القيادي | | | | | |
| 01 | يتحلى القادة في المؤسسة بالنزاهة و الشفافية في تعاملهم مع الموظفين | | | | | | |
| 02 | يتمتع القادة في المؤسسة بإهتمام الى اراء ومقترحات الموظفين | | | | | | |
| 03 | يظهر القادة القدرة على تحفيز الفريق وتحقيق روح المبادرة | | | | | | |
| 04 | يتصرف القادة كقدوة حسنة في التصرف مع الموظفين | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|--|----|
| | | | | | يتعامل القادة مع التحديات و الازمات بهدوء وحكمة دون التسرع في اتخاذ القرارات | 05 |
| | | | | | البعد الثاني :ممارسات السلوك القيادي | |
| | | | | | يحرص القادة على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة | 01 |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| | | | | | يظهر القادة القدرة على حل النزاعات بين الموظفين بطريقة بناءة | 02 |
| | | | | | يدعم القادة التطوير المهني و التدريب المستمر للموظفين | 03 |
| | | | | | يتعامل القادة بعدل وإنصاف مع جميع أفراد الفريق دون تمييز | 04 |
| | | | | | يحدد القادة الأهداف بوضوح و توجيه الفريق نحو تحقيقها | 05 |
| | | | | | يهتم القادة بمتابعة أداء الموظفين و تقديم الملاحظات البناءة بشكل مستمر | 06 |
| | | | | | يظهر القادة القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة | 07 |
| | | | | | المحور الثاني : إدارة الأزمات داخل المؤسسة | |
| | | | | | تمتلك المؤسسة خطة واضحة و محددة لادارة الازمات | 01 |
| | | | | | يتم إعلام الموظفين في الوقت المناسب عن أي ازمة قد تؤثر على سير العمل | 02 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تتمتع المؤسسة بقدرة على التكيف السريع مع الازمات الطارئة | 03 |
| | | | | | يتم توفير الوارد اللازمة لتسوية الازمات بشكل سريع و فعال | 04 |
| | | | | | يتخذ القادة في المؤسسة القرارات في أوقات الازمات | 05 |
| | | | | | يتم تقييم الازمات بعد انتهائها للإستفادة من الأخطاء | 06 |
| | | | | | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على كيفية التعامل مع الازمات | 07 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بتعزيز التعاون بين الفريق في أوقات الازمات لتحقيق الحلول الفعالة | 08 |

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 63 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| أنثى | 7 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنة 20 من أقل | 5 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| سنة 30 الى 20 من | 20 | 28.6 | 28.6 | 35.7 |
| سنة 40 الى 30 من | 45 | 64.3 | 64.3 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل أو ثانوي | 46 | 65.7 | 65.7 | 65.7 |
| ليسانس | 19 | 27.1 | 27.1 | 92.9 |
| ماستر | 5 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اداري موظف | 13 | 18.6 | 18.6 | 18.6 |
| ميداني عامل | 57 | 81.4 | 81.4 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5-1 | 21 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | سنوات 10-5 | 31 | 44.3 | 44.3 | 74.3 |
| | فأكثر سنوات 10 | 18 | 25.7 | 25.7 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

نزاهة وشفافية القادة في التعامل مع الموظفين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 32 | 45.7 | 45.7 | 45.7 |
| | بشدة موافق | 22 | 31.4 | 31.4 | 77.1 |
| | موافق غير | 10 | 14.3 | 14.3 | 91.4 |
| | بشدة موافق غير | 2 | 2.9 | 2.9 | 94.3 |
| | محايد | 4 | 5.7 | 5.7 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

اهتمام القادة في المؤسسة بآراء ومقترحات الموظفين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 8 | 11.4 | 11.4 | 11.4 |
| | بشدة موافق | 42 | 60.0 | 60.0 | 71.4 |
| | موافق غير | 5 | 7.1 | 7.1 | 78.6 |
| | بشدة موافق غير | 2 | 2.9 | 2.9 | 81.4 |
| | محايد | 13 | 18.6 | 18.6 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

قدرة القادة على تحفيز الفريق وتعزيز روح المبادرة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 27 | 38.6 | 38.6 | 38.6 |
| | بشدة موافق | 33 | 47.1 | 47.1 | 85.7 |
| | موافق غير | 6 | 8.6 | 8.6 | 94.3 |
| | محايد | 4 | 5.7 | 5.7 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تصرف القادة كقدوة حسنة في تعاملهم مع الموظفين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 47 | 67.1 | 67.1 | 67.1 |
| | بشدة موافق | 16 | 22.9 | 22.9 | 90.0 |
| | موافق غير | 7 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تعامل القادة مع التحديات والأزمات بهدوء وحكمة دون التسرع في اتخاذ القرارات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 26 | 37.1 | 37.1 | 37.1 |
| | بشدة موافق | 32 | 45.7 | 45.7 | 82.9 |
| | موافق غير | 12 | 17.1 | 17.1 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

قدرة القادة على حل النزاعات بين الموظفين بطريقة بناءة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 32 | 45.7 | 45.7 | 45.7 |
| | بشدة موافق | 21 | 30.0 | 30.0 | 75.7 |
| | موافق غير | 17 | 24.3 | 24.3 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

دعم القادة للتطوير المهني والتدريب المستمر للموظفين

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق | 35 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| بشدة موافق | 26 | 37.1 | 37.1 | 87.1 |
| موافق غير | 9 | 12.9 | 12.9 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تعامل القادة بعدل وإنصاف مع جميع أفراد الفريق دون تمييز

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق | 25 | 35.7 | 35.7 | 35.7 |
| بشدة موافق | 27 | 38.6 | 38.6 | 74.3 |
| موافق غير | 18 | 25.7 | 25.7 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تحديد القادة للأهداف بوضوح وتوجيه الفريق نحو تحقيقها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق | 46 | 65.7 | 65.7 | 65.7 |
| بشدة موافق | 9 | 12.9 | 12.9 | 78.6 |
| موافق غير | 10 | 14.3 | 14.3 | 92.9 |
| محايد | 5 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

اهتمام القادة بمتابعة أداء الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة بشكل مستمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق | 50 | 71.4 | 71.4 | 71.4 |
| بشدة موافق | 10 | 14.3 | 14.3 | 85.7 |
| موافق غير | 10 | 14.3 | 14.3 | 100.0 |
| Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |

قدرة القادة على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 59 | 84.3 | 84.3 | 84.3 |
| | موافق غير | 11 | 15.7 | 15.7 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

امتلاك المؤسسة لخطة واضحة ومحددة لإدارة الأزمات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 58 | 82.9 | 82.9 | 82.9 |
| | موافق غير | 2 | 2.9 | 2.9 | 85.7 |
| | بشدة موافق غير | 4 | 5.7 | 5.7 | 91.4 |
| | محايد | 6 | 8.6 | 8.6 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

إعلام الموظفين في الوقت المناسب عن أي أزمة قد تؤثر على سير العمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 39 | 55.7 | 55.7 | 55.7 |
| | بشدة موافق | 20 | 28.6 | 28.6 | 84.3 |
| | موافق غير | 11 | 15.7 | 15.7 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تمتع المؤسسة بقدرة على التكيف السريع مع الأزمات الطارئة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 44 | 62.9 | 62.9 | 62.9 |
| | بشدة موافق | 16 | 22.9 | 22.9 | 85.7 |
| | موافق غير | 10 | 14.3 | 14.3 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

توفير الموارد اللازمة لتسوية الأزمات بسرعة وفعالية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 53 | 75.7 | 75.7 | 75.7 |
| | موافق غير | 17 | 24.3 | 24.3 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تخاذ القادة في المؤسسة للقرارات خلال الأزمات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 50 | 71.4 | 71.4 | 71.4 |
| | موافق غير | 9 | 12.9 | 12.9 | 84.3 |
| | بشدة موافق غير | 4 | 5.7 | 5.7 | 90.0 |
| | محايد | 7 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تقييم الأزمات بعد انتهائها للاستفادة من الدروس المستفادة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 22 | 31.4 | 31.4 | 31.4 |
| | بشدة موافق | 34 | 48.6 | 48.6 | 80.0 |
| | موافق غير | 14 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

تدريب الموظفين بشكل دوري على كيفية التعامل مع الأزمات

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 29 | 41.4 | 41.4 | 41.4 |
| | بشدة موافق | 18 | 25.7 | 25.7 | 67.1 |
| | موافق غير | 12 | 17.1 | 17.1 | 84.3 |
| | محايد | 11 | 15.7 | 15.7 | 100.0 |
| Total | | 70 | 100.0 | 100.0 | |

اهتمام المؤسسة بتعزيز التعاون بين الفريق في أوقات الأزمات لتحقيق الحلول الفعالة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|------------------|--------------------|
| Valid | موافق | 53 | 75.7 | 75.7 | 75.7 |
| | بشدة موافق | 9 | 12.9 | 12.9 | 88.6 |
| | موافق غير | 8 | 11.4 | 11.4 | 100.0 |
| | Total | 70 | 100.0 | 100.0 | |