

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د/ محمد قريشي

من إعداد الطالب (ة):

- عبد الرحمان أقطي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر ب-	- عواطف سليمان
بسكرة	مقرا	أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	أستاذ	- سهام موسي

الموسم الجامعي 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د/ محمد قريشي

من إعداد الطالب (ة):

- عبد الرحمان أقطي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	- عواطف سليمان
بسكرة	مقرا	أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	أستاذ	- سهام موسي

الموسم الجامعي 2022-2023

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، أحمده سبحانه وأثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على معلم الناس الخير،

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد . . .

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي . . .

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي .

إلى من تشاركتني أفراحي وآساتي إلى نبع العطف والحنان .

إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود .

أمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة .

إلى الذي لم يخل عليّ بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي .

أبي العزيز

اللهم أعني على برهما وارزقني رضاهما، وأجزل لهما الخير والمغفرة يا كريم يا ودود .

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة، إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي الطيبين الذين كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى كافة أساتذتي الأفاضل والفضليات الذين لم يتوانوا في مديد العون لي

إليكم جميعاً هذا البحث المتواضع .

عبد الرحمن ...

شكر و عرفان

الحمد لله المتفضل بالجدود و الإحسان، والمنعم على عباده بنعم لا يحصيها العد و الحسين،
وأشهد أن لا إله إلا الله الذي علم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على محمد الرحمة
المهداة ، والنعمة المسداة والسراج المنير، أما بعد:

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "خيرُ الناسِ أنفعهم للنَّاسِ"

ويقول الشاعر: "يا من لهم فضلٌ علينا سابقٌ *** شكراً لكم حقُّ علينا أوجبُ"

فمن لا يشكر النافعين من الناس فليس لله حاجة لشكره، لهذا فإنني أقدم الشكر وأعترف
بالفضل لذويه: للأستاذ الدكتور /"محمد فريشي" المشرف على هذه المذكرة، والذي كان له
فضل الإرشاد والتوجيه الذي تميز بالتواصل الأخوي والعطاء الأكاديمي، وأعطى من وقته
وجهد الثمين ما يرسم قدوة للآخرين...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور/"عبد السميع رويبة" الذي لطالما نصائح
كانت منبرا لي، وسبيلا ينير دربي. إزاء المذكرة أو غيره من المواضيع المفعمة بالبحث
العلمي، فجزاه الله كل خير وبارك الله في عمره وعلمه، وله مني كل التقدير والاحترام.
وبشكرٍ خاصٍ للأستاذة الفاضلة/"فوزية شيعوب" على مساعدتها القيمة ونصائحها السديدة
ودعمها المتواصل، جزاها الله كل خير.

والشكرُ موصولٌ إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كلُّ باسمه وجميلٍ وسمه على تفضُّلهم
بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع وتقييمه.

كذلك نتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارات وموظفي مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-
بسكرة-

علاوة إلى ذلك جزيلُ الشكر إلى كل من مدَّ لنا يدَ المساعدة وسأهم معنا فيما واجهنا من
صعوباتٍ جمّة.

الطالب: عبد الرحمن آقطي.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر المهارات القيادية لدى إطارات مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- وكذا مستوى إدارتها للأزمات، بالإضافة إلى معرفة أثر المهارات القيادية بأبعادها المختلفة على إدارة الأزمات. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع إطارات مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- والبالغ عددهم (67) موظف وموظفة، فقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60)، حيث وُزعت الاستبانة عليهم جميعًا من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعالجة هذا البحث بغية الوصول إلى نتائج الدراسة، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، تحليل الانحدار المتعدد... الخ.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى توفر المهارات القيادية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة - جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، كما أن مستوى إدارة الأزمات بها جاء متوسطًا، علاوةً إلى ذلك، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة على إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة- وهذا ما يعكس وجود (30.3%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في مستوى توفر المهارات القيادية للمؤسسة محل الدراسة.

خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: العمل على توعية القادة بضرورة تنمية المهارات القيادية وتبنيها ضمن المؤسسة محل الدراسة من قبل الإدارة العليا، مع ضرورة العمل على إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات، تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة، كما ينبغي أيضًا تلبية رغبات ومتطلبات القادة بالشكل الذي يساعدهم في عملية إتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: مهارات قيادية، مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات فكرية، مهارات إنسانية، مهارات تنظيمية، إدارة الأزمات.

Abstract

Abstract:

The purpose of this study was to identify the extent of leadership skills availability among the administrative staff of the Baraka Zriba El Wadi flour mills establishment in Biskra, as well as the level of its crisis management. In addition, the study aimed to determine the impact of leadership skills, in their various dimensions, on crisis management. The study population consisted of all the administrative executives of the Baraka Zriba El Wadi flour mills establishment in Biskra, comprising (67) employees. A simple random sample of (70) participants was chosen, and the questionnaire was distributed to all of them through several field visits. The study collected (50) questionnaires that are valid for the analytical purposes, based on the descriptive method, in order to reach the study results. Several statistical methods were used, including descriptive statistical measures (mean, standard deviation), and multiple regression analysis, among others.

The study found several results, the most important of which are that the level of leadership skills availability at the Baraka Zriba El Wadi flour mills establishment in Biskra was high according to the study measures, whereas the level of crisis management was moderate. Furthermore, there was a statistically significant impact of leadership skills, in their various dimensions, on crisis management in the Baraka establishment.

The study concluded with several recommendations, including raising awareness among leaders about the need to develop and adopt leadership skills within the establishment. It is also necessary to establish an independent crisis management unit within the establishment, which follows senior management in its decisions and is directly responsible for addressing potential crises. Additionally, leaders' requirements should be met to help them make decisions.

Key words: leadership skills, self-management skills, technical skills, intellectual skills, .soft skills, organizational skills, crisis management

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
-	صفحة الواجهة
-	ورقة بيضاء
-	نسخة من صفحة الواجهة
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
أ	ملخص الدراسة
ب	Abstract
ج-هـ	فهرس المحتويات
هـ-و	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
1	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	تمهيد
3	I-1 إشكالية الدراسة
15-4	I-2 الدراسات السابقة
18-16	I-3 نموذج الدراسة
19-18	I-4 فرضيات الدراسة
21-20	I-5 التوضع الإستمولوجي
21	I-6 تصميم الدراسة
22	I-7 أهداف و أهمية الدراسة
23	I-8 هيكل الدراسة
24	خلاصة
	الفصل الثاني: إدارة الأزمات - تأطير نظري-
25	تمهيد
34-26	II-1 ماهية إدارة الأزمات
31-26	II-1-1 مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها
33-31	II-1-2 مراحل إدارة الأزمات
33	II-1-3 أبعاد إدارة الأزمات
34	II-1-4 أهداف إدارة الأزمات

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

36-34	II-2 أساسيات إدارة الأزمات
35-34	II-2-1 متطلبات إدارة الأزمات
36-35	II-2-2 المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات
36	II-2-3 الإجراءات اللازمة لإدارة الأزمات
39-36	II-3 إستراتيجيات نجاح إدارة الأزمات ومعوقاتها
38-36	II-3-1 الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات
39-38	II-3-2 الاستراتيجيات المؤدية لنجاح إدارة الأزمات
39	II-3-3 معوقات إدارة الأزمات
39	خلاصة
الفصل الثالث: المهارات القيادية	
40	تمهيد
41	III-1 مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية
43-41	III-1-1 مفهوم المهارات القيادية
44-43	III-1-2 خصائص المهارات القيادية
45-44	III-1-3 أهمية المهارات القيادية وأهدافها
51-45	III-2 أساسيات المهارات القيادية
48-46	III-2-1 أنواع المهارات القيادية وإعتبارات تصنيفها
51-48	III-2-2 متطلبات المهارات القيادية وأساليب تنميتها
51	III-2-3 أبعاد المهارات القيادية
53-52	III-3 معوقات المهارات القيادية وإستراتيجيات تنميتها
52	III-3-1 معوقات المهارات القيادية
53-52	III-3-2 إستراتيجيات تنمية المهارات القيادية
55-53	III-4 علاقة المهارات القيادية بإدارة الأزمات
54-53	III-4-1 المهارات الفكرية " الإدراكية " وأثرها على إدارة الأزمات
54	III-4-2 المهارات الإنسانية " التفاعلية " وأثرها على إدارة الأزمات
54	III-4-3 المهارات الفنية " التقنية " وأثرها على إدارة الأزمات
54	III-4-4 المهارات الذاتية " الشخصية " وأثرها على إدارة الأزمات
55-54	III-4-5 المهارات التنظيمية " الإدارية " وأثرها على إدارة الأزمات
56	خلاصة
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.	
57	تمهيد
66-58	IV-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59-58	IV-1-1 التعريف بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

60-59	1-1-IV الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة مطاحن البركة وأهدافها
66-60	2-1-IV الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة
73-67	IV -2 الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)
67	1-2-IV منهج الدراسة
67	2-2- IV حدود الدراسة
67	3-2-IV مجتمع الدراسة
69-67	4-2-IV عينة الدراسة و البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
71-69	5-2-IV أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
71	6-2-IV الأساليب الإحصائية لمتغيرات الدراسة
72-71	7-2-IV التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
73-72	8-2-IV صدق أداة الدراسة وثباتها
90-73	3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
81-73	1-3-IV نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
90-81	2-3-IV اختبار الفرضيات
92-90	4-IV مناقشة وتفسير النتائج
92	خلاصة
96-93	الخاتمة
104-97	قائمة المراجع
-105 111	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	بعض أبعاد إدارة الأزمات	(01)
39	بعض معوقات إدارة الأزمات	(02)
59	التركيبية البشرية للمؤسسة	(03)
69-68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(04)
70	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكرت" "Likert" الخماسي	(05)
72	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجراف - سمرنوف) "Sample K-S-1"	(06)
73	نتائج معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث	(07)
75-74	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المهارات القيادية	(08)
79-77	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الأزمات	(09)
81	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(10)

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد المهارات القيادية) على مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة	(11)
84	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير الجنس	(12)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير العمر.	(13)
85	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير المؤهل العلمي.	(14)
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(15)
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير سنوات الخبرة.	(16)
87	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير الجنس.	(17)
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير العمر.	(18)
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي.	(19)
89	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(20)
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير سنوات الخبرة.	(21)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	18
(02)	مستويات التموضع الإستراتيجي للبحث	20
(03)	بعض الفروق بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	30
(04)	بعض خصائص المهارات القيادية	44

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
105	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	(01)
-106 110	إستبانة البحث	(02)
111	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-	(03)
112	تصريح خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث	(04)

مَقْدِمَةٌ

في خِصْمٍ واقعٍ تتفاقمُ فيه المشاكلُ / الكوارثُ، تشهدُ المنظماتُ المعاصرةُ أزماتٍ متنوعةً وذلك لما يطرأ من أسبابٍ تنظيميةٍ / اقتصاديةٍ / أو تقنيةٍ وغيرها... مما يعيقُ مسيرتها ووجودها، وذلك حسب طبيعة الأزمة وحجمها وآثارها وتداعياتها، و لعلَّ أن الجديرَ بالذكرِ هو توجُّسُ المؤسَّساتِ من تفاقم تلك الأزمات فوجب عليها أن تعمل على إدارة هذه الأزمات عن طريق التعامل معها ومواجهتها ودرء أخطارها باستخدام الأدوات العلمية الحديثة.

علاوةً إلى ذلك، أنه لا جَرَمَ أن من بين أهم عوامل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها نجد القيادة الرشيدة والنمط القيادي الممارس الذي يتجلى فيه الصفات الشخصية والمهارات القيادية. إن المهارات القيادية تلعب دوراً هاماً في التقليل من حدة ما ينجم عن الأزمات فالقائد الذي يمتاز بمجموعة الممارسات القيادية من مهارات إنسانية، فنية، ذاتية، فكرية و تنظيمية بُغية التأثير على الإدارة من أجل تشجيعهم، تحفيزهم هو القائد الفعَّال الذي من شأنه أن يحرك عمل الإدارة إلى إيجاد فرص جادة بما يضمن إدارة قادرة على ضبط الأزمات. ومن ناحية أخرى، فإنَّ المؤسَّسات الحديثة باتت اليوم تحرص على التَّطوير من أدائها و التوسُّع من أهدافها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة تعقيد العمل وحدوث تغييرات مفاجئة وأزمات حادَّة، و مما زاد الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في الوقت الحالي هو التَّغيير التكنولوجي و إنفتاح العلم ، حيث أصبحت المؤسَّسات باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها تستقطب قيادات تمكنها من دفع تلك الأزمات ومواجهتها بطرق و إستراتيجيات رشيدة، ومن ثم إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، فالقائد الإداري يستلزم عليه أن يتمتَّع بخمس مهارات لتساعده في تفعيل دوره بصورة متميزة ، أي أنه إذا إفتقدها فإنَّ فاعليته القيادية تنحلُّ ثم تضمحلُّ و تتلاشى، و يصبح دون جدوى لخدماته في المؤسَّسة.

دراستنا هاته جاءت لتسلِّط الضوء على المهارات القيادية كونها من أبرز المواضيع التي تساهم في ترك أثر بارز لإدارة الأزمات، فهي دليل ممنهج لإدارة الأزمات حيث تجعلها تعمل على الاستغلال الأمثل لجلِّ الموارد المتاحة التنافسية، التي تُعدُّ هدفاً أساسياً خاصَّة في الوقت الحالي الذي يتميَّز فيه السُّوق بالمنافسة المحليَّة والعالمية مع تنوع حاجات المجتمع وتزايدها، فأصبح لزاماً على المنظمات إتِّباع طرق التَّسيير الحديثة والعمل بشكل مستمر لتطوير وتحسين مستويات أدائها.

الفصل الأوّل:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يعزو هذا الفصل إلى إبراز الإطار المنهجي للدراسة من خلال مجموعة العناصر المترابطة والمتسلسلة ضمن منهجية واضحة، بُعِثَ توضيح العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة "المهارات القيادية و إدارة الأزمات" بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-، من خلال إبراز فكرة هذه الدراسة ومشكلتها والأهداف التي نسعى لتحقيقها، كما يبين هذا الفصل متغيرات الدراسة والفرضيات التي تمّ افتراضها لتحقيق أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، إضافة إلى عرض منهجية وحدود الدراسة، وتبيان الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها لتكوين صورة ذهنية وفكرة عن الموضوع المدروس، وعليه سيتم التّطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- I-1 إشكالية الدراسة
- I-2 الدراسات السابقة
- I-3 نموذج الدراسة
- I-4 فرضيات الدراسة
- I-5 التّموّضع الإستيمولوجي
- I-6 تصميم الدراسة
- I-7 أهداف وأهمية الدراسة
- I-8 هيكل الدراسة

I-1 إشكالية الدراسة:

أسفرت جائحة كورونا على عدّة آثار سلبية على مستوى العالم بدءاً من ارتفاع حالات الوفاة، وصولاً إلى بروز أزمات اقتصادية على مستوى العديد من الأصعدة، فقد تسببت في تخفيض القوى العاملة ضمن القطاعات الاقتصادية.

من ناحية أخرى، شهد قطاع الغذاء طلباً كبيراً بسبب الذعر ومحاولة تخزين المنتجات الغذائية، حيث أثرت هذه الأخيرة على نشاط المؤسسات في دول العالم عامة والجزائر خاصة. حيث تعد مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- من المؤسسات الاقتصادية التي حلت بها أزمة بسبب زيادة الطلب على مادة الدقيق، والتي تكررت عدة مرات حتى بعد الجائحة، الأمر الذي يستلزم وجود قيادات واعية تمتلك مهارات قيادية تسمح بإدارة مثل هذا النوع من الأزمات لتوقع حدوثها، إلى وجود حل ناجح لها.

إنطلاقاً مما سبق ونتيجة لتواجد المؤسسات في بيئة عمل تنافسية مفتوحة ومواجهتها للتحديات الكبيرة، لجأنا لتبني مفهوم المهارات القيادية كأسلوب ونهج جديد بواسطته تحدد المؤسسة مركز قوتها وضعفها إزاء الأزمات التي قد تنجم ضمن المؤسسة، إذ تسعى هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والأثر بين المهارات القيادية وإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، إضافة إلى معرفة جل المهارات القيادية التي تتبلور لدى الإطارات. ومن هذا المنطلق يتبلور السؤال الجوهرى التالي:

"ما أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟"

وتندرج ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر المهارات القيادية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما مستوى توفر إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما أثر المهارات القيادية الذاتية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما أثر المهارات القيادية الفنية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما أثر المهارات القيادية الفكرية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما أثر المهارات القيادية الإنسانية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟
- ما أثر المهارات القيادية التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-؟

I-2 الدِّراسَاتُ السَّابِقَةُ:

I-2-1 الدِّراسَاتُ المتعلِّقَةُ بالمَهَارَاتِ القياديَّةِ :

أولاً. الدِّراسَاتُ باللُّغَةِ العَرَبِيَّةِ:

1- دراسة (رولا، 2022)، بعنوان "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و(الكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل الرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، تبعا لكل متغير من المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية. كما تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (318)، عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

-درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة وجاءت جميع أبعاد المهارات القيادية الناعمة بدرجة مرتفعة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الجنس)، في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرين: الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

2- دراسة (نايف وحسين، 2021)، بعنوان "المهارات القيادية الاستراتيجية و تأثيرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان /وزارة الصناعة العراقية، هدفت إلى معرفة ماهي المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية الاستراتيجية و الالتزام التنظيمي، بالاستعانة بنظام ال (SPSS) الاحصائي للوصول إلى النتائج، تم إختيار الشركة العامة لمنتجات الألبان لكونه من أهم شركات وزارة الصناعة وكان مجتمع الدراسة مكون من (مدير عام ، معاون مدير عام، رئيس قسم)، وعددهم (85) لكن عدد الاستبيانات المعادة كانت (72) استبانة، صيغت فرضية ارتباط رئيسة بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها :

-متغير المهارات القيادية الاستراتيجية قد حصل على وسط حسابي عالي قدره(3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، مما يؤكد على أن المهارات القيادية الاستراتيجية مهمة حسب آراء العينة.

-بعد المهارات الإنسانية هو البعد الذي حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى، بينما المهارات الفنية هي الأقل.

-وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المهارات القيادية الاستراتيجية وأبعادها وبين الالتزام التنظيمي وأبعاده.

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمهارات القيادية وأبعادها (المهارة الفنية، الفكرية، والإنسانية)، على الالتزام التنظيمي.

3- دراسة (هري، 2020)، بعنوان "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،-دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، هدفت إلى معرفة أثر المهارات القيادية (الفنية، الفكرية، الإنسانية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مجمع صيدال- وحدة قسنطينة-، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في المؤسسة محل الدراسة، بغية معرفة درجة توافر المهارات القيادية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها في عملية التغيير التنظيمي.

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج، من أهمها ما يلي:

- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية ، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية.

4- دراسة (عبد الله والوشمي، 2016)، بعنوان "ممارسات المهارات القيادية لدى مديريات المدارس التطبيقية للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية / ع 2/مج 2، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية (الذاتية، الإنسانية، الفنية، الفكرية، الإدارية)، لدى مديريات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهم، والكشف عن الاختلافات في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديريات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. حيث تتكون مجتمع البحث من 30 مديرة و 840 معلمة، أما عينة البحث فتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لجميع مديريات، واختيار 210 معلمة (25%) من إجمالي المعلمات وبعدهم متساوي من كل مدرسة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: - أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل كانت كبيرة جدا، إذ كانت درجة ممارسة كلا من المهارات الذاتية، الفنية والمهارات الإدارية كبيرة جدا، أما المهارات الإنسانية والفكرية فكانت درجة ممارستها من قبل المديريات كبيرة و فقط.

5- دراسة (السَّاعدي، 2012)، بعنوان " المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي _ دراسة ميدانية

على المديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي

"،رسالة ماجستير في علم الإدارة، كلية الاقتصاد ،جامعة بنغازي ،ليبيا، هدفت إلى محاولة تحديد العلاقة

بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى، والتنفيذية بالشركات الليبية

العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا

،الوسطى، والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية التي يوجد مقرها الرئيسي بنغازي، والذي يبلغ عددهم (276

مديرا، أخذت العينة بطريقة عشوائية طبقية نسبية ، حيث بلغ حجم العينة (165)مديرا، وتم تجميع البيانات

الميدانية لهذه الدراسة عن طريق الاستبانة، فقد تم إسترجاع (155)استبانة تم الإجابة عليها، ولتحليل البيانات

تم استخدام برنامج(Spss).

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا،الوسطى، والتنفيذية لتأتي بعدها المهارات الفكرية و الإنسانية.

-وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، و الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى و التنفيذية.

-وجود علاقة طردية موجبة بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين.

-وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

-وجود علاقة طردية موجبة بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين.

6- دراسة (صبري، 2005)، بعنوان "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة

ديالى،: مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، العراق، مج1، ع 22،هدفت إلى التعرف على المهارات

القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم، حيث

اقترحت الدراسة على مديري أقسام المديرية العامة للتربية ديالى والبالغ عددهم (13) مديرا يقابلهم(260) موظف

وموظفة من العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية، كما تم تحديد عينة قدرها (80) موظف وموظفة كعينة

الإجابة على فقرات المهارات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية

المناسبة (الوسط المرجح، معامل الارتباط بيرسون لقياس ثبات الاستبانة، التي تمت معالجتها باستخدام برنامج

الاحصائي(SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات

تدعم موضوع البحث .

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- مستوى المهارات القيادية لمديري أقسام المديرية العامة للتربية في ديالى جاءت بمستوى مقبول، حيث يُشير

إلى الاندهاش المشروع مما يتطلب وقفة لمراجعة معمقة للمعايير والأسس التي ينبغي اعتمادها في اختيار مدير

قسم.

-المهارات الذاتية، الإنسانية، والفنية لمديري أقسام تربية ديالى بحاجة ماسة الى تطوير و استهداف حقيقي للنهوض بها الى مستوى أفضل.

- المهارة التنظيمية لمديري الأقسام كانت أفضل المهارات لحصولها على مستوى جيد.

ثانيا. الدِّراساتُ باللُّغةِ الأجنبيَّة:

1-Study : (Zana Sadq, 2019), "The Role Of Leadership Soft Skills in Promoting The Learning Entrepreneurship", Journal of Process Management New Technologies, Iraq, Vol 7, No 1, PP. 31-48.

2-Study: (Tang, 2013), "Leadership of Skills Of Deans In Three Malaysian Public universities", Lankan Journal of Human Resource Management, University of Sri Jayewardenepur a, Sri Lanka, Vol 5, No 1, PP. 1-16

هدفت إلى دراسة مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، (بناء فرق العمل، مهارات الاتصال، المبادرة، القدرة على القيادة، حل المشكلات، التفويض)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداة المقابلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى أن هناك بعض أوجه التشابه و الاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية و المنخفضة مع الموظفين، وأوصت الدراسة ضرورة محاولة العمداء تطوير المهارات ذات الجودة العالية مع الموظفين لديهم في الكليات.

3- Study: (Kamal, 2012), "Investigation of the Effect Of Management Skills(Technical, Human and cognitive) on Productivity of Human Resources in Iran", Journal of World Applied Sciences Sc, Gordan, Vol 20, No 3, PP.476-480.

هدفت إلى التعرف على تأثير المهارات الإدارية (الفنية، الإنسانية والفكرية)، على إنتاجية الموارد البشرية في جامعة ازيد الإسلامية في مدينة أورميا الإيرانية، وتم توزيع (100) استبانة الى موظفي جامعة ازيد، لكن عدد المستخدم في التحليل النهائي كان (66) استبانة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن:

- المهارات الإدارية (الفنية، البشرية و الفكرية)، لها تأثير كبير و إيجابي على إنتاجية الموارد البشرية في ايران .

هدفت إلى تحديد دور المهارات القيادية بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات المبادرة، مهارات التدريب، ومهارات بناء الفريق)، حسب آراء أعضاء مجالس الكليات في عينة من كليات جامعة صلاح الدين أربيل /العراق،

لتعزيز تعلم قيادة الأعمال من خلال الأبعاد (كفاءة القيادة ، نية قيادة الأعمال ، والسلوك الجريء)، كما تم الاعتماد على تصميم إستبانه وُزعت على (41) مستجوب من أعضاء مجالس الكليات، حيث توصلت الدراسة إلى : وجود ارتباط إيجابي بين تأثير القيادة الناعمة والتعلم لقيادة الأعمال بشكل جماعي/ فردي.

I-2-2 الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

1- دراسة (باغريب والنخعي، 2021)، بعنوان " مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن"، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 09 ، اليمن. هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن/ التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، و التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة).وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة عدن البالغ عددهم (253) قائدا، فيما بلغ عدد أفراد العينة المستجيبين (80) قائدا، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانه ثم إعدادها، وتكونت من جزئين : الجزء الأول يتعلق بالمعلومات العامة عن أفراد العينة ، فيما يتعلق الجزء الثاني بمهارات إدارة الأزمات : (مهارة التفكير الإبداعي، مهارة التفاوض وحل المشكلات، مهارة التخطيط، ومهارة الاتصال) و اشتملت الاستبانه على (44) فقرة، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (3.08).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات)، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

2- دراسة (آل مداوي و يدوي، 2021)، بعنوان " إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا" (COVID 19) ، المجلة التربوية لكلية التربية ، جامعة سوهاج ، مصر. هدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات و علاقتها بالضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا، وتوضيح الفروق بين المتغيرات إدارة الأزمات و الضغوط النفسية لدى عينة من القيادات الأكاديمية وفقا: لنوع الكلية، الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت أدوات ملائمة لتقييم متغيرات الدراسة وهي مقياس إدارة الأزمات ومقياس الضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية أثناء جائحة فيروس كورونا، حيث تكونت عينة الدراسة من (124) قائد من القيادات الأكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

-توجد علاقة ارتباط عكسية بين إدارة الأزمات و الضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية أثناء جائحة فيروس كورونا.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات / الضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية أثناء جائحة فيروس كورونا تعزى لمتغير نوع الكلية / النوع والخبرة وعدم وجود فروق لمتغير المنصب الإداري.

3- دراسة (مشاقبة و بني خلف، 2020)، بعنوان " واقع ممارسة إستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، مج 09، ع 01، المملكة العربية السعودية. هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية، حيث تم تطوير أداة الدراسة اعتمادا على الأدب النظري / الدراسات السابقة الخاصة باستراتيجيات إدارة الأزمات ذات العلاقة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

-القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية يمارسون إستراتيجية إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي.

4- دراسة (الحيلة وأبو عجوة، 2017)، بعنوان "إدارة الأزمات كمدخل للحد من الاجتهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة"، مجلة الأبحاث والدراسات، مج 7، ع 2، فلسطين. هدفت الدراسة إلى تقصي أثر إدارة الأزمات في تقليل ضغوط العمل في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرع شركة توزيع الكهرباء رئيس فرع محافظة غزة و البالغ عددهم (160) عاملا، كما استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل وهو الاسترداد(117) لاستبانة صالحة، لتحديد الصالح.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمات والاجتهاد الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات (احتواء الأضرار، استعداد النشاط، التعلم) والاجتهاد الوظيفي.
- المتغيرات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية)، كانت ذات تأثير ضعيف.

5- دراسة (الكبيسي، 2013)، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 94، جامعة بغداد، العراق. هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل ادارتها، حيث اعتمد الباحث على دراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل موزع إلى أربعة أبعاد: (التوجه الخارجي، التوجه الداخلي، التغطية الوظيفية، و الموارد المقدمة للتخطيط)، فضلا على ثلاثة أبعاد تمثل المتغيرات المعتمدة لفاعلية إدارة الأزمة: (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات و تدفق المعلومات لتعبئة الموارد)، وكانت مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد و الوقاية، إحتواء الأضرار، استعداد نشاط التعلم) المتغيرات الوسيطة، فقد تكونت العينة من (76) مديرا في وزارة التخطيط العراقية. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن: وزارة التخطيط قد وظفت التخطيط الاستراتيجي لإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في فاعلية إدارة الأزمة يزداد اذا ما تم عبر مراحل إدارة الأزمة.

I-2-3 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً:

1- دراسة (الدقس، 2022)، بعنوان "درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل

مديري المدارس في لواء قصبه مادبا من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في أصول التربية،

تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. حيث هدفت إلى

الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات من قبل مديري المدارس في لواء قصبه

مادبا من وجهة نظر المعلمين، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها(405) معلما ومعلمة من

مجتمع الدراسة، و استخدم المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير استبانة المهارات القيادية اللازمة لإدارة

الأزمات.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة

لإدارة الأزمات في لواء قصبه من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

-المهارات القيادية في مرحلة ما بعد الأزمة سجّلت نسبة عالية لتليها المهارات القيادية في مرحلة حدوث

الأزمة، في حين سجّلت المهارات القيادية في مرحلة ما قبل الأزمة مستوى منخفض .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية اللازمة لإدارة

الأزمات تعزى لمتغيري الجنس و سنوات الخبرة .

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و لصالح البكالوريوس.

2- دراسة (الرياني والبنبي، 2022). بعنوان " أثر المهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمة بقطاع النفط في

ليبيا". مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية و التطبيقية، ع18، ليبيا. تهدف لتبيان أثر المهارات القيادية في

فاعلية إدارة الأزمات بقطاع النفط في ليبيا، حيث تم تصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات

الأولية من عينة الدراسة المكونة من(174) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات القيادية على فاعلية إدارة

الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط في مدينة طرابلس، من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى عند مستوى دلالة)

$a=0.05$.

3- دراسة (الغامدي والشماسي، 2021). بعنوان " واقع ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز:

دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة إدارة المخاطر

وإدارة الأزمات-، مج3، ع1، المملكة العربية السعودية. هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة

الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، حيث تفترض توافر مهارات (التخطيط، والتنسيق، والتنظيم) في ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، من خلال المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية بلغت (200) موظف إداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول "درجة ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز"، وفقا لمتغيري (الجنس، وطبيعة العمل، سنوات الخبرة).

4- دراسة (الخطيب، 2015)، بعنوان "مهارات القيادة الاستراتيجية و علاقتها بإدارة الأزمات : دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين. حيث هدفت إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات /اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى، حيث شملت الدراسة جميع الهيئات المحلية الكبرى في محافظات غزة، وذلك من خلال الاستبانة باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات.

و قد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجالات مهارات القيادة الاستراتيجية وهي: (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإدارية).

-وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات (إدارة الأزمات) من قبل أفراد مجتمع الدراسة .

-وجود علاقة إيجابية بين توفر مهارات القيادة الاستراتيجية (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإدارية) وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مهارات القيادة الاستراتيجية و إدارة الأزمات في الهيئات المحلية بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات الجنس، الهيئة المحلية التي يعمل بها المستجيب، سنوات الخدمة ، المسمى الوظيفي)، ما عدا متغير العمر وكانت الفروق لصالح الأفراد من الذين أعمارهم أقل من 30 سنة ، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل.

I-2-4 التّعليقُ على الدِّراساتِ السَّابِقَةِ:

على ضوء ما تم التوصل إليه من الدراسات السابقة سواء العربية، أو الأجنبية، التي استقصت موضوع المهارات القيادية لدى المؤسسة الاقتصادية أو الإدارات العمومية بشكل عام، في حين توجد دراسات أخرى ركزت على إدارة الأزمات لدى الأفراد بشكل خاص كون أنهم هم الذين عليهم أن يكتسبوا تلك المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم المختلفة.

علاوةً إلى ذلك، أنّ الدراسات السابقة احتوت على دراسات نظرية و أخرى تطبيقية، بالاعتماد على أدوات وأساليب لجمع المعلومات وأخص بالذكر الاستبيان، والتركيز على بعض الوسائل الإحصائية كالوزن النسبي، الوسط الحسابي... الخ.

تتمثّل أوجه التشابه والاختلاف في الدِّراسة الحالِيّة من خلال ما يلي:

-تشابهت الدِّراسَةُ الحالِيّة مع الدراسات السابقة من حيث دراسة المهارات القيادية الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة (الخطيب، 2015)، في حين أنّ أغلب الدراسات تتفق مع الدِّراسَةُ الحالِيّة في الكشف عن بعض أو جل أبعاد المهارات القيادية كدراسات كل من : (هري، 2020)، (نايف وحسين، 2021)، (عزيزة و الوشمي، 2016)، (صبري ، 2005)، (الساعدي، 2012)، (Kamal, 2012).

-إختلفت الدِّراسَةُ الحالِيّة عن الدِّراسات (Tang, 2013)، (Zana Sadq, 2019)، (الغامدي والشماسي، 2021)، (باغريب والنخعي، 2021) التي كانت قد تناولت أبعاد المهارات القيادية بصيغة منفردة أي استخدام أبعاد هي في الأصل ضمن بعد واحد من المهارات القيادية ، ليتم بعدها التركيز عليه فقط كمتغير مستقل.

-تشابهت الدِّراسَةُ الحالِيّة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع غالبية الدِّراساتِ السَّابِقَةِ والمتمثِّلة في : (هري، 2020)، (نايف وحسين، 2021)، (عزيزة والوشمي، 2016)، (صبري، 2005)، (الساعدي، 2012)، (Tang, 2013)، (الحيلة وأبو عجوة، 2017) (مشاقبة وبني خلف، 2020)، (باغريب والنخعي، 2021)، (آل مداوي وبدوي، 2021)، (الخطيب،)، (القدس، 2022)، (الغامدي والشماسي، 2021).

- تشابهت الدِّراسَة الحَالِيَّة في إستخدامِها للاستبانَة مع الدِّراسَات التَّالِيَّة: (هري، 2020)، (نايف وحسين، 2021)، (صبري ، 2005)، (رولا، 2022)، (الساعدي، 2012)، (Kamal, 2012)، (ZanaSadq, 2019)، (الحيلة وأبو عجوة، 2017)، (مشاقبة ويني خلف، 2020)، (باغريب والنخعي، 2021)، (الخطيب، 2015)، (الدقس، 2022)، (الرياني والبنبي، 2022)، (الغامدي والشماسي، 2021).
- اختلفت الدِّراسَة الحَالِيَّة عن الدراسات (عزيزة والوشمي، 2016)، (Tang, 2013)، (الكبيسي، 2013)، (آل مداوي وبداي، 2021)، التي اهتمت بأسلوب المقابلة في جمع المعلومات أو الحصر الشامل للمجتمع.
- اختلفت الدِّراسَة الحَالِيَّة عن الدراسات السابقة في العينة التي تم تطبيقها ، حيث طبقت دراسة (هري، 2020)، (نايف وحسين، 2021)، (Kamal, 2012)، (الرياني و البني، 2022)، على الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية ، أما دراسة (عزيزة والوشمي، 2016)، (صبري ، 2005)، (الساعدي، 2012)، (الكبيسي، 2013)، فركزت على التطبيق ضمن مديريات المدارس والوزارات، في حين دراسة (رولا ، 2022) ، (Tang, 2013)، (Zana Sadq, 2019) (باغريب والنخعي، 2021)، (آل مداوي وبداي، 2021)، (الغامدي والشماسي، 2021)، فطبقت من قبل رؤساء الأقسام وعمداء في الجامعات، بينما الدِّراسَة الحَالِيَّة فقد تم التطبيق ضمن المؤسسة الاقتصادية مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-.
- اختلفت الدِّراسَة الحَالِيَّة عن الدراسة (رولا، 2022)، حينما ركزت على المهارات القيادية الناعمة دون التطرق إلى أبعاد المهارات القيادية الاستراتيجية .
- تشابهت الدِّراسَة الحَالِيَّة مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف والمتمثل في: "معرفة أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات" ، مع الإشارة إلى طبيعة العلاقة بينهما (الخطيب، 2015)، (الدقس، 2022)، (الرياني وصبحي البني، 2022)، (الغامدي والشماسي، 2021).
- وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد أيُّ دراسةٍ ربطت كلاً من المهارات القيادية بإدارة الأزمات لمعرفة الأثر وطبيعة العلاقة بينهما، إضافة إلى ذلك ، أنَّ جل الدراسات لم تتمكن من إسقاط ذلك على مستوى مؤسسة مطاحن البركة أو غيرها من المطاحن الأخرى، ولا حتَّى دمج أبعاد المهارات القيادية مع بعض (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإنسانية، والتنظيمية)، على الرغم من أنَّ أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في مراحل إدارة الأزمات هي المتعارف عليها في جل الدراسات السابقة (الحيلة وأبو عجوة، 2017)، (الكبيسي، 2013)، وعليه جاءت الدِّراسَة الحَالِيَّة لسدِّ قصور الدراسات السابقة.

يمكن القول أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة، من خلال ما يلي:

- إختلاف كلا من المؤسسة والعينة محل الدراسة، عن الدراسات السابقة التي تم إدراجها.
- الممكن الأساسي لهذه الدراسة في إبراز أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات ، باعتبار أن المهارات القيادية (المتغير المستقل) تحوي على الأبعاد التالية : الذاتية، الفنية، الفكرية، والتنظيمية، بينما المتغير التابع (إدارة الأزمات) ممثل في الأبعاد (إكتشاف مؤشرات الإنذار، الاستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعداد النشاط، التعلم).
- دمج الأبعاد المتعلقة بالمهارات القيادية بغض النظر عن الدراسات السابقة التي يتم أخذ البعض منها، دون ربطها بأبعاد إدارة الأزمات.

I -3 نموذج الدراسة:

I-3-1 التعريفات الإجرائية:

- **المهارات الذاتية:** هي جل الصفات والسمات الكامنة و المتعلقة بالفرد وشخصيته والتي تميزه عن غيره في المنظمة، من نواحي عقلية، إنفعالية، خلقية، والنفسية المكونة لشخصيته.
- **المهارات الفنية:** هي عبارة عن مدى تحكم الأفراد في الأدوات والوسائل التقنية و درايتهم بكيفية إنجاز الوظائف المختلفة بطريقة مثلى.
- **المهارات الفكرية:** هي جل ما يحويه الفرد من معارف ومؤهلات تسمح له بإدارة الأزمة بطريقة مبدعة وغير مألوفة، مما يسهل عملية إتخاذ القرار.
- **المهارات الإنسانية:** تكمن في مدى قدرة الفرد في بناء علاقات مع الآخرين، مما يرفع من مستوى الاتصال والتواصل بغية إنشاء فريق عمل إجتماعي يؤثر ويتأثر ببيئة العمل، مما يوفر مناخ عمل صحي.
- **المهارات التنظيمية:** أو ما تعرف ب"الإدارية" حيث تتمثل في قدرة وإستطاعة القائد على فهم متطلبات عمله إنطلاقاً من التوزيع العادل للعمل وتحقيق التنسيق بين كافة الوظائف و الأنشطة الموكلة إليه.
- **إدارة الأزمات:** أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة تكيفية للتقليل من المخاطر الممكنة.
- **إكتشاف مؤشرات الإنذار:** محاولة رصد التغيرات البيئية، عن طريق تسخير فرق عمل ومراكز لتلقي تلك الإشارات، بغية إنشاء هيكل للتقارير يسمح باستخدامه في مراكز المؤسسة.

- الاستعداد والوقاية : أي: صيانة وحماية المعدات والآلات من الإهتلاك وفحصها فحصاً دورياً ، لتسهيل عملية تحليل المخاطر وتحديد درجة شدتها بطريقة هيكلية.

- إحتواء الأضرار : أي: تحجيم الأزمة من خلال المعلومات و القدرات البشرية بغية إختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها.

- إستعادة النشاط : إرجاع المستويات الخاصة بالمهام قبل الأزمة، عن طريق تحديد وسائل وموارد ذات ثقة عالية.

- التعلُّم: هي تراكم لخبرات وقدرات ومعارف تهدف لإكتساب أساليب لمواجهة المخاطر ، بحيث تكون ذات جودة عن طريق أسلوب الوصف الذهني، تحديث أسلوب إدارة الأزمات من الأزمات السابق حدوثها.

I-3-2 متغيرات الدراسة

قبل تحديد النموذج الفرضي للدراسة كان لزاماً المباشرة في توضيح متغيرات الدراسة، وهذه الأخيرة تكمن في:

• المتغير المستقل: "المهارات القيادية"، تتألف من عدة أبعاد وهي:

- المهارات الذاتية

- المهارات الفنية

- المهارات الفكرية

- المهارات الإنسانية

- المهارات التنظيمية

• المتغير التابع: "إدارة الازمات"، يحوي بدوره الأبعاد التالية:

- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر

- الاستعداد و الوقاية

- إحتواء الأضرار

- إستعادة النشاط

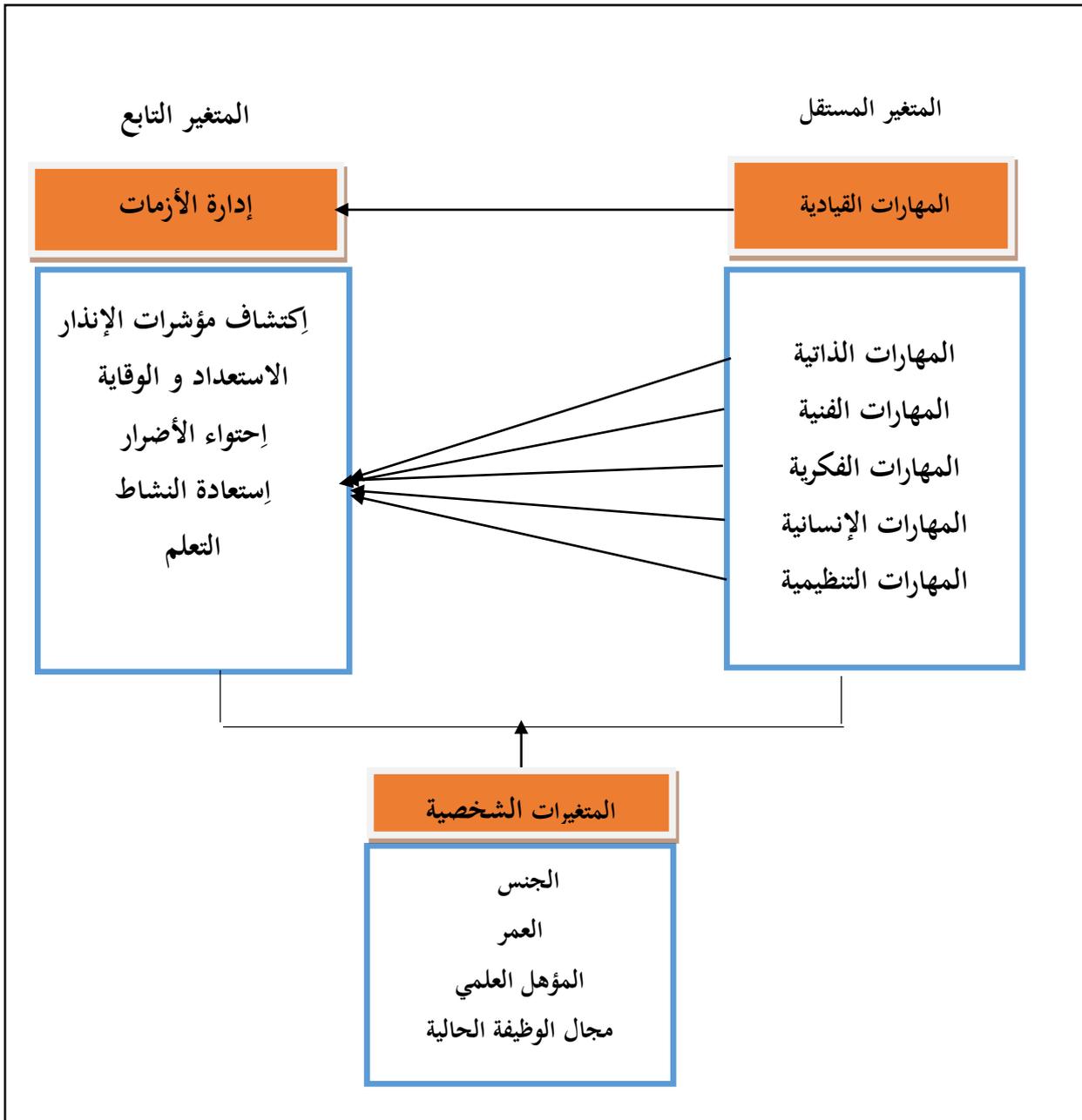
- التعلم

من خلال ما سبق، يتضح أن الأبعاد التي تم تقديمها مكونة من خمسة أبعاد وهي المتعارف عليها ضمن المتغيرين أي: "المهارات القيادية" و "إدارة الأزمات"، وعليه يمكن وضع النموذج الفرضي للدراسة.

I-3-3 نموذج الدراسة

من خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ الطَّالِبِ بِالاعْتِمَادِ عَلَى الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ

I - 4 فرضيات الدراسة

يقوم هذا البحث على ثلاث فرضيات رئيسية، تندرج تحتها عدد من الفرضيات الفرعية وهي على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، و المهارات التنظيمية) في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي - بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

تندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة-.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة-.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفكرية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة-.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة)".

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي-بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة)".

I-5 التّوضُّعُ الإِبستمولوجي

يتضمن التّوضُّعُ الإِبستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مُستوياتُ التّوضُّعُ الإِبستمولوجي للبحث.



المصدر: (قريشي، شناي، و مغزي العرافي، 2022، الصفحات 565-592)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية. فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة. واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم

وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن. وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية (The Hypothetico – Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة.

- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

- إعداد الإطار أو الجانب النظري.

- وضع الفرضيات.

- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

- تحليل البيانات.

- الاستنباط، والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "المهارات القيادية وإدارة الأزمات"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة (قريشي وآخرون، 2022، صفحات 565-592). وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

I-6 تصميم الدراسة

- هدف الدراسة: استكشاف موضوع المهارات القيادية لحدثه.

- نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة أثر توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-.
- مدى تدخل الباحث: حاول الباحث الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية)
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من إطارات وموظفين إداريين لمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-.
- المدى الزمني: أنجزت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2022-2023، كما تم جمع مختلف البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

I - 7 أهداف وأهميَّة الدِّراسة

I-7-1 أهداف الدِّراسة :

- يكمن الهدف الأسمى للدراسة في التعرف على أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات، ولتحقيق ذلك الهدف تمت بلورت مجموعة من الأهداف الرئيسية، و الموضحة فيما يلي:
- تسليط الضوء حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بأبعاد كمن المهارات القيادية وإدارة الأزمات، و من ثم الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة.
 - إبراز طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية و إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-
 - التعرف على مدى توفر المهارات القيادية لدى مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-.
 - التعرف على مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-.
 - معرفة البعد الأكثر تأثيرا عن أبعاد المهارات القيادية المتمثلة في (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) على مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-
 - محاولة وضع نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة المهارات القيادية على مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-.

I-7-2 أهمية الدراسة :

لدراسة أهمية بالغة يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- تقديم إطار نظري للتعريف بماهية المهارات القيادية وإدارة الأزمات.
- إبراز واقع المهارات القيادية وأثرها على إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-.
- تقديم إطار عملي يربط بين المهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) وإدارة الأزمات بأبعادها أيضا (إكتشاف مؤشرات الإنذار، الاستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعداد النشاط، التعلم).
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب المهارات القيادية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة- والذي يساهم في تحسين إدارة الأزمات.

I-8 هيكل الدراسة

بُغية الإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، وهي على النحو التالي: الإطار العام للدراسة وفصلين نظريين يتعلقان ب "المتغير التابع والمتغير المستقل" وفصل ميداني، حيث تم عرض بعض عناصر الفصل الأول المتمثلة في: الإطار العام للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى الإشكالية، الدراسات السابقة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، التموضع الإستمولوجي، تصميم الدراسة، وأهمية الدراسة.

من ناحية أخرى تم التطرق في الفصل الثاني من هذا البحث إلى الإطار النظري لإدارة الأزمات، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر أساسية، كما تطرقنا في العنصر الأول إلى ماهية إدارة الأزمات وتناولنا فيه كل من المفهوم، الخصائص، المراحل، الأبعاد والأهداف أما العنصر الثاني فتم تخصيصه إلى أساسيات حول إدارة الأزمات وتناولنا فيه كل من متطلبات، المستلزمات الحديثة والإجراءات اللازمة لإدارة الأزمات، ختاماً تم عرض إستراتيجيات نجاح إدارة الأزمات ومعوقاتهما.

الفصل الثالث من هذا البحث قد عالج الإطار النظري للمهارات القيادية، إستناداً إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر أساسية، حيث تطرقنا في العنصر الأول إلى مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية من خلال إبراز كل من المفهوم، الخصائص، الأهمية والأهداف المتعلقة بالمهارات القيادية، أما العنصر الثاني فتم التطرق فيه إلى أساسيات المهارات القيادية وذلك بتسليط الضوء على الأنواع واعتبارات تصنيفها، المتطلبات وأساليب تنميتها، وصولاً إلى الأبعاد، بينما تطرقنا في العنصر الثالث إلى معوقات المهارات القيادية وإستراتيجيات تنميتها

وتناولنا فيه كل من المعوقات، واستراتيجيات تنمية المهارات القيادية، ختاماً تم وضع العنصر الأخير لدراسة العلاقة الوظيفية بين المهارات القيادية وإدارة الأزمات وتم فيه توضيح أثر كل من الأبعاد التالية : المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية على إدارة الأزمات.

أما الفصل الرابع فحُصِّصَ للدراسة الميدانية بمطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-، حيث تم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم عرضنا منهجية الدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية، وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وصدقها وثباتها، ثم قمنا بتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وأخيراً قمنا بمناقشة وتفسير النتائج، وفي خاتمة هذا البحث تطرقنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والآفاق البحثية بناءً على هذه النتائج.

خُلاصة:

يعزو هذا الفصل إلى إبراز الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في الدراسة، إنطلاقاً من صياغة سؤال للإشكالية، وضع الدراسات السابقة ومن ثم التطرق إلى التعريفات الإجرائية، متغيرات الدراسة ليتم بعدها ضبط النموذج الخاص بها، إفتراض فرضيات للإجابة على الإشكالية، تصميم الدراسة واستخلاص أهميتها، إلى أن نصل إلى هيكل الدراسة، كل هذا تم عرضه ضمن هذا الفصل، ليتسنى فهم الدراسة دون غموض.

الفصل الثَّاني: إدارة الأزمات

-تأطير نظري-

تمهيد:

نصادف اليوم في واقعنا الحالي العديد من الأزمات الناجمة عن مختلف التداعيات البارزة من البيئة الداخلية أو الخارجية، مما أصبح لزاما وجود إدارة الأزمات بغية البحث عن أفضل السبل وأنجعها لكبح جماحها والتقليل من حدتها، لذلك اهتم بها العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة ونخص بالذكر إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأعمال على حد سواء، حيث لا يزال محل الدراسة إلى يومنا هذا، كما يعد موضوع حيوي وحساس في المؤسسات، حيث تعد ركيزة أساسية ومؤشرا هاما تمكنها من توحيد الجهود وحشد الهمم لتجاوز المحن ومن ثم تحقيق مستويات أعلى بأقل خسائر ممكنة. تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا أو إيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة. وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

وبغية توضيح موضوع إدارة الأزمات أكثر، وجب التطرق في هذا الفصل إلى 3 عناصر أساسية:

➤ **II-1 ماهية إدارة الأزمات**

➤ **II-2 أساسيات إدارة الأزمات**

➤ **II-3 إستراتيجيات نجاح إدارة الأزمات ومعوقاتهما**

II-1 ماهية إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات ، كونها نقطة انطلاق لتجنب وقوع الأزمات و أسلوب إداري ممنهج يقوم على خطوات محددة، فهي بدورها تهيئ المناخ المناسب للتعامل مع جل الأخطار و الكوارث التي قد تلحق الضرر بالمؤسسة ، كما أنها لقت تعقيداً في الإجماع حول مفهومها بشكل نهائي نتيجة اختلاف تخصصات الباحثين و مناهجهم ، إلا أنه وبالرجوع للمضامين المتعلقة بتعاريف إدارة الأزمات فنجد ارتباطها بمنهجية وخطوات متسلسلة، مما تسمح بمعالجة كل الأخطاء التي قد ينجر عنها صعوبة في مجابهة الأزمات، وبغية التوضيح أكثر سيتم عرض موضوع إدارة الأزمات انطلاقاً من ماهيته ، أساسياته، و جُل ما يتعلق به كإطار نظري.

II-1-1 مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها

1- تعريف الأزمة:

إن موضوع الأزمات يعد أحد محاور الاهتمام في الإدارة، فهو ليس وليد الساعة بل برز منذ القرن السادس عشر في مجال الطب الاغريقي القديم، ومع تطور الفكر الإداري أصبح يستعمل المصطلح للدلالة على ظهور مشكلات في مختلف فروع العلوم الإنسانية.

✓ الأزمة لغة:

أصل مصطلح الأزمة اغريقي "Krisis" التي تعني القرار "Decision" بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة (سيد، 1993، صفحة 17).

كما تُعرّف في اللغة العربية عند "المختار الصحاح" على أنّها: "الشدة و القحط و الضيق"، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع حرب مأزم (عودة، 2008، صفحة 11).

✓ الأزمة اصطلاحاً:

تم تعريفها على أنها " موقف وحالة تواجه متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية، حيث تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث، وتتداخل وتتشابك معها الأسباب و النتائج، وتختلف الأمور وتتعدد، ومن ثم يفقد معها متخذ القرار

مقدرته على الرؤية الواضحة عند اصطدامه بها للوهلة الأولى، وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية" (الخصيري، 2003، صفحة 20).

كما تم تعريف الأزمة: "باعتبارها نتاج تغيرات بيئية مفاجئة وفيها قدر كافي من الخطورة على المؤسسة، التهديد، ضيق الوقت، وعنصر المفاجئة وكل ذلك يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة وفريق مدرب للتعامل معها" (شريف م.، 1996، صفحة 12).

أما هابرماس فقد عرفها على أنها: "تهديدا خطيرا متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم وممتلكات الأفراد والمنظمات والتي تحد من عملية اتخاذ القرار" (خالدي، 2016، صفحة 43).

وتُعرّف الأزمة أيضا بأنها: "حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان، 2002، صفحة 26).

كذلك فهي تشير إلى موقف ينتج عن تغيرات بيئية مؤلدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وسرعة ودقة في رد الفعل، كما يفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم (شريف م.، 1998، صفحة 49).

زد إلى ذلك تعبير عن: "خلل يؤثر تأثيرا ماديا سواء سلبيا أو إيجابيا على النظام كله" (بودرع، 2019، صفحة 7). على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأزمة بأنها: هي مجموعة من المواقف أو الأحداث الغير ثابتة، تتسم بالخطورة وحدّة التأثير، كما قد يصعب السيطرة عليها بشكل تام، بل يمكن التقليل من شدتها وكبح جماحها باتباع إستراتيجيات متوازنة، مما تسمح بمعرفة مجراها المستقبلي.

2-تداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم المشابهة:

مما لا شك فيه أن جل المفاهيم في اللغة العربية قد تحوي نفس اللفظ لكن لا تترادف مع بقية الكلمات في المعنى، إلا أن استعمال مفهوم الأزمة قد شمل العديد من المجالات المختلفة، مما نتج عنه بروز ألفاظ تتداخل معه في أشياء وتختلف عنه من حين لآخر، من أبرز تلك المفاهيم نذكر ما يلي:

أ-الواقعة " Incident ": تدل على شيء حدث و انتهى أثره وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة نظام فرعي في نظام أكبر(دبلة و برقوقي، 2003، صفحة 154).

ب-الكارثة " Disaster ": تقتصر على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل، غير أن هذه التهديدات من نوع جديد (محمد، 2002، صفحة 13).

ج- الحادثة "Accident": يراد بها: الخلل الذي يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل (سالم م.، 2005، صفحة 44).

د- الصراع "Conflict": يشير إلى تضارب بين قوتين أو أكثر نتيجة للتعارض في المصالح أو الرأي أو القيم أو الأهداف، ويأخذ الصراع أشكالاً متنوعة ومتعددة (لكريني، 2003، صفحة 31).

هـ- المشكلة "Problem": وهي تنتج عن حالة من عدم الاستقرار في القواعد الأساسية وتتسم المشكلة بالأخذ بالأسباب والأبعاد، ولهذا فهي تحتاج لجهود ضخمة لمدة للتعامل معها بشكل فعال وفعلي، لأن المسألة هنا لا تعني حل المشكلة في ذاتها وإنما الجهود تكون موجهة للأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة لاستئصالها من جذورها المسببة لها (مهدي، 2009، صفحة 33).

و- القوة القاهرة "Force Major": وهو ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر، فهذا المصطلح يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة (الرياني و البني، 2022، صفحة 35).

3- إدارة الأزمات

شهد مصطلح "إدارة الأزمات"، العديد من التعاريف التي تدل على وجهات نظر مختلف للباحثين و المفكرين نذكر البعض منها:

تعرف إدارة الأزمة على أنها: "نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة" (Bundy, 2017, p. 2). ويعرفها الصيرفي على أنها: "منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي و الإدراك و الإمكانيات المتوفرة والمهارات و الأنماط الإدارية السائدة" (جوزة، 2020، صفحة 15) كما تمثل إدارة الأزمات: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها" (اليحوي، 2006، صفحة 250).

وبرأي (AL-khrabsheh) فإن إدارة الأزمات هي: "الأنشطة أو التدابير المصممة لإنهاء أزمة ما، أو لمنعها من التطور إلى أزمات أخرى، مع تقليل آثارها" (Al-Khrabsheh, 2018, p. 3).

علاوة إلى ذلك، إدارة الأزمات هي: "مجموعة العمليات المنهجية والمستمرة من أجل تجديد، وتحليل ومعالجة الأزمات من خلال تطبيق الإدارة" (White, 2009, p. 31).

كما عُرِّفت إدارة الأزمات (غريب، 1997، صفحة 22). بأنها "كافة الوسائل، الإجراءات، و الأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وانتهائها وتهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي: -منع وقوع الأزمة كلما أمكن، مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن وتخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.

وهناك من عرفها على أنها " تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة و التخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها و إجراء التحضيرات اللازمة لها" (أحمد، 2009، صفحة 109).

كما عرفت أيضا على أنها: " الوقاية المنهجية وكذلك النهج المنظم لحالات الأزمات، حيث يشمل تحديد وتحليل حالات الأزمات ووضع السيناريوهات و إستراتيجيات للتغلب على الأزمة، فضلا عن وضع ومراقبة التدابير التي يجب مراعاتها قبل وخلال وبعد الأزمة". (بن مزارى، 2022، صفحة 1150)

إذ يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها: " عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للأزمات وبالتالي محاولة منع حدوثها، وكذلك الإعداد للتعامل معها وعمل كافة الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، ومعالجتها ومحاولة الاستفادة من إيجابياتها لصالح المنظمة. (Wester & Mobjork, 2017, pp. 364-368)

و المتأمل في الأزمات أنها تحيط بشتى المصالح الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، مما تلجأ المؤسسات اليوم إلى التمسك بأسلوب التوعية والتثقيف بمختلف الأزمات التي قد تواجهها، فهي تتطلب بدورها الجدية والسرعة الفائقة في إتخاذ القرار خصوصا في ظل الأزمات المفاجئة والخطيرة كالأوبئة أو الأمراض... الخ، وعليه فاشتدت الحاجة لبروز إدارة لمواجهة تلك الأزمات قبل حدوثها ورصد المشاكل التي قد تردي أو تكبح جماح أداء المؤسسة كافة.

فالأزمات لها إدارة تسهر على مراعاة جل الوسائل و التدابير التي تساهم في التغلب عنها وكبح آثارها التي قد تعيق سيرورة المؤسسة، مما يسمح ذلك بوضع مجموعة من التدابير و مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها بغية الخروج من الأزمة بأقل الأضرار.

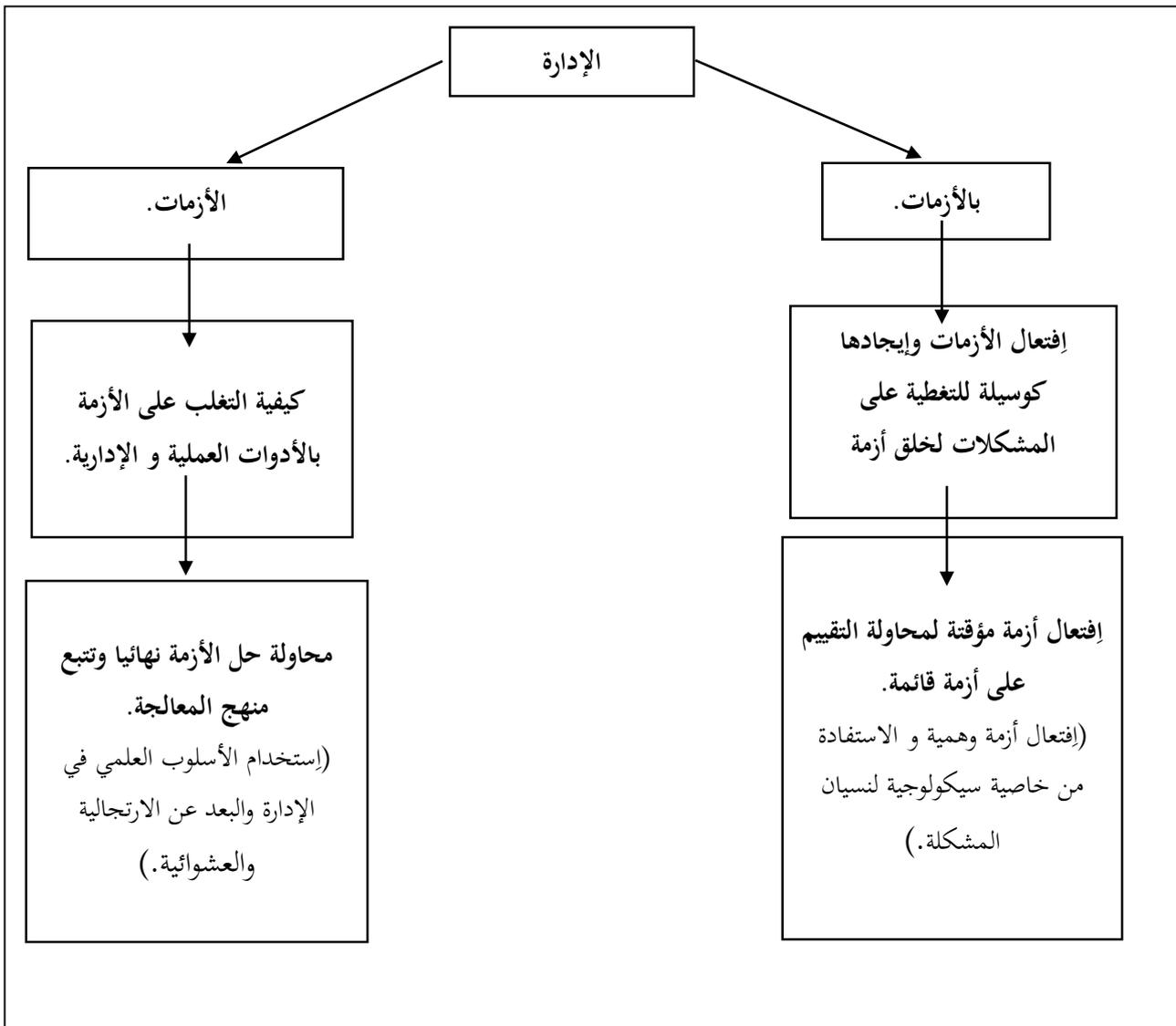
ومن جهة أخرى، نجد أن المؤسسات الاقتصادية تحتوي على خلية أو فريق إدارة الأزمات التي لها دور كبير في تفعيل مختلف الوسائل إنطلاقا من القادة الإداريين ذوي كفاءات عالية يتميزون بحب المجازفة والمخاطرة لإيجاد سبيل آمن للنجاة من الأزمات.

فعلى المؤسسات أن تعي جل متطلباتها ووسائلها، لتستقطب في الوقت المناسب جل القادة الإداريين ذوي مهارات قيادية كي تكون مطمئنة متى ما أقرت الظروف على خباياها، فالمؤسسات تتوجس خيفة على مستقبلها ضمن المدى الطويل، من خلال تنظيم دورات تدريبية مختلفة، عقد إجتماعات ومراسلات مع القادة ذوي كفاءات، وضع الخطط البديلة السابقة و الاستفادة منها.

على ضوء ما سبق، يمكن بلورة بعض الاختلافات التي تفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، باعتبارهما مصطلحين مهمين ضمن المؤسسات.

ولتوضيح الفروق بين مفهوم إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات تم إستخلاص ذلك، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): بعضُ الفروق بين مفهوم إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع

بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: "عملية إدارية مقصودة، يتم فيها استخدام الأساليب و الطرق العلمية بغية إيجاد حل للأزمة و استباق حدوثها لتجنب ما قد ينجم عنها من خسائر مادية، بشرية، إجتماعية ..الخ، مما يضمن الاستمرار للمؤسسة.

4- خصائص إدارة الأزمات

بما أن إدارة الأزمات هي الإدارة التي تستند على أساليب علمية وإدارية بحثية، يمكن إبراز خصائصها من خلال ما يلي:

__ إدارة علمية حيث يتم في جل عملياتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة استخدام أساليب علمية قائمة على الانضباط والصرامة لا على الارتجالية والعشوائية.

__ عملية منهجية ومستمرة حيث تتم بناء على مراحل محددة إنطلاقاً من إكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر، وصولاً إلى التعليم.

__ قائمة على التوقع والاستباق من خلال رصد واستشعار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

__ مرنة في عملياتها أي أنها قابلة للتكيف مع مختلف الأوضاع التي قد تعرقل من عملية الإدارة وذلك إنطلاقاً من وضع البدائل.

__ قائمة على الكفاءة والفعالية وذلك من خلال إستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة، مع إلزامية الوصول وتحقيق النتائج المرجوة.

- قائمة على الفجائية: التسارع في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك، فهي قائمة على عنصر المفاجئة أثناء الحدوث.

II-1-2 مراحل إدارة الأزمات

لإدارة الأزمات العديد من المراحل أو الخطوات التي تتم من خلالها، كما أن لها أبعاد تساهم في تحديد ظروف نشأتها وتختلف حسب طبيعة الأزمة.

صُنِّت إدارة الأزمات حسب مراحلها إلى العديد من التصنيفات، التي يمكن توضيحها إنطلاقاً من أربعة مراحل و المتمثلة فيما يلي (محمود، 2018، صفحة 56): تلطيف أو تخفيف حدّة الأزمة، الاستعداد والتحضير، المواجهة، وإعادة التوازن.

علاوةً إلى ذلك، أنّه يرى آخرون أنّ هناك ثلاث مراحل لتحقيق التوازن قبل وقوع الأزمة، وهو التقسيم المتعارف عليه والذي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة

يتم خلال هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات عن طريق خطط زمنية وأدوات وتجهيزات... الخ، وتمر هذه المرحلة بخطوتين أساسيتين:

(أ) إكتشاف إشارات الإنذار. تتضمن إستشعار الإنذار المبكر الذي ينذر بقرب وقوع الأزمة ليتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسبابها و التقليل من مخاطرها، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة لدى المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن إحتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية و الهامة حتى يسهل التعامل معها (غنيم، 2014، صفحة 49).

(ب) الاستعداد و الوقاية. تقترن هذه المرحلة بتحديد نقاط القوة و الضعف حيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والحفاظ عليها وتدعيمها، أما نقاط الضعف فيجب تصحيحها ومعالجتها قبل أن تتنامى حدتها، مما يؤدي ذلك للاستعداد لجل ما يمكن أن يعترض نشاط المؤسسة (محمود، 2018، صفحة 56).

المرحلة الثانية: التعامل مع الأزمة

تقر هذه المرحلة على المعرفة الصحيحة لكل ما يُتوقع أن يحدث، للحد من الأضرار وعودة الوضع إلى طبيعته المعتادة، وهي تتم بخطوتين مهمتين وهما:

(أ) إحتواء الأضرار والحد منها. وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة و إنتشارها، ففي هذه المرحلة يتم إحتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر. و المشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات

أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة (زيادة، 2012، صفحة 19).

ب) إستعادة النشاط. وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لاستعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة و إختبارات بالفعل، بحيث يجب أن توفر المنظمة الخطط بأنواعها طويلة وقصيرة الأجل، بغية إعادة الأوضاع إلى طبيعتها كانت عليه سابقا قبل وقوع الأزمات (الرشيدي، 2019، صفحة 38).

المرحلة الثالثة: ما بعد الأزمة

في هذه المرحلة ، نجد أنه قد تم التعامل مع الأزمة سواء بالتقليل منها أو بالسيطرة عليها ، وذلك باتباع الجوانب التصحيحية القائمة على الكفاءة و الفعالية ، ليتم اتخاذ القرار بطريقة سليمة تخلو من الارتجالية و العشوائية، زد إلى ذلك ، أن في هذه المرحلة نجد خطوة واحدة مهمة لإتمام نجاحها و المتمثلة في : التَّعَلُّم، حيث يتم من خلال ذلك وضع أسس ومعايير لبناء معارف وقدرات تُستهدف مستقبليا ، فالتعلم المستمر القائم على التحسين وإعادة ضخ معلومات مستحدثة لطمس جل الطرق و الوسائل التقليدية و العمل على التكيف بالوسائل الجديدة، يسمح ببناء ورسملة معارف تتقن فن الإدارة و القيادة (فهواجي، 2015،الصفحة 301).

II-1-3 أبعادُ إدارةِ الأزماتِ وأهدافُها

إنَّ إدارةِ الأزماتِ لها العديد من الأبعاد المحددة لها، يمكن أن نسوقها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (01): أبعادُ إدارةِ الأزماتِ.

الأبعاد	محتواها
البعد الزمني	يتم فيه تحديد متى بدأت الأزمة، والمدى الحالي وتوقعات استمرارها في المستقبل، بغية إقتراح السياسات و الإجراءات.
البعد الموضوعي	ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، أي: إجتماعية، سياسية، اقتصادية، متنوعة أم لا... الخ.
البعد التأثري	معرفة آثار ونواتج الأزمة سواء الضمنية أو الصريحة، المباشرة أو غير المباشرة.

ويعني تحديد مكان نشوء الأزمة و المنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً، لتحقيق الأهداف.	البعد المكاني
التعرف على الظروف المحيطة للأزمة، و أسباب نشوئها.	البعد البيئي
تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.	البعد البشري
يتعلق بتحديد الجهات و الأفراد المشاركون في اتخاذ الإجراءات	البعد المؤسسي

المصدر: (الرهبان، 2004، صفحة 99)

II-1-4 أهداف إدارة الأزمات

لإدارة الأزمات أهداف عديدة تتجلى في الكثير من المحاور الأساسية التي تدرُ بمكانتها الراقية والسامية في بناء المؤسسة، لكن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات هو مواجهة المخاطر والتقليل من حدتها بكفاءة وفعالية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار، وعلى ضوء هذا الهدف، تتفرع منه أهداف جزئية داعمة في ذلك، وهي كما يلي: (درياس، 2012، صفحة 38).

أ- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

ب- توفير القدرة العلمية على إستقراء مصادر التهديد و التنبؤ بالمخاطر و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

ج- تحديد الأدوار للأجهزة المعنية في إدارة الأزمة في وقت الأمان ووقت الشدّة.

د- توفير الإمكانيات المادية و الاستعداد لمواجهة الأزمة (التنبؤ بالمشكلات، تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، المحافظة على الثقة، وتوفير إتصال فعال).

هـ- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وسرعة إعادة البناء والتوازن بأقل تكلفة.

II-2 أساسيات إدارة الأزمات

ترتكز إدارة الأزمات على عدّة أساسيات، التي بدورها تضيء لها طابع الجدّية و الصرامة، مما يسهل من نجاحها وعدم عرقلة عملياتها، فهي تحتاج بطبيعتها إلى متطلبات، طرق، و أساليب لضبطها.

II-2-1 متطلبات إدارة الأزمات

يستلزم لإدارة الأزمة مجموعة من المتطلبات، تكمن فيما يلي: (جعفر، 2017، صفحة 302).

1. تبسيط الإجراءات أي: عدم تعقيدها و الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وخلق نوع من التشويش وعدم الوضوح، وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
2. التنسيق أي: التنسيق بين وحدات فريق إدارة الأزمة و الإدارات و القيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، بغية تنفيذ القرارات وعدم تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وليس عسر.
3. التخطيط يراد به: الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العملية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية و العشوائية والفوضى واتخاذ القرارات.
4. التواجد المستمر يراد به: تواجد أعضاء الفريق بشكل دائم ومستمر في مكان إدارة الأزمة، حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء و الاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة و الآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن إستشراف مستقبل الأزمة.
5. تفويض السلطات يقصد به: تخويل مسؤولية إتخاذ القرارات إلى مسؤول آخر غير المسؤول الرسمي، وهذا يحول دون توقف الأعمال و إضاعة الوقت و حدوث الإرباك.

II-2-2 المستلزمات الحديثة لإدارة الأزمات

نظرا للتغيرات البيئية التي تطرأ على المؤسسة، كان لزاماً عليها الأخذ بالمستلزمات الحديثة التالية: (صولح و عمري، 2015، الصفحات 450-454).

1- **إِتْقَانُ فَنِّ الْقِيَادَةِ**: الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها يكون محدودا جدا ويتأثر أساسا بخصائصه وسماته ومستوى الضغط الذي يشعر به، وهو ما يبرز دور و أهمية القيادة في إدارة الأزمة، حيث تتحقق فعالية القيادة من خلال: تشجيع روح المبادرة و الابداع، تفعيل المشاركة في إتخاذ القرار ، تعزيز الخبرات الفردية، القدرة على الاتصالات وإدارة الوقت.

2- **رَأْسَمَلَةُ الْمَعَارِفِ**: المعرفة كأصل فكري ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في ظل البيئة التنافسية، و المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية إتخاذ القرار في مراحل الأزمة

المختلفة ، فرسمة المعارف يراد بها : تحويل نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج نتائج جديدة وهي شرط أساسي للإبداع ، تقوم على المعرفة الاستراتيجية.

3- **وُجُودُ نِظَامٍ مُتَكَامِلٍ لِلْمَعْلُومَاتِ**: نتيجة لتطور نظام المعلومات و إتخاذ القرار فقد أصبحت تشكل أساس التخطيط المسبق لدعم إتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات عن طريق وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات ، وكذا إستنباط نماذج التنبؤ و المحاكاة التي تساعد في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

4- **التَّخْطِيطُ الاستراتيجي وَ اليَقْظَةُ الاستراتيجية**: التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية، ويحدد القطاعات و الشرائح السوقية المستهدفة و أسلوب المنافسة، إلا أنَّ النقطة الأكثر أهمية هي أنَّ التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات يكمل أحدهما الآخر لأن كل منهما يتناول إدارة التغيير، وتركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة، بينما الاعتقاد السيء للأزمة فهي تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد وهو ما يتطلب إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة، المتابعة، واليقظة الاستراتيجية وكذا نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة و القدرة على التنبؤ بحدوث تغيير وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو العكس.

5- **تَسْيِيرُ الكَفَاءَاتِ**: تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي ، و السيورة التنظيمية و التكنولوجيا ، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ، وهذه القدرة ليست فردية بل جماعية ، وليست مطلقة بل نسبية و متغيرة.

II-2-3 الإجراءاتُ اللازمةُ لإدارة الأزمات

إنَّ المؤسسات اليوم تتعرض لأزمات عديدة وفق أزمنة مديدة، فهي تحاول التقليل من حدَّة المخاطر و تكثيف الاستباق بها، وعليه يجب عليها الأخذ بإجراءات محددة لتسهيل عملية إدارة الأزمات، يمكن الإفصاح عنها من خلال ما يلي (البردويل، 2020، صفحة 30):

1- **تَدْعِيْمُ المَوْقِفِ أَي:** قيام المؤسسة بالاستناد إلى دورها في خدمة الجمهور، من خلال إستعراض ما تقوم به من خدمات إيجابية وذلك لتقريب العلاقة بين المنظمة و الجمهور وتغيير الشعور السلبي تجاه المؤسسة ذاتها.

- 2- إِعْتِرَافُ الْمَوْسَّسَةِ بِالْخَطَأِ فَاَلْمَنْظَمَةُ الَّتِي تَقَعُ فِي خَطَأٍ، يَجِبُ عَلَيْهَا أَنْ تَعْتَرِفَ بِذَلِكَ عَلَى وَجْهِ السَّرْعَةِ حَتَّى لَا تَفْقِدَ مَصْدَاقِيَّتَهَا عِنْدَ ظَهْوَرِ الْحَقِيقَةِ.
- 3- تَوْفُّرُ الْمَبْرَرَاتِ وَالْحُجَجِ لِتَدْعِيمِ مَوْقِفِهَا وَ تَرْكُ الْمَسْئُولِيَّةِ عَلَى عَاتِقِ الْآخَرِينَ.
- 4- إِعْدَادُ الْخُطَطِ وَذَلِكَ لِتَصْحِيحِ الْأَوْضَاعِ وَمَنْعِ تَكَرَّرِ حُدُوثِ الْأَزْمَةِ ، وَالْعَمَلُ عَلَى الْحَدِّ مِنْهَا مُسْتَقْبَلًا.
- 5- مَحْدُودِيَّةُ قُوَّةِ فِي الْإِفْنَاعِ حَيْثُ أَنَّهُ لَيْسَتْ كُلُّ الْمَوَاقِفِ قَابِلَةٌ لِحُلُولِ مَقْنَعَةٍ.

II-3 إستراتيجيات نجاح إدارة الأزمات ومعوّقاتها

إنَّ الغايةَ الأسمى لإدارة الأزمات هي السعي لمواجهة الأزمة وتجنّب جل المخاطر الممكن وقوعها، مما يؤدي بالضرورة إلى إدارة الموقف باتباع إستراتيجيات داعمة لمواجهة الأخطار المتوقعة ومن ثم نجاح إدارتها .

II-3-1 الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات

يعدُّ أسلوب التعامل مع الأزمات أسلوباً مميزاً، كون أنه يدفع المؤسسة إلى برِّ الأمان، بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و التقليل من التكاليف التي قد تُسَخَّرُ لمجابهة المخاطر على اختلاف طبيعتها. فمن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات، نجد (عياد، 2015، صفحة 25):

- 1- إنكارُ الأزمة: هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأنَّ الأحوال على ما يرام، وذلك لمواجهة الأزمة و السيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة في ظل الإدارة الدكتاتورية حيث لا يستخدمها إلا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة و إدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة ، كما يستخدم هذا الأسلوب من قبل الإدارات التي لا تؤمن بمبدأ إشراك الآخرين في صناعة القرارات و التشاور والتحاوور معهم للوصول إلى إتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المؤسسة.
- 2- كَبْتُ الْأَزْمَةِ: يستخدم فيها العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية اللازمة بشكل عام وعدم الاستجابة لأية ضغوط، وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة والقضاء عليهم فوراً، وهي إستراتيجية تشير إلى أنَّ المنظمة لا هي مستبدة ولا متسلطة، حيث أنَّ إدارة المؤسسة تقوم بالتصرفات والممارسات الإدارية والغير إدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها.

3- إخماد الأزمة: تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة مهددة لبقاء المؤسسة ووجودها ، وتؤدي إلى إنهيارها بالكامل وهنا أيضا يستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة ، إذ لا تلتفت الإدارة إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها ، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المؤسسة هو أن وجود المؤسسة وبقائها في خطر شديد ، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعها.

4- بخس الأزمة: يتم التقليل من شأن الأزمة ومن أهميتها وتأثيرها ونتائجها ، ولكن يتعين على المؤسسة الاعتراف بالأزمة أولا كحدث تم فعلا ولكن غير مهم، ويفيد هذا الأسلوب في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية ، وعندما تكون الإدارة قادرة على معالجة الأمر بعد التقليل من شأنه وحجمه.

5- تنفيس الأزمة: يتم ذلك من خلال فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحبة لأحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا هاما من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها مما يؤدي إلى ضعف القوة الرئيسية.

6- أسلوب تشكيل لجنة للبحث عن الأزمة: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى حصول إدارة المؤسسة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة ، والتعرف على الدوافع و الأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة.

II-3-2 الاستراتيجيات المؤدية لنجاح إدارة الأزمات

لا جرم أن الأزمة تختلف من حيث نوعها، شدتها... الخ، إلا أنه مع تطور الفكر الإداري والتحول من اليد العاملة إلى الآلات الموسعة تمخض عنها العديد من الاستراتيجيات الداعمة لنجاح إدارة الأزمات، يمكن إيجازها فيما يلي (ألامام، 2015، صفحة 24):

أ- إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة الأزمات البالغة، والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ، وهنا لابد من تغيير مسار الأزمة إلى مسارات بديلة ، كمحاولة لتحقيق نتائج طيبة تعويضا للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تعيير مسارها ، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال.

ب- إستراتيجية تُفْتَبِتُ الأَزْمَةَ: وهي من أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة، ويتم تفتيت الأزمة في حالة النجاح في الوصول إلى معرفة تفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ودراستها ، وتحديد إطارات المصالح المتعارضة، ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد طرق بديلة لكل إتجاه وتحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات مفتتة.

ج- إستراتيجية دَفْعُ الأَزْمَةَ للأَمَامِ: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، أو تسريب معلومات خاطئة عن إنبيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.

د- إستراتيجية الإحتياطي التَّعبوي: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، ومن ثم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي، يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص السيولة، وإنَّ هذه الاستراتيجية تعتمد على فلسفة نظرية "حالة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة و التهديدات التي تواجه هذه المنظمة.

ه- إستراتيجية الوُفْرَةِ الوَهْمِيَّةِ: تلجأ إدارة المؤسسة إلى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات السريعة ذات الأحداث والتي يرافقها حالة خوف وذعر متصاعد، والتي تكون ذات تأثير كبير على المجتمع المحيط بالأزمة ، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة ، وأنَّ خلاصة هذه الاستراتيجية إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة إحتياطية من الموارد المالية للخوف أو القلق، والجدير بالذكر أن ما تقوله المؤسسة هي إشاعات بخصوص الوفرة من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب موازي لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى حالتها الطبيعية، وإذا لم تنجح المؤسسة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جدا.

II-3-3 معوّقات إدارة الأزمات

تعترض إدارة الأزمات العديد من العوائق التي قد تعرقل تطبيقها بطريقة سليمة، مما تصبح معقّدة في خطواتها وعويصة في تجسيدها ضمن المؤسسات، وعليه فقد إنقسمت المعوّقات إلى أربع أقسام وفق جوانب إنسانية، تنظيمية، معلوماتية (تقنية)، و إتصالية. حيث يمكن توضيح ذلك، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): بعض معوقات إدارة الأزمات.

المعوقات المتعلقة بالاتصال.	المعوقات المتعلقة بالمعلومات.	المعوقات التنظيمية.	المعوقات الإنسانية.
-صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومة داخل وخارج المنظمة	-صعوبة تشخيص دقة المعلومة وضمان مصدر صحتها.	عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية بالمؤسسة.	-القصور في فهم الخطر، سواء من قبل الموظف أو المدير.
-محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة.	-تعرض المعلومة للتشويه والتحريف عند انتقالها للأفراد	إختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.	-الاعتماد الزائد على رأي الجماعة.

المصدر: (شرفة و بوطغان، 2018، الصفحات 26-28)

خلاصة:

خلال هذا الفصل تم إبراز الإطار النظري المتعلق بالمتغير التابع للبحث و المتمثل في "إدارة الأزمات"، كون أن المؤسسات اليوم تتعرض لأزمات عديدة وفق أزمنة مديدة، فهي تحاول التقليل من حدة المخاطر و تكثيف الاستباق بها، وعليه يجب عليها الأخذ بإجراءات محددة لتسهيل عملية إدارة الأزمات ، كما تركز على عدّة أساسيات ، التي بدورها تضيف لها طابع الجدّية و الصّرامة، مما يسهل من نجاحها وعدم عرقلة عملياتها، فهي تحتاج بطبعها إلى متطلبات، طرق، و أساليب لضبطها ، لذلك كان لزاما على المؤسسة أن تسهر لاكتشاف جل الإشارات و الاستعداد الجيد لاحتواء الأضرار التي قد تردى بالمؤسسة إلى الزوال.

الفصل الثالث: المهارات

القياديّة.

– تأطير نظري –

تمهيد:

إنَّ أي مؤسسة يرتبط نجاحها بكفاءاتها و إداراتها التي بدورها تمتلك مهارات تمكنها من التميز على باقي المؤسسات، فالمورد البشري هو من أبرز العناصر المهمة في المؤسسة لما يحويه من رأس مال فكري، علائقي (زبوني).. الخ، الذي دوما ما يحتاج إلى تكوين وتدريب متواصل للرفي بمستوى التحكم، ولعل أهم ما يدعم العنصر البشري هو إكتسابه للمهارات المميزة و النادرة ، فمن بين هذه المهارات تلك المهارات القيادية اللازمة لإدارة المؤسسة ، فالمهارات القيادية من المواضيع التي تناولها الباحثون و المفكرون على حد سواء منذ القدم إلى يومنا هذا، حيث تقترن بالقائد الذي وجب عليه إمتلاك هذه المهارات للقيام بمجموعة من المهام و الأدوار الإدارية و الفنية، كون أن القيادة هي المحرك الأساسي للعملية الإدارية ، وبالتالي من الضروري أن تتشعب المؤسسة بقيادة متميزين.

كون أن موضوع المهارات القيادية لقي صدى واسع وتجاوب شاسع لدى جل الأديبات المتعلقة بالإدارة أو العلوم الاجتماعية و الإنسانية على حد سواء، التي إهتمت بهذا المفهوم وحاولت تجسيده في المورد البشري للرفي بالمؤسسات، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى 4 عناصر أساسية:

➤ III-1 مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية

➤ III-2 أساسيات المهارات القيادية

➤ III-3 معوقات المهارات القيادية و إستراتيجيات تنميتها

➤ III-4 العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة الأزمات

III-1 مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية

في الآونة الأخيرة إزدادت حاجة المؤسسات إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، إنجاز أعمالها، والرفع من إنتاجيتها بكفاءة وفعالية ، حيث أنها بدون قيادات مميزة يتعذر عليها ممارسة نشاطها بصورة مستمرة لتحقيق ما تصبوا إليه، الأمر الذي يؤكد لزوما قيام هذه المؤسسات بمواصلة الابتكار والتطوير في ظل قيادات إدارية واعية، فالمهارات القيادية من أبرز السمات والعلامات المميزة التي تساهم في نجاح عمل المؤسسات وضمان مخرجات ذات جودة، حيث أن تنمية المهارات القيادية يساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين ومن ثم التأثير في القادة لتكريس مبدأ تحمل المسؤولية .على ضوء ذلك، سيتم إبراز العديد من العناصر النظرية الخاصة بالمهارات القيادية التي استنبطت من الباحثين في مجال علم الإدارة و علم الاجتماع والتي تختلف بحسب آرائهم و توجهاتهم ، من خلال التطرق لكل من مفهومها، أهميتها والركائز التي تقوم عليها بالإضافة إلى أبعادها.

III-1-1 مفهوم المهارات القيادية

1-المهارات:

كما قلنا آنفا أنه توجد العديد من التعريفات التي قدمت من طرف الباحثين في علم الاجتماع و الإدارة لمصطلح "المهارة" من أبرزها نذكر ما يلي:

(أ) لغةً: حسب لسان العرب لابن منظور فالمهارة تعني: " جمع (مهارة) أي: الحدق في الشيء و الإحكام له و الأداء المتقن له، ويقال مهر الشيء مهارة، أي حكمه و صار به حاذقا". (ابن منظور، 1998، صفحة 1634).

(ب) اصطلاحًا: وفي نفس السياق فقد عُرِّفت المهارة على أنها: " القدرة على تنفيذ أو أداء العمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق نتائج أعلى و أفضل". (قنديل و علاء محمد ، 2010، صفحة 67)

كما تُعرَّف المهارةُ (Skill) على أنها: " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة و السهولة و السيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت" (بشير و بن ساهل، 2022، صفحة 555).

علاوة إلى ذلك أن المهارات هي: " مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية و الخبرة و السلوكيات الممارسة في إطار محدد، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظاتها والاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها وتطويرها" (حجازي، 2006، صفحة 401).

على ضوء ما سبق يمكن تعريف المهارات بأنها: " العملية أو الكيفية التي تتعلق بتنظيم الموارد و العمل على تحقيق الهدف المحدد بشكل مسبق، وذلك بالاعتماد على الخبرات و المعارف النظرية، العملية و السلوكية.

2- القيادة

للقيادة عدة تعاريف على حسب وجهات نظر الباحثين، مما نجم عن ذلك تعريفها بصيغتين في اللُّغة و الاصطلاح، وهي على النحو التالي:

(أ) لغةً: تعدُّ نقيض السوق ويقال " يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، وجمع قائد هو قادة وقواد، والقود من الخيل التي تقاد بمقاودها ولا تتركب، وتكون مودعة معدة لوقت الحاجة و القائد وأحد القواد والقادة ورجل قائد من قوم قود وقواد وقادة (ابن منظور، 2003، صفحة 531).

(ب) اصطلاحًا: تعتبر القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه (بلخضر و سليمان، 2016، صفحة 116)، كما عرفها (weinbach): بأنها عملية التأثير على الأفراد في منظمة مستعدة لتبني السلوكيات التي من شأنها أن تثبت و تحقق الأهداف المسطرة للمنظمة. (Khalassi, 2011, p. 267)

كما يمكن النظر إلى القيادة على أنها: " الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدون له صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة" (شويح، 2015، صفحة 257).

وقد عرفت القيادة كونها: " فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم / ثقتهم / إحترامهم /تعاونهم". (حكمي و محمد البحيري، 2022، صفحة 494).

من خلال ما سبق، يمكن بلورت **تعريف للقيادة** باعتبارها: القدرات التي تميز القائد وتجعله قادر على التأثير في الآخرين بغية الوصول إلى هدف ما.

3-المهاراتُ القياديّة

تعددت وتنوعت تعريف المهارات القيادية لدى رواد الإدارة مما لقت إختلافات حسب وجهات النظر، نذكر من أبرزها:

تعرف المهارات القيادية كونها: " تلك السلوكيات و القدرات التي يمتلكها العاملون كمحصلة لمهاراتهم الفنية و الإنسانية والسياسية والتي تجعلهم قادرين على القيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية وبأقل جهد ووقت مع توظيف كل الإمكانيات المتاحة لذلك" (ساز و العجيلي، 2016، صفحة 222).

كما عرفت على أنها: " تلك القدرات و الإمكانيات للتأثير في الأفراد و إلزامهم بتحقيق أهدافهم، والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف، فهي مجموعة من الصفات الإنسانية و الخبرات التي يتمتع بها الفرد و يؤثر بها على الآخرين بغية الوصول للأهداف المنشودة" (صيتي و لعمور، 2019، صفحة 267).

زد إلى ذلك، أن المهارات القيادية اعتبرت إجرائيًا على أنها: " مجموعة الممارسات القيادية التي يمتلكها القائد و المتمثلة في المهارات الإنسانية والفكرية و الذاتية والتنظيمية، التي يمارسها قادة فرق عملهم بغية التأثير عليهم من أجل تشجيعهم و تحفيزهم على تحسين و إدارة الأزمة" (سالم و مهيري، 2022، صفحة 965).

وقد عرفت أيضا بأنها: " القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى و أفضل للمؤسسة" (السلمي، 1999، صفحة 23).

ومما لا شك فيه أن القيادي يحتاج إلى مهارات تمكنه من بلورة توجهات موظفيه وتلبية رغباتهم، وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف **المهارات القيادية** على أنها: جل العمليات / النشاطات السلوكية / القدرات المتخصصة التي تضيف ميزة جليلة على القيادة، كون أنها تشمل الإجراءات / الوسائل اللازمة لمجابهة كافة المواقف الإدارية خلال وقوع الأزمات / محاولة إدارتها ، والتي بدورها تحوي على (المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، الفكرية، والتنظيمية).

III-1-2 خصائصُ المهاراتِ القياديّة

إنطلاقاً من التعاريف التي تم تقديمها لتوضيح مصطلح "المهارات القيادية"، فإن ذلك يجعلها تحظى بعدة خصائص التي وجب على القادة معرفتها، نذكر البعض منها فيما يلي: (الخليفات، 2006، صفحة 60)

1- مكتسبةً وفطريّةً: حيث يتفق الباحثون على أن المهارات القيادية الاستراتيجية قد تكون مكتسبة من خلال الممارسة، أو تكون موروثه وتنمى وتصل عن طريق التدريب والممارسة.

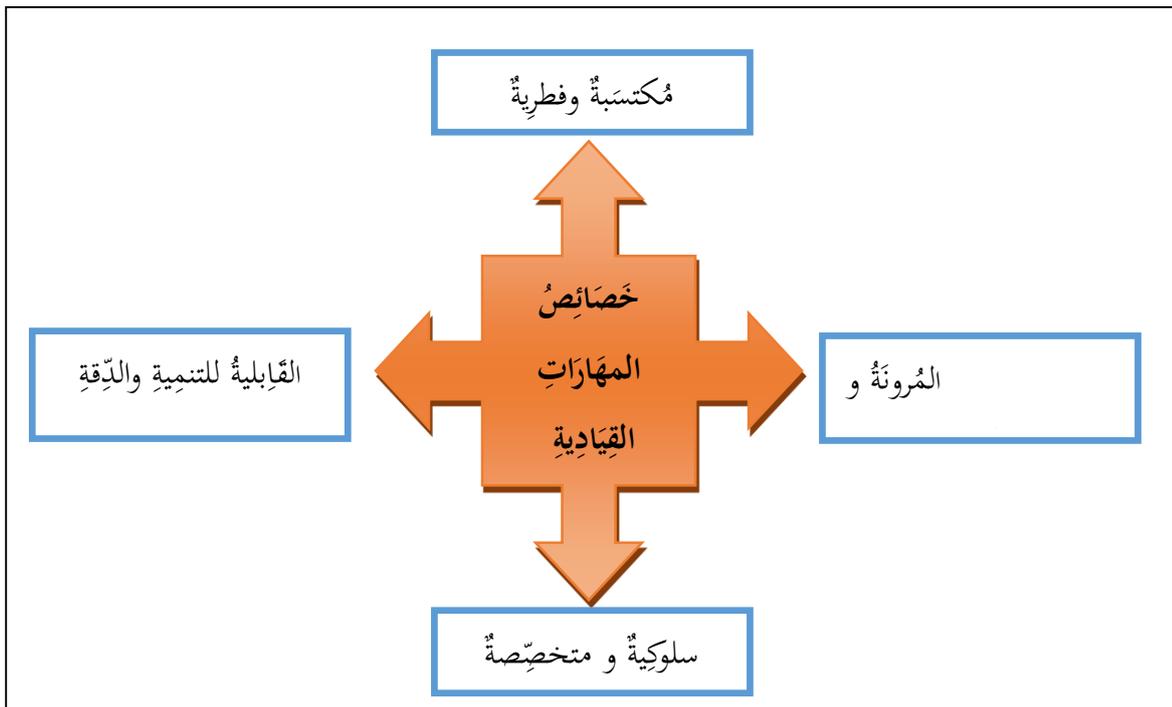
2- سلوكيةً و متخصّصةً: فالمهارات القيادية هي ترجمة للأعمال و النشاطات و الإجراءات التي تتم عن طريق سلوكيات القادة، وتكون متخصصة في مجال من المجالات المختلفة للمهارات القيادية (ذاتية، فنية، فكرية، تنظيمية).

3- المرونةً و التكيّف: حيث أنّ المهارات القيادية تستخدم الوسائل للتأقلم مع كافة المواقف الإدارية، ومحاولة التكيف في الوقت المناسب لتفادي الخسائر التي قد تردى بالمؤسسة إلى الزوال.

4- القابليةً للتّمنية و الدّقة: إن المهارات القيادية تمكن القائد من قابليته واستطاعته على تنمية مهاراته، قدراته وكفاءاته بما يناسب تطلعات المؤسسة وذلك بكفاءة وفعالية، مما يعني الوصول لدرجة من الدقة و الصواب في العمل .

ويمكن توضيح هذه الخصائص في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): بعض خصائص المهارات القيادية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع

III-1-3 أهمية المهارات القيادية وأهدافها

1-أهمية المهارات القيادية

تبرز أهمية المهارات القيادية فيما يلي (هري، 2019، الصفحات 51-52):

- المهارات القيادية مرتكز أساسي للقادة الإداريين كونها تعمل على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- تؤثر على القائد الناجح بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري ، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.
- تسهم المهارات القيادية في خلق و تكوين رؤى شاملة للعاملين، مع التركيز على حشد الهمم وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق إختيار العمل الصحيح و المناسب دون التركيز على التفاصيل المملة و التأكيد على إتمامها على النحو الصحيح.
- تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين ، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن إستمرارية قيادة تنظيمية إدارية.
- تساعد على إكتساب إحترام و إعجاب الآخرين ، كما تسمح للقائد أيضا بالاستمتاع بالنجاح في مهنته، و المزيد من التحكم في مصيره.
- وسيلة تمكن القيادة من تحديد إتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل و إستثارة جهودهم، ولا شك أيضا أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية إستخدامها من جانب القيادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها.

2-أهداف المهارات القيادية

الهدف الأساسي من دراسة المهارات القيادية هو تمكين القادة للقيام بأدوارهم بكفاءة وفعالية، من خلال تنمية المهارات بمختلف الأساليب المتاحة ، حيث أن هذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان سلوك القادة سلوكا معاونا يصب في خدمة المنظمة، الأمر الذي يتطلب حسن فهم المهارات فهما دقيقا، الاختيار الأمثل لنوع مناسب من المهارات، و مدى تجسيد تلك المهارات و إدارتها من طرف القادة والتي تعتبر أهداف جزئية للمهارات القيادية (موسي، 2020، صفحة 20).

كما لها أهداف أخرى ضمنية من أبرزها: منح الشفافية وإضفاء الإفصاح في إختيار القادة، والاستخدام الأمثل للمهارات القيادية مما ينعكس على قرارات المؤسسة (يحياوي، 2019، صفحة 5).

III-2 أساسيات المهارات القيادية

إن الإدارات الحديثة تعيش تطورا سريعا مما ساهم ذلك إلى زيادة حاجتها إلى أشخاص يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من حاجتها لممارسين للسلطة، من هنا بدأ الاهتمام بالمهارات القيادية بغية مواجهة المسؤوليات في هذه التنظيمات الإدارية، مما جعلها تقوم على مجموعة من الركائز و الأساسيات التي تسمح للقادة من إستغلالها بعقلانية دون التفريط فيها.

مما سبق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أساسيات المهارات القيادية، إنطلاقا من مختلف تصنيفاتها، أبعادها، النظريات المفسرة لها، وأساليب تنميتها وصولا إلى العلاقة الوظيفية التي تربط المتغيرين المهارات القيادية وإدارة الأزمات.

III-2-1 أنواع المهارات القيادية و إعتبرات تصنيفها

1- أنواع المهارات القيادية

تعددت التصنيفات للمهارات القيادية من وجهة نظر الباحثين، حيث يمكن توضيحها على النحو التالي:
أولا: إقتراح "Katz" ثلاث أصناف للمهارات القيادية المتمثلة فيما يلي: (الهاللي، 2008، الصفحات 72-73)

أ- المهارات الفكرية (الإدراكية): وتعني قدرة القيادي على رؤية الشركة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحداها لابد و أن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى.

ب- المهارات الإنسانية (التفاعلية): ويراد بها قدرة القيادي على العمل بفعالية كعضو في جماعة و بناء جهد تعاوني في إطار فريق.

ج- المهارات الفنية (التقنية): يرى "كاتز" أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق و العمليات والإجراءات أو الأساليب، إنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية

على تطبيق الأدوات و الأساليب بالطريقة التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص.

ثانياً: يُصنّف "Nawaf" صنفين آخرين المتمثلين في (صيتي و لعمور، 2019، صفحة 267):

أ-المهارات الذاتية(الشخصية): وبحسب " نواف" فهي تعني المهارات التي تتجلى فيها بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات أو القدرات الجسمية، والقدرات العقلية، و الابتكار، وضبط النفس... الخ ومنه يمكن اعتبار المهارات الذاتية تلك الخصائص التي يحتاجها القائد كي يكون فعالاً مع مرؤوسيه.

ب-المهارات التنظيمية(الإدارية): هي قدرة القائد على إسهامه في الأمور الإدارية الخاصة بالتنظيم وتوزيع العمل وفق المتطلبات وقدرات التابعين توزيعاً عادلاً داخل المؤسسة، كما تمثل قدرة القائد على وضع المعايير والمعدلات المساهمة في قياس أداء العمل و تبسيط الأساليب و الإجراءات للقيام بعملية الرقابة المستمرة لمدى تطابق الإنجاز مع الأهداف والقدرة على التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التابعة للمؤسسة ورفع مستوى الأداء. (سالم و مهيري ، 2022 ، صفحة 966)

ثالثاً: قَدِّمَ "LAFI" صنفين مختلفين للمهارات القيادية هما (جرادات و الجمل، 2020، الصفحات 131-132):

أ-المهارات التشخيصية: وتعني قدرة الكادر الإداري على تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة، مع القدرة على معرفة الأسباب الكامنة وراءها بغية حلها.

ب-المهارات التحليلية: وتعني القدرة على تحديد المتغيرات الرئيسية في كل موقف على حدى، مع القدرة على ربط المتغيرات مع بعضها البعض، وذلك من أجل الوصول إلى نتيجة صحيحة ودقيقة.

رابعاً: أشارَ "Rao" إلى وجود تصنيفين حديثين للمهارات القيادية في سوق العمل عامة، ولدى القادة الإداريين خاصة وهما:

أ-المهارات الصلبة: هي تلك المهارات المتعلقة بالمهارات التقنية والفنية الأساسية، حيث تشمل القدرات المعرفية المحددة والمطلوبة في مجال العمل، فهي مهارات محددة وقابلة للتعليم كما يمكن تعريفها بقياسها (بشير و بن ساهل، 2022، صفحة 557).

ب- المهارات النَّاعِمَةُ: هي المهارات التي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي آلية التفاعل و التواصل مع الآخرين (Zain, 2010, p. 392).

خامساً: تُصنّف " Nadia Hail Srouf " المهارات القيادية على النحو التالي (بزايد، 2019، صفحة 70):

أ- مَهَارَاتٌ عَقْلِيَّةٌ-مَعْرِفِيَّةٌ: وتحوي كلا من (مهارات التفكير الإبداعي، مهارات التفكير الناقد، مهارات التفكير المنطقي).

ب- مَهَارَاتُ الْإِتِّصَالِ: ومنها (التحدث، الإصغاء، الكتابة، الملاحظة، تقديم التوجيهات، طرح الأسئلة و الإرشادات).

ج- مَهَارَاتُ إِجْتِمَاعِيَّةٌ: مثل (استرجاع المعلومات، إدارة الوقت، وضع الأهداف، حل المشكلات، التأطير، والتعلم).

سادساً: أوضح " Gada Andi " المهارات القيادية فيما يلي (Andi، 2022):

أ- المَهَارَاتُ التَّنْظِيمِيَّةُ: (يجب على القائد الفعال أن ينسق بشكل فعال الموظفين و الموارد في منظمة الرعاية الاجتماعية).

ب- مَهَارَاتُ الْقِيَادَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةُ: (هي مجموعة من القدرات التي تسمح لك بالتفاعل مع الآخرين بشكل فعال ، وهي تشمل أشياء مثل: القدرة على بناء العلاقات و التعاطف و التواصل وما إلى ذلك، فهي مهمة لأنها تساعد القائد على القيادة بفعالية و إنتاجية).

إنطلاقاً مما سبق، يتضح جلياً أن المهارات القيادية لقت تعدداً كبيراً في تصنيفاتها، لذا فقد تم التركيز على تصنيف "كاتز" مع إضافة نوعين آخرين لـ "نايف" وذلك بما يتماشى مع موضوع البحث، وعليه صُنِّفَت المهارات القيادية إلى خمس أنواع: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية).

2- اعتبارات تصنيف المهارات القيادية

تتسابق الأفكار والنظريات جراء تطور المهارات القيادية، مما دفع إلى ضرورة تزويد القيادات الإدارية بالمعلومات، المهارات والمعارف... الخ، ولعل المنظمات اليوم أصبحت تستهدف بسخاء القادة ومحاولة

تدريبهم، وتنميتهم بغية النهوض بها، كل هذا ساهم في عدم التوصل إلى تصنيفات محددة للمهارات القيادية، حيث يرجع ذلك إلى اعتبارات جملة من أبرزها نذكر (هري، 2019، الصفحات 54-55):

- تعقد الأعمال الإدارية واتساعها.
- زيادة الطلب على القادة الإداريين الأكفاء.
- الاتجاه نحو استخدام المثقفين و أصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية.
- ضمان حيوية المنظمات، وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قاداتها ومهاراتهم.
- قلة معدلات الوعي لدى القادة الإداريين.
- بروز منظمات و نقابات تستهدف القادة الإداريين ذوي المهارات القيادية.

III-2-2 متطلبات المهارات القيادية و أساليب تنميتها

1-متطلبات المهارات القيادية

إن توفر المهارات القيادية لدى القائد تتطلب الآتي (المغربي، 2006، الصفحات 39-40):

- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي و تقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل و الإنتاج.
- القدرة على حسن الاختيار للأفراد و الاستفادة من جهود الأفراد المتباينة من أجل الحصول على أفضل الأفكار و الأمور لتطوير المؤسسة.
- الإرشاد و التوجيه للأفراد و التنسيق فيما بينهم.
- التواصل التام و المستمر بين مجموعات العمل (الصاعد، الهابط، و الأفقي).
- السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.
- ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى الأفراد.
- تلبية رغبات و متطلبات الأفراد و السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أساليب تنمية المهارات القيادية

يراد بتنمية المهارات القيادية تلك العملية الممنهجة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعارف و المهارات و القدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة و إدارة المنظمة (هري، 2019، صفحة 55).

وعليه، يمكن إبراز مختلف الأساليب التي تساهم في تنمية المهارات القيادية على النحو التالي:

أ- الأسلوب الأنجلو - أمريكي: يقوم هذا الأسلوب على مرحلتين هما (شريف ي.، 2002، صفحة 157):
- البرامج و المفاهيم التعليمية الجامعية: (تزويد المعاهد و الكليات بفن القيادة فهو يتصل بتحديد المهارات بأسلوب أكاديمي).

- البرامج التدريبية في معاهد متخصصة: (لتدريب القادة على كيفية المزوجة بين النظرية و التطبيق من خلال كالتزيارات الميدانية).

ب- الأسلوب الفرنسي: يهتم بالتدريب في مواقع العمل، حيث يتم إدماج المتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين و تحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات و التخصصات.

علاوة إلى ذلك، قد توجد أساليب أخرى لتنمية المهارات القيادية والتي يمكن إبرازها فيما يلي (بعجي و حمزوي، 2022، الصفحات 202-203):

أ- التدريب: يعد التدريب أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث تغيير في إتجاه أداء المورد البشري و تزويده بالمعلومات المتجددة و طرق العمل الجديدة بما يتوافق مع إحتياجات المؤسسة، وهو على نوعين مختلفين:

1- التدريب خارج المؤسسة: من مميزات التدريب خارج المنظمة هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم، وتجاربهم و تصبح عملية التدريب مكان تتركز فيه خبرات المتدربين.

2- التدريب داخل المؤسسة: (يتميز التدريب الداخلي بميزة هي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة و تحت رقابتها، و من هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، و لا يترتب على هذا التدريب نفقات مثل: إستئجار القاعات).

كما أن هناك أساليب أخرى تابعة للتدريب والمتمثلة فيما يلي:

- **تدريب الحساسية:** يعد نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها ، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو إستشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين (الكبيسي، 1998، صفحة 45).

- **الحالات العلمية:** وهي من الوسائل و الأدوات الفعالة للتدريب الحديث، وهي تستخدم لتحقيق العديد من الأهداف التدريبية، مثل تحسين قدرات القادة و العمال على تحسين فعالية فرق العمل على حل المشاكل بطرق علمية، ومن المميزات الأساسية لهذا الأسلوب أنها تربط بسهولة بين الواقع العملي و الدراسة النظرية (زايد، 2003، صفحة 321).

ب- **الإشراف:** يهتم بتنمية قدرات المورد البشري للحصول على فعالية و كفاءة الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة، وهو على شكلين: نمط الإشراف، ونطاق الإشراف
- **نمط الإشراف:** ينقسم إلى ثلاث أقسام كما يلي:

(أ) نمط تسلطي: في هذا النمط لا يشترك أعضاء التنظيم إشتراكاً فعلياً في مهام، حيث يستأثر المشرف برسم سياسة التنظيم ويملي أساليب العمل دون إستشارة أعضاء التنظيم.

(ب) نمط ديموقراطي: يقوم على مبدأ المشاركة و تفويض الصلاحيات بحيث يتفاعل المشرف مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية إتخاذ القرار.

(ج) نمط متسيب: الأفراد في هذا النمط لهم الحق في إتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع للقائد، ولهم كامل الحرية كما تكون الرقابة ذاتية والاتصال مفتوح مع الجميع.

- **نطاق الإشراف:** يشير هذا المفهوم إلى القدرة على الإشراف على العاملين، ولا يوجد عدد محدد يمكن الاعتماد عليه لتحديد نطاق الإشراف فقدرات الرئيس وكذلك مؤهلات العاملين تساعد على زيادة فعالية نطاق الإشراف، فكلما كان الأفراد على درجة عالية من التأهيل والوعي أدى ذلك لممارسة نطاق الإشراف الواسع، والعكس كذلك، فإذا كانت القدرات والمؤهلات محدودة كلما كان نطاق الإشراف ضيقاً، كما أن طبيعة البناء

التنظيمي وكذلك الفكر الإداري المعمول به والهيكل التنظيمي كل ذلك يساعد على زيادة الفعالية داخل المؤسسة.

III-2-3 أبعاد المهارات القيادية

إن تنمية المهارات القيادية وجعلها ناجحة يتطلب مراعاة العديد من الأبعاد من أبرزها نذكر (مقابلة، 2011، صفحة 132):

- **البعد العملي:** يعني وجود برنامج مثمر مبني على أسس علمية ميدانية يعتمد على كشف الحاجات و المشكلات التي تواجه القادة.
- **البعد الوظيفي:** يعني أن يتم وضع أنشطة ومهام متنوعة بحيث تهتم بطبيعة الوظائف التي يؤديها القائد.
- **بعد الدافعية وتوفير التجهيزات:** ومعناه مراعاة الحوافز اللازمة لتقديمها للقادة كالحوافز المادية، المعنوية، علاوات... الخ.
- **البعد التطويري:** وفيه يتم توفير جميع الأدوات والوسائل التي تمكن القادة من تطوير وتنمية المهارات على المدى الطويل.

III-3 معوقات المهارات القيادية و إستراتيجيات تنميتها

إن المهارات القيادية ذات صدى شاسع ضمن الإدارات الحديثة، فهي العامل الأساسي الذي بفضلها تنامي المجهودات و به تسمو الإدارات، ومما لا يخفي علينا أن هذه المهارات رغم الحرص الشديد على إستغلالها و إستثمارها بطرق رشيدة، إلا أنها تعترضها العديد من المعوقات التي قد تحد من إبداعات و تنمية هذه المهارات القيادية ، هذا ما وجب عليه إضفاء إستراتيجيات جمة للتخفيف من حدة زوالها و تنميتها تنمية سليمة، بغية إستعمالها في المستوى الإداري الاستراتيجي أثناء وقوع الأزمات أو غيره من المشاكل و العوائق الأخرى ، وعليه من خلال هذا المبحث سيتم الإيجاز فيه بطرح معوقات للمهارات القيادية، ومن ثم مختلف الاستراتيجيات التي لها سبيل في تنميتها، وصولاً إلى العلاقة المباشرة أو غير المباشرة التي تربط المهارات القيادية بإدارة الأزمات.

III-3-1 معوقات المهارات القيادية

توجد العديد من المعوقات التي تحد من تنمية المهارات القيادية ومن أهمها نذكر (الصامل، 2011، صفحة 116):

- عدم وضوح الرؤية أي: عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى القائد.
- الخوف من الفشل و الإخفاق.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع مثل: الإثارة العقلية و التحدي.
- عدم التشجيع من المنظمات أي: النقد المبكر للأفكار وحلول المبدعين.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
- غياب روح المخاطرة و شعور القادة بالاستياء بسبب عدم الاهتمام بهم و اللامبالاة بواقعهم.
- عدم توفر الأدوات والوسائل اللازمة للقيام بالمهام.
- عدم مراعاة متطلبات و رغبات القادة الإداريين.
- فقدان القائد لإمكانياته الكامنة جراء دفعه للمشاركة بشكل فعلي.

III-3-2 إستراتيجيات تنمية المهارات القيادية

تتوفر العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تساهم بدورها في تنمية المهارات القيادية، وهي على النحو التالي (شين، 2013، الصفحات 181-188):

1- إستراتيجية التكامل العمودي: تعد من بين إستراتيجيات التنمية الذاتية وهي من الاستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعي وهناك نوعين للتكامل العمودي وهما:

(أ) التكامل الخلفي: محاولة المؤسسة السيطرة على المهارات القيادية من خلال مصادر متنوعة وذلك إذا رامت الحاجة لزيادة ندرة الموارد ورغبتها في تخفيض التكلفة .

(ب) التكامل الأمامي: محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع لتلك المهارات لتغطية حاجتها و تحقيق وفورات كبيرة منها.

2- إستراتيجية التنوع: وهي ضمن إستراتيجيات التنمية الذاتية للمهارات، التي تتم من خلال تقديم المؤسسة لمهارات جديدة

3- إستراتيجية الاستحواذ: تعتبر هذه الاستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة في إكتساب و تنمية المهارات، وهي إستراتيجية لتنمية المهارات خارجيا.

4- إستراتيجية التحالف: يرى كلا من "Hamel"، و "Prahalad" أن إستراتيجية التحالفات يتم من خلالها الوصول إلى المهارات المفقودة أو مزج موارد من أجل تكوين مهارات جديدة ، و يضيف "Hagedoorn" أن

التحالفات وسيلة فعالة للوصول إلى المهارات بسرعة مقارنة بالتنمية الداخلية ، كما تتيح فرصة تقاسم الأخطار و التقليل من ظروف عدم التأكد، وأكثر من ذلك حسب " Kogut Hamel " فهي تقوم بإثراء قاعدة المهارات للمؤسسة ، إلا أن أحد سلبياتها عدم تمكن المؤسسة من الرقابة التامة على المهارات ، لأن لديها شركاء عدة يتقاسمون معها المردودية الاقتصادية.

III-4- العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة الأزمات

لإبراز العلاقة الوظيفية التي تربط المهارات القيادية بإدارة الأزمات يجب تبين مكانة المهارات القيادية في إدارة الأزمات والتي تسمح للقادة بقدرتهم على التوقع للمستقبل بصورة مسبقة قبل حدوث الأزمات، من خلال منهج إستباقي ومن ثم تحقيق سرعة الاستجابة الكافية ومرونة المؤسسة وكذا يقظتها الاستراتيجية أي: تتوقف قدرة المؤسسة على تحديد و إكتشاف المخاطر و العمل على تجنبها بصورة مسبقة تبعاً لكفاءاتها، علاوة إلى ذلك أنه يمكن إغتنام الفرص التي قد تفرزها البيئة لصالح المؤسسة...

وإنطلاقاً من كون أن المهارات عُرِفَتْ عند "G.le Boterf" بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة حيث تكون معترف بها أي: قابلة للتقييم والتعميم"، وبالتالي تعمل على ترجمة المعارف إلى أفعال لينتج عنها أداء متميز... وعليه يمكن التطرق إلى أبعاد المهارات القيادية (الذاتية، الفنية (التقنية)، الفكرية (الإدراكية)، الإنسانية (التفاعلية)، التنظيمية) ، ومحاولة معرفة كل بعد من هذه الأبعاد وتأثيره في إدارة الأزمات ، على النحو التالي:

قدّم الباحث "KATZ" سنة 1940 ثلاث مستويات للمهارات القيادية المتمثلة في:

III-4-1 المهارات الفكرية "الإدراكية" و أثرها على إدارة الأزمات:

أي (التصور والتحليل) حيث تكون هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية العليا وتقل أهميتها كلما توجهنا إلى المستويات الدنيا ، حيث تؤثر هذه المهارات على إدارة الأزمات في: أن القائد يجب عليه أن يكون قادراً على الرؤية الشاملة للمؤسسة ككل، و ربط أجزائها ببعضها البعض ، فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارات تكون لديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع سيما إدارته لجل الأزمات التي من شأنها أن تتعرض لها المؤسسة، أي أنه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة و المناسبة في وقت وجيز، فهذه المهارات تعتمد على المستوى الاستراتيجي الذي يجب أن تكون فيه القدرة على التصور و تحليل جل السلوكيات وإستشعار المشاكل

التي قد تزيد من حدة الأزمة، وعليه كلما كانت المهارات الإدراكية متوفرة لدى القادة كلما قلّت حدة الأزمات و تم احتواء أضرارها.

III-4-2 المهارات الإنسانية "التفاعلية" و أثرها على إدارة الأزمات:

فهي مطلوبة بنفس المقدار في جميع المستويات الإدارية، فقد تعنى باختصار القدرة على التعامل و التفاعل مع الآخرين بشكل جيد وتظهر في مكان العمل من خلال التعاون، الثقة، والحماس للعمل مع الآخرين. فهذا النوع من المهارات يؤثر على إدارة الأزمات في شتى مراحلها فلا يستطيع القائد لوحده احتواء الأزمة و التخلص منها أو كبح جماحها إلا بفريق عمل داعم له، فمن خلال اكتسابه للمهارات التفاعلية فقد يسهل ذلك عملية إدارة الأزمة بشكل صحيح، وعليه كلما كانت المهارات التفاعلية متوفرة لدى القادة زاد معدل وعيهم بإدارة الأزمات مما يقلل من حدة وقوع الأزمة.

III-4-3 المهارات الفنية "التقنية" و أثرها على إدارة الأزمات:

وتزداد مكانتها أكثر وتكون مهمة جدا في المستوى العملي أي: المستويات الإدارية الدنيا وتقل كلما صعدنا في المستويات الإدارية العليا، وذلك كونها تحوي على القدرات و القابليات على استخدام معرفة تخصصية لإدارة الأزمات ، مثل: القدرات المحاسبية، الهندسية... الخ، ويتمكن القائد من حصوله على هذه المهارات من خلال دراسته الأكاديمية ومن خلال البرامج التدريبية التي يتلقاها أثناء العمل، فيجب على القائد أن يعي جل الأدوات و الوسائل التقنية التي تمكنه من كبح هذه الأزمات، وعليه كلما كانت هذه المهارات التقنية متوفرة لدى القائد كلما حسن التصرف في الأزمات وزيادة معدل إمكانية التخلص منها، وهذه المهارات هي التي تسمح للقائد بتكيفه السريع مع الواقع الجديد بعد الأزمة، مع محاولته لعلاج الآثار الناجمة عنها، فبالمهارات التقنية يمكنه تطوير خطط فعالة لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة لاستنتاج مواطن الضعف لتفاديها ومواطن القوة لتعزيزها.

كما أضاف الباحث "NAWAF" سنة 1976 مستويين للمهارات القيادية وهما:

III-4-4 المهارات الذاتية "الشخصية" وأثرها على إدارة الأزمات:

هذه المهارات متعلقة بالقائد وما يحويه من سمات وقدرات جسمية، عقلية، ضبط النفس... الخ، فأثرها على إدارة الأزمات باعتبارها مهارات مميزة، بها يتميز القائد عن غيره من القادة الآخرين ، فإدارة الأزمات عملية

منهجية مستمرة تتطلب قائد به كامل القدرات و السمات التي تساهم في دفع الأزمة على المستويات الإدارية ككل، وعليه إذا فقدت هذه المهارات الذاتية للقائد فلا يمكن إدارة الأزمات.

III-4-5 المهارات التنظيمية الإدارية" و أثرها على إدارة الأزمات:

أي قدرة القائد على إسهامه في الأمور الإدارية الخاصة بالتنظيم لتسهيل الأزمة وخفض معدلات التعقيد سواء في نطاق الإشراف أو المستويات التنظيمية، وعليه كلما كانت المهارات التنظيمية متوفرة كلما زاد وضوحاً للأزمة و تحجيم منحها للتخلص منها، والعكس صحيح.

زد إلى ذلك ، أنه يمكن الإشارة إلى القدرة على إحتواء الأزمة و الخروج منها بأقل الأضرار وفي وقت وجيز ومن ثم التركيز على القرارات من خلال بعدين مهمين يشكلان مصفوفة تجمع بين مدى أهمية القرار (قرارات ذات أهمية كبيرة إلى أخرى قليلة الأهمية روتينية ومتكررة) ، بينما في المقابل حسب درجة الاستعجالية (ما يشكل إحدى أهم خصائص الأزمة) من مستعجلة إلى قرارات غير مستعجلة ، ومن ثم تتقاطع ضمنها وبالتالي : هو الذي يحدد ضرورة إمتلاك المهارات المناسبة ولمن تعطى أولوية القرار فيها هو الذي يحدد ضرورة إمتلاك المهارات المناسبة ولمن تعطى أولوية القرار فيها والتي تُسمى بمصفوفة ستيفن كوفي لإدارة الوقت.

خُلاصة:

من خلال هذا الفصل فقد تم تسليط الضوء على المهارات القيادية كمتغير مستقل وذلك باعتبارها أنها ركيزة أساسية لضبط سلوك القادة الإداريين و تكريس روح المبادرة في العمل ، حيث تسهر الإدارات الحديثة اليوم لجذب المهارات القيادية ذات الكفاءة العالية بغية مواجهة المسؤوليات ضمن التنظيمات الإدارية، مما جعلها تقوم على ركائز و أسس سامحة للقادة من إستغلالها إستغلالاً رشيداً، وعليه فالمهارات القيادية يجب أن تنمى بطرق عديدة و أساليب إستراتيجية ذات مستوى عال ، للحفاظ عليها من الاندثار ضمن المؤسسات بشتى مجالاتها، كما قد تعترض في عملية تنمية المهارات القيادية شتى العوائق مثل: عدم وضوح الرؤية أي: عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى القائد، والخوف من الفشل و الإخفاق، مع غياب الدوافع الداخلية للإبداع ، علاوة إلى ذلك ، أنه تم عرض العلاقة الوظيفية بين المهارات القيادية باعتبارها المتغير المستقل و إدارة الأزمات باعتبارها المتغير التابع حيث نتج عن ذلك : أن مكانة المهارات القيادية في إدارة الأزمات تسمح للقادة بقدرتهم على التوقع للمستقبل بصورة مسبقة قبل حدوث الأزمات ، من خلال منهج إستباقي ومن ثم تحقيق سرعة الاستجابة الكافية ومرونة المؤسسة وكذا يقظتها الاستراتيجية أي : تتوقف قدرة المؤسسة على تحديد و إكتشاف المخاطر و العمل على تجنبها بصورة مسبقة تبعاً لكفاءاتها، علاوة إلى ذلك أنه يمكن إغتنام الفرص التي قد تفرزها البيئة لصالح المؤسسة...

الفصل الرَّابِع:

عرض وتحليل نتائج الدِّراسة

الميدانية وإختبار الفرضيات

تمهيد:

بعدما تم التطرق إلى المفاهيم النظرية ضمن الفصول السابقة التي تم فيها إبراز موضوع البحث لكل من المهارات القيادية و إدارة الأزمات وطبيعة العلاقة التي تربطهما. يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم طرحه نظريا على الجانب التطبيقي ومعالجته ميدانيا بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- بغية دراسة أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الإطارات والموظفين الإداريين عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- 1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- 2-IV الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)
- 3-IV نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

IV-1-1 التعريفُ بالمؤسسة محلُّ الدِّراسة

تفرض التحديات المطروحة على الساحة الجزائرية في العديد من المجالات إنشاء مؤسسات إنتاجية لتساهم في تطوير البلاد وتنميتها في كثير من النواحي، ومن هذه المجالات نجد القطاع الاقتصادي والذي له دور أساسي ومكمل للقطاعات الأخرى، حيث نجد ولاية بسكرة تتكون من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية من بينها مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة-، فهي من أبرز المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة بالولاية، حيث تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات إستهلاك واسع ولها خدمات و نشاطات أخرى تدعم الفرد وتساهم في تحسين معيشته، على ضوء ما سبق ، سيتم في هذا المبحث عرض و إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة إبتداء من ظروف نشأتها، تطورها، مهامها، قاعات العلاج التابعة لها، وأخيرا عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

IV-1-1-1 التعريفُ بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة-

1- نشأة وتطور مؤسسة مطاحن البركة :

هي إحدى المؤسسات الخاصة القديمة على مستوى دائرة زربية الوادي ، ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق المواد الغذائية (سميد، فرينة، عجائن) ، كما تقوم بتسيير نقل البضائع على كل المسافات بالإضافة إلى التخزين وتغذية الأنعام.

تأسست الشركة في جويلية سنة 2003 بزربية الوادي الطريق الوطني رقم 83 ولاية بسكرة ، حيث تقدر مساحتها الكلية 22500 م²، فالمساحة المغطاة قدرت ب5790م²، كما أنها تحقق الاكتفاء لتشغيل اليد العاملة للمنطقة لتشغيلها 558 من العمال منهم، إطارات ، تقنيين، عمال صيانة ، عمال الإدارة ، الإنتاج، النقل و الورشة...الخ.

تنتج الشركة العديد من المنتجات تتمثل في: السميد، الفرينة، الكسكسي والعجائن.

فهي تتميز منتجاتها بالجودة وذلك من خلال إعتماها على مخبر النوعية الحكومي GROUPE AGRODIVE ومخبر خاص ISO LAB لمراقبة المنتجات التي أصبحت تغطي كامل التراب الوطني.

2- التعريفُ بالمؤسسة ككيانٍ خاصٍ ومستقلٍ

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث كانت المؤسسة ذات حجم صغير إلى أن تطورت مع مرور الأزمنة مما إزداد حجم إنتاجها و عدد عمالها، فهي مؤسسة خاصة أقرت من طرف مستثمر نتيجة لنقص الإنتاج في البلاد ومحاولته لتقليص معدلات البطالة، مما جعلها تحظى بصدى شاسع في الوسط الاقتصادي .

✓ التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة:

إن مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، تجمع في تركيبها البشرية بين إطارات ذوي الخبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، كما قد يتم فيها سن قوانين ردية صارمة للإطارات الذين يعملون فيها أو من خارجها ومثال ذلك(اللباس المحتشم، الحضور في الوقت المحدد...الخ) زد إلى ذلك أنها تتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات ، وإن مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية وتمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها 19هاتف ثابت ، هاتف مزود بخط فاكس أما الهاتف النقال خصصت المؤسسة 45 خط هاتف نقال لبعض أفرادها من مسؤولي المديرية لبعض المصالح، علاوة إلى ذلك، وجود حوالي 20 جهاز كمبيوتر حديث لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى جميع الوظائف المؤسسة.

الجدول رقم (03): التركيبة البشرية للمؤسسة.

عدد الأفراد	عون التنفيذ	عون التحكم	إطار	إطار سامي	مجموع
312	170	67	09	558	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

IV-1-2 الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة مطاحن البركة وأهدافها

1- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة مطاحن البركة:

تلعب مؤسسة مطاحن البركة أهمية بالغة ضمن المجال الاجتماعي والاقتصادي من خلال ما يلي:

- توفير مناصب شغل للأفراد وتخفيض نسبة البطالة في المنطقة.
- المساهمة في تنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- رفع المستوى المعيشي للبلاد.

- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- تلبية إحتياجات و رغبات المستهلكين في المواد الغذائية (السميد، الفرينة، الكسكسي... الخ).
- المساهمة في تلبية السوق الوطنية من المواد الاستهلاكية.
- الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

2- أهداف مؤسسة مطاحن البركة:

- من بين الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة- هي:
- تحقيق الربحية، والبقاء والاستمرارية في قطاع إنتاج المواد الغذائية.
 - تلبية الطلب المحلي من المواد الغذائية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
 - زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني و الرشيد للموارد المتاحة.
 - محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
 - أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المواد الغذائية.
 - تحسين صورة المؤسسة وعلامتها بصفة مستمرة.
 - الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
 - تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
 - تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المواد الغذائية.
 - تغطية كافة المناطق الجغرافية في الوطن من خلال توفير المواد الغذائية.
 - تنويع تشكيلة منتجاتها وإضافة منتجات جديدة.

IV-1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة ، يجب أولا التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

1- طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة

يعد الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أيضا أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

وبغية تحقيق مؤسسة مطاحن البركة أهدافها، قامت بتصميم هيكل تنظيمي مرن له القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة. يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، وأمام محدودية حجم المؤسسة يجعلها تتبنى الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تكمن من مجابهة تقلبات المحيط.

وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

2- عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة:

إن هيكل المؤسسة يقوم على أربعة أقسام رئيسية يتخللها عدة فروع يمكن توضيحها على النحو التالي:

✓ المسير (المدير).

مدير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف الصفقات، التي تنمي سير المؤسسة كما يشارك أيضا في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الغذائية، ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

- إدارة المؤسسة في جل الأزمنة ومعرفة الأمور المستحدثة فيها.
- الإشراف على المؤسسة والسهر على سير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، وذلك بسن قوانين ضبئية لتوفير الجو الملائم للعمل بالمؤسسة كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني في حالة توزيع المنتجات والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصحة المحاسبة.

للمدير العام فرعين تابعين له مباشرة هما:

✓ المسير المساعد:

حيث يعمل على الإشراف في حالة غيابه، كما يقوم بمساعدة المسير في تطبيق القرارات المصادق عليها، ومتابعة جل الإدارات ومدى تنفيذهم لخطة العمل وتطوير أعمال المؤسسة، وكذا السهر على تطبيق السياسة والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وزيادة العلاقات مع الجهات الأخرى لزيادة الإنتاج والحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة.

✓ مراقب التسيير:

إن مراقب التسيير يعمل على رقابة جل القرارات الصادرة من مختلف المصالح، ومحاولة معرفة جل مواطن الضعف لتقويمها ومواطن القوة لتعزيزها، وذلك بغية التأهب لمختلف التغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة، كما يراقب أيضا الأمن الداخلي للمؤسسة.

✓ المدير المنسق:

بينما المدير المنسق بالمؤسسة بغاية التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن، وتبليغ جل المعلومات إلى مختلف المصالح، وله فرعين: (مساعدة المديرية و الإعلام الآلي).

علاوة إلى ذلك فإن المؤسسة

1. مصلحة الوقاية و الأمن الصناعي: وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص و الممتلكات.
 - مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها، وتدوين ذلك لمعرفة وزنها، وكذلك مراقبة الشاحنات قبل الشحن و بعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد تامة الصنع، ومراقبة الوثائق قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مطابقة السلع للوثائق.
 - السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ عن أي حركة مشبوهة.
 - كما تحتوي هذه المصلحة على ثلاث فروع تساعد في أداء جل تلك المهام وهي على النحو التالي:
- أ. مصلحة الأمن ومفتش الوقاية: يتم فيها حجز جل الوسائل و الأدوات التي تساعد في الرقابة كالمستندات و الوثائق المهمة.

ب. مسؤول فرقة التدخل: يتم الاستعانة به فور حدوث طوارئ أو أي عملية تضرر بالمؤسسة ويعمل على دوام مستمر.

ج. أعوان النظافة: تحتوي على الأعوان الذين يساهمون في تنظيف بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية.

2. مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعاملين بها، كما يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد... كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل وتتألف هذه المصلحة من ثلاث فروع:

أ. رئيس مصلحة المستخدمين: يقوم بتدوين الغيابات و الحضور لجميع الموظفين داخل المؤسسة وإستلام جل الوثائق التابعة لذلك.

ب. مصلحة متابعة شؤون العمال: وفيها يتم تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج، و التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

ج. مسؤول الراتب الشهري: يعمل على إعداد كشوف أجور العمال.

د. الاجتماعات و المراسلات: عقد اجتماعات دورية أو سنوية ومحاولة إضفاء كل الأمور الجديدة للتكيف مع الأوضاع.

هـ. متابعة التوظيف و التربصات بالإدارة: تدوين جل الأزمنة التي قضاها الموظفين داخل المؤسسة، مع ضبط الأفراد المتقدمين للتربص.

3. مصلحة مدير الإدارة والمالية: تعتمد هذه المصلحة في عملها مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة، ويتم فيها معالجة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

-مراجعة الوثائق المحاسبية.

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

-الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.

-القيام بالمراقبة والتابعة الدورية للخزينة.

-تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.

-حساب رواتب العمال وتسديدها.

أ. قسم المحاسبة: يقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.

- المشاركة في إعداد البرامج المالية.

- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالملفات الخاصة بالعمليات المالية.

- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.

ب. أمين المال: ويقوم بقبض المداحيل النقدية للمؤسسة، وكذا الشيكات ودفعها إلى البنك من أجل تحصيلها ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع الأجور وتسديد مصاريف وابعاء المؤسسة.
ج. الإعلام الآلي: رقابة أجهزة الحاسوب و جل التقنيات السحابية ومحاولة تصليح العطب الذي قد يحدث لها.

4. مصلحة المشتريات و الوسائل العامة: وهذه المصلحة يتم فيها توفير المواد اللازمة الخاصة بالعملية الإنتاجية (في الوقت المناسب)، كما تقوم بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة، حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التغيير التي تقوم بها في المخبر.

5. مصلحة مديرية التقنية: دوره الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، كما قد يندرج تحته الفروع التالية:
أ. مسؤول المطحنة: وهو الذي يتحرى العتاد الخاص بالمطحنة من حيث الحداثة أو مدى صلاحيتها للاستعمال.

ب. مسؤول الإنتاج: وهو المسؤول عن عملية الإنتاج منذ بدايتها حتى لحظة خروج المنج بمواصفات ذات جودة.

ج. مصلحة مراقبة النوعية و الجودة: وهي المسؤولة على مراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- إحترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

-الرطوبة (نسبة الماء).

- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

- نسبة المواد المعدنية.

- نسبة الجلوتين.

-تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن...).

د. مصلحة الصيانة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل المستلزمات داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

6. مصلحة التسويق: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير النهائي وتسويقه، وتتم فيه مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج التسويقي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

-استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت.

-إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

-المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

-إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبية.

-المشاركة في المعارض والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلامي.

-متابعة الزبائن، ومتابعة المداخل والمبيعات.

7. مصلحة مدير اللوجستيكي: يقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبونها، فهو يجب عليه أن يكون مرناً في كافة علاقاته مع الموردين والزبائن، كما قد يتفرع منه فروع منها:

أ. مسؤول النقل: تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة، وفي نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل، وكل هذه العمليات تتم بوسائل نقل المؤسسة المتمثلة في الشاحنات بكل أنواعها، وتقوم أيضاً بكراء شاحنات عند الضرورة خاصة عند نقل القمح من الميناء إلى أماكن التخزين أو إلى المصنع مباشرة.

ب. مسؤول الورشة: هو الذي تقوم عليه ورشة الإنتاج ويسهر على عملية الإنتاج بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع، ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- استقبال المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتجهيزه للطحن.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- مراقبة النوعية والجودة.

ج. مسير مخزن PDR: تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضاً بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

IV-2 الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات)

IV-2-1 منهج الدراسة

إن اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة. (عبيدات، أبو نصار، و مبيضين، 1999، صفحة 46)

IV-2-2 حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة فيما يلي:

- أ) الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في الأطارات الإداريين بمطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-.
- ب) الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المهارات القيادية و إدارة الأزمات بمطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-.
- ج) الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمطاحن البركة زريبة الوادي - بسكرة-.
- د) الحدود الزمنية: تم إنجاز الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

IV-2-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة- والبالغ عددهم حوالي (67) موظف.

IV-2-4 عينة الدراسة و البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1-عينة الدراسة

اعتمدت على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60) موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (50) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

2-البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	80%
	أنثى	10	20%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة.	14	28%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة.	12	24%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة.	15	30%
	من 50 سنة فأكثر.	09	18%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل.	05	10%
	تقني سامي	10	20%
	ليسانس.	13	26%
	ماستر.	08	16%
	مهندس.	11	22%
	دراسات عليا .	03	6%
	المجموع	50	100%
مجال الوظيفة الحالية	رئيس مصلحة.	13	26%
	رئيس قسم.	13	26%
	مدير منسق.	14	28%
	مساعد مدير.	09	18%
	المسير (المدير).	01	2%
	المجموع	50	100%
	أقل من 5 سنوات	13	26%

38%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
20%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16%	08	15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

يتضح من خلال الجدول (04) أن:

(80%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن نسبة (20%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (28%)، بينما نجد نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (24%)، في حين كانت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (30%)، وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات العمرية، بينما سُجلت النسبة الأدنى عند أفراد العينة البالغة أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وذلك بنسبة (18%). بناء على ماسبق نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح جليا أن نسبة (26%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة مهندس (22%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي (ST) بلغت (20%)، وأن (16%) هم من حملة شهادة الماجستير، في حين أن أدنى نسبة سُجِّلَتْ لدى الباحثين الحاصلين على شهادة دراسات عليا ب (6%).

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للباحثين نجد أن أغلبية أفراد عينة البحث يتقلدون رتبة مدير منسق بنسبة (28%)، في حين أن الذين لديهم رتبة رئيس مصلحة و رئيس قسم كانت نسبتهم متساوية على حد سواء ب (26%)، أما الذين أعمالهم برتبة مساعد مدير فقد بلغت نسبتهم (18%)، بينما النسبة الأدنى بُرزت لدى رتبة المسير (المدير) بنسبة (2%)، وهو المتعارف عليه في المؤسسات الاقتصادية.

والملاحظ عند سنوات الخبرة لدى الباحثين أن (26%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (38%) من أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (20%) من أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حُدِّثَتْ نسبتهم ب (16%).

IV-2-5 أداة الدِّراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

1-أداة الدِّراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات والتي تتمثل أساسا في: (حجازي، 2006)، (قهواجي، 2015)، (صولح وعمري، 2015)، (بوطغان، 2018)، (هري، 2020)، (مشاقبة وبنبي خلف، 2020). وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في المهارات القيادية و إدارة الأزمات. حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين وهما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (40) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين: **الجزء الأول.** يتعلق بالمهارات القيادية، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على 5 أبعاد وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية). **الجزء الثاني.** يتعلق بإدارة الأزمات، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على 5 أبعاد وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد و الوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط، التعلم).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكرت" Likert الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 197)

2-مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

- مصادر جمع البيانات

يقوم البحث على مصدرين أساسيين من البيانات:

أ) البيانات الأولية: حيث تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها، تحليلها و معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخته SPSS.V17 (Statistical Package For Social Science)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب) البيانات الثانوية: تم ذلك من خلال مراجعة الكتب، المجلات الدورية، المنشورات الورقية و الإلكترونية، الرسائل الجامعية و جل التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتني في جميع مراحل البحث، كما أن الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات مما ينتج له تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثي الحالي.

IV-2-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): بغية اختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) على المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

4. اختبار كولمجروف سمرنوف (sample K-S): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5. معامل الثبات ألفا كرومباخ (Coeficient Alpha Cronbach's): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6. اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test): يستخدم لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول إدارة الأزمات محل الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس.

7. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

8. تحليل التباين الأحادي (one way anova): يستخدم للمقارنة بين مجموعتين من البيانات لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين المجموعات أم لا يوجد أي فرق بينهم.

IV-2-7 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

من خلال هذا الجزء سيتم التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كُولمجرُوف - سِمرنُوف) "1-Sample K-S".

هذا الاختبار تم استخدامه للإثبات أكثر على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (06): إختبار التوزيع الطبيعي (1-sample kolmogrov-smirnov)

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوبة (sig).
المهارات القيادية	0.034	1.425
إدارة الأزمات	0.675	0.725

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

إستغلالاً لنتائج الاختبار يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يعد شرطاً أساسياً لاختبار الفرضيات ومن ثم القيام بتحليل الانحدار لضمان وثوق النتائج الخاصة به.

IV-2-8 صدق أداة الدراسة وثباتها

1- صدق أداة الدراسة (Validity): ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى،

وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو اية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وثم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ب. **صدق المحكّ:** حيث تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.963) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث. كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمتغيري البحث كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة.

الجدول رقم (07): نتائج معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
المهارات القيادية	20	0.802	0.946
إدارة الأزمات	20	0.836	0.966
الاستبانة ككل	40	0.879	0.963

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17.

2- ثبات الأداة (Reliability)

يُراد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كرّر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.879) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تُعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا، وبهذا نكون قد تأكدنا من مدى ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج الإحصائية.

IV - 3 نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

IV - 3-1 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "المهارات القيادية" و"إدارة الأزمات"، وقد تقرر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". وتظهر الجداول المذكورة تلك النتائج كما يلي:

1. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

"ما مستوى توفر المهارات القيادية بمطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المهارات القيادية.

رقم العبارة	أبعاد المهارات القيادية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولاً	المهارات الذاتية.	4.410	0.341	1	مرتفع
1	تَمَتُّكَ القُدْرَاتِ الجِسْمِيَّةِ وَ العُقْلِيَّةِ المُنَاسِبَةِ لَأدَاءِ مَهَامِي.	4.78	0.418	1	مرتفع
2	يَسُّمُ تَخْفِيزَكَ عَلَى الابتِكَارِ وَ الإبتدَاعِ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ.	4.14	0.700	4	مرتفع
3	يُتِمُّكَ التَّعَلُّبُ عَلَى الاضطراباتِ وَ الضغوطاتِ النفسيةِ ضمنَ المؤسسةِ.	4.36	0.563	2	مرتفع
4	يَمْتَلِكُ بِنَاءَ شخصيتيِ وَفَقَّ تطلعاتيِ للرقِّيِّ بالقيادةِ.	4.36	0.598	3	مرتفع
ثانياً	المهارات الفنية.	4.150	0.505	3	مرتفع
5	تَمَتُّكَ قُوَّةَ شخصيَّةٍ مستمدَّةٍ من خبرتيِ المكتسبةِ.	4.44	0.644	1	مرتفع
6	لَدَيْكَ القُدْرَةُ عَلَى ترجمةِ الأهدافِ المتعلقةِ بالمنظمةِ إلى برامجِ عملٍ تنفيذيةِ.	4.10	0.735	2	مرتفع
7	تَمَتُّكَ معرفةً فنيةً عاليةً في مجالِ التخصصِ.	4.02	0.769	4	مرتفع
8	يَسُّمُ إنجازُكَ للأعمالِ الموكَّلةِ إِلَيْكَ بِاحترافيةٍ وَ إتقانٍ.	4.04	0.699	3	مرتفع

مرتفع	2	0.531	4.335	المهارات الفكرية.	ثالثاً
مرتفع	2	0.626	4.34	تقوم بتحديد المشكلات التي تواجهك باستمرار.	9
مرتفع	1	0.614	4.50	تسعى جاهداً إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حلّ المشكلات.	10
مرتفع	4	0.833	4.20	تتمتع بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.	11
مرتفع	3	0.814	4.30	بمكنتك ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	12
مرتفع	4	0.432	4.125	المهارات الإنسانية.	رابعاً
مرتفع	4	0.685	3.98	تعمل على تحديد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق العمل بدقة.	13
مرتفع	2	0.782	4.20	تعتمد على الاستماع والإنصات إلى الآخرين باهتمام دائم.	14
مرتفع	3	0.665	4.08	تعمل على إشراك الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه.	15
مرتفع	1	0.687	4.24	باستطاعتك تحفيز الموظفين من خلال بناء علاقات جديدة.	16
مرتفع	5	0.667	3.910	المهارات التنظيمية.	خامساً
مرتفع	1	0.998	4.06	تقوم باقتراح الأفكار المبتكرة وتجريب الجديد من الأساليب في مجال العمل.	17
مرتفع	3	0.990	3.86	تعمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الموضوعة لكل مرؤوس بوضوح.	18
مرتفع	2	0.699	3.96	تعتمد على سياسة التفويض باستمرار.	19
مرتفع	4	0.938	3.76	يتم السماح لك باتخاذ القرارات التي فيها نوع من المخاطرة والمجازفة.	20
مرتفع	-	0.337	4.18	المهارات القيادية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17.

يتضح من خلال الجدول (08) أن بُعد:

1- "المهارات الذاتية": احتلَّ الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.41) بانحرافٍ معياريٍّ (0.341)، ووفقًا لمقياس الدراسة فإنَّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.14- 4.78) بانحرافاتٍ معياريةٍ كانت محصورةً ما بين (0.418-0.700)، وترجع هذه النتيجة إلى أنَّ جُلَّ الإطارات الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- يمتلكون القدرات الجسمية و العقلية التي تُساعدُهُم في أداء مهامهم بوتيرة حسنة بعيداً عن كُلالِ الاضطرابات و الضغوطات التي قد تنجم ضمن المؤسسة ، زد إلى ذلك أنَّ المؤسسة بدورها تعمل على تحفيز القادة لتجسيد الأفكار الإبداعية و المبتكرة التي من شأنها أن تُساهم في زيادة مُعدّل الأداء، فالمهارات الذاتية تتعلّق بالفرد في حدّ ذاته، دون غيره من الإطارات الإداريين فهِيَ تميزه عنهم لتُضفي له شخصيّة ذات مبادئ هادفة تُساعدُهُ في الرقيّ بالقيادة.

2- "المهارات الفكرية": احتلَّ الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.355) بانحرافٍ معياريٍّ (0.531)، ووفقًا لمقياس الدراسة فإنَّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنَّ أغلبها تُشكّل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.2- 4.5) وتراوحت انحرافاتُها المعيارية ما بين (0.614- 0.833)، و تعكس هذه النتيجة أنَّ مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، لديها قادة إداريين يسعون جاهدين لتحديد المشكلات التي قد تعترضهم باستمرارٍ على فتراتٍ مُحدّدة ، حيث يتمُّ الاستفادة من الأخطاء الناجمة في حلِّ المشكلات مع تشخيص كافة المواقف الجديدة ليتسنى لهم التكيّف مع مُختلف الأوضاع ليزداد الوعي و الثقّة لديهم بُغية فهم المهام فهمًا صحيحًا دون تعقيد.

3- "المهارات الفنية": احتلَّ الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.15) بانحرافٍ معياريٍّ (0.505)، ووفقًا لمقياس الدراسة فإنَّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنَّ أغلبها تُشكّل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.02- 4.44) وتراوحت انحرافاتُها المعيارية ما بين (0.644-0.769)، ودلالة ذلك أنَّ الإطارات الإداريين المتواجدين بمؤسسة مطاحن البركة زربية

الوادي-بسكرة-، يملكون قُوَّةً شَخْصِيَّةً مُسْتَمَدَّةً مِنْ خَبْرَتِهِمْ ، مِمَّا يَسْمَحُ لَهُمْ بِتَرْجُمَةِ الْأَهْدَافِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمَوْسَسَةِ إِلَى بَرَامِجِ عَمَلٍ تَنْفِيدِيَّةٍ، فَاكْتَسَابِ هَذِهِ الْمَهَارَاتِ الْفَنِّيَّةِ يَدْفَعُهُمْ لِأَدَاءِ الْأَعْمَالِ الْمَوْكَلَةِ إِلَيْهِمْ بِاحْتِرَافِيَّةٍ.

4- " الْمَهَارَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ ": اِحْتِلَّ التَّرْتِيبِ الرَّابِعِ مِنْ حَيْثُ الْأَهْمِيَّةِ النَّسْبِيَّةِ الْمَعْطَاةَ لَهُ مِنْ قِبَلِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الْبَحْثِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلْإِجَابَاتِ عَنْ هَذَا الْبُعْدِ (3.495) بِانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ (0.784). وَوَفَّقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ فَإِنَّ هَذَا الْبُعْدَ يُشِيرُ إِلَى نِسْبَةِ قُبُولِ "مَتَوَسِّطَةٍ". كَمَا نُلَاحِظُ مِنْ مَتَوَسِّطَاتِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الْبَحْثِ عَلَى عِبَارَاتِ هَذَا الْبُعْدِ أَنَّ أَغْلِبَهَا تُشَكِّلُ قَبُولًا مَتَوَسِّطًا، حَيْثُ تَرَاوَحَتْ الْمَتَوَسِّطَاتُ مَا بَيْنَ (3.72-3.25) وَتَرَاوَحَتْ اِنْحِرَافَاتُهَا الْمَعْيَارِيَّةُ مَا بَيْنَ (1.022- 0.829)، وَتَعَكُّسُ هَذِهِ النَّتِيجَةُ أَنَّ مَوْسَسَةَ مَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةُ الْوَادِي -بِسْكَرَةَ-، تَمَلِّكُ قَادَةَ إِدَارِيَيْنِ يَعْتَمِدُونَ عَلَى الْاسْتِمَاعِ وَ الْاِنْصَاتِ إِلَى الْآخَرِيْنَ بِاهْتِمَامٍ عَبْرَ أَزْمَنَةٍ مُخْتَلِفَةٍ، كَمَا يَعْمَلُونَ عَلَى تَحْدِيدِ الْمَهَامِ وَ الْمَسْئُولِيَّاتِ لِكُلِّ عَضْوٍ فِي فَرِيقِ الْعَمَلِ.

5- " الْمَهَارَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ ": جَاءَ بِالتَّرْتِيبِ الْخَامِسِ مِنْ حَيْثُ الْأَهْمِيَّةِ النَّسْبِيَّةِ الْمَعْطَاةَ لَهُ مِنْ قِبَلِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الْبَحْثِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلْإِجَابَاتِ عَنْ هَذَا الْبُعْدِ (2.929) بِانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ (0.858). وَوَفَّقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ فَإِنَّ هَذَا الْبُعْدَ يُشِيرُ إِلَى نِسْبَةِ قُبُولِ "مَتَوَسِّطَةٍ". كَمَا نُلَاحِظُ مِنْ مَتَوَسِّطَاتِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الْبَحْثِ عَلَى عِبَارَاتِ هَذَا الْبُعْدِ أَنَّهَا تُشَكِّلُ أَيْضًا قَبُولًا مَتَوَسِّطًا، حَيْثُ تَرَاوَحَتْ الْمَتَوَسِّطَاتُ مَا بَيْنَ (3.15- 2.73) وَتَرَاوَحَتْ اِنْحِرَافَاتُهَا الْمَعْيَارِيَّةُ مَا بَيْنَ (1.075- 0.936)، وَتُبَيِّنُ هَذِهِ النَّتِيجَةُ أَنَّ مَوْسَسَةَ مَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةُ الْوَادِي -بِسْكَرَةَ- ، يَمْتَأَرْ إِطَارَاتُهَا الْإِدَارِيَيْنِ بِالتَّمَيُّزِ الْعَقْلَانِيِّ لِلْأَفْكَارِ الْجَدِيدَةِ أَيَّ أَنَّ لَهُمْ صِفَتِي الْمَجَازِفَةِ وَالمَخَاطِرَةِ.

عَلَى ضَوْءِ مَا سَبَقَ، يَتَّضِحُ أَنَّ مُسْتَوَى تَوْفُرِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ بِمَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةُ الْوَادِي -بِسْكَرَةَ- جَاءَ مُرْتَفِعًا وَفَقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ، إِذْ بَلَغَ مُتَوَسِّطُ إِجَابَاتِ الْمُبْحُوْثِيْنَ عَنْ عِبَارَاتِ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ مُجْتَمِعَةً (4.186) بِانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ قُدْرُهُ (0.337).

2. تَحْلِيلُ الْمَحْوَرِ الثَّانِي لِلْإِجَابَةِ عَنِ السُّؤَالِ الثَّلَاثِي:

"مَا مُسْتَوَى تَوْفُرِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ لَدَى الْإِطَارَاتِ الْإِدَارِيَيْنِ بِمَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةُ الْوَادِي -بِسْكَرَةَ- ؟"

لِلْإِجَابَةِ عَنْ هَذَا السُّؤَالِ يَجِبُ دِرَاسَةُ وَتَحْلِيلُ النَّتَائِجِ الْمَوْضَحَةِ فِي الْجَدْوَلِ (09).

الْجَدْوَلُ رَقْمُ (09): الْاِتِّجَاهُ الْعَامُّ لِإِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الْبَحْثِ عَنْ عِبَارَاتِ مِحْوَرِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ.

رَقْمُ الْفُقْرَةِ	أَبْعَادُ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ وَ عِبَارَاتُ الْقِيَاسِ	الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ	الْاِنْحِرَافُ الْمَعْيَارِيُّ	الْأَهْمِيَّةُ النَّسْبِيَّةُ	مُسْتَوَى التَّوْفُرِ
--------------------	---	------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------

متوسط	4	0.786	3.380	اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر	أولاً
متوسط	1	1.074	3.5	توفر لك المؤسسة خططاً للتعامل مع الأزمات المتوقعة وغير متوقعة.	1
متوسط	4	0.912	3.16	تقوم باستخدام طرق و أساليب كفيلة بالتعامل مع الأزمات.	2
متوسط	3	1.012	3.42	تقوم المؤسسة بإعداد مسح شامل و منظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث الأزمات.	3
متوسط	2	1.072	3.44	توفر لك المؤسسة أجهزة مراقبة معينة قبل حدوث الأزمات.	4
متوسط	5	0.786	3.255	الإستعداد و الوقاية	ثانياً
متوسط	2	1.093	3.30	يوجد تعاون بين مؤسستكم الأم والمؤسسات الخارجية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها.	5
متوسط	1	0.700	3.30	توفر لك المؤسسة برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات.	6
متوسط	3	0.869	3.26	يوجد بمؤسستكم قوانين إدارية واضحة لتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة عند حدوث الأزمة للتعامل معها.	7
متوسط	4	0.693	3.16	يُسمح لك بالمشاركة في صناعة القرارات للتعامل مع الأزمة.	8
متوسط	2	0.555	3.610	إحتواء الأضرار	ثالثاً
متوسط	3	0.857	3.60	يتم وضع مجموعة من البدائل لك من طرف مؤسستكم للتعامل مع الأزمة.	9
متوسط	4	0.925	3.40	تجاوز إدارة مؤسستكم قنوات الاتصال الرسمية في نقل المعلومات وتبادلها إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.	10
مرتفع	1	0.888	3.84	تولي مؤسستكم أهمية لعملية الاتصال بين أعضاء فريق الأزمة والجهات و الهيئات الخارجية المساندة للفريق.	11

متوسط	2	0.832	3.60	تحرصُ مؤسستكم على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة و أبعادها حيث يتمّ توظيفها بفعالية.	12
متوسط	3	1.018	3.445	إِسْتِعَادَةُ النَّشَاطِ	رَابِعًا
متوسط	1	1.357	3.56	تعملُ مؤسستكم على متابعة جُلِّ العوامل الخارجية التي من شأنها أن تُعيدَ الأزمة.	13
متوسط	4	1.208	3.36	تعملُ مؤسستكم على تأمين تدفُّق المعلومات الدقيقة و الواقعية عن الأزمة.	14
متوسط	3	1.123	3.38	تعملُ مؤسستكم على تشارك المعلومات التي تمّ الحصولُ عليها لاستخلاص العبر من الأزمة.	15
متوسط	2	1.216	3.48	تعملُ مؤسستكم على وضع الأساليب و الوسائل الماديّة والبشرية لمجابهة الأزمة.	16
مرتفع	1	0.690	3.700	التَّعَلُّمُ	خَامِسًا
مرتفع	1	0.863	4.30	تتميّزُ بالتَّكْيُفِ السَّرِيعِ مع الواقع الجديد بعدَ الأزمة.	17
متوسط	3	1.073	3.52	يمكنك محاولة علاج الآثار الناجمة عن الأزمة.	18
متوسط	2	1.051	3.58	يتمّ تطويرك لخطط فعالة من قبلك لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء حُطَطِ الأزمات السابقة.	19
متوسط	4	1.324	3.40	تقومُ بتقييم نتائج الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها لاستنتاج مواطن الضعف لتفاديها ومواطن القوة لتعزيزها.	20
متوسط	-	0.521	3.478	إِدَارَةُ الْأَزْمَاتِ بِشَكْلِ عَامٍ	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17.

يُتَضَحُّ مِنْ خِلَالِ الْجَدْوَلِ (09) أَنَّ بُعْدَ:

1. **التَّعَلُّمُ**: احتلَّ الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من قِبَلِ أفرادِ عَيِّنَةِ البحثِ، إذُ بلغَ المتوسطُ الحسابيُّ للإجاباتِ عن هَذَا البُعْدِ (3.700) بانحرافٍ معياريٍّ (0.690)، ووفقاً لمقياسِ الدراسةِ فإنَّ هذا البُعْدَ يشيرُ إلى نسبة قبولٍ "مرتفعة"، كما نلاحظُ من متوسطِ إجاباتِ أفرادِ عينةِ البحثِ على عباراتِ هذا البُعْدِ أنَّها تُشكِّلُ قبولاً تَراوَحَ بَيْنَ المَتَوَسِّطِ وَ المَرْتَفِعِ، حيثُ تراوحتِ المتوسطاتُ ما بينَ (3.40- 4.30) بانحرافاتٍ معياريةٍ كانتِ محصورةً ما بينَ (0.863- 1.324)، وَ تَرَجُّعُ هَذِهِ النَّتِيجَةُ إِلَى أَنَّ المَوْسَسَةَ دوماً تسعى جاهدة

إلى وضع خطط فعالة في ضوء خطط الأزمات السابقة ، كما تعالج الآثار الناجمة عن الأزمة بطرق وكيفيات تجعلها تتفادى جل الأضرار و الخسائر.

2. **إِحْتَوَاءُ الْأَضْرَارِ:** احتلَّ الترتيب الثاني مِنْ حَيْثُ الْأَهْمِيَّةِ النَّسْبِيَّةِ الْمَمْنُوحَةِ لَهُ مِنْ قَبْلِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلْإِجَابَاتِ عَنْ هَذَا الْبُعْدِ (3.610) بِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ (0.555)، وَوَفَّقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ فَإِنَّ هَذَا الْبُعْدَ يُشِيرُ إِلَى نِسْبَةِ قُبُولِ "مُتَوَسِّطَةٍ"، كَمَا نُلَاحِظُ مِنْ مَتَوَسِّطِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ عَلَى عِبَارَاتِ هَذَا الْبُعْدِ أَنَّهَا تُشَكِّلُ قُبُولًا تَرَاوَحَ بَيْنَ الْمَتَوَسِّطِ وَ الْمَرْتَفِعِ، حَيْثُ تَرَاوَحَتِ الْمَتَوَسِّطَاتُ مَا بَيْنَ (3.40-3.84) بِانْحِرَافَاتٍ مِعْيَارِيَّةٍ كَانَتْ مَحْصُورَةً مَا بَيْنَ (0.832-0.925)، وَتَرَجَّعُ هَذِهِ النَّتِيجَةُ إِلَى أَنَّ مَوْسَسَةَ مَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةِ الْوَادِي -بِسْكِرَةَ- تَعْمَلُ عَلَى وَضْعِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْبَدَائِلِ الَّتِي مِنْ شَأْنِهَا أَنْ تُوفِّرَ هَامِشَ الْأَمَانِ لِلْمَوْسَسَةِ مِمَّا تَسْتَوْعِبُ طَبِيعَةَ الْأَزْمَةِ .

3. **إِسْتِعَادَةُ النَّشَاطِ:** احتلَّ الترتيب الثالث مِنْ حَيْثُ الْأَهْمِيَّةِ النَّسْبِيَّةِ الْمَمْنُوحَةِ لَهُ مِنْ قَبْلِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلْإِجَابَاتِ عَنْ هَذَا الْبُعْدِ (3.445) بِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ (1.018)، وَوَفَّقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ فَإِنَّ هَذَا الْبُعْدَ يُشِيرُ إِلَى نِسْبَةِ قُبُولِ "مُتَوَسِّطَةٍ"، كَمَا نُلَاحِظُ مِنْ مَتَوَسِّطَاتِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ عَلَى عِبَارَاتِ هَذَا الْبُعْدِ أَنَّ أَغْلِبَهَا تُشَكِّلُ قُبُولًا مُتَوَسِّطًا، حَيْثُ تَرَاوَحَتِ الْمَتَوَسِّطَاتُ مَا بَيْنَ (3.36-3.56) بِانْحِرَافَاتٍ مِعْيَارِيَّةٍ مَا بَيْنَ (1.123-1.357)، وَدَلَالَةُ ذَلِكَ أَنَّ مَوْسَسَةَ مَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةِ الْوَادِي -بِسْكِرَةَ- لَهَا جُلُّ الْإِمْكَانِيَّاتِ وَ الْوَسَائِلِ الَّتِي تَدْفَعُ هَذِهِ الْأَزْمَاتِ وَبِالتَّالِيِ يُمْكِنُهَا ذَلِكَ مِنْ إِسْتِعَادَةِ نَشَاطِهَا فِي ظَرْفٍ وَجِيزٍ.

4. **اِكْتِشَافُ مَوْشِّرَاتِ الْإِنْدَارِ الْمُبَكِّرِ:** احتلَّ الترتيب الرابع مِنْ حَيْثُ الْأَهْمِيَّةِ النَّسْبِيَّةِ الْمَمْنُوحَةِ لَهُ مِنْ قَبْلِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلْإِجَابَاتِ عَنْ هَذَا الْبُعْدِ (3.380) بِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ (0.786) ، وَوَفَّقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ فَإِنَّ هَذَا الْبُعْدَ يُشِيرُ إِلَى نِسْبَةِ قُبُولِ "مُتَوَسِّطَةٍ"، كَمَا نُلَاحِظُ مِنْ مَتَوَسِّطَاتِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ عَلَى عِبَارَاتِ هَذَا الْبُعْدِ أَنَّ أَغْلِبَهَا تُشَكِّلُ قُبُولًا مُتَوَسِّطًا، حَيْثُ تَرَاوَحَتِ الْمَتَوَسِّطَاتُ مَا بَيْنَ (3.16-3.5) بِانْحِرَافَاتٍ مِعْيَارِيَّةٍ مَا بَيْنَ (0.912-1.074)، وَدَلَالَةُ ذَلِكَ أَنَّ الْقَادَةَ الْإِدَارِيَّةِينَ بِمَوْسَسَةِ مَطَاحِنِ الْبَرَكَةِ زَرِيْبَةِ الْوَادِي -بِسْكِرَةَ- لَا يَحْتَاجُونَ كَثِيرًا لَوْسَائِلِ الْإِنْدَارِ وَ الرِّقَابَةِ الَّتِي تُسَاعِدُهُمْ عَلَى اِكْتِشَافِ الْأَزْمَاتِ بَلْ قَدْ يَسْتَعْمَلُونَ فِي ذَلِكَ طَرُقَ وَ أَسَالِيْبَ أُخْرَى مِثْلُ الْحَدْسِ مِنْ خِلَالِ تَوْفِيرِ أَعْوَانٍ أَمِنْ بِكَثْرَةٍ... الخ.

5. **الِاسْتِعَادَةُ وَ الْوَقَايَةُ:** احتلَّ الترتيب الخامس مِنْ حَيْثُ الْأَهْمِيَّةِ النَّسْبِيَّةِ الْمَمْنُوحَةِ لَهُ مِنْ قَبْلِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الْبَحْثِ، إِذْ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلْإِجَابَاتِ عَنْ هَذَا الْبُعْدِ (3.255) بِانْحِرَافٍ مِعْيَارِيٍّ (0.786)، وَوَفَّقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ

فإنَّ هَذَا البُعْدَ يُشِيرُ إِلَى نِسْبَةِ قَبُولِ "مُتَوَسِّطَةٍ"، كَمَا نُلَاحِظُ مِنْ مُتَوَسِّطَاتِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ البَحْثِ عَلَى عِبَارَاتِ هَذَا البَعْدِ أَنَّهَا تَشَكِّلُ أَيْضًا قَبُولًا مُتَوَسِّطًا، حَيْثُ تَرَاوَحَتِ المَتَوَسِّطَاتُ مَا بَيْنَ (3.16-3.30) بِانْحِرَافَاتٍ مِيعَارِيَّةٍ مَا بَيْنَ (0.693- 1.093)، وَ دَلَالَةٌ ذَلِكَ أَنَّ مَوْسَسَةَ مَطَاحِنِ البَرَكَةِ زَرِيئَةُ الوَادِي-بِسكْرَةَ- تَوْفِّرُ بِرَامِجٍ تَدْرِيبِيَّةٍ لِلتَّعَامُلِ مَعَ الأَزْمَاتِ ، كَمَا قَدْ يُسْمَخُ لِلْمَوْظِفِينَ بِالمِشَارَكَةِ فِي صِنَاعَةِ القَرَارَاتِ لِلتَّعَامُلِ مَعَ الأَزْمَةِ.

عَلَى ضَوْءِ مَا سَبَقَ، يَتَّضِحُ أَنَّ مُسْتَوَى تَوْفُرِ إِدَارَةِ الأَزْمَاتِ بِمَوْسَسَةِ مَطَاحِنِ البَرَكَةِ زَرِيئَةُ الوَادِي - بِسكْرَةَ-، جَاءَ مُتَوَسِّطًا وَفَقًا لِمَقْيَاسِ الدِّرَاسَةِ، إِذْ بَلَغَ مُتَوَسِّطُ إِجَابَاتِ المَبْحُوْثِيْنَ عَنِ أَعْبَادِ إِدَارَةِ الأَزْمَاتِ مَجْتَمَعَةً (3.478) بِانْحِرَافٍ مِيعَارِيٍّ قُدْرُهُ (0.521)، مِمَّا يَرْجِعُ ذَلِكَ إِلَى أَنَّ القَادَةَ الإِدَارِيَّةَ يَحْرُصُونَ عَلَى فَهْمِ جُلِّ الأُمُورِ الَّتِي تُسَاعِدُهُمْ فِي كِبْحِ جَمَاحِ هَذِهِ الأَزْمَةِ ، لَكِن دُونَ الغُوصِ وَالتَّعَمُّقِ فِيهَا.. فَقَدْ يُؤَلَى لِفَرِيقِ إِدَارَةِ الأَزْمَةِ أَنَّ الأَزْمَاتِ لَيْسَتْ وَلِيْدَةٌ الحَيْنِ وَإِنَّمَا إِعْتَادُوا عَلَيْهَا مِمَّا جَعَلَهُمْ يَسْتَخْلِصُونَ المَعْلُومَاتِ الوَاقِعِيَّةِ وَفَقَطَ، وَعَلَى سَبِيلِ المِثَالِ: مَا قَدْ وَقَعَ أَوْ حُلَّ بِالمَوْسَسَةِ مِنْ أَزْمَاتٍ مِنْ أَبْرَزِهَا "أَزْمَةُ الطَّحِينِ (الدَّقِيقِ)" ، حَيْثُ يَعودُ سَبَبُهَا إِلَى كَثْرَةِ المِستهْلِكِيْنَ مِنْ خَارِجِ المِنطِقَةِ ، كَمَا قَدْ يَسْتَهْلِكُ الفِرْدُ دَاخِلَ المِنطِقَةِ لِعَائِلَةٍ كَبِيرَةٍ أَوْ لِأَقَارِبِهِ... فَهَذَا مَا سَبَّبَ عَجْزًا فِي كَمِيَّاتِ "الدَّقِيقِ" ، مِمَّا دَفَعَ ذَلِكَ إِلَى تَسخِيرِ كَمِيَّاتٍ كَبِيرَةٍ مِنَ الدَّقِيقِ 25 كِلْغَ وَ 10 كِلْغَ، بِنَفْسِ السَّعْرِ السَّابِقِ إِلَّا أَصْحَابَ المَحَلَّاتِ الكُبْرَى يَتَّمُ تَمْوِينَهَا بِكَمِيَّاتٍ مَعْتَبِرَةٍ.

IV - 3-2 إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على الآتي:

H₁: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) في إدارة الأزمات لمطاحن البركة زريئة الوادي- بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.976	5	0.995	5.258	0.001*
الخطأ	8.329	44	0.189		
المجموع الكلي	13.306	49			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

17

معامل الارتباط $(R) = 0.612$

معامل التحديد $(R^2) = 0.374$

معامل التحديد المعدل $(R^2_a) = 0.303$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.258) بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو المهارات القيادية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (30.3%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات وذلك بالاعتماد على معامل التحديد المعدل (R^2_a) ، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، على ضوء ما سبق يتضح ثبات صلاحية النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المهارات القيادية على مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات	B	الخطأ المعياري (SE)	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المهارات الذاتية	0.383	0.213	0.251	1.795	0.079
المهارات الفنية	0.450	0.134	0.436	3.360	*0.002
المهارات الفكرية	0.235	0.137	0.240	1.713	0.093

*0.001	3.554	0.456	0.155	0.550	المهارات الإنسانية
*0.001	3.486	0.450	0.101	0.351	المهارات التنظيمية
*0.000	4.587	0.552	0.186	0.853	المهارات القيادية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS.V17

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (11) ما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في (المهارات القيادية) كمجموعة في مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.587) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.612$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية) في إدارة الأزمات لمطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

2. عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد المهارات القيادية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى إدارة الأزمات، يتبين ما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات الذاتية في مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.079) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة T (1.795)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ($H1$) ونرفض بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات الفنية في مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة T (3.360)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ($H2$) ونقبل بديلتها.

-عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات الفكرية في مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.093) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة T(1.713)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H3) ونقبل بديلتها.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات الإنسانية في مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة T (3.554)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H4) ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات التنظيمية في مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة T (3.486)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (H5) ونقبل بديلتها.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H₁: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H11): "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس." لا اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples Ttest) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
--------	-----------------------	-----------------------

0.05	0.431	0.794
------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) نجد: أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.794) بمستوى دلالة محسوب (0.431) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المهارات القيادية لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H12): " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر. "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.905	3	0.302	2.970	0.041
داخل المجموعات	4.671	46	0.102		
المجموع	5.575	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.970) والدلالة الإحصائية كانت (0.041) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لإطارات المؤسسة محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول بديلتها، حيث يكون ذلك لصالح المبحوثين الذين أعمارهم (من 15 سنة فأكثر)، وهذا بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجابتها (4.3833).

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{13}): " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.870	5	0.174	1.628	0.173
داخل المجموعات	4.705	44	0.107		
المجموع	5.575	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.628) والدلالة الاحصائية كانت (0.173) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكننا أن نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.372	4	0.093	0.805	0.528
داخل المجموعات	5.203	45	0.116		
المجموع	5.575	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.805) والدلالة الاحصائية كانت (0.528) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H15): " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.975	3	0.325	3.249	0.030
داخل المجموعات	4.600	46	0.100		
المجموع	5.575	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.249) والدلالة الاحصائية كانت (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث يكون ذلك لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_1 : "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية."

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H11): "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T
0.05	0.474	-0.722

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة T المحسوبة (-0.722) ومستوى الدلالة المحسوب (0.474) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض البديلة لها.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}): "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول

مستوى إدارة الأزمات لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول

مستوى إدارة الأزمات حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.259	1.386	0.368	3	1.103	بين المجموعات
		0.265	46	12.203	داخل المجموعات
			49	13.306	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.386) والدلالة الإحصائية كانت (0.259) وهي أكبر

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على تصورات الباحثين حول

مستوى إدارة الأزمات لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية

ونرفض بديلتها.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين

حول مستوى إدارة الأزمات لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول

مستوى إدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.526	5	0.505	2.062	0.088
داخل المجموعات	10.780	44	0.245		
المجموع	13.306	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.062) والدلالة الاحصائية كانت (0.088) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلها.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₄): "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات لدى الإدارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.286	4	0.322	1.204	0.322
داخل المجموعات	12.019	45	0.267		
المجموع	13.306	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.204) والدلالة الاحصائية كانت (0.322) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة." لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.998	3	0.666	2.709	0.056
داخل المجموعات	11.308	46	0.246		
المجموع	13.306	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.709) والدلالة الاحصائية كانت (0.056) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى إدارة الأزمات لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح

المبحوثين الذين خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) وهذا بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتها (3.7900). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونرفض بديلتها.

IV-4 مناقشة وتفسير النتائج

يمكن ترجمة النتائج المتحصل عليها من خلال مناقشتها وتفسيرها لتدعيم الدراسة وإعطاء صورة واضحة دون غموض، انطلاقاً من تفسير واقع كل من المهارات القيادية وإدارة الأزمات ومعرفة اتجاه الإجابة للمبحوثين وهذا ما تم عرضه سابقاً، ولإبراز ذلك أكثر يمكن عرض ما يلي:

أولاً. بالنسبة للفرضية الرئيسية: لقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات بمطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، حيث أقر الإطار بالمواسسة محل الدراسة على: وجود أثر للمهارات القيادية على إدارة الأزمات، وتوصلنا إلى أن بعض أبعاد المهارات القيادية تؤثر في إدارة الأزمات بالمواسسة محل الدراسة، حيث تعتبر المهارات القيادية من المهارات التي يمكن تميمتها مما يؤثر ذلك إيجاباً على مخرجات المواسسة، كون أن تلك المهارات باتت ضمن المستوى الاستراتيجي بالمواسسة حيث تجعل الإطار يعملون جاهدين على إكتسابها إكتساباً رشيداً قائماً على تحسين سمعتها، الأمر الذي جعلهم يهتمون بها من خلال إكتساب المهارات الفنية التي تبنى على مدى استطاعت الإطار لترجمة الأهداف المتعلقة بالمواسسة إلى برامج عمل تنفيذية، في حين المهارات الإنسانية تساهم في دفع الإطار إلى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم وزرع روح الفريق في أنفسهم مع تبادل الآراء فيما بينهم، لتكون بعدها المهارات التنظيمية باعتبارها وسيلة تسمح لهم باتخاذ القرارات الناجعة للمواسسة، كل ذلك يسمح بإدارة الأزمة بشكل فعال من خلال التنبؤ بها إلى غاية إيجاد الحل لاحتوائها، علاوة إلى ذلك، أن معامل التحديد (R^2) قد وصلت نسبته إلى (30.3%) وهي نسبة ضعيفة، مما يمكن إعتبار أن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى غير المهارات القيادية، كون أن القطاع الذي تنشط فيه المواسسة ضمن المنتجات الأساسية التي تخضع لقوانين الدولة في التحكم الإنتاج والسعر على حد سواء، حتى أن الدولة تتحكم بنسبة كبيرة في حل الأزمات مثال ذلك، السعر فنجد أنه مؤخرًا تم ضبط أسعار الدقيق إلى 1000 دج.

ثانياً. بالنسبة للفرضيات الفرعية:

من خلال إختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتفسيرها كالتالي:

- عدم وجود أثر معنوي للمهارات الذاتية في إدارة الأزمات بالمواسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، حيث ترجع هذه النتيجة إلى أن الإطار يعانون من عدم الاهتمام بهم وتلبية رغباتهم والنظر في متطلباتهم، مما سهل ذلك للإطارات بأن يعملون ضمن اضطرابات وضغوطات طوال اليوم، زد إلى ذلك، أنهم ينقصهم

العلاوات والتحفيزات وجعل الأمور التشجيعية (الحوافز المعنوية) التي تنمي لهم ذاتهم وتشعرهم بالانتماء داخل المؤسسة، وهذا عامل أساسي يدفع بالإطارات إلى التفكير في مغادرة المؤسسة أو البحث عن مؤسسات أخرى تهتم به وتلبي توجهاته، فالحوافز المادية أقل إستجابة للمهارات الذاتية مقارنة بالحوافز المعنوية مثل: الترقية، المشاركة في إتخاذ القرار.

- وجود أثر معنوي للمهارات الفنية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، وتعود هذه النتيجة إلى أن الإطارات ذوي كفاءة عالية لها إطلاع على جل خبايا ومكامن العمل أو المؤسسة، فهذا كله مستمد من الخبرات السابقة و الاستفادة من الإطارات السابقين الذين تقاعدوا أو الأيلين للتقاعد، أو الخبرة الميدانية القائمة على التعلم من التجارب الناجحة والفاشلة، مما نجم عنه التحكم عن الأزمات أو التنبؤ بها قبل حدوثها باحترافية وإتقان دون التكلف أو المشقة بالمؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود أثر معنوي للمهارات الفكرية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، مما تعكس هذه النتيجة إلى أن المهارات الفكرية مبنية على أساس مرجعية أو إتجاهات معينة قد بنيت في ظروف ما وفي مجال زمني معين، حيث قد تصلح هذه المهارات في ظل أزمات معينة كما قد لا تصلح في أزمات أخرى، فالتفكير يختلف من قائد إلى آخر بناء على مرجعية متعلقة بالبيئة الخاصة بها وفقط.

- وجود أثر معنوي للمهارات الانسانية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، وتعود هذه النتيجة إلى تعامل القادة بتواضع مع الموظفين، والسهر على إقامة علاقات إنسانية بينهم وبين المرؤوسين، وهذا الأمر ينمي روح المودة والصدقة والتعاون بينهم الذي يعتبر أساس نجاح العلاقات بين الأفراد في العمل، الأمر الذي يساهم في حل الأزمات في وقت وجيز ومن قبل فريق عمل يسوده الانتماء.

- وجود أثر معنوي للمهارات التنظيمية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، وترجع هذه النتيجة إلى القيم المشتركة بين أفراد التنظيم قوية، حيث تعكس مدى تماسك التنظيم وبالتالي قدرته على إدارة الأزمة.

خُلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى العديد من العناصر المهمة إنطلاقاً من تعريف المؤسسة محل الدراسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- وذلك بالتركيز على نشأتها، مهامها، أهدافها، أقسامها وجل مصالحها، عن طريق الاستبانة التي هيأت الأمر في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الإطارات الإداريين بالمؤسسة، حيث تحتوي على محورين رئيسيين هما: "المهارات القيادية" و "إدارة الأزمات"، اللذين ساهما في الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها ضمن البحث، فقد تم إسترجاع تلك الاستبانة ليتم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة ومتعددة، ليتم بعدها التوصل إلى عدة نتائج من أبرزها نذكر: أن مستوى توفر

المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، بينما مستوى إدارة الأزمات جاء متوسطاً، زد إلى ذلك فقد تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات القيادية كمجموعة على إدارة الأزمات، في حين أنه بالرجوع إلى أثر كل بعد من أبعاد المهارات القيادية على نحو مستقل على إدارة الأزمات لدى الإطارات الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة- ، فقد تم إستخلاص أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية (المهارات الذاتية، المهارات الفكرية).

الخاتمة

الخاتمة:

إنطلاقاً من ما تم عرضه ضمن هذا البحث الموسوم بعنوان: "أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات"، يمكن القول أن المهارات القيادية لها أثر فعال على إدارة الأزمات فتوفرها يُمكنُ المؤسسة من احتواء الأضرار و كبح جماح الأزمة قبل وقوعها أو علاج الآثار الناجمة عليها، ومن هذا المنطلق باتت المؤسسات اليوم تتوجس خيفة من الإطارات الإداريين الذين لا يملكون لخصائص ومهارات تسمح لهم بإدارة تلك الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة من حين لآخر.

لا جرم أن هذا البحث قد قُدِّمَ وفق المنهج الوصفي التحليلي لتسهيل عملية اختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على متغيري الدراسة المتغير المستقل "المهارات القيادية" و المتغير التابع "إدارة الأزمات" والإلمام بكل جوانبهما وإسقاط الجانب النظري ميدانياً بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخاتمة قد تحتوي على مجموعة من النتائج، الاقتراحات والآفاق الخاصة بالدراسة، وهي على النحو التالي:

1- النتائج:

1. النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- إن توفر المهارات القيادية بالمؤسسة ضرورة حتمية وذلك لما تقدمه من تسهيلات لجل الإطارات الإداريين بالمؤسسة.

- تعتبر المهارات القيادية هي جل العمليات و النشاطات السلوكية والقدرات المتخصصة التي تضفي ميزة جلية على القيادة، كون أنها تشمل الإجراءات والوسائل اللازمة لمجابهة كافة المواقف الإدارية خلال وقوع الأزمات ومحاولة إدارتها، والتي بدورها تحوي على (المهارات الذاتية، الفنية، الإنسانية، الفكرية والتنظيمية).

- تتميز المهارات القيادية بمجموعة من الخصائص تشمل: " مكتسبة وفطرية، سلوكية ومتخصصة، المرنة و التكيف، القابلية للتنمية والدقة.

- يمكن الاعتماد على أبعاد أخرى للمهارات القيادية كالذاتية و التنظيمية، وذلك يرجع إلزامية فهم القائد لنفسه وذاته وشخصيته ليتسنى له القيام بجل الأدوار المخولة له، ومن ثم تنظيم وإدارات تلك المهارات الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها.

- تحظى المهارات القيادية بأهمية بالغة لدى القادة الإداريين فهي مرتكز أساسي لتطوير المنظمة وسلوك أفرادها نحو تحقيق أهدافها، كما تسهم في إنشاء وتكوين رؤى شاملة للعاملين مع التركيز على حشد الهمم وتحفيز الطاقات وكسب ودهم واحترامهم بغية تحسين مستوى الأداء .
- الهدف الأساسي للمهارات القيادية هو تمكين القادة للقيام بأدوارهم بكفاءة وفعالية، من خلال تنمية المهارات بمختلف الأساليب المتاحة ولا يمكن تحقيقه إلا إذا كان سلوك القائد معاونا يصب في خدمة المنظمة.
- تعددت تصنيفات المهارات القيادية من وجهة نظر الباحثين، إلا أن تقسيم (KATZ) هو المتعارف عليه أي: المهارات الإدراكية ، التفاعلية، والتقنية.
- يراد بتنمية المهارات القيادية تلك العملية الممنهجة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعارف و المهارات و القدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة و إدارة المنظمة، كما أن لها أساليب مختلفة تساهم في تنميتها مثل: تدريب الحساسية، الأسلوب الفرنسي و الأنجلو-أمريكي.
- إن تنمية المهارات القيادية وجعلها ناجحة يتطلب مراعاة الأبعاد التالية: البعد العملي، الوظيفي، الدافعية والبعد التجهيزي.
- من بين معوقات المهارات القيادية نذكر: عدم وضوح الرؤية أي: عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى القائد، الخوف من الفشل و الإخفاق، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، غياب روح المخاطرة وتكريس العمل الفردي... الخ
- لإبراز العلاقة الوظيفية التي تربط المهارات القيادية بإدارة الأزمات يجب تبين مكانة المهارات القيادية في إدارة الأزمات والتي تسمح للقادة بقدرتهم على التوقع للمستقبل بصورة مسبقة قبل حدوث الأزمات ، من خلال منهج إستباقيٍّ ومن ثم تحقيق سرعة الاستجابة الكافية ومرونة المؤسسة وكذا يقظتها الاستراتيجية أي : تتوقف قدرة المؤسسة على تحديد و إكتشاف المخاطر و العمل على تجنبها بصورة مسبقة تبعاً لكفاءاتها، علاوة إلى ذلك أنه يمكن إغتنام الفرص التي قد تفرزها البيئة لصالح المؤسسة...

2. النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى المهارات القيادية بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة- جاء مرتفعاً.

- مستوى إدارة الأزمات بمطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- جاء متوسطاً.

- نجد أن (30.3%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات تفسر من خلال التغيرات الحاصلة في مستوى توفر المهارات القيادية للمؤسسة محل الدراسة.

- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية كمجموعة في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-. وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، عند مستوى دلالة (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، عند مستوى دلالة (0.05). لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفكرية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، عند مستوى دلالة (0.05). لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، عند مستوى دلالة (0.05). لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات التنظيمية في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، عند مستوى دلالة (0.05)، لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإدارات الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، مجال الوظيفة الحالية، في المؤسسة الحالية، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإدارات الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، في المؤسسة الحالية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

3. الاقتراحات

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية نقدم الاقتراحات التالية:

- العمل على توعية القادة بضرورة تبني المهارات القيادية ضمن مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- .
- زيادة إهتمام مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة- بتنمية و تطوير المهارات القيادية لإدارة الأزمات.
- وجوب تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة-
- ضرورة الاهتمام بدراسة الظواهر و المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة بالمؤسسة و المسببة للأزمات.
- ضرورة العمل على إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن البركة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- العمل على منح قدر كافي من الحرية لممارسة المهام و الأنشطة للقادة.
- تطوير التجهيزات و المعدات و التقنيات بصفة مستمرة ودورية.

4. آفاق بحثية:

- المهارات القيادية ودورها في تعزيز التدقيق الاجتماعي بالمؤسسات.
- أثر المهارات القيادية في إدارة المخاطر الاجتماعية.
- واقع المهارات القيادية في الجامعات الجزائرية.
- دور القيم الإسلامية في تنمية المهارات القيادية.
- أثر البعد الأخلاقي في تنمية المهارات القيادية.

قائمة المراجع

1- المقالات:

1. أحمد سعيد درباس. (نوفمبر, 2012). "مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات". *مجلة العلوم و التقنية*, 12(02)، الصفحات 29-62.
2. إدريس لكريني. (يناير, 2003). "إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية". *مجلة المستقبل العربي*, 25(287)، الصفحات 28-45.
3. إدريس محمد صقر جرادات، و سمير سليمان الجمل. (جوان, 2020). "المهارات القيادية لدى رجال الأعمال العثمانيين و السلم الأهلي في فلسطين". *مجلة بدايات*, 3(2)، الصفحات 126-152.
4. إسماعيل حجازي. (نوفمبر, 2006). "مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات". *مجلة العلوم الإنسانية*، الصفحات 399-417.
5. أمينة قهواجي. (ديسمبر, 2015). "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات". *مجلة أبعاد اقتصادية*, 05(01)، الصفحات 298-330.
6. بلخضر، و مسعود سليمان. (أكتوبر, 2016). "مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين". *مجلة دراسات*(47)، الصفحات 114-127.
7. خالد الهادي محمد الرياني ، و حازم صبحي البني. (ماي, 2022). "أثر المهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمة بقطاع النفط في ليبيا". *مجلة القرطاس*(18)، الصفحات 27-53.
8. سماح صولح، و ريمة عمري. (ديسمبر, 2015). "إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة". *مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية*(13)، الصفحات 449-459.
9. سهل ناصر سهل حكمي، و محمد حامد محمد البحيري. (يوليو, 2022). "فاعلية برنامج لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية لتحقيق مستهدفات إستراتيجية منطقة عسير". *مجلة كلية التربية*، 87(3)، الصفحات 534-603.

10. شهناز فاضل أحمد. (أفريل, 2009). "العلاقة بين تقانة المعلومات و إدارة الأزمة". مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الصفحات 100-260.
11. صبرينة اليحوي. (جوان, 2006). "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة". مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 19(01)، الصفحات 247-380.
12. عباس ناصر ساز، و سحاب عايد العجيلي. (مارس, 2016). "مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك". مجلة تكريت، 16(1)، الصفحات 219-232.
13. عبد اللطيف صيتي، و رميلة لعمور. (ديسمبر, 2019). "اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية- الجزائر". مجلة رؤى إقتصادية، 9(2)، الصفحات 261-276.
14. عبد الله جوزة. (جانفي, 2020). "نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة: الأزمات التنظيمية نموذجاً". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 11(1)، الصفحات 8-31.
15. عيسى سالم، و دليلة مهيري. (مارس, 2022). "المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيوتنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار". مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، 7(1)، الصفحات 959-978.
16. فريال بن مزارى. (جوان, 2022). "إستراتيجية إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الأساليب و الرؤى دراسة وصفية تحليلية". مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، 08(01)، الصفحات 1146-1165.
17. لياس شرفة، و ليلي بوطغان. (مارس, 2018). "إدارة الأزمات-الأساليب والمعوقات-". مجلة تاريخ العلوم (11)، الصفحات 23-32.
18. محمد بشير، و لخضر بن ساهل. (فيفري, 2022). "درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في ظل الإصلاحات الجديدة من وجهة نظر الأساتذة". مجلة دراسات نفسية و تربوية، 15(1)، الصفحات 550-565.

19. محمد قريشي، عبد الكريم شناي، و راضية مغزي العرافي. (2022). " أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة ". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الصفحات 565-592.
20. نجاة بزايد. (ديسمبر، 2019). " المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو ". مجلة التنمية البشرية، 6(4)، الصفحات 67-80.
21. نصيرة بعجي، و سهى حمزاوي. (جوان، 2022). "أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي و التجاري الحضنة بالمسيلة". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 14(02)، الصفحات 199-212.
22. يونس إبراهيم جعفر. (يناير، 2017). " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21(01)، الصفحات 293-324.

2- الكُتب:

23. ابن منظور. (1998). لسان العرب. القاهرة، مصر: دار المعارف.
24. ابن منظور. (2003). لسان العرب. القاهرة، مصر: دار الحديث.
25. الهاللي الشربيني الهاللي. (2008). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
26. جاد الله محمود. (2018). إدارة الأزمات. الأردن: أسامة للنشر و التوزيع.
27. شومان محمد. (2002). الإعلام والأزمات-مدخل نظري وممارسات عملية-. القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية . مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
29. علي السلمي. (1999). المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب.

30. عامر الكبيسي. (1998). التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة. الدوحة، قطر: دار الشرق للطباعة و النشر والتوزيع.
31. عليوة سيد. (1993). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة، مصر: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
32. عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية. مصر: دار كتب عربية.
33. فهد أحمد الشعلان. (2002). إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية الأمنية.
34. فنديل، و سيد علاء محمد. (2010). القيادة الإدارية و إدارة الابتكار. عمان، الأردن: البداية ناشرون وموزعون.
35. محسن أحمد الخضيرى. (2003). إدارة الأزمات: " علم إمتلاك القوة في أشد لحظات الضعف". القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر.
36. محمد الرهوان. (2004). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث. القاهرة، مصر: دار أبو المجد للطباعة.
37. محمد شويح. (2015). مبادئ إدارة الأعمال. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع.
38. محمد صالح سالم. (2005). إدارة الأزمات و الكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي. المربوطية الهرم: عين للدراسات و البحوث الإنسانية والاجتماعية.
39. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة و النشر.
40. محمد قاسم مقابلة. (2011). التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
41. منى صلاح الدين شريف. (1998). إدارة الأزمات وسيلة للبقاء. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
42. يونس طارق شريف. (2002). الفكر الاستراتيجي للقيادة - دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية-. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

3- الأطروحات و الرسائل الجامعية:

43. أحمد ألامام. (2015). دور التخطيط الإذاعي في إدارة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير في علوم الاتصال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان.
44. أحمد سعيد البردويل. (2020). أثر تمكين العاملين بشركة توزيع الكهرباء محافظات غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة) كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
45. بلال هري. (2019). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
46. رهام راسم عودة. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة، (غير منشورة)، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
47. سعاد خالدي. (2016). دور العلاقات العامة في إنهاء الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً (أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية. كلية العلوم الإسلامية و العلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران ، الجزائر.
48. سليم لؤي عياد. (2015). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
49. صلاح علي جديان الرشيد. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة آل البيت، الأردن.
50. غنيمه مروان رهف. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية (غير منشورة). كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
51. فهد محمد نعمان زيادة. (2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

52. فيروز شين. (2013). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

53. مها عبد العزيز الخليفة. (2006). أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العمومية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

54. ناصل بن علي الصامل. (2011). تنمية المهارات القيادية للعاملين و علاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

55. هامل مهدية. (2009). إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية "دراسة حالات لوحات من المؤسسات الصناعية والخدمية"، أطروحة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

4 - الملتقيات والمؤتمرات:

56. حضرية بودرع. (2019). دور وسائل الإعلام في تفعيل إستراتيجية إدارة الأزمات الصحية في الجزائر. مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول الإدارة الجزائرية للأزمات و الكوارث: نحو تبني إستراتيجيات فعالة، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، (الصفحات 1-19).

57. عبد الحميد هاشم غريب. (1997). مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات و الكوارث . المؤتمر الثاني والثلاثون حول إدارة الأزمات و الكوارث ،جامعة عين شمس، القاهرة، مصر،(الصفحات 1-75).

58. عبد العالي دبله، و عبد الرحمان برقوقي. (2003). تخطيط الاتصالات في المؤسسة أثناء الأزمات "نموذج لتجربة عملية". مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، (الصفحات 1-154).

59. منى صلاح الدين شريف. (1996). التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية). مقدمة ضمن المؤتمر السنوي الأول حول إدارة الأزمات والكوارث، دار الضيافة، القاهرة، مصر،(الصفحات 1-24).

5- المحاضرات:

60. عبد الناصر موسي. (2020). **محاضرات السلوك التنظيمي**. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

61. نعيمة يحيواوي. (2019). **محاضرات في إدارة الموارد البشرية**. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر.

سادسًا. المواقع الإلكترونية:

62. غادة أندي. (24 مارس، 2022). **3 أنواع رئيسية من مهارات القيادة (تحتاج إلى معرفتها)**. تاريخ الاسترداد 22 أبريل، 2023، من [Arabic Scope: https://arabicscope.com](https://arabicscope.com).

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

-The Articles:

63. Al-Khrabsheh, A. A. (2018). **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management IN the profit and non profit sector in JORDAN**. Academy of Strategic Management Journal Volume 17,no Issue5, 3,pp.1-22.

64. Bundy, J. (2017). **Crises and Crisis Management Integration**. Journal of Management, pp. 1-20.

65. Wester, M., & Mobjork, M. (2017, December). **A Brief Survey of Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member states on Climate Change Effects**. Journal of Contingencies and Crisis Management,25(4),pp.300-552.

66. White, C. (2009). **Examining Crisis Communication void**. Journal of communication management Volume.13,NO,3,pp1- 31.

-The Books :

67. Khalassi, R. (2011). **Precision du management**. Editions Houma. Alger

68. Sekaran. (2004). **Research Methods of Business Skill Buiding Approach** .John Wiley & Sonc. New York.

69.Zain, M. (2010). **Entrepreneurship Intention Among Malaysiam**. Canadinal Social Scince .Malaysia.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
01	محمد قريشي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
02	أحلام خان	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
03	ليلي بن عيسى	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
04	فاطمة الزهراء طاهري	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
05	جوهرة أقطي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
06	محمد رمزي جودي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

الملحق رقم (02): استبانة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة البحث

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة...
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ...
تَحِيَّةٌ طَيِّبَةٌ... وَ بَعْدُ:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:

"أثر المهارات القيادية في إدارة الأزمات: دراسة حالة بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين المهارات القيادية وإدارة الأزمات للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب:

- عبدالرحمان آقطي.

الأستاذ المشرف:

أ.د. محمد قريشي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لإطارات المؤسسة الاقتصادية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكراً أنثى

2. العُمُر: أقلُّ من 30 سنة. من 30 إلى أقلِّ من 40 سنة

من 40 إلى أقلِّ من 50 سنة. من 50 سنة فأكثر.

3. مجالُ الوظيفَةِ الحال: رئيسُ مصلح رئيسُ قسم مُديرٌ مُنَسَّقٌ.

مُساعدُ مدير. المُستَير (المدير).

4. المؤهَّلُ العِلْمِي: بكالوريا فأقل. تقني سَامِي. ليسانس.

مُهندسٌ. ماستر. دراساتٌ عُلْيَا.

5. سنوَاتُ الخبرة: أقلُّ من 5 سنواتٍ. من 5 سنواتٍ إلى أقلِّ من 10 سنواتٍ.

من 10 سنواتٍ إلى أقلِّ من 15 سنةً. من 15 سنةً فأكثر.

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المهارات القيادية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر المهارات القيادية لدى الإطارات الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المهارات القيادية وعبارات القياس.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. المهارات الذاتية.						
1	تمتلك القدرات الجسمية والعقلية المناسبة لأداء مهامك.					
2	يتم تحفيزك على الابتكار و الإبداع بشكل مستمر.					
3	يمكنك التغلب على الاضطرابات و الضغوطات النفسية ضمن المؤسسة.					
4	يمكنك بناء شخصيتك وفق تطلعاتك للرقى بالقيادة.					
ثانيا. المهارات الفنية .						

					5	تمتلك قوة شخصية مستمدة من خبرتك المكتسبة.
					6	لديك القدرة على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية.
					7	تمتلك معرفة فنية عالية في مجال التخصص.
					8	يتم إنجازك للأعمال الموكلة إليك باحترافية و إتقان.
ثالثا. المهارات الفكرية .						
					9	تقوم بتحديد المشكلات التي تواجهك باستمرار.
					10	تسعى جاهدا إلى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات.
					11	تتمتع بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.
					12	يمكنك إبتكار طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.
رابعا. المهارات الإنسانية.						
					13	تعمل على تحديد مهام و مسؤوليات كل عضو في فريق العمل بدقة.
					14	تعتمد على الاستماع والإنصات إلى الآخرين باهتمام دون مقاطعة.
					15	تعمل على إشراك الأعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه.
					16	باستطاعتك تحفيز الموظفين من خلال بناء علاقات جديدة.
خامسا. المهارات التنظيمية.						
					17	تقوم باقتراح الأفكار المبتكرة وتجريب الجديد من الأساليب في مجال العمل.
					18	تعمل على تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح.
					19	تعتمد على سياسة التفويض باستمرار.
					20	يتم السماح لك باتخاذ القرارات التي فيها نوع من المجازفة والمخاطرة.

المحور الثاني: إدارة الأزمات.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة الأزمات وعبارات القياس.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.						
1	توفر لك المؤسسة خطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة و غير متوقعة.					
2	تقوم المؤسسة باستخدام طرق و أساليب كفيلة بالتعامل مع الأزمات.					
3	تقوم المؤسسة بإعداد مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث الأزمات.					
4	توفر لك المؤسسة أجهزة مراقبة معينة قبل حدوث الأزمات.					
ثانياً. الاستعداد و الوقاية.						
5	يوجد تعاون بين مؤسستكم الأم و المؤسسات الخارجية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها.					
6	توفر لك المؤسسة برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات.					
7	يوجد بمؤسستكم قوانين إدارية واضحة لتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة عند حدوث الأزمة للتعامل معها.					
8	يسمح لك بالمشاركة في صناعة القرارات للتعامل مع الأزمة.					
ثالثاً. احتواء الأضرار.						
9	يتم وضع مجموعة من البدائل لك من طرف مؤسستكم للتعامل مع الأزمة.					
10	تتجاوز إدارة مؤسستكم قنوات الاتصال الرسمية في نقل المعلومات وتبادلها إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.					
11	تولي مؤسستكم أهمية لعملية الاتصال بين أعضاء فريق الأزمة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق.					
12	تحرص مؤسستكم على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها حيث يتم توظيفها بفعالية.					
رابعاً. استعادة النشاط.						

					تعمل مؤسساتكم على متابعة جل العوامل الخارجية التي من شأنها أن تعيد الأزمة .	13
					تعمل مؤسساتكم على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة.	14
					تعمل مؤسساتكم على مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص العبر من الأزمة.	15
					تعمل مؤسساتكم على وضع الأساليب والوسائل المادية والبشرية لمجابهة الأزمة.	16
خامسا. التعلم.						
					تتميز بالتكيف السريع مع الواقع الجديد بعد الأزمة.	17
					يمكنك محاولة علاج الآثار الناجمة عن الأزمة.	18
					يتم تطويرك لخطط فعالة من قبلك لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة.	19
					تقوم بتقييم نتائج الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها لاستنتاج مواطن الضعف لتفاديها ومواطن القوة لتعزيزها.	20

"شكرا لكم على جهودكم الطيب وحسن تعاونكم، جزاكم الله خيرا...."

