

فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة

- دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر) -

The effectiveness of participatory leadership in managing crises in the organization - An applied study in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilaya of Djelfa (Algeria)برزوق عبد الرفيق¹، دريس نبيل²¹ جامعة البليدة 02، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ea.berrezoug@univ-blida2.dz² جامعة البليدة 02، كلية الحقوق والعلوم السياسية، nabildris16@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/09/23

تاريخ الاستلام: 2021/05/29

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر)، بحيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات الميدانية من خلال استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.

كلمات مفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، الأزمة، إدارة الأزمة، المشاركة.

تصنيفات JEL: L2، O10، A3.

Abstract:

The study aims to know the effectiveness of the participatory leadership in managing crises in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilayat of Djelfa (Algeria). The descriptive and analytical approach was relied upon, and field data was collected through a questionnaire to measure the objectives of the study and test its hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a strong and direct relationship between participatory leadership and crisis management in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilayat of Djelfa.

Keywords: Leadership, Participatory Leadership, Crisis, Crisis Management, Participation.

Jel Classification Codes: L2، O10، A3.

1. مقدمة:

انتشرت مفاهيم الأزمة وكذا الخطر في كل ميادين الحياة، ويعود ذلك إلى ما يتميز به محيط المنظمات حاليا من تقلبات اقتصادية وتحولات سياسية في العالم وكذا التطورات التكنولوجية السريعة والمتطورة وإعادة تشكيل دائم في محيط تنافسي وعملة الأسواق بالتوازي مع تطور أذواق المستهلكين وكثافة الطلب والتطورات الاجتماعية والثقافية.

وفي هذا الإطار تعد القيادة التشاركية أحد العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق التطور والاستجابة للمتغيرات الطارئة، فتبني المنظمات للأسلوب القيادي التشاركي ينطلق من إيمانها بأن أفرادها هم المورد الأكثر أهمية لديها بحيث أن بناء قدرات العاملين وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها في بيئة تتميز بالثقة والتعاون وهيكله قائمة على فرق عمل ونظام اتصال فعال هو الضامن لاستقرار المنظمة، ومن أجل مواجهة هذه التغيرات والتي صاحبها العديد من الأزمات استدعى الأمر إلى تبني أسلوب إداري حديث يُطلق عليه إدارة الأزمات والأخذ به كوسيلة إدارية حديثة تُجنب المنظمات الوقوع في الأزمات.

ولعل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر كغيرها من المؤسسات تشهد تطورات وتغيرات وأزمات مما دفعنا إلى معالجة موضوع القيادة التشاركية وفعاليتها في إدارة الأزمات وإسقاطه على المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في المديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، ومعرفة الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بهذه المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة التشاركية وإدارة الأزمات؟
 - ما طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات؟
 - هل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة تعتمد على القيادة التشاركية في حل أزماتها؟
- فرضيات الدراسة:**

- تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة على القيادة التشاركية لإدارة أزماتها من خلال إشراك عمالها في اتخاذ القرار والتخطيط.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعريف بمفهوم القيادة التشاركية وأهدافها والمرتكزات التي تقوم عليها.
- التعريف بالأزمة وإدارة الأزمة ومتطلباتها.
- تحليل العلاقة الموجودة بين كل من القيادة التشاركية وإدارة الأزمات.

حدود الدراسة:

- المجال الزمني: انحصرت الدراسة في الفترة الممتدة من 10 ديسمبر 2020 إلى 07 فيفري 2021، بحيث تمثل هذه الفترة البداية في توزيع الإستبانة على أفراد العينة إلى غاية استرجاعها.
- المجال المكاني: ويشمل الحيز المكاني للدراسة والذي كان في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.
- الحدود البشرية: تم توزيع أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على مجموعة من العاملين في مختلف المصالح والأقسام والمستويات في المؤسسة بحيث قُدر عددهم بـ 50 عامل.

المنهج المستعمل في الدراسة:

- المنهج الوصفي: استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه أنسب المناهج العلمية المعتمدة من طرف الباحث حيث يقوم بتحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، كما يصور العلاقة بين كل من القيادة التشاركية وإدارة الأزمات وعرض كل العوامل والمتغيرات التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- منهج دراسة حالة: حيث تم من خلاله إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

- المنهج الإحصائي: من خلاله يمكننا تحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس.

تقسيم الدراسة:

- وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى محورين، بحيث تمثل المحور الأول في الإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم كل من القيادة والقيادة التشاركية والأزمة وإدارة الأزمة، أما المحور الثاني فتطرقنا فيه للإطار الميداني للدراسة والذي تضمن دراسة واقع تطبيق القيادة التشاركية ودورها في إدارة الأزمات على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.

2. الإطار المفاهيمي للدراسة:

تم التطرق في هذا المحور للإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها وأهدافها ومركزاتها في العنصر الأول، أما العنصر الثاني فكان حول مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات ومتطلباتها.

1.2 مفهوم القيادة التشاركية:

1.1.2. تعريف القيادة:

القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد. (حنفي، 2007، ص 426). وتعرف أيضا على أنها: النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (عياصرة، 2008، ص 13)

2.1.2. تعريف القيادة التشاركية وأهميتها:

تُعرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من حيث تحديد الإحتياجات والأهداف والأولويات إلى غاية تنفيذها ومتابعة سيرها. (العجمي، 2010، ص 87)

وتُعرف أيضا بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد والمرؤوس في جميع المجالات الإدارية، لتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد، 2012، ص 14)

كما تُعرف بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، مع تكريس اللامركزية في القيادة وضمان توفر نظام فعال للإتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وإبتكارية وأنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي. (نبيل، 2010، ص 37)

وتكمن أهمية القيادة التشاركية في أنها تُشعر الفرد بأهميته في المنظمة وأنه عضو فعال وله مكانة هامة، مما يحقق له الرضا الوظيفي وشعوره بالإنتماء للمنظمة، كما أن القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية بدلا من كونه المصدر الأول للأوامر، وتتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع واتخاذ القرار أو تقديم المقترحات، إضافة لتدريبهم على القيادة الذاتية مما يساهم في اكتشاف قادة آخرين. (الحري، 2008، ص 10)

كما تظهر أهميتها في القرارات المتخذة ذات الأهمية الكبيرة والتي تتطلب قدرا من الحكمة والدراية في القدرة على التواصل مع المرؤوسين والحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المنظمة. (النجار، 2008، ص 109)

3.1.2. أهداف القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية العديد من الأهداف ومن أهمها:

- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في المنظمة.
- تهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار استنادا على فكرة أن مبدأ مشاركة كل المستويات يقضي على معارضة القرار.

- تهدف إلى فتح المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم ما يؤدي حتما إلى رفع الروح المعنوية لديهم. (القيسي، 2010، ص 131)

وإضافة على ذلك، تهدف القيادة التشاركية للحصول على كفاءة إنتاجية عالية لجميع المرؤوسين من خلال تدريبهم على مواجهة المشكلات والنزاعات وحلها بطريقة ذكية، كما أنها تسعى لإشراك مقترحاتهم في القرارات الإستراتيجية بُغية ضمان شرعيتها واستجابتها من طرفهم وهذا ما يضمن الوصول إلى قرارات مثالية تحدم مصالح الأفراد وكذا مصالح المنظمة. (الحريري، 2008، ص 32)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مثل هذه الأهداف تدفع بالأفراد لبذل المزيد من الجهود وتُحرك رغبتهم وإرادتهم في تطوير منظماتهم، نتيجة لما يشعرون به في عملهم من إيجابيات على غرار احترامهم وتقديرهم وهذا ما يوفر المناخ المناسب لتحقيق النجاح والأهداف.

4.1.2. مرتكزات القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على عدة أسس ومرتكزات والتي سنبين أبرزها على النحو التالي:

أولا: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس، بحيث أنها تساعد في الاندماج والتعاون بين القائد والمرؤوسين من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الإجتماعية والمادية والمعنوية، وإقامة هذه العلاقة يُساعد على نشر جو من الألفة والإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس مما يسمح للقائد على تفهم مشاكل الأفراد والوصول لحلها. (نبيل، 2010، ص 30)

ثانيا: المشاركة في المهام القيادية بالعمل على أن هذه المشاركة تكون في صناعة القرار بعيدا عن مركزية السلطة وفي حدود ما يسمح به التنظيم وما يقتضيه تفويض السلطة.

ثالثا: التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين.

رابعا: المتابعة المستمرة للنتائج التي تحققت ووجوب تقييمها. (الزعي، 2012، ص 19)

2.2 مفهوم إدارة الأزمات:

1.2.2. تعريف الأزمة:

يمكن تعريف الأزمة على أنها حالة غير اعتيادية تخرج عن نطاق السيطرة والتحكم، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في وقتها المحدد فتشير الأزمة إلى حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لأي منظمة مما يهددها في قدرتها على البقاء والاستمرارية. (صقر، 2015، ص 27)

2.2.2. تعريف إدارة الأزمات:

تعددت التعاريف لمفهوم إدارة الأزمات، إذ يشير إلى مجموعة الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييرا جذريا في أوضاع مستقرة. وأن هذه الممارسات يتم صياغتها في شكل خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص الأزمة وصولا لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها. وأن هذا التحليل لا بد وأن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليما ودقيقا ومنتجا، وهذا ما يتطلب توعية وتمكين كل المستويات في كيفية إدارة الأزمة والتغلب عليها بأدوات علمية وإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (أحمد، 2016، ص 386)

وبناء على ما تقدم فإن إدارة الأزمة تعني التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها للاستفادة من إيجابياتها وهو علم إدارة التوازنات المختلفة.

3.2.2. متطلبات إدارة الأزمات:

يمكن أن نحدد أبرز متطلبات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال:

أولا: تبسيط الإجراءات وتسهيلها: فلا يجوز إخضاع الأزمة بنفس الإجراءات التقليدية فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة الأمر الذي يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزمومي ومعالجته.

ثانيا: المنهجية العلمية: أي الابتعاد عن العشوائية وهذا عن طريق: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.

ثالثا: تقدير موقف الأزمة: لا بد أن يشتمل تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها وذلك من خلال جمع المعلومات عن عناصر الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

رابعاً: تحديد الأولويات: بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

خامساً: تفويض السلطة: قلب العملية الإدارية النابض وشریان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق العمل.

سادساً: إنشاء فرق عمل خاصة: وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالي بما يتوافق مع نوعية وحجم المهمة، كما يمكن الاستفادة من المنظمات الأخرى ذات السبق في هذا المجال. (خلاص، 2016، ص 120)

3. الإطار الميداني للدراسة:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى دراسة واقع تطبيق القيادة التشاركية ودورها في إدارة الأزمات على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.

1.3. تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة:

مديرية سونالغاز لولاية الجلفة هي مديرية تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجود بولاية البلدية، وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية. وفي جويلية 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية. يبلغ عدد عمالها 249 عامل موزعين كالتالي: 68 منفذين، 105 متحكمين و 76 إطارات.

2.3. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة:

أولاً: المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية المطابقة لأهدافها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في إقليم الولاية.
- الترقية والإهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية، وتنمية كل ما يتصل بأهدافها الإجتماعية كالبحوث التكنولوجية في مجال الإنتاج والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ثانياً: المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- إنشاء فروع وأخذ مساهمات في الشركات الإقتصادية الموجودة في الجزائر والخارج.

3.3. عينة الدراسة:

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع الدراسة، وفي سبيل الحصول على إجابات موضوعية بعيدة عن التحيز فقد اخترنا أفراد العينة عشوائيا والتي قدرت بـ 50 مفردة أي نسبة تفوق 20 % من مجتمع الدراسة، وقد أبدى أفراد العينة تجاوب كبير للموضوع ورغبة في الإجابة عن أسئلتنا.

4.3. الإستبانة:

فُمنّا بتحديد محاور الإستبانة ومن ثم العبارات الخاصة بها وانقسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بمحور القيادة التشاركية، ومحور حول إدارة الأزمات، ومحور شمل العلاقة ودور القيادة التشاركية في إدارة الأزمات في المؤسسة، وتم تحديد ثلاث مستويات للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي (نعم ، لا ومحيد).

5.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1.5.3. نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب: الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70 %	35	ذكور
30 %	15	إناث
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 70 % من أفراد العينة هم من جنس ذكر، وذلك لطبيعة العمل بينما نسبة 30 % المتبقية هم إناث.

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
24 %	12	من 20 إلى 30 سنة
50 %	25	من 31 إلى 40 سنة
26 %	13	أكثر من 40 سنة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 50 % من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة وهم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد العينة، وما نسبته 26 % تفوق أعمارهم 40 سنة، في حين نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 26 إلى 30 سنة تبلغ نسبتهم 24 % .

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
02 %	01	إطار سامي
62 %	31	إطار
36 %	18	عون تحكم
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 02 % يمثل إطار سامي وهو المدير، ونسبة 62 % تمثل الإطارات، وما نسبته 36 % تمثل أعوان التحكم وبالتالي فإن المؤسسة تشجع الإطارات التي تساعد على سهولة العمل وتوصلها إلى الهدف.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30 %	15	ثانوي
58 %	29	جامعي
12 %	06	دراسات عليا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة معظمهم يملكون مستوى جامعي بنسبة 58% أما حاملي مستوى الثانوي بنسبة 30%، والذين يجوزون على دراسات عليا بنسبة 12% من إجمالي عينة الدراسة وهذا يدل على طبيعة نشاط المنظمة الذي يتطلب مؤهلات علمية ودرجات عالية لشغل المنصب وإنجاز النشاطات الموكلة إليهم بأكثر كفاءة والتقليل من الوقوع في الخطأ مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	22%
من 05 إلى 10 سنوات	16	32%
من 11 إلى 15 سنة	13	26%
من 16 إلى 20 سنة	01	02%
أكثر من 21 سنة	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 32% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات وما نسبته 26% تتراوح ما بين من 11 إلى 15 سنة، في حين نجد أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات تبلغ نسبتهم 22%، أما الأفراد الذين تفوق خبرتهم 20 سنة تبلغ نسبتهم 18%، وما نسبته 02% فيما يخص الأفراد ذو الخبرة ما بين 16 و 20 سنة، مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل والاستعانة بذوي الدراسات العليا الذين وظفوا منذ مدة .

2.5.3. نتائج التحليل الإحصائي لمنغبرات الدراسة - محاور الدراسة -

المحور الأول: قياس تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسة:

الجدول رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي لمحور قياس تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة	الرقم
88 %	44	نعم	هل تقتصر عملية التخطيط على الإدارة العليا فقط ؟	01
04 %	02	لا		
08 %	04	محايد		
100 %	50	المجموع		
70 %	35	نعم	هل هناك انفتاح من قبل المسؤول حول الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين ؟	02
12 %	06	لا		
18 %	09	محايد		
100 %	50	المجموع		
84 %	42	نعم	هل تعتمد المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لتحفيز الإبداع والإبتكار لديهم ؟	03
10 %	05	لا		
06 %	03	محايد		
100 %	50	المجموع		
86 %	43	نعم	هل تعتمد المؤسسة في سياستها على فرق العمل والاتصالات الفعالة ؟	04
04 %	02	لا		
10 %	05	محايد		
100 %	46	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة بمحور قياس القيادة التشاركية في المؤسسة تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة حيث كانت أغلب الإجابات بـ "نعم" وبنسب عالية والتي تراوحت ما بين 70 % و أعلى نسبة 88 % والتي سُجلت في العبارة رقم 01 ، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت أقل من ذلك بحيث تراوحت ما بين 12 % كأعلى نسبة و 04 % كأدنى نسبة مسجلة لها ، في حين نسبة العمال الغير مباليين والذين كانوا محايدين كانت ما بين 18 % و 06 %.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدعيم الأفكار الجديدة التي تتعلق بطرق تحسين العمل وهذا بتنظيم دورات تدريبية لزيادة الإبداع الإداري فيها، كما أن الإدارة العليا تعطي الفرصة للعمال بطرح أفكارهم بغية تحسين منتجاتها بالاعتماد على المهارات والخبرات وتشركهم في العمل من

خلال تكوين فرق عمل والإعتماد على الإتصالات الفعالة وتقبل اقتراحات العمال وإبداء آرائهم بما يتلائم مع الظروف التي تراها مناسبة لفتح الباب لإبداء آراء العمال.

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

الجدول رقم 07 : نتائج التحليل الإحصائي لمحور إدارة الأزمات في المؤسسة:

الرقم	العبرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	يوجد لدى عمال المؤسسة توقع واستعداد لمواجهة الأزمات ؟	نعم	45	90 %
		لا	05	10 %
		محايد	00	00 %
		المجموع	50	100 %
02	هل توجد برامج تدريبية للعمال في مجال إدارة الأزمات ؟	نعم	41	82 %
		لا	06	12 %
		محايد	03	06 %
		المجموع	50	100 %
03	هل هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة ؟	نعم	43	86 %
		لا	05	10 %
		محايد	02	04 %
		المجموع	50	100 %
04	هل يمارس المدير أسلوب المشاركة في مجال إدارة الأزمات؟	نعم	35	70 %
		لا	11	22 %
		محايد	04	08 %
		المجموع	50	100 %
05	هل ظروف العمل بالمؤسسة مناسبة لإدارة أزمة ما ؟	مناسبة	30	60 %
		غير مناسبة	10	20 %
		محايد	10	20 %
		المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة لمحور إدارة الأزمات في المؤسسة تميل إلى الموافقة حيث كانت أغلب الإجابات بـ "نعم" كما تُظهرها لنا النسب المئوية والتي تراوحت ما بين 70 % و أعلى نسبة 90 % والتي سُجلت في العبارة رقم 01 ، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت أقل من ذلك بحيث تراوحت ما بين 22 % كأعلى نسبة و ما نسبته

21 % كأدنى نسبة مسجلة لها ، في حين نسبة العمال الذين التزموا الحيادي في إجاباتهم تراوحت نسبتهم ما بين 04 % و 08 % كأعلى نسبة مسجلة في حين انعدمت تماما في العبارة رقم 01، وبخصوص العبارة رقم 05 يتضح لنا أن ما نسبته 60 % من أفراد العينة يرون بأن ظروف العمل بالمؤسسة مناسبة لإدارة الأزمات في حين سجلت ما نسبته 20 % العكس بينما 20 % المتبقية كانوا محايدين في إجاباتهم على العبارة.

وعلى أساس ما سبق يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة أكدوا استعدادهم لأي طارئ أو أزمة تحدث في المؤسسة، كما يتضح لنا أيضا أن أغلب أفراد العينة كذلك صرحوا بوجود برامج تدريبية للعمال في مجال إدارة الأزمات وينسب متفاوتة من يرون أن الإدارة تشركهم في مجال إدارة الأزمات.

المحور الثالث: قياس أثر القيادة التشاركية على إدارة الأزمات في المؤسسة:

الجدول رقم 08: نتائج التحليل الإحصائي لمحور أثر القيادة التشاركية على إدارة الأزمات في المؤسسة:

الرقم	العبارة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل تعتمد المؤسسة على تمكين العاملين من أجل الخروج من أي أزمة ؟	نعم	38	76 %
		لا	12	24 %
		محايد	00	00 %
		المجموع	50	100 %
02	هل تقوم المؤسسة باختيار الموارد البشرية المؤهلة لإدارة الأزمات التنظيمية ؟	نعم	39	78 %
		لا	09	18 %
		محايد	02	04 %
		المجموع	50	100 %
03	هل تشجع إدارة المؤسسة كافة الابتكارات والمبادرات والإقتراحات التي تساهم في التغلب على الأزمات التنظيمية ؟	نعم	38	76 %
		لا	11	22 %
		محايد	01	02 %
		المجموع	50	100 %
04	هل تطبيق الأسلوب القيادي التشاركي يجعل هيكل المؤسسة مرنا وقادر على التصدي للأزمات ؟	نعم	46	92 %
		لا	04	08 %
		محايد	00	00 %
		المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبانة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن العبارات من 01 إلى 04 والخاصة بمحور أثر القيادة التشاركية على إدارة الأزمات في المؤسسة تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة كانت أغلب الإجابات ب "نعم" كما تُظهرها لنا النسب المئوية والتي تراوحت ما بين 76 % كأدنى نسبة و 92 % كأعلى نسبة لها والمسجلة في العبارة رقم 04 ، في حين أن النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" كانت أقل من ذلك بكثير ومتقاربة في العديد من العبارات بحيث تراوحت ما بين 24 % كأعلى نسبة و 08 % كأدنى نسبة مسجلة لها، في حين نسبة العمال الذين إلتزموا الحياد في إجاباتهم كانت ضئيلة جدا بحيث تراوحت نسبتهم ما بين 04 % كأعلى نسبة مسجلة و 02 % كأدنى نسبة.

ومن هنا يتضح لنا أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى سهولة إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي والعمل بصورة أفضل في إدارة الأزمة وعلى هذا الأساس نرى بأن المؤسسة تتبع أساليب إبداعية وذلك لإيجاد حلول سريعة لمشاكلها التنظيمية من خلال اعتمادها على العمال المؤهلين وتشجيعها لجميع الابتكارات والمبادرات التي تساعد على تسهيل وتحسين العمل.

6.3. مناقشة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

انطلاقاً من عرض وتحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث وذلك كالتالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: يعتبر مفهوم القيادة التشاركية وإدارة الأزمات من الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل ضمن منظومة عمل تشملها تغيرات وتطورات مستمرة. ما تشير إليه الدراسة التطبيقية فيما يخص هذه الفرضية هو كون القيادة التشاركية تعمل على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم الفكرية من خلال عملية التعاون والمشاركة وتبادل المعلومات بين الأفراد وهذا ما يعزز التعليم الذاتي لديهم خصوصاً في مجال حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المنظمات، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

أما الفرضية الثانية: تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة على القيادة التشاركية لإدارة أزماتها من خلال إشراك عمالها في اتخاذ القرار والتخطيط بالإستناد على الإتصال الفعال بين فرق العمل. تشير الدراسة التطبيقية التي قمنا بها فيما يخص هذه الفرضية أن تطبيق أسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسة من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرار والتخطيط والإعتماد على قنوات إتصال فعالة بين فرق العمل يرفع

من كفاءات العمال ويوفر المهارات الإبداعية لديهم في ويرفع من قدراتهم في مجال التصدي وإدارة الأزمات التي تحدث في المنظمة كما أفرزته نتائج تحليل الإستبيان، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

4. خاتمة

في ختامنا لهذه الدراسة ومن خلال دراستنا لموضوع القيادة التشاركية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمة، يتضح لنا بأن القيادة التشاركية أسلوب فعال تستطيع من خلاله المنظمة لإدارة أزماتها في ظل بيئتها التنظيمية التي تتميز بالتغيرات المستمرة وهذا بالإعتماد على مقومات وأساسيات القيادة التشاركية والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين بتدريبهم وتكوينهم والاتصالات الفعالة والمفتوحة بين المستويات الإدارية بغية مشاركة المعلومات في التوقيت المناسب بالإضافة إلى تكوين فرق عمل مختصة في إدارة الأزمات بما يتناسب مع تركيبة أعضائها وقدراتهم ومؤهلاتهم.

نتائج الدراسة: من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:

- الإعتماد على الأسلوب التشاركي ضرورة ملحة وحتمية لمواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- اهتمام مؤسسة سونالغاز باختيار الموارد البشرية المؤهلة يرفع من قدراتها في إدارة الأزمات التنظيمية.

- استفادة عمال سونالغاز الجلفة من الاتصال الداخلي في المؤسسة لمعرفة مواطن الخلل في العمل والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.

- تطبيق الأسلوب القيادي التشاركي يجعل هيكل المؤسسة من وقادر على التصدي للأزمات.

- رؤية مؤسسة سونالغاز الجلفة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة يزيده فخرا في تأدية مهامه.

الاقترحات:

- ضرورة تمكين العاملين من خلال تدريبهم وتكوينهم على العمل الجماعي الفعال قبل إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

- تشجيع العمال على إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بخصوص الأزمات التنظيمية التي تمس المنظمة وفتح المجال لهم.

- اختيار المنظمة الوقت المناسب لإشراك العاملين في إدارة الأزمات وهذا حسب الظروف المحيطة.

- وضع وإعداد خطط تسمح للمؤسسة بالتنبؤ والتحكم والاستجابة والتعلم في مواجهة الأزمات الممكنة.

5. قائمة المراجع:

- 01- أحمد عبد، إدارة المخاطر والأزمات، (القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية، 2016)
- 02- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008).
- 03- حسان العجمي، الإدارة التربوية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010).
- 04- رضا خلاص، مروج إدارة الازمات، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر 2016).
- 05- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
- 06- عماد صقر، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة، (الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015).
- 07- فريد النجار، المهن الإدارية والمدير المحترف، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
- 08- معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008).
- 09- هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية "مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة"، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010).
- 10- العرايب أحمد نبيل، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. تأليف رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 11- طراد الزعبي. مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2012
- 13- عسكر عبد العزيز محمد، (. القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012