

سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر

مرباح مليكة
تحت تأطير: أ.د. قاسمي ناصر
جامعة البليدة 2

ملخص:

يتناول هذا البحث أسباب أزمة المنظمة في غياب إدارة خاصة، فتشخيص أوضاع التنظيم يقيها من أزمات محتملة، ويعمل أيضا على كشف ورصد أسباب أزمات مستقبلية.

ومن أسباب أزمات التنظيم غياب الديمقراطية التي يؤدي إلى فشلها والحيلولة دون استمرارها لأنها من بوادر الجمود ومن بين النماذج المغلقة التي تتخذ من عدم الاستمتاع إلى الآخر والسرية في المعلومات والخوف من كشف أسرار التنظيم وأزماته، فتصبح الخلفية والعقالية الموروثة في التنظيم يحول دون تطبيق نموذج مفتوح ينصت ويستمع ويحقق مؤشرات ديمقراطية التنظيم في حاجز يسمى بأمراض بيروقراطية ، تعمل في بيئة تنظيمية مضطربة في صراع وتبادل المصالح الشخصية، الأحادية في القرار، فتصبح بذلك إدارة أكثر عرضة للأزمات مختلفة الأسباب والأنواع .

Résumé

La problématique d'une gestion de crise consiste a en faire en premier lieu le diagnostic de la situation de l'organisation ce qui nous permet d'éviter de rentrer dans une crise probable.

L'absence de dialogue et de communication conduisent a des dysfonctionnements internes susceptibles de conduire l'organisation à la crise.

Si dans l'organisation on instaure un climat de non confiance et de peur, et on ne favorise pas l'écoute de l'autre, on s'attendra à un comportement négatif des acteurs sociaux, et cela peut être un indice révélateur de la bureaucratie et des conflits qui deviendront ingérable par les responsables d'un entreprise en crise.

1- مقدمة

يعد مفهوم إدارة الأزمات مفهوما حديثا نسبيا، خاصة من حيث تأصيله كفرع ينتمي إلى علوم الإدارة، أما من حيث الجانب العلمي فقد كان موجودا منذ القدم، فالبشرية أفراد ومنظمات ومجتمعات كانت ولا تزال تشغل كل جهودها عند تعرضها لأي نوع من الأزمات، وكلما تقدم الإنسان وتطورت أدواته وآلياته وأساليبه، استغل هذه الأدوات والآليات والأساليب لمواجهة أزماته، وبتعبير أكاديمي كلما طور إدارته للأزمات.

وتعد إدارة الأزمات مطلبا أساسيا للمنظمات، خاصة في وقتنا الحاضر والذي تكاثرت وتتنوعت فيه الأزمات، مما يفرض عليها ضرورة البحث على الأساليب الناجعة لمواجهتها بطريقة تسمح لها بالمحافظة على بقائها واستمرارها، فإدارة الأزمات تهتم أساسا بالاستجابة للتحديات والأوضاع والأحداث التي تعصف بالكيانات الإدارية، ومن بينها المنظمات في مرحلة من مراحل تطورها، من خلال استخدام كافة الإمكانيات المتاحة لاكتشاف الأزمات وأسبابها والسيطرة عليها قبل استفحالها وانفجارها أو مواجهتها والتعامل معها بعد انفجارها بهدف استعادة السيطرة على الأوضاع وتقليل الخسائر وتعظيم الفوائد المادية والمعنوية، وذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وعليه فقد وجدت نظم الإدارة نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية، مرغمة على تطوير أسلوبها ومناهجها، وذلك لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها، نتيجة الأزمات والطوارئ المفاجئة، كل ذلك يستلزم آليات جديدة في نظم التخطيط والتنبؤ، بالإضافة إلى أشكال التنظيم وأدوات الرقابة وصنع القرار، لذلك فالأزمات التي تحدث بمختلف المؤسسات قد تميز هذه الشرور قبل وقوعها وقد لا تميز ولا تدرك وقوعها بتاتا.

فقد قال فينك Fink: "عندما يكون المرء في موقع سلطة، يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف، بل من باب القوة التي تأتيه في معرفته وتحضره لما قد يواجهه."

فقد تتعرض المؤسسات في أي وقت من الأوقات لأزمات قد تكون بسيطة يمكن السيطرة عليها دون نتائج وآثار سلبية وقد تكون معقدة، بحيث تتطلب جهودا كبيرة لمعالجتها.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تعاني من مشاكل وأزمات إدارية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وعليه فإن واقع المؤسسة الجزائرية اليوم يوضح المشاكل والأزمات الخائفة التي حلت بها، نجم عنها سوء التسيير واستفحال ظواهر تنظيمية كانت سببا رئيسيا في وقوع أزمات، ونتيجة لماض من مراحل تطور المؤسسة أو حتى خلل في التنظيم لمرحلة من هاته المراحل، وعليه فإن سوء التسيير وتعارض المصالح والأهداف وتعدد المدراء، وقلة الكفاءة وغياب التفكير الاستراتيجي والافتقار إلى التنبؤ، لكيفية التعامل مع الأزمات والتحول نحو اقتصاد السوق وسياسة الخصخصة وغلق المؤسسة العمومية الجزائرية، كل هذه

التحولات أدت إلى حدوث أزمات كالإضرابات والاختلاسات والإفلاس والإشاعات المغرضة من المنافسين، والتي لولا حسن إدارتها لكانت سببا في تشويه سمعة هذه الشركات أو حتى تهديد بقائها واستمرارها، بما فيها سمعة وسلامة المؤسسة الجزائرية، وعليه تحاول دراستنا دراسة واقع المؤسسة الجزائرية من خلال تتبع حالة من الحالات، وأهم المراحل التي مرت بها وما آلت إليه من أوضاع في التسيير والقيادة، وما هي الأزمات التي مرت بها عبر تطورها التاريخي، والبحث عن أسباب وقوعها ومدى فعالية تسيير هذه الأزمات مهما كان أثرها من طرف قائد ومسير المؤسسة، كذلك كيفية معالجة هذه الأزمات من خلال أهم الاستراتيجيات التي عالجتها، وعليه سنحاول البحث والدراسة الميدانية عن مدى نجاعة وفعالية التسيير والقيادة وإستراتيجية مواجهة الأزمات من طرف مؤسسة المرافق العامة، وأثر كل ذلك في مستقبل المنظمة الجزائرية.

2- إشكالية الدراسة

إن إدارة الأزمات من المواضيع التي أولى لها الباحثون اهتماما في مجال التسيير والتنظيم والإدارة، فعالم اليوم عالم الأزمات سواء أزمات إدارية أم اجتماعية أم اقتصادية، أو حتى ثقافية، وأزمات التسيير على مستوى التنظيمات هي من الأزمات العالمية مختلفة النطاق والأسباب والأبعاد والنتائج، فهذا الموضوع ينظر في طبيعة وحياة المنظمات، فالبشرية أفراد ومنظمات ومجتمعات، كانت ومازالت تتعرض للأزمات، وعليه إن اهتمامنا يبحث في أسباب الأزمات وإستراتيجيات تسييرها، ومدى فعالية التسيير، بهدف البحث والكشف عن الأزمات الإدارية وتبيان مدى تأثيرها على التنظيم، إضافة إلى لفت نظر المسير الجزائري للاهتمام بالأزمة وتسييرها باتخاذ المنهج العلمي الذي تقوم عليه إدارة الأزمات، وتكمن أهمية الموضوع في أهمية إدارة الأزمات في حد ذاتها، باعتبارها الأداة الأساسية للمنظمات من أجل تسيير ناجح وفعال، فهي تعد من العلوم الإدارية التي أولى لها الباحثون اهتماما بالإدارة العلمية للأزمات، متخذين في ذلك لأسلوب رشيد وعقلاني بعيد عن الارتجالية والعشوائية والسيطرة.

وتعد إدارة الأزمة من بين المتطلبات الأساسية التي أولى لها الباحثون اهتماما ومجالا لدراستها ومعرفة أسبابها وأثارها على مستوى التنظيم الإداري، أو الاتصال والإعلام، ففي هذا السياق توصلت "كسيلبي نسيم" في مجال إدارة الأعمال حول "إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية"، إلى أن المنهج العلمي في إدارة الأزمة يركز على الجانب الوقائي أو التسيير الإستباقي والعلاجي في التعامل مع الأزمات واهتمام شركة "سونلغاز" بإدارة ما بعد الأزمة والتعلم من الأزمات التي حدثت في المنظمات المماثلة حيث إن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تكاد تخلو من المشاكل والأخطار التي قد تحل بها أثناء مسيرتها التسييرية فنظم الإدارة تجد نفسها سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الأجهزة الحكومية مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل مخاطر كثيرة، نتيجة الأزمات وتغيرات البيئة التنظيمية، إضافة لذلك إن بعض المؤسسات تلجأ إلى حل تلك الأخطار والمشاكل، والبعض يعمل وبالأخص المديرون إلى عدم الاهتمام بأزمات ومشكلات

مؤسساتهم، فبالنسبة إليهم هي مجرد مشاكل عابرة لا مجال لمعالجتها وإيجاد الحل الأنسب لها، حيث أن أغلب المؤسسات تعاني من صعوبات وأزمات أدت بها إلى التدهور والتراجع وفقدان فعاليتها في التسيير، لكن تصورات أسباب الأزمات اختلفت فيها وجهات النظر من باحث إلى آخر، فالحلول المقترحة لعلاج أزمة المؤسسة الجزائرية لم تصل إلى النتائج المرجوة، حيث أن لا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية ولا سياسة التطهير المالي أدت إلى تحقيق الفعالية والأهداف المخططة، حيث إن بن عيسى محمد المهدي بين في موضوعه "أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري"، أن أزمة المؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة تشكل بنائها الاجتماعي الداخلي وطبيعة الممارسات التي تتم بها بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمته وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية وإن ممارسات الزبونية والسلطانية التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة هي التي كانت سبب أزمته، فإذا كانت علوم التسيير ترى أن عجز المؤسسة الاقتصادية مرده أو أن سبب قصوره في المنظومة التسييرية لكل مؤسسة وناتج في الأساس من عدم قدرة مسيريهما على تنشيط وتفعيل هذه المنظومة، إلا أنها بقيت عاجزة عن تفسير السبب الجوهري والحقيقي لأزمات التنظيم الجزائري.

فإذا كان الطرح الاقتصادي للمؤسسات يرى أن سبب الأزمات يرجع إلى العوائق الاقتصادية من منافسة أو نقص في السيولة المالية أو عدم فعالية الوسائل والموارد المادية، فالطرح السوسيولوجي للتنظيمات يبحث في أعماق من ذلك، حيث يرى أن سبب أزمات التنظيم يرجع في الأساس إلى تجاهل كلي على أن المؤسسة كيان بشري به فاعلون كل فاعل يختلف عن الآخر له قواعد لعبة وأهداف واستراتيجيات خاصة، حيث أن لكل تنظيم خصوصيات سوسيولوجية ثقافية نابعة من ثقافة مجتمع تقليدي أو حديث، فهي منظمة جزائرية تحتوي لعبة في العلاقات تتفاعل فيما بينها بحكم قيم ومعايير ثقافية، فقد وضع بن عيسى محمد المهدي أن المؤسسة الاقتصادية بالنسبة لعلماء الاجتماع كما يقول "رونوسان سوليو": (ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها).

وعليه فإن البحث في أسباب الأزمات على مستوى التنظيم يدفعنا بالبحث عن هذه الأسباب ومواجهتها، فالبعض يتخذ من الإدارة طريقاً لتكرار الأزمات، ويؤدي بذلك إلى تدمير الكيان الإداري، وذلك عن طريق تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمة، وعدم وضوح الرؤية والتخبط والعشوائية والارتجالية، فهي تؤدي إلى وجود عصب تنظيمية مختلفة المصالح والأهداف لها إستراتيجيات مختلفة، من خلاله تحاول العصبية المركزية المتمثلة في الجهاز الإداري للمدير معالجة سوء التسيير وقلة الكفاءة الإدارية.

وعليه فإن البحث في عوامل وأسباب الأزمات في التنظيم يدفعنا إلى محاولة إيجاد المؤشرات الدالة على فعالية القيادة في إدارة الأزمة، مثل خبرة هذا القائد ومرونته في تسيير أزمة الإضراب أو الاختلاس أو أزمة

الصراع التنظيمي بين مجموعة من العصب التنظيمية ذات مصالح وأهداف مختلفة، إضافة إلى هجرة الكفاءات الإدارية وتطبيقها لإستراتيجية الانسحاب من المؤسسة.

وبفعل التغيير التنظيمي التي مرت به مؤسسة المرافق العامة أو أي تنظيم آخر قد تتعدد فيها القيادات وتختلف فيها الإستراتيجيات وطرق التسيير، حيث يتعدد التسيير بين التسيير الديمقراطي حيث تجسد من خلال الاستماع إلى الآخر، والمشاركة في القرار وتفعيل جانب العلاقات الإنسانية كإستراتيجية لتحقيق الفعالية في الاتصال، وبين التسيير التaylorي العقلاني المعتمد على أسلوب العقاب والثواب والتهديد، أو التسيير بالأزمات من خلال افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة في التنظيم، فالفاعلون هم الذين يحركون قواعد اللعبة لاتخاذ القرار والتأثير في تسيير المؤسسة من خلال إتخاذ إستراتيجية للتغيير في الجهاز الإداري والتسيير بطريقة المعاملة، أو التغيير على مستوى المناصب والوظائف أو تسريح العمال، فذلك يتوقف على سلطة التنظيم الرسمي من خلال علاقات السلطة والمسؤولية لعلاج أزمة المؤسسة.

فالأزمة ظاهرة تنظيمية لا يمكن فهمها إلا من خلال ربطها بالعوامل المؤثرة فيها سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للتنظيم، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكاليتنا ضمن التساؤلات الآتية:

- كيف يفهم مختلف أطراف التنظيم الأزمة من حيث أسبابها وتطورها في المستقبل؟ .
- ماهي أشكال التفاعل الاجتماعي التي تؤثر والتي تنتجها الأزمة داخل المنظمة؟ .
- كيف يسهم التغيير التنظيمي في تسيير الأزمة خاصة من حيث تصور متغيرات مستقبل التسيير للمنظمة؟

3- تشخيص أزمة التسيير بالمؤسسة الجزائرية (الأسباب والنتائج)

لقد شهدت الجزائر خلال العقود الماضية تطبيق برامج تطوير وإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى النهوض بالمؤسسة والبحث عن الكفاءة المطلوبة ومحاولة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، غير أنها لم تكن ذات نجاح ملموس، وفي هذا الإطار شهدت المؤسسة الجزائرية أهم عملية تغيير من خلال برامج الإصلاح، إذن فإن واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية العمومية ومن خلال الأهداف الأساسية هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة داخل التنظيم، إلا أن المؤسسة العمومية باستثناء القطاع الخاص لحدائته بالجزائر ورثت نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة إلى أخرى، وعلى هذا الأساس سوف نتناول مشاكل التسيير بالمؤسسة العمومية.

3-1-1- مشاكل التسيير بالمؤسسة العمومية: تعاني المؤسسة العمومية أكثر من غيرها من مشاكل داخلية وخارجية لطالما شكلت عائقا أمام تطورها، كما تواجه تحديات بيئية مرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق (الطيب ياسين وحوتية أعر، 2005).

3-1-1- المشاكل الداخلية: ترتبط المشاكل الداخلية بسوء التسيير ومن أهم هذه المشاكل نجد، نقص الخبرات في مجال التسيير، بالإضافة إلى قلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة، جعل هذه

المؤسسات أقل مردودية، كما أن إهمال الدور الاستراتيجي هو الآخر من بين المشاكل الداخلية التي تحول دون تطور المؤسسة، إضافة إلى الصعوبات المالية وغياب التمويل وبالتالي غياب الرؤية التوسعية.

3-1-2- المشاكل الخارجية: عاشت المؤسسة العمومية عن باقي أعوان النشاط الاقتصادي كنظام مغلق

وعليه ارتبطت مشاكلها الخارجية بـ:

- التدخلات المتعددة في تسيير شؤون المؤسسات العمومية.

- المنافسة الخارجية المزيفة، بسبب دعم المؤسسات مجهولة وإعطائها سيطرة في الاحتكار (كريم

بومازونة، 2008، ص156).

- القيود المفروضة على المؤسسة العمومية، فرغم تحول المؤسسة الوطنية إلى الاستقلالية فإن ارتباطها

بالدولة قد فرض عليها عدة قيود ومنها:

- ليست حرة في تسيير ومراقبة أموالها وإنما يقوم البنك بذلك بموجب الرقابة المركزية، بالإضافة إلى عدم

التحكم إلا قليلا في الثروة البشرية نتيجة تطبيق نصوص القانون فيما يخص الوظائف وسلم الأجور... والتي

تترك لها سوى مجالا ضيقا من الحرية (كريم بومازونة، 2008، ص158).

3-2- أسباب أزمة المؤسسة العمومية: لقد تميزت أساليب تسيير المؤسسة العمومية بعدم فعاليتها وعدم

الكفاءة والفعالية من خلال سياسة التغيير في أساليب تسيير المؤسسة لأسباب عديدة نذكر منها مايلي:

- غياب إستراتيجية واضحة للتغيير. وأكثر من ذلك لم تتحدد شروط نجاح الإصلاح ولا نماذج التطبيق

السريع.

- إهمال الجانب المتصل بتوزيع السلطة داخل المؤسسة.

- عدم اعتماد المنهج العلمي في تطبيق أساليب التغيير وإدارة الأزمات.

- إهمال جانب تنمية القيادات الإدارية باعتبارها منبعها ومحركا أساسيا للتغيير داخل المؤسسة.

- ومن بين أهم المعوقات هو الإدارة التقليدية التي أكدتها آنذاك عقلية ونمط تفكير المدربين أو أصحاب

القرار، إضافة لذلك السلطة داخل المؤسسة والتي لا تبحث عن التجديد أو التطوير مهما كان، نظرا للاعتقاد

السائد، وهو الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات التي يخولها له المركز، بالإضافة إلى التسيير وفق النموذج

الكلاسيكي البيروقراطي، إضافة لذلك غياب ثقافة في التغيير وإدارة أزمات المؤسسة العمومية في كامل هرم

المؤسسة من العامل البسيط إلى المدير العام (كريم بومازونة، 2008، ص158).

وبعد هذا سنتناول المدخل النظري في إدارة أزمات المؤسسة الجزائرية وذلك خلال تناول أسباب الأزمات في

التنظيم الجزائري، والأنواع والخصائص وفقا للمنهج العلمي في تسيير الأزمات الإدارية (السيد عليوة،

2004، ص 24-25).

4- أساسيات نظرية في إدارة الأزمات التنظيمية

إن البحث الميداني والسوسيولوجي لإحدى المنظمات الجزائرية، وكذا البحث في أصل الأزمة أو الأزمات التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة، هذا يدفع بالباحث إلى البحث والكشف عن حالة هذه المنظمة أو أي منظمة من المنظمات الجزائرية الأخرى من خلال تشخيص حالتها، وذلك بدراسة أهم المراحل التي مرت بها، وبطبيعة الحال إن أي منظمة تحتوي بداخلها جذور وأسباب للأزمات، قد تكون ظاهرة يمكن ملاحظتها وقد تكون كامنة لا يمكن توقعها أو ظهورها في الواقع، وبالتالي إن البحث في قضية الأزمة بالمنظمة الجزائرية يدفع بنا إلى البحث في خصائص التنظيم الجزائري، وذلك وفقا للثقافة التنظيمية السائدة، وأهم التطورات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية العامة، من خلال التسيير الذاتي واستقلال المؤسسة العمومية وإعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية وكذا الأزمة الاقتصادية وأزمة البترول والأزمة السياسية في التسعينات التي مرت بها معظم المؤسسات الجزائرية التي دمرت كيائها الإداري ومشاريعها وانجازاتها واستراتيجياتها، وعليه فإن التنظيم الجزائري يختلف عن غيره من المنظمات، وذلك بالعودة إلى الجذور التاريخية لتطور المجتمع الجزائري والشخصية الجزائرية من خلال التنشئة الاجتماعية، وبالتالي البحث في أصل الأزمة بالمنظمة، وما هي أبعادها ومنابعها، وهل هي وليدة الحاضر أم وليدة الماضي من خلال تطور المنظمة الجزائرية، ابتداء من المراحل الأولى، ومن خلال التصحيح الاقتصادي، وسوف نحاول أن نورد المسلمات الآتية من خلال استخلاص المعطيات النظرية والتطبيقية لميدان الدراسة بمؤسسة بحثنا "مؤسسة المرافق العامة":

- كلما ازداد حجم المنظمة، وازداد عدد العمال وعدد المديرات والأقسام، كثرت المشاكل والنزاع التنظيمي، أدى ذلك إلى أزمة على مستوى التنظيم:
- تسهم بعض مظاهر غياب الديمقراطية بالمنظمة الجزائرية، كاستحواذ السلطة، وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية إلى أزمة في علاقات العمل، تسهم في تهديم الكيان الإداري.
- كلما ازدادت الرغبة في الحصول على السلطة داخل التنظيم، والرغبة في تقلد المناصب العليا، ازداد الاستحواذ والسيطرة على التنظيم. وبالتالي أزمة السيطرة على مختلف العمليات والإجراءات الإدارية.
- كلما استمرت أسباب الأزمات التنظيمية، ومنها الصراع التنظيمي وغياب النقابة والتسريح التعسفي، أدى إلى خطر تصفية المنظمة.
- تسهم بعض مظاهر الفراغات مثل غياب النقابة وعدم تطبيق قانون العمل على أرض الواقع إلى خطر الأزمة القانونية.
- كلما ازدادت مشاكل المنظمات على مستوى التسيير والعلاقات الاجتماعية، ازداد احتمال انفجار أزمات كامنة تؤثر في فعالية تسيير التنظيم.
- تسهم بعض مظاهر الغموض في التسيير الإداري وغياب العقلانية في التسيير، إلى المساهمة في ازدياد الضغوط لإخفاء الفشل الإداري الناجم عن إدارة صنع الأزمة.

- تسهم بعض أطراف صانعي الأزمة سواء كانوا معلومين أو غير معلومين إلى إحداث خلل وظيفي بكيان المنظمة الجزائرية من خلال الاختلاسات والسيطرة، وبالتالي تصفية المؤسسة العمومية وانتقالها إلى خوصصة التسيير من طرف مفتعلي الأزمة.

- كلما ازداد الوعي لإدارة الأزمات الكامنة بالتنظيم الجزائري، ساهم ذلك في تفادي غلق وتصفية المنظمة الجزائرية.

- تسهم بعض مظاهر إعادة الهيكلة والهندسة الإدارية، مثل حذف بعض الإدارات والأقسام إلى تحقيق الفعالية في إدارة الأزمة.

- تسهم إدارة التغيير والتجديد الإداري إلى إعادة النظر في أزمات التنظيم من خلال الهيكل والإستراتيجية والأهداف وبالتالي تحقيق الإدارة الفعالة في إدارة الأزمات.

- كلما ازداد وعي مسيري المنظمة الجزائرية بأهمية العنصر البشري ومشاركته في القرارات وتحقيقه للديمقراطية من خلال الاستماع إلى الآخر، ساهم في تفادي أزمات على مستوى علاقات العمل في التنظيم.

إن عرضنا لمسلمات الأزمة في التنظيم الجزائري كان انطلاقا من الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية، التي سمحت لنا بتبني قضايا الأزمة بالتنظيم، وذلك انطلاقا من خصائصه، وبالتالي هذه الخصائص تعكس صورة المجتمع الجزائري انطلاقا من خصائص الثقافة والعقلية الجزائرية، وانطلاقا من شخصية القائد أو المدير من خلال بسط النفوذ والسيطرة باسم المكانة أو السلطة، أو من خلال استمرار ظاهرة التهديد بانتهاء عقود العمل بحجة غياب الوعي القانوني، وبالتالي الثغرة القانونية لدى الفاعلين في التنظيم، وعدم معرفتهم لأهم القضايا أو الحقوق القانونية، غير أنه يمكن القول أن استفحال ظواهر الأزمات المتعددة في التنظيم، من استمرار الصراع والسيطرة وغياب النقابة، وتغيير القيادة، شيء طبيعي لكن استمرار وتعدد هذه الظواهر ينتج عنه انفجار أزمة معقدة نتيجة لتراكمها على مستوى التنظيم.

5- الأزمات: الخصائص والأسباب

5-1- خصائص الأزمات التنظيمية

إن الأزمات التنظيمية اختلفت وتنوعت وفقا لنوع الأزمة أو بيئتها التنظيمية، الداخلية والخارجية على حد سواء، وعليه فإن البحوث والدراسات دلت على أن الأزمات لها خصائص وأسباب وعوامل مكونة لها، وقد استنتجت هذه البحوث أن الأزمة هي وليدة عدة عوامل ومراحل، قبل ظهور الصورة النهائية لها، وعليه فرغم اختلاف الباحثين والمحللين لمفاهيم الأزمة إلا أن هناك اتفاق حول خصائصها:

تتمثل خصائص الأزمة في اعتبارها كنقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة، كما أنها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، وتسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، بحيث يكون مديروا الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض وعدم اتضاح الرؤى،

كما يشكل التهديد الشديد للمصالح والأهداف كالانهيار الإداري وسمعة وكرامة متخذي القرار من أهم خصائص الأزمة (السيد عليوة، 2003، ص82).

كما أننا نجد تصنيفاً آخر لخصائص الأزمة وهذا ما قدمه لنا محمد نصر مهنا، حيث يرى أن خصائص الأزمة تتمثل في التهديد، المفاجأة وضيق الوقت (محمد نصر مهنا، 2004، ص 244).

2-5- أسباب الأزمات التنظيمية: إن أي منظمة من المنظمات لا يمكن أن تخلو من المشاكل، فإنها بذلك يمكن أن تتجاوز وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل والتي قد تكون سببا في ظهور أزمات مستقبلية، وبالتالي إن استفحالها بصورة مريبة تتجم عنها كوارث في التنظيم، فتشكل خلا إداريا أو تسييرا أو خلل في تشويه سمعة ومكانة التنظيم على المستوى الخارجي والداخلي على حد سواء، فعلى المنظمة أن تسعى إلى دراسة حقيقية تبحث فيها عن أسباب مشاكلها أو أزماتها من خلال الاستعداد الجدي لمواجهةها، وإن تقاعس أو إهمال المديرين في هذا الأمر يشير إلى خلل إداري أو خلل في الأنظمة الإدارية، وعلى الجهاز الإداري أن يكون فطنا في دراسة الأسباب التي تنبئ بظهور أزمات.

وعلى ضوء ما سبق فإن الأزمات التنظيمية تنتج لأسباب عديدة ومتباينة تبين طبيعة الأزمة ومجالها، لذا فإن الأزمة يمكن أن تنتج نتيجة الأسباب الآتية:

- **سوء الفهم:** يعتبر أحد الأسباب في نشوء الأزمات وهذا يعود لنقص في المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات قبل اتضاح الحقائق.

أي أن قلة المعلومات وإشارات الإنذار بالأزمة والمعلومات السريعة والمتغيرة، وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، كلها تشكل بوادر لسوء الفهم والتي تمثل أحد أسباب الأزمات.

- **سوء التقدير:** وهي التي تعني إعطاء المعلومات قيمة وتقدير مخالف للحقيقة ومن بين أسباب سوء التقدير هو الثقة الزائدة في النفس أو التأثر بالشعارات الوهمية مثل (نحن الأفضل في السوق). وينشأ سوء التقدير نتيجة لعدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف الخاصة بالأطراف.

- **الإدارة العشوائية:** وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، هذا الذي يؤدي إلى وجود العديد من الأزمات التي تهدد الكيان الإداري بأكمله (محمد عبد الغني حسن، 1996، ص 15).

وإن هذا ليس فقط مسببا للأزمات بل يمكن أن يكون مدمرا للمنظمة ككل، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية (دي ديرلوف، بدون سنة، ص 80).

- **التهوين في المشاكل:** حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها (محمد الفتاح الصيرفي، 2003، ص 80).

6- أنواع الأزمات في المنظمات

إن إدارة الأزمة في التنظيم يتوقف على فهم الأزمة وطريقة التعامل معها، حيث يعتمد على درجة معرفة المسير بنوع وطبيعة هذه الأزمة، حيث أن الأزمات تختلف باختلاف نوع المنظمة وأسلوب عملها، وذلك حسب الميدان الذي تعمل فيه وحسب البيئة المحيطة بها، وهذه الأزمات ليست وليدة ذاتها ولكن نتيجة لمجموعة من الأسباب التي أدت إلى نشوئها وتفاقمها، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات هي كالآتي:

أ- الأزمات البسيطة والحادة: (حسب عمق الأزمة):

- **الأزمات البسيطة:** وهي أزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع، فهي لا تشكل خطورة وتنتهي بسرعة، ومن أمثلة هذه الأزمات: وفاة مدير الإدارة أو استقالته، إضراب عمال أحد الأقسام، الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء لشركة.

- **الأزمات الحادة:** وهي التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة، ومن أمثلة هذه الأزمات: حريق لكل مخازن المؤسسة، إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة (أحمد ماهر، 2006، ص 31-32).

ب- تصنيف الأزمات حسب الأداء السلوكي للأزمة:

- **أزمات صريحة علنية:** وهي أزمات لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل المحيطين بها منذ نشأتها، وهي أكثر الأنواع انتشاراً، ومسلكتها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها، فهي تستقطب مجموعات متنوعة من المهتمين.

- **أزمات ضمنية أو مستترة:** وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للمنظمة، فهي أزمة غامضة، غريبة في أسبابها وعناصرها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت خفية فهي محسوسة وملموسة الآثار وبشكل كبير، وأهم نوع من هذه الأزمات هي: "أزمة الثقة" مثلاً في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف العملاء عن التعامل مع بنك من البنوك، أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي، وإذا لم يكتشف القائمون على إدارة البنك بسرعة الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة ومعالجتها، فسوف يحكم على البنك بالإفلاس، هذا نفس الشيء بالنسبة لأي تنظيم آخر أو أي مؤسسة (محسن أحمد الخضير، ص 104-105).

الجدول رقم (01): تصنيف أنواع الأزمات الواقعة في مؤسسة المرافق العامة

أزمات مؤسسة المرافق العامة	الأمثلة
أزمة قانونية	دعوات قضائية
أزمة السمعة	فضائح إعلامية
عنف جنائي	تخريب وإرهاب وحريق سنوات التسعينيات
أزمة اجتماعية	صراع اجتماعي، تضارب المصالح، الجماعات غير الرسمية.
أزمة الفراغات	غياب النقابة، عقود عمل غير قانونية، غياب دور مفتشية العمل.
أزمة السلوك	سلوكات منحرفة، احتيالات، تخريب

المصدر: من تصور الباحث.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنواع الأزمات بمؤسسة المرافق العامة، والتي تم استقراؤها من ميدان الدراسة، فقد حاولنا من خلال هذا الجدول إسقاط نظري لواقع ميداني من خلال تصنيف أزمات المؤسسة التي زاولنا بها دراستنا الميدانية، فالأزمات اختلفت في حدتها وتصنيفاتها وأنواعها، فالأزمة القانونية كانت إحدى أزمات مؤسسة المرافق العامة، وقد تمثلت من خلال دعوات قضائية من طرف المحكمة للفصل في قضايا عمال مسرحون من العمل، فبعد التوجه إلى مفتشية العمل وانتهاء القضية بعدم المصالحة بين المستخدم أو رئيس العمل، وبين المستخدم أو العامل، فنتيجة الفصل أو التسريح هو دعوة قضائية موجهة من طرف المحكمة إلى المؤسسة أو مديرها أو العامل لكي يتم الفصل في القضية، وقد انتهت معظم القضايا بتعويض مالي تدفعه المؤسسة للعمال، وهنا يمكن القول أنها أزمة قانونية لأنها تكلف خسارة المؤسسة ماليا نظرا لأنها تدفع تعويضا ماليا لكل عامل، وهذا يكون على حساب خسارة المنظمة دون أن يأخذ المستخدم ذلك بعين الاعتبار لأن الدفع يكون من مال المؤسسة الخاص، كما أن أزمة السمعة شكلت صنفا آخر من الأصناف في مؤسسة المرافق العامة من خلال الفضائح الإعلامية لما حدث في المؤسسة من تجاوزات وأزمات خطيرة، مثل الاختلاسات وتزوير انتخابات النقابة والمساومات وتهديدات بعقود العمل وصراعات من أجل المصالح الشخصية، كما أن أزمة العنف الجنائي كان لها حيزا في موضوعنا نتج عنه تخريب وحريق وثائق وعتاد المؤسسة وعدم الاستقرار في التسعينات، نظرا لأزمة الإرهاب، فالمحيط الخارجي هو الآخر أثر على المنظمة وعلى العمال فحقق عدم الاستقرار، أما بالنسبة للأزمات الاجتماعية والتي تمثلت في الصراع الاجتماعي بين العمال والإدارة والنقابة، إضافة إلى التضارب حول الموارد المحدودة لكسب المكانة والتوصل إلى تحقيق أرباح مالية طائلة ولو على حساب التنظيم، كما أن الفراغ القانوني شكل هو الآخر أزمة على مستوى مؤسسة المرافق العامة، فعدم تطبيق قانون العمل في الواقع كانت نتائجه عقود عمل غير قانونية دون تدخل مفتشية العمل، إلا بعض التدخلات المحتشمة، والتي لم تلقى الرد من طرف مدير المؤسسة، كما أن أزمة السلوك شكلت هي الأخرى أزمة، منها سلوكيات منحرفة مثل تصفية حسابات عامل ضد آخر وتقاعس في العمل.

7- الأزمات والتغيير الإداري

7-1- إدارة التغيير بالمنظمة الجزائرية، السياسة والواقع: إن التغيير التنظيمي أكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي (Stratégor, 1997, p48)، وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا أنه في الحقيقة مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التقني (التكنولوجي)، هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء، وعليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية (Kechad, 2002, p314).

وعليه إن أغلب التنظيمات إن لم نقل كلها في المؤسسات العمومية الجزائرية هي نتيجة قرار سياسي وليس لها أي علاقة بحالة المؤسسة أو ما تحتاجه فعلا وهذا الأمر أثر سلبا على أغلب تجارب التغيير التنظيمي في

المؤسسات العمومية ودفع بها إلى التصفية والخصوصة، وهنا يفرض السؤال نفسه إذا كان أول التغيير عبارة عن قرار سياسي، وليس له أي علاقة بما تحتاج إليه المؤسسات، أي أن أهداف التغيير ووسائله محددة جزافا وبصورة غير واضحة أو غير واقعية ومعقدة، وخالية من كل الأبعاد الإستراتيجية، فكيف يتعامل القائد في فرع أو وحدة من المؤسسة مع هذا المشكل المعقد؟، فالحل يكمن في النظرة الإستراتيجية لأنها ليست فقط نقطة الانطلاق في التغيير، فبالنسبة للقائد الكفاء الذي وضع أمام الأمر الواقع وفرض عليه التغيير، لا يمكن أن يهدأ له بال حتى يجد طريقة يجعل فيها التغيير لصالحه وصالح أتباعه معتمدا في هذا على النظرية الإستراتيجية، وعليه فإن وجود قائد في مؤسسة عمومية أقر فيها التغيير نتيجة قرار سياسي يجعل من مهمته أمرا صعبا وتصبح النظرة الإستراتيجية أكثر تعقيدا، فالمهمة صعبة حيث أن أهمية النظرة الإستراتيجية في نجاح التغيير التنظيمي يجب أن تكون موضوع بحث في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية (عمر بن شريك ، 2006-2007، ص 51-52).

وإن موقع التغيير الذي شهدته المؤسسة الجزائرية لم يكن انطلاقا من إرادتها المحضة بل كان من الجهة الوصية وهي الدولة على خلفية الشكل القانوني للملكية وقد تمثل هذا التغيير في الخصوصية التي جاءت كعملية ليس المراد منها البحث عن الكفاءة بل التخلص من التكلفة التي أثقلت كاهل الدولة في مرحلة ما، فإستراتيجية التغيير بالمؤسسة الجزائرية العمومية لم يعرف بعدها الفعلي أو الضروري ولا تزال فعاليته محدودة، فهي لم تجد تغييرا سوى في شكل الملكية أو الهيكل المالي، حتى وإن كان هناك تغيير في نمط الإدارة إلا أنه لا يتماشى وتطلعات العمال الذين تم تسريحهم في أغلب الأحوال وبقيت مشاكل الأجور عالقة، وفي هذا الصدد أفصحت السلطات عن انتقال 150 مؤسسة عمومية من ملكية الدولة إلى الملكية الخاصة في سياق مسار الخصوصية في 2005، وتشير الدراسات بأن التقديرات الحالية تفيد بأن نسبة 20 % من المؤسسات المخصوصة أي 30 من مجموع 150 مؤسسة، تواجه نزاعات وهي لم تسوي وضعيتها نهائيا وبالتالي ظلت عرضة للأزمات والمشاكل ذات الطابع الاجتماعي والمطالب المتعلقة بالأجور وغيرها، ويتضح من مسار الخصوصية المعتمد منذ سنوات أن السلطات العمومية لم تنجح في تسوية وضعية المؤسسات التي كانت تعاني من عجز هيكلية فضلا عن الديون التي أثقلت أصول الشركات رغم عمليات التغيير (مجلة الاقتصاد والأعمال، 2001، ص 160-163).

2-7- الأزمة والحاجة إلى التغيير: إن ظهور الأزمة بالمنظمة في بيئة داخلية أو خارجية مضطربة

تتطلب نظرة من أجل التغيير وبالتالي تفادي مجموعة من الأزمات يتطلب من المنظمة الإدارية التي ترغب البقاء والاستمرار تبني فعالية من أجل الحاجة إلى التغيير الإداري لتحقيق فعالية جميع الأنظمة الفرعية المتداخلة في المنظمة، فتفادي أزمة التنظيم لا بد له من حاجة أساسية لتحقيق الفعالية وضمن الاستمرار لا الزوال، وبالتالي إن مشكلات وأزمات المنظمة الجزائرية هي إحدى أسباب السعي للتغيير، وبالتالي تتبع المنظمة سياسة رشيدة تحفظ بها بقاءها، فالمنظمة تتبع سياسة خاصة ترتبط بالإدارة العابثة وبالتالي فإن خطورة الإفلاس والنزاعات الإدارية بهدف الاستحواذ على السلطة والمكانة أو المنصب، وكذا مشكلات وأزمات

المشاريع في الصحراء ميدان عمل مؤسسة المرافق العامة والتي زاولنا بها دراستنا الميدانية، حيث أن البيئة كانت هي الأخرى أحد عوامل تعطل المشاريع بالإضافة إلى المنافسة الشرسة، وبالتالي فإن الوقوع في مثل هذه الأزمات يقود بالضرورة إلى اتخاذ التدابير اللازمة للتغيير الهيكلي، وإن الأوضاع الحادة أو الأزمات هي التي تضطر المؤسسات السعي إلى التغيير للقضاء على الكساد والنتائج الضارة، وإن الكساد أو التدهور في الأعمال يؤدي ببعض المؤسسات الخروج من السوق، أو أنه يضطرها إلى تطبيق برامج ترشيديّة تحفظ بقاءها حيث إن (التغييرات الهيكلية الشديدة غالباً ما تشمل الفائض والتقاعد المبكر والتسريح من العمل، فهناك حاجة ملحة لأن تقوم الإدارة بإقناع كل شخص بأن عملية التغيير ليست ببساطة هي للتأديب أو غرض العقوبة بل هي في الواقع تعني وسيلة للبقاء، كذلك يجب إشراك جميع العاملين والمشرفين في عملية التغيير بشكل نموذجي من خلال التفويض، وإن البقاء والاستمرار للمؤسسات التي تعرضت للنتائج الضارة والأزمات مرتبطة بتغيير وجهات نظر العاملين والمشرفين وقناعاتهم نحو التغيير واستخدام عاملين أكثر فعالية ذوي أداء عال) (محمود المساد، 2003، ص 175).

إذا كان التغيير يمثل تحقيق الفعالية والتطور التنظيمي، فكيف نفسر التغيير الدائم في القيادة، وهل يمكن القول أن التغيير المستمر للقيادة يضمن استمرار المنظمة؟، أم أنه يحدث خلافاً وأزمة تنظيمية تؤثر في فعالية التسيير لهذا التنظيم؟، وهل الوقوع في الأزمات يشمل فقط التغيير في القيادة والتي قد تتبنى أسلوب تسيير وإستراتيجية معتمد في غالب الأحيان بالتنظيم الجزائري، هو التسيير التسلسلي أو التايلوري؟، فهل هذا النموذج في التسيير وهذا النوع من القيادة يضمن حقا استمرار التنظيم؟، وكيف نفسر التدهور الذي وقعت فيه مؤسسة المرافق العامة نتيجة عدم الاستقرار والتغييرات المستمرة في القيادة فقط، وليس التغيير بالمفهوم الإيجابي حيث تتم فيه المشاورة والحوار والاستماع إلى الأطراف الأخرى وآرائهم اتجاه التغيير؟، فهل يمكن القول أن هذا التساؤل يجعل بالباحث التنبؤ بأن التغييرات في القيادة الإدارية والتي تشمل تعيين قيادة تكون جديدة في فلسفتها وطموحها عن القيادة السابقة، فتعمل على إحداث تغييرات على المنظمة لتواكب طموحاتها القيادية الجديدة أنها ستؤدي إلى أزمة أخرى هي أزمة تغيير القيادة؟ أم أنه عندما تضعف كفاءة التنظيم فإنه يتعرض للكثير من المشكلات والأزمات الإدارية والتنظيمية، مثل ارتفاع معدل دوران العمل، واستقالة الكفاءات الإدارية وانخفاض الروح المعنوية؟.

7-3- أهمية التغيير للقضاء على الأزمة وتحقيق الجودة التنظيمية:

لكي تكون المنظمة حقيقية متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي بمشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة فإذا تقادم يساهم في ظهور أزمة، أما إذا تقبلنا المشكلات والأخطاء والأزمات في منظماتنا، فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة، وعليه لا بد من توفير منهج الجودة الشاملة ليوفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين،

تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء (محمد بن يوسف التمران العطييات، ص ص 64-65)، فأهمية التغيير تكمن في قراءة المستقبل والسعي لاكتشاف أزمات التنظيم، حيث يكمن دور إدارة التغيير في قراءة التحديات والمشكلات القائمة والمستقبلية الداخلية أو الخارجية، فأهمية التغيير هي التي تمثل واقعا بالضرورة وأنه سبب لبقاء المؤسسات واستمرار حياتها من جهة مثل: تطور التنمية الشاملة باستمرار وامتصاص التضخم ونسب البطالة، ومحاصرة الفراغ والصراعات (محمود المساد ، 2003، ص 175).

8- المقاربة المنهجية للدراسة:

تشتمل المقاربة المنهجية للدراسة على المناهج والتقنيات المعتمدة في الموضوع بالإضافة إلى مجالات الدراسة.

8-1- المناهج المتبعة في الدراسة: تختلف المناهج باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة، والمناهج المعتمدة في دراستنا هي:

- **منهج دراسة حالة:** لقد لجأنا إلى استعمال هذا المنهج وتوظيفه في هذه الدراسة بهدف معرفة مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها مؤسسة المرافق العامة، وما هي الأزمات التي حلت بها في كل مرحلة؟ وما هي أسباب الأزمة في كل مرحلة؟.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تحتاج الكثير من الدراسات السوسيولوجية إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها وتحديد عواملها، وعليه يعتبر المنهج ذا قيمة كبيرة من الناحية العلمية لأنه يزودنا في إطار البحث عن إشكالية إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية بكل المعطيات التي تتحكم في الظاهرة التي نحن بصدد معالجتها ودراستها.

8-2- عينة البحث : ففي بحثنا هذا قمنا باختيار العينة الثلجية لأن طبيعة الموضوع تطلب هذا النوع ولأن مجتمع البحث مجهول وغير معروف من جهة، ولصعوبة الموضوع من جهة أخرى، هذا ما اضطرنا إلى استعمال هذا النوع من العينة أي عينة الكرة الثلجية المتدرجة، حيث ينطلق الباحث من عينة تضم عددا مختصرا من الأفراد يضم إليهم أشخاص يصرحون أنهم على علاقة بهم، ثم يصار إلى اتخاذ الإضافة نفسها مع الجدد حتى تستكمل العينة على طريقة كرة الثلج، ، وإن أفراد عينة دراستنا فئات سوسيومهنية مختلفة من إطارات، عمال، رؤساء الدوائر، وكان العدد الإجمالي للعينة ثلاثون مبحوثا.

8-3- أدوات جمع المعطيات :

- **المقابلة:** اعتمدت دراستنا على المقابلة باعتبارها أحد أهم الأدوات لجمع المعطيات، فالاستعانة بهذه التقنية كانت أحد الحلول التي مكنتنا من جمع معلومات حول موضوعنا، ، وكما ذكر بن عيسى محمد المهدي في رسالة الماجستير حول أزمة العقلنة حيث قدم إجابة لماذا نعم للمقابلة؟، حيث أجاب بأن المقابلة هي تقنية تمكن الباحث من وضع المبحوث في ديناميكية خاصة تجعله يستخرج ويستحضر كل ما بداخله من أجل مصلحة

البحث، بالإضافة على أنها طريقة تمكن من وضع أسئلة ديناميكية تسير تطور فهم الباحث للواقع المدروس وحقائقه.

- **تحليل المحتوى:** إن استعمالنا لهذه التقنية كان بهدف التقصي العلمي على المواد المكتوبة بهدف التفسير والفهم و المقاربة، فالهدف من هذه التقنية في دراستنا هو تحليل محتوى بعض الوثائق المكتوبة من طرف التنظيم غير الرسمي للمؤسسة والتي تجسدت في مقالات مختلفة المواضيع حول أوضاع وظروف مؤسسة المرافق العامة بالإضافة إلى محاضر اجتماعات المؤسسة، وكذا وثائق قانونية تتمحور حول أوضاع المؤسسة والظروف التي واجهتنا.

- **الملاحظة:** لقد اعتمدنا على الملاحظة كتقنية أولى لجمع المعلومات ورصد بعض الأمور المتعلقة بالبحث وموضوع الدراسة.

9- سوسيولوجية الأزمة الأسباب والتغيير التنظيمي

- أزمات مؤسسة المرافق العامة واقع و حلول

الأزمات	أسبابها	الفترة التاريخية	الحول في ذلك الوقت	نظرة المبحوثين "للقيادة" المدير في تلك الفترة
إفلاس ونقص المشاريع	وطنية تراكمت على مدى السنوات تتعلق بالنظام التسييري المطروح	1989-1996	- تسريح العمال - تغيير النشاط من المرافق العامة إلى الأشغال العمومية. - تغيير مكان النشاط(الدخول إلى الصحراء).	- جيدة، ممتازة، حكيمة، واضحة.
اللامن وتفجير المؤسسة	وطنية(ظاهرة الإرهاب)	1992-1996	- تغيير المقر (من سيدي موسى إلى روية)	- جيدة، ممتازة، حكيمة، واضحة.
سوء التسيير، ثغرات مالية	إستغلال المناصب للأشخاص	1998-2004	استقالة المدير العام	- هروب من المشاكل و عدم مواجهتها.
اللاستقرار في التسيير و تذبذب في الأرباح	- تداول أربعة أشخاص على منصب مدير عام.	2004-2007	- استقالة مدير عام(03 مدراء) - تقاعد مدير عام.	- هروب من المشاكل و عدم القدرة على مواجهتها.
تراجع في المشاريع	- سوء تسيير و عدم جدية المسيرين.	2007-2010	- لم يوجد بعد حل.	- هروب من المشاكل و عدم القدرة على مواجهتها.

المصدر: مقابلات الميدان

- رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار [عنوان مقال]

فئة الموضوع: رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرار	%
1	النقابة	3	15,78
2	المؤسسة	9	47,36
3	العمال	5	26,31
4	الأوضاع	2	10,52
المجموع		19	100

لقد استخلصنا من هذا الجدول أربع وحدات للتحليل على النحو الآتي: فوحدة التحليل رقم (2) وهي التي تمثل المؤسسة وهذا بنسبة 47,36 % مقابل وحدة التحليل للعمال بنسبة 26,31 % مقابل وحدة التحليل رقم (1)، بنسبة 15,78 %، تليها أصغر نسبة للأوضاع التي آلت إليها مؤسسة المرافق العامة وذلك بنسبة 10,52 % . ومن خلال هذه القراءة الإحصائية نجد أن أعلى نسبة سجلت للمؤسسة من خلال تكريمها لعمالها بمناسبة إحياء اليوم العالمي للشغل في 1 ماي مقدمة في ذلك شهادات شرفية وتشجيعية على ما تم تقديمه من طرفهم، حيث يشير المقال للقفزة النوعية التي صرّح بها رئيس نقابة المؤسسة هذه القفزة في جانبها الاقتصادي والاجتماعي والتقني.

وبفضل التغيير والتسيير من المدير الجديد، وبالتالي تجاوب العمال لهذه التغييرات والتفاعل مع الديناميكية الجديدة، هذا الذي جعل من المؤسسة تواجه التحدي والمنافسة بفضل التغييرات الجديدة، هنا يمكن القول أن التغييرات السريعة المستمرة في البيئة الإدارية هي الدافع الأساسي في أية منظمة إدارية ترغب في البقاء والاستمرار كما أن عملية وضع الديناميكية الجديدة وتغيير المنظمة يشمل كافة مكونات الجهاز الإداري من مواد وأفراد، إجراءات عمل من خلال تبني نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وعملياته الواجب القيام بها، وفقا لتخطيط متكامل يقوم على أساس تجاوب العمال لسياسة التغيير من أجل أن تخوض المنظمة تحدي المنافسة بثقة أكبر محليًا، هنا يمكن طرح التساؤل الآتي: هل للتغيير والديناميكية الجديدة المطبقة من طرف المدير العام بالنيابة تقوم أو أنها قامت على أساس تغيير جذري أم على أساس تغيير جزئي في المنظمة؟.

وهل ذلك التغيير هو إيجابي ويحقق الفعالية في التنظيم وبالتالي استمرار المنظمة، أم أنه تغيير سلبي يحول دون تقدم المنظمة وبالتالي تهديد استمرارها؟.

وإن تحقيق القفزة النوعية لمؤسسة المرافق العامة يكون من خلال معالجة السلوك على مستوى التنظيم، والقضاء أو التصدي إلى محاولات زعزعة الاستقرار للمؤسسة، كما وضحت النقابة ارتياحها لنتائج المؤتمر الـ

« 11 » لإتحاد العمال مقدمين في ذلك نداء من أجل تطهير صفوف الإتحاد من الدخلاء وذوي النزاعات الجهوية.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن التنظيم الداخلي عاش مجموعة من الصراعات أو التناقضات وتركيز مبدأ الجهوية في التوظيف والترقية، هنا يمكن القول إن النقابة الجديدة تريد تحقيق إستراتيجية في التغيير من أجل القضاء على من هم أطراف في صنع أزمة الصراع والمصالح، وتهديم المنظمة من أطراف ذات مصالح شخصية، هذا ما يوضّح الواقع التنظيمي بمؤسسة جزائرية هي مؤسسة المرافق العامة، ويمكن أن نتساءل مرة أخرى فنقول: هل المسيّر أو المدير أو الفرع النقابي الجديد الذي حصل بفعل التغيير التنظيمي ومن أجل التطوير يقوم بتغيير المنظمة إلى الأحسن من خلال ما ورد في المقال، رد الاعتبار للعمل ورفض زعزعة الاستقرار للمنظمة؟ أو يكون فيه اتجاه آخر وبالتالي دورة جديدة لأزمة جديدة قد تتولد بفعل تضارب المصالح والأهداف الشخصية وبفعل تغيير الإستراتيجيات وأهداف كل طرف من الأطراف الجديدة للمنظمة؟.

وعليه نقول أنه من خلال ما ورد في الوثيقة، أن بفعل التغيير التنظيمي لائحة تأييد ومساندة المدير العام الجديد ورئيس مجلس المساهمة للدور المتميز في إنقاذ المؤسسة ومصير 1300 عامل خلال الاعتماد على الكفاءات الجامعية وزيادة الأجور بنسبة 17%، حيث طلب المدير العام بمقارنة أوضاع المؤسسة من قبل ومقارنتها بأوضاع اليوم المتميزة بنمو فعلي للمؤسسة.

نحن سنجيب على هذه الأسئلة من خلال دراستنا الاستطلاعية والميدانية لإطارات وعمال المؤسسة، بأن الأجور لم يتم الزيادة فيها إلا على البعض فقط خلال سنة 2011 هذا ما بينته الدراسة الميدانية، وأما بالنسبة لأوضاع مؤسسة اليوم فهي في تدهور وأزمات اتضحت لنا من خلال المقابلات ومن خلال النظر في المشاريع هذه السنوات فقد عرفت تذبذبا، ومنها ما جمّد نظرا للتماطل في الإنجاز بالإضافة إلى تسريح عمال وإطارات ذو أقدمية وكفاءة بحجة انتهاء عقد العمل هذا ترك فراغ على مستوى التسيير حيث لاحظنا من خلال معاشتنا للمؤسسة أن أغلب العمال يتحدثون عن سوء التسيير أو الأوضاع المزرية التي آلت إليها المؤسسة، فهل هذا يدلّ حقًا على الأوضاع المريحة والجيدة للمنظمة بعد التغيير الجديد؟.

10- مناقشة النتائج

"إن دراسة الظواهر التنظيمية من المواضيع المعقدة في علم اجتماع التنظيمات بسبب تعدد أسباب الظاهرة الواحدة وتعدد المداخل النظرية التي تفسر تلك الظواهر، فهناك من يعتبر التنظيمات أنساقا تعاونية تبحث عن توازنها باستمرار، وهناك من اعتبرها أنساقا صراعية في علاقة جدلية مستمرة تبحث دوما عن التغيير المستمر وترفض الواقع كما هو، وهناك من يعتبرها أنساقا مفتوحة تتفاعل إيجابا مع البيئة الخارجية فتؤثر فيها وتتأثر بها، وهناك من ينظر إليها بمنظور التسيير الحديث المتميز بالمرونة وإعطاء الحرية للإطارات وتبسيط للإجراءات والاعتماد على الكفاءات وغيرها" (ناصر قاسيمي، 2004-2004، ص 765)، فالأزمة هي ظاهرة من ظواهر التنظيم المعقدة اختلفت فيها الآراء والتحليل والتفسير والمفهوم، وقد اختلفت فيها الأسباب

والمؤشرات، فالأزمة اختلفت في الطريقة التي يسير بها الفاعلون الأزمة داخل التنظيم، فقد تعددت المداخل النظرية وقمنا بتفسير الأزمة من منظور متعدد.

فقد قمنا بتفسير الأزمة بالاقتراب من منظور خلدوني في لعبة الدخول والخروج في التنظيم من خلال مفهوم العصبية المركزية والعصبية الفرعية المحيطة بها فواقع البحث الميداني للدراسة وضح لنا تأهب العصبية للعصبية المركزية إلى حين وقوعها في أخطاء وأزمات ومدى إمكانية هذه العصبية في تسيير الأزمة بالتنظيم منها سوء التسيير والتخريب والصراع المعقد، وفي حالة الأزمة وعند فشل تسييرها من طرف العصبية المركزية وبالتالي يصبح التنظيم يحوي لعبة علاقات، وهي بالمنظور الخلدوني لعبة الدخول والخروج من التنظيم عند حدوث الأزمة، مثل أزمة العلاقات، أما الأزمة بالمنطق الخلدوني فقد تمكنا من استغلال دورة حياة التنظيم من خلال مراحل تطور التنظيم من مرحلة بداية النمو إلى مرحلة النضج إلى مرحلة الأزمة والاضمحلال حيث غابت في هذه المرحلة ثقافة التعاون، استقالة الإطارات، توتر الجو العام للمؤسسة فهي تجسد مفهوم دورة الأزمة بالتنظيم.

أما التحليل الإستراتيجي ونظرية الألعاب فقد قمنا من خلاله بتحليل كيف يسير الفاعلون الأزمة وما هي الحلول والإستراتيجيات التي يقدمونها كحلول لأزماتهم لذلك فإن إستراتيجية تسيير الأزمة اختلفت من مسير لآخر كما أن عامل استمرار المناورات السياسية بالتنظيم تشكل شكلا آخر وعائقا فتهدد المنظمة وتسهم في تأزم أوضاعها على المستوى الداخلي.

إن الأزمة اختلفت متغيراتها وعواملها حيث اختلفت من خلالها طرق التسيير وأنماط القيادة، فتم وصف الأزمة أنها أزمة رجل غير مناسب في مكان غير مناسب، أي عدم تفعيل مبدأ الكفاءة في العمل والتسيير، فهي أزمة عقلنة أولت الأهمية للمصالح الشخصية، وعدم تطبيق قانون العمل حيث أصبح حبر على ورق، فعقود العمل غير قانونية أدت إلى تسريحات تعسفية من طرف الطاقم المسير الجديد بحجة انتهاء هذه العقود فهي مخالفة لأحكام المواد الموجودة في القانون 11/90.

وإن أزمات المؤسسة مثل الصراع المعقد حيث اختلفت أسبابه لأغراض شخصية واختلفت في القيم والثقافة والأهداف، فاستمرار وتعقد الصراع أدى إلى أزمات ونتائج أخرى، أزمة هوية حيث غابت من خلالها الثقافة المطلوبة والقانونية أمام تعسف وتهديد الإدارة بعقود العمل وأمام التسريحات التعسفية، وأزمة الفراغات في القيادة الديمقراطية، النقابة، مفتشية العمل، فقد أصبح الصراع المعلن والخفي بمثابة قانون اجتماعي أو تنظيمي حيث أصبح ضرورة للتعبير عن حالة الاستياء من وضع التنظيم من طرف الفاعلين، الزبونية هي أحد أزمات المؤسسة فهو نابع من قيم وثقافة سوسولوجية تجسدت في مفهوم المحاباة بدافع دموي ثقافي اجتماعي فأصبحت قيمة وقانون اجتماعي تكرر مبدأ أزمة التنظيم.

خاتمة:

إن الأزمة في موضوعنا قد اتخذت جوانب مغايرة عن بعض الدراسات السابقة، حيث تعددت أسباب وعوامل أزمات التنظيم فاختلقت حيثياتها وظروفها وزمن حدوثها، فالأزمات بالتنظيم موجودة لكن وجودها لا يدل دوماً على مظاهرها وعواملها، نظراً لأنها أزمات كامنة في التنظيم، وإن بعض المؤسسات قد تستطيع امتصاص صدماتها وأزماتها باتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال تبني إستراتيجية فعالة في إدارة الأزمة بعد الدراسة والبحث والتشخيص لها وأسبابها وأنواعها.

لقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية تعقد ظاهرة الأزمة نظراً لتعدد أسبابها ومؤشرات مثلها مثل الظواهر التنظيمية الأخرى لذا كان من المهم الاعتماد على أسلوب التحليل المتعدد المداخل لمختلف النظريات في التفسير والتحليل، أيضاً تعدد المداخل المنهجية والتقنية هي أدوات الفهم والتفسير، بالاعتماد على دراسة الحالة والقيام بدور الباحث الملاحظ والمشارك فهي جهود يبذلها الباحث من أجل البحث في عوامل أزمات التنظيم والكشف عن الحقيقة غير الظاهرة.

فإدارة الأزمة هي الأنجع على المستوى التنظيمي والإداري فهي ضرورية في مؤسساتنا، وإن المؤسسة التي تعمل بأسلوب إدارة الأزمات هي المؤسسة التي تقوم بخطوات الإعداد المسبق والتقييم للمخاطر المحتمل حدوثها.

فعوامل أزمات التنظيم تعددت واختلفت بين الصراع، المصالح الشخصية، الأزمة في ثقافة إدارة الأزمة، الأزمة في هوية العمل، الأزمة في ثقافة العمل، أزمة السلوك التنظيمي، هي كلها أزمات نتيجة لأسباب وقد تمثل في ذاتها وفي مستقبل التنظيم أسباب لأزمات أخرى ، هي مؤشرات تنتمي إلى النظريات الدينامية التي تركز على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم ومختلف أشكال التفاعل الاجتماعي كل ذلك يوجد على المستوى الداخلي للتنظيم ، لكن الدراسة تعمقت أكثر من ذلك والتوسع بالاعتماد على البيئة الخارجية للتنظيم ، والبحث في سوسيولوجيا الأزمة من خلال التحليل الاستراتيجي لمحيط مؤسسة المرافق العامة ، لكنها تبقى مرحلة محورية في عملية بناء الخطة الإستراتيجية لأن على أساس نتائج التحليل تستطيع المؤسسة فهم الماضي، وإدراك الحاضر، واختراق المستقبل.

قائمة المراجع

- 1- الطيب ياسين، وحتوية أعر، أسلوب إعادة تحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية مطبعة الملتنقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة ، 4-5 ماي 2005.
- 2- كريم بومازونة، القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008.
- 3- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 4- السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003.
- 5- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات (قراءة في المنهج)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
- 6- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات في إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء، بدون مكان النشر، الطبعة الأولى، 1996.
- 7- محمد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة، القاهرة ، بدون طبعة ، 2003.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006.
- 9 – Stratégor, Générale d'entreprise (stratégie, structure, décision, identité), Edition Dunod, Paris, 1997.
- 10 – Kechad, Organisation moderne et société, thèse de doctorat d'état en es sciences social et humaine, unit d'Alger, 2002 .
- 11- عمر بن شريك، النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، 2006.-2007.
- 12- مجلة الاقتصاد والأعمال، ديسمبر، العدد 264، 2001.
- 13- محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، 2003.
- 14- محمد بن يوسف التمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة.
- 15- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.-2004.
- 16- دي ديرلوف، فكر رجل الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة.