

إدارة الأزمات وإشكالية العقلانية في المؤسسة الجزائرية

الاسم واللقب: د/ بلقمرى ناهد / د/ مشري سعاد

ملخص:

تعتبر إدارة الأزمات من بين السياسات التي تتبع في عصرنا الحالي في مختلف المنظمات، نظرا لكون عالم الأعمال خاصة يعرف العديد من التغيرات المتسارعة وهو ما يجعل هذه المنظمات عرضة للأزمات لذا ينبغي وضع مخطط لإدارتها كتحدي للبقاء والتطور، وبما أن القائم على إدارة هذه الأزمات هو عنصر بشري له قيمه وثقافته، فهذا يدفعنا لنتساءل حول دور هذه الثقافة في تسيير الأزمات وإدارتها، وهو ما سنحاول الوقوف عليه في هذه الورقة البحثية، مع الإشارة إلى واقع هذا التسيير في المؤسسة الجزائرية وأهم المعوقات التي تعترض تطبيق مثل هذه السياسات في مؤسساتها.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، العقلانية.

Résumé:

La gestion des crises est Parmi les politiques qui suivent dans notre temps dans les différentes organisations. En raison de fait, le monde des affaires Surtout connaît de nombreux changements rapides. ce qui rend ces organisations vulnérables aux crises, il faut donc élaborer un plan pour la gestion en tant que défi à la survie et au développement, et Puisque le responsable de la gestion de ces crises est un facteur humain avec ses valeurs et sa culture, Cela nous amène à s'interroger sur le rôle de cette culture dans la gestion et la gestion des crises, et Ce que nous allons essayer de faire dans ce document, En ce qui concerne la réalité de cette gestion dans l'entreprise algérienne et les

principaux obstacles à la mise en œuvre de ces politiques dans leurs entreprises.

Mots-clés: la crise, gestion des crises, la rationalité.

Summary

The Crisis management is among the policies that followed in our time in various organizations. The business world in particular is aware of many rapid changes, which makes these organizations susceptible to crises. A management scheme should therefore be developed as a challenge to survival and development. , Since the management of these crises is a human element with its values and culture .This leads us to wonder about the role of this culture in crisis management and management. Which we will try to see in this Research paper, With reference to the reality of this management in the Algerian institution (companies) and the most important obstacles Which oppose the application of such policies in their institutions.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Rationalism.

1 - مقدمة

تؤدي المنظمة دورا هاما في خدمة المجتمع بحيث تقدم خدماتها في مختلف المجالات، فهي تساهم بشكل كبير في عملية التنمية المجتمعية، وذلك من خلال تقديمها للسلع أو الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع. فهي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المجتمع وهذا حسب تالكوت بارسونز الذي انطلق من تصور التنظيم بوصفه نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع¹، وبالتالي فالمنظمة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بما يحيط به من تغيرات، وهذا يعني أنها تخضع لتأثير العديد من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وبالتالي فهي كتنظيم عرضة للمشكلات

التي قد تتطور لتصبح أزمات، هذه الأخيرة أصبحت من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية. وإذا كنا نعيش في عالم التغيرات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة و يجب الإعداد والوقاية منها، والتنبؤ بحدوثها، والتي إذا ما تم تجاهلها أو تفسيرها بصورة خطأ فهذا سيؤدي إلى وقوع الكارثة وظهور الأزمة بصورة أشد تأثيرا، ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان والقدرة على التفكير الإبداعي بالإضافة إلى الاتصال والحوار وصياغة ورسم تكتيكات الأزمة للتعامل معها وإدارتها من قبل إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة، اعتمادا على المعلومات التي يتم الحصول عليها جراء تفعيل نظم الاتصال المتوفرة في المنظمات.

وتعد العقلانية كمفهوم كان ولازال محل اهتمام العديد من المفكرين أمثال ماكس فيبر، هربرت سيمون، ميشال كروزيه... وغيرهم، لكونه يتعلق بالأفراد ونظرا للدور الهام الذي يؤديه في مختلف العمليات والمواقف التي يتم التعرض لها في الحياة اليومية بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص، ولكن أصبحت اليوم تطرح مسألة هامة وهي اشكالية تطبيق العقلانية في المنظمات نظرا لوجود مجموعة من العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، خاصة وأنها تتعلق أيضا بالأفراد والذين يحملون مجموعة من القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويتصرفون على أساسها وهو ما أشار إليه هربرت سيمون في نظريته العقلانية المحدودة، الأمر الذي يلغي الجانب الموضوعي المطلق، والتأكيد على أنه لا توجد

عقلانية مطلقة وإنما هي أمر نسبي وتختلف حوله حتى وجهات النظر، وتظهر العقلانية في هذه الورقة البحثية من خلال الإجراءات التي يتم اتباعها للتعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة سواء من حيث العملية التخطيطية أو بتفعيل نظم المعلومات والاتصالات لجمع القدر الكافي من المعلومات وبناء عليها يتم وضع الخطة، واتخاذ القرارات المناسبة حول هذه الأزمات، دون أن تكون هناك ضغوطا خارجية أو داخلية تؤثر على تطبيق هذه الإجراءات.

وبما أن المنظمة تتشكل من البيئة المادية التي تمثل المباني والآلات... والبيئة الاجتماعية التي تشتمل على أفراد ينتمون إليها بمختلف الفئات السوسيو مهنية، والذين وجدوا لتحقيق أهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وهؤلاء الأفراد يعيشون ضمن إطار ثقافي يتكون من اللوائح والقواعد إضافة إلى ما اكتسبوه في مجتمعهم الذي جاءوا منه مشكلين ثقافة تنظيمية؛ وهذا يعني أن الإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي أن تتماشى مع القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فهذا يدفعنا للتساؤل عن:

- ماهي المؤشرات التي تدل على العقلانية في إدارة الأزمات؟
- ماهي العوامل التي يمكن أن تؤثر على تطبيق إجراءات إدارة الأزمات في المنظمة بشكل عقلائي؟

- إلى ما يعود فشل المؤسسة الجزائرية في الخروج من الأزمات التي عانت منها؟ هل يعود إلى الإمكانات المادية أم طرق التسيير السائدة في المؤسسات؟.

2- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية البحث في كون أن البحوث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات المحتملة، قد ركزت على توفير النظم الفنية، والتقنيات، والتجهيزات الآلية، ونظم الاتصالات اللازمة للاستعداد للأزمات، دون يكون هناك اهتمام فيما يخص الفرد في المنظمة سواء من حيث القيم أو المعايير أو الأعراف، الدوافع والأهداف... والتي قد يكون لها تأثيرا مباشرا على الأفراد الذين يواجهون الأزمة ويتعاملون معها.

3- أهداف الموضوع:

بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق مجموعة من الجوانب أهمها:

- معرفة الدور الذي تلعبه تطبيق العقلانية في مواجهة الأزمات باعتبار أن أي تنظيم يضم مورد بشري يحمل ثقافة اكتسبها من البيئة التي يعيش فيها، بالإضافة إلى النظام الذي يقوم عليه التنظيم من لوائح وقوانين وغيرها.

- معرفة الأسباب وراء فشل المسير الجزائري في مواجهة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات.

4- تحديد المفاهيم:

من بين المفاهيم التي ينبغي تحديدها:

4-1- الأزمة:

هناك العديد من التعاريف للأزمة من بينها:

تعريف Panchant and Douville (1993):

هي مواقف مربكة تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها ومستحدثة وتؤدي فيما بعد لاستجابات دقيقة للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء هذا النظام.

وهذا التعريف يركز وصف الأزمة وعلى ضرورة الاستجابة لمواجهتها.

ويعرفها Bieber (1988): على أنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء لأخطارها.

وهذا التعريف يركز على نتائج الأزمة السلبية إذا لم تكن الأطراف على استعداد أولا تمتلك الإمكانيات لمواجهتها.

ويذهب الحملاوي: (1994): إلى تعريف الأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

كما تعرف على أنها:

هي حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده².

4-2- إدارة الأزمة:

تعرف علي أنها: أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للازمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلي مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة والأفراد.

وتعرف على أنها: علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، أوهي الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.

هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

يرى شومان أن إدارة الأزمة هي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس المستفادة واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل³.

هذه التعاريف تتفق على أن إدارة الأزمة أسلوب إداري ينطوي على مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها لمواجهة الأزمات التي تواجه التنظيمات أيا كان نشاطها.

4-3 - العقلانية: (العقلنة)

استخدم المصطلح من قبل فيبر للدلالة على نمط معين من السلوك العقلاني الذي يحدد الوسائل والغايات في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي ويستخدم المصطلح في علم الاقتصاد بمعنى استعمال الوسائل الصحيحة لبلوغ أهداف مرغوبة، وهو تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة الامبريقية⁴.

وتشير العقلانية إلى استخدام الخيارات الحكيمة المبنية على أساس اختيار العقل وليس على أساس ردود الأفعال العاطفية أو الوجدانية أو القيمية في تفسير وتحليل السلوك الإنساني⁵.

وتعرف على أنها ذلك التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، والذي يتسم بأهدافه المتماسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من الوساطة الموضوعية العلمية⁶.

وتشير التعاريف التي تناولت مفهوم العقلانية إلى أنها تعني تغليب العقل على العواطف سواء من ناحية التفكير أو حتى من ناحية السلوك.

5- أساسيات حول إدارة الأزمة:

5-1- خصائص ومميزات إدارة الأزمة:

يتميز أسلوب إدارة الأزمات بالعديد من الخصائص والمميزات ومن بينها:

- أن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات ومن ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة.

- إن من الخصائص العلمية الهامة للأزمات أنها تقع فجأة دون سابق انذار وتصل سلبياتها إلى كل شخص داخل المنظمة وخارجها كذلك.

- تداخل المعلومات تشابك الأفكار وتعدد الظروف وتشتت الجهود الذهنية والفكرية عند مدراء في مختلف المستويات الإدارية.

- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات.

- عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة وإصابتهم بشلل التفكير وتوقف الإبداع وعدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث والأمور.

- عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها نظرا لأنهم لا يعرفون ما هي التحذيرات ويجهلون قيمتها لقلة علمهم بعلم إدارة الأزمات⁷.

5-2-متطلبات إدارة الأزمة:

بهدف التعامل مع الأزمات مهما كان نوعها لابد من توفير قدر من البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفر نظم اتصالات ومعلومات تتميز بالفعالية والكفاءة:

- تكوين فريق إدارة الأزمات:

لتكوين فريق إدارة الأزمات يكون ممثلا لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل

مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق مع عدم ترك الأمور للصدفة⁸.

- نظم الاتصال والمعلومات الخاصة بإدارة الأزمة:

وتكمن أهمية العملية الاتصالية في كون مدير الأزمات غالبا ما يكتشف أن أحد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها المتسارع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، بل يجد أن هناك خطوط تصدع في التنظيم الرسمي لهذا الكيان، وفجوات بين مستوياته الإدارية المختلفة وعمقت الفجوة بينها، في الوقت الذي نمت فيه وتكاملت قوة التنظيم غير الرسمي وأصبح قادرا على تحريك القوى وصنع الأحداث الأزمومية، ونظام الاتصال الفعال في الكيان الإداري يجب أن يتم فحصه بدقة وسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل ومن ثم معالجته قبل أن تستفحل الأزمة وتشتد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمات⁹.

وتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملاءمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، ويجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابيا ودقيقا وسريعا، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت¹⁰.

- التخطيط لإدارة الأزمة:

يعد التخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات، حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث الأزمة وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتيح التخطيط لفريق العمل بإدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية، ويعتمد التخطيط على :

- السمات الشخصية والاتجاهات لقادة الأطراف.
- خلفية تاريخية عن الأزمة وبيانات تاريخية عن أزمات مماثلة.
- إمكانية وقدرات الأطراف ومدى فاعليتها لتحقيق الهدف.
- الأهداف والمصالح المشتركة في الأزمة ومدى شرعيتها وتأثيرها على المصلحة العامة.

وتبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، كما يقول **الحملاوي** أفعالنا ماهي إلا رد فعل وهناك فرق كبير بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له، ومعظم الأزمات تتأزم بفعل أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط، ويستطرد **الحملاوي** قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن¹¹، ويمر التخطيط لإدارة الأزمة بمجموعة من المراحل:

- ❖ المرحلة الأولى: هي الإحساس بالواقع ومحاولة معرفة مشكلاته.
- ❖ المرحلة الثانية: تتمثل في جمع البيانات والمعلومات التي توضح وتبرز موضوع التخطيط بحيث تكتمل الصورة أمام المهتمين.

❖ المرحلة الثالثة: تتمثل في تحديد وتوضيح الهدف أو الأهداف التي من أجلها يوضع التخطيط بحيث تعرف المنظمة ماذا تريد؟ ماذا تهدف؟ وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة.

❖ المرحلة الرابعة: تتمثل في تنظيم الأولويات، البداية بالأهم ثم الأقل أهمية وهكذا ثم وضع معايير المتابعة والتوجيه والتقويم.

❖ المرحلة الخامسة: تتمثل في معرفة الحالات المماثلة في هذا المجال للاستفادة من تجارب وخبرات الغير.

❖ المرحلة السادسة: تتمثل في عملية التنفيذ أو التجريب المحدود أو المتدرج والوقوف على نتائجها لمعرفة الإيجابيات التي يمكن تثبيتها والسلبيات التي يمكن تلاشيها أو عقبات يمكن التغلب عليها ثم التنفيذ في نطاق واسع¹².

ولذا فالتدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتجنب عنصر المفاجآت المصاحب لها كما يتبين أيضا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على اجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة¹³.

- اتخاذ القرار لإدارة الأزمة:

تحظى عملية اتخاذ القرار بأهمية بالغة في حياة الأفراد بشكل عام وفي المنظمات بمختلف نشاطاتها بشكل خاص، وقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، لأنها تعد قلب الإدارة النابض وهذا حسب هيربرت سيمون، إذ لا يمكن للمنظمة ان تتحرك وتنمو ولا تدوم

بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وإدارة الأزمات هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات تبدأ بتشكيل فريق الأزمة ووضع الخطط مع تفعيل نظم الاتصال للحصول على المعلومات، وصولاً إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتم بها معالجة الأزمات التي تواجه المنظمات بشكل عام، لأن القرار الخاطئ تكلفته عالية وقد يؤدي إلى الانهيار.

5-3- طرق و أساليب عملية اتخاذ القرارات في الأزمة:

تختلف طرق وأساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة ومجالها، وعمقها وشدتها حيث أن الأزمات المتوقعة يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق:

- تحديد الأزمة وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة.

- تحليل الأفكار وتقييم الأفكار ومن ثم تنفيذ الأفكار.

أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على نفس طرق وأساليب اتخاذ القرارات التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث وضيق الوقت مع نقص المعلومات. لذلك فإن الأسلوب الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهائية، بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، وإنما يتم عن طريق تحديد هدف ووسيلة القرار بالترتيب ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة¹⁴.

6- إدارة الأزمات وإشكالية العقلانية:

يعد أسلوب إدارة الأزمات من الأساليب الحديثة في التسيير حيث يساعد المؤسسة على الاستمرار والبقاء في ظل التحديات التي تواجهها، وهذا لا يتم إلا إذا كان هناك تطبيق لمجموعة من الإجراءات والمتطلبات التي يركز عليها هذا الأسلوب بطريقة عقلانية، بداية من تكوين فريق لإدارة الأزمة وجمع المعلومات بالقدر المطلوب من خلال تفعيل نظم الاتصال، ليتم وضع الخطط اللازمة وصولاً إلى اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد على مواجهة الأزمات التي تعترض المنظمة بغض النظر عن نوع نشاطها، ولكن بما أن لكل مجتمع خصوصياته ولكل مؤسسة قوانينها ومعاييرها وقيمها خاصة والتي تدخل في تكوين بنائها الاجتماعي، فإنه من الصعب تطبيق كل الأساليب في جميع المجتمعات وفي جميع المنظمات بنفس الطريقة خاصة وأن العقلانية هي أمر نسبي وليس مطلق وقد تتعارض هذه العقلانية مع مجموعة من العوامل الثقافية خاصة القيم التي تعد أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، كما تعتبر معيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكحل موحد للثقافة العامة، وأيضاً تعد محدداً للأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، وهذه الأخيرة تبرز أيضاً الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهو ما يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الاخلاص والأمانة، واحترام الوقت، والجدية، وطاعة أوامر المسؤولين، وتعمل كمعايير يستخدمها الفرد من

أجل ارشاده في سلوكه اليومي، فهي تمكن من الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، وكذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم¹⁵.

ومن هنا تظهر التأثيرات التي يمكن أن تحدثها القيم وتؤثر على العقلانية في استخدام أسلوب إدارة الأزمات فالأولى عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يرغب فيها الأفراد بالإضافة إلى ما تم اكتسابه من المجتمع الذين يعيشون فيه ولا يمكن التخلي عنها بسهولة، وهو الأمر الذي يصعب من مهمة تطبيق إجراءات إدارة الأزمات بعقلانية في المنظمة خاصة وأن من يقوم على تطبيق هذه الإجراءات هم الأفراد، وهم مورد له قيمه ومعايير ودوافعه التي توجه سلوكياته وهو ما ذهب إليه سيمون حيث يرى أن سلوك الفرد لا يكون داخل التنظيم رشيدا (عقلانيا) على الإطلاق نظرا لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائما لتحقيق تلك الأهداف¹⁶، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد، ففي مجال السلوك، تلعب القيم دورا هاما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، ويشير العالم McMurray إلى أثر القيم في السلوك بالقول: "أن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا وأخلاقيا"¹⁷؛ وبالتالي فإن العقلانية وبساطة هي أمر نسبي تتأثر بمجموعة من العوامل وأهمها القيم ودوافع الشخص،

فأي فرد يتخذ القرارات قد يعتبره عقلاني في نظره ولكن غير عقلاني في نظر الآخرين.

ومن أجل التعامل مع الأزمات لابد من اتخاذ مجموعة من القرارات التي تأتي بعد جمع البيانات والمعلومات، وبالتالي فالاتصال واتخاذ القرار هما عمليتين متداخلتين ومتكاملتين، إذ يعتمد نجاح نظام المعلومات، وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية على بعض الاعتبارات التي يتعين على المدراء مراعاتها وتتمثل في ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالبا ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أولا بأول، وتجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقلها إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحديث المستمر للمعلومات، لأنها قد تتقادم بسرعة في موقف الأزمة ويجب أن تكون هناك مواكبة للأحداث، ليتم تبويبها وتصنيفها طبقا للاحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة¹⁸.

وبالتالي تؤدي نظم الاتصال والمعلومات دورا رئيسيا في وضع الخطط من خلال تخمين الأزمات المحتمل مواجهتها وأطرافها والظروف المحيطة والتحديد الدقيق للأسس الاستراتيجية الواجب اتباعها في مراحل الأزمة المختلفة، سواء كان ذلك في مرحلة اتخاذ إجراءات الحد منها، أو في مرحلة مواجهتها أو في مرحلة ما بعدها، وهذا التخمين أو إن أمكن القول التنبؤ يكون مبنيا على أساس قاعدة من المعلومات والبيانات تكون

كافية لوضع الخطط، خاصة وان هذه العملية تعمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو الغير رسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسبين من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من مواجهة الأزمة¹⁹، ولكن استخدام قنوات الاتصال غير الرسمية يؤدي إلى ظهور الإشاعة أيضا وهو ما قد يؤثر على طريقة التعامل مع الأزمة، وإذا اتينا إلى المنظمة الجزائرية خلال المراحل التي مرت بها فإننا نجد أنها عرفت مجموعة من الأزمات المختلفة؛ بل يمكن القول أنها أصبحت تتعايش معها. وقد انعكس ذلك على عملية الاتصال في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي حيث ظل يعاني هذا النظام من تصلب دائم في القنوات وغياب للمعلومات وتحريفها أو إعاقتها، بالإضافة إلى تنامي شبكة الاتصالات غير الرسمية على حساب الاتصالات الرسمية وسوء توظيف تقنياتها، واقتصار الخطوط على الاتصالات النازلة. أما على مستوى الاتصال الخارجي فقد تحكمت في حركته وفاعليته السياسة العامة للاقتصاد القائم على الاقتصاد المخطط.

وهذا يعني أن العملية الاتصالية تعد الأساس داخل المنظمة حيث تبنى على أساسها العمليات الأخرى سواء التخطيط للأزمة أو اتخاذ القرارات حولها، وإذا لم تكن قاعدة البيانات والمعلومات صحيحة ومواكبة للتغيرات الحاصلة فهذا سيؤثر حتما على الخطط التي يتم وضعها للتعامل مع الأزمات التي تعترض المؤسسة، ونفس الشيء يحدث في عملية اتخاذ القرار والتي تحدث عنها **هربرت سيمون** عندما ذهب إلى

أن العقلانية الكاملة في عملية اتخاذ القرار أمر غير واقعي لأن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار من بينها قلة المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار مع عدم دقتها فلا يمكن للإنسان أن يكون على دراية تامة بكل الظروف والمعلومات، بالإضافة إلى المتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرة الفرد باعتبار أن التنظيم نسق مفتوح ويعيش في بيئة مضطربة ومعقدة ومتنوعة، فهناك ضغوط خارجية تنظيمية واجتماعية واقتصادية قادمة من البيئة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تستطيع السيطرة عليها، بالإضافة إلى درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق²⁰.

وبالتالي فإن جزء كبير من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض؛ وبالتالي هناك دائما درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرار، ولهذا فحسب سيمون فإن هناك عوامل تتأثر بها هذه العملية من بينها قدرات الشخص ومهاراته وتكوينه الفسيولوجي وما يؤمن به من قيم وفلسفات وعقائد إذ تتأثر عملية اتخاذ القرار بقدرات الفرد وخصائصه الذهنية والجسمانية، ومن بين هذه الخصائص الهامة نجد عوامل شخصية تؤثر في اتخاذ القرار كالثقة واحترام الذات والمعتقدات الشخصية²¹، فالقيم التي يؤمن بها متخذ القرار، اتجاهاته، ومعارفه قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير منطقية، كما أن الشخص يكون منطقيا مع أهداف التنظيم والذي يعمل به بالقدر الصحيح من المعلومات التي تتوفر لديه عن هذا التنظيم وأهدافه وظروفه المحيطة²².

وبالنسبة للجزائر فكما هو معروف أن منظماتها تعرضت للعديد من الأزمات، ولكن لم يكن هناك كفاءات لتسيير هذه الأزمات وحلها، وقد

حاول المسؤولين على هذه المنظمات مواجهتها والبحث عن الحلول لكنهم فشلوا، وفي كل مرة كانت هذه الأزمات تتزايد حداثتها بسبب عدم تسييرها بفعالية وقد تراكمت عبر سنوات، وهذا يعود إلى أهم الجوانب الممثلة لثقافة المنظمة وهي ثقافة المسير بالدرجة الأولى وإلى قيمه التي يحملها، وهذا الأمر كان بمثابة العامل الرئيسي في فشل المؤسسات وافلاسها وعدم الخروج من أزماتها التي تعددت منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فبعد حصول الجزائر على استقلالها في 5 جويلية 1962، وجدت نفسها تتخبط في مشاكل إدارية كثيرة إلى جانب المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، وقد ظهرت العديد من المشاكل التي تخص الإدارة وتتمثل في انعدام الإطارات القادرة على تسيير البلاد، ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من ناحية، والنقص الملحوظ في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد ذلك الفراغ من ناحية أخرى، ويرجع ذلك أساسا إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للفرنسيين. ذلك أن الجزائريين كثيرا ما يصطدمون بالحاجز العنصري ولا يستطيعون الانخراط في الجهاز الإداري الاستعماري إلا بصعوبة، مما يدفع ببعضهم إلى الاتجاه نحو الطرق اللاشرعية أو اللأخلاقية للحصول على وظيفة.

ومنه فالوضعية الحرجة التي مرت بها البلاد جعلت الإدارة تفتح باب التوظيف على مصرعيه لجميع من يحسن الكتابة والقراءة بدون انتقاء للإطارات والموظفين الصغار، وفي ظل هذه الظروف نجد أن فئة لا بأس بها استغلت تلك الفترة لاقتناص بعض المناصب سواء كان ذلك

لتواجههم في نفس الأجهزة قبل الاستقلال، أو نتيجة لمستواهم الثقافي الذي كان أحسن من مستوى أفراد الشعب الآخرين²³.

وتظهر ذهنية المسير فيما ذهب إليه **سعيدان علي** حول التوظيف الذي يتم عن طريق المحسوبية والتي تمثل أبشع أنواع التمييز والطبقية والعنصرية والانتهازية حيث تصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل قصد بلوغ حق أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين، أو على حساب الخدمة العامة وهي غالبا ما تكون بين شخصين إداريين أو شخص وإدارة، وبالرغم من صدور عدة قوانين تحرم استعمال الوساطة لشغل الوظائف الإدارية وتتص على مساواة المواطنين أمام الوظائف العامة، فإنها لاتزال أساسا لتعيين بعض الإداريين في المناصب المختلفة، وقد اتسع مجالها في وقتنا الحاضر حيث أصبحت تهيمن على كثير منها حتى أصبحت بعض هذه الإدارات لا يشتغل فيها سوى أفراد يشتركون في الأصل أو المصالح.

بالإضافة إلى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات والإهمال في التنفيذ وذلك ناجم عن قلة الاهتمام بأموال الدولة أي أموال الشعب، وناجم أيضا عن فقدان الضمير المهني الذي يقوم على الايمان بالروح الوطنية والشعور بالمسؤولية، وكلما زاد التلاعب بأموال الدولة والشعب كلما زادت النفقات المالية كتعويض²⁴.

وبالتالي فإن القيم الاخلاقية لها دور في عدم وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب وقد اتضح ذلك من خلال المشاكل التي عانت منها المؤسسة العمومية الجزائرية عموما والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

بالنسبة للقيادة الإدارية عموما في المؤسسة الجزائرية فقد تميزت ببعض المظاهر التي تعيق تطبيق العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يلاحظ في الواقع الجزائري تأخر في ظهور المهنة التسييرية، نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن، ومن ثم الحاجة للقيادة الإداريين، بالرغم من أن التنمية الإدارية تركز على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ويرجع ذلك لمجموعة من الأسباب أهمها وقوع المؤسسات الاقتصادية العمومية في قبضة بيروقراطية وصائية، لم تسمح بظهور كفاءات تسييرية مستقلة ومسؤولة، وبالتالي لم تسمح بظهور عدد ولو محدود من المؤسسات الناجحة إداريا، والتي يمكن أن تكون قوة لغيرها.

وهناك عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها الحقيقي وحل المشاكل المعقدة، والتردد في مواجهة المشاكل الطارئة، يرتبط ذلك ب:

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها أحيانا، وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام، بالإضافة إلى ضعف التخطيط.
- قصور نظم المعلومات والتقييم والرقابة والمتابعة، وأحيانا قلة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- عدم استقرار الأنظمة السياسية والاجتماعية، وغموض وجمود الأنظمة و اللوائح.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.

- الاعتماد على أساليب تقليدية في اتخاذ القرارات.
- ومن الجانب الانساني: فلم تتوفر القيادات الكفؤة، ونقص المعرفة والثقافة لديها.
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لهذه القيادات.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية²⁵.
- وهناك عامل هام آخر ويتعلق الأمر بتفويض السلطة واتخاذ القرارات والتي لم تمنح لهم الحق في اتخاذها بسبب المركزية التي سادت طيلة سنوات ونظرا لتعارضها مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة، وقد ذهب "عبد اللطيف بن أشنهو" في كتابه التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط إلى الحديث عن عاملين أساسيين سيطرا على التسيير في تلك الفترة، وهما نظام المركزية وما نتج عنه من ظهور بعض الظواهر السلبية كالرشوة والمحسوبية، الكسب غير المشروع ...، بالإضافة إلى نظام الوصايا والذي قلل من حجم الاتصالات بين المؤسسات فيما بينها أو بينها وبين الوزارات الأخرى أو الوزارات الوسيطة، فالمؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة ومن ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز كما جعل هذا النظام علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها، وهو ما يجعل القرارات بطيئة سواء في مرحلة اتخاذ أو حتى التنفيذ.
- ومن هنا تعذر على مسيري المؤسسات تأدية أدوارهم كمسيرين حقيقيين، لعدم توفر بعض الشروط أهمها الكفاءة، روح المبادرة، الانفتاح

على المحيط المهيمن، وعدم توفر المعلومات الدقيقة والوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات في التسيير، وهي كعملية لها أهمية بالغة في إدارة الأزمات نظم المعلومات، لكن المؤسسة الجزائرية كانت تعاني من نقص في المعلومات حول أحداث المستقبل وبسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارات والعمال. والواقع أن عدم فعالية انساق الاتصال على مستوى التنظيمات العمل، ظل المشكل المطروح خلال هذه المراحل، نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الاتصال وهو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل فقط²⁶.

ومن جانب آخر لم يكن هناك تخطيط ومنهجية علمية بالمعنى الحقيقي للتعامل مع الأزمات التي عانت منها المؤسسات وما يدل على ذلك كثرة إحداث التغييرات وعدم نجاعتها، فالمسيرين الجزائريين فشلوا في التحكم والسيطرة على البيئة التنظيمية في أغلب المؤسسات الصناعية الكبيرة الحجم، وقد سارعت الهيئات الرسمية إلى إحداث تغييرات على المؤسسات لكن دون أن تكون لها فعالية نظرا لعدم دراستها والتخطيط لها بالشكل المطلوب، كمشروع "إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات" بهدف منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شؤونها الاقتصادية، لكن هذا التغيير لم يأتي بالشيء الجديد لأنه لم يدرس بالشكل المطلوب ولم تتوفر العوامل المساعدة على ذلك (كالمقرات، الإطارات، التجهيزات اللازمة...) ²⁷، بالإضافة إلى سيادة بعض القيم السلبية كاللامبالاة وإهمال المال العام...، بالإضافة إلى "استقلالية المؤسسات" والتي كانت تهدف أساسا إلى إعطاء المؤسسات المزيد من

الحرية في التسيير، ولكن تطبيق تلك السياسة اعترضتها بعض الصعوبات بسبب نقص الإطارات المسيرة المؤهلة، ولم تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق النتائج المرجوة منها. وهذه التغييرات نتج عنها زيادة حجم الديون، وتسريح العمال، وأزمة أكتوبر 88، وكنتيجة حتمية لجوء السلطات الرسمية إلى التوجه نحو اقتصاد السوق والشروع في تنفيذ "مشروع الخصوصية" الذي شمل العديد من المؤسسات الوطنية وذلك بشكل تدريجي.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال مرت بمجموعة من الظروف والأزمات والتي كانت بمثابة عوامل مثبطة منعها من التقدم والنمو، لكن فيما بعد توافرت الظروف المساعدة على النهوض بالمؤسسات، لكن مع استمرار الذهنيات (ثقافة التسيير) وسيادة المصالح الشخصية على العامة، بقيت هذه المؤسسات تعاني من نفس المشكلات لسنوات، والتي لخص أسبابها العياشي عنصر فيما يلي:

- تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية التي ظهرت في المؤسسة على أسلوب إدارتها وتسييرها.
- غياب ثقافة تسيير تؤلف بذكاء بين مبادئ التسيير الحديث المستلهمة من تجارب البلاد المتقدمة، والعناصر الثقافية للمجتمع.
- سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميزان بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين²⁸.

يمكن القول أن العقلانية هي أمر نسبي ويصعب تطبيقها بشكل مطلق في التسيير أو في إدارة الأزمات نظرا لكونها تتعلق بالفرد وبطرق تسييره

بالإضافة إلى البيئة المحيطة وما تحمل من تعقيدات، بالإضافة إلى أنه ينبغي الإشارة إلى أن كل فرد ينظر إلى العقلانية من منظوره الخاص وبذلك فهذا المفهوم يختلف من فرد إلى آخر.

قائمة

المراجع:

- 1- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 23.
- 2- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 25.
- 3- عبد الله ابراهيم الكيلاني، إدارة الأزمة مقارنة التراث...والآخر سلسلة دورية من كتاب الأمة، مركز البحوث والدراسات- قطر، العدد 131، 2009، ص 45.
- 4- مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 1999، ص 440.
- 5- مصباح عامر، علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 127.
- 6- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الازمات من منظور إداري، المعهد العالي لعلوم الزكاة، جمهورية السودان، ص ص 7، 14.
- 7- محمد سرور، إدارة الأزمات - المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية-، ط1، دار البداية، عمان، 2013، ص ص 44، 46.
- 8- حكم علي الفاعوري، إدارة الأزمات مواجهة الأزمات الطبيعية وغير الطبيعية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17.
- 9- ماجد سلام الهدمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 133.

- 10- رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص ص 43، 44.
- 11- حكم علي الفاعوري، مرجع سابق، ص 13.
- 12- منى عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة تعليمية، جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص ص 54، 56.
- 13- حكم علي الفاعوري، مرجع سابق، ص 14.
- 14- رهام راسم عودة، مرجع سابق، ص 46.
- 15- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008، عمان، الأردن، ص ص 109، 110.
- 16- حسين أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 96.
- 17- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 109، 110.
- 18- حكم علي الفاعوري، مرجع سابق، ص 68.
- 19- رهام راسم عودة، المرجع السابق، ص 43.
- 20- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 23، 24.
- 21- حسين أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 90.
- 22- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 65.
- 23- علي سعيدان، مظاهر البيروقراطية في الادارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 47.
- 24- نفس المرجع، ص ص 52-54 بتصرف.

25- محمد براق وعمر حوتية: القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول "تسيير التغيير في المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص 03-04.

26- يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، سنة غير موجودة، ص 17.

27- نفس المرجع، ص 29.

28- العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 1997، ص 8.

