

**THE IMPACT OF EMPOWERING WORKERS IN CRISIS MANAGEMENT IN  
ALGERIAN ECONOMIC INSTITUTIONS: CASE STUDY OF ALGERIA TELECOM -  
BECHAR AGENCY**

**Hadji KARIMA<sup>1</sup>**

Prof. Dr., Tahri Mohamed University, Algeria

**Douli SOUAD<sup>2</sup>**

Prof. Dr., Tahri Mohamed University, Algeria

**Slimani ILYES<sup>3</sup>**

Prof. Dr., Tahri Mohamed University, Algeria

**Abstract**

This research aims to study the impact of empowering workers on crisis management in Algeria Telecom Corporation, Bechar Agency, a questionnaire was prepared and directed to a sample of 30 employees of the establishment, and the relationship between the dimensions of the independent variable was studied empowering employees and the dependent variable crisis management.

The data were analyzed and hypotheses tested using spss 21, and the most important result was that there was a significant impact of empowering the employees of the Algeria Telecom Corporation, the Bechar Agency, to manage the crises they encounter..

**Key words:** Employee Empowerment, Crisis Management, Delegation of Authority, Effective Communication, Information Sharing.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.21.22>

<sup>1</sup>  [Hadji.karima@univ.bechar.dz](mailto:Hadji.karima@univ.bechar.dz), <https://orcid.org/0000-0002-4256-7991>

<sup>2</sup>  [Douli.soud@univ.bechar.dz](mailto:Douli.soud@univ.bechar.dz)

<sup>3</sup>  [Slimani.ilias@univ.bechar.dz](mailto:Slimani.ilias@univ.bechar.dz)

## تأثير تمكين العاملين في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بشار

### حاجي كريمة

أ. د.، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

### دولي سعاد

أ. د.، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

### سليمان اليأس

أ. د.، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تمكين العاملين على إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار، تم إعداد استبيان وجه إلى عينة تتكون من 30 فردا من عمال المؤسسة وتم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع إدارة الأزمات. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام spss 21 وكانت أهم نتيجة تم التوصل إليها هي وجود تأثير كبير لتمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار على إدارة الأزمات التي تعترضها. **الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، إدارة الأزمات، تفويض السلطة، اتصال فعال، مشاركة المعلومات.

### المقدمة

قد تتعرض المؤسسات لأزمات تصيبها في منتجاتها أو موظفيها أو أصحاب المصالح، إلا أنها الأزمات، لا بد أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها، أو حلها، أو التقليل من آثارها السلبية مهما كان شكلها أو مصدرها، ويجب أن تحتوي هذه الاستراتيجيات على أسلحة مجربة وأسلة جديدة متطورة قادرة وفعالة للتغلب على هذه الأزمات والحد من خطورة نتائجها، ولعل من أبرز هذه الأسلحة هو تمكين العاملين والذي يعتبر كسلاح فعال لمواجهة الأزمات وتجاوز المعوقات، حيث يساهم في نجاح عملية إدارة الأزمات ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتوضيح أثر تمكين العاملين على إدارة الأزمات.

**إشكالية البحث:** لمعالجة إشكالية البحث وفق المنهج العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر تمكين العاملين على إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار؟

II. الأسئلة الفرعية: لدعم التساؤل الرئيسي تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

-ما مدى تأثير تفويض السلطة على إدارة الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار؟

-هل تشكيل فرق العمل في مؤسسة اتصالات وكالة بشار يساهم في حل الازمة؟

-هل يساهم تدريب العاملين وتكوينهم في حل الازمات التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار؟

- ما مدى تأثير الاتصال ومشاركة المعلومات بين العاملين على إدارة الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار؟

III. فرضيات البحث: تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يؤثر تمكين العاملين على إدارة الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

IV. الفرضيات الفرعية: وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- يؤثر تفويض السلطة على إدارة الازمات في مؤسسة اتصالات وكالة بشار.

-لا يساهم تشكيل فرق عمل في حل الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار.

- يساهم تدريب العاملين بشكل ايجابي في وتكوينهم في حل الازمات التي تواجهها مؤسسة اتصالات وكالة بشار

- لا يوجد تأثير للاتصال ومشاركة المعلومات بين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار.

V. أسباب اختيار موضوع البحث: تم اختيار موضوع البحث وذلك للعديد من الأسباب والدوافع أدت للتطرق إليه أهمها

معاناة كثير من المؤسسات من الأزمات، خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية ومنها الجزائر، وانخفاض مستوى أدائها،

نظرا للكثير من العوائق والصعوبات والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتمكينه

وتكوينه كفريق عمل لمجابهة الأزمات التي تواجه المؤسسات وهذا ما أدى إلى فشلها في تحقيق أهدافها، وعجزها من

الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على إنتاجية القوة العقلية والمهارات البشرية والكفاءات والمعرفة.

VI. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

-تقديم مفاهيم نظرية حول موضوع تمكين العاملين و موضوع إدارة الأزمات.

- إبراز أهمية موضوع تمكين العاملين وإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- دراسة العلاقة بين تأثير تمكين العاملين على إدارات الازمات على مستوى المؤسسات الجزائرية.

- تقديم اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص لمواجهة الأزمات

المتتالية والمتكررة التي يعيشها العالم وإيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهتها.

VII. أهمية البحث: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المورد البشرية الذي أصبح محط اهتمام ونقطة بداية

ووصول لجل الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي تنتهجها المؤسسات، فهي تتناول أحد التوجهات المعاصرة التي

فرضت نفسها في الآونة الأخيرة على صعيد إدارة الموارد البشرية، فالأمر يتعلق بالتمكين الذي يعد كمنهج متكامل يعيد

النظر في كيفية تحقيق أقصى استثمار في الموارد البشري، من خلال تفجير طاقته الكامنة ومنحه الفرصة ليجسد أفكاره

الإبداعية على أرض الواقع، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم إداري هام، سعيا منا لتشخيص درجة ممارسة

الأبعاد المتعلقة به والوقوف على مدى تأثير كل منها على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.-  
حيوية موضوع التمكين والإبداع الإداريين ومواكبتها للعصر.

**VIII. منهجية البحث:** للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها وكذلك من اجل الوصول إلى الأهداف المتبناة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في جميع المعطيات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب المذكرات الجامعية، المجلات، ملتقيات دولية، مواقع البحث الالكترونية أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من اجل من اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

**IX. هيكل البحث:** تم تقسيم البحث إلى اطارين الأول نظري والثاني تطبيقي تضمن الجانب النظري للبحث الأدبيات النظرية لتمكين العاملين وإدارة الأزمات أما الإطار التطبيقي تضمن الدراسة الميدانية لدور التمكين في إدارة الأزمات وشملت هذه الدراسة عينة من عمال اتصالات الجزائر وكالة بشار.

### الفرع الأول: الإطار النظري

يتم التطرق في هذا الإطار إلى مفهوم تمكين العاملين ومفهوم إدارة الأزمات.

#### أولاً: مفهوم تمكين العاملين

جاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من أطر الأوامر، والتحكم إلى الاندماج، والتمكين، فالتمكين عبارة عن سياسة تتبع خلال فترة زمنية، يلزمها متطلبات، ومحركها الأساسي العنصر البشري.

#### 1-تعريف تمكين العاملين

**1.1- لغة:** تمكين في اللغة العربية، تعني مكن الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة و" التمكين مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل " مَكَّنَ "والمكّنة التمكين، تقول العرب: إن بني فلان لذوو مكّنه من السلطان أي تمكن. (عطية، 2003، صفحة 43)

**2.1-اصطلاحاً:** لتمكين هو زيادة القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات، وهو عملية زيادة قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ خيارات وتحويل تلك الخيارات إلى الإجراءات والنتائج المطلوبة. ... مصطلح التمكين ينبع من علم النفس المجتمعي الأمريكي ويرتبط مع العالم الاجتماعي جوليان رابا ورت.

يعرف تمكين العاملين بأنه دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول على استقلاليتيه ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه. (الأحمري، 2014، صفحة 12)

**2 - دوافع تمكين العاملين:** إن فوائد التمكين تشمل العامل الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المؤسسة

بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. (بوخضير بلخضر، 2012، صفحة 21)

يعتبر التمكين من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها مؤسسات هذا العصر، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع القائد إلى تبنيها ومن هذه الأسباب نذكر:

-حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة للسوق.

-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

-تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير.

-أهمية سرعة اتخاذ القرارات لمنافسة.

-خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

## ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات

نشأ علم إدارة الأزمات في محاولة من المتخصصين لدعم متخذ القرار بنظم المعلومات و الوسائل و الإجراءات التي تضعه في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة و الأزمات, حيث يعد هذا العلم من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عالمنا المتحضر و الذي تزايدت تعقيداته و تناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي و سبل الاتصالات و الذي أدى بدوره الى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل و ردة الفعل مما وضع متخذ القرار في خيار وحيد وهو أن يكون دائماً مستعدة للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة و الأزمات و اتخاذ القرارات المناسبة الموقونة. (أحمد و محمد، 2008، صفحة 77)

**1-تعريف إدارة الأزمات:** تختص إدارة الأزمة بالتعامل مع الأزمات على ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والامكانات المتوفرة والمهارات عن طريق الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، ومن هذا المنطلق سنعرض عدة تعريفات لإدارة الأزمة كالتالي:

يعرف الباحث البريطاني "ويليامز" إدارة الأزمات بأنها سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينقلت ومآمتها مؤدية بذلك إلى تشوب الحروب: (أبوفارة، 2009، صفحة 27)

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تحدث بدرجة خطيرة سريعة المنظمة ورغبتها أو بقائها في السوق. (C. Person, 1993, p. 22)

**2-الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:** في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة ظهرت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات كنتيجة لطبيعة التطورات العصرية والبحث العلمي القائم على تصحيح أخطاء الأساليب التقليدية وما خلفته من أضراره وجوهر كل استراتيجية أو أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق ادارة الأزمات" لحل أي أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة وارشاد إدارة المنظمة وتقديم المشورات الادارية والفنية التي تمكن هذه الإدارة مع التعاطي مع هذه الأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية.

وأهم الأساليب الحديثة المعتمدة لإدارة الأزمات ما يأتي:

**1.2- المشاركة الديمقراطية:** هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في أطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد، ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن قيادة المنظمة تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة مسالمة، كما أن لجوء إدارة المنظمة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومساعدة في التغلب على الأزمة، وهي تعتبر أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الإشارات والنصائح لإدارة المنظمة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، وتقدير كل ما هو متاح ويمكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأزمة ومحيطها وظروفها وأسبابها وآثارها وانعكاساتها.

هذه الطريقة تطلب التركيز على العنصر البشري ومشاركة الرأي، والإفصاح عن الأزمة وعن مداها، خطورتها والخطوات وما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك يسهل القضاء عليها.

**2.2- الوفرة الوهمية:** تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات العنيفة والسريعة وذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصارعان وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع المحيط بالأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة لتفادي الخوف والقلق، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن ما تقوله إدارة المنظمة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب موازي لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى حالتها الطبيعية، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الادعاء بعدم صحة ما يشاع بخصوص هذه الأزمة مع السعي الحثيث لمعالجة هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المنظمة، وإذا لم تنجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً (بغداد، 2014، صفحة 68)

**3.2- تحويل مسار الأزمة:** تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

والتعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقاً لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر إلى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية، فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها الإدارة وتركز عليها وأن تعمل على استخدامها لتطوير المنظمة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها. (ماهر، 2011، صفحة 93)

**4.2-تفريغ الازمة:** تعتبر استراتيجية تفريغ الازمة من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات، حيث إن الازمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فواته بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الازمة من مضمونها، إذ لا يمكن أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي الى صراعات جوهرية إذا لم يكن مالك اتفاق بين قوى الازمة على مضمون هذه الازمة. (عبد الله، 2015، صفحة 29)

إن النجاح في الازمة لمضمونها هو نجاح في منح هذه الازمة القوة لي تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تنجح إدارة المنظمة في تفريغ الازمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة منها: (ماهر، 2011، صفحة 93)

-عقد تحالفات موفقة مع بعض قوى الازمة في القوي الفاعلة.

-تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الازمة.

-الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الازمات: تتمثل في: (ماهر، 2011، صفحة 94)

-تكوين فريق عمل لوقت الازمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

- تخطيط الوقت أثناء الازمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الازمات.

- الارتفاع بالمعنويات وقت الازمات للعاملين حولك فيما يشعل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة، وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

- حل المشكلات وقت الازمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

الخطوة السادسة: التغيير وقت الازمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه.

- حصر الازمات والتهديدات المتوقع حدوثها.

### الفرع الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعدما تم التطرق في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تمكين العاملين وإدارة الازمات داخل المؤسسات الجزائرية يتم في الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ما هو موجود في الواقع بإحدى المؤسسات وهي مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار، من أجل الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين، وما مدى تأثيره في حل الازمات، لمعرفة العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة الازمات في هذه المؤسسة يتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من أكثر الطرق المستعملة في جمع البيانات وتحليل المعلومات، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة الازمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

أولا: عينة الدراسة وأساليب جمع وتحليل البيانات

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و على برنامج SPSS لتحليلها.

**1-مجتمع وعينة الدراسة:** قمنا باستخدام أسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة أي عدد من موظفي المؤسسة، حيث تم توزيع 30 استبياناً تتضمن أسئلة متنوعة ترتبط بموضوع البحث.

**2-أساليب جمع وتحليل البيانات:** تم اللجوء لمصدرين أساسيين لجمع البيانات:

**1.2-المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث ثم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمقالات ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة

**2.2- المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين في المؤسسة المعينة بالدراسة.

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي الإصدار (21) وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

-اختبار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

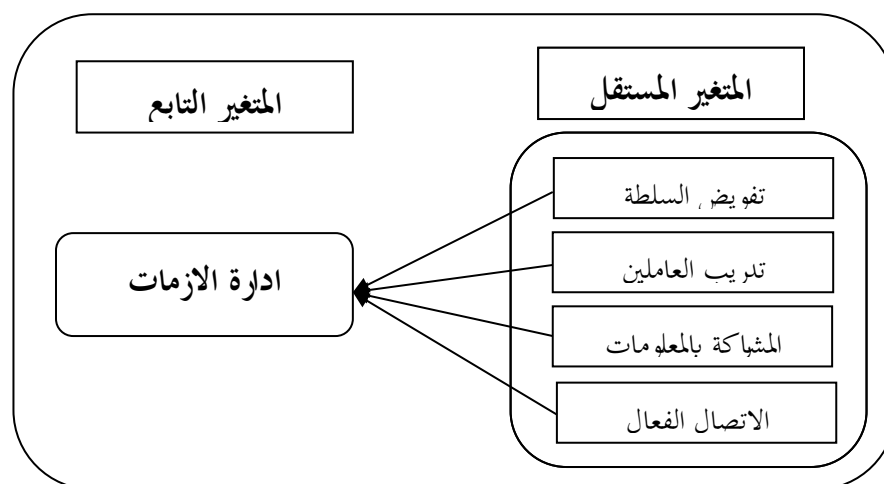
-معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط.

**3- متغيرات و نموذج الدراسة:** لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها تم اختيار متغيراتها و تصميم و تطوير نموذج خاص بها اعتماداً على الأدبيات السابقة.

لقد تم تقسيم الدراسة إلى متغيرين اثنين واحد مستقل، و الثاني تابع شمل المتغير المستقل تمكين العاملين بالأبعاد التالية: تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة بالمعلومات، الاتصال الفعال، اما المتغير التابع فهو ادارة الازمات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة





المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ثانياً: إعداد وتصميم أداة البحث

تم إعداد استبانته حول "اثر تمكين العاملين في إدارة الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار على ضوء الفرضيات الموضوعية في البحث، كان من الضروري تقديم استبيان للآراء في المؤسسة المعنية بالدراسة لقياس مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات تمكين العاملين في حل الازمات داخل المؤسسة

#### 1-محاور أسئلة الاستبيان: تضمنت قسمين:

**1.1-الجزء الأول:** وهو الجزء المخصص للمعلومات الشخصية المتضمنة المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية للعاملين و تم قياسه من خلال أربع (04) متغيرات تمثلت في: (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

**2.1-الجزء الثاني:** وهو الجزء المخصص للأسئلة والمتضمنة متغيرات الدراسة وشمل محورين الأول للمستقل فقد عبر عن تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (04) وهي (تفويض السلطة، تدريب العاملين المشاركة بالمعلومات إضافة إلي الاتصال الفعال)، وشمل كل بعد ثلاثة (03) أسئلة وبالتالي فقد احتوى هذا المحور على 12 سؤال من 01 إلى 12، أما المحور الثاني فقد عبر عن إدارة الأزمات حيث شمل عشر (10) أسئلة من 01 إلى 10 وبالتالي فقد عبرت الاستبانة على مجموع 22 سؤال بالإضافة إلى الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية لإفراد العينة.

تم اعتماد مقياس ليكرث الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بدور تمكين العاملين في إدارة الازمات، وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكرث الخماسي كما يلي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرث

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، 2007، جدة، المملكة العربية السعودية، ص539.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي الحدود الدنيا والعليا، تم حساب المدى (5-1=4)، تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

جدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكرث

الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: عبد الفتاح عز، نفس المرجع والصفحة.

2- ثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات الأداة بعد جمع البيانات من خلال حساب معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لتحديد درجة الاتساق بين محتويات الأداة، لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة، لذلك تم استخدامه لقياس درجة مصداقية الاستبيان.

الجدول رقم (03): قياس ثبات أداة الدراسة

النسبة	Alpha de Cronbach	عدد العبارات
90.1%	0,901	22

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق البرنامج الإحصائي SPSS

يشير هذا الجدول على أن معامل الصدق الإجمالي قدر بـ 0.901 أي ما نسبته 90.1%، هذا ما يدل على وجود مصداقية ثبات كبيرة في عبارات الاستبيان ككل، وبما أن القيمة تقترب من 1 فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة، وأنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الظروف.

بعد توزيع الاستبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بشار قمنا بتفريغ البيانات واستخراج النتائج من برنامج التحليل SPSS.

ثالثاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

تم تشخيص عينة الدراسة بعد الحصول على البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تتميز بعدة خصائص كما توضح النتائج التالية:

### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
%46.67	14	ذكور
%53.33	16	إناث
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث أشارت النتائج إلى أن الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير الجنس توزعت ما بين 46.67% للذكور و53.33% للإناث وعليه فإن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد في التوظيف على فئة الإناث أكثر من فئة الذكور.

### 2- العمر: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرارات	العمر
%26.67	8	من 18 إلى 30 سنة
%33.33	10	من 31 إلى 40 سنة
%26.67	8	من 41 إلى 50 سنة
%13.33	4	أكثر من 50 سنة
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (05) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33.33% تليها الفئة العمرية من 18 إلى 31 سنة والفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة متساوية أي بالنسبة 26.67%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 13.33%، وعليه فإن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب.

### 3- الخبرة: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرارات	العمر
23.34%	7	أقل من 05 سنوات
43.33%	13	من 05 إلى 10 سنوات
20%	6	من 11 إلى 15 سنة
13.33%	4	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول اعلاه أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة 43.33% من مجموع أفراد العينة، أما الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات فيمثلون نسبة 23.34% أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة فيمثلون نسبة 20% أما الافراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة به 13.33%، مما يدل أن جزء قليل من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة.

#### 4-المؤهل العلمي: يبين الجدول التالي توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
6.67%	2	متوسط أو اقل
26.67%	8	ثانوي
53.33%	16	جامعي
13.33%	4	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يشير الجدول رقم (07) أن ما نسبته 53.33% هم من شريحة الجامعيين، ووجود نسبة 13.33% من شريحة أصحاب دراسات العليا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، في حين ما نسبته 26.67% يمثلون شريحة الثانويين، اما ما نسبته 6.67% فهم يمثلون شريحة المتوسط أو أقل، بالنسبة ضئيلة جدا، ويكن اعتبار ذلك أمر ايجابي يسمح برفع كفاءات ومهارات الموظفين لأداء مهامهم على أحسن وجه.

## رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة.

بعد التطرق إلى خصائص عينة الدراسة، سيتم في هذا الجزء عرض النتائج المتحصل عليها ومن تم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول كل محور، بغية إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، ومن تم دراسة الارتباط والانحدار الخطي.

الجدول رقم (08): تحليل أبعاد محور الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تفويض السلطة	3.21	0.92	محايد
تدريب العاملين	4.78	0.96	موافق بشدة
مشاركة المعلومات	3.25	0.75	موافق
الاتصال الفعال	3.48	0.90	موافق
إدارة الازمات	3.68	0.75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

1- **تفويض السلطة:** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي 3.21 والانحراف المعياري 0.92 مما يدل على وجود درجة متوسطة من المرونة للأفراد للتصرف في أداء مهامهم والرغبة في اتخاذ القرارات الآتية في تنفيذ العمليات المطلوبة وتحمل المسؤولية.

2- **تدريب العاملين:** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعده تدريب العاملين يساوي 4.78 والانحراف المعياري 0.96 ويرجع ذلك إلى السياسة التي تنهجها المؤسسة في الاهتمام بتطبيق برامج تكوينية وتدريبية وذلك لاكتساب أساليب وإجراءات عمل جديدة بحكم بيئة الأعمال التي تتسم بالتجديد والتغيير المستمر من أجل خلق مورد بشري كفؤ و اكتساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية إلى مهارات جديدة عن طريق التدريب لتحقيق الأهداف.

3- **مشاركة المعلومات:** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمشاركة المعلومات يساوي 3.25 والانحراف المعياري 0.75 ويعود ذلك إلى وجود مستوى مرتفع من المعلومات بالنسبة للعاملين الأمر الذي يدل على عدم وجود صعوبات نسبية في تداول المعلومات بين المستويات الإدارية من جهة والابلاغ بكل المستجدات التي تتعلق بمهام أعمالهم من جهة أخرى.

4- **الاتصال الفعال:** يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعده الاتصال يساوي 3.48 وانحراف معياري 0.90 ويعود ذلك إلى وجود مستوى مرتفع من عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات المرسله والمستقبله والتي تساهم بشكل كبير في إدارة الازمات بمهارة واحترافية عالية.

5- إدارة الازمات: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعدها إدارتها الازمات يساوي 3.68 والانحراف المعياري 0.75 ونعزى هذه النتيجة لوجود بيئة تنظيمية. صارمة فيما يخص البحث وصيانة المشاكل والازمات من طرف فريق العمل المشكل من طرف المؤسسة

### الفرع الثالث: اختبار الفرضيات وحوصلتها نتائج الاستبيان أولاً: اختبار فرضيات البحث

1 - دراسة العلاقة بين تفويض السلطة وإدارة الازمات: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يؤثر تفويض السلطة على إدارة الازمات

H1: يؤثر تفويض السلطة على إدارة الازمات.

الجدول رقم (09): معامل الانحدار الخطي بين تفويض السلطة وإدارة الازمات

المتغير التابع " إدارة الازمات "						المتغير المستقل
اختبار الفرضية	SIG	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	معامل الثبات B	معامل الانحدار A	
H0	0,000	0,1936	0,440	1,954	0,490	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

معامل الارتباط بيرسون (R): من النتائج أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,440 أي بنسبة 44 % و هنا نقول أن هناك علاقة ارتباط طردي بين تفويض السلطة وإدارة الازمات وفقاً لآراء

الفئة المستجوبة محل الدراسة وهو ارتباط ضعيف بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تفويض السلطة في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى اتخاذ القرار المناسب في وقت أسرع دون الانتظار لعمليات الموفقات الرسمية.

معامل التفسير (R<sup>2</sup>): بلغ معامل التفسير  $R^2=0.193$  فيدل ذلك على أن تفويض السلطة يؤثر بنسبة 19.3% في المؤسسة محل الدراسة وما تبقى فهو راجع لعوامل أخرى.

وبما أن قيمة  $SIG = 0,000$  هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد تأثير بين تفويض السلطة على إدارة الازمات ونرفض فرضية العدم H0 التي تنص على أنه لا توجد تأثيرين تفويض السلطة على إدارة الازمات أي يوجد لتفويض السلطة تأثير في حل الازمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين تفويض السلطة وتحسين جودة الخدمة كما يلي:

$$1.954 + 1X490 = 0,1 Y$$

2 - دراسة العلاقة بين تدريب العاملين وإدارة الازمات: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير لتدريب العاملين على إدارة الازمات.

H1: يوجد تأثير لتدريب العاملين على إدارة الازمات

الجدول رقم (10): معامل الانحدار الخطي بين تدريب العاملين وإدارة الازمات

المتغير التابع " إدارة الازمات "						
المتغير المستقل	معامل الانحدار A	معامل الثبات B	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	SIG	اختبار الفرضية
تدريب العاملين	0,427	2,160	0,780	0.608	0,001	H0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

معامل الارتباط بيرسون (R): من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.780$  أي بنسبة 78% وهنا نقول أن هناك ارتباط قوي بين تدريب العاملين على إدارة الازمات و وفقا لآراء الفئة المستجوبة محل الدراسة و هذا يعود إلى حرص إدارة المؤسسة على وضع برامج تدريبية بشكل كبير حيث كلما ارتفع مستوى العاملين من خلال تدريبهم في هذا المؤسسة سيؤدى ذلك الى اكتساب مهارات جديدة وهذا يشير إلى

معامل التفسير (R<sup>2</sup>): بلغ معامل التفسير  $R^2 = 0.608$  فيدل ذلك على أن تدريب العاملين يؤثر بالنسبة 60.8% على إدارة الازمات، اما الباقي فيعود الي عوامل اخري.

وبما أن قيمة  $SIG = 0,001$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) هذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد تأثير لتدريب العاملين على إدارة الازمات ونرفض فرضية العدم التي تنص على أنه لا يوجد تأثير لتدريب العاملين على إدارة الازمات أيان تدريب العاملين له دور فعال في حل الازمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بينتدريب العاملين وإدارة الازمات كما يلي:

$$= 0,427X_2 + 2,160_2 Y$$

### 3-دراسة العلاقة بين المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات: يتم دراسة مدى الارتباط والتأثير بين المتغيرين ومن

أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير بين المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات

H1: يوجد تأثير المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات

الجدول رقم (11): معامل الانحدار الخطي بين المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات

المتغير التابع " إدارة الازمات "						المتغير المستقل
اختبار الفرضية	SIG	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	معامل الثبات B	معامل الانحدار A	
H0	0,001	0,343	0,586	1,482	0,573	المشاركة بالمعلومات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

معامل الارتباط بيرسون (R): من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون  $R = 0,586$  أي بنسبة 58.6% و هنا نقول أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات وفقا لآراء العينة محل الدراسة و هو ارتباط قوي و هذا يعود إلى أن ادارة المؤسسة تعتبر عنصر مشاركة المعلومات مهم في المكان و الوقت المناسبين لاتخاذ القرار الصحيح و الأنسب للوصول الى حل الازمات .

معامل التفسير (R<sup>2</sup>): بلغ معامل التفسير  $R^2 = 0,343$  فيدل ذلك على أن المشاركة بالمعلومات تؤثر بالنسبة 34.3% علي إدارة الازمات داخل المؤسسة محل الدراسة و الباقي يعود إلى عوامل أخرى.

وبما أن قيمة  $SIG = 0,001$  هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد علاقة بين المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات ونرفض فرضية العدم H0 التي تنص على أنه لا يوجد للمشاركة بالمعلومات تأثير على إدارة الازمات أي يوجد للمشاركة بالمعلومات تأثير على إدارة الازمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين المشاركة بالمعلومات وإدارة الازمات كما يلي:

$$=0,573X_3+ 1,482_3 Y$$

### 4-دراسة العلاقة بين الاتصال الفعال وإدارة الازمات: يتم دراسة مدى الارتباط والتأثير بينالمتغيرين، ومن أجل

ذلك لابد من صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير بين الاتصال الفعال وإدارة الازمات.



H1: يوجد تأثير بين الاتصال الفعال وإدارة الازمات.

الجدول رقم (12): معامل الانحدار الخطي بين فرق العمل وجودة الخدمة

المتغير التابع " إدارة الازمات "						
المتغير المستقل	معامل الانحدار A	معامل الثبات B	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	SIG	اختبار الفرضية
الاتصال الفعال	0,605	1,382	0,510	0,260	0,000	H0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

معامل الارتباط بيرسون (R): من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون  $R=0,510$  أي بنسبة 51% و هنا نقول أن هناك علاقة ارتباط طردية بينالاتصال الفعال وإدارة الازمات حسب الفئة المستجوبة محل الدراسة و هو ارتباط قوي و هذا يعود إلى اعتبار الاتصال الفعال من اهم العناصر الفعالة من اجل حل الازمات داخل المؤسسة

معامل التفسير (R<sup>2</sup>): معامل التفسير  $R^2 = 0,260$  فيدل ذلك على أنالاتصال الفعال يساهم بالنسبة 26% علي إدارة الازمات، وما تبقى فهو راجع لعوامل أخرى.

وبما أن قيمة  $SIG = 0,000$  هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه يوجد تأثير للاتصال الفعال على إدارة الازمات ونرفض فرضية العدم H0 التي تنص على أنه لا يوجد تأثير للاتصال الفعال على إدارة الأزمت بين أي الاتصال الفعال عنصر مهم من اجل الفعالية والسرعة من اجل حل الازمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين الاتصال الفعال وإدارة الازمات كما يلي:

$$382,1 + 4X605 = 0,4Y$$

5- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وإدارة الازمات: يتم دراسة مدى الارتباط و التأثير بين المتغيرين، ومن أجل ذلك لابد من صياغة فرضية العدم و الفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد اثر لتمكين العاملين علي إدارة الازمات.

H1: يوجد اثر لتمكين العاملين على إدارة الازمات

الجدول رقم (13): معامل الانحدار الخطي بين تمكين العاملين وإدارة الازمات

المتغير التابع " إدارة الازمات »						
المتغير المستقل	معامل الانحدار A	معامل الثبات B	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	SIG	اختبار الفرضية
تمكين العاملين	0,792	0,826	0,755	0,570	0,000	H0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

معامل الارتباط بيرسون (R): من النتائج أعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون  $R=0.755$  أي بنسبة 75.5% و هنا نقول أن هناك علاقة ارتباط طردية بين تمكين العاملين و إدارة الازمات حسب الفئة المستجوبة محل الدراسة و هنا نقول أن هناك ارتباط إيجابي و قوي بين تمكين العاملين و إدارة الازمات حيث ان تمكين العاملين اصبح ضرورة ملحة لمؤسسة اتصالات الجزائر بشار، من خلال تطبيقه هذا الأسلوب الذي يسعى الى تطويرها و هذا ما يسمح لها ان تكون قادرة على التصدي للازمات.

وحسب ما توصلنا إليه من خلال نتائج الدراسة فقد تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين على إدارة الازمات من وجهة نظر أفراد وعينة الدراسة، وذلك من خلال تطبيق متطلبات تمكين العاملين.

معامل التفسير ( $R^2$ ): معامل التفسير  $R^2 = 0,570$  فيدل ذلك على أنتمكين العاملين يؤثر بالنسبة 57% على إدارة الازمات و الباقي فهو راجع لعوامل أخرى.

وبما أن قيمة  $SIG=0.000$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه وجد إثرتمكنين العاملين على إدارة الازمات ونرفض فرضية العدم  $H_0$  التي تنص على أنه لا يوجد تأثير لتمكين العاملين على إدارة الازمات أي أن تمكين العاملين له إثرفي إدارة الازمات على مستوي مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين تمكين العاملين وإدارة الازمات كما يلي:

$$6Y=0,792X+0,82$$

ثانيا: حوصلة نتائج الإستبيان

في ضوء تحليل إجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى نتائج كان أهمها:

1-تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

2-هناك ارتباط قويين تدريب العاملين علي إدارة الأزمات و وفقا لآراء الفئة المستجوبة محل الدراسة و هذا يعود إلى حرص إدارة المؤسسة على وضع برامج تدريبية بشكل كبير بحيث كلما ارتفع مستوى العاملين من خلال تدريبهم في هذه المؤسسة سيؤدي ذلك إلى اكتساب مهارات جديدة

هناك علاقة ارتباط طردية بين المشاركة بالمعلومات و إدارة الأزمات وفقا لآراء العينة محل الدراسة و هو ارتباط قوي و هذا يعود إلى أن إدارة المؤسسة تعتبر عنصر مشاركة المعلومات مهم في المكان و الوقت المناسبين لاتخاذ القرار الصحيح و الأنسب للوصول إلى حل الأزمات.

هناك علاقة ارتباط طردية بين الاتصال الفعال و إدارة الأزمات حسب الفئة المستجوبة محل الدراسة و هو ارتباط قوي و هذا يعود إلى اعتبار الاتصال الفعال من أهم العناصر الفعالة من اجل حل الأزمات داخل المؤسسة.

هناك علاقة ارتباط طردية بين تمكين العاملين و إدارة الأزمات حسب الفئة المستجوبة محل الدراسة و هنا نقول أن هناك ارتباط إيجابي و قوي بين تمكين العاملين و إدارة الأزمات حيث أن تمكين العاملين أصبح ضرورة ملحة لمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار فتطبيق هذا الأسلوب يسمح للمؤسسة ان تكون قادرة على التصدي للأزمات.

## الخاتمة

يتضح من خلال ما تم عرضه حول أثر تمكين العاملين أن هذا الأخير أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات فالاهتمام بتطبيقه من شأنه أن يزيد من نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمات في ظل بروز أزمات جديدة يشهدها العالم ككل مرة و تصاعد الأحداث، و نقص المعلومات، و فقدان السيطرة، و غياب الحل السريع، و انتشار الذعر أحيانا و لعل اخرها ازمة وباء كورونا التي مزال تداعيتها الى يومنا هذا.

حيث ان المؤسسة لا تكون قادرة على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفردها، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين ليعملوا كفريق واحد و بأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، و يكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائما على درجة عالية من التنسيق و التفاعل ما بين أعضاء الفريق من خلال تمكين العاملين خصوصا في بيئة غير مستقرة و سريعة الحركة كالتى يعيشها العالم في هذا العصر.

1. نتائج الدراسة: من خلال تحليلنا لموضوع تمكين العاملين وأثره على إدارة الأزمات، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- إن التمكين هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة (الاستغلال الأمثل للمورد البشري).

- إن إدارة الأزمات لا تقتصر على فريق العمل فقط، و انما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية من استراتيجيات و أنماط و أسباب تطوير من اجل الوصول إلي حل لمجمل الأزمات.

- ان التمكين إذا طبق بشكله الصحيح، سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم لتمكين العاملين لمواجهة الازمات من خلال إدارة فريق العمل.

-ان مشاركة المعلومات والاتصال الفعال والتدريب يساهمون في اتخاذ القرار بسهولة وفعالية وسرعة

أما من الناحية التطبيقية قد أظهرت النتائج ما يلي:

- تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم يؤثر على إدارة الازمات بمستوي متوسط (الفرضية محققة).

- اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين وذلك مما دل على وجود أثر في التمكين ويرجع ذلك الى السياسة التي تنتهجها المؤسسة باهتمام بتطبيق البرامج التكوينية لاكتساب أساليب جديدة (فرضية محققة).

- تبين أن مشاركة المعلومات على إدارة الازمات يدل على عدم وجود صعوبات في تداول المعلومات بين المستويات الإدارية في مواجهة الازمات (الفرضية محققة).

- ان الاتصال الفعال ظهر بمستوي مرتفع من خلال عمليات التنسيق بين مختلف المعلومات التي تساهم بشكل كبير في إدارة الازمات بمهارة و احترافية (الفرضية محققة).

بينت الدراسة ان تمكين العاملين في مؤسسة له أثر كبير في مواجهة الازمات وتفادي الاخطار التي تحدى بالمؤسسة من خلال المؤثرات من بينها تفويض السلطة وتدريب العاملين مشاركة المعلومات إضافة الى الاتصال الفعال.

II. اقتراحات الدراسة: بناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار:

- ضرورة اعتماد التمكين منهجا واسلوبا لإدارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب.

- العمل على إزالة مختلف الحواجز التي من شأنها أن تبرز الطاقات الإبداعية لدى الأفراد داخل المؤسسات.

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية، وذلك بتدريب وتطوير عمالها في مختلف التخصصات حسب الحاجة.

- ضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي، من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين في العمل حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم على مواجهة أزمات المؤسسة.

- تهيئة بيئة العمل بالمؤسسة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والافراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات.

أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

علي علي الأحمري، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.

بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 العدد 02، 2012.

معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

يوسف أحمد أبوفارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

C. Person, I Mitroff " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1, 1993

فيصل بغداددي، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية ولعلاقات الدولية تخصص ادارة و حكامة محلية، جامعة المسيلة، 2014.

أحمد ماهر، إدارة الازمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع- الإسكندرية، 2011.

لؤي سليم عبد الله، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، جدة، المملكة العربية السعودية، ص539.