

إدارة الأزمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الفاعلين

crisis management between organization strategy and the actors strategies

باية لعجال¹ ، الهاشمي مقراني²

1 مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت - جامعة الجزائر 2 (الجزائر) ، baya.ladjel@univ-alger2.dz

2 مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت - جامعة الجزائر 2 (الجزائر) ، hachemi.mokrani@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/01/15

تاريخ الاستلام: 2021/06/05

ملخص:

لم تعد الأزمة مجرد حالة استثنائية بل أصبحت ظاهرة مألوفة وصفة غالبية، فالأحداث المتلاحقة والتطورات التي تعيشها المجتمعات والمنظمات اليوم تتطلب ضرورة اعداد خطط تمكنها من تحقيق الجاهزية المرتفعة والتنبؤ المبكر بالأزمة، إذ لا تكمن المشكلة في حدوث الأزمة بل في ردود فعلنا تجاهها، فإدارة الأزمات لم تعد تعتمد على اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ بل أصبحت استراتيجيات إدارية دقيقة وواضحة. وكما للمنظمة استراتيجياتها كذلك للفاعلين استراتيجياتهم.
كلمات مفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، المنظمة، الاستراتيجية، الفاعلين.

ABSTRACT:

The crisis is not only an exceptional case, but has become a familiar and dominant phenomenon. The successive events and developments that societies and organizations are experiencing today require the necessity to prepare plans that enable them to achieve high readiness and early prediction of the crisis, as the problem is not the occurrence of the crisis but rather in our reactions to it. They are no longer dependent on regulations and laws related to emergencies, but rather have become accurate and clear management strategies. As the organization has its strategies, so do the actors.

Keywords: crisis, crisis management, organization, strategy, actors.

1- مقدمة:

تعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة لأنها تفرض على متخذ القرار الإلمام بكافة المعطيات وسرعة البديهة والإبداع في اختيار البديل الذي يخدم أهداف المنظمة في مثل هذه الحالات، والتحكم في الوقت لأن الاختيار المناسب لا يكون إلا في الوقت المناسب. ذلك أن لكل أزمة ظروفها الخاصة التي يمكن أن تنتج من الأزمة نفسها ولذلك فإن الخطط والاستراتيجيات التي تنجح في مواجهة أزمة معينة قد لا تنجح في مواجهة أزمة أخرى، وبالتالي فإن عملية تشخيص الأزمة والوقوف على خصائصها أمر أساسي قبل اتخاذ القرار المناسب الذي يساعد المنظمة على مواجهة الأزمة والتكيف السريع مع الوضع الجديد الذي تفرزه، كما أنها ليست بالظاهرة الجديدة بل هي ظواهر أزلية نشأت مع الإنسان لكن الجديد في الأمر هو اهتمام المفكرين في العصر الحديث بالأزمات وكيفية إدارتها والسيطرة عليها انطلاقا من الأزمات الدولية السياسية والاقتصادية، الأزمات الاجتماعية إلى الأزمات داخل المنظمات، حيث شكلت فرق خاصة بالأزمات وأنشأت إدارات خاصة داخل كل منظمة هدفها الأساسي جمع المعلومات والتنبؤ قدر الإمكان بالتغيرات التي ستؤدي حتما إلى حدوث أزمات.

- المؤلف المرسل: باية لعجال

doi: 10.34118/ssj.v16i1.1928

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/1928>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

ISSN: 2602 - 6090

ومن بين الدراسات التي اطلعنا عليها وتناولت الأزمة بالدراسة والتحليل دراسة الباحثة مرياح مليكة "استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير" (مرياح، 2012) التي درست ظاهرة الأزمة ودورها في فعالية التسيير بمؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر، و اعتمدت في تفسير وتحليل الأزمة على منظور متعدد المداخل من بينها مدخل التحليل الاستراتيجي لكروزيه ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- تعدد الجماعات والعصب في التنظيم بين جماعة الضغط وجماعة المصالح، الجماعة الرسمية وغير الرسمية.
 - تأزم التنظيم والتغير في القيادة أدى إلى إعادة بناء و استعمال استراتيجيات وقواعد ألعاب ومناورات متعددة حفاظا على المصالح والامتيازات وضمان المستقبل الوظيفي.
- ودراسة الباحثة عطاء الله فاطمة "المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات" (عطاء الله، 2017، الصفحات 67-78) التي تناولت ظاهرة الأزمة في المنظمة الصناعية وهدفت من خلالها توضيح طرح ابستمولوجي للماهية العلمية والعملية للأزمات وإدارة الأزمات وبيان دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كما قامت بعرض المفاتيح العشر الاستراتيجية وآليات إدارة الأزمات، من بينها: المورد البشري المتحمس ذو الثقة العالية، المحيط المشجع، المنهجية السلمية لإدارة الأزمات، الفعل الحاسم، والجانب الإنساني في الأقوال والأفعال أثناء إدارة الأزمات.
- كذلك دراسة الباحث هشام برو "دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات: رئيس شركة جنرال الكتريك جاك ولش والتعامل مع الأزمات" (برو، 2021، الصفحات 166-174) التي هدف من خلالها إلى البحث عن الصفات الشخصية الواجب توفرها في القائد الإداري وهل هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات في إدارة الأزمات، ومن أهم صفات القائد الإداري التي ذكرها الباحث القدرة على حل المشكلات وإدراك الثغرات الموجودة والقدرة على اتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل بالإضافة للمرونة والقدرة على الاتصال ومهارات إدارة الوقت...وخلص الباحث إلى أن فاعلية قيادة إدارة الأزمات تتطلب الاهتمام المبكر والحقيقي بكافة المشكلات ومعالجتها قبل استفحالها وتحولها لأزمات، كما تتطلب توفير بيئة تنظيمية وأنماط من العلاقات الانسانية داخل المنظمة تتيح حرية انسياب المعلومات ودقتها بين كافة أجزاء المنظمة، وتعزيز حرية العاملين في النقد وحثهم على المشاركة بمقترحاتهم ومساهماتهم.
- يتضح من خلال نتائج الدراسات السابقة أن إدارة الأزمة ليست مجرد اتخاذ قرار بل هي اتباع منهجية علمية عملية قائمة على استراتيجيات فعالة تراعي ظروف كل منظمة وتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لذا سنحاول في هذا المقال الوقوف على أهم استراتيجيات المنظمات وكذا أهم استراتيجيات الفاعلين أثناء الأزمات.

2- تحديد المفاهيم:

1-2- تعريف الأزمة::

1-1-2- الجانب اللغوي :

عرّف قاموس مختار الصحاح الأزمة على أنها الشدة و القحط و "أزم" عن الشيء أمسك عنه، وفي الحديث أنّ عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده ما الدواء ؟ فقال: "الأزم" يعني الحمية وكان طبيب العرب ، و"المأزم" المضيق ، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضا "مأزم"، ومنه سمي الموضع المشعر وعرفة "مأزمين".
الأصمعي: المأزم في سند مضيق بين جمع وعرفة وفي الحديث "بين المأزمين". (الرازي، 2004، صفحة 19).

ويعرفها قاموس أكسفورد على أنها نقطة تحوّل، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية ونقطة التحوّل هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدّد وحاسم في فترة زمنية محددة.

وجذور الكلمة في الإغريقية هي Krisis وتعني قرار Dcision (جلدة، 2011، صفحة 18).

2-1-1- من الجانب الاصطلاحي:

إنّ الأزمة Crise هي مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي حيث شاع استخدام المصطلح بداية من القرن السادس عشر في المعاجم الطبية حيث تعني الأزمة حالة المريض الحرجة، وقد تمّ اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني وبحلول القرن التاسع عشر شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطوّر العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (جلدة، 2011، صفحة 17).

ويمكن القول أنّ الأزمة تعني تلك اللحظة الحاسمة أو الوقت الأكثر صعوبة في حالة من الحالات الخارجة عن السلوك الاعتيادي المألوف، أو بعبارة أخرى هو الوصول إلى نقطة الغليان ومن ثم حالة أو نقطة التحوّل، التي لم يكن من السهولة بما كان التنبؤ باحتمالاتها ونتائجها، وما سياترّب عليها. (البزاز، 2001، صفحة 25)

وفي عام 1937 عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها " حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال." (جادالله، 2007، صفحة 8)

وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطوّر ما، إمّا إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

ويقول سليم بطرس جلدة نقلا عن أحمد إبراهيم ماهر أنّ الأزمة عبارة عن موقف يتصّف بصفتين أساسيتين وهما: التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثّل أهمية بالنسبة لهم ، و يتعلّق بالتهديد كل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة علاوة عن احتمال تحققها، و بصفة عامة كلما زادت قيمة الخسارة وزاد احتمال تحققها ازداد التهديد.

ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق، واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر، ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل:

— تعقد المشكلة.

— مستوى الإجهاد.

— الضغط النفسي. (جلدة، 2011، صفحة 19)

وقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة إذ ينطقونه (Wei-Ji) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على "الخطر" أمّا الأخرى فهي تدل على "الفرصة" التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصوّر إمكانية تحويل الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، ولا شك أنّ هذا التوجّه الايجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يحكمها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يحفّز فعاليات الجهود الإبداعية (المساعدة، 2012، صفحة 12).

2-2- إدارة الأزمات:

هي درجة تمكن المنظمة من إدراك وتشخيص الأزمة و محاولة معالجتها و تسخير مختلف مواردها فضلا عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة. (Carmell, 1990)

ويعرفها الصيرفي أنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (الصيرفي، 2006، صفحة 28)

3-2- مفهوم المؤسسة (المنظمة):

يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل " المؤسسة" أو " المنظمة" كما قد يستخدم البعض الآخر مصطلح " البيروقراطية" للإشارة إلى مصطلح أو مفهوم " التنظيم" « والذي يشير إلى نوع من النظام و التعاون والتراتب في انجاز الأعمال، أي أن التعاون و التراتبية لتحقيق غاية تشكل القاعدة لأي عمل مشترك ومن أحد شروط بقاء التنظيم وكذلك فعاليته قدرته على تحفيز المشاركين فيه.» (لطفي، 2007، صفحة 22)

2-4- الإدارة الاستراتيجية:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها، وتعمل على توفير البيانات والمعلومات الضرورية، يقوم التخطيط على تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة ويسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام و مسؤوليات المنظمة .

3- خصائص الأزمة:

رغم اختلاف الباحثين والمحللين في تعاريفهم لمصطلح الأزمة، إلا أنهم اختلفوا في الملامح العامة التي تحدّد هذا المصطلح كما نلمس اتفاق حول الخصائص التي تميّزه، حيث تتمثل خصائص الأزمة في اعتبارها كنقطة تحوّل تزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد و رد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة، كما أنّها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة وتسود فيها ظروف عدم التأكد و نقص المعلومات بحيث يكون مديرو الأزمة يعملون في جو من الشك والغموض وعدم اتضاح الرؤى، كما يشكّل التهديد الشديد للمصالح والأهداف كالانهيار الإداري وسمعة وكرامة متخذ القرار من أهم خصائص الأزمة. (مرباح، 2012، صفحة 43)

وتمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها Steve Albert في كتابه إدارة الأزمات على الشكل التالي (سالم، 2005، صفحة 23):

1-3- المفاجأة:

تعني أنّ الأزمات تحدث بدون سابق إنذار و بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع بالنسبة للأفراد أو المنظمات، و قد تكون الأزمة مفاجأة من حيث:

- مكان حدوثها إذا استطاعت المنظمة التنبؤ مسبقا بإمكانية حدوثها.
- كما يمكن أنّه لم يتم توقع حدوثها إطلاقا من حيث المبدأ و هذا دليل على سوء التخطيط أو عدمه.
- أو لم يتم توقع أثارها أي الأزمة أكبر مما تم التنبؤ به والاستعداد لها ليس بمستوى هذا الحجم.
- لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهةها إما للأسباب السابقة أو لأسباب تتعلق بعدم الجاهزية لضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.

2-3- نقص المعلومات:

تعني عدم توفر معلومات عن أسباب الأزمة وحجمها الحقيقي، حيث تتشابك و تتداخل عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تنجلي إلا بعد مرور الوقت.

3-3- تصاعد الأحداث:

إنّ توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على المنظمة التي تمر بالأزمة و على صاحب القرار أيضا (سالم، 2005، صفحة 23)، حيث دائما توجد مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومنتخذ القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية، أو اجتماعية أو إنسانية (المساعدة، 2012، صفحة 25).

4-3 فقدان السيطرة:

إنّ جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية، لذا فإن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة و استخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة (المساعدة، 2012، صفحة 25).

5-3 حالة الذعر:

سيادة مناخ من الذعر و القلق و كذلك ترقّب انهيار الكيان الإداري الذي حدث فيه الأزمة (العدوان، 2013، صفحة 105)، كما تسود حالة الذعر حين تصدر ردود أفعال شديدة من قبل الأطراف المعنية كأن يعمد المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بالأزمة مثلا.

6-3 خيار الحل السريع:

الأزمة هي تهديد مباشر و صريح لكيان المنظمة والفاعلين فيها، (العدوان، 2013، صفحة 106)، مما يجعل مواجهتها واجبا مصيريا و يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات و يستوجب سرعة المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا ، حيث أن الحل الجذري الذي يضمن سلامة المنظمة و الفاعلين فيها ليس من بين البدائل المطروحة لعدم وجوده أصلا ، فلا يبقى سوى الأقل تكلفة والأقل ضررا.

4- تطوّر الأزمة:

إنّ مراحل تطوّر الأزمة تختلف باختلاف طبيعة الأزمة، وبصفة عامة فإنّ هناك أزمات و كوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة حيث يصعب التنبؤ بها، إلا أنّ هناك مؤشرات يمكن رصدها منذ البداية ومتابعتها لأنّ معرفة مراحل تطوّر الأزمة يساعد كثيرا في معالجتها في الوقت المناسب، ويذكر "ماجد عبد المهدي المساعدة" (المساعدة، 2012، الصفحات 59-60) المراحل التالية:

1-4 مرحلة الميلاد:

وتبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل إحساس مهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعالم والاتجاه والحجم.

إنّ الأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ ، وإنّما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم ، ومن هنا يأتي دور منتخذ القرار في تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام (المساعدة، 2012، صفحة 59)، وهذا ما يفترض إعادة النظر الدائم والتساؤل على كل أنشطة المنظمة. وعملية تنفيس الأزمة في محورها العام هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحوّلها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة و تشتيت جهودها في نواح أخرى. (الخضيري، 2003، الصفحات 72-74).

2-4-مرحلة النمو والانتعاش:

كنتيجة للمرحلة الأولى و عدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو وتدخل في الانتعاش حيث يغدّيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، وكذا محفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

3-4- مرحلة النضج:

تتطور الأزمة في هذه المرحلة من حيث الحدّة والجسامة، نتيجة لسوء التخطيط وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة المتطورة نتيجة اللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، واستبداده برأيه وإحاطته بحاشية من المنافقين الذين لا يهتمون لأمر المنظمة وبالتالي يصوّرون له أخطاءه حسنة ويزيّفون له الحقائق حتى تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها حيث يصبح الصدام أمرا لا مفر منه، وقد تكون نتيجته إما أن يطيح بمتخذ القرار أو يسيء لسمعة المنظمة ويؤدّي بمتخذ القرار إلى البحث عن البديل الأقل ضررا واعتماد استراتيجية تنبئيه تجنّب الأزمات مستقبلا والحيطة من البطانة السيئة والاعتماد على الكفاءات.

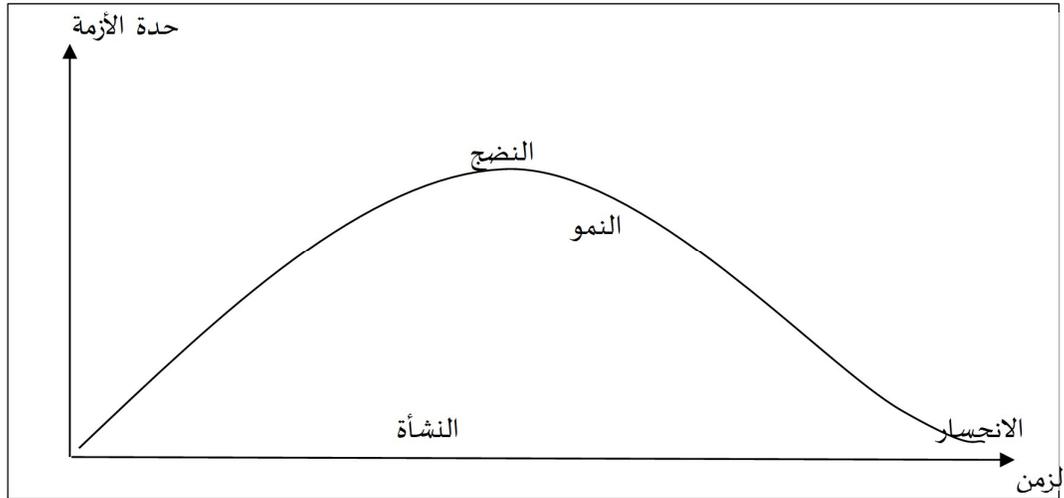
4-4- مرحلة انحسار الأزمة وتقلصها:

بعد أن وصلت الأزمة في المرحلة السابقة إلى ذروتها تأتي هذه المرحلة حيث تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا مهما من القوة فتبدأ في التراجع تدريجيا وتخفي لتعود إلى مرحلة التوازن، لكن هناك أزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه وتصبح المنظمة في صراع مع أزمات أخرى ناتجة عن الأزمة الرئيسية.

4-5- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المؤدّة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ و ضروري أن تستفيد المنظمة من دروس الأزمة وتتجنّب ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات .

ويمكن أن نمثّل دورة حياة الأزمة في المخطط التالي:



الشكل 1. دورة حياة الأزمة: (ماهر ، 2006 ، صفحة 34)

5- التحليل الاستراتيجي للمنظمات لتجنب الأزمة :

التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لتحليل علاقات المنظمة بالبيئة وتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات تحدّ من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وذلك سعياً للحفاظ على استمرارية المنظمة وتجنّب أي أزمة محتملة الحدوث.

ويعتبر التحليل الاستراتيجي أساساً للتسيير الاستراتيجي الذي هو منهجية فكرية متطورة توجّه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، حيث أن مردودية المناخ الاجتماعي للمنظمة قد تتأثر و يعاني من القرارات التي تؤخذ من منظور قصير جداً (Peretti، 2008، صفحة 63).

ويوصف التحليل الاستراتيجي بأنه العملية التي تحلّل من خلالها إدارة المنظمة جميع خصائصها (المنظمة) الداخلية والخارجية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، وامتدّت عملية التحليل الاستراتيجي لتشمل التقييم الداخلي لعمليات المنظمة وتمكّنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي للمنافسة والفرص والتهديدات أو هو الاهتمام بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة (بوشمال، 2011، الصفحات 75-76).

ويقوم التحليل الاستراتيجي دائماً على التحليل البيئي، حيث هناك فاعل اجتماعي بهذا المعنى يقوم بهذه العملية بناء على المجتمع الذي يعيش فيه وينتسب إليه.

ويعتمد التحليل البيئي على إطار وإرشادات للبحث والدراسة ويجب أن يتم ذلك في حدود كيان معين لتوفير المعلومات اللازمة واقتراح خطة إجراءات تشخيصية تجمع بين الأفكار النابعة من تحليل النظم وتقوم على أسس منظمة من قواعد البيانات للحصول على بيانات كمية وكيفية بهدف تنظيمها وعرضها بصورة مناسبة عند الاستخدام. (جلدة، 2011، صفحة 44)

وبما أن جهود التخطيط والاستعداد لمواجهة وإدارة الأزمات تحتاج إلى قدر كبير من المعلومات، وإلى تنظيمها وتجهيزها للاستخدام عند الحاجة فإن القائم بعملية التحليل البيئي سيعمل على ما يلي (بوشمال، 2011، صفحة 76):

- تقدير طبيعة البيئة.
- تدقيق تأثيرات عملية البيئة.
- تحليل قوى المنافسة الرئيسية بالاستعانة بالتحليل التركيبي.
- تحديد المركز الاستراتيجي.
- تحديد الفرص و التهديدات.
- معرفة المركز الاستراتيجي للمنظمة.

5-1- الإطار البيئي للمنظمة:

تتكوّن أي منظمة من ثلاث عناصر رئيسية وهي (جلدة، 2011، صفحة 45) :

- العنصر البشري : و هو المكوّن العضوي الرئيسي ويشتمل على ما في المنظمات من أفراد ، و يمكنه أن يطوّر و يخزّن و ينقل المعارف من فريق إلى آخر ، و أن يخترع و يبني و ينظّم و يستخدم الآلات للحصول على الموارد وتجهيزها و توزيعها و حسن استخدامها ، و ترتبط الأزمات بالمكوّن البشري كمصدر تنقل مسبّب و صانع ، أو يتداخل مع المكوّنات الأخرى للمجتمع في ظهور الأزمات .

- المكوّن المصنوع: وهو الذي يمثّل الهياكل المادية والموارد التي يستخدمها وتديرها المنظمة، ومن الممكن عند التحليل الاستراتيجي التنبئي لمواجهة وإدارة الأزمات التعرّف على هذه العناصر ووصفها بصورة كمية وكيفية و كذلك تصنيفها على أساس علاقتها بوحدات المنظمة.
- المكوّن الطبيعي: وهو الذي يمثّل الحيّز المكاني والمواد اللازمة للحفاظ على المكوّن الإنساني والموارد التي يصنع بها الإنسان المكوّن المصنوع ، ويمثّل المكوّن الطبيعي أحد المكوّنات الهامة التي يجب أن يتم تحديدها بدقّة ، ووضع المعايير المناسبة للاحتفاظ بها في حالة تبعتها عن الأزمات.
- ويمكن أن تظهر الأزمات داخل المكوّن الواحد نتيجة لاختلافات أو صراعات أو كوارث طبيعية أو بفعل المكوّن نفسه نتيجة أخطاء أو سوء تقدير.

2-5- أنواع التحليل البيئي:

يقوم التحليل البيئي على دمج مفهوم المجتمع أو الكيان المستهدف كوحدة مع إستراتيجية بحث كئيّة بحيث يتم تقييم المجتمع وموارده الطبيعية والمادية بانتظام (جلدة، 2011، صفحة 48)، ويكون هذا المزيج بين مكونات النظام البيئي الأساس في اتخاذ القرارات وبناء سلسلة الخطط الاستراتيجية الوقائية لتفادي حدوث الأزمات واستراتيجية مواجهتها والسيطرة على أكبر نسبة منها .

ويتم تقسيم التحليل البيئي على هذا الأساس إلى ما يلي (بوشمال، 2011، الصفحات 77-78):

1-2-5- تحليل الصناعة و السوق عبر:

- أبعاد الصناعة: والتي تنطوي على خطوط المنتج الرئيسي و أجزاء السوق المهمة في الصناعة .
- نمو الصناعة: المعبّر عنه بمعدلات النمو لدخول الصناعة ومعدّل نمو أجزاء السوق الأساسية ومشاريع التغيرات في أنماط النمو المحدّد.
- قوى السوق: والمتمثّلة بتهديد الدخول في صناعة جديدة والتهديدات الحالية والقوى الاقتصادية للمشتريين وقوى الموردين.

2-2-5- تحليل المنافسة :

والذي يتم من خلال تحليل ما يأتي :

- خصائص المنافس: المنافسون الرئيسيون وحصصهم في السوق.
- مميزات المنافس: درجة اختلاف المنافسين في الصناعة بمنتجاتهم أو خدماتهم أو بلوغ قيادة السوق من خلال تخفيض الكلفة.

3-2-5- تحليل السياسة والقوانين:

و تتمثّل فيما يلي:

- الأنشطة القانونية والنظم وتأثيرها في السوق.
- النشاط السياسي: مستوى النشاط السياسي المطلوب مراعاته في المنظمات.

4-2-5- التحليل الاجتماعي:

ويتألّف من تحليل الجوانب الآتية:

- المعطيات الاجتماعية الحالية والمحتملة وتأثيرها في الصناعة.

— جماعة المصلحة الاجتماعية: المستهلك، البيئة، المساهمون ومحاولات الجماعات ذات التأثير الفعال في الصناعة.
5-2-5- تحليل الموارد البشرية:

المتعلق بمعطيات العمل من احتياجات العمل الرئيسية، العجز، الفرص ومشكلات الصناعة.

5-2-6- تحليل معطيات الاقتصاد الكلي:

من عوامل اقتصادية مؤثرة في العرض والطلب والنمو والمنافسة والربحية داخل الصناعة.

5-2-7- تحليل عوامل التكنولوجيا:

من أساليب علمية أو تقنية مؤثرة في الصناعة، خاصة التجديد والإبداعات والابتكارات المحتملة.

وفي إطار التحليل المستمر والمتواصل للحصول على المعلومة اللازمة لتفادي أي نتيجة غير متوقعة تهدف للمساس بمصالحها واستقرارها تعتمد المنظمة عدّة طرق لتحليل المحيط من بينها:

-طريقة تحليل «SWOT»

(أودية، 2013، صفحة 18) (Strengths, Weakness, Opportunitie & Thireats)

التي تعني نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات، تعمل المنظمة التحليل المستمر لهذه النقاط التي تعتبر القاعدة الأساسية لمعرفة قدراتها ودرجة احتمال تحقيق التطور والتقدم في نشاطها، وتعتبر طريقة SWOT استراتيجيات حيث كل منظمة ملزمة بإجرائها للحفاظ على الحصّة السوقية من الناحية الاقتصادية وتوفير الحاجات الاجتماعية للمجتمع الذي تنشط فيه خاصة عند احترام جودة المنتج ومطابقة لأذواق المستهلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على حجم العمالة داخل المنظمة والعمل على رضا العامل عن عمله ورضا الزبائن عن الخدمة مع التأكيد على مواكبة التغيرات البيئية للحفاظ على الاستمرارية، هاته المكونات أو الخصائص الثلاث تؤثر على مدى فعالية المنظمة من عدمها (بوشمال، 2011، صفحة 79).

-طريقة تحليل «Stakeholders» أي الفاعلين:

يركز هذا التحليل على معرفة الفاعلين الذين تتعامل معهم المنظمة وعلمها أن تأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار وكذا ضرورة وضع الفاعلين في شكل تسلسل حسب الأولوية والأهمية وهذا التحليل يوضّح رؤية المنظمة على المستوى الداخلي أو الخارجي (أودية، 2013، صفحة 18).

إنّ التحليل الاستراتيجي للمنظمة هو عملية مهمة تساعد على فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية على المنظمة – الصراع التنظيمي، ضغوط العمل، إدارة التغيير، التغيرات البيئية... إلخ- وتساعد في مواكبة هذه التغيرات وتجنّب الأزمات للحفاظ على الاستمرارية والانتقال بنجاح من الوضع الراهن إلى الرؤية المستقبلية.

6- إدارة الأزمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الفاعلين:

يعتبر ميشال كروزي التنظيم بمثابة البناء الإنساني الذي يتوجب على الدارس فهم منطق اشتغاله وتحليله. فالمنظمة تعتبر بمثابة هيكل حي وديناميكي ترتهن ديناميكيته بقدرة كل عنصر من عناصره على تعديل سلوكه بغرض التواصل مع المحيطين به ضمن منظومة من العلاقات الاجتماعية تصنعها صيرورة الفعل الجماعي الذي يتعاونون من أجل تحقيق أهدافه. (تايب، 2011، صفحة 60)

ويرى كروزي في هذا الصدد أنّه "إذا كان الفعل الإنساني الجماعي يمثل مشكلا مصيريا بالنسبة لمجتمعاتنا فإن ذلك يرد إلى عدم كونه ظاهرة طبيعية بل بناء اجتماعي يطرح وجوده مشكلا ويتطلّب تفسير ظروف بروزه و استمراريته ". (Crozier و Friedberg، 1977، صفحة 15)

ولفهم وتفسير منطق سير التنظيمات جاء كروزي بما سمّاه "التحليل الاستراتيجي" (تايب، 2011، صفحة 60) الذي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم... حيث يركّز التحليل الاستراتيجي على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المنظمة. (خريش، 2011، صفحة 576)

ويقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: مفهوم السلطة ومجال اللائقين، ونسق الفعل الملموس، وترتبط هذه المفاهيم بجملة من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم الفاعل والنسق والاستراتيجية والرهان.

ومن أجل التقدم في تحليل مواطن الخلل داخل التنظيم دعا كروزي لتجنب "إيديولوجيا العقلانية" التي تقود الباحث عادة إلى تصور أنّ الفاعل يتجّه دوماً إلى الاختيار الأمثل باسم منطق الاختيار العقلاني، حيث طرح كروزي مفهوم الاستراتيجية الذي يؤكد على أنّ أعضاء التنظيم يتصرفون أثناء ممارستهم للأنشطة ضمن تنظيم ما كفاعلين تتحدد غاياتهم بطبيعة الفرص المعروضة عليهم، ومنها يرسمون سبل تقوية مصالحهم وقدرتهم على الفعل. (تايب، 2011، صفحة 61) حيث يقول في هذا الصدد "رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين إلا أنهم يستخدمون هامش الحرية بطريقة استراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين وهروبهم في أغلب الأحيان عمّا هو متوقع منهم، مما يلغي فكرة التحكم أو مراقبة التنظيم، حتى لو كان بالطرق الأكثر علمية." (Weil و Durand، 1994، صفحة 131)

وتتغيّر الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات حسب طبيعة الموقف والظرف الذي تعيشه المنظمات وهذه الاستراتيجيات تخدم بالدرجة الأولى عملية اتخاذ القرار في المواقف المختلفة وعلى المدى الطويل، ومن أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ما يلي: (مرباح، 2012، الصفحات 129-130)

-استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه :

تستخدم هذه الاستراتيجية في حالتين الأولى في المنظمات التي تشعر أنّ أدائها مُرضي وتنافسي بالدرجة الكافية وأنّ البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي، والحالة الثانية هي جمود فكر الإداريين لأنهم لا يرغبون في التغيير، وهذا ما يؤدي إلى عدم استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئتها وهو ما يؤثر على قدرة المنظمة على الاستمرار.

-استراتيجية النمو البطيء:

تدعو هذه الاستراتيجية إلى نمو المنظمة وتوسعها ولكن عند معدّل محدود جداً حتى يمكن للبيئة المادية أم تحافظ على توازنها. حيث تأخذ المنظمة بعين الاعتبار إكراهات المحيط في استراتيجيتها التوسعية وتأخذ حذرهما من التغيرات التي قد تحدث في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية، أو في البيئة التكنولوجية أو معدلات تلوث البيئة... إلخ (السيد، 2009، الصفحات 208-213)

-الاستراتيجية الانكماشية: تستهدف هذه الاستراتيجية التركيز على رفع الكفاءة الداخلية للمنظمة ومن بين الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى إتباعها سوء الأحوال الاقتصادية للدولة أو على مستوى النشاط التي تعمل فيه المنظمة، حيث المنظمات أنّه لزاماً عليها تخفيض التكاليف من خلال حجم القوى العاملة، وتخفيض حجم الأصول مثل بيع الأراضي المملوكة للمنظمة، تشجيع الإدارة العليا على الاستماع للأفكار الجديدة (مرباح، 2012، صفحة 130).

-استراتيجية التخلّص: تقوم المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية باستبعاد جزء من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمنظمة أو عندما

يكون الأداء الكلي للمنظمة سيئاً أو أتمها واقعة في أزمة ما، إنَّ المنظمة قد تتبع هذه الاستراتيجية من خلال إغلاق بعض الوحدات بها أو التخلُّص من أحد الأنشطة وإيقافها فقط.

وقد تتعرَّض المنظمة لأزمات عنيفة تلجأ على إثرها إلى استراتيجية التصفية بغلق المنظمة نهائياً وبيع أصولها، فاتباع المنظمة لاستراتيجية معيَّنة يتوقَّف على ظروفها التي آلت إليها على المستوى الداخلي والخارجي.

ويتفاعل الفاعلون داخل المنظمة مع هذه الاستراتيجية بطرق مختلفة حيث أنَّ سلوك الفرد داخل المنظمة ليست إجابة آلية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة، و إنّما هو فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية، في علاقته مع البيئة التنظيمية وعوائقها.

حيث تختلف اختيارات الفاعل حسب الرهانات Les enjeux التي تتضمنها الوضعية المهنية و الموارد Les Ressources أي الأوراق الرابحة لدى الفاعل التي توقِّرها له الوضعية التنظيمية و المهنية و كذا العوائق التي تنتجها له .

ويمكن حصر سلوك الفاعلين داخل المنظمة في استراتيجيتين :

-الاستراتيجية الدفاعية: التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات و المكاسب التي يعتقد بأنَّها رهانات بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها التي تخدم مصالحه. ففي حالة ظهور أزمة صراع أو أزمة انخفاض رأس المال و تدهور نسبة الأرباح، و حتى الأزمة القانونية عند تسريح العمال الفاعلين من المنظمة لسبب من هذه الأسباب، في هذه الحالة يتخذ الفاعل استراتيجيته الدفاعية من أجل الحفاظ على مكانته وامتيازاته داخل المنظمة (مرباح، 2012، صفحة 132)، وخاصة بحضور القيادة الجديدة التي تقوم بتغيير طرق التسيير والاستراتيجيات والتغيير في الأفراد والمناصب.

-الاستراتيجية الهجومية : يبني الفاعل استراتيجية هجومية من أجل الاستزادة من الامتيازات أو المكاسب وهي نوعان : الاستراتيجية المساوماتية التي يسعى من خلالها الفاعل للحصول على مكاسب فورية في شكل خذ وهات (مرباح، 2012، صفحة 132)، حيث يستغل الفاعل ظروف المنظمة ويقوم بالضغط باستعمال هامش حرّيته ورهاناته ليحصل على امتيازات فورية وأنية. أمّا النوع الثاني من هذه الاستراتيجية يطلق عليه كروزي الاستراتيجية الاستثمارية حيث يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل، وهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانات المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية للإطارات مثلا (مرباح، 2012، صفحة 132).

وبين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الفاعلين يتساءل كروزيه عن الأنساق البيروقراطية - (المؤسسات العمومية هي أنساق بيروقراطية تسيير وفق نموذج ماكس فيبر حيث تتركز السلطة في رأس الهرم الوظيفي) - وسيرها واختلالاتها في أداء الأشخاص للعبة التعاون فيما بينهم أو لعبة النزاع (دوران و فايل، 2019، صفحة 320)، ويرى أن البيروقراطية تشكل نسقا يحول دون التكيف مع التحولات المحتملة، ويعتقد أن العقلانية البيروقراطية تؤدي إلى شلل التنظيم.

كما انتقد كروزيه مجموعة من النظريات التقليدية كنظرية "العلاقات الانسانية" ونظريات "الحاجات" وكل التحليلات السيكلوجية التي ركزت على حاجات الأفراد أو الجماعات في المطلق وفي انعزال تام عن العلاقات الاستراتيجية والتنظيمات الواقعية التي طورها هؤلاء الأفراد أو الجماعات. (القرطبي، 2017، الصفحات 262-263)

فالتنظيم حسب كروزيه هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرّياتهم حسب ظروف كل منظمة و هو محصّلة أو نتيجة لأفعالهم. وتتغير هوامش الحرّيات وقواعد اللعب حسب ظروف كل منظمة وتغيّرات بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن لكل فاعل في كل درجة من درجات الهرم التنظيمي سلطة وله أيضا استراتيجية، فالتنظيم عبارة عن تفاعل

بين استراتيجيات الفاعلين مختلفة الأهداف وهي ما يعرف عند كروزي بنسق الفعل الملموس وليست بالضرورة خاضعة للتنظيم الرسمي وإنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبطة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع والتفاوض...

أي أن التغيرات التي تحدث في البيئة تجبر الفاعلين والمنظمات على تغيير استراتيجياتهم وفقا لمعطيات جديدة تتناسب مع الوضع الراهن، فمتخذ القرار عليه أن يختار الاستراتيجية المناسبة لهذه الظروف وتوقيت تطبيقها لأن التوقيت عنصر مهم في نجاح أي استراتيجية، وإقناع الفاعلين بالتغييرات اللازمة للتكيف مع الوضع الجديد ليجنب المقاومة التي قد تتحول إلى أزمة تهدد مستقبل المنظمة مما يستوجب اتخاذ قرارات مستعجلة وناجحة، وأيضا الفاعلين يقومون بتغيير استراتيجياتهم بما يضمن لهم مكانة وسلطة في المنظمة.

7- خاتمة:

الأزمة هي ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة لذا فإن بحثها وتفسيرها من كافة الجوانب مسألة شاقة ومتشعبة لأنها تفرض على متخذ القرار الإلمام بكافة المعطيات وسرعة البديهة والإبداع في اختيار البديل الذي يخدم أهداف المنظمة في مثل هذه الحالات، والتحكم في الوقت لأن الاختيار المناسب لا يكون إلا في الوقت المناسب. وتعتمد المنظمات الحديثة على الإدارة الوقائية في التنبؤ بالأزمات المستقبلية ويقوم عمل هذه الإدارات على أساس التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المنظمة أو أن تتجنبه. ولأن العصر الذي نعيش فيه يتسم بسرعة التغيرات وكثرة الأزمات فإن موضوع إدارة الأزمات هو موضوع له آفاق وجدير بالبحث والتقصي خاصة في المنظمات العمومية التي لازالت تعاني من أزمات عديدة ولم تجد لها مخرجا منذ التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي وذلك لغياب استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات وانتشار ثقافة اللامبالاة لدى الفاعلين فيها.

- قائمة المراجع:

- أحمد ماهر. (2006). إدارة الأزمات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- اسماعيل محمد السيد. (2009). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- جان بيار دوران & روبر فايل (2019). علم الاجتماع المعاصر، (تر) طواهري الميلود. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
- حسن البزاز. (2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- سليم بطرس جلد. (2011). الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. الأردن: دار الراجية للنشر
- طلعت ابراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عائشة تايب. (2011). النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة (الإصدار 1). مصر: منظمة المرأة العربية.
- عبد الله القرطي (2017). في سوسيولوجيا المقاولات مفاهيم وقضايا نظرية. مراكش، المغرب: المطبعة والوراقة الوطنية.
- كريم عزات العدوان. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات. الأردن: دار حامد للنشر.
- ماجد عبد المهدي المساعدة. (2012). إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم، العمليات. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محسن أحمد الخضيرى. (2003). الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- محمد الصبري. (2006). إدارة الأزمات. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. (2004). مختار الصحاح. بيروت: دار الكتاب العربي.
- محمد خلف جادالله. (2007). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة.
- محمد صلاح سالم. (2005). إدارة الأزمات والكوارث بين مفهوم النظري وتطبيق العملي. القاهرة: مكتب عين شمس.

- مليكة مرياح. (2012). استراتيجيات إدارة الأزمات وفعالية التسيير. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- ناصر أودية. (2013). استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسة (الإصدار 1). الجزائر: الورسم للنشر والتوزيع.
- أحمد بوشمال. (2011). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات. جامعة ورقلة، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
- عبدالقادر خريش. (2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي. مجلة جامعة دمشق، 27(الأول + الثاني)، 576.
- فاطمة عطاء الله. (2017). المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. 03 (09). 67-78.
- هشام برو. (2021). دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات: رئيس شركة جنرال الكتريك جاك ولس والتعامل مع الأزمات. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. 06(01). 166-174.
- C,H Carmell. (1990). Management change Organisation prentice-Hall. Newyork.
- Jean Marie Peretti. (2008). Gestion des ressources humaines. (الإصدار 15). Paris: Ed Vuibert.
- Jean Pierre Durand و Robert Weil. (1994). Sociologie Contemporaine. Paris: Editions Vigot.
- Michel Crozier و Erhard Friedberg. (1977). L'Acteur et le systeme. paris: Edition Seuil.