

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير الأكاديمي في علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من اعداد الطالبتين: \_ جنادي دليلة

\_ بن عبد الهادي نوية

بعنوان:

## دور الكفاءات في ادارة الازمات

دراسة مقارنة بين المؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار-مديرية حماية البيئة- بجاسي مسعود

قيمت وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	أستاذ	جامعة غرداية	أ.د. غزير محمد مولود
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر-أ	جامعة غرداية	د.طالب أحمد نور الدين
ممتحنا	أستاذ مساعد-ب	جامعة غرداية	د. بن الزين حمزة

السنة الجامعة : 2022/2021م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير الأكاديمي في علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

من اعداد الطالبتين: \_ جنادي دليلة

\_ بن عبد الهادي نوية

بعنوان:

## دور الكفاءات في ادارة الازمات

دراسة مقارنة بين المؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة

الوطنية لخدمات الابار-مديرية حماية البيئة- بحاسي مسعود

قيمت وأجيزت بتاريخ: 08 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د. غزيل محمد مولود
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ مجاضر-أ	د.طالب أحمد نور الدين
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد-ب	د. بن الزين حمزة

السنة الجامعية: 2022/2021م

# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفي اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكرمين حفظهما الله واطال في عمرهما وادامهما نورا لدربي.

لابنتي حبيبي وحيدتي في هذه الحياة حفظها الله ورعاها، والى اخوتي وعائلي الكريمة التي ساندتني ولا تزال تسانديني، الى رفيقتي في المشوار وزميلتي في هذا العمل المتواضع جنادي دليلة حفظها الله وعائلتها .

الى زميل الدراسة سابقا ياسين عرفة الذي ساعدنا على فهم الجانب التطبيقي على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الابار وزودنا بالمعلومات الكافية عنها.

الى كل قسم علوم التسيير وجميع طلبة دفعة الماستر 2020 / 2022م تخصص ادارة الموارد البشرية.

والى كل من كان لهم اثر على حياتي، والى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلبي.

نوية

# الإهداء

الى من علمني العزم وإصرار الى العاطفة الصادقة التي انارت طريق حياتي بكل اخلاص الى رفيق دربي الذي منحني الثقة في النفس والقوة والعزيمة ..... الى زوجي عطاالله.

الى شموع حياتي الى بناتي اللاتي تنفتح عيوني على حبهن والتفاني من اجلهم الى بشرى الصابرين ووصول الى من اوصانا الله بهما وقال بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وبالولدين احسانا" صدق الله العظيم الى امي الكريمة والى روح والدي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

واهدي ثمرة جهدي الى اخوتي والى كل من عائلتي وعالة زوجي

والى زميلتي في العمل بن عبد الهادي نوية التي اتمنى لها دوام التألق والنجاح وان تصل لأعلى المراتب في العلم، و الى زميلتي وابنتي في نفس الوقت زاوي سيد الشيخ اسماء التي اتمنى لها النجاح والتألق ايضا.

والى كل من ساندي وساعدني ودعمني لا كلل بهذا العمل واصل لإتمامه واكماله.

الى كل طالب في دفعة 2022/2020م تخصص ادارة الموارد البشرية ، الى كل من تذكرهم قلبي ونسيهم قلمي.

دليلة

## كلمة شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من انجاز هذه المذكرة.

ونتقدم بالعرفان والشكر الجزيل الى الاستاذ الفاضل المشرف: طالب احمد نورالدين على توجيهاته وملاحظاته والانتقادات التوجيهية البناءة وكذا على صبره معنا طيلة اشرافه على هذه المذكرة رغم تعدد التزاماته.

كما نتقدم بخالص الشكر الى كل موظفين ادارة المؤسسة الاستشفائية العمومية بمستشفى تريشين ابراهيم بغرداية واطمئن بالذكر مدير المؤسسة الذي لم يبخل علينا من بحر معلوماته حول الموضوع وايضا اتقدم بالشكر الى موظفي المؤسسة الوطنية لخدمات الابار في مديرية حماية البيئة بحاسي مسعود واطمئن بالذكر ايضا مدير الموارد البشرية الذي لم يبخل علينا هو كذلك بالمعلومات التي ساعدتنا كثيرا في اتمام عملنا المتواضع، نتقدم لهم بالشكر على ما قدموه لنا من دعم طيلة فترة دراستنا لموضوع على مستوى المؤسسات.

كما نتوجه بالشكر الى جميع اساتذة قسم علوم التسيير الكرام على ما قدموه لنا من دعم طيلة فترة دراستنا.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الكفاءات في ادارة الازمات، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية، والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود، وقدر استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى ادوات جمع البيانات كالمقابلة وكان الاستبيان الأداة الأكثر استعمالاً لجمع البيانات ، وقد قمنا بتوزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث التي بلغت 60 استبانة على مستوى كل مؤسسة استرجعنا منها 30 استبياناً صالحاً للدراسة على مستوى كل مؤسسة، واعتمدنا في تحليل الاستبيان على الحزمة الاحصائية spss نسخة 26 وتحليل المحتوى بالنسبة للمقابلة.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الازمات، كفاءات، مهارات، قدرات، حل مشاكل وظيفية، ازمة.

## Résumé:

Cette étude vise à connaître l'étendue des compétences contribuant à la gestion de la crise, à l'hôpital public de l'hôpital, à l'hôpital Trechin Ibrahim de Ghardaia et à la National Corporation for Contrakes Services à la Direction de la protection de l'environnement à Hassi Massoud Et nous avons distribué le questionnaire à l'échantillon de recherche, qui s'élevait à 60 questionnaires au niveau de chaque institution, à partir de laquelle nous avons récupéré 30 questionnaires valables pour l'étude au niveau de chaque institution, et nous nous sommes appuyés sur l'analyse du questionnaire sur le package statistique SPSS 26 édition et l'analyse de contenu par rapport à l'entretien.

**Mots-clés:** gestion de crise, compétences, capacités, résolution de problèmes fonctionnels, crise



# قائمة المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
ب	اولا: اشكالية البحث
ب - ج	ثانيا: فرضيات الدراسة
ج	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
د	رابعا: أهمية الدراسة
د	خامسا: اهداف الدراسة
الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
06	تمهيد
07	المبحث الاول: الادبيات النظرية حول الدراسة (المتغير الكفاءات ومتغير ادارة الازمات)
08	المطلب الاول : مدخل الى الكفاءة
08	الفرع الاول: مفهوم الكفاءات وبعض المصطلحات المرتبطة بها
11	الفرع الثاني: ابعاد ومستويات الكفاءة
16	الفرع الثالث: اهمية الكفاءة وخصائص الكفاءة وانواعها
16	الفرع الرابع: طرق الاحتفاظ بالكفاءات ومؤشرات قياس الكفاءة
23	المطلب الثاني: مدخل للالزمة وادارة الازمات
24	الفرع الاول: مدخل للالزمة وادارة الازمات اولاً: تعريف الالزمة
27	الفرع الثاني: خصائص واسباب الالزمة وانواعها



29	الفرع الثالث: اليات التعامل مع الازمة
38	المطلب الثالث: العلاقة بين الكفاءات وادارة الازمات
38	الفرع الاول: الكفاءة القيادية وادارة الازمات
40	الفرع الثاني: نقاط القوة التي يستحب أن يتمتع بها القائد لمواجهة الازمة
41	الفرع الثالث: التخطيط الجيد والفعال لازمة
	الفرع الرابع: نظام اتصال فعال
44-46	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة)
45	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية
46	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
48	تمهيد
48	المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة محل الدراسة
49	الفرع الاول: المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية
54	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار
56	المطلب الثاني : الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية
60	الفرع الأول: المنهج المستخدم و أدوات الدراسة
67	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و العينة
70	الفرع الثالث : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة
94-80	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود
	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

	مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود
	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود
90- 94	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود
95	خلاصة الفصل
97-102	خاتمة
104- 116	قائمة المصادر والمراجع
118- 140	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول والملحق

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مصادر الكفاءات	08
02	اهمية الكفاءات	10
03	تمثيل الكفاءات الفر دية (الجبل الجليدي)	15
04	ابعاد المناخ التنظيمي	22
05	الاسلوب العلمي والمنهج المتكامل لمواجهة الازمة	35
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بگرداية	51
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بحاسي مسعود	55

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التدريب على اساس الكفاءات	12-13
02	مقياس الإجابة على سلم ليكرث	57
03	تعداد استمارات الدراسة في كل مؤسسة	59
04	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بگرداية	61
05	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بگرداية	62
06	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الازمات والدرجة الكلية لهذا المحور في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بگرداية	63
07	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	64
08	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	65

66	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الازمات والدرجة الكلية لهذا المحور في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	09
67	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبانة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية	10
68	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبانة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	11
69	قياس ثبات محاور الإستبيان للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية	12
70	قياس ثبات محاور الإستبيان للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	13
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	14
72	توزيع أفراد العينة حسب السن في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	15
73	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	16
74	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	17
75	توزيع أفراد العينة حسب التوظيف على اساس في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	18
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	19
77	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الوظيفة والمعارف وحل	20

	المشاكل الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	
78	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	21
79	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف محور إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	22
80	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة	23
81	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة	24
82	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة	25
83	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة	26
84	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية وإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية	27
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية	28
86	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية وإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	29
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	30
88	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية	31
89	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود	32

قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
118-124	استبيان الدراسة باللغة العربية والفرنسية	01
125-127	اسئلة المقابلة	02
128-140	الاختبارات والأساليب الإحصائية للاستبيان عن طريق برنامج SPSS	03

# مقدمة



### توطئة:

شهد العالم خلال السنوات الاخيرة الكثير من التغيرات وقد شملت التغيرات مختلف جوانب الحياة السياسية منها والاقتصادية وحتى الثقافية والاجتماعية، والتي قد تفضي بأزمات متتالية تواجه المنظمة وتهدد بقائها واستمراريتها، حيث وجدت المنظمة بإدارتها نفسها مرغمة على تطوير اساليبها ومناهجها وشحن كفاءاتها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الازمات المتعجزة بهدف تحقيق اهداف المنظمة.

لذلك فقد حظيت الموارد البشرية وخصوصا الكفاءات منها وادارة الازمات بأهمية كبيرة نظرا لكون الاولى تعتبر دليلا للمنظمات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عند الأفراد وبوصفها عنصرا اساسيا لعمل المنظمة، وكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها، وبذلك تؤدي الكفاءات دورا استراتيجيا للمنظمة بحيث تتخذ قراراتها أساسا اعتمادا على الكفاءات المتوفرة لديها، اما بخصوص ادارة الازمات فقد ازدادت اهميتها لكونها الادارة المسؤولة عن التدبير الاحتياطي المخطط له مسبقا وقدرة الاستجابة السريعة للمنظمات التي يجب ان تدعم من الكفاءات سواء كانت قيادية او ادارية و الكفاءات الاتصالية لتمكين المنظمة من اتخاذ قرار سريع على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة المنظمة ومن ثم السماح بالانتعاش وحماية سمعة المنظمة وبقائها، وبذلك فان ادارة الازمات ذات مكانة استراتيجية في المنظمة، لذلك وجب على المنظمات تحقيق التكامل والترابط بين اهداف كلا من الكفاءات وادارة الازمات لتتمكن من الحفاظ على بقائها واستمراريتها والحفاظ على سمعتها، ولهذا نجد أن المنظمة التي تعتمد في هيكلها التنظيمي على فرق خاصة وكفؤة تتمتع بمهارات ومعارف وقدرات في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المقاومة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغاير، والمؤسسات الجزائرية ليست في منعزل عن الإشكال السابق إذ تجد نفسها في خضم أزمة تنظيمية تتطلب منها اتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية مواردها البشرية وكيانها واستمراريتها وحتمية إدارة الإقليم الواقع تحت مسؤوليتها، وما تتطلبه هذه العملية من ضرورة الرفع من فعالية الكفاءات البشرية وتجنيدها استعدادا لمواجهة الازمات وفق مخطط تنظيمي واضح المعالم تساهم الكفاءات على مختلف مستوياتها في وضعه وتطبيقه للخروج من الازمة.

للاطلاع أكثر حول الموضوع ومعرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات في إدارة الأزمات فقد قمنا بتقسيم موضوع دراستنا إلى جانبين جانب نظري والأخر ميداني، ولقد اشتمل الجانب النظري على فصل تمحور حول خلفيات الدراسة واشتمل على تمهيد وإشكالية الدراسة، والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة اضافة الى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد قسم الفصل بدوره الى مبحثين حيث تضمن المبحث الاول لمدخل لدراسة الكفاءات واشتمل على تعريفات وأهمية الكفاءات وخصائصها وأنواعها وأبعادها وأخيرا طرق الحفاظ على الكفاءات ومؤشرات قياسه، اما المبحث الثاني فقد عنون بمدخل لإدارة الأزمات والذي يندرج تحته ثلاثة عناصر أولا تعريف الازمة بنيتها واشتمل على مراحل تطور الازمة وخصائص الازمة وأنواعها وأسبابها، أما العنصر الثاني فقد اشتمل على نشأة وتطور علم إدارة الأزمات وعناصر إدارتها وأهدافها ومراحل ومعوقات إدارتها والعنصر الثالث شمل العلاقة بين الكفاءات وادارة الازمات وأخيرا خلاصة للفصل.

### اولا: اشكالية البحث

وعلى ضوء ما سبق تظهر معالم اشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الكفاءات على إدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية نرتبها كالآتي:

- ما هو مفهوم الكفاءات ؟
- ما المقصود بإدارة الأزمات ؟
- ماهي علاقة الكفاءات بإدارة الأزمات ؟
- هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للكفاءات على ادارة الأزمات ؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

و لمعالجة الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية السابقة اعتمدنا على الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات في ادارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستشفى تريشين ابراهيم بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة الكفاءات في ادارة الأزمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.

وتتفرع من الفرضيات الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية: .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوظيف والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستشفى تريشين ابراهيم بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على ادارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستشفى تريشين ابراهيم بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتوظيف والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

أن لموضوعنا هذا سببين جعلنا نتطرق إليه

هناك أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.
- الرغبة في التخصص مستقبلا كـشخص.
- رغبتنا الشخصية في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع.

و هناك أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات نسبيًا التي جمعت متغيري الدراسة مع الكفاءات وإدارة الأزمات.
- تطابق الموضوع مع التخصص.
- معرفة ما إذا كان هناك دور للكفاءات في إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية.
- فشل إدارة الأزمات في بعض المؤسسات الجزائرية وعدم قدرتها في التعامل مع الأزمات.
- حداثة الموضوع النسبية.
- الموضوع قابل للتجديد والتجدد.

رابعًا: أهمية الدراسة

- دراسة العلاقة بين كفاءة المورد البشري وإدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن مصدر إدارة الأزمات والمتمثل في الكفاءات.
- الاهتمام بفعالية الكفاءات في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الجزائرية.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في خدمة المجتمع المحلي واعتبارها نقطة انطلاق للدراسات الأخرى.
- تكمن أهميتها في كونها مرجع مهم في هذا المجال في ظل غياب المراجع المتخصصة في هذا الموضوع.

خامسًا: أهداف الدراسة

- التعرف على الأزمات وإدارتها وإساليب التعامل معها في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز أهمية الكفاءات في تجاوز الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- تقييم واقع إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

سادسًا: حدود الدراسة:

لكل بحث حدود مكانية و زمنية وتمثلت حدود بحثي فيما يلي:

## مقدمة

- الحدود المكانية :قما دراسة مقارنة بين المؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار-مديرية حماية البيئة- بحاسي مسعود.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الحدود الزمنية التالية خلال شهري مارس و أبريل 2022

### سابعاً: منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و سرد مختلف المفاهيم و الحقائق المتعلقة بموضوع مساهمة الكفاءات في إدارة الأزمات ؛ إضافة إلى منهج دراسة الحالة والذي اعتمده في الجانب التطبيقي .

### ثامناً: مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع المعلومات وتتمثل هذه المصادر في الكتب وأطروحات الدكتوراه والمذكرات والمجلات والمقالات ، وكذلك قمنا بالإشراف على جمع بعض المعلومات عن طريق المقابلة وجها لوجه من اجل الحصول على اكبر كم من المعلومات.

### تاسعاً: صعوبات الدراسة:

في سبيل إتمام دراستنا واجهتنا مجموعة من الصعوبات وهي:

- كثرة انشغال الأطباء والمرضى في التكفل بالحالات المرضية خاصة في مصلحة الاستعجالات إضافة إلى انشغالات عمال المؤسسة البترولية.
- عدم تفاعل بعض الموظفين و لعل ذلك لعدم إدراكهم لجدوى الدراسة وأهميتها رغم كل التسهيلات التي قدمتها لنا المؤسسات محلّ الدراسة.

### عاشراً: تقسيمات الدراسة:

بغرض الاحاطة بجوانب الموضوع و الإجابة على تساؤل الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا كما يلي:

مقدمة عرضنا فيها سياق الدراسة وأهميتها وحدودها ومرجعيتها بعد طرح إشكاليات و فرضيات الدراسة؛

الفصل النظري و قد قسّمناه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول من خلال ثلاث مطالب يعرض كلّ منها الخلفية النظرية لأحد المتغيرين لنعقد في المطلب الثالث العلاقة النظرية بينهما؛

## مقدمة

---

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا بالدراسة و التي استفدنا منها في إنجاز هذه الدراسة لنقوم في نهاية البحث بعقد مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية

الفصل الثاني وهو عبارة عن فصل تطبيق قمنا خلاله بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع الحال في المؤسسات محل الدراسة عاقدين مقارنة بين المؤسسات و قد فصلنا من خلال البحث في عرض أدوات الدراسة و عرض النتائج وتحليلها لنهني الفصل باختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في المقدمة

خاتمة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث ثم مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مقترحات تقدمنا بها إلى المؤسسات محل الدراسة وبعض آفاق الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية والتطبيقية

للدراسة

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## المبحث الاول: الادبيات النظرية حول الدراسة (لمتغير الكفاءات ومتغير ادارة الازمات)

تعد الإدارة الناجحة التي تتصف بالكفاية والفاعلية من أهم الركائز الأساسية للمنظمات، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجهها للتوجيه الصحيح، ولكي تتمكن أي إدارة المحافظة على هذه الموارد، كان لا بد لها من حمايتها من المخاطر والأحداث التي قد تهددها وتؤدي بها إلى الوقوع في الأزمات، وذلك لمحاولة تلافي وقوع تلك الأزمات أو محاولة التخفيف من آثارها إذا وقعت، و في هذا الإطار يتناول هذا المبحث:

- مدخلا لدراسة الكفاءة، نتطرق فيه لتعريف الكفاءات وانواعها وابعاد الكفاءة وخصائصها، وفي الاخير طرق الحفاظ على الكفاءات ومؤشرات قياسها.
- مدخلا لدراسة الازمات وادارتها، وقد تضمن تعريفات لكل من الازمة وادارة الازمات، خصائص وانواع الازمة ومسبباتها، طرق واساليب ادارتها، متطلبات ومعوقات ادارة الازمات.

## المطلب الاول : مدخل الى الكفاءة

## الفرع الاول: مفهوم الكفاءات وبعض المصطلحات المرتبطة بها

## اولا: تعريف الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه لاختلاف مجالات تطبيقه، مما جعل الباحثون يختلفون في وضع تعريف محدد له، نظرا لأهميته في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".<sup>1</sup>

يعرفها مهدي حسن زويلف: الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات.

كما ينظر إليها، انها مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة، وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للرغبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ثابتي الحبيب ابن عبو الجبالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الاساسية لمؤسسات الالفية الثالثة"، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009م، ص97.

<sup>2</sup>مرباط عياش عزوز، "الكفاءة المهنية"، دار اقرأ للكتاب، ص 5.

وتعرف الكفاءة: "انها القدرة على اداء سلوك معين يربط بمهنة معينة ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات او الحركات أو الافعال أو الاقوال، تتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالا مباشرا بمجال معين تؤدي بمستوى معين من الاتقان يضمن تحقيق الاهداف بشكل فعال".<sup>1</sup>

كما يرى Claude ان الكفاءة هي مجموعة من السلوكيات منظمة ضمن التركيب العقلي هي أيضا منظمة ومستقرة نسبيا، وقابلة للتصرف عند الطلب.<sup>2</sup>

عرفها G.Boterf على أنها: القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن ان تكون فردية أو جماعية.<sup>3</sup>

ومن مجموع التعريفات السابقة نلاحظ ما يلي:

ركز التعريف الاول على ربط الكفاءة بالغاية من استخدامها بشكل عام دون التخصص في مضمون القدرات، كما يرى الباحث في التعريف الثاني ان الكفاءة هي ناتج الكمية المعطاة من المخرجات بأدنى مستوى من استهلاك المدخلات بمعنى ان الباحث يرى ان الكفاءة هي ابداع الفرد في عمله واعطاء ناتج علمي وعملي اكبر من الامكانيات العمل المتاحة، اما في التعريف الثالث فقد ارتبطت الكفاءة بمدى استجابة ومرونة المنظمة في تحقيق اهدافها، يبرز من خلال التعريف الرابع عنصران اساسيان هما الكفاءة والمهنة بحيث الكفاءة لا يمكن ملاحظتها وقياسها الا في سياق مهني أي اثناء اداء النشاط، وعليه فإننا نلاحظ وجود ارتباط وثيق بين الكفاءة والنشاط المهني (الاداء) وبين الفرد ووضعيته المهنية التي تحتل لب الكفاءة، كما ركز الباحثان في التعريفين الاخرين الى ان الكفاءة هي مجموع السلوكيات والقدرات الافراد العاملين دون ذكر لأهمية المعارف والمهارات والخبرات العاملين التي هي اساس الكفاءة.

وعلى ضوء ما قيل نستنتج ان الكفاءة هي مجموعة المعارف والمهارات العلمية الظاهرة منها والضمنية والعملية ومجموعة السلوكيات والقدرات التي يستخدمها العامل من اجل انجاز الاعمال بطريقة استثنائية تخدم اهداف المنظمة

<sup>1</sup> سعيد جاسم الاسدي واخرون، "التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم -المدير-المشرف)"، الطبعة 1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016م، ص78.

<sup>2</sup> Claude levy leboyer, " **La Gestion des compétences**, 2eme édition", édition d'organisations, paris, 2009, p21.

<sup>3</sup> Philippe Lorino, " **Méthodes et Pratiques de la Performance**", édition Organisation, Paris, 2000, p.85



الشكل رقم(01): مصادر الكفاءات



المصدر: بركاني صبرينة، دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأب البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر، 2015/2014م،

### ثانيا: بعض المصطلحات المرتبطة بالكفاءة

يرتبط مصطلح الكفاءة بعدة مصطلحات نذكر منها ما يلي:

#### 1. تقييم الكفاءات<sup>1</sup> :évaluation des compétences

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمنظمة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ

#### 2. تطوير الكفاءات :Développement des compétences

هو مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.<sup>2</sup>

#### 3. ادارة الكفاءات :gestion des compétences

<sup>1</sup>حسن بوزناق، "مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 10، العدد2، 2020، ص237.

<sup>2</sup>يونس قرواط، محمد صالح، حنان زالقي، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها -التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية-"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 4، العدد2، 2019، ص86.

عرفت إدارة الكفاءات البشرية بأنها عملية ديناميكية تتكون من مراحل متسلسلة ومتكاملة تتفاعل فيما بينها من أجل إنتاج معرفة تكتسب المنظمات من خلالها ميزات عديدة.<sup>1</sup>

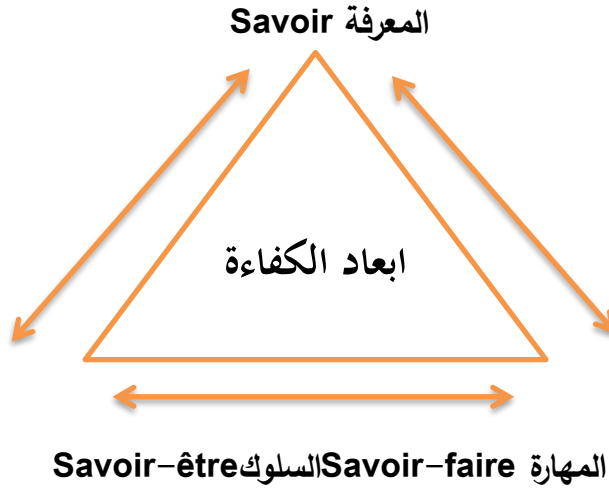
### الفرع الثاني: ابعاد ومستويات الكفاءة

#### اولاً: ابعاد الكفاءة dimensions de compétence

تعد الكفاءات البشرية توليفة من عدة ابعاد أساسية، وهي تعتبر متطلبات ضرورية لوجود هذه الكفاءات، واستطاع Durand. T جمع عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث ابعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1. المعرفة (Savoir): هي كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لأداء اعمالهم بإتقان، او لاتخاذ قرارات صائبة.<sup>2</sup>
2. المهارة (Savoir-faire): القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة في فعل أو عمل معين ليحقق نتائج متميزة في الأداء المطلوب أو المرغوب فيه.<sup>3</sup>
3. السلوك والاستعداد (Savoir-être): قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.<sup>4</sup>

#### الشكل رقم (02): مثلث الكفاءات



<sup>1</sup>فريد زكريا عبيد، نجية ضحاك، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط"، المجلة الجزائرية لاقتصادا لإدارة، جامعة محمد بن أحمدوهران 2، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2019، ص 140.

<sup>2</sup>صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، العراق، 2005، ص 12.

<sup>3</sup>بوجردة رشيدة، شتال مفيدة، "دور الكفاءات في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018 / 2019، ص 49.

<sup>4</sup>الحاج مداح عرابي، "الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة مداخله بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات المؤسسة" يومي 14/13 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2011، ص 5.

**Source :** Belchanami Wassila nadjat, **La GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise**, Mémoire de magister en management, école doctorale d'économies et de management, faculté des sciences économique des sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oron, Algérie, 2013–2014, p52.

### ثانيا: مستويات الكفاءة **niveaux de compétence**

تنقسم الكفاءة الى اربعة مستويات نرتبها كالآتي :

1. **البيانات Les Données:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي.<sup>1</sup>
2. **المعلومات Les informations:** مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى للجنس البشري ( مدخلات، معالجة، مخرجات)<sup>2</sup>.
3. **المعرفة La connaissances:** كل ما هو ضمنى تتوافر في أذهان وعقول الأفراد تعتمد على خبرات ومهارات وقدرات التفكيرية وما هو ظاهر يكمن في القواعد والاجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف.<sup>3</sup>
4. **الخبرة L'expérience:** معرفة أدائية أو معرفة خاصة تكتسب من خلال الممارسة أو عن طريق التجربة.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: اهمية الكفاءة وخصائص الكفاءة وانواعها

#### اولا: اهمية الكفاءة **Importance de compétence**

يمثل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسات، بدءا من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي وسنوضح ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup>بويحيوي ابراهيم، بن أحمد نوال، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد2، ص16.

<sup>3</sup>أحلام عباس، أمينة العايش، ميمونة مرابط، "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017/2018، ص3.

<sup>4</sup>بن صالح بسمة، "أراء المتكويين حول مدى تأثير الخبرة المهنية لإطارات مؤسسة سونلغاز كمكونين على فعالية التكوين دراسة ميدانية بوكالتى عين مليلة وعين فكرون"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2011 / 2012، ص23.

## الجدول رقم(01): اهمية الكفاءات

اهمية الكفاءات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.</li> <li>● تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد.</li> <li>● تحسين وضعية الافراد كالترقية بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.</li> <li>● ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.</li> </ul>	على المستوى الفردي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير.</li> <li>● علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.</li> <li>● اعتماد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.</li> </ul>	على مستوى الجماعة

على مستوى المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعتبر عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة.</li> <li>● تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أو جبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطاء العامل حرية أكبر من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.</li> </ul>
على مستوى إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين.</li> <li>● بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.</li> <li>● لابد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها، مثل الأجور والعطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني.</li> </ul>

**المصدر:** من اعداد الطلبة استنادا على المرجع مقدار أصيلة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ملحقه مغنية، الجزائر، 2016/2015، ص7، ص8، ص9، ص1.

## ثانيا: خصائص الكفاءة Caractéristiques de compétence

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص عددها J.Leplat فيم ايلي<sup>1</sup>:

1. **عملية موجّهة:** مرتبطة بوضعية معينة، وتطمح إلى تحقيق هدف معين، وهي ترتبط بوضعيّات العمل وتتغير بتغيره.
2. **عملية مهيكّلة:** فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج وأهداف واضحة ومحدّدة.
3. **مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما تظهر من خلال نتائجها وآثارها.
4. **مكتسبة:** من خلال التعلم، التكوين والخبرة.

## ثالثا: انواع الكفاءة types de compétences

## 1. الكفاءات الفردية Les compétences individuelles:

حسب C Déjoux. و هي تلك المرتكزة على الثلاثية "معرفة ، ممارسة ، سلوك" بينما نجد P Parlier.M&gilber. يقترح التعريف التالي : الكفاءات الفردية هي مجموع المعارف، قدرات عمل و سلوكيات مهيكّلة وفق هدف معين في وضعية معينة.<sup>2</sup>

وهناك من يرى أن الكفاءات الفردية هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. مما سبق يمكن القول إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني للإنجاز أهداف وبصورة فعالة.<sup>3</sup>

وللكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup>خذري توفيق، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة-"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2018/2019، ص11.

<sup>2</sup>سلامة امينة، الهواري جمال، الزين عبدالمجيد، "واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 21، العدد21، ديسمبر2016، ص5.

<sup>3</sup>براهيمي أسية، ثابت اول وسيلة، "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلالات من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"، مخبر LARMHO، جامعة تلمسان، ص5.

## الشكل رقم (03): تمثيل الكفاءات الفردية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، 'تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى'، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص53.

2. الكفاءات الجماعية **collectives Les compétences**: هي كل المعرفة التي تنبع من فريق العمل، والجمع بين الموارد الذاتية لكل عضو مع موارده الخارجية، وخلق مهارات جديدة ناتجة عن توليفات التازرية.<sup>1</sup>

تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة.<sup>2</sup>

3. الكفاءات التنظيمية **compétences organisationnelles**: وتسمى أيضا بالكفاءات الاستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Hernando Gil Tovar, "**La gestion de compétences comme stratégie pour la productivité : cas l'enjeu productif du secteur des passiflores du Département du Huila**", Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Docteur, École doctorale DEGEST Droit et Economie-Gestion et Sociétés et Territoires, Université du Maine, France, 2016, p129 .

<sup>2</sup>حسن بوزناق، مرج سبق ذكره، ص241.

<sup>3</sup>جبراهيمي أسية، ثابت اول وسيلة، نفس المرجع السابق، ص4.

هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: طرق الاحتفاظ بالكفاءات ومؤشرات قياس الكفاءة

#### اولا: طرق الاحتفاظ بالكفاءات

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات ممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائما أو لمن يغادر المنظمة لانهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي.

#### 1. تكوين الكفاءات:

##### 1.1. تعريف تكوين الكفاءات<sup>2</sup>:

عرفه مهدي حسن زويلف على انه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف التي يحتاج اليها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والادارة.

#### 2.1. فوائد التكوين:

للتكوين فوائد كبيرة، حيث يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والخاصة، لذا ففوائده تتجلى في ما يلي:

- **زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي<sup>3</sup>:** تطوير مهارة الفرد ينعكس على حجم الإنتاج كما وكيفا وبالتالي الزيادة في الإنتاجية الكلية.
- **تخفيض حوادث العمل:** إن التكوين يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد والآلات، الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث وبالتالي خفض التكاليف.
- **إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة<sup>4</sup>:** وسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل.

<sup>1</sup>محمد الامين سلامي، "تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 11، العدد 3، ص 174.

<sup>2</sup>حسين فنيش، "دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وافاقه"، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2017، ص 20.

<sup>3</sup>جغري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008م، ص 42.

<sup>4</sup>الملك محمد الامين، "دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة الرقابة المالية لولاية بسكرة W CF Biskra"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2020م، ص 10.



- ضمان استمرارية المؤسسة: إن التكوين يعمل على الاستمرار داخل المؤسسة فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر.
  - تقليل الحاجة إلى الإشراف<sup>1</sup>: العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله ويستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه.
  - تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائناتها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة.
2. تدريب وتطوير الكفاءات **Entraînement et développement des compétences**:

### 1.2. تعريف التدريب:

عرفته لجنة خدمات القوة البشرية انه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه او المعرفة او السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق اداء فعال في نشاط واحد او مجموعة من الانشطة، وذلك بهدف تطوير القدرات العاملين في المنظمة، وتلبية احتياجاتهم حاضرا مستقبلا.<sup>2</sup>

### 2.2. انواع التدريب<sup>3</sup>:

- **التدريب الفردي**: هو التدريب الذي يستهدف افراد معينين.
- **التدريب الجماعي**: هو التدريب الذي يستهدف مجموعة معينة من الافراد.
- **التدريب الداخلي**: يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية داخل المنظمة.
- **التدريب الخارجي**: تلجا المنظمة لتهيئة ظروف عمل خارج موقع العمل مشابه تماما لظروف العمل داخلها.

### 3.2. فوائد التدريب<sup>4</sup>:

- يعد التدريب الفعال استثمارا حقيقيا في الموارد البشرية، ويحقق عوائد مادية ومالية كثيرة للمنظمة وللعامل، ومن هذه الفوائد ما يلي:
- مساعدة العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية بالمنظمة، وتسهيل عملية الاتصالات بينهم.
- تحسين مستوى أرباح العاملين، رفع مستوى المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في المنظمة.
- تخفيض نسبة الحوادث والإصابات في العمل.
- تعزيز الروح معنوية العاملين.

<sup>1</sup>بشعبان سميرة، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية -ولاية قالمه-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر، 2018/2019م، ص25.

<sup>2</sup>باري كثنوي، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001م، ص118. (بتصرف)

<sup>3</sup>رضوان محمود عبد الفتاح، "الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013م، ص52، ص53.

<sup>4</sup>محمد إبراهيم محمد، "برنامج تدريب العاملين وأثره في تطبيق متطلبات الصيانة المنتجة الشاملة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 15، العدد 48، 2019م، ص241.

الجدول رقم(02): التدريب على اساس الكفاءات

ISD إعادة ابتكار نموذج	التدريب لبناء الكفاءات الفردية	بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل
<p>يبدأ بتحليل مشاكل الأداء بهدف تحليل الأسباب الفعلية للمشكلة. فحص المتطلبات التنظيمية، متطلبات العمل.</p> <p>تحليل الاحتياجات التدريبية وكتابة الأهداف التعليمية.</p> <p>اتخاذ القرار بشأن أسلوب التدريب.</p> <p>القيام بإعداد تقييم تكويني يهدف إلى الاختبار الأولي للتدريب قبل تقديمه.</p> <p>إطلاق البرنامج إلى كافة أعضاء المجموعة المستهدفة.</p> <p>التقييم</p>	<p>في هذا المنهج تنتقل مسؤولية التدريب من على عاتق المنظمة لتقع على عاتق الفرد، وبالرغم من أن المنظمة تبقى مسؤولة عن توضيح الكفاءات المطلوبة للأداء الناجح لفئة وظيفية أو دائرة أو قطاع محدد، فإنه يتوقع أيضا من الأفراد أن يكونوا مسؤولين أكثر عن بناء جدارتهم.</p>	<p>عندما تكون الفرق هي محور الاهتمام، فإنه يكون منطقيا التفكير من منطق نماذج الكفاءات للفرق بدل التفكير بها على أساس الوظيفة أو الدائرة أو دور العمل، أو الكفاءة الوظيفية. إذ يعمل كل فرد ضمن فريق، ويجب أن يساهم أعضاء هذا الفريق في القدرة الجماعية على انجاز متطلبات العمل أو تجاوزها،</p>

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المرجع(براهيمي آسية، ثابت اول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 09، 2017، ص108).

### 3. تحفيز الكفاءات: compétences motivantes:

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته.<sup>1</sup>

#### 3.3. تعريف التحفيز:

هو مجموعة المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تعمل المنظمة على ادارتها للتأثير في سلوكيات العاملين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق اهدافهم المرحلية والعامية، من خلال تحقيق رغباتهم واشباع احتياجاتهم للوصول الى مستوى من الاستقرار، الرضا وجودة الاداء.<sup>2</sup>

#### 4.3. أنواع التحفيز الكفاءات:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحضور على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

#### A. التحفيز المادي: وهي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين، إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل

دفعات شهرية، وهي تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخلا إضافيا، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده<sup>3</sup>، وتكون على أشكال مختلفة منها<sup>4</sup>:

- الاجور: كل ما يتقاضاه الفرد لقاء العمل ويتيح للفرد تحقيق حاجاته الأساسية والأولية.
- العلاوات: ما يزداد على مرتبه الأصلي كل مدة معينة تمضي في العمل
- المكافآت المالية: تمنح للموظف بغرض تشجيعه على زيادة الإنتاجية وتحسين أدائه.

<sup>1</sup>براهيمي آسية، ثابت اول وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup>شيوخ عسري، يعقوب محمد، "دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد09، العدد03، 2021م، ص495.

<sup>3</sup>زاهية توام، لطيفة كلاخي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية عن عمال شركة سونلغاز تيارت"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد24، العدد01، 2021م، ص649.

<sup>4</sup>حسن صالح القضاة، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان"، مجلة الباحث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 17، 2017، ص420.

**B. التحفيز المعنوي:** يقصد به تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل،

بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد العامل، كونه إنسان له أحاسيس وتطلعات

اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة<sup>1</sup>، أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي<sup>2</sup>:

- **الترقية:** انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والترتبة والمسؤوليات.
- **التدريب والتكوين:** استعادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاص والاحتياج.
- **المسار الوظيفي:** القيام بمتابعة الموظف عند دخوله حتى الخروج للتقاعد.
- **الأمان والاستقرار الوظيفي** وهذا من خلال توفير المؤسسة للأمن وسلامة الموظفين.

#### 4. تحسين المناخ التنظيمي:

### 1.4. تعريف المناخ التنظيمي<sup>3</sup> Climat organisationnel:

يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائياً انه: المناخ الذي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير

إلى الظروف الداخلية والخارجية كافة، التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في

سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى

أدائه وتهيئ الفرصة للعاملين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

### 2.4. انواع المناخ التنظيمي:

• **المناخ المفتوح<sup>4</sup>:** ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي

بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

• **المناخ الاستقلالي:** يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا

النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

• **المناخ الموجه<sup>5</sup>:** يعرف بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب الحاجات الاجتماعية، وهذا ما يؤثر

نوعاً ما على درجة ارتفاع الروح المعنوية، وبالتالي ظهور بعض المعوقات في العمل بالرغم من أن كل

أعضاء المنظمة يعملون بجد.

<sup>1</sup> عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 2021، 01م، ص 879.

<sup>2</sup> بلعبو بختة، "أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم **Sucre Ram**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2014 / 2015م، ص 74.

<sup>3</sup> أسامة عبد الفتاح محمد، "تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية"، مجلة الإدارة التربوية، جامعة كفر الشيخ، مصر، العدد 20، 2018م، ص 252.

<sup>4</sup> محمود عبدالرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006م، ص 29.

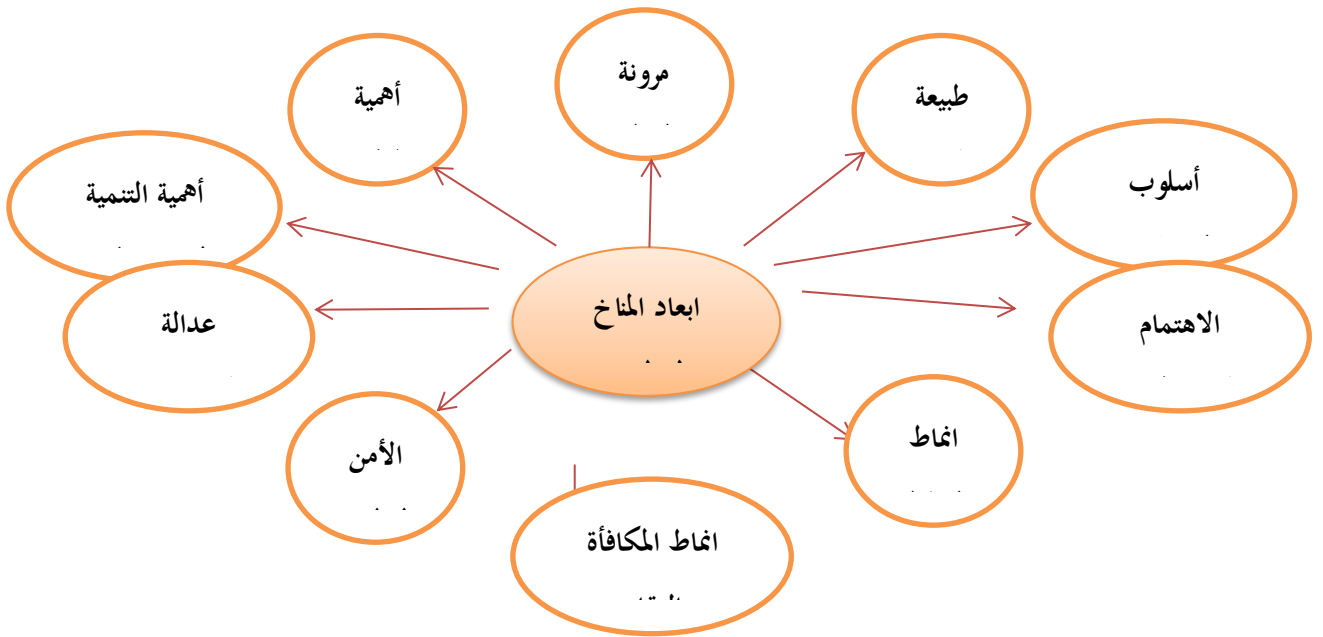
<sup>5</sup> شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009م، ص 40.

- **المناخ العائلي<sup>1</sup>**: هو المناخ الذي يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة وانجاز العمل، كما تسود روح معنوية متوسطة بين العمال نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي، لكون القائد لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة مما يؤدي إلى ظهور قيادات متعددة.

### 3.4. ابعاد المناخ التنظيمي:

أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): ابعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: مؤشرات قياس الكفاءة

### 1. المؤشرات المباشرة:

وهي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>شافية غلب، "أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد32، 2009م، ص128.  
<sup>2</sup>مخلوف كلثوم، "اشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2014/ 2015م، ص44.

- المقاييس الكلية للكفاءات مثل الربح الصافي.
  - المقاييس الجزئية للكفاءات مثل قسم المبيعات وهذا بقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
  - المقاييس النوعية للكفاءة كتحسين جودة مخرجات المؤسسة معاً لأخذ بعين الاعتبار أن المواد المستخدمة ذاتها.
- إلا أن هذه المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.

## 2. المؤشرات غير مباشرة<sup>1</sup>:

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة "المخرجات والمدخلات، وعدم دقة قياس الكفاءة هذا ما يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض الحالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد.

### المطلب الثاني: مدخل للآزمة وإدارة الآزمات

الهدف من هذا المطلب تقديم رؤية نظرية عن إدارة الآزمة وما يرتبط بها من برامج تخطيطية وفق نماذج إدارية فعالة، ويشتمل على ما يلي:

### الفرع الاول: مدخل للآزمة وإدارة الآزمات اولاً: تعريف الآزمة

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الآزمة وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد وهو الآزمة وما أثارها على سير العمل في المنظمة التي تتعرض لها.

### اولاً: تعريف الآزمة

#### 1. الآزمة من الناحية التاريخية:

كلمة الآزمة تضرب جذورها بعمق في علم الطب الإغريقي القديم حيث كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، ذلك أن المؤشرات المعتادة للآزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب وضغط الدم والتنفس.<sup>2</sup>

#### 2. تعريف الآزمة اصطلاحاً:

يشق مصطلح الآزمة معناه من طبيعة المنظمة، وطبيعة الافراد، وطبيعة البيئة التي تتعلق بها الآزمة، ومطلع الآزمة مشتق من كلمة اليونانية (krisis) والتي تعني لحظة القرار (.)

<sup>1</sup>حسن بوزناق، "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2019/2020م، ص15.

<sup>2</sup>بغدادى فيصل، "دور القيادة في إدارة الآزمات في المنظمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحوكمة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2014م، ص41.

ويمكن تعريفها بانها: موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر اهمها تصاعد شدة الموقف.<sup>1</sup> هي ايضا: خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

وتعرف ايضا بانها: نقطة تحول ليس بالضرورة ان تتصف بالسوء، ولكن تحمل درجات من المخاطرة. وتعرف انها: ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوئها احداث المستقبل التي تؤدي تغيير كبير.<sup>2</sup>

يجب تفسير الأزمة بالمعنى العام على أنها نقطة في مسار الأحداث، متبوعا بالتغيير حدوث هذا غالبا ما تكون اللحظة مصحوبة بموقف صعب يمنع سير العمل بشكل طبيعي للشركة ويهدد وجودها وبقائها، والتسامح مع الأزمة يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة وعدم القدرة على أداء الوظائف والأهداف الأساسية وعادة ما يترتب عليها زيادات التكلفة النسبية.<sup>3</sup>

3. تعريف الأزمة من الناحية الاقتصادية: هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي.

4. تعريف الازمة من الناحية الإدارية: هي موقف يواجه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها.<sup>4</sup>

ومن مجموع التعريفات السابقة نلاحظ ما يلي:

ركز الباحث في التعريف الاول على وصف الازمة بانها مجرد تنبيه وانذار اولي لوقوع حدث سيء واشتداد حدة الموقف، وركز الباحث في التعريف الثاني على نتائج الازمة والاثار السلبية لها وخصوصا المادية ووصفها انها تهديد للمنظمة واهدافها وينظر للازمة على انها عملية تتطلب تغييرا في النظام مع وجود قصور في جوانب جوهرية اخرى للازمة، اما في التعريف الثالث فقد رأى الباحث عكس ما قيل في التعريف السابق ووصف الازمة انها نقطة انتقال وتغيير لا تتصف بالسوء في كل الاوقات ولكنها تحمل درجة من الخطورة، ويصف الباحث في التعريف الرابع الازمة انها مرحلة انتقالية غير مستقرة يتحدد من خلالها المعالم المستقبلية للمنظمة، كما ركز التعريف الاقتصادي للازمة على ان الحدث الذي يشكل الازمة قد يؤدي الى تأثير سلبي على المنظمة ومسار انتاجها، اما

<sup>1</sup>سلوى حامد الملا، "دور القيادة في ادارة الازمة"، سلسلة كتاب الامة، ادارة البحوث والدراسات الاسلامية، الدوحة، قطر، العدد 166، 1436هـ، السنة الخامسة والثلاثون، ص 43.

<sup>2</sup>مبارك علوي محمد لزنم، "ادارة الازمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية"، الطبعة 1، 2020م، ص17.

<sup>3</sup>Jasińska J, Hab, **Manager Skills in Crisis Management - Theoretical Approach**, Journal of Hotel and Business Management, Royaume-Uni, Vol 8, Iss 1, 2019, p1.

<sup>4</sup>خالدي سعاد، "دور العلاقات العامة في ادارة الازمات في العالم أزمة الربيع العربي أنموذجاً"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، الجزائر، 2017، ص9.

التعريف من الناحية الادارية فقد سلط الضوء على القيادات في المنظمة ومدى قدرتهم على تخطي الأزمة بما انهم اصحاب القرار فيها.

وعلى ضوء ما قيل نستنتج ان الازمة هي حالة من عدم الاستقرار المفاجئة، قد تتجم عن مجموعة تراكمات سلبية اغفلتها المنظمة، وقد تكون بسبب ظروف طبيعية خارجة عن ارادتها، يقترن وجودها بتهديد تختلف درجة خطورته على حسب الموقف، وضرر يؤثر او قد يؤثر على موارد المنظمة بأنواعها سواء مادية او بشرية او مالية في الحاضر او المستقبل ، مما يعيق نشاطها ويهدد بيئتها الخارجية، وهذا ما يتطلب وجود كفاءات مؤهلة لإدارة هذه الازمة والحد من تفاقمها.

### ثانيا: بعض المصطلحات المرتبطة بالأزمة

يخلط البعض احيانا بين مصطلح الازمة وبعض المفاهيم الاخرى ذات الصلة بمصطلح الازمة، ونعرض هذه المفاهيم على النحو الاتي:

- **المشكلة<sup>1</sup>**: يقصد بها الفرق او الفجوة بين ما يجب ان يكون وما هو كائن او بين المستهدف والواقع.
- **الظاهرة**: هي مشكلة متكررة بين مجموعة من الناس نتيجة عدم حلها واتخاذ القرار بشأنها، وقد تصبح الظاهرة ازمة لتفاقمها وتقاسي القادة في مواقعهم عن حلها.
- **الصراع<sup>2</sup>**: يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة تهدف لتحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.
- **الحادث**: شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد تتجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه. □
- **الكارثة<sup>3</sup>**: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.
- **الخطر<sup>4</sup>**: هو أي ظاهرة، مادة أو حالة لديها القدرة على إلحاق الضرر بالبنية التحتية والخدمات والناس والممتلكات والبيئة والمخاطر هي عبارة عن مزيج بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

<sup>1</sup>محمد احمد الطيب هيكل، "مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006م، ص21.  
<sup>2</sup>محمد براق، مريزق عدمان، "دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد9، جوان 2012م، ص23.  
<sup>3</sup>محمد بو لقصاع، "منهج القرآن الكريم في إدارة مختلف الازمات دراسة موضوعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإسلامية، تخصص التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015م، ص23.



## ثالثا: مراحل تطور الازمة وخصائصها

يصنف تطور الازمة إلى لآتي:

(1) **مرحلة ميلاد الازمة** : تبدأ على شكل إحساس مبهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والاتجاه والحجم، غالبا لا تنشأ من فراغ وانما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها، وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار تنفيس الازمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها للتصادم<sup>1</sup>.

(2) **مرحلة نمو الازمة**: تنمو الازمة في حالة حدوث سوء لفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الاولى حيث تتطور النتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الازمة وتفاعلت معها، وفي هذه المرحلة يتزايد الاحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي سببتها<sup>2</sup>.

(3) **مرحلة النضج**: يدفع الازمة في هذه المرحلة عدم كفاءة الادارة وجهلها وتخلفها، فتزداد عوامل تقاومها التي تدمرها بالقوة المؤثرة، الازمة لبلوغها اقصى درجاتها شدة وعنفا، وما يجعل السيطرة عليها امرا مستحيلا الا من خلال مصادمتها صداما عنيفا، قد ينتهي الى تدمير الكيان او المشروع الذي نشأت فيه<sup>3</sup>.

(4) **مرحلة انحسار وتقلص الازمة**: تبدأ الازمة في الانحسار والتقلص نتيجة مجابتهها والاصطدام معها وفق خطط مدروسة تستمر في التعامل معها حتى تصلبها إلى المرحلة الموالية.

(5) **مرحلة اختفاء الازمة**: تتلاشى الازمة في هذه المرحلة وتخفي عن السطح ويختفي ذكرها غير أن وجودها يبقى

كسابقة تاريخية يمكن الاستفادة منها في المستقبل<sup>4</sup>.

## الفرع الثاني: خصائص واسباب الازمة وانواعها

## اولا: خصائص الازمة

من خلال العرض المبسط الذي ورد سابقا في التعريفات فإننا يمكن تمييز خصائص معينة للازمة أهمها<sup>5</sup>:

- التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.
- عنصر المفاجأة الذي تحدثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد.
- إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة .

<sup>1</sup>قواسم بن عيسى، "اتصال المخاطر وهناته الاستراتيجية في إدارة الكوارث"، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 7، 2020م، ص17.

<sup>2</sup>امينة قهواجي، "دور القيادة الادارية في ادارة الازمات"، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد 1، 2015م، ص304.

<sup>3</sup>سخري محمد، "استراتيجية صناعة وادارة الازمات"، المعهد التخصصي للدراسات، 2016م، ص9.

<sup>4</sup>هيبه غربي، "منهجية إدارة الازمات والكوارث في إيران"، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، برلين، ألمانيا، العدد8، 2020م، ص92.

<sup>5</sup>حامد عبد حمد الدليمي، "إدارة الازمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق"، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه، تخصص إدارة المشاريع في الازمات، Université St. Clemens، العراق، 2008 / 2007، ص69.

- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها<sup>1</sup>.
- اهمية اتخاذ القرار السريع الحاسم والمبدع.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والبشك والارتباك والخوف وفقدان السيطرة.<sup>2</sup>

## ثانيا: اسباب الازمة

- يوجد العديد من الأسباب التي تؤدي الى تحقيق استجابة عاجلة وصحيحة للأزمات، من هذه أسباب ما يلي:
- سوء الفهم والادراك<sup>3</sup>: يمثل هذا السبب الخطأ في استقبال وفهم واستيعاب المعلومات المتوافرة عن الأزمة وذلك لقلتها أو لتداخلها.
  - سوء التقدير والتقييم: يتكون هذا السبب نتيجة أما بالاستخفاف في المعلومات وإعطاء المعلومات قيمة مبالغ فيها، نتيجة الافراط بالثقة الزائدة بالنفس.
  - المعلومات الخاطئة<sup>4</sup>: عادة ما تكون المعلومات بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج خاطئ والتقييم غير صحيح وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك بها نوع من المعارضة وبالتالي تؤدي إلى تصادم .
  - الشائعات: تنتشر بسرعة بالغة خاصة أثناء الأزمات وأحيانا ما تكون النتائج مدمرة وهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصدرها وتنشأ الشائعات عنها يتعذر الوصول إلى المعلومات الكافية الموثوق فيها.
  - الأخطاء البشرية: وه يتعني اخطأ تعود لانعدام القدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة، وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية: انعدام التدريب، قلة الخبرة في نوعها وسنواتها، تدهور صحي والإرهاق، الإهمال، عدم التركيز في العمل.<sup>5</sup>
  - الإدارة العشوائية: وهو ليس مسبب وباعث للأزمات فقط بل مدمر للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته و قدرته ومن أمثله سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنظمة وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص69.

<sup>2</sup> عبد الله جوزة، "نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة. الأزمات التنظيمية أنموذجاً"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد11، عدد1، 2020م، ص15.

<sup>3</sup> صلاح علي جديان الرشدي، "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية"، قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018/2019م، ص31.

<sup>4</sup> قابل فتيحة، بشيري خديجة، "إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016/2017م، ص16.

<sup>5</sup> كراز كريمة، عكاش ليلي، "الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016/2015م، ص66.

<sup>6</sup> عطاء الله فاطمة، "المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد9، 2017، ص71.

- لوجود لعملية الاستشراف: إن عملية الاستشراف تساعد المنظمة على توقع الأزمات والعمل على الوقاية لتجنبها، وفي حالة عدم وجودها فإن حدوث الأزمات أمر وارد لامحالة، حتى أنه لا يمكن توقع الخسائر والأضرار التي ستلحقها الأزمات وكيف ستؤثر على الكيان التنظيمي والهيكلي البشري.

### ثالثا: انواع الازمات

يمكن حصر الأزمات في ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:

1. الأزمات الفورية **Crises immédiates**: إذ تحصل دون سابق إنذار أو بتحذير قليل، لذلك لا تكون المنظمة قادرة على التخطيط للأزمة قبل وقوعها.
2. الأزمات التصاعدية **Crises émergentes**: وهذا النوع يتطور ببطء، ويمكن إيقافه أو الحد منه عن طريق استخدام بعض الإجراءات التنظيمية.
3. الأزمات المستديمة **Crises soutenues**: ويستمر هذا النوع لأسابيع أو أشهر أو حتى سنوات.

### الفرع الثالث: اليات التعامل مع الازمة

اولا: مفهوم ادارة الازمات واهدافها

#### 1. تعريف ادارة الازمات وابعادها:

##### 1.1 مفهوم وتعريف ادارة الازمات:

عرف (Cigliotti & Jason, 1991) إدارة الأزمات بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.<sup>2</sup>

إدارة الأزمات هي مجال محدد للإدارة، والذي يتعامل مع مجموعة محددة من الأساليب والطرق التي تستخدمها الإدارة لمعالجة وظائف معينة للموضوع في ظروف الآثار السلبية الناجمة عن نوع معين من الأحداث غير العادية. تعتبر الإدارة إدارة بمشاركة قوية من العامل البشري.<sup>3</sup>

ان ادارة الازمة بمعنى اخر هي: معرفة تحديد المشكلة او الازمات الممكنة الحصول واستتباط الحلول الملائمة لها مع المحافظة على الهدوء خلال العاصفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>خالد ليتيم، عيسى نجيمي، "البقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018م، ص13.

<sup>2</sup>ممنوح رفاعي، ماجدة جبريل، نفس المرجع السابق، ص30.

<sup>3</sup>Marek Tomastika, Jan Strohandlb, Petr Cechc", **Managerial competency of crisis managers**", Social and Behavioral Science, p2015, 3965.

<sup>4</sup>علي عبد السلام، "فعاليات ادارة الازمات والكوارث"، مكتبة زهراء الشرق للنشر، مصر، الطبعة 1، 2015م، ص108.

عرفها البعض من الدارسين بأنها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حصولها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية.<sup>1</sup>

يعرفها قدرى علي عبد المجيد عبارة عن وحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة.<sup>2</sup>

ويعرفها حازم فراونة بأنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتقهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزائها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها وأن هذا النشاط الهادي ينفصل بوظيفتين هما الإدراك والتحكم.<sup>3</sup>

ومما سبق نستنتج ان:

ادارة الازمات ماهي الا مجموعة من العمليات الادارية المستمرة التي تترصد وتستنشر الاشارات الضعيفة (اليقظة)، على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل التنبؤ بالأزمات المحتملة الحدوث، وذلك من اجل توفير الامكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة لمنع او كبح جماح الازمات، بأكبر قدر من الكفاءة واقل قدر ممكن من الاضرار التي قد تلحق بالمنظمة والموظفين.

وعلى ضوء التعريفات نستخلص مجموعة من خصائص ادارة الازمات التالية:<sup>4</sup>

- فن السيطرة على المخاطر من خلال رفع كفاءة وقدرة النظام على صنع القرار.
- عملية اعداد وتقدير منظم ومنتظم للمشكلات الداخلية او الخارجية التي تهدد استمرارية المنظمة والفرد.
- القدرة على التنبؤ بالمخاطر المختلفة واعداد الخطط لمواجهتها وتقليل خسائرها ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية.

## 2. اهداف ادرة الازمات :

تتمثل اهداف إدارة الأزمة فيما يلي:

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد.
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها، وتوفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.<sup>5</sup>
- تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها والتقليل من أضرارها.<sup>6</sup>
- حماية حياة الإنسان، سلامة الأفراد والبيئة.

<sup>1</sup>براهيم داود، طعيبة أحمد، "مداخلة حول: اسهامات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث المؤتمر السعودي الدولي الاول لإدارة الأزمات والكوارث"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2015م، ص92.

<sup>2</sup>عثمانية علي، "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الإدارة الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، جامعة مسيلة، الجزائر، المجلد12، العدد2، 2021م، ص183.

<sup>3</sup>سعد عثمان احمد الميلاوي، " القيادة التحولية ومساهمتها في تفعيل مراحل ادارة الازمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد4، العدد2، 2020م، ص99.

<sup>4</sup>عبد الله جوزة، مرجع سبق ذكره، ص15، ص16.(بتصرف)

<sup>5</sup>حسين عبدالقادر، "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد5، جوان 2016م، ص216.

<sup>6</sup>بوجرادة رشيدة، شتال مفيدة، مرجع سبق ذكره، ص61.

- الحد من الضرر وتجنبه، تقليل الخسائر الاقتصادية، وتجنب تلف صورة المنظمة، وحماية العمليات التجارية(الدرجة)<sup>1</sup>.

ثانيا: مراحل واساليب ادارة الازمات

### 1. مراحل ادارة الازمات:

تمر ادارة الازمات بأربعة مراحل نوجزها كالتالي:

- **اكتشاف اشارات الانذار المبكر:** ترسل الازمة قبل حدوثها بوقت طويل اشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية وبصورة دائمة، وكلما كان مستوى الوعي بالإشارات التحذيرية عالية كان منع الازمة وادارتها جيدا عاليا والعكس صحيح<sup>2</sup>،
- **الاستعداد والوقاية:** يجب ان يتوافر لدى المنظمة الاستعدادات والاساليب الكافية للوقاية من الازمات، وذلك ما يؤكد على اهمية اشارات الانذار المبكر، والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمنظمة<sup>3</sup>.
- **احتواء الأضرار والحد منها:** تتلخص هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب فعل شيء لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص<sup>4</sup>.
- **استعادة النشاط:** حيث تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة أي وجوب التركيز على العمل من طرف إدارة الأزمة على استعادة المنظمة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية<sup>5</sup>.
- **التعلم وتقييم النتائج:** تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها<sup>6</sup>.

وقد قسم (جاد الرب، 2010) مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل رئيسية وهي<sup>7</sup>:

<sup>1</sup>Livre blanc Gestion des crises: Organiser le chaos avec succès, Controllit AG Business continuity management, Hamburg, Allemagne, Juin 2020, p6.

<sup>2</sup>الهام ماضي، عبد القادر برطال، "كيفية الاستفادة من ادارة الازمة في مواجهة الازمات نموذج ازمة كوفيد 19 كورونا"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة عمار التليجي الاغواط، الجزائر، المجلد 3، العدد6، 2020م، ص57.(بتصرف)

<sup>3</sup>حسين عبد القادر، المرجع نفسه، ص 218.(بتصرف)

<sup>4</sup>شوقي بوشارب، "اتصال الازمة ودورها في ادارة الازمات مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي انموذجا"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص 45.

<sup>5</sup>أوليدي مريم، "استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي واداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019 م، ص 16.

<sup>6</sup>تاجي ليتيم، ليلي بوطغان، "دور القيادة في ادارة الازمات"، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، جامعة 20 اوت 145 سكيكدة، الجزائر، المجلد9، العدد18، 2019م، ص128.

<sup>7</sup>مازن الشباكي، يوسف ابو امونا، وائل بداح، "أثر التوجهات الاستراتيجية على ادارة الازمات دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع يومي 5-6 نوفمبر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2016م، ص16.

- مرحلة ما قبل الأزمة: ترتبط وتهتم بمنع الأزمة والاستعداد لها.
- مرحلة الاستجابة: يعني قيام الإدارة فعليا بالاستجابة للأزمة والتعامل معها.
- مرحلة ما بعد الأزمة: يعني النظر إلى طرق ووسائل تحسين الاستعداد للأزمات المقبلة وتسجيل تدفق المعلومات أي التعلم التنظيمي الذي حدث أثناء الأزمة والاستفادة منها مستقبلا.

## 2. اساليب ادارة الازمات:

### 2.1 الاساليب التقليدية:

- تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور وأثبتت نجاحات كبيرة، وهذه الأساليب هي:
- تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسئول أو متخذ القرار الإداري أنها توجد أي أزمات وان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال.
- كبت الأزمة: وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولا بأول على ما يمكن أن يشكل محور امن محاور التجديد.<sup>1</sup>
- تنفيس الأزمة: ويكون تنفيس الأزمة من خلال الدراسة والتحليل الواسع لكل قوى الضعف، خصوصا بالأزمة ومعرفة كل علاقات الأطراف مع بعضهم البعض.
- طريقة تفرغ الأزمة: وتكون عن طريق التخلص من قوة تيار الأزمة وشدته، حيث يتم معرفة كل المسارات البديلة التي يمكن أن تتسرب لها قوة الدفع للأزمة، وبالتالي تفقد عناصر الخطر ويكون تيار الأزمة الرئيسي متفرع لتيارات فرعية جانبية.<sup>2</sup>
- تكوين لجان لدراسة الأزمة: تعتمد عليها المؤسسة عندما لا تتوفر على المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- عزل قوى الأزمة: وتشير إلى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الازموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم.<sup>3</sup>
- إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمنها التيار الازموي وتصفيتها بعنف بالغ، وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم .

<sup>1</sup>زينات موسى مسك، "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011م، ص46.

<sup>2</sup>ولاء عضيبات، "الاساليب التقليدية للتعامل مع الازمة"، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/29، على الساعة: 22:00، رابض الموقع:

<https://e3arabi.com>.

<sup>3</sup>امال قاسيمي، "الاتصال ودوره في ادارة الازمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية"، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، بن عكنون، الجزائر، المجلد17، العدد2، 2019م، ص3.

## 2.2 الاساليب غير التقليدية:

- الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وكنيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل:
  - **طريقة فرق العمل:** تعتبر من اكثر الطرق استخداما حاليا، وتتطلب وجود كوادر متخصصة في كل مجال، من اجل تحديد التصرف الازم لمواجهة الازمة والقضاء عليها.
  - **طريقة الاحتياطي التعبوي:** أي تحديد نقاط الضعف في الازمة الواقعة ومصدر نشأتها، ومن ثم تشكيل احتياطي تعبوي وقائي يمكن استعماله عند حدوث ازمات اخرى جديدة(تستخدم هذه الطريقة لتفادي الحصول على ازمات في المواد الخام وغيرها).<sup>1</sup>
  - **اسلوب المشاركة الديمقراطية:** يستخدم هذا الاسلوب في حال كان محور الازمة عنصر بشري، وفي الوقت ذاته يمتلك القائد حب العاملين له، واقناعهم به، ومن ثم يطلب منهم مشاركة الراي في التعامل مع الازمة التي تواجه المنظمة.
  - **اسلوب تصعيد الازمة:** يستخدم عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة، بحيث يتم تصعيد الازمة بشكل او باخر الى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك ويتجه كل فريق الى اتجاه اخر.<sup>2</sup>
  - **اسلوب اختواء الازمة:** قوامه حصار الازمة في نطاق محدود، واستيعاب الضغط المولد لها، وافقائها قوتها.
  - **اسلوب تفتيت الازمة:** افضل الاساليب للتعامل مع الازمات الضخمة، التي تنذر بأخطار عديدة، ويعتمد هذا الاسلوب على معرفة القوى المسببة للازمة، وتحديد مصالحها المتعارضة، ومنافعها المحتملة، وتحالفاتها القائمة وثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الازمة الاساسية الى محدودة الحجم، وتفقدتها ضغطها.<sup>3</sup>
  - **اسلوب تفرغ الازمة:** تعتبر من انجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمة، حيث تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفرغ الازمة من مضمونها، اذ لا يمكن ان تتغلغل في المنظمة وتؤدي الى احداث تأثيرات جوهرية اذا لم يكن هنالك اتفاق بين قوى الازمة على مضمون الازمة، وذلك ومن خلال عقد تحالفات مؤقتة مع قوى الازمة، تكليف اشخاص موالين للإدارة بقيادة الازمة، الاعتراف الجزئي بالأزمة من قبل المنظمة.<sup>4</sup>
  - **اسلوب تدمير الازمة ذاتيا:** وهي من اصعب الطرق للتعامل مع الازمات ويطلق عليها المواجهة العنيفة، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وعدم وجود البديل وهذا مكن خطورتها، ويتم التعامل مع

<sup>1</sup>سلطان بن سعد محمد الختلان، "جودة ادارة العلاقات العامة في مواجهة الازمات دراسة ميدانية"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2018م، ص36.

<sup>2</sup>ليلي بوطغان، لياس شرفة، "ادارة الازمات الاساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 11، 2018م، ص29.(بتصرف)

<sup>3</sup> "استراتيجيات ادارة الازمات"، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/31م، على الساعة: 10:02س، رابط الموقع: <http://www.mogatel.com>.

<sup>4</sup>نفيسة عوابد، سعاد طنبية، "دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات الجزائر بالوادي"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمدة لخضر الوادي، الجزائر، 2018م، ص59.

الازمة بضرب جوانبها الضعيفة، استقطاب بعض عناصر التحريك ودفع الازمة، ويليها تصفية العناصر القائدة للازمة لنصل الى ايجاد قادة جدد اكثر تفهما.<sup>1</sup>

- اسلوب الوفرة الوهمية: وهي احد الاساليب النفسية يلجا اليها القائد للتغطية على الازمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.<sup>2</sup>
- احتواء وتحويل مسار الازمة: يهدف هذا الاسلوب الى التعامل مع الازمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف امامها، وتركز على ركوب عجلة قيادة الازمة والسير معها لأقصر مسافة لتغيير مسارها الطبيعي الى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الازمة بل يمكن الاستفادة بها في تحقيق بعض النتائج الطيبة التي يمكن تعويض بعض الخسائر التي افرزتها الازمة.<sup>3</sup>

### 2.3 الاسلوب العلمي:

يعتبر الاسلوب العلمي الاكثر ضمانا للسيطرة على الازمة وتوجيهها لمصلحة الكيان الاداري او مجتمع الازمة ، ويتم ذلك من خلال الخطوات التي سنوضحها في الشكل التالي:

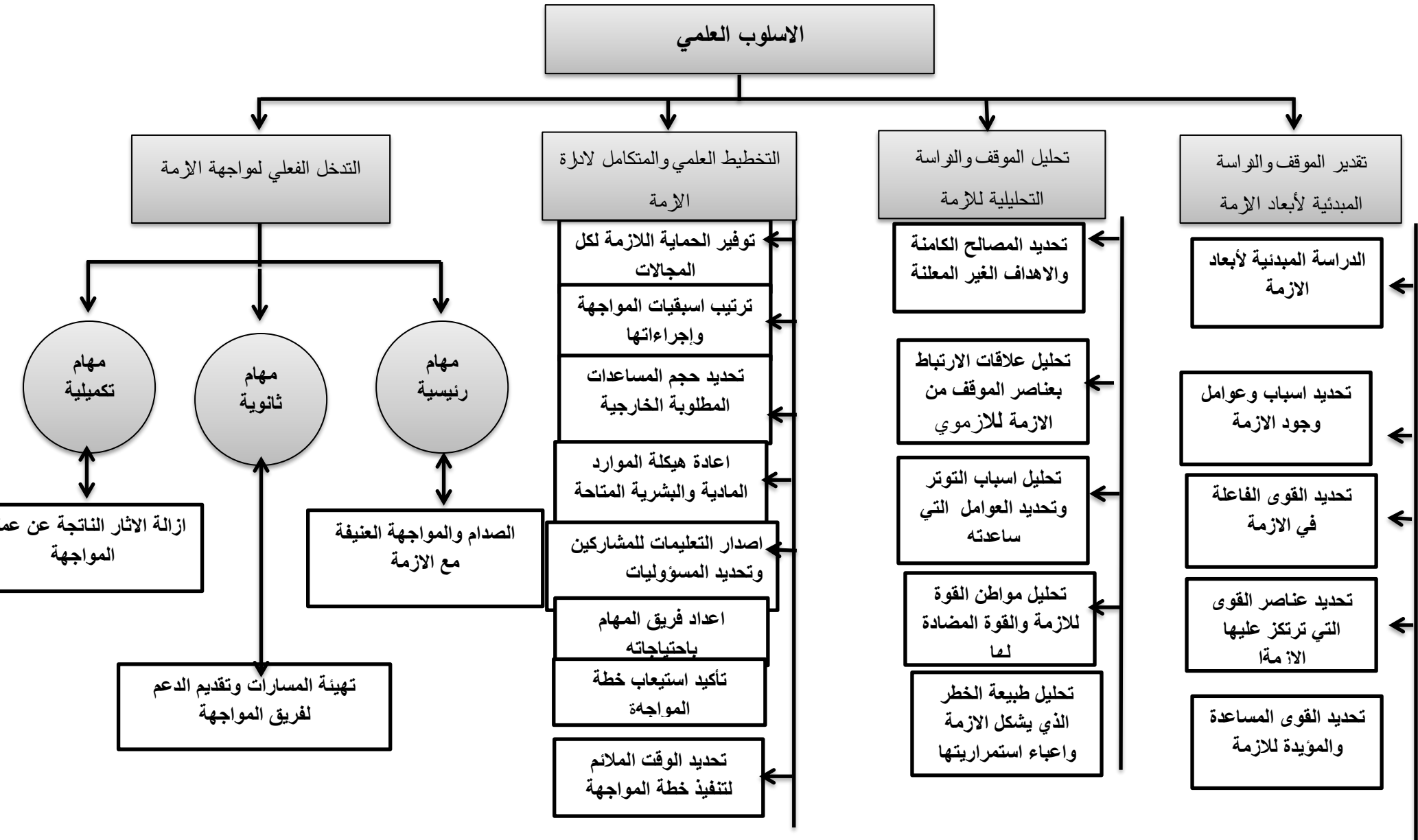
<sup>1</sup> بن صغير محمد، بونعمة مسعود، "الاساليب الحديثة لادارة الازمات في الفقه الاداري المقارن"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في حقوق، تخصص ادارة ومالية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة حمة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015م، ص33.

<sup>2</sup> وفاء فرج، "أساليب حل الأزمات"، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/31م، على الساعة: 21:12، رابطة الموقع: <http://kenanaonline.com>.

<sup>3</sup> سعديّة حايّف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، نغم دايع عبد على، "تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجية مواجهة الازمات دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد15 ، العدد4، 2017م، ص56.



الشكل رقم(05): الاسلوب العلمي والمنهج المتكامل لمواجهة الازمة





ثالثاً: متطلبات ومعوقات ادارة الازمات

1. متطلبات ادارة الازمات:

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام أساليب إدارية تعمل على تحقيق المناخ الملائم لإدارتها، من أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- **تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها:** وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة والقوانين التي تسهل عملية الإدارة.<sup>1</sup>
- **تقدير الموقف الأزموي:** لابد أن يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليه.<sup>2</sup>
- **إخضاع إدارة التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** لابد ان يخضع التعامل مع الازمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة، لمنع وقوع الازمات والحد من اثارها السلبية، ويقوم على اسلوب علمي يحتم على قائد الازمة اتباع العمليات الادارية التالية: التخطيط، التنظيم، والتوجيه، المتابعة.<sup>3</sup>
- **تحديد الاولويات:** بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لإحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.
- **تفويض السلطة:** قلب العملية الإدارية النابض وشرابيين الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق العمل.<sup>4</sup>
- **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:** تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
- **إنشاء فريق عمل خاص:** وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن

<sup>1</sup>يونيس إبراهيم جعفر، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، فلسطين، المجلد21، العدد1، 2017م، ص301، ص302.

<sup>2</sup>عبد القادر الجديلي، "واقع استخدام اساليب ادارة الامات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2006م، ص58.

<sup>3</sup>رؤف مروان غنيمه، "متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية، 2013م، ص52، ص53، ص54، ص55.(بتصرف)

<sup>4</sup>رزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، "فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة دراسة تطبيقية بمديرية توزيعاً لكهرباء والغاز لولاية الجلفة"، جملة دفاثر بواكس، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد10، العدد2، 2021م، ص57.

تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.<sup>1</sup>

## 2. معوقات ادارة الازمات:

- عدم وضوح اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية وانعدام التنسيق بين الجهات المشاركة فيها وسعي كل جهة إلى التدخل بسرعة ومواجهة الأزمة بمفردها لمجرد تسليط الاضواء عليها ان نجحت.
- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص أو الهيئات أو حجم الحادثة أو الأزمة<sup>2</sup>.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات، وصعوبة تشخيص دقة المعلومات ومصدرها وصعوبة نقلها وتبادلها من داخل وخارج المنظمة مما يعيق إدارتها.<sup>3</sup>
- نزوع المنظمات الى المركزية في اتخاذ القرارات اثناء حدوث الازمة.
- عدم وجود اهتمام من قبل الادارة العليا بإدارة الازمات.
- القصور في فهم مكامن الخطر المتعلقة بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي والفروق الفردية والثقافية بين العاملين.<sup>4</sup>

## المطلب الثالث: العلاقة بين الكفاءات وادارة الازمات

نتناول في هذا المطلب دور الكفاءات في ادارة الازمات من خلال عدد من الابعاد وهي القيادة الماهرة الخبيرة، تطوير القدرات العملية لمواجهة الازمات، التخطيط الفعال والجيد للازمة ووجود نظام اتصال فعال.

## الفرع الاول: الكفاءة القيادية وادارة الازمات

يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الكفاءة ارتباطاً وثيقاً، إذ يتوقف على مدى قيام الكفاءات بالدور القيادي والإداري معاً في إنجاح أو إفشال أي منظمة، ذلك أن الكفاءة عملية نسبية، فالفرد قد يكون كفاء في موقف وغير كفاء في آخر، فنجاح أي منظمة في أداء مهامها بكل فعالية، يتوقف على مدى اختيار القادة ذوي الكفاءات القيادية العالية.

<sup>1</sup>محمد بن علي شيبان العامري، "إدارة الأزمات"، تاريخ زيارة الموقع: 2022/01/01م، على الساعة: 08:30م، رابط الموقع :

<https://sst5.com/Default.aspx>

<sup>2</sup>جميل سلمان السهلي، "معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية (بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث)"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020م، ص586. (بتصرف)

<sup>3</sup>عزيزة جريب، "البرامج الوقائية وإدارة الأزمات في الجزائر دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2017 / 2018م، ص76. (بتصرف)

<sup>4</sup>توفيق محمد حسين الطيراي، "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين"، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008م، ص58، ص59.

اولا : تعريف الكفاءة القيادية والقائد

1. الكفاءة القيادية:

وهي كفاءات سلوكية يجب أن تتوفر في القائد وتتمثل في التفكير الاستراتيجي، تمكين الموظفين من تطوير قدراتهم، القيادة الى التغيير، وتعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسة الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية عليا.<sup>1</sup>

هي مجموعة القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد الإداري، اضافة الى المعارف والمهارات التي يمتلكها بحيث تمكنه من قيادة مجموعته نحو اهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية.<sup>2</sup>

2. القيادة والقائد:

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الاهداف المرسومة.<sup>3</sup>

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الافراد، من حوله لإنجاز أهداف محددة.<sup>4</sup>

4. نقاط القوة التي يستحب أن يتمتع بها القائد لمواجهة الازمة

- **الحكمة العلمية:** فالحكمة العملية هي مزيج من الذكاء والخبرة والجودة، فالذكاء هو إحدى السمات التواقة واليقظة والتميزة التي يتمتع بها العقل، حيث يمكن الكفاءات القيادية من استخدام قدراتهم بعدة طرق، والخبرة تعمل على تقوية مهارة الحكمة وتحسينها، اما الجودة فهي تعني تمتع الكفاءات بتصور لما يجب أن يكونوا عليه وما يتوقعه الآخرون منهم، تحمل المسؤولية تجاه أفعالهم وتوقع تحمل الآخرين للمسؤولية كذلك.<sup>5</sup>
- **قوة الشخصية:** وهي مجموع الصفات والميزات التي يمتلكها كالذكاء والإبداع، البديهة وسرعة الاستجابة، الثقافة الواسعة والحكمة واتساع قدرة الاستيعاب.

<sup>1</sup>عبد الكريم ملياني، "مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة"،

مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار تليجي الاغواط، الجزائر، المجلد10، العدد19، 2016م، ص132، ص136.

<sup>2</sup>جميلة عزوق، "الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي

بالمسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد12، 2017م، ص89.

<sup>3</sup>أحمد بن عبدالمحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، الرياض، (ب س)، ص4.

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص4.

<sup>5</sup>محمد عقوني، "القيادة الناجحة"، الجزائر، ص9.(بتصرف)

- الاهتمام: يجب أن يولي كل اهتمامه بالتعامل مع الأزمة ومعالجتها بإعطائها الأولوية وتركيز كل وقته وجهده وتخصيص تركيزه للتعامل مع الأزمة دون قطيعة قد تشتت انتباهه.<sup>1</sup>
- المقدرة الفنية: مقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تطوير القدرات العملية لمواجهة الازمات

ان عملية الاستعداد لمواجهة الازمات تكون من خلال وضع خطط تدريب للكفاءات على الادوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الازمات، من خلال تمثيل وقوع الازمة وتجربتها في اصعب الظروف واقل امكانيات، لمعرفة سرعة التجاوب في حلها، وتدريب الادارة والعاملين على كيفية مواجهتها، واتخاذ الاجراء المناسب وقت وقوعها والتعود على احتوائها، لتجنب وقوع كارثة للمنظمة.<sup>3</sup>

**1. التدريب على قيادة الازمات:** يحتاج التدريب على قيادة الازمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الازمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة،<sup>4</sup> وعند التدريب يجب مراعاة الآتي:

### 2. اعضاء فريق إدارة الازمة<sup>5</sup>:

- أخصائي قانوني
- أخصائي في العلاقات العامة
- أخصائي مالي
- أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية
- أخصائي في الشؤون العامة
- رئيس المؤسسة أو من يمثله

<sup>1</sup>يسعود بشير، "أثر تطبيق المناجمنت على نجاعة إدارة الازمات من خلال نشاط الحماية المدنية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2016/2017م، ص26. (بتصرف)

<sup>2</sup>إبراهيم سامية، بوقندورة يمينة، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشوربالجلفة، الجزائر، المجلد4، العدد2، 2019م، ص565.

<sup>3</sup>رافد عبد الواحد مهاوي، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد22، العدد94، 2016م، ص193.

<sup>4</sup>فهد محمد نعمان زيادة، "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الازمات"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012م، ص58.

<sup>5</sup>عزيزة سهيل أبو حليلة، "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات"، قدم هذا البحث استكمالاً لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012/2013م، ص19.

2. تدريب فريق الازمة:

الازمة تحتاج إلى تشكيل فريق أو خلية أزمة داخل المنظمة مشكلة من مختلف الأخصائيين من داخلها وخارجها يكون بإمكانهم المساهمة في تقديم الحلول ووضع التدابير المناسبة لتجاوز الازمة، ويجعل المنظمة في تأهب دائم لمواجهة أي طارئ،<sup>1</sup> بعد عملية الاختيار تأتي عملية التدريب واكساب المعارف والمعلومات وصقل المهارات وهي عملية دائمة ومستمرة، حتى يكون اعضاء فريق المهام الازموية على قدرة وفاعلية للتصدي السريع والحاسم لتيار أي ازمة تحدث، وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات اهمها:

- المحاضرات العلمية والعملية، وخاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات أو عندما يتم استدعاء خبراء عالميين وعلماء متخصصين في إدارة الأزمات.
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً من اجل اكساب الخبرة وزيادة المعرفة، وتنميتها واكتشاف القدرات والمواهب<sup>2</sup>.
- ورش العمل ومختبرات الانجاز والأداء، خاصة من اجل تبادل الرأي وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات وعدم ترك شيء محل استفسار دون الإجابة عليه.
- لعب الأدوار يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة، لتمكين المشاركين من تفهم الواقع الاجتماعي، وطبيعته والشخصيات الموجودة في المجتمع، وهو أسلوب فعال بهدف تحديد وإدراك اتجاهات وقيم الأفراد في المجتمع.
- العصف الذهني أو كما يسمى إثارة عقول المشاركين حول موضوع معين، واستنباط الأفكار المهمة، وتعد من أبسط وأكثر الطرق فاعلية، فهي تمتاز بقدرتها على تجميع وتوليد الأفكار بأكثر قدر ممكن وبأقل وقت<sup>3</sup>.
- المؤتمرات التدريبية الدورية التي يشارك فيها المهتمون الى جانب المتخصصين والأفراد الذين قد يكون لديهم آراء يتم الاستفادة منها في معالجة الأزمات، ويستعان فيها بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة والتي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة.

<sup>1</sup>بونار عمر، "دور الموارد البشرية بالجماعات المحلية الجزائرية في إدارة الأزمات التنظيمية في التشريع الجزائري أزمة كوفيد 19 نموذج"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 1 الخاص (الجزء 1)، الجزائر، 2021م، ص 270.

<sup>2</sup>أحمد هادي طالب، "محاضرات في إدارة الأزمات: تكوين فريق المهام الازموية"، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، ص 5.

<sup>3</sup>محدث أبو النصر، "مراحل عملية التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الامارات العربية المتحدة، 2009م، ص 106.

### الفرع الثالث: التخطيط الجيد والفعال للازمة

1. **التخطيط:** هو الوظيفة الاولى من وظائف الادارة وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الادارية الاخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الامور للإجابة عن الاسئلة مثل: ماذا يجب ان نعمل؟، ومن يقوم به؟، واين ومتى وكيف؟، بواسطة التخطيط يتم تحديد الانشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الاهداف.<sup>1</sup>
  2. **تخطيط إدارة الأزمات:** هو عملية منظمة ودائمة تعتمد على قوانين ثابتة يتم إنجازها مبكرا قبل الوقت المتوقع للأزمة المتوقعة، حيث تركز وظيفة التخطيط هنا المساهمة في منع الأزمات المتوقعة حدوثها، كما يجب أن تكون مستعدة للرد عليها في حال وقوعها، ثم الرجوع للوضع الطبيعي بعد انتهاء الأزمة.<sup>2</sup>
- اسس عملية التخطيط للأزمات<sup>3</sup>:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة ويتم ذلك من خلال معلومات وتقديرات دقيقة.
- المعلومات الازمة للخطة (معلومات مختلفة متنوعة وتفصيلية ودقيقة).
- ضمان وجود نظام اتصال اعلامي فعال، بتشكيل وحدة اتصالات الازمة واختيار متحدث باسمها.
- الاهتمام باستمرار بالأنشطة الجوهرية، بالتنسيق المستمر بين فرق التخطيط والقطاعات الاخرى.
- الاستفادة من امكانات وقدرات القطاعات المختلفة وهي مسؤولية فريق الازمة.<sup>4</sup>

### الفرع الرابع: نظام اتصال فعال

#### 1. تعريف الاتصال واتصال الازمة:

قد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفا للاتصال بأنه " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين أو أكثر بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة" . وقد عرفه Macfor Land ماكفارلاند على أنه: "عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد".<sup>5</sup>

### اتصال الازمة:

<sup>1</sup>كريمة شعبان، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة أزمة تويوتا نموذج"، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة بن عكنون، الجزائر، المجلد 17، العدد 28، 2019م، ص18.

<sup>2</sup>ولاء عضبيات، "أدوات تخطيط إدارة الأزمات" (أبريل 15، 2020)، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2022/01/20م، على الساعة: 10:38، رابط الموقع: <https://e3arabi.com/>.

<sup>3</sup>محمد ديب الاشقر، "درجة ممارسة ادارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الازمات وسبل تطويرها"، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية، الادارة التربوية في كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010م، ص64.

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص64.

<sup>5</sup>طوبال معمر سومية، "الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2011/2012م، ص3.



يتطلب التعامل مع الازمة بكفاءة عالية وضع اسلوب للاتصال يتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الافراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الازمة.
- تحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال اثناء الازمة اهداف واضحة ومحددة.
- ان تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الازمة ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

## 2. سيرورة اتصال الازمات:

سنعتمد أساسا في التعريف بدور الاتصال في إدارة الأزمات، على النموذج المقترح من طرف Suzanne وBarker Randolph سنة 2002، حيث ستحل هذه العملية الاتصالية التفاعلية وفق التسلسل الزمني التالي<sup>2</sup>:

- اتصال المبادرة: يناسبه المراحل الثلاثة الأولى لنموذج "هورسي وباركر": جهود العلاقات العامة المتواصلة، تحديد وتحضير الأزمات الكامنة، التدريب والتمارين الداخلية.
- الاتصال التفاعلي: يقابله الاتصال المعتمد أثناء الأزمة كما ذكرنا سابقا.
- اتصال ما بعد الأزمة: والذي يحدث بعد نهاية الأزمة ويقابله طور التقييم والمراجعة لجهود العلاقات العامة المقترح من طرف "هورسلي وباركر"<sup>3</sup>.

## المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة)

<sup>1</sup>حازم بشارة نايف، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup>بن لعربي يحيى، "دور الاتصال في إدارة الأزمات"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، الجزائر، العدد2016، 15م، ص4

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص4

## المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية

## الفرع الاول : الدراسة الاولى

حازم بشارة نايف الحجازين: دور الكفاءات البشرية في ادارة الازمات الصحية دراسة حالة ادارة وزارة الصحة الاردنية لازمة وباء كورونا ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الاردنية مع وباء فايروس كورونا كأحد اهم الازمات التي مر بها العالم الحديث، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث والمتمثل في "ما مدى كفاءة الموارد البشرية في وزارة الصحة الاردنية التعامل مع ازمة وباء كورونا كأزمة صحية اجتاحت العالم بأسره"؟ ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى ان وزارة الصحة الاردنية قد نجحت في ادارة ازمة كورونا برغم وجود بعض الاخطاء التي تخللت تلك الادارة، وفي ظل ما تم التوصل اليه من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان منها اجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على اهم ثغرات قطاع الصحة في الاردن، كيفية معالجة تلك الثغرات وتخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية الحثية والامراض المعدية.

## الفرع الثاني: الدراسة الثانية

بوجردة رشيدة، شتال مفيدة: دور الكفاءات في ادارة الازمات دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، تبرز اهمية هذه الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات في إدارة الأزمات بمقر ولاية جيجل وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث والمتمثل في: " فيما يتمثل دور الكفاءات في إدارة الأزمات وإدارتها"؟، ولأجل الاجابة على الاشكالية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وبعض الوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة والتي تتكون من 64 موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد أن موظفي ولاية جيجل لديهم مهارات وقدرات في إنجاز المهام المطلوبة منهم مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، مساهمة الأساليب الإدارية من ترقية وتجارب عملية في زيادة أداء الموظفين مع نقص اعتماد الإدارة على فرص التدريب، اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والمشاركة في صنع القرارات تسهم في التقليل من نسبة الأخطاء تعمل على حلال مشكلات، وفي ظل ما تم التوصل اليه من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات والتي كان أهمها: الاهتمام بالموارد البشري من خلال توفير أساليب التدريب وهذ التنمية كفاءاته، معالجة خلل سيطرة العنصر النسوي في الإدارة ومحاولة إيجاد التوازن بين فئة الذكور والإناث، وضع إدارة ذات أفراد كفويين تهتم بإدارة الأزمات في المؤسسة.

## الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

صلاح علي جديان الرشيدى: دور الكفاءات البشرية في ادارة الازمات المستشفيات الحكومية الكويتية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة لأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث والمتمثل في " هل يوجد أثر للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية؟"، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها 9، فقدتم توزيع 180 استبانة، خضع منها للتحليل 141 استبانة، وبنسبة 78,33% من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اتبع فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن العوامل المستقلة المتمثلة في المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية تؤثر تأثيرا إيجابيا ومباشرا وبدلالة معنوية في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، وفي ظل ما تم التوصل له من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها ضرورة أن يكون لدى الأفراد العاملين بالمستشفيات الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء مهامهم، والقدرة على استخدام الاجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية، وأيضا ضرورة قيام إدارة المستشفيات بعقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى الأفراد العاملين لديها.

#### الفرع الرابع: الدراسة الرابعة

بودوشة مريم: دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، هدفت الدراسة الى معالجة الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث والمتمثل في "ما هو دور الذي تقوم به القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟"، حيث حاولت تشخيص عملية القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات تشخيصا واقعيا وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار 28 من مجموع افراد مجتمع البحث، وكانت الاستمارة هي الأداة الأكثر اعتمادا في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة، كما استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي والكيفي، وبالتالي توصلت الدراسة إلى تحقيق الهدف منها والتي أكدت على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وفي ظل ما تم التوصل اليه من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من اهمها: إنشاء وحدة خاصة لإدارة تعمل على تسهيل المهام والتنسيق أكثر بين جميع المديریات، تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات، أو العمال لاكتساب مهارات جديدة ذات الصلة والعلاقة بالأزمة، الاهتمام والمحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتوجيههم وارشادهم، لأنها أساس نشاط المؤسسة وتجنبها للحوادث والأزمات المتوقعة وغير المتوقعة.

#### الفرع الخامس: الدراسة الخامسة

عبد الباقي بن مير: تأهيل الكفاءات في مجال ادارة الازمات في المؤسسة الصناعية مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حاسي مسعود، تبرز الاهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد الاطار النظري لإدارة الازمة، وتسيير الكفاءات في مجال ادارة الازمات في المؤسسة الصناعية من خلال الاشكالية الاتية: "مامدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لتأهيل الكفاءات الادارية لمواجهة الازمات؟"، ولأجل الاجابة على الاشكالية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة والاستبيان والوثائق الداخلية للمؤسسة، الموقع الالكتروني للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية والتي تتكون من 850 موظف من اصل 4249 موظف أي بنسبة 20% من مجتمع البحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد ان تأهيل الكفاءات يساعد بشكل كبير على زيادة وعي الافراد وتنمية شعورهم بأخطار الازمات، وتحسين بيئة العمل وتنمية مهارات الافراد وزيادة قدراتهم لمواجهة تلك الازمات، واعتمادا على اختبار الفرضيات نتج عن الدراسة ان المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لا تحقق الفعالية في تأهيل الكفاءات الادارية لمواجهة الازمة بشكل جيد، وفي ظل ما تم التوصل اليه من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من اهمها: ادراج مصلحة في الهيكل التنظيمي تهتم لادارة الازمات، ضرورة الاهتمام بتأهيل الفعال والمستمر في مجال ادارة الازمات، بهدف رفع كفاءة العمال ودون استثناء وفي كل الاقسام والمصالح، التركيز على كل مراحل ادارة الازمة دون استثناء.

#### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

##### الفرع الاول: الدراسة الاولى

Joanna Jasińska and Hab: مهارات المدير في إدارة الأزمات - المنهج النظري، هدف هذا المقال الى تقديم مهارات المدير في إدارة الأزمات في المنظمات، ومن تم توصيف أعراض وأسباب الأزمة في المنظمة، وأشار المقال ايضا إلى أن الإدارة الماهرة والفعالة شرط مسبق للتأكيد تنظيم فعالية الأداء، من بين أمور أخرى لحالة الأزمة، ومواجهة الأزمة وادارتها هي التحدي الأكبر للمديرين.

##### الفرع الثاني: الدراسة الثانية

Marek Tomastika, Jan Strohandlb, Petr Cech: الكفاءة الإدارية لمديري الأزمات، هدف هذا المقال الى ابراز اهمية الكفاءات الادارية التي تتكون من المهارات والقدرات المساهمة في الأداء الممتاز لمديري الأزمات، ويجب أن يمتلك مدير الأزمات شخصية إدارية قوية قادرة على التعامل مع الازمات والمشاكل والعمليات الادارية التي تتطلب كفاءة عقلية وجسدية، يجب على مدير الأزمات أن يتعامل مع الأزمات بشكل جيد ضروري لتطوير كفاءاته لإدارية باستمرار.

وسنتطرق الى النتائج المتوصل اليها في الدراسات السابقة وتحليلها ومقارنتها مع النتائج المتوصل اليها في دراستنا الحالية في الخاتمة العامة.

## خلاصة الفصل الاول:

في الفصل الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للكفاءات و إدارة الأزمات حيث قمنا أولاً بالإلمام بكل مفاهيم الكفاءة وإدراج بعض المصطلحات المرتبطة بها وإلى خصائص الكفاءات وطرق الإحتفاظ بها ومؤشرات قياسها من حيث التكوين والتدريب وتطرقنا إلى ماهية إدارة الأزمات وكل ما يتعلق بها وإلى العلاقة بين الكفاءات وإدارة الأزمات حيث قمنا بالربط بينهما اضافة الى التطرق لنتائج بعض الدراسات السابقة لموضوع بحثنا ومعرفة القصور في الموضوع بين السابق والوقت الحالي، بالإضافة الى اننا سنقوم بإسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري حول متغيري الدراسة على واقع المؤسسات محل الدراسة والتي ستوضح نتائجها من خلال الدراسة الميدانية .

# الفصل الثاني: التراسية

## الميدانية

## تمهيد :

للتعرف أكثر على واقع الكفاءات و إدارة الازمات داخل المؤسسة محل الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لدور الكفاءات في إدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري، وذلك من خلال التعرف على المؤسسة محل الدراسة وأهم مهامها وأهدافها ، ثم تحديد الإطار المنهجي الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وفي الأخير يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss وإختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة ، من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني : التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لافراد العينة وتحليل الاستبيان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب رئيسية ففي المطلب الاول سيتم التطرق الى نبذة وتعريف عن المؤسستين محل الدراسة اما المطلب الثاني سيتم التطرق الى الطريقة المستعملة الذي فيه ذكرت العينة المختارة من مجتمع الدراسة و الادوات التي استعملت في الدراسة الميدانية و اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، أما في المطلب الثالث فيضم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسستين محل الدراسة .

### المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة محل الدراسة

#### الفرع الاول: المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

#### اولا: نبذة تاريخية عن الدكتور تريشين ابراهيم

من مواليد 1927م بني يزقن بلدية بنورة، تلقى تعليمه الاول بالمدرسة الحرة والاستقامة بقالمة ثم التحق بالمدرسة الصادقية بتونس، بعدها دخل كلية الطب بالجزار العاصمة حيث تخرج سنة 1953م، اذ شغل رئيس قسم بمستشفى الامراض العقلية بالبلدية الى ان التحق في اوائل 1957م بصفوف جيش التحرير الوطني، تمثل نشاطه في ميادين اختصاصه، واستشهد رحمه الله بالمنطقة الثانية للولاية الرابعة قرب مدينة المدية في سبتمبر 1957م.

#### ثانيا: نبذة تاريخية عن المؤسسة

هي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء، وهو عبارة عن بناء جاهز من طرف المؤسسة (BOYGUES) في 18 مارس 1982م وفي عام 1993م سمي بمستشفى الدكتور ترشين ابراهيم ثم تحول الى مؤسسة عمومية استشفائية سنة 2006م.

✓ يحتوي على 124 سرير و380 عامل،

✓ يتكفل في مجال نشاطه بشكل منظم ومنسجم بحاجيات السكان الصحية، ويقوم بالمهام التالية:

• يضمن توزيع الاسعافات وبرمجياتها،

• يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح وتحسين مستواهم،

✓ ويشمل المصالح الاستشفائية التالية:

• مصلحة الاستجالات،

• مصلحة الطب الداخلي،

• مصلحة الجراحة العامة،



- المخبر وحقن الدم,
- مصلحة التحليل والأشعة,
- بالإضافة الى مصالح الادارة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم(06): التخطيط التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى د. تريشين ابراهيم بغرداية



الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

اولا: نبذة عن مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار م.و.خ.أ واحد من أهم الفروع الاستراتيجية المنبثقة من المؤسسة الأم سوناطراك تعود نشأته إلى الفاتح من شهر أوت 1981 ، برأس مال يقدر ب 8.000.000.000 دينار جزائري، و القوى العاملة قدرت ب4.428 عامل، حيث توفر مجموعة من الخدمات النفطية ومهمتها الرئيسية توفير بصفة مستدامة من خلال الابتكار والعمل ، احتياجات شركة سوناطراك وشركائها الأجانب، تغطي المؤسسة مجموعة من الخدمات التي تخص الحفر واستغلال الحقول المنتجة لنفط ،هنالك ثلاثين نوع من الأنشطة ومعدات عديدة ومتنوعة.

يتم تقديم الخدمات في ثلاث (03) ترتيبات تعاقدية التالية:

1. دعم لأعمال الكاملة وتحت إشراف الزبون.
2. توفير المعدات والمختصين التي يستخدمها الزبون وفقا لاحتياجاته.
3. توفير الخبراء للزبون الذي يدمجهم في الفرقة.

المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار تعمل في قطاع ذو ديناميكية كبيرة مما يستلزم إعادة النظر باستمرار في تنظيم المؤسسة وإعداد إستراتيجية ناجعة من اجل مواكبة الوضع بتوفير التكنولوجيا اللازمة وخلق و تقديم حلول مبتكرة تلبي تطلعات واحتياجات الزبائن الناشئة وكذا الحرص على توفير اليد العاملة الماهرة ،هذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحسين موقعها في السوق التنافسية وإدامة وجودها من اجل أن توفر محفظة أعمال متنوعة يضمن للمؤسسة النمو بشكل تصاعدي ،فهي موجودة سواء في المنبع أو في مصب الأعمال البترولية .

إن السياسة المالية التي اعتمدها المؤسسة والمرتبطة بالصرامة والإدارة السليمة لمواردها تسمح لها بتمويل نموها بأقل تكلفة، وتوفير الموارد التي تسمح بالاستثمار في الأعمال التجارية الناشئة الجديدة ،وينعكس هذا المبدأ التوجيهي لتنفيذ مختلف المشاريع التي تنوي المؤسسة إدارتها وفي سياستها التتموية المستدامة ،المركزة على ما يلي :

1. ضمان أفضل الخدمات النوعية.
2. خفض تكاليف الخدمات.
3. ممارسة بالكامل المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
4. الاستثمار في مجموعة من الموارد البشرية للحصول على الخبرة المهنية ولمواجهة التحديات الجارية .

وفي سياق إعلان عن مشروع إعادة الهيكلة قطاع المحروقات في سنوات الثمانينات، كان مجمع م.و.خ.أ قد أفصح حينها عن أهدافه المسطرة فحواها:

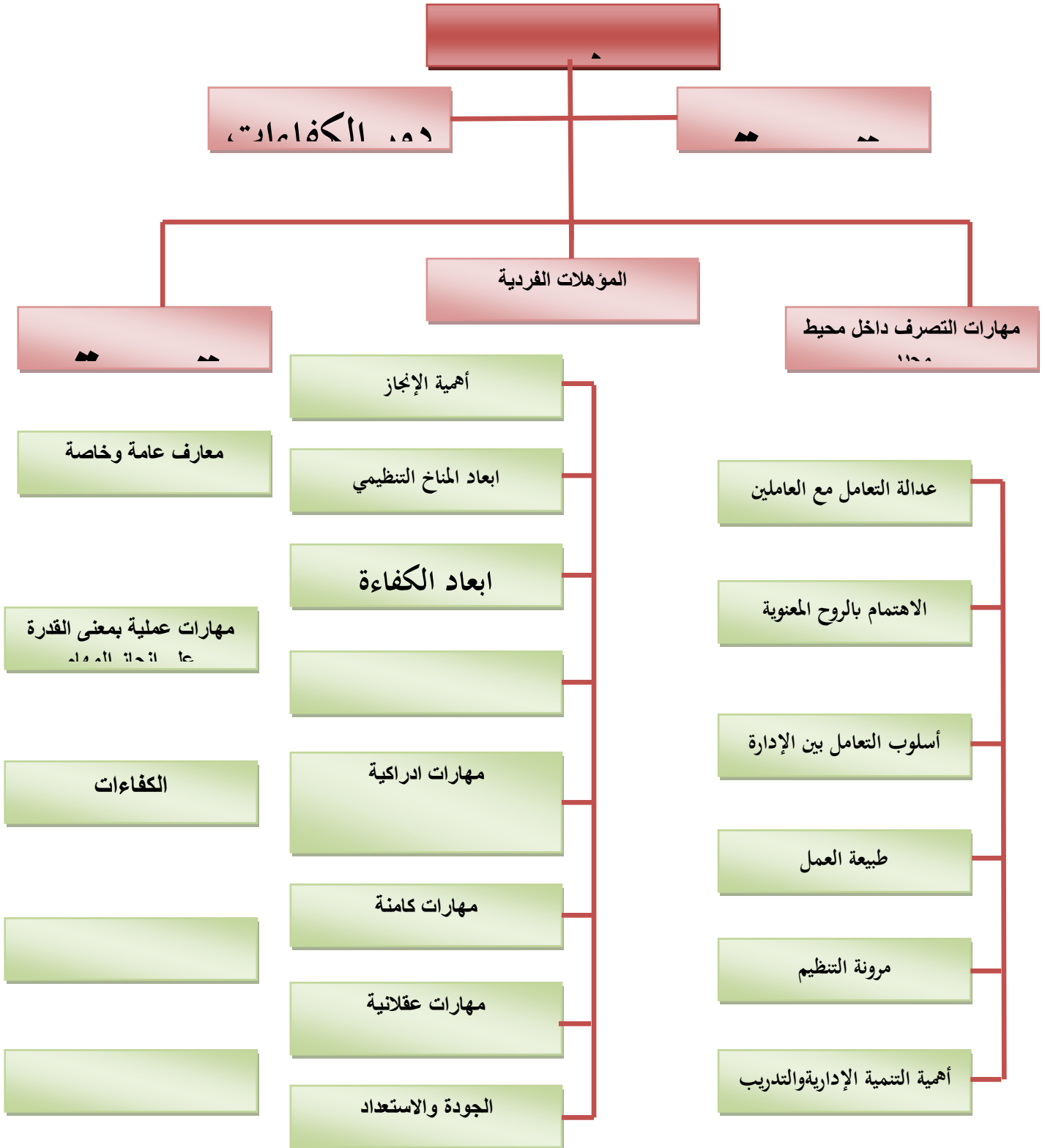
1. تعزيز طاقاته المختلفة وكذا اكتساب خبرات تمكنه من مواجهة التحديات القرن .
2. تبنيه إستراتيجية تطمح إلى تمديد رقعته الجغرافية على نطاق واسع خارج التراب الوطني لممارسة نشاطه على مستوى دولي معتمدا في ذلك على انتهاج طريق شراكة واعدة.

3. استمرار المؤسسة في الإقدام على إثراء محفظة نشاطها كما وكيفا وذلك للوصول إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات البترولية.

#### ثانيا: الخدمات المقدمة

- تصنيع Fabrication (أدوات النفط، أدوات الحفر للمناجم، قطع الغيار والملحقات المختلفة).
- سنوبنج Snubbing (تغيير أنابيب الإنتاج،تنظيف أعماق الآبار، استعمال أجهزة مختلفة، تحميض الآبار، تحييد وتفعيل الآبار).
- الضخ Pompage (نزع الأملاح من الآبار، ضخ مختلف-ماء، بترول، سوائل طينية-)، محطة ضخ الإنتاج من مناطق بعيدة، اختبار المنشآت، نزع البارافين).
- خط الأسلاك Slick Line (تنظيف الآبار، استعمال أجهزة، إنزال وتشغيل أدوات قاع البئر، إنزال أجهزة القياس الالكترونية).
- اختبار الآبار Well Test (قياس الآبار باستخدام فاصل السوائل الثلاثي الأطوار أو باستخدام مقياس الجريان ثلاثي الأطوار، تقييم قدرة إنتاج البئر، استرجاع الخام عن طريق فصله عن الماء والغاز).
- اختبار أبار BHP: العملية تتمثل في إنزال أدوات الكترونية ذات ذاكرة داخل البئر عن طريق خط أسلاك المعدنية من اجل قياس وتسجيل الضغط ودرجة الحرارة.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار



**المطلب الثاني : الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية**

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة الذي يتم في إطارها البحث وتتمثل أساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى و طبيعة الموضوع المختار للدراسة و إبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية و الزمنية و البشرية و الموضوعية ، دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث من مجتمع الدراسة .

**الفرع الأول: المنهج المستخدم و أدوات الدراسة****أولا : المنهج المستخدم**

يقول ديكرت أنه : " لا يمكن التفكير في حث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة " <sup>1</sup>، ويشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة <sup>2</sup>.

إن أي بحث علمي لابد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين و في هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه ، أما في دراستنا سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع و الأهداف التي نسعى لتحقيقها في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب و إنما نعتد إلى تحليلها و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها و الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة من خلال تحليل الدور الرئيسي الذي تلعبه الكفاءات في إدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة .

**ثانيا : أدوات الدراسة**

إن أي دراسة علمية لابد و أن تعتمد في جمع و تصنيف و تحليل البيانات على مجموعة من الأدوات و ذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية:

**1- أدوات جمع البيانات :**

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، المقابلة بالإضافة الى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وهي الإستبيان .

1 مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط 1، دار الوراق ، عمان :الأردن، 2000م ص 60  
2 ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط 1، دار الصفاء، عمان :الأردن، 2000م، ص 33

## أ- الإستبيان ( الإستمارة):

يقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها<sup>1</sup>.

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان مقسم إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:(انظر الملحق رقم 01)

**البيانات الشخصية:** وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة وهو يحتوي على 3 فقرات هي : الجنس ، السن، الوظيفة، الاقدمية في العمل ، التوظيف على أساس ، المستوى التعليمي .

**المحور الأول:** يتعلق برأي المبحوث في أبعاد الكفاءات ويتكون من 20 سؤال موزعة على بعدين أساسيين هي: **البعد الأول:** الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الإدارية ويتكون من مجموعة من الأسئلة :

من 01 ← 10

**البعد الثاني:** المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية ويتكون من مجموعة من الأسئلة :

من 11 ← 20

**المحور الثاني:** يتعلق برأي المبحوث في إدارة الازمات في المؤسسة ويتكون من 14 سؤال رئيسي

كما تم وضع سلم ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01):** مقياس الإجابة على سلم ليكرت

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

**المصدر:** من اعداد الطالبتين

- المدى = 3-1=2 ( 3 اعلى نقطة لمقياس ليكرت و 1 ادنى نقطة فيه )
- طول المدى 2 على 3=0.66 ( طول المدى = المدى/عدد الدرجات)
- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلي:

من 1 ← 1.66 غير موافق

من 1.67 ← 2.33 محايد

من 2.34 ← 3 موافق

**ب- إجراءات توزيع الإستبيان :**

بعد إعداد الصورة الأولية للإستبيان، تم عرضها على بعض الاساتذة وبعدها تمت مراجعته وتصحيحه حسب توجيهاتهم، وهكذا تم إعداد الإستبيان في صورته النهائية. وبعدها تم تطبيقه ميدانياً على عينة من العاملين

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ، ص 115

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود ، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

- الحصول على موافقة الإدارة لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد العينة .
- تسليم الإستيبيانات لإدارة المؤسسة من أجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة .
- إستعادة الإستيبيانات .

## 2- أدوات تحليل البيانات :

إن البيانات المجمعة و مهما كانت دقتها و كميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة و أهداف الدراسة، و في دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS\* ( حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) ، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية و الفنية والهندسية والزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة ، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية المعروفة وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية : وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.
- الإنحراف المعياري : للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات و تشتتها عن وسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة دلالة الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.
- معامل الارتباط سبيرمان :لمعرفة إن كان هناك علاقة بين الفقرات والمجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي اليه، حيث الارتباط يكون قويا عند اقترابه للواحد، وضعيفا عند اقترابه للصفر، ويكون ايجابي عندما يكون الارتباط قوي، و عكسي عندما يكون الارتباط سالبا.
- معامل الارتباط بيرسون :لمعرفة إن كان هناك علاقة بين (مجال أو بعد) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستيبانة.
- اختبار معامل الانحدار البسيط عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ): وذلك لإختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الأثر ذو الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل(الكفاءات) والمتغير التابع (ادارة الازمات).
- تحليل التباين الأحادي ANOVA و هو إختبار معلمي مهم يهدف للمقارنة بين المتوسطات من أجل الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء أو عدم وجودها.



## الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و العينة

سيتناول هذا المطلب وصفا لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع المستويات في المؤسسة. ونظرا لصعوبة اجراء الدراسة على المجتمع ككل سيتم التطرق أيضا في هذا المطلب للعينة التي سيتم اختيارها من أجل إجراء الدراسة عليها.

## أولا : مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه :مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو إستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية<sup>1</sup>. تركز هذه الدراسة على موضوع أثر الكفاءات على إدارة الازمات، و يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.

## ثانيا : عينة الدراسة

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي، والذي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي<sup>2</sup>.

تم إختيار عينة عشوائية من الموظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية، وتم اختيار عينة قصدية على مستوى مديرية حماية البيئة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بحاسي مسعود وذلك بسبب ضخامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدم قدرتنا للوصول لجميع المديریات وقد بلغت العينة ( 60 ) مفردة لكل مؤسسة ، وتم توزيع (60) إستمارة إستبيان على الموظفين في كل مؤسسة و على ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية في كل مؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (2): تعداد استمارات الدراسة في كل مؤسسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	60	30	15	15	30
النسبة المئوية	100%	50%	25%	25%	50%
المجموع	60	30	17	13	30
النسبة المئوية	100%	50%	28%	22%	50%

المصدر : من اعداد الطالبتين

1 سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994، ص 220 .  
2 نفس المرجع السابق، ص 23.

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 50% في كل مؤسسة من العينة المحددة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة .

### ثالثا : مجالات الدراسة

تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية و المكانية و الزمنية و الموضوعية التي تمت فيها الدراسة وتتمثل في :

**1- المجال البشري :** إقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية وعينة قصدية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بحاسي مسعود وذلك باقتصار الدراسة على مديرية حماية البيئة وتعميم النتائج على باقي مديريات المؤسسة بسبب ضخ الهيكل التنظيمي للمؤسسة وصعوبة توزيع الاستثمارات على جميع المديريات.

**2- المجال المكاني :** موضوع هذه الدراسة هو أثر الكفاءات على إدارة الازمات في المؤسسة ، و الدراسة الميدانية تمت في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود واخترنا هذه المؤسسات للاعتبارات التالية:

- قربها من مكان تواجدنا لإجراء الدراسة بالنسبة للمؤسسة العمومية.
- وكونها من المؤسسات التي واجهت ازمة كورونا منذ بدايتها لحد الان.
- كون المؤسسة الوطنية لخدمات الابار من المؤسسات الأكثر مردودية و التي عرفت تطورا كبيرا.
- وكونها كمؤسسة اقتصادية اجرينا فيها دراسات سابقة في مواضيع مختلفة عن الموضوع الحالي.

**3- المجال الزمني :** إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه ، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة ، و في هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في شهر مارس من عام 2022 ، أما الدراسة الميدانية فعلا بدأت منذ اواخر شهر مارس 2022 إلى غاية ماي من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال توزيع الإستمارة و الحصول على الإجابات اللازمة

### الفرع الثالث : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من حيث صدقها ، حيث تستخدم مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبانة وهي :

1 - صدق أداة الدراسة :

يقصد بمعامل الصدق ، مدى صلاحية الإستهيين في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه .وتجدر الإشارة ،أنه لا يوجد إختبار عديم الصدق تماماً أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الإختبار <sup>1</sup>. ويتكون الصدق من نوعين هما :

أ- **الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الإستهيين في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وهو مدى نوافر الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة وأثرها في إدارة الازمات بالمؤسسة، تم عرض الإستهيين على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبه لموضوع الدراسة وهدفها. وبناء على ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الإستهيين وتصميمه في صورته النهائية .

ب - **صدق المقياس:** ويتكون بدوره من الإتساق الداخلي والصدق البنائي:

1- **الإتساق الداخلي:** ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستهيبانة مع المجال ( البعد أو المتغير )

الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتستخدم الباحثة معامل الإرتباط سبيرمان بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه .

1- **الاتساق الداخلي بالنسبة للإستهيين الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين**

ابراهيم بغرداية

أولاً : الاتساق الداخلي لمحور ( الكفاءات )

• يوضح الجدول رقم 03 أدناه معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

**الجدول رقم 03 :** معامل الإرتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

القيمة الإحتمالية	معامل الإرتباط	الفقرات
0.000	0.853**	1-تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها
0.000	0.862**	2-تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد
0.000	0.855**	3-تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها
0.000	0.780**	4-تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، **البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين**، ط1، دار وائل، عمان: الأردن، 2002م، ص 85.

0.000	0.642 **	5-يقوم مسؤولك بتفويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات كاتخاذ قرارات استراتيجية وضع خطط وبرامج او تحديد الأهداف
0.000	0.767 **	6-تتحمل مسؤولية عملك أيا كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها
0.000	0.746 **	7-تمتلك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة
0.000	0.670 **	8-تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى الفشل لتعدد وجهات النظر
0.000	0.813 **	9-أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة
0.000	0.780 **	10-تمتلك معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد

\*\*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية  $0.01 \leq \alpha$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

• يوضح الجدول رقم 04 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01 \leq \alpha$  لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

**الجدول رقم 04 :** معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.759**	1-مارست عدة وظائف في حياتك المهنية
0.000	0.704**	2-تسهم خبراتك العملية (التحكم في استعمال الحاسوب)
0.000	0.646**	3-توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها
0.000	0.620**	4-أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل
0.000	0.755**	5-تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك
0.000	0.790**	6-تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة
0.000	0.804**	7-سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل
0.000	0.846**	8-تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في العمل

0.000	0.820**	9-مستوى الإنجاز لديك يسهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل
0.000	0.831**	10-لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين

\*\*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية  $0.01 \leq \alpha$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ثانياً: الاتساق الداخلي لمحور ( إدارة الازمات )

• يوضح الجدول رقم 05 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01 \leq \alpha$  لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم 05 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الازمات والدرجة الكلية لهذا المحور في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.001	0.642 **	1-تعتبر ان عمك يتطلب منك الحذر
0.000	0.763 **	2-تشعر بعدم الامن والطمأنينة عندما تكون في عمك
0.000	0.636 **	3-تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعمك
0.007	0.579**	4-حين تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشيريه
0.001	0.725 **	5-تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك
0.000	0.802**	6-سبق وان حدثت ازمة في مكان عمك
0.000	0.762 **	7-يتم الاعتماد على صفارات الانذار عند حدوث ازمة
0.000	0.783 **	8-توفر المؤسسة اجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات وعدم تكرارها
0.000	0.656 **	9-ترى بانها يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الازمات
0.001	0.689**	10-تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة
0.000	0.775 **	11-يوجد في مكان عمك اعلانات وملصقات للدلالة على الاخطار
0.004	0.712**	12-توجد اجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع ازمة
0.003	0.872**	13-يتوفر مكان عمك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والاغاثة
		14-توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الازمات ومجابتها

\*\*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية  $0.01 \leq \alpha$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

II- الاتساق الداخلي بالنسبة للاستبيان الخاص بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة

بحاسي مسعود

أولاً : الاتساق الداخلي لمحور ( الكفاءات )

• يوضح الجدول رقم 06 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم 06 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.741**	1-تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها
0.000	0.846**	2-تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد
0.000	0.820**	3-تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها
0.000	0.890**	4-تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة
0.000	0.756**	5-يقوم مسؤولك بتفويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات كاتخاذ قرارات استراتيجية وضع خطط وبرامج او تحديد الأهداف
0.000	0.745**	6-تتحمل مسؤولية عمك أيا كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها
0.000	0.710**	7-تمتلك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة
0.000	0.760**	8-تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى الفشل لتعدد وجهات النظر
0.000	0.841**	9-أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة
0.000	0.730**	10-تمتلك معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

• يوضح الجدول رقم 07 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

**الجدول رقم 07 :** معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
1-مارست عدة وظائف في حياتك المهنية	0.741**	0.000
2-تسهم خبراتك العملية (التحكم في استعمال الحاسوب)	0.794**	0.000
3-توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها	0.680**	0.000
4-أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل	0.690**	0.000
5-تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	0.720**	0.000
6-تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة	0.733**	0.000
7-سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل	0.789**	0.000
8-تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في العمل	0.798**	0.000
9-مستوى الإنجاز لديك يسهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل	0.799**	0.000
10-لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	0.760**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: الاتساق الداخلي لمحور ( إدارة الازمات )

• يوضح الجدول رقم 08 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا المجال صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم 08 : معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الازمات والدرجة الكلية لهذا المحور في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.710 **	1-تعتبر ان عمك يتطلب منك الحذر
0.000	0.760 **	2-تشعر بعدم الامن والطمأنينة عندما تكون في عمك
0.000	0.740 **	3-تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعمك
0.001	0.610**	4-حين تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشير
0.000	0.712 **	5-تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك
0.000	0.715**	6-سبق وان حدثت ازمة في مكان عمك
0.003	0.586 **	7-يتم الاعتماد على صفارات الانذار عند حدوث ازمة
0.000	0.720 **	8-توفر المؤسسة اجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات وعدم تكرارها
0.000	0.741 **	9-ترى بانه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الازمات
0.000	0.810**	10-تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة
0.000	0.805 **	11-يوجد في مكان عمك اعلانات وملصقات للدلالة على الاخطار
0.001	0.621**	12-توجد اجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع ازمة
0.000	0.720**	13-يتوفر مكان عمك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والاغاثة
		14-توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الازمات ومجابهتها

\*\*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية  $0.01 \leq \alpha$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

ب- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها . ويعرف من مدى ارتباط كل مجال ( البعد أو المتغير ) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة وهنا نستعمل معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق البنائي.



**جدول رقم 09:** معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبانة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
المحور الأول	0.862**	0.000
	0.778**	0.000
المحور الثاني	0.881**	0.000
ملاحظة		

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبيان دالة إحصائياً، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الإستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$ ، لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف

جدول رقم 10: معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبانة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
المحور الأول	0.789**	0.000
	0.870**	0.000
المحور الثاني	0.810**	0.000
ر		

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.01$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبيان دالة إحصائياً، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الإستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$ ، لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف.

2- ثبات أداة الدراسة :

بعد عرض الإستبيان على الأساتذة المحكمين والتأكد من صدقه الظاهري، تم توزيعه على عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود. تمت عملية استرجاع الإستبيانات والقيام بعمليات الترميز وادخال البيانات للحاسوب باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences SPSS

ومن أجل ثبات الإستبيان، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة. تم استخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وجاءت النتائج كما يلي :

جدول رقم 11 : قياس ثبات محاور الإستبيان للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى ترشين ابراهيم بغرداية

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	34	0.808

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ عالي ،حيث :

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالإستبيان بشكل عام 0.808 فهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة .

جدول رقم 12 : قياس ثبات محاور الإستبيان للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	34	0.883

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ عالي ،حيث :

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالإستبيان بشكل عام 0.883 فهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

نههدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة حول متغيراتها المعتمدة بشكل مفصل ، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: الجنس، السن، الوظيفة، الاقدمية في العمل ، التوظيف على أساس ، المستوى التعليمي

أولاً- متغير الجنس: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس: جدول رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود		
الجنس	التكرار	النسبة	الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	50 %	ذكر	17	57 %
انثى	15	50 %	انثى	13	43 %

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 50 % متساوية بين الذكور والاناث في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية أي ان هناك عدل في توزيع المناصب بين الاناث والذكور وهذا راجع لطبيعة العمل ولضرورة تواجد المرأة في المستشفيات .

ويشير الجدول أعلاه أن نسبة 57% من أفراد العينة ذكور وأن نسبة 43% من أفراد العينة اناث نستنتج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود من الذكور وهذا ملاحظ في كل المؤسسات الجزائرية. قد يكون السبب في ذلك يرجع إلى ثقافة المجتمع التي تعمل فيه المؤسسة وكثير من مناحي الحياة العملية و الاجتماعية وقد يعود الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد بشكل كبير على الذكور أو قد تكون لأسباب أخرى .

ثانياً- متغير السن: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم 14 : توزيع أفراد العينة حسب السن في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود		
السن	التكرار	النسبة	السن	التكرار	النسبة
من 25 الى 35 سنة	8	26 %	من 25 الى 35 سنة	15	50 %
من 35 الى 45 سنة	15	50 %	من 35 الى 45 سنة	7	23 %
من 45 الى 55 سنة	5	17 %	من 45 الى 55 سنة	6	20 %
اكبر من 55 سنة	2	7 %	اكبر من 55 سنة	2	7 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 50% تتراوح أعمارهم ما بين (35 إلى 45 سنة) بينما 26% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 35 سنة)، أما نسبة 17% أعمارهم هي من (45 الى 55 سنة) أما الفئة الأخيرة اكبر من 55 سنة فبلغت النسبة فيها 7% . وهذا يشير إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية تحافظ على العاملين ذوي الخبرة كما تقوم باستقطاب موظفين جدد ذوي خبرة وهذا ما تبينه النسبة العالية لكبار السن من العاملين .

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 50% تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 35 سنة) بينما 23% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35 إلى 45 سنة)، أما نسبة 20% أعمارهم هي من (45 الى 55 سنة) أما الفئة الأخيرة اكبر من 55 سنة فبلغت النسبة فيها 7% . وهذا يشير إلى أن المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود تقوم باستقطاب موظفين شباب وهذا ما تبينه النسبة العالية لصغار السن من العاملين . وكذلك يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال .

ثالثا- متغير الوظيفة: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

**جدول رقم 15:** توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود		
الوظيفة	التكرار	النسبة	الوظيفة	التكرار	النسبة
متصرف رئيسي	2	7 %	متصرف رئيسي	4	14 %
اداريين	16	54 %	اداريين	7	24 %
اطارات	5	16 %	اطارات	10	33 %
اعوان مكاتب	7	23 %	اعوان مكاتب	9	30 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 54% هم اداريون بينما 23% من عينة الدراسة هم اعوان مكتب، أما نسبة 16% هم اطارات أما الفئة الأخيرة هم متصرف رئيسي فبلغت النسبة فيها 7% . وهذا يشير إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية تعتمد بشكل كبير في اعمالها على الإداريين واعوان مكتب لتسيير شؤون المستشفى.

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 33% هم اطارات بينما 30% من عينة الدراسة أعوان مكاتب، أما نسبة 24% هم اداريون أما الفئة الأخيرة هي متصرف رئيسي فبلغت النسبة فيهما 14% نستنتج تقارب في نسب الوظائف في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود وهذا يشير ان المؤسسة تعتمد على كل الوظائف في تسيير شؤونها .

**رابعا- متغير الاقدمية في العمل:** يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل:

**جدول رقم 16:** توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود		
الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة	الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة
من 5 الى 10سنوات	8	26 %	من 5 الى 10سنوات	10	33 %
من 10 الى 15 سنة	5	16 %	من 10 الى 15 سنة	6	20 %
من 15 الى 20	7	24 %	من 15 الى 20	8	27 %

سنة		سنة		سنة	
اكثر من 20 سنة	10	اكثر من 20 سنة	44 %	6	20 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 44% للذين خبرتهم اكثر من 20 سنة بينما 26% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، أما نسبة 24% خبرتهم من 15 الى 20 سنة أما الفئة الأخيرة خبرتهم من 10 الى 15 سنة فبلغت النسبة فيها 16% . وهذا يشير إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية تعتمد بشكل كبير في اعمالها على ذوي الخبرة الكبيرة .

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 33% للذين خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بينما 27% من عينة الدراسة خبرتهم من 15 الى 20 سنة، أما نسبة 20% فهي بالتساوي ما بين الذين خبرتهم من 10 الى 15 سنة والذين خبرتهم اكثر من 20 سنة. نستنتج تقارب كبير في نسب الاقدمية في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود وهذا يشير ان المؤسسة تعتمد على كل العاملين ذوي الخبرة والجدد .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم في المؤسسة يتسم بالتوازن الموضوعي إذ لا يعقل أن يكون كل افراد العينة متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين مبرر ومفيد وفيه إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على الأداء .

رابعا- متغير التوظيف على اساس: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب التوظيف على اساس:

جدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب التوظيف على اساس في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود		
التوظيف على اساس	التكرار	النسبة	التوظيف على اساس	التكرار	النسبة
شهادة علمية	11	37 %	شهادة علمية	12	40 %
شهادة مهنية	17	57 %	شهادة مهنية	11	37 %
خبرة في مجال معين	2	6 %	خبرة في مجال معين	7	23 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 57% توظيفهم على أساس شهادة مهنية بينما 37% من عينة الدراسة توظيفهم على أساس شهادة علمية، أما نسبة 6% توظيفهم على أساس خبرة في مجال معين . وهذا يشير إلى أن

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية توظف بشكل كبير في مؤسستها عاملين متحصلون على شهادة مهنية .

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 40% توظيفهم على أساس شهادة علمية بينما 37 % توظيفهم على أساس شهادة مهنية ،أما نسبة 23% فتوظيفهم على أساس خبرة في مجال معين وهذا يشير أن المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود توظف بشكل كبير في مؤسستها عاملين متحصلون على شهادة علمية ومهنية .

رابعا- متغير المستوى التعليمي: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود		
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0 %	ابتدائي	2	7 %
متوسط	0	0 %	متوسط	5	17 %
ثانوي	5	16 %	ثانوي	7	23 %
جامعي	14	47 %	جامعي	12	40 %
دبلوم مهني	11	37 %	دبلوم مهني	4	13 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 47% لديهم مستوى تعليمي جامعي بينما 37% من عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ديبلوم مهني ،أما نسبة 16% لديهم مستوى تعليمي ثانوي . وهذا يشير إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية توظف بشكل كبير في مؤسستها الجامعيين .

يتبين من الجدول اعلاه أن نسبة 40% لديهم مستوى تعليمي جامعي بينما 23 % لديهم مستوى تعليمي ثانوي ،أما نسبة 17% لديهم مستوى تعليمي متوسط أما نسبة 13% لديهم مستوى تعليمي ديبلوم مهني وأخيرا نسبة 7% لديهم مستوى تعليمي ابتدائي وهذا يشير أن المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود توظف كل المستويات التعليمية في مؤسستها واكثر نسبة للعاملين فيها هي من الجامعيين .

ومن خلال هذا الفرع تعرفنا على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود، والمتمثلة في الجنس، السن، الوظيفة، الاقدمية في العمل، التوظيف على أساس، المستوى التعليمي، ليتم بعدها عرض نتائج الإجابة على أسئلة استمارة الدراسة، والتعرف على رأي عينة الدراسة منها، من خلال الفرع الموالي .



**المطلب الثاني:** عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود نحو كل محور من محاور الدراسة.

**أولاً:** رأي المبحوثين في ابعاد الكفاءات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

للتعرف على واقع الكفاءات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود تم قياس محور الكفاءات عبر بعدين هما: الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية - المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية .

وعلى ضوء استجابة العينة، سوف يتم الإعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة الدراسة والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

**1- الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية:** تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

**الجدول رقم (19):** استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود			المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			الفقرات
الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
6	1.112	2.60	9	1.217	2.23	1-تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها
7	0.940	2.49	6	0.890	2.43	2-تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد
2	0.896	2.78	5	0.944	2.47	3-تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل

						المشاكل لمنع تكرار حدوثها
1	0.996	2.90	8	1.254	2.31	4-تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة
10	1.102	2.33	10	1.262	2.02	5-يقوم مسؤولك بتقويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات كاتخاذ قرارات استراتيجية وضع خطط وبرامج او تحديد الأهداف
8	0.840	2.46	7	1.132	2.40	6-تتحمل مسؤولية عمك أيا كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها
4	0.788	2.75	4	0.980	2.50	7-تمتلك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة
3	1.002	2.78	1	0.798	2.98	8-تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى الفشل لتعدد وجهات النظر
5	1.100	2.60	2	0.796	2.97	9-أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة
9	0.969	2.40	3	1.210	2.68	10-تمتلك معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد
	<b>0.974</b>	<b>2.60</b>		<b>1.048</b>	<b>2.41</b>	المتوسط العام لبعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية موافقون على بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.41) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (2.33 - 3)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.048)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذه التساؤلات وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وقد يعود هذا السبب إلى اختلاف المستويات المستجوبة ونوع الدراسة التي تطرقنا لها .

كما يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود موافقون على بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.60) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (2.33 - 3)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.940)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات، مما يشير إلى

وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذه التساؤلات وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وقد يعود هذا السبب الى إختلاف المستويات المستجوبة ونوع الدراسة التي تطرقنا لها .

من خلال ما سبق يتضح لنا ان المتوسط الحسابي لبعء الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الذي بلغ ( 2.60 ) اكبر من المتوسط الحسابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والذي قدره ( 2.41 ) .

2- المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية . تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

- الجدول رقم (20): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود			المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			الفقرات
الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
10	0.996	2.30	6	1.200	2.38	1-مارست عدة وظائف في حياتك المهنية
7	0.945	2.35	5	0.970	2.43	2-تسهم خبراتك العملية (التحكم في استعمال الحاسوب)
6	1.002	2.36	7	0.856	2.34	3-توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها
9	0.987	2.33	9	1.102	2.31	4-أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل
8	1.012	2.34	8	0.842	2.32	5-تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك
4	0.910	2.56	10	1.130	2.20	6-تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة
3	0.889	2.65	4	0.770	2.56	7-سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل
1	1.017	2.72	1	0.890	2.88	8-تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في

العمل						
2	1.080	2.66	2	0.886	2.85	9-مستوى الإنجاز لديك يسهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل
5	0.958	2.52	3	1.003	2.78	10-لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين
	<b>0.979</b>	<b>2.47</b>		<b>0.964</b>	<b>2.50</b>	المتوسط العام لبعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية موافقون على بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.50) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (2.33 - 3)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.964)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذه التساؤلات وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها .

كما يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمدينة حماية البيئة بحاسي مسعود موافقون على بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.47) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (2.33 - 3)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.979)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذه التساؤلات وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها

من خلال ما سبق يتضح لنا ان المتوسط الحسابي لبعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية في المؤسسة الاقتصادية الذي بلغ ( 2.47 ) اقل من المتوسط الحسابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والذي قدره ( 2.50 ) .

ثانياً: رأي المبحوثين في إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمدينة حماية البيئة بحاسي مسعود

نهدف من خلال هذا المحور إلى إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمدينة حماية البيئة بحاسي مسعود، حول إدارة الازمات في المؤسسة، حيث تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا المحور، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم 21: استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف محور إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية			المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود			الفقرات
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	
2.33	0.932	9	2.65	0.978	2	1-تعتبر ان عملك يتطلب منك الحذر
2.01	0.850	14	2.20	0.920	14	2-تشعر بعدم الامن والطمأنينة عندما تكون في عملك
2.20	0.741	12	2.31	1.110	9	3-تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعملك
2.21	0.650	11	2.25	0.830	12	4-حين تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشيريه
2.22	0.745	10	2.38	1.001	5	5-تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك
2.61	1.121	7	2.30	0.780	10	6-سبق وان حدثت ازمة في مكان عملك
2.21	0.650	13	2.28	0.887	11	7-يتم الاعتماد على صفارات الانذار عند حدوث ازمة
2.70	0.821	6	2.32	1.003	9	8-توفر المؤسسة اجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات وعدم تكرارها
2.45	0.942	8	2.23	1.090	13	9-ترى بانه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الازمات
2.88	1.050	3	2.33	0.744	7	10-تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة
2.78	0.800	4	2.45	0.744	4	11-يوجد في مكان عملك اعلانات وملصقات للدلالة على الاخطار
2.77	0.731	5	2.55	0.781	3	12-توجد اجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع ازمة

1	0.961	2.78	2	0.566	2.90	13-يتوفر مكان عملك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والاعاثة
6	0.731	2.34	1	0.489	2.94	14-توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الازمات ومجابهتها
	<b>0.897</b>	<b>2.36</b>		<b>0.792</b>	<b>2.51</b>	المتوسط العام لمحور إدارة الازمات

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية موافقون على محور إدارة الازمات. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.51) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (3 - 2.33)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.792)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات ، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذه التساؤلات وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها .

كما يتضح من الجدول اعلاه أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود موافقون على محور الازمات. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (2.47) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (3 - 2.33)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.897)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات ، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذه التساؤلات وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها

من خلال ما سبق يتضح لنا ان المتوسط الحسابي لبعده المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية في المؤسسة الاقتصادية الذي بلغ ( 2.36 ) اقل من المتوسط الحسابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والذي قدره ( 2.51 ) .

وعليه من خلال هذا الفرع تم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة محاور الدراسة، التي تعبر على متغيرات إشكالية الدراسة، وبهذا نكون قد حددنا اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوع الدراسة، ومعرفة واقعه في هذه المؤسسة، ولكن هذا لا يكفي لإعطاء إجابة مقنعة عن الإشكالية، لذا لا بد من اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وهذا ما سيتم القيام به في المطلب الموالي من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود**

نسعى من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءات على إدارة الازمات. تعزى

لمتغيري السن و المستوى التعليمي

- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءات بأبعادها على إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية تعزى لمتغيري السن والمستوى التعليمي .

- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءات بأبعادها على إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية تعزى لمتغيري السن والمستوى التعليمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA و هو اختبار معلمي مهم يهدف للمقارنة بين المتوسطات من أجل الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء أو عدم وجودها. للكشف عن رؤية أفراد العينة إزاء محاور الدراسة باختلاف السن و المستوى التعليمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.

أولاً : اختبار الفرضيات بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

1. تبعا للسن على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف السن.

جدول رقم 22 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة.

السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	بين المجموعات	.124	3	.041	.899	.455
	داخل المجموعات	1.191	26	.046		
	المجموع	1.315	29			
المهارات	بين المجموعات	.075	3	.025	.384	.765

		.065	26	1.698	داخل المجموعات	والتقليل من الأخطاء البشرية
			29	1.773	المجموع	
.780	.364	.013	3	.038	بين المجموعات	إدارة الازمات
		.035	26	.898	داخل المجموعات	
			29	.936	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0.455$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.899 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.975 بين متغير السن و الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية تبعا إلى السن .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}= 0.765$  من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.384 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.975 بين متغير السن و المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية تبعا إلى السن .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0.780$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.364 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.975 بين متغير السن و إدارة الازمات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على إدارة الازمات تبعا إلى السن .

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة أبعاد الكفاءات و إدارة الازمات تعزى للسن.

2-تبعا للمستوى التعليمي على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم 23 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة.



السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	بين المجموعات	.012	2	.006	.124	.884
	داخل المجموعات	1.303	27	.048		
	المجموع	1.315	29			
المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	بين المجموعات	.027	2	.013	.206	.815
	داخل المجموعات	1.746	27	.065		
	المجموع	1.773	29			
إدارة الازمات	بين المجموعات	.006	2	.003	.086	.918
	داخل المجموعات	.930	27	.034		
	المجموع	.936	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.884 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.124 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.354 بين متغير المستوى التعليمي و الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية تبعا إلى المستوى التعليمي .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.815 من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.206 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.354 بين متغير المستوى التعليمي و المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية تبعا إلى المستوى التعليمي .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.918 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.086 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 3.354 بين متغير المستوى التعليمي و إدارة الازمات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على إدارة الازمات تبعا إلى المستوى التعليمي .

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة أبعاد الكفاءات و إدارة الازمات تعزى للمستوى التعليمي.

ثانيا : اختبار الفرضيات بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود تبعا للسن على محاور الدراسة:

تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف السن.

جدول رقم 24 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير السن و محاور الدراسة.

السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	بين المجموعات	.014	3	.005	.899	.152
	داخل المجموعات	.806	26	.031		
	المجموع	.820	29			
المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	بين المجموعات	.312	3	.104	.384	1.319
	داخل المجموعات	2.047	26	.079		
	المجموع	2.359	29			
إدارة الازمات	بين المجموعات	.198	3	.066	.364	.980
	داخل المجموعات	1.755	26	.067		
	المجموع	1.953	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0.152$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.899 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.975 بين متغير السن و الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية تبعا إلى السن .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}= 1.319$  من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.384 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.975 بين متغير السن و المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية تبعا إلى السن .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0.980$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 0.364 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.975 بين متغير السن و إدارة الازمات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على إدارة الازمات تبعا إلى السن .

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة أبعاد الكفاءات و إدارة الازمات تعزى للسن.

2-تبعا للمستوى التعليمي على محاور الدراسة: تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم 25 : نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغير المستوى التعليمي و محاور الدراسة.

السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	بين المجموعات	.181	4	.045	1.775	.166
	داخل المجموعات	.639	25	.026		
	المجموع	.820	29			
المهارات	بين المجموعات	.645	4	.161	2.351	.082

		.069	25	1.714	داخل المجموعات	والتقليل من الأخطاء البشرية
			29	2.359	المجموع	
.348	1.169	.077	4	.308	بين المجموعات	إدارة الازمات
		.066	25	1.645	داخل المجموعات	
			29	1.953	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0.166$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 1.775 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.759 بين متغير المستوى التعليمي و الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مساهمة الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية تبعا إلى المستوى التعليمي .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}= 0.082$  من نفس الجدول أعلاه و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 2.351 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.759 بين متغير المستوى التعليمي و المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية تبعا إلى المستوى التعليمي .

كما تظهر قيمة الدلالة المعنوية  $\text{Sig}=0.348$  و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $\alpha=0.05$  و قيمة F المحسوبة 1.169 أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.759 بين متغير المستوى التعليمي و إدارة الازمات من خلال جدول تحليل التباين ANOVA أعلاه، ، و بالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على إدارة الازمات تبعا إلى المستوى التعليمي .

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجة أبعاد الكفاءات و إدارة الازمات تعزى للمستوى التعليمي.

## II- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءات على إدارة الازمات. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد الكفاءات وإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين

في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

كما هو مبين في التالي :

أولاً : اختبار الفرضيات بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية  
✓ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات .

- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات .

### 1: إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ - لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات.

$H_{01}$ - يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات.

الجدول رقم 26: نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية وإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

Sig	T	B	معاملات الإنحدار		F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	المتغير التابع
			درجة التأثير	المتغير المستقل				
0.000	4.763	0.716	تأثير ايجابي	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	22.685	0.448	0.669	إدارة الازمات
قيمة F المجدولة : 4.196 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,28)*								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ( $Sig=0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين

- عدد المتغيرات=30-2=28(N)حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات-1 (=1-2)، عدد العينة \*

الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية و إدارة الازمات بمعامل ارتباط ( $R=0.669$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.448$ )، أي أن ما قيمته 44.8% من التغيرات ناتج عن الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية ، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.716$  ، وأيضاً فإن ( $F_1=4.196$ )  $>$  ( $F_c=22.685$ )<sup>2</sup> وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية. و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية و إدارة الازمات التالية:

$$Y=1.078+0.716 x$$

X: الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية.

Y: إدارة الازمات

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية يؤدي الى زيادة في إدارة الازمات بقيمة:

$$a= 1.078$$

$$b=0.716$$

وبناء على ما سبق يتم تأكيد الفرضية الفرعية الاولى بإثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات في المؤسسات محل الدراسة.

2: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$  - لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات.

$H_01$  - يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات.

الجدول رقم 27: نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F		معاملات الإنحدار		
			المحسوبة	المجدولة	المتغير	درجة	B
					T		Sig

1:  $F_1$  = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، ودرجة حرية (1،28).

2:  $F_c$  = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ).

التأثير	المستقل							
0.000	6.029	0.917	تأثير ايجابي	المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	36.350	0.565	0.752	إدارة الازمات
قيمة F المجدولة : 4.196 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1،28)*								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات بمعامل ارتباط ( $R=0.752$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.565$ )، أي أن ما قيمته 56.5% من التغيرات ناتج عن المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية ، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.917$  ، وأيضا فإن  $(^1F_t=4.196) > (^2F_c=36.350)$  وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة  $H1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية. و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات التالية:

$$Y=0.355+0.917 x$$

X: المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

Y: إدارة الازمات

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية يؤدي الى زيادة في إدارة الازمات بقيمة:

$$a= 0.355$$

$$b=0.917$$

\*حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات-1 (=1-2=1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات=30-2=28)

1:  $F_t$  = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ودرجة حرية (1،28).

2:  $F_c$  = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

ثانيا : اختبار الفرضيات بالنسبة المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود  
✓ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات .
- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على ادارة الازمات .

### 1: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

- H0-** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات.
- H01-** يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات.

**الجدول رقم 28:** نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية وإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

Sig	T	B	معاملات الإنحدار		F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
			المتغير المستقل	درجة التأثير				
0.000	5.855	0.857	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	تاثير ايجابي	34.278	0.550	0.742	إدارة الازمات
قيمة F المجدولة : 4.196 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,28)*								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ( $\text{Sig}=0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية و إدارة الازمات بمعامل ارتباط ( $R=0.742$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.550$ )، أي أن ما قيمته 55% من التغيرات ناتج عن الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة

\*  $(28=2-30)$  عدد المتغيرات =  $(N)$  حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1  $(=1-2)$ ، عدد العينة



الازمات على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود ، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.857$  ، وأيضاً فإن  $(^1F_t=4.196) > (^2F_c=34.278)$  وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة  $H1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية على إدارة الازمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود. و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية و إدارة الازمات التالية:

$$Y=0.574+0.857 x$$

X: الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية.

Y: إدارة الازمات

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية يؤدي الى زيادة في إدارة الازمات بقيمة:

$$a= 0.574$$

$$b=0.857$$

**الجدول رقم 29:** نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	معاملات الانحدار		
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B
إدارة الازمات	0.645	0.426	19.183	المهارات والتقليل من	تأثير ايجابي	0.710
						T
						Sig

<sup>1</sup> F<sub>t</sub> = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ودرجة حرية (1،28).

<sup>2</sup> F<sub>c</sub> = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

				الأخطاء البشرية				
قيمة F المجدولة : 4.196 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,36)*								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات بمعامل ارتباط ( $R=0.645$ )، أما معامل التحديد ( $R^2=0.426$ )، أي أن ما قيمته 42.6% من التغيرات ناتج عن المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود، كما بلغت درجة التأثير  $B=0.710$  ، وأيضا فإن ( $F_1=4.196$ )  $>$  ( $F_c=19.183$ )<sup>2</sup> وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود. و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية و إدارة الازمات التالية:

$$Y=1.089+0.710 x$$

X: المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

Y: إدارة الازمات

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية يؤدي الى زيادة في إدارة الازمات بقيمة:

$$a= 1.089$$

$$b=0.710$$

وبناء على ما سبق يتم تأكيد الفرضية الفرعية الثانية بإثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الازمات على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الجداول الموالية نستعرض ملخص الدراسة:

(2-28=30 - عدد المتغيرات)=(N)حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات-1 (=1-2=1، عدد العينة \*

<sup>1</sup>  $F_t$  = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ودرجة حرية (1،28).

<sup>2</sup>  $F_c$  = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أولاً: بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

الجدول رقم 30 : يبين نتائج الفرضية الرئيسية الثانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين

ابراهيم بغرداية

النتيجة	نتيجة الفرضية	متغيرات الدراسة				
		مستوى المعنوية (SIG)	درجة التأثير B	القوة التفسيرية R <sup>2</sup>	التابع	المستقل
وهذا يعني أن الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية قد فسر بنسبة 44.8% من المتغيرات التي تحدث على مستوى إدارة الازمات	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.000	0.716	0.448	إدارة الازمات	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية
وهذا يعني أن المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية قد فسر بنسبة 56.5% من المتغيرات التي تحدث على مستوى إدارة الازمات	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.000	0.917	0.565		المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss .

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية في المرتبة الأولى حيث كان له قوة تفسيرية مرتفعة حيث قدرت ب 56.5% ، ثم في المرتبة الثانية الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية بقوة تفسيرية مرتفعة حيث قدرت ب 44.8% .

وبالتالي نلاحظ أن هناك أثر ايجابي دال إحصائيا لكل أبعاد الكفاءات على إدارة الازمات بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية.

أولاً: بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

الجدول رقم 31 : يبين نتائج الفرضية الرئيسية الثانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

النتيجة	نتيجة الفرضية	متغيرات الدراسة					المستقل	
		مستوى المعنوية (SIG)	درجة التأثير B	القوة التفسيرية R <sup>2</sup>	التابع	القوة التفسيرية R <sup>2</sup>		
وهذا يعني أن الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية قد فسر بنسبة 55% من المتغيرات التي تحدث على مستوى إدارة الازمات	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.000	0.857	0.550	إدارة الازمات	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	الفرضية الفرعية الأولى	
وهذا يعني أن المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية قد فسر بنسبة 42.6% من	قبول البديلة (H <sub>1</sub> )	0.000	0.710	0.426		المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	الفرضية الفرعية الثانية	

المتغيرات							
التي							
تحدث							
على							
مستوى							
إدارة							
الازمات							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss .

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية جاء في المرتبة الأولى حيث كان له قوة تفسيرية مرتفعة حيث قدرت ب 55%، ثم في المرتبة الثانية المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية بقوة تفسيرية مرتفعة حيث قدرت ب 42.6% .

وبالتالي نلاحظ أن هناك أثر ايجابي دال إحصائيا لكل أبعاد الكفاءات على إدارة الازمات بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود وعليه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة دور الكفاءات في إدارة الازمات ، وتم الإعتماد على معامل الإنحدار البسيط لقياس هذا الدور، من خلال قياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد الكفاءات مع إدارة الازمات ، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة .

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة العلاقة الموجودة بين الكفاءات في المؤسسة وبين إدارة الازمات، حيث تبين لنا أن المؤسستين تعتمدان على الكفاءات من خلال أبعادها المتمثلة في (الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية ، المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية) والتي تساهم من خلالها في إدارة الازمات بالمؤسسة. كما تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، مع تحديد الاجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تبين لنا أن للكفاءات دور في إدارة الازمات.

وفي الأخير خرجنا بجملة من النتائج التي سيتم تلخيصها من خلال الخاتمة العامة ومن خلالها تم اعطاء للمؤسسة مجموعة من الاقتراحات التي يمكنها الإستفادة منها.

---

خاتمة

## خاتمة

إلى هنا نكون قد أتينا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، وقد حاولنا في هذه المذكرة أن نناقش موضوع دور الكفاءات في إدارة الازمات بدءا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوات المنهجية التي سار عليها العمل، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات الميدانية السابقة ذات الصلة بموضوعنا وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة.

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع الكفاءات ودورها في إدارة الازمات في كل من المؤسسة الاستشفائية العمومية بمستشفى ابراهيم تريشين بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود، وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق لفرضية العامة والفرضيات الجزئية الثلاث الأخرى، وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن حصرها في الارتباط الايجابي بين الكفاءات وإدارة الازمات بمختلف مراحلها، وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه يوجد دور للكفاءات في إدارة الازمات، وهذا من خلال إمكانيات الافراد ومساهماتها في تحقيق الأهداف، وكذا مساهمة الأساليب الإدارية من ترقية وخبرة عملية وتكوين في تقييم في أداء الموظفين، وأيضا تأثير الوظائف الإدارية الفعال في إدارة الأزمة من خلال مشاركة الموظفين في حل المشكلات، وهذا من خلال التخطيط الفعال والكفاءة القيادية والاتصال الفعال والتقييم وتفويض بعض الصلاحيات وهذا ما اظهرته اجوبة المقابلات.

### نتائج فرضيات البحث:

مما سبق في المبحث الثاني من الفصل الثاني، ومن خلال الاختبار الإحصائي لكلا الفرضيتين اللتان تم تقديمهما في بداية الدراسة، تم التوصل الى ما يلي:

الفرضية الأولى: إدارة الازمات تحتاج إلى معلومات دقيقة وكافية حول الوظائف والمعارف اللازمة لحل المشكلات الادارية بالإضافة للخبرة الشخصية لمتخذ القرار؛ فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار.

الفرضية الثانية: إدارة الازمات تحتاج الى المهارات العالية في الاداء وتقليل الاخطاء البشرية عن طريق تنمية وتطوير اداء الموظفين؛ كذلك هي فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار.

### مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة:

• قام الباحث حازم بشارة نايف الحجازين بإجراء دراسة حول دور الكفاءات البشرية في إدارة الازمات الصحية دراسة حالة ادارة وزارة الصحة الاردنية لازمة وباء كورونا والتي سيتم مقارنتها بالدراسة:

**من حيث المنهج:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وكما استخدم دراسة حالة وهو تماما ما قمنا باستخدامه في دراستنا مما يمكن القول انه يوجد توافق لنوع المنهج المستخدم.

**من حيث ادوات الدراسة:** اختار الباحث الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات، عكس دراستنا فقد اعتمدت بالدرجة الاولى على الاستبيان بالإضافة الى المقابلة التي اجريت على مستوى المؤسسات.

**من حيث الفرضيات:** اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية مفادها هنالك علاقة ايجابية بين كفاءة المورد البشري بأبعادها وبين ادارة الازمات الصحية، وهاتين الدراستين تتفقان من حيث المتغيرين التابع والمستقل.



## خاتمة

**من حيث النتائج:** توصل الباحث في دراسته الى الدور الفعال للمورد البشري في ادارة الازمات وذلك من خلال التخطيط والقيادة الماهرة والاتصال الفعال، وهذا ما يتوافق مع دراستنا ان للكفاءات دورا في ادارة الازمات وتجاوزها، حيث ان امتلاك المورد البشري للمهارة والقدرات والخبرات والامكانيات العالية، يجعل يساهم في احتواء الازمة وادارتها ووضع حلول لها من خلال التخطيط والتنظيم الفعال لها وهذا ما توصلت اليه دراستنا في الوقت الحالي.

• اما دراسة بوجراة رشيدة، شتال مفيدة فقد جاءت دراستهما لمعرفة دور الكفاءات في ادارة الازمات دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، حيث تشترك مع دراستنا الحالية في:

**من حيث ادوات الدراسة والمنهج المستخدم:** استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة والملاحظة وبعض الوثائق والسجلات وهو ما يتوافق مع ما استخدم في دراستنا الحالية.

**من حيث الفرضيات:** اعتمدت الباحثان على فرضية رئيسية مفادها تساهم الكفاءات في ادارة الازمات، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

**من حيث النتائج:** توصلت دراسة الباحثان الى الدور الاستراتيجي للكفاءات على مستوى مقر ولاية جيجل، وهذا ما تم تأكيده في دراستنا حيث برز دور الكفاءات الفعال في ادارة الازمات.

• اما دراسة صلاح علي جديان الرشيدى فقد جاءت دراسته لمعرفة دور الكفاءات البشرية في ادارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، حيث تشترك مع دراستنا الحالية في:

**من حيث ادوات الدراسة والمنهج المستخدم:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على توزيع استبانة لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وهذا ما يتوافق تماما مع المنهج المتبع في دراستنا.

**من حيث الفرضيات:** اعتمد الباحث على فرضية رئيسية مفادها يوجد اثر ذو دلالة احصائية للكفاءات البشرية في ادارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية.

**من حيث النتائج:** توصل الباحث في دراسته إلى نتيجة أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات لدى عينة الدراسة كان مرتفعا، وهذا تم اثباته في دراستنا الحالية على مستوى المؤسسات.

• اما دراسة بودوشة مريم فقد جاءت دراستها لمعرفة دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، التي تشترك مع دراستنا الحالية في:

**من حيث الادوات المستخدمة ومنهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستمارة هي الأداة الأكثر اعتمادا في جمع البيانات إلى جانب المقابلة والملاحظة، وهو ما يتفق في المنهج المتبع في دراستنا الحالية.

**من حيث الفرضيات:** اعتمدت الباحثة على فرضية رئيسية مفادها توجد هناك علاقة بين القيادة و إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق في دراستنا كون القيادة الفعالة من ابعاد الكفاءات وكونها مهمة في ادارة الازمات وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية.

## خاتمة

**من حيث النتائج:** توصلت الباحثة في دراستها إلى تحقيق الهدف منها والتي أكدت على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع دراستنا في كون القيادة الماهرة بعدا من ابعاد الكفاءة التي تساهم في تحقيق ادارة فعالة للازمات داخل المؤسسات محل الدراسة.

• اما دراسة عبد الباقي بن مير فقد جاءت لمعرفة مدى تأهيل الكفاءات في مجال ادارة الازمات في المؤسسة الصناعية مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الانتاج حاسي مسعود، التي تشترك مع دراستنا الحالية في:

**من حيث الادوات المستخدمة ومنهج الدراسة:** اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالمقابلة والاستبيان والوثائق الداخلية للمؤسسة، الموقع الالكتروني للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي، وهذا ما يتوافق مع المنهج المتبع في دراستنا الحالية.

**من حيث الفرضيات:** اعتمدت الباحث على فرضية رئيسية مفادها تحقق المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك فعالية في تأهيل الكفاءات الادارية لمواجهة الازمات، وهو ما يتفق في اهمية ابعاد الكفاءات في ادارة الازمات مع دراستنا الحالية.

**من حيث النتائج:** أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة ان تأهيل الكفاءات يساعد بشكل كبير على زيادة وعي الافراد وتنمية شعورهم بأخطار الازمات، وتحسين بيئة العمل وتنمية مهارات الافراد وزيادة قدراتهم لمواجهة تلك الازمات، وهو ما لم يتوصل اليه الباحث في دراسته على مستوى مؤسسة سوناطراك، عكس مع توصلنا اليه في دراستنا على مستوى المؤسسات التي اثبتت قدرة موظفيها على مواجهة الازمات ويرجع سبب ذلك الى القدرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون على مستوى القطاعين في المؤسسات محل الدراسة.

• اما دراسة Joanna Jasińska and Hab فقد جاءت لمعرفة دور مهارات المدير في ادارة الازمات، التي تشترك مع دراستنا الحالية في:

**من حيث ادوات الدراسة والمنهج المستخدم:** اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي النظري من أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها، وهو ما يتوافق مع المنهج المتبع في دراستنا في الجانب النظري في خصوص متغير ادارة الازمات، وكون المهارة بعدا من ابعاد الكفاءات.

**من حيث النتائج:** أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة مدى اهمية المهارات الادارية ومهارات القيادة في ادارة الازمات في المؤسسة، وأشارت ايضا إلى أن الإدارة الماهرة والفعالة شرط مسبق للتأكيد تنظيم فعالية الأداء، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية .

• اما دراسة Marek Tomastika, Jan Strohandlb, Petr Cechc فقد جاءت لمعرفة دور الكفاءة الإدارية لمديري الأزمات، التي تشترك في دراستنا الحالية في :

## خاتمة

من حيث المنهج المستخدم وادوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي النظري من أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها، وهو ما يتوافق مع المنهج المتبع في دراستنا في الجانب النظري في خصوص متغيرين الكفاءة و ادارة الازمات، وهذا ما يتوافق مع وصف المتغيرين في الجانب النظري لدراستنا.

من حيث النتائج: أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة مدى أهمية الكفاءة الادارية ومهارات القيادة في ادارة الازمات في المؤسسة، وأشارت ايضا إلى أنه يجب على مدير الازمات أن يتعامل مع الازمات بشكل جيد ضروري لتطوير كفاءاته لإدارية باستمرار، وهذا ما يتوافق مع بعد المهارة والقدرة على تجاوز المشاكل الادارية وحلها دراستنا الحالية.

ومن خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- تشابه نتائج دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة خصوصا دراسات الحالة التي اجريت على مستوى المؤسسات الاستشفائية التي اثبتت تطابقا في النتائج مع المؤسسة الاستشفائية محل دراستنا الحالية التي اظهرت تجاوز هذه المؤسسة للازمة الصحية كورونا كوفيد 19، كما اثبت دور المهارات والمعارف والخبرة المهنية التي يتسم بها الطاقم الوظيفي التي ساهمت بشكل كبير في تجاوز هذه الازمة.
- الوصول لنفس الملاحظات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسات السابقة في دراستنا الحالية بخصوص تخصيص قسم او لجنة دائمة لإدارة الازمات على مستوى المؤسسات، بالضافة الى التركيز على تأهيل وتدريب الموظفين على ادارة الازمات وتجاوز المشاكل الوظيفية.

اهم نتائج الدراسة:

أ. بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستشفى تريشين ابراهيم بغرداية:

- عدالة توزيع المناصب بين الاناث والذكور وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة وضرورة تواجد المرأة في المستشفيات.
- توافر المؤسسة على موظفين ذوي خبرات وكفاءات عالية واقدمية في العمل اضافة الى استقطابها كفاءات جديدة.
- اعتماد المؤسسة في توظيفها على الجامعيين بشكل كبير واصحاب الشهادات المهنية.
- عدم توافر المؤسسة على قسم او مصلحة او ادارة خاصة بإدارة الازمات من قبل نقشي وباء كورونا كوفيد 19 التي اجبرت ادارة المؤسسة على تشكيل لجنة مكونة من اطباء عامون واخصائيين في الامراض المعدية والامراض الصدرية، اضافة الى مدير المؤسسة ونائبيه المكلفين بالمصالح الصحية والاقتصادية المكلفة بمتابعة هذا الوباء وادارة هذه الازمة.
- تفويض السلطة الكاملة في فتح مصالح واتخاذ القرارات الاستراتيجية في خصوص ادارة ازمة كورونا على مستوى المؤسسة وهذا ما اظهرته نتائج المقابلة التي اجريت مع مدير المؤسسة.

## خاتمة

- عدم وجود سياسة واضحة للتدريب وتنمية قدرات الموظفين في مجال ادارة الازمات، وذلك يعود الى اكتساب الموظفين خبرتهم مع الزمن والممارسة اليومية وذلك حسب نتائج المقابلة التي اجريت مع مدير المؤسسة وايضا يعود السبب الى كونها تخضع للتوظيف العمومي واي اجراء يجب ان يمر عبر الوزارة الوصية، وهو ما يجعلها خاضعة لبرامج تدريبية وطنية ان وجدت.
- يعاني الموظفون على مستوى المؤسسة الاستشفائية من عجز وعدم الكفاءة في التعامل مع الازمات ماعدا اعوان الامن والوقاية الذين يقومون دوريا بدورات تكوينية مع مصالح الحماية المدنية.
- ب. بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود:
  - ارتفاع نسبة توظيف الذكور مقارنة بالإناث ويرجع السبب في ذلك الى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتم على الموظف الاستقرار داخل المؤسسة طيلة فترة العمل وهي النقطة التي تعجز عن الاقدام عليها الاناث خصوصا في المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.
  - دعم المؤسسة لتوظيف الفئة الشبابية ويرجع سبب ذلك الى سياسة المؤسسة واعتمادها تدريب وتنمية وتطوير الموظفين كل حين.
  - اعتماد المؤسسة في توظيفها على الجامعيين بشكل كبير واصحاب الشهادات المهنية.
  - عدم توافر المؤسسة على قسم او مصلحة تعنى بإدارة الازمات، الا انه وحسب نتائج المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية الا انه وفي حالة وقوع ازمة او مشكلة كبيرة كوباء كورونا مثلا فان المدير العام للمجمع يقوم بتشكيل لجنة خاصة بإدارة الازمات، تتكون هذه اللجنة من 5 اعضاء من رؤساء الاقسام يتراسهم مدير من المديريات الفرعية الاخرى، وظيفة هذه اللجنة التحكم في جميع المؤسسات التابعة للمجمع، واقتراح الحلول والقرارات واللوائح الى حين انتهاء الازمة.
  - تدعم المؤسسة دائما في سياستها و نظرتها و بعدها المستقبلي تطوير و تنمية الفكر العمالي و معارفهم في شتى المجالات ليس فقط إدارة الازمات، حيث انها تعتمد على المؤسسات الخاصة خارج المؤسسة في تكوين العمال و اهم هذه المؤسسات ( IAP SONATRACH )، كما يوجد قسم خاص بالتكوين و التدريب خاص بالمؤسسة.
  - كما اظهرت النتائج ان موظفين المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بمديرية حماية البيئة قد اظهروا كفاءة عالية وقدرة عالية في تفهم والتعامل مع الازمات وخصوصا الازمة الاخيرة كوفيد 19، ويرجع هذا الى سياسة التدريب والتأهيل المستمرة للموظفين على مستوى المؤسسة ككل.
- ومن اهم النتائج العامة المتوصل اليها ايضا من هذه الدراسة ما يلي:
  - عدم ارتباط خبرة السن والمستوى التعليمي بخبرة ومعارف ومهارات وقدرة الموظفين في حل المشاكل الوظيفية والقيام بوظائفهم في ادارة الازمات على مستوى المؤسساتين ، يكفي على الموظف اكتساب الخبرة

## خاتمة

عن طريق الروتين اليومي لطبيعة عمله واختلاف قدرة الموظف على استيعاب العمل الموكل اليه عن غيره من الموظفين.

- اكتساب الموظفين لمهارات ومعارف وظيفية تخولهم حل المشاكل المرتبطة بوظائفهم ومواجهة المشاكل الحالية او المستقبلية دون اللجوء الى رؤسائهم في العمل.
- اشتراك المؤسسات في كون كل منهما يقومان بتشكيل لجنة خاصة لإدارة الازمة في حالة وقوع مشكلة كبيرة ما او تعرض المؤسسة لازمة ما.
- اختلاف المؤسسات في كون ان المؤسسة الوطنية لخدمات الابار بحاسي مسعود تقوم بتطوير وتدريب موظفيها بطريقة دورية ومستمرة وهذا ما يجعل منهم اكثر كفاءة وفعالية في مواجهة الازمات، عكس المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية الذي يعاني نقصا في الدورات التكوينية على مستوى الطاقم الاداري بالإضافة الى ضعف الامكانيات الصحية.

### مقترحات الدراسة:

من خلال تحليل هذه الدراسة نتقدم إلى المؤسسة بجملة اقتراحات أهمها:

- وضع إدارة ذات أفراد كفؤين تهتم بإدارة الأزمات في المؤسسة،
- يجب اعطاء التدريب اهمية اكثر خصوصا في مجال ادارة الازمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية،
- اجراء تقييم مؤسسي شامل دوري للوقوف على اهم الثغرات على المستوى الصحي والاقتصادي لكلى المؤسسات.

### أفاق الدراسة:

إن هذا الموضوع متشعب و لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه في هذه الدراسة لذا فإننا نقترح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون محل بحث يكمل هذا البحث في المستقبل:

- رسمة الكفاءات ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة؛
- تنمية الكفاءات كآلية لرفع الأداء التنظيمي للمنظمة؛
- استراتيجيات إدارة الأزمات في ظل إدارة الموارد البشرية.



العلاج

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. أحمد بن عبدالمحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، الرياض، (ب ط)، (ب س)،
2. الحبيب ثابتي ابن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الاساسية لمؤسسات الالفية الثالثة"، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، 2009م،
3. باري كشواي، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001م،
4. حسين فنيش، "دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الادارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وافاقه"، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2017،
5. خضر مصباح اسماعيل طيطي، "ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010م،
6. رضوان محمود عبد الفتاح، "الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية"، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013م،
7. سعيد جاسم الاسدي وآخرون، "التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية(المعلم -المدير- المشرف)"، ط 1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016م، ص78.
8. عياش مرابط عزوز، "الكفاءة المهنية"، دار اقرأ للكتاب، (ب ط)، (ب س)،
9. علي عبد السلام، "فعاليات ادارة الازمات والكوارث"، ط 1، مكتبة زهراء الشرق للنشر، مصر، 2015م،
10. مبارك علوي، محمد لزنم، "ادارة الأزمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية"، الطبعة 1، 2020م،
11. محمد احمد الطيب هيكل، "مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006م،
12. مدحت أبو النصر، "مراحل عملية التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الامارات العربية المتحدة، 2009م،
13. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "البحث العلمي :الدليل التطبيقي للباحثين"، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002م،
14. محمد عقوني، "القيادة الناجحة"، الجزائر، (ب د ن)، (ب ط)، 2014م،
15. مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط 1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2000م،



16. مصطفى عليان ربحي، محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق"، ط 1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000م،

#### الاطروحات والمذكرات:

أ. الاطروحات:

1. بلال جغري، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة متوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008م،
2. توفيق محمد حسين الطيراوي، "واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين"، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008م،
3. توفيق خذري، "تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة -"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2019/2018،
4. حسن بوزناق، "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020/2019م،
5. حامد عبد حمد الدليمي، "إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق"، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه، تخصص إدارة المشاريع في الأزمات، Université St Clemens، العراق، 2008 /2007،
6. رهف مروان غنيمية، "متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية، 2013م،
7. زينات موسى مسك، "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، فلسطين، 2011م،
8. سلطان بن سعد محمد الختلان، "جودة ادارة العلاقات العامة في مواجهة الازمات دراسة ميدانية"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2018م،

9. سعاد خالدي، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي أنموذجاً"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، الجزائر، 2017،
10. صليحة شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2010/2009م،
11. صلاح علي جديان الرشيد، "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية"، قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2019/2018م،
12. عبد القادر الجديلي، "واقع استخدام اساليب ادارة الامات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2006م،
13. فهد محمد نعمان زيادة، "أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012م،
14. محمود عبدالرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006م،
15. محمد بو لقصاع، "منهج القران الكريم في ادارة مختلف الازمات دراسة موضوعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإسلامية، تخصص التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015م،
16. محمد ديب الاشقر، "درجة ممارسة ادارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الازمات وسبل تطويرها"، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية، الادارة التربوية في كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010م،
- ب. المذكرات:
17. اصيلة مقداد، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "حليب النجاح"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ملحقة مغنية، الجزائر، 2016/2015،
18. أحلام عباس، أمانة العايش، ميمونة مرابط، "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

- أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018/2017،
19. بوجراة رشيدة، شتال مفيدة، "دور الكفاءات في ادارة الازمات -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019 / 2018،
20. بن صالح بسمة، "آراء المتكويين نحول مدى تأثير الخبرة المهنية لإطارات مؤسسة سونلغاز كمكويين على فعالية التكوين دراسة ميدانية بوكالتي عين مليلة وعين فكرون"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2012 / 2011،
21. بشير بسعود ، "أثر تطبيق المناجمنت على نجاعة إدارة الأزمت من خلال نشاط الحماية المدنية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017/2016،
22. بركاني صبرينة، "دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2015/2014،
23. بختة بلعبود، "أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم Sucre Ram"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2015 / 2014،
24. سميرة بشعان، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية -ولاية قالمة-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2019/2018،
25. شوقي بوشارب، "اتصال الازمة ودورها في ادارة الازمات مديرية الحماية المدنية لولاية ام البواقي انموذجا"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015/2014،
26. عزيزة جريبع، "البرامج الوقائية وإدارة الأزمت في الجزائر دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018 / 2017،
27. عزيزة سهيل أبو حليلة، "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمت"، قدم هذا البحث استكمالاً لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013/2012،

28. فيصل بغادي، "دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحوكمة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2014م،
29. فتيحة قابل، خديجة بشيري، "إدارة الازمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2016/2017م،
30. كلثوم مخلوف، "إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2014/2015م،
31. كريمة كراز، ليلي عكاش، "الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015/2016م،
32. محمد الامين اللك، "دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة الرقابة المالية لولاية بسكرة Biskra W CF"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2020م،
33. مريم اوليدي، "استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي واداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019م،
34. معمر طوبال، "الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2011/2012م،
35. محمد بن صغير، مسعود بونعمة، "الاساليب الحديثة لادارة الازمات في الفقه الاداري المقارن"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر في حقوق، تخصص ادارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2015م،
36. نفيسة عوابد، سعاد طلبية، "دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر الاكاديمي

في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2018م،

## المجلات والدوريات:

1. الهام ماضي، عبد القادر برطال، "كيفية الاستفادة من ادارة الازمة في مواجهة الازمات نموذج ازمة كوفيد 19 كورونا"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة عمار التليجي الاغواط، الجزائر، المجلد 3، العدد6، 2020م،
2. امينة قهواجي، "دور القيادة الادارية في ادارة الازمات"، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، العدد 1، 2015م،
3. <sup>1</sup>امينة سلامة، جمال الهواري، عبد المجيد الزين، "واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 21، العدد21، ديسمبر 2016،
4. اسية براهيمى، وسيلة ثابت اول، "طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"، مخبر LARMHO، جامعة تلمسان، الجزائر،
5. اسية ابراهيمي ، وسيلة ثابت اول، عينوس رضوان، "تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 09، 2017،
6. أسامة عبد الفتاح محمد، "تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية".، مجلة الادارة التربوية، جامعة كفر الشيخ، مصر، العدد 20، 2018م،
7. امال قاسيمي، "الاتصال ودوره في ادارة الازمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية"، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، بن عكنون، الجزائر، المجلد17، العدد2، 2019م،
8. ابراهيم بويحيوي ، بن أحمد نوال، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد2،
9. ابراهيم بن داود، احمد طعيبة، "مداخلة حول: اسهامات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث المؤتمر السعودي الدولي الاول لإدارة الازمات والكوارث"، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2015م
10. جميل سلمان السهلي، "معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية (بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث)"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020م،

11. جميلة عزوق، "الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد12، 2017م،
12. حسن بوزناق، "مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المجلد 10، العدد2، 2020،
13. حسين عبدالقادر، "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد5، جوان 2016م،
14. حسن صالح القضاة، "الحوافز المادية والمعنوية واثرها على اداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان"، مجلة الباحث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد 17، 2017،
15. خالد ليتيم، عيسى نجيمي، "اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلدة2، الجزائر، 2018م،
16. رافد عبد الواحد مهاوي، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد22، العدد 94، 2016م،
17. زاهية توام، لطيفة كلاخي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد24، العدد01، 2021م،
18. سلوى حامد الملا، "دور القيادة في ادارة الازمة"، سلسلة كتاب الامة، ادارة البحوث والدراسات الاسلامية، الدوحة، قطر، العدد 166، 1436هـ، السنة الخامسة والثلاثون،
19. سامية إبرييم ، يمينة بوقندورة ، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد4، العدد2، 2019م،
20. سعد عثمان احمد الميلاوي، " القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل ادارة الازمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد4، العدد2، 2020م،
21. سعدية حاييف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، نغم دايع عبد على، "تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجية مواجهة الازمات دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد15 ، العدد4، 2017م،

22. شيخ عسري، محمد يعقوب، "دور التحفيز في الاحتفاظ بالموهب في المؤسسة دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الادارات العمومية"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، 2021م،
23. شافية غليط، "أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 32، 2009م،
24. صلاح الدين الكبيسي، "ادارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، العراق، 2005،
25. عبد الله جوزة، "نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة. الأزمات التنظيمية أنموذجا"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد 11، عدد 1، 2020م،
26. علي عثمانية، "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الادارة الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، جامعة مسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2021م،
27. عبد الكريم ملياني، "مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية بولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الاغواط، الجزائر، المجلد 10، العدد 19، 2016م،
28. عمر بونار، "دور الموارد البشرية بالجماعات المحلية الجزائرية في إدارة الأزمات التنظيمية في التشريع الجزائري أزمة كوفيد 19 أنموذجا"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 1 الخاص (الجزء 1)، الجزائر، 2021م،
29. عمر مهدي، مخلوف مسعودان، عبد النور زوامبية، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2021م،
30. عبد الرفيق رزوق، دريس نبيل، "فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة دراسة تطبيقية بمديرية توزيعا لكهرباء والغاز لولاية الجلفة"، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2021م،
31. فريد زكريا عبيد، نجية ضحاك، "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط-"، المجلة الجزائرية لاقتصادا لإدارة، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2019،
32. فاطمة عطالله، "المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 9، 2017م،

33. قواسم بن عيسى، "اتصال المخاطر ورهاناته الاستراتيجية في إدارة الكوارث"، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 7، 2020م،
34. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، جوان 2010،
35. كريمة شعبان، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة أزمة تويوتا نموذج"، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة بن عكنون، الجزائر، المجلد 17، العدد 28، 2019م،
36. ليلي بوطغان، لياس شرفة، "ادارة الازمات الاساليب والمعوقات"، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 11، 2018م،
37. محمد براق، عدنان مريزق، "دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد 9، جوان 2012م،
38. محمد الامين سلامي، "تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 11، العدد 3،
39. محمد إبراهيم محمد، "برنامج تدريب العاملين وأثره في تطبيق متطلبات الصيانة المنتجة الشاملة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 15، العدد 48، 2019م،
40. ناجي ليتيم، ليلي بوطغان، "دور القيادة في ادارة الازمات"، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، جامعة 20 اوت 145 سكيكدة، الجزائر، المجلد 9، العدد 18، 2019م،
41. هيبه غربي، "منهجية إدارة الأزمات والكوارث في إيران"، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، برلين، ألمانيا، العدد 8، 2020م،
42. يونس إبراهيم جعفر، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، فلسطين، المجلد 21، العدد 1، 2017م،
43. يونس قرواط، محمد صالح، حنان زالقي، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها -التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية-"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019،
44. يحيى بن لعربي، "دور الاتصال في إدارة الأزمات"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد 15، 2016م،

الملتقيات:



1. الحاج مداح عرايبي، "الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة مداخلة بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات المؤسسة" يومي 14/13 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2011،
2. مازن الشباكي، يوسف ابو امونا، وائل بداح، "أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع يومي 5-6 نوفمبر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2016م،

#### المراجع باللغة الاجنبية:

#### الكتب:

1. Claude levy leboyer, " La Gestion des compétences", édition d'organisations, 2eme édition, paris, 2009,
2. <sup>1</sup> Philippe Lorino, "Méthodes et Pratiques de la Performance", édition Organisation, Paris, 2000,
3. Livre blanc Gestion des crises: Organiser le chaos avec succès, Contrôlait AG Business continuity management, Hamburg, Allemagne, Juin 2020

#### الاطروحات والمذكرات:

1. Hernando Gil Tovar, "La gestion de compétences comme stratégie pour la productivité : cas l'enjeu productif du secteur des passiflores du Département du Huila", Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Docteur, École doctorale DEGEST Droit et Economie-Gestion et Sociétés et Territoires, Université du Maine, France, 2016,
2. Belchanami Wassila nadjjet, "La GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise", Mémoire de magister en management, école doctorale d'économies et de management, faculté des sciences économique des sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oron, Algérie, 2013-2014,

#### المجلات والدوريات:

1. Jasińska J, Hab,"Manager Skills in Crisis Management – Theoretical Approach", Journal of Hotel and Business Management, Royaume-Uni, Vol 8,Iss 1, 2019,
2. Marek Tomastika, Jan Strohmandlb, Petr Cechc, "Managerial competency of crisis managers", Social and Behavioral Science, the Sakarya University, turquie, 2015,

#### مراجع الانترنت:

1. "استراتيجيات ادارة الازمات"، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/31م، على الساعة: 10:02سا، رابط الموقع: <http://www.moqatel.com>
2. محمد بن علي شيبان العامري، "إدارة الأزمة"، تاريخ زيارة الموقع: 2022/01/01م، على الساعة: 08:30سا، رابط الموقع : <https://sst5.com/Default.aspx>
3. وفاء فرج، "أساليب حل الأزمات"، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/31م، على الساعة: 21:12سا، رابط الموقع: <http://kenanaonline.com>
4. ولاء عضيبات، "أدوات تخطيط إدارة الأزمات" (أبريل 15, 2020)، تاريخ الاطلاع على الموقع: 2022/01/20م، على الساعة: 10:38سا، رابط الموقع: <https://e3arabi.com>.
5. ولاء عضيبات، "الاساليب التقليدية للتعامل مع الازمة"، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/29، على الساعة: 22:00سا، رابط الموقع: <https://e3arabi.com>.



الملاحق

ملحق(01): الاستبيان باللغة العربية والفرنسية

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الثانية ماستر إدارة موارد بشرية

الاستبيان

موضوع الدراسة: دور الكفاءات في ادارة الازمات

في إطار بحث نهاية الدراسات العلمية في الجامعة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي سيوجه لدعم مذكرة التخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، لذا نرجو من سيادتكم أن تجيبوا على هذه الأسئلة بكل ثقة وبكل صدق دون كتابة اسمكم مع العلم أن الإجابات سيتم المحافظة عليها بكل سرية .

كيفية الإجابة:

- قراءة العبارات بدقة وتركيز،
- اختيار الإجابة الصحيحة،
- ضع علامة X في الخانة الموافقة للإجابة الصحيحة .

الطالبان: جنادي دليلة/ بن عبد الهادي نوية

مع خالص تحياتي لكم مزيدا من الشكر والعرفان .

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: من 25 سنة إلى 35 سنة   
من 35 سنة إلى 45 سنة   
أكبر من 55 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي   
متوسط   
ثانوي   
جامعي
4. الوظيفة: متصرف رئيسي   
إطارات   
إداريين   
أعوان مكاتب
5. الأقدمية في العمل: من 5 سنوات إلى 10 سنوات   
من 10 سنة إلى 15 سنة

## الملاحق

أكثر من 20 سنة

من 15 سنة إلى 20 سنة

6. التوظيف على اساس:

شهادة علمية  شهادة مهنية  خبرة في مجال معين

البعد الاول: الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية

الرقم	البيان	موافق	محايد	غ موافق
1	تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها			
2	تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد			
3	تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها			
4	تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة			
5	يقوم مسؤولك بتفويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات كاتخاذ قرارات استراتيجية وضع خطط وبرامج او تحديد الأهداف			
6	تتحمل مسؤولية عملك أيا كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها			
7	تمتلك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة			
8	تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى الفشل لتعدد وجهات النظر			
9	أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة			
10	معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد			

البعد الثاني: المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

الرقم	البيان	موافق	محايد	غ موافق
-------	--------	-------	-------	---------

## الملاحق

			مارست عدة وظائف في حياتك المهنية	1
			تسهم خبراتك العملية (التحكم في استعمال الحاسوب اول قدرات اتصالية جيدة او سرعة الإنجاز) في اكتشاف أخطاء عملك قبل تفاقمها	2
			توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها	3
			أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل	4
			تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	5
			تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة	6
			سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل	7
			تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في العمل	8
			مستوى الإنجاز لديك يسهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل	9
			لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	10

البعد الثالث: ادارة الازمات

الرقم	البيان	موافق	محايد	غ موافق
-------	--------	-------	-------	---------

## الملاحق

			تعتبر ان عملك يتطلب منك الحذر	<b>1</b>
			تشعر بعدم الامن والطمأنينة عندما تكون في عملك	<b>2</b>
			تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعملك	<b>3</b>
			حين تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشير	<b>4</b>
			تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	<b>5</b>
			سبق وان حدثت ازمة في مكان عملك	<b>6</b>
			يتم الاعتماد على صفارات الانذار عند حدوث ازمة	<b>7</b>
			توفر المؤسسة اجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات وعدم تكرارها	<b>8</b>
			ترى بانه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الازمات	<b>9</b>
			تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة	<b>10</b>
			يوجد في مكان عملك اعلانات وملصقات للدلالة على الاخطار	<b>11</b>
			توجد اجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع ازمة	<b>12</b>
			يتوفر مكان عملك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والاغاثة	<b>13</b>
			توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الازمات ومجابهتها	<b>14</b>

**Université de Ghardaïa**

**Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion**



Département des sciences de gestion

Le deuxième master en gestion des ressources humaines

Questionnaire

Thème d'étude : Le rôle des compétences dans la gestion de crise



Dans le cadre de la recherche de fin d'études scientifiques à l'université, nous mettons entre vos mains ce questionnaire, qui sera adressé à l'appui de la note de fin d'études pour remplir les conditions d'obtention d'un master, nous vous demandons donc de répondre à ces questions avec confiance et honnêtement sans écrire votre nom, sachant que les réponses resteront confidentielles.

Comment répondre :

- Lisez les phrases attentivement et avec concentration,
- choisissez la bonne réponse,
- Mettez un x dans la case correspondant à la bonne réponse.

Cordialement, merci et gratitude à vous.

Les étudiants : Jenadi Dalila/ Ben abd elhadi Naouia

Données personnelles:

Le sexe : Male  Femelle

L'âge : 25-35  35-45  45-55  Plus de 55

Niveau de scolarité : primaire  intermédiaire  secondaire  universitaire

Diplôme professionnel

L'ancienneté : 5-10  10-15  15-20  Plus de 20

Poste : Directeur administratif  administrateur  cadres  de personnel de bureau

Emploi sur la base : certificat scientifique  un domaine spécifique  Certificat professionnel  Expérience dans

**Questionnaire:**

**La première dimension : le métier, les connaissances et la résolution des problèmes administratifs**

	L'expression	d'accord	Neutre	Pas d'accord
1	Vous avez suffisamment d'informations sur le travail que vous faites			
2	Vous pensez que vos informations contribuent à accomplir les tâches correctement et dans les délais			
3	Documente les informations de résolution de problèmes pour éviter qu'elles ne se reproduisent			

4	Vous informez votre patron lorsqu'un problème survient			
5	Votre administrateur vous délègue certains pouvoirs pour résoudre des problèmes, comme prendre des décisions stratégiques, élaborer des plans et des programmes ou fixer des objectifs			
6	Assumez la responsabilité de votre travail, quels que soient les risques auxquels vous pourriez être confronté			
7	Posséder les compétences nécessaires pour faire face aux programmes et applications utilisés dans l'organisation			
8	La participation des employés à la résolution de problèmes conduit à l'échec de multiples perspectives			
9	Les raisons de l'échec à résoudre les problèmes sont dues au manque d'informations et d'analyses sur le problème			
10	Vos informations contribuent à l'exécution des tâches correctement et dans les délais			

**La deuxième dimension : les compétences et la réduction des erreurs humaines**

	L'expression	d'accord	Neutre	Pas d'accord
1	Vous avez exercé de nombreux métiers dans votre carrière			
2	Votre expérience pratique (maîtrise de l'utilisation d'un ordinateur) contribue Les premières bonnes capacités de communication ou rapidité d'exécution) en découvrant les erreurs de votre travail avant qu'elles ne s'aggravent			
3	La direction offre des possibilités de formation à ses travailleurs			
4	Les programmes de formation ont contribué à accroître votre capacité à contrôler le travail			
5	Les programmes de formation se concentrent sur le développement des informations, les capacités et le développement du comportement			
6	Posséder des capacités qui vous permettent d'utiliser ou de contrôler la technologie moderne			
7	Avez-vous déjà joué un rôle dans la résolution d'un problème au travail			
8	Votre contrôle sur l'exécution de vos tâches réduit la surveillance stricte qui vous est exercée par votre superviseur au travail			
9	Votre niveau de réussite contribue à améliorer le traitement que votre superviseur vous réserve au travail			
10	Vous avez la capacité de vous connecter et de communiquer avec les autres			

**La troisième dimension : la gestion de crise**

	L'expression	d'accord	Neutre	Pas d'accord
1	Vous considérez que votre travail vous demande d'être prudent			
2	Vous vous sentez en insécurité et en insécurité lorsque vous êtes au travail			
3	Souffrir d'un manque d'informations sur votre entreprise			
4	Lorsque vous rencontrez un problème de mise en œuvre, vous ne savez pas qui consulter			
5	Les programmes de formation se concentrent sur le développement des informations, les capacités et le développement du comportement			
6	Avez-vous déjà vécu une crise sur votre lieu de travail			
7	Les sirènes sont utilisées en cas de crise			
8	L'institution prévoit des mesures préventives pour éviter que les crises ne se produisent et ne se reproduisent			
9	Vous voyez que l'expérience d'institutions similaires dans la gestion des crises est mise à profit			
10	La Fondation forme des équipes de travail spéciales pour faire face aux situations d'urgence			
11	Il y a des publicités et des affiches sur votre lieu de travail pour indiquer les dangers			
12	Il existe des procédures exceptionnelles à l'œuvre en cas de crise			
13	Votre lieu de travail a des entrées et des sorties qui peuvent être utilisées dans des situations d'urgence pour l'approvisionnement et les secours			
14	Il y a un intérêt particulier à faire face aux crises et à y répondre			

الملحق رقم (02): اسئلة المقابلة

اجريت المقابلة على النحو التالي :

التاريخ: 2022/04/24م

الساعة : 11:00 سا صباحا

الاسم واللقب: بهاز بشير

الوظيفة: مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية

**السؤال 1:** هل يوجد ادارة او قسم او مصلحة خاصة بإدارة الازمات داخل المؤسسة؟

**السؤال 2:** اذا كانت الاجابة نعم في السؤال الاول فهل يوجد سياسة واضحة لتطوير وتنمية قدرات ومعارف الموظفين في مجال ادارة الازمات؟

**السؤال 3:** هل تعتمدون على مؤسسات خاصة لتدريب الموظفين؟ ان وجدت يمكن ذكر احد اسماء هذه المؤسسات؟

**السؤال 4:** ماهي الطرق التي تتبع في ادارة الازمات على مستوى المؤسسة؟

**السؤال 5:** حسب رايك هل يعاني الموظفون من عجز وعدم الكفاءة في التعامل مع الازمات؟

**اجوبة المقابلة على مستوى المؤسسة الاستشفائية:**

**ج1/** تم تشكيل لجنة ازمة مكلفة بمتابعة وباء كوفيد 19 مكونة من الاتي:

- الطبية الاخصائية في الامراض المعدية،
- الاطباء الاخصائيين في الامراض الصدرية،
- الاطباء العامون المكلفون بمصلحة الكوفيد19،
- اضافة الى مدير المؤسسة ونائب المدير المكلف بالمصالح الاقتصادية ونائب المدير المكلف بالمصالح الصحية،

هذه اللجنة لها كل الصلاحيات لفتح مصالح اخرى في حالة تفشي المرض والعمل على توفير الادوية الضرورية تطبيقا للبروتوكول الصحي الذي وضعته اللجنة الوطنية.

**ج2/** لا توجد سياسة واضحة لتطوير وتنمية قدرات ومعارف الموظفين في مجال ادارة الازمات الا انه اضافة الى اكتساب الخبرة مع الزمن كون المرض نقشي لأكثر من سنتين، اضافة الى المشاركة في الندوات التي اقامتهم وزارة الصحة عن طريق المحاضرات عن بعد في ما يخص تطور هذا الوباء ومضاعفاته وفيما يخص الجنس والسن والمرأة الحامل وكذا فيما يخص اصحاب الامراض المزمنة كالسكر والقلب.

**ج3/** لا نعتمد على مؤسسات خاصة بالتدريب الموظفين ونحن نخضع للتوظيف العمومي كون اي اجراء يجب ان يمر عبر الوزارة الوصية وهو ما يجعلنا نخضع لبرامج وطنية ان وجدت كما اننا نقوم بتحضير برنامج سنوي للتكوين وتحسين التكوين للموظفين تعتمده وزارة الصحة ومديرية التكوين لتمويله سنويا.

**ج4/** الطرق التي تتبع في ادارة الازمات على مستوى المؤسسة فان الدولة وضعت لها نصوص قانونية لإنشاء لجنة مكلفة تتبع كل ما يخص المؤسسة في مجال الامن للعتاد والوسائل والموارد البشرية.

ج5/ يعاني الموظفون من عجز وعدم الكفاءة من التعامل مع الازمات ماعدا اعوان الامن والوقاية التي يقومون دوريا بدورات تكوينية مع مصالح الحماية المدنية

المقابلة الثانية:

اجريت المقابلة على النحو التالي:

التاريخ: 2022/05/16

الساعة : 10:00 صباحا

الاسم واللقب: السيد ناعمون منصف

الوظيفة: رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار مديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

السؤال 1: هل يوجد ادارة او قسم او مصلحة خاصة بإدارة الازمات داخل المؤسسة؟

السؤال 2: اذا كانت الاجابة نعم في السؤال الاول فهل يوجد سياسة واضحة لتطوير وتنمية قدرات ومعارف الموظفين في مجال ادارة الازمات؟

السؤال 3: هل تعتمدون على مؤسسات خاصة لتدريب الموظفين؟ ان وجدت يمكن ذكر احد اسماء هذه المؤسسات؟

السؤال 4: ماهي الطرق التي تتبع في ادارة الازمات على مستوى المؤسسة؟

السؤال 5: حسب رايك هل يعاني الموظفون من عجز وعدم الكفاءة في التعامل مع الازمات؟

اجوبة المقابلة على مستوى مديرية حماية البيئة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الابار:

ج2: شيء اكيد المؤسسة دائما في سياستها و نظرتها و بعدها المستقبلي هناك تطوير و تنمية الفكر العمالي و معارفهم في شتى المجالات ليس فقط إدارة الازمات

ج3: نعم نعتد على المؤسسات الخاصة خارج المؤسسة في تكوين العمال و اهم هذه المؤسسات ( IAP SONATRACH)، و لكن يوجد قسم خاص بالتكوين و التدريب خاص بالمؤسسة

ج4: الطريقة الوحيدة هي انشاء لجنة خاصة بالازمة كما ذكرنا سابقا في الجواب الاول

ج5: لا في رأيي قد قدم العمال كفاءة عالية و التفهم في التعامل مع الازمات و خاصة الازمة الأخيرة COVID-

الملحق رقم (03): الاختبارات والأساليب الإحصائية للاستبيان عن طريق برنامج SPSS

الملاحق الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين أبراهيم بخرداية

Statistiques

		الجنس	السن	الوظيفة	الاقدمية في العمل	التوظيف على اساس	المستوى التعليمي
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	50.0	50.0	50.0
	انثى	15	50.0	50.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

## الملاحق

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 25 الى 35 سنة	8	26.7	26.7	26.7
	من 35 الى 45 سنة	15	50.0	50.0	76.7
	من 45 الى 55 سنة	5	16.7	16.7	93.3
	اكبر من 55 سنة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الوظيفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متصرف رئيسي	2	6.7	6.7	6.7
	اداريين	16	53.3	53.3	60.0
	اطارات	5	16.7	16.7	76.7
	اعوان مكاتب	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الاقدمية في العمل		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 5 الى 10 سنوات	8	26.7	26.7	26.7
	من 10 الى 15 سنة	5	16.7	16.7	43.3
	من 15 الى 20 سنة	7	23.3	23.3	66.7
	اكثر من 20 سنة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		التوظيف على اساس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	شهادة علمية	11	36.7	36.7	36.7
	شهادة مهنية	17	56.7	56.7	93.3
	خبرة في مجال معين	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي	5	16.7	16.7	16.7
	جامعي	14	46.7	46.7	63.3
	دبلوم مهني	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

## الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.808	34

		المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	إدارة الازمات	الكل
المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	Corrélation de Pearson	1	.566**	.672**	.778**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38
الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	Corrélation de Pearson	.566**	1	.771**	.862**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38
إدارة الازمات	Corrélation de Pearson	.672**	.771**	1	.881**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38
الكل	Corrélation de Pearson	.778**	.862**	.881**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669a	.448	.428	.54390

a. Predictors: (Constant), الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية

### ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.711	1	6.711	22.685	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.283	28	.296		
	Total	14.994	29			

a. Dependent Variable: إدارة الازمات

b. Predictors: (Constant), الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.078	.548		1.969	.059
	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	.716	.150	.669	4.763	.000

a. Dependent Variable: إدارة الازمات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752a	.565	.549	.48270

a. Predictors: (Constant), المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية



ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.470	1	8.470	36.350	.000 <sup>b</sup>
Residual	6.524	28	.233		
Total	14.994	29			

a. Dependent Variable: إدارة الازمات

b. Predictors: (Constant), المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.355	.553		.642	.526
المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	.917	.152	.752	6.029	.000

a. Dependent Variable: إدارة الازمات

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها	30	2.23	1.217
تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد	30	2.43	0.890
تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها	30	2.47	0.944
تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة	30	2.31	1.254
يقوم مسؤولك بتفويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات كاتخاذ قرارات استراتيجية وضع خطط وبرامج أو تحديد الأهداف	30	2.02	1.262
تتحمل مسؤولية عمك أي كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها	30	2.40	1.132
تمتلك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة	30	2.50	0.980
تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى الفشل لتعدد وجهات النظر	30	2.98	0.798
أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة	30	2.97	0.796
تمتلك معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد	30	2.68	1.210
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مارست عدة وظائف في حياتك المهنية	30	2.38	1.200
تسهم خبراتك العملية (التحكم في استعمال الحاسوب)	30	2.43	0.970
توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها	30	2.34	0.856
أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل	30	2.31	1.102
تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	30	2.32	0.842
تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة	30	2.20	1.130

## الملاحق

سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل	30	2.56	0.770
تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في العمل	30	2.88	0.890
مستوى الإنجاز لديك يسهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل	30	2.85	0.886
لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	30	2.78	1.003
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر ان عملك يتطلب منك الحذر	30	2.33	0.932
تشعر بعدم الامن والطمأنينة عندما تكون في عملك	30	2.01	0.850
تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعملك	30	2.20	0.741
حين تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشير به	30	2.21	0.650
تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	30	2.22	0.745
سبق وان حدثت ازمة في مكان عملك	30	2.61	1.121
يتم الاعتماد على صفارات الانذار عند حدوث ازمة	30	2.21	0.650
توفر المؤسسة اجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات وعدم تكرارها	30	2.70	0.821
ترى بانه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الازمات	30	2.45	0.942
تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة	30	2.88	1.050
يوجد في مكان عملك اعلانات وملصقات للدلالة على الاخطار	30	2.78	0.800
توجد اجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع ازمة	30	2.77	0.731
يتوفر مكان عملك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والاعانة	30	2.90	0.566
توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الازمات ومجابهتها	30	2.94	0.489
N valide (liste)	30		

الملاحق الخاصة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود

### Statistiques

## الملاحق

	الجنس	السن	الوظيفة	الاقدمية في العمل	التوظيف على اساس	المستوى التعليمي
N	Valide 30	30	30	30	30	30
	Manquant 0	0	0	0	0	0

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر 17	56.7	56.7	56.7
	انثى 13	43.3	43.3	100.0
	Total 30	100.0	100.0	

### السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 35 سنة 15	50.0	50.0	50.0
	من 35 الى 45 سنة 7	23.3	23.3	73.3
	من 45 الى 55 سنة 6	20.0	20.0	93.3
	اكبر من 55 سنة 2	6.7	6.7	100.0
	Total 30	100.0	100.0	

### الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متصرف رئيسي 4	13.3	13.3	13.3
	اداريين 7	23.3	23.3	36.7
	اطارات 10	33.3	33.3	70.0
	اعوان مكاتب 9	30.0	30.0	100.0
	Total 30	100.0	100.0	

### الاقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 الى 10 سنوات 10	33.3	33.3	33.3
	من 10 الى 15 سنة 6	20.0	20.0	53.3
	من 15 الى 20 سنة 8	26.7	26.7	80.0
	اكتر من 20 سنة 6	20.0	20.0	100.0
	Total 30	100.0	100.0	

### التوظيف على اساس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شهادة علمية 12	40.0	40.0	40.0
	شهادة مهنية 11	36.7	36.7	76.7
	خبرة في مجال معين 7	23.3	23.3	100.0
	Total 30	100.0	100.0	

### المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي 2	6.7	6.7	6.7
	متوسط 5	16.7	16.7	23.3
	ثانوي 7	23.3	23.3	46.7

## الملاحق

جامعي	12	40.0	40.0	86.7
دبلوم مهني	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### Récapitulatif de traitement des observations

Observations	N	%
Valide	30	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
883.	34

		المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	إدارة الازمات	الكل
المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	Corrélation de Pearson	1	.566**	.672**	.870**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38
الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	Corrélation de Pearson	.566**	1	.771**	.789**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38
إدارة الازمات	Corrélation de Pearson	.672**	.771**	1	.810**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38
الكل	Corrélation de Pearson	.870**	.789**	.810**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742a	.550	.534	.49067

a. Predictors: (Constant), الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.253	1	8.253	34.278	.000 <sup>b</sup>

## الملاحق

Residual	6.741	28	.241		
Total	14.994	29			

a. إدارة الازمات. Dependent Variable:  
b. الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.574	.532		1.080	.290
1 الوظيفة والمعارف وحل المشاكل الادارية	.857	.146	.742	5.855	.000

a. إدارة الازمات. Dependent Variable:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456	.264	.194	.52360

a. المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.615	1	6.615	19.183	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.125	28	.290		
	Total	14.740	29			

a. إدارة الازمات. Dependent Variable:  
b. المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.089	42.5		571.9	.053
1 المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية	.710	45.1	7.66	4.689	.000

a. إدارة ا

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.124	3	.041	.899	.455
البعد الاول					

## الملاحق

	Intragroupes	1.191	26	.046		
	Total	1.315	29			
البعد الثاني	Intergruppes	.075	3	.025	.384	.765
	Intragroupes	1.698	26	.065		
	Total	1.773	29			
ادارة الازمات	Intergruppes	.038	3	.013	.364	.780
	Intragroupes	.898	26	.035		
	Total	.936	29			

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
البعد الاول	Intergruppes	.012	2	.006	.124	.884
	Intragroupes	1.303	27	.048		
	Total	1.315	29			
البعد الثاني	Intergruppes	.027	2	.013	.206	.815
	Intragroupes	1.746	27	.065		
	Total	1.773	29			
ادارة الازمات	Intergruppes	.006	2	.003	.086	.918
	Intragroupes	.930	27	.034		
	Total	.936	29			

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
البعد الاول	Intergruppes	.014	3	.005	.152	.928
	Intragroupes	.806	26	.031		
	Total	.820	29			
البعد الثاني	Intergruppes	.312	3	.104	1.319	.289
	Intragroupes	2.047	26	.079		
	Total	2.359	29			
ادارة الازمات	Intergruppes	.198	3	.066	.980	.418
	Intragroupes	1.755	26	.067		
	Total	1.953	29			

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
البعد الاول	Intergruppes	.181	4	.045	1.775	.166
	Intragroupes	.639	25	.026		
	Total	.820	29			
البعد الثاني	Intergruppes	.645	4	.161	2.351	.082
	Intragroupes	1.714	25	.069		
	Total	2.359	29			
ادارة الازمات	Intergruppes	.308	4	.077	1.169	.348
	Intragroupes	1.645	25	.066		
	Total	1.953	29			

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها	30	2.60	1.112
تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك المهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد	30	2.49	0.940
تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها	30	2.78	0.896
تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة	30	2.90	0.996
يقوم مسؤولك بتفويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات كاتخاذ قرارات استراتيجية وضع خطط وبرامج أو تحديد الأهداف	30	2.33	1.102
تتحمل مسؤولية عملك أيا كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها	30	2.46	0.840
تمتلك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة	30	2.75	0.788
تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى الفشل لتعدد وجهات النظر	30	2.78	1.002
أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة	30	2.60	1.100
تمتلك معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد	30	2.40	0.969
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مارست عدة وظائف في حياتك المهنية	30	2.30	0.996
تسهم خبراتك العملية (التحكم في استعمال الحاسوب	30	2.35	0.945
توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها	30	2.36	1.002
أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل	30	2.33	0.987
تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	30	2.34	1.012
تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة	30	2.56	0.910
سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل	30	2.65	0.889
تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في العمل	30	2.72	1.017
مستوى الإنجاز لديك يساهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل	30	2.66	1.080
لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	30	2.52	0.958
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر ان عملك يتطلب منك الحذر	30	2.65	0.978
تشعر بعدم الامن والطمأنينة عندما تكون في عملك	30	2.20	0.920
تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعملك	30	2.31	1.110

## الملاحق

حين تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشير	30	2.25	0.830
تركز البرامج التدريبية على تطوير المعلومات والقدرات وتطوير السلوك	30	2.38	1.001
سبق وان حدثت ازمة في مكان عملك	30	2.30	0.780
يتم الاعتماد على صفارات الإنذار عند حدوث ازمة	30	2.28	0.887
توفر المؤسسة اجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات وعدم تكرارها	30	2.32	1.003
ترى بانه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الازمات	30	2.23	1.090
تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة	30	2.33	0.744
يوجد في مكان عملك اعلانات وملصقات للدلالة على الاخطار	30	2.45	0.744
توجد اجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع ازمة	30	2.55	0.781
يتوفر مكان عملك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والاعانة	30	2.78	0.961
توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الازمات ومجابهتها	30	2.34	0.731
N valide (liste)	30		