



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان:

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة

(أزمة كوفيد ١٩)

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "تقرت"

خلال الفترة الزمنية ٢٠٢١/٢٠٢٢

من إعداد الطالبتين: قسوم رقية

بن طبة صبرينال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ٢٢/٠٦/٢٠٢٢

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: بركة محمد.....(أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ: بوخلخال عبد الرحيم.....(أستاذ مساعد "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ: كاوجة بشير.....(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية ٢٠٢١/٢٠٢٢



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية

بعنوان:

دور الكفاءات البشرية في ادارة الأزمات في المؤسسة

(أزمة كوفيد ١٩)

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "تقرت"

خلال الفترة الزمنية ٢٠٢١/٢٠٢٢

من إعداد الطالبتين: قسوم رقية

بن طبة صبرينال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ٢٢/٠٦/٢٠٢٢

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: بركة محمد.....(أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ: بوخلخال عبد الرحيم.....(أستاذ مساعد"أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ: كاوجة بشير.....(أستاذ محاضر"أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية ٢٠٢١/٢٠٢٢

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرحمة
المهداة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب
في ذلك النجاح وعملا بقوله تعالى: **(ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا)**
اهدي ثمرة جهننا هذا:

إلى الذين فقدتهم وتركوا فراغا كبيرا في قلبي والذين أدين لهم بما وصلت إليه اليوم
إلى **روحأبي الغالي وجدتي** الحبيبة رحمهم الله وأسكنهم الفردوس الأعلى
والتي رفعت الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني
إلى نبع الحنان الصافي تلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة
الفضل عليا والتي مهما قلت وفعلت لن أفيها حقها ولن أرد لها فضلها
أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

كما أهديه:

إلى توأم روحي ورفقاء دريياً **أخوتي وأحبتني** وفقهم الله والى البراعم الصغار
"آلاء الرحمن" "أنس" "همسة" "رهف"

رقية

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل:

إلى من ملكا قلبي في الحياة...

إلى من حملت وأنجبت، ربت وسهرت، ومن حبها وحنانها علي أغدقت حبيبة قلبي وبسمة شففتي إلى

أمي

إلى روعي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وعلمي العطاء بدون انتظار من منحني ثقته، **أبي الغالي**

أطال الله في عمره وأدامه تاجا فوق رأسي

إلى توأم روعي ورفقاء دربي **أخوتي** حفظهم الله والى البراعم الصغار

"الرؤوف" "سيوار الجنة" "أروي"

صبرينال

الشكر

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على كل ما فضله علينا،
والحمد لله الذي وفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع وأما بعد فلا يسعنا
الا أن نتقدم بخالص عبارات التقدير والامتنان للأستاذ الفاضل المشرف
"بوخلخال عبد الرحيم" كما نشكر أيضا المؤطر "شلاوة عبد الحميد"
وإلى جميع أساتذة تخصص إدارة الموارد البشرية وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

وكذا الشكر الموصول إلى جميع عمال مؤسسة سونلغاز-تقرت-

كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون

وساهم سواء من بعيد أو من قريب في إنجاح هذا العمل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد ١٩)، مما استوجب علينا التطرق إلى ماهية كل منهما و واقعهما في الجزائر بالاعتماد على المنهج الوصفي وهذا بالاستعانة بالدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقوت وتم فيها الاعتماد على المنهج التحليلي، كما قمنا بالاختبار على عينة من المؤسسة محل الدراسة من أجل تدعيم دراستنا، بحيث تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة والتي قدرت ب ٥٦ استبانة، واستخراج النتائج وتحليلها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي، بحيث توصلنا إلى أن للكفاءات البشرية أهمية ودور كبير في المؤسسة ولكنها لا تولي اهتمام كافي بإدارة الأزمات لا من ناحية الاكتشاف المبكر للأزمة ولا الاستعداد لها ولا حتى من الجانب التنظيمي، كما توصلنا أيضا إلى أن هناك علاقة وأثر بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، و أنه لا يوجد فروق لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: كفاءات البشرية-إدارة الأزمات-أزمة كوفيد ١٩-مورد بشري.

Résumé de la mémoire

Cette étude vise à connaitre le rôle des compétences humaines en gestion de crise dans l'institution (la crise du Covid 19), ce qui nous avons du discuter de la nature de chacun d'eux et de leur réalité en Algérie base sur la méthode descriptive, ceci est basé sur l'étude sur le terrain qui était dans la société de distribution d'électricité et de gaz -a Touggourt-elle s'appuyait sur la méthode analytique,

nous avons également testé un échantillon de l'établissement à l'étude afin de soutenir notre étude, que les formulaires de questionnaire ont été distribués a un échantillon l'étude qui était estimée à 56 résolutions, et extraire et analyser les résultats par le programme d'analyse statistique, Alors que nous avons conclu que les compétences humaines sont d'une grande importance et rôle dans l'institution à l'étude, mais ils n'accorde pas une assez d'attention à la gestion de crise, ni en termes de détection précoce de la crise ni de préparation à celle-ci, ni même du côté organisationnel nous avons également conclu qu'il existe une relation et un impact entre les compétences humaines et la gestion de crise, et qu'il n'y a pas de différences dans le rôle des compétences humaines dans la gestion de crise.

Les mots clés: compétences humaines- gestion de crise- crise du Covid 19

-ressources humaines.

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الأشكال البيانية
XI.....	قائمة الاختصارات والرموز
XII.....	قائمة الملاحق
أ-ب-ت.....	المقدمة
01.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات
02.....	تمهيد الفصل الأول:
03	المبحث الأول: عموميات نظرية حول الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات
03.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
16.....	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات
28.....	المطلب الثالث: أثر الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات

29.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات
29.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات
34.....	المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث
35.....	خلاصة الفصل الأول:
36.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تقرت-
37.....	تمهيد الفصل الثاني:
38.....	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
43.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
56.....	خلاصة الفصل الثاني:
58.....	الخاتمة
61.....	المصادر والمراجع
65.....	الملاحق
70.....	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	01
43	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب العمر	02
44	يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
44	يوضح تقسيم العينة حسب الخبرة	04
45	يوضح اختبار ألفا كرونباخ لصدق وثبات الاستبيان	05
45	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بتخطيط الكفاءات البشرية	06
46	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة باكتساب الكفاءات البشرية	07
47	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بتنمية الكفاءات البشرية	08
47	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بتقييم الكفاءات البشرية	09
48	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	10
48	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بمرحلة الوقاية والاستعداد	11
49	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بمرحلة احتواء الأضرار	12
50	يوضح نتائج الاستبيان الخاصة بالجانب التنظيمي	١٣
52	يوضح اختبار الارتباط الخطي لبيرسون	14
52	يوضح اختبار الانحدار الخطي	15
53	ANOVA يوضح اختبار	16
54	للجنس T يوضح اختبار	17
54	يوضح اختبار ليفين للمساواة في الفروق واختبار تكافؤ الوسائل	18
55	للسن ANOVA يوضح اختبار	19
55	يوضح تحليل التباين	20
56	للمستوى التعليمي ANOVA يوضح اختبار	21
56	يوضح تحليل التباين	22
57	للخبرة ANOVA يوضح اختبار	23
57	يوضح تحليل التباين	24

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	يوضح بنية تمثيلية لكفاءة الم	01
13	يوضح أبعاد الكفاءة	02
14	يوضح متطلبات الكفاءات البشرية	03
43	يوضح الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب الجنس	04
43	يوضح الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب العمر	05
44	يوضح الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
44	يوضح الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب الخبرة	07
53	يوضح أعمدة بيانية لمؤشر الانحدار الخطي البسيط	08
54	يوضح منحنى ومخطط بياني لمؤشر الانحدار الخطي البسيط	09

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	استمارة الاستبانة	01
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت	02
70	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت	03
70	قائمة الأساتذة المحكمين	04

المقدمة

توطئة

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم، كما تشكل مصدر قلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب الواقع الذي تمر به المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يعيشه عصرنا، وفي ظل الأوضاع التي تواجهها المجتمعات، وهنا تبرز أهمية هذا الموضوع الذي يعد ضروريا لكل المؤسسات ألا وهو دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسات، بحيث شهد العالم خلالها الكثير من الأزمات الطبية التي كان لها الأثر البالغ على اقتصاديات الدول وأسواق المال والأعمال والأثر على المنظمات العالمية والدولية.

يعتبر العنصر البشري اليوم لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي تنظيم، ويعتبر أيضا الركيزة الأساسية في المنظمة ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لاسيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والحفاظ على استقرار واستمرارية المؤسسة، ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية:

طرح الإشكالية

ما دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت (أزمة كوفيد ١٩)؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى أهمية الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين حول أثر الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن....)؟.

الفرضيات

- هناك مستوى مرتفع لأهمية الكفاءات البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؟
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؟
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن....)؟.

أهمية الدراسة

- الأهمية المتنامية للكفاءات البشرية في الوقت الحاضر والدور الذي تلعبه في نجاح أي مؤسسة من المؤسسات؛
- أهمية إدارة الأزمات في المؤسسة خاصة مع تزايد وانتشار الأزمات التي تعصف بها؛
- دور الكفاءات البشرية في مواجهة وتجاوز الأزمات والحفاظ على استمرارية المؤسسة.

أهداف الدراسة

من بين الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- معرفة مستوى أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؛
- تحديد مستوى العلاقة بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت؛
- إبراز بعض ما يمكن أن تحققه الكفاءات البشرية للمنظمات في إدارة الأزمات؛ والحفاظ على المؤسسة؛
- تسليط الضوء على جانب قد لا ينتبه إليه الباحثين في مجال الموارد البشرية وهو دور الكفاءات البشرية ومساهماتها في المؤسسة.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع

- اختيار البحث في هذا الموضوع كان على أساس عدة مبررات منها:
- التخصص الذي ندرسه يتوافق مع موضوع الدراسة والرغبة في زيادة التحصيل العلمي؛
- لأهمية هذا الموضوع في مجال دراستنا وفي المؤسسات على حد سواء؛
- لحدثة الموضوع نسبياً؛

- تعرض المؤسسات الى عدت أزمات أدى ضرورة دراسة واقع الأزمة في المؤسسة.

حدود الدراسة

وتشمل ما يلي:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع أثر الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في المؤسسة؛
- الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تقرت؛
- الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة من العمال الإداريين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تقرت؛

الحدود الزمانية: انجاز الدراسة ككل يتزامن مع السنة الجامعية ٢٠٢٢/٢٠٢١، بحيث تم تخصيص الفترة من ٠١ مارس إلى غاية ٢٢ مارس ٢٠٢٢ لإجراء الدراسة الميدانية.

منهجية الدراسة

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة يعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بمحتوى البحث في الجانب النظري كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة التي سيتم الاعتماد فيها على أداة الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة التي تشمل إدارة الموارد البشرية لمدرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تفرت.

صعوبات البحث

- صعوبة جمع وضبط المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة؛
- صعوبة جمع بيانات الدراسة لعدم تعاون بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم اهتمام المسؤولين بالإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- صعوبة استرجاع الاستبيانات من المؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية ومدى ثبات أو نفي الفرضيات، قسمنا هذا الموضوع إلى فصلين، فخصص الفصل الأول إلى تقديم الإطار النظري للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، حيث قسم الفصل الأول مبحثين، المبحث الأول أديبات حول الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، أما المبحث الثاني الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسة الميدانية بمدرية التوزيع للكهرباء والغاز -تفرت - ، خصص المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة للموضوع أما المبحث الثاني النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول الأدبيات النظرية
والتطبيقية الكفاءات البشرية وإدارة
الأزمات

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر الكفاءات البشرية دليلاً للمؤسسات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عند الأفراد، إذ أنها مؤشر على السلوكيات التي سيتم تقييمها ولكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساساً فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها كما تعتمد عليها أيضاً في التعامل مع الأزمات وإدارتها وهذا يعود لي تمتعها بمهارات ومعارف وقدرات عالية تمكنها من مواجهة الأزمات.

ومن أجل الاطلاع أكثر حول الموضوع ومعرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات فقد قمنا بتقسيم موضوع دراستنا إلى فصلين، وقد جاء هذا الفصل موضحاً للإطار المفاهيمي لمصطلح الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات وأهم العناصر التي تحتوي عليها هذه المصطلحات، بالإضافة إلى التطرق لدراسات السابقة التي تمس موضوع الدراسة قصد تسهيل فهم متغيرات الدراسة، وسيكون هيكل هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات.

المبحث الأول: عموميات نظرية للكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من جهة أخرى، حيث حضي هذا المفهوم نصيب كبير في اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وإن اختلفت آراءهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها وأهميتها، أبعاد الكفاءات ومستوياتها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق إلى التعرف على الكفاءات البشرية وأهم العناصر المكونة لها والمتمثلة في النقاط التالية: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية وأهميتها وأنواعها وكذا أبعادها وتنميتها.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص الكفاءات البشرية

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية

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

حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

المهارة: تنتج عموماً عن حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية والتقنية ومع الإنجازات الفنية.

القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، وهي تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.¹

الأداء: هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة. فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

الكفاءة بمفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة. بهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط.²

- بوراس فائزة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة دراسات الجامعة، العدد ٣٨، 1-جامعة الأغواط، جانفي ٢٠١٦، ص ١٠٤.

2- نفس المرجع، ص ١١٤.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية: **AFNOR** - تعريف

الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.¹

يعرفان الباحثان Jean Marc Ri , Danil Held الكفاءة بأنها قدرة الشخص على إنجاز المهام الموكلة له في إطار

الدور المنوط به في المنظمة.²

-عرفت الكفاءات بوصفها "احدى الخصائص الأساسية للشخص"، وأعطيت تعريفا أكثر تحديدا حيث عرفت ب"المعرفة المتصلة بالعمل والمهارات والقدرات".³

-الكفاءة هي محصلة لمجموع المعارف والمهارات والقدرات والمسؤوليات والصلاحيات التي يمكن من خلال الجمع بينها تحقيق الأداء الأمثل للأهداف المخططة.⁴

يرى **Shoemker et Amt** أن الكفاءة هي قدرة المنشأة على بدل أو استخدام مواردها في شكل مركب باستعمال

مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف معين.

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Fle mede الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية.⁵

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الكفاءة هي مجموعة من الصفات أو الخصائص المكونة من معارف ومهارات وقدرات وممارسات، والتي يتميز بها الفرد عن غيره والتي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المسطر لها.

- بكرابي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر المهني

1 في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أدرار، ٢٠١٥/٢٠١٦، ص ٢٦.

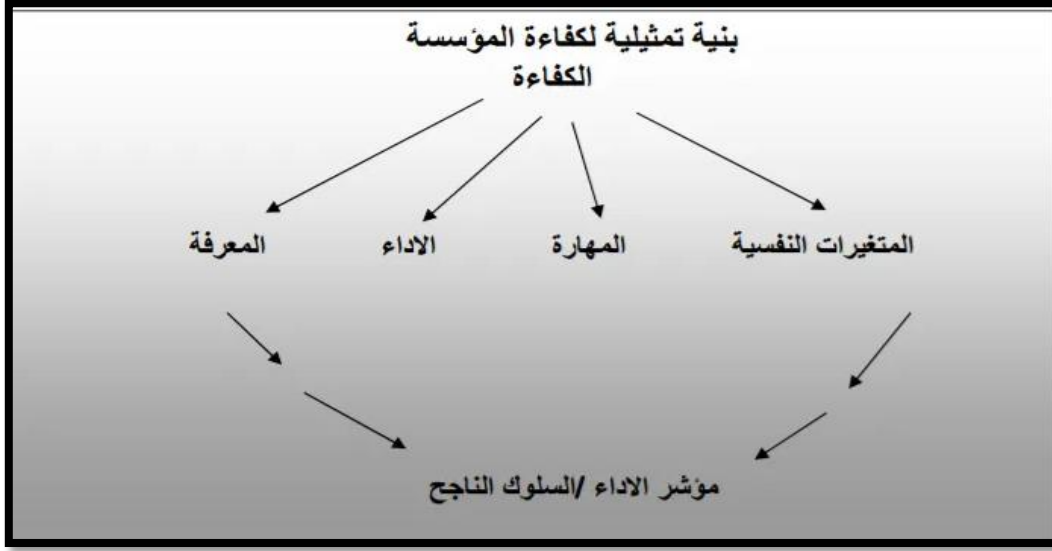
2- د/ بن البار موسى، طالبى آسيا، بن شعبان جهاد، دور المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية من منظور عينة من اداريين كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية (مجلة علمية دورية محكمة)، جامعة محمد بوضياف، ٢٠١٨، ص ١١٥.

3- د/ طرفة محمد، بوكريف زهير، أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة المجلد ٧ العدد ١، ٢٠٢١، ص ١٣٨.

4- محمد علوان، نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات إدارة الموارد البشرية، مراجعة محمد أحمد إسماعيل منشى منندى، ص ٤، متوفر على موقع noor-book.com مكتبة نور

5- حمداش نسيم، أعراب غنية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال جامعة البويرة، ٢٠١٩، ص ٣١-٣٢.

الشكل البياني رقم (١): البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: مرحول عيسى، دور تسيير الكفاءات البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة بين النظرية والتطبيق دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرعلدية سيدي لخضر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، ٢٠١٨، ص ٣.

ثانيا: خصائص الكفاءات البشرية

تمتص الكفاءات بعدة خصائص:

- ١- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ٢- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية.
- ٣- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- ٤- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ٥- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.
- ٦- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.^١
- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.

سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، ٢٠١٣-٢٠١٤، ص ٤٥.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

-القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.

-توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

* يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي.

* يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.

* يتحمسون لأي مشكلة مركبة ومعقدة.

* يقضون وقتا كبيرا في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية.

لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.¹

الفرع الثاني: أهمية وأنواع الكفاءات البشرية

أولا: أهمية الكفاءات البشرية

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

١- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

تمحض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري: تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العميل إلى وقت قريب، ولا زال مسيطرا في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكيد واهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

-زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

-تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.

بوجياوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الكفاءات داخل 1 المنظمات، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، ص 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

-لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

-ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغييرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية القابلية وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.¹

٢-أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة على مستوى المؤسسة، حيث تنجلي أهميتها على هذا المستوى كما يلي:

-العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

-نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

-المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.²

-تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).

-أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، وخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار و تخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.³

1- بكر اوي نزيهة، مرجع سابق، ص ٣١.

2- نفس المرجع، ص ٣٢.

3- بكر اوي نزيهة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢، ٣١.

٣- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين... الخ.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.¹

٤- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكممة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطاءها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.²

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تحتفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.³

1- سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ٨.

2- نفس المرجع، ص ٩.

3- سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ٩.

ثانيا: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب *CécileDejoux* المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسمى بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية.

١- الكفاءات الفردية:

هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.^١

ويمكن القول أن الكفاءات الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة وقدرات مخفية).^٢

-وبغض النظر عن مستوى المناصب التي يشغلها الأفراد والتي تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

-المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

-قدرة التأقلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

-القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

توظيف المواهب، إرساء العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.^٣

-إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع القدرة على الخروج من الوضعيات الصعبة.

-العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية، بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

1- بكر اوي نزيهة، مرجع سابق، ص ٣٤.

2- نفس المرجع، ص ٣٤.

- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة
3مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٤٣.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

ومنه يمكن القول أن الكفاءة الفردية هي مجموعة من المهارات والسلوكيات والقدرات والاستعدادات الفردية التي تمكن الفرد من ممارسة وأداء الأنشطة والمهام الموكلة إليه في إطار الوظيفة التي يشغلها.¹

٢- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات فهي "تنشأ من خلال التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، تنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج".

ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- اختيار أتماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، و ترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

كما تعرف الكفاءات الجماعية بأنها "مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزيج للمواد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي".³

كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

وتعرف الكفاءات الجماعية أيضا بأنها "قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر".

1- سمية قداش، مرجع سابق، ص ٤٣.

2- بكر اوي نزيهة، مرجع سابق، ص ٣٥.

3- نفس المرجع، ص ٣٦.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

ويمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في:

-المهارات المشتركة لدى الجميع.

-شبكات الاتصال في تنسيق النشاطات.

-الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.¹

تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال التي تسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفر المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

كما أن الكفاءة الجماعية تركز على العناصر التالية:

-تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع... الخ).

-ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتأزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ويطلق عليها كذلك اسم الكفاءة الاجتماعية، وكل مؤسسة تحتاج إلى التعاون بين أفرادها داخل الوظيفة الواحدة لتحقيق أهدافها.

وهنا نشير إلى كون الكفاءات الفردية والجماعية المطلوبة تختلف معاييرها من مؤسسة لأخرى ويتم اعتمادها كأساس في عمليات التوظيف والإعداد لبرامج التدريب.²

٣-الكفاءات الإستراتيجية(الكفاءات الأساسية أو التنظيمية):

الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بيئتها، وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدر للتمييز التنافسي، حيث يمكن الوصول إلى الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع من الموارد هي:

_الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ)؛³

-الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقة الكامنة... الخ)؛

-الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة... الخ).⁴

1- بكر اوي نزيهة، مرجع سابق، ص ٣٦.

2- سمية قداش، مرجع سابق، ص ٤٤.

3- نفس المرجع، ص ٤٤.

4- سمية قداش، مرجع سابق، ص ٤٤.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:

٣-١- قاعدة المعرفة

هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة وهي عبارة عن مخزن للمعلومات تساعد على جمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والانتفاع منها.

٣-٢- إطار المعرفة

يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.^١

٣-٣- ديناميكية المعرفة

هي عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمخولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم.^٢

الفرع الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية وتنميتها

أولاً: أبعاد الكفاءات البشرية ومتطلباتها

١* أبعاد الكفاءات البشرية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمضمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Dunand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد كالتالي:^٣

١- **المعرفة savoir ou connaissance**: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.^٤

٢- **المهارة savoir faire**: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

1- سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ١٣.

2- نفس المرجع، ص ١٤.

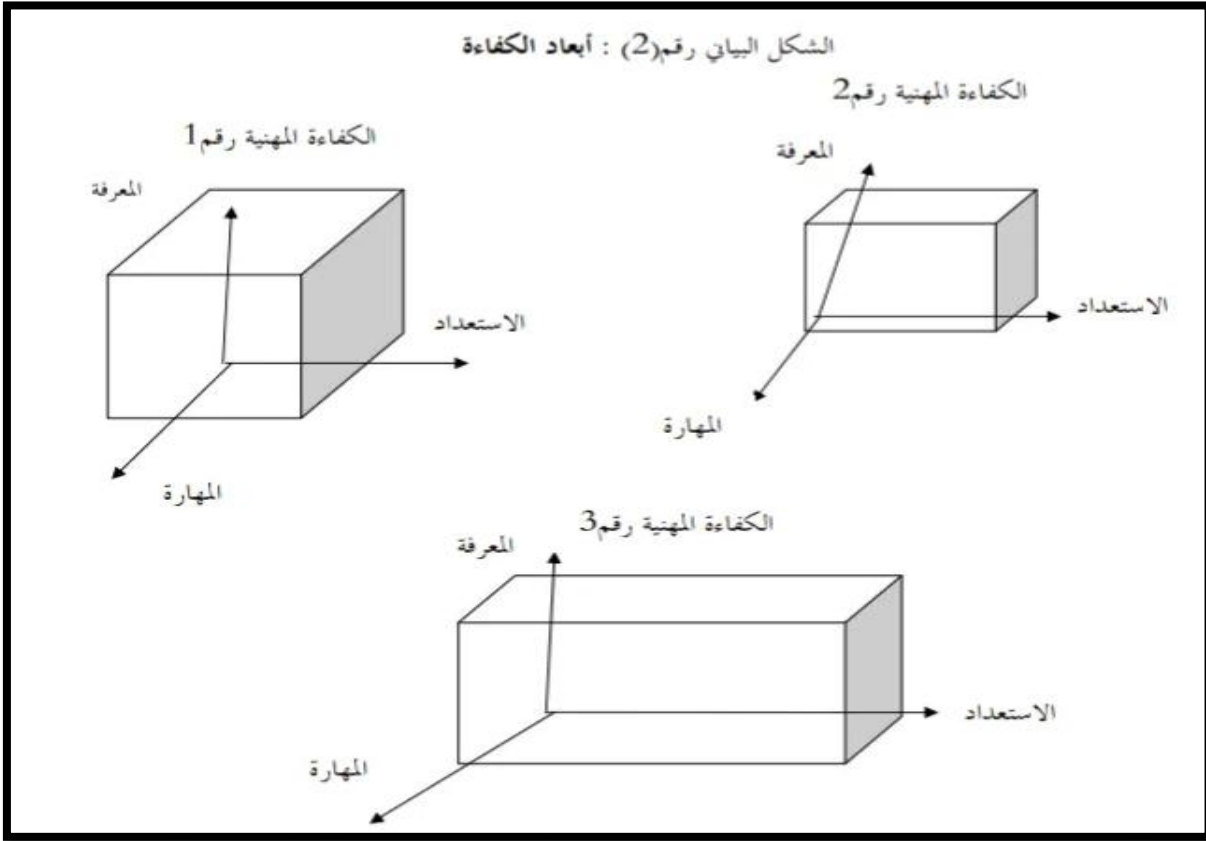
3- سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ٩.

4- سلامي فتيحة، مرجع سابق، ص ٩.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

3- الاستعداد savoir-etre: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق في ترتبط بجموية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم ٢ تختلف على الكفاءة رقم ١ فقط من حيث المهارة والمعرفة.^١



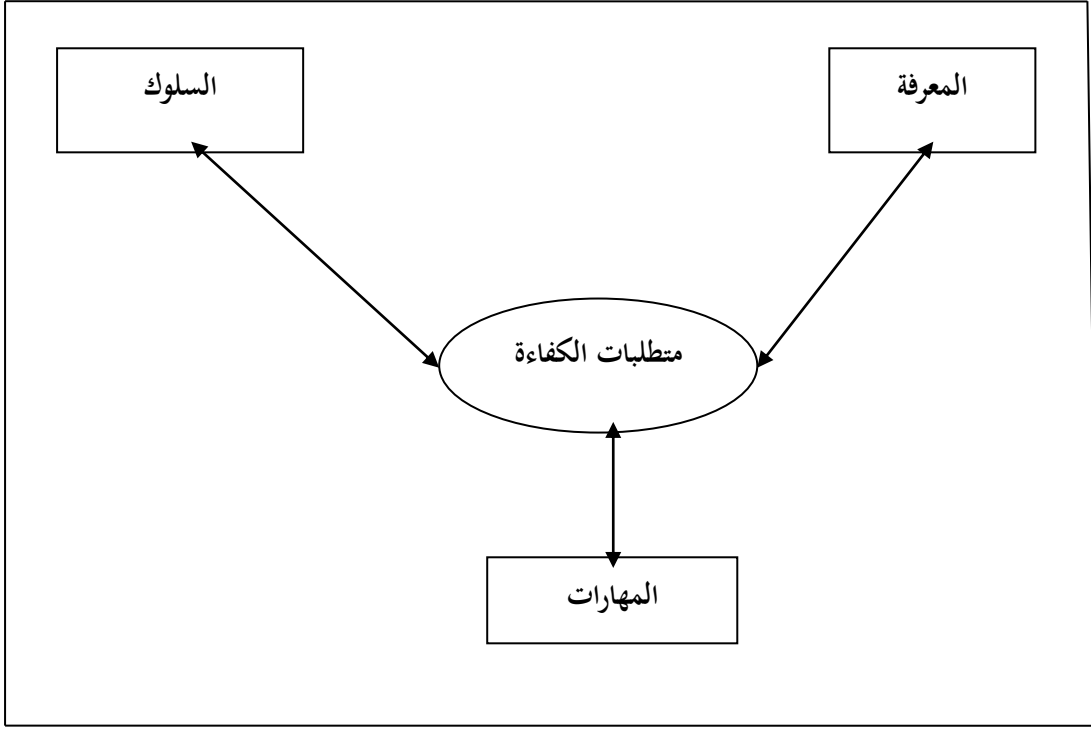
المصدر: مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، ص ٦.

١- نفس المرجع، ص ٩.

٢* متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاث عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل البياني رقم (٣): يوضح متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: سلامي فتيحة، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، ٢٠١٤، ص ١٤.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، المهارات والسلوكيات التي قد تظهر منا من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءة البشرية^١.

- مسعودان أحمد، تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ٢٠١٥/٢٠١٦، ص ٥٢.

ثانياً: مستويات الكفاءات البشرية وتنميتها

١- مستويات الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجمع العديد من العناصر والبيانات، المعلومات، المعارف والخبرة.

-**البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المتزايدة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام دولية مسبقة وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي.

-**المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد.

المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.^١

الخبرة: هي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.^٢

٢- تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم مورد وأعلى الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة، والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، ليكون الدور الأساسي في ذلك قيام مسيري المؤسسات بتنمية قدرات الأفراد العاملين بمؤسسته وتحفيزهم على العمل.

ومع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات متزايد، ونظراً لسهولة التحكم في هاته الموارد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيمكن تطوير كفاءاتهم البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات، وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، التحفيز، الاتصال وذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة أو تحسينه وكذا الرفع من نجاعتها.

وبالتالي نتطرق إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية والعناصر الأساسية هذه التنمية:

هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية، نذكر منها:^٣

تعريف ١: هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتهم بعبارة أخرى تنمية الكفاءات في ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة.

تعريف ٢: تعرف على أنها تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، فهي تركز على العمل الحالي للموظف والعمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية في مجموعة العمل.

١- تحانوت خيرة، إدارة الكفاءات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البليدة ٢، ٢٠١٩/٢٠٢٠، ص ٢٨-٢٩.

٢- تحانوت خيرة، مرجع سابق، ص ٣٠.

٣- مسعودان أحمد، مرجع سابق، ص ٥٥-٥٦.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية: ويمكن أن نتطرق إليها باختصار

١- **تكوين الكفاءات البشرية:** يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود.

2- **اتصال الكفاءات البشرية:** يتوقف نجاح المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي ويمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة،

حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.^١

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

نظرا لما يشهده العالم اليوم من تعدد للأزمات الناتجة جراء التغيرات الكبيرة التي تحدث في مجالات هذا العصر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها، أصبحت الأزمات تهدد العديد من المنظمات في المجتمع، فعلى الرغم من أن أحداث هذه الأزمات لا يمكن التنبؤ بها إلا أنها يتم توقعها، لذلك فان مواجهة الأزمات والوعي بها يعتبر أمرا ضروريا من أجل تفادي العواقب التي قد تنجم عن الأزمة، وهذا ما يؤكد أهمية الكفاءات البشرية كونها تعد المورد الهام والمرتكز الأساسي في أي معادلة لمواجهة أخطار تلك الأزمات.^٢ ومن هنا نهدف إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الأزمات.

الفرع الأول: ماهية الأزمة

تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسة نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها. ولذا سنتطرق في العنصر إلى عرض مفهوم الأزمة والتعرف على أهم أسباب حدوثها.

أولاً: مفهوم الأزمة وأسبابها

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الأزمة ومصطلح إدارة الأزمات وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد

وهو الأزمة وما أثرها على سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها.^٣

مفهوم الأزمة

تعني الأزمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة.

١- نفس المرجع، ص ٦١.

٢- صلاح على جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الكويت، ٢٠١٨/٢٠١٩، ص ٢٧.

٣- رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، ٢٠٠٨، ص ٩- ١٠.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

ومصطلح الأزمة (crises) مشتق من الكلمة اليونانية (krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والأخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير كلمة الأزمة إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ.^١

وردت عدة تعريفات تتعلق بمفهوم الأزمة وذلك كونها من المفاهيم التي يصعب تحديدها ونذكر منها:

عرفت الموسوعة الإعلامية الأزمة بأنها: "موقف يعيق المنظمة ويمثل نقطة تحول هامة، ويتطلب هذا الموقف عمل تغيرا حاسما ويستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم، فضلا عن ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجيدة لمواجهة الظروف الجديدة".

كما عرفها (Coombs 2012) بأنها: "إدراك لحدث ما بحيث لا يمكن التنبؤ به بحيث يمثل خطر يهدد توقعات الأطراف العملاء والذي من الممكن أن يؤثر بشكل خطير على عمل المنظمة وأدائها ويخلف نتائج سلبية".^٢

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".^٣

ومما سبق يمكن القول أن الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري.

أسباب الأزمة

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها

١- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الحالة يكون الحل سهلا بمجرد إيضاح الحقيقة.

وسوء الفهم يشير إلى في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة؛

- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها؛

- صعوبة جمع المعلومات وربطها بالأزمة؛

- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

٢- سوء الإدراك: تمثل هذه المرحلة في محاولة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة،

وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، ويتخذ السلوك والتصرف في هذه المرحلة تجاهه شكلا ومضمونا، فإذا كان هذا

الإدراك غير سليم، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذته القائد الإداري.^١

- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)، مكتبة نيبور الإلكترونية (علاء الجبوري)، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ١٢.

2- صلاح على جديان الرشيد، مرجع سابق، ص ٢٩.

فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٢، ص ١٠.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

٣- سوء التقدير والتقديم: ويمكن أن يكون بالشك في المعلومات أو المبالغة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.^٢

٤- الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة لا يعمل فقط كسبب وباعث للأزمات بل كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، فالإدارة العشوائية هي إدارة مجرمة تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء، والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون على تغييرها كل لحظة والتنصل من مسؤوليتها.

٥- الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضرراً.^٣

٦- اليأس: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطر على متخذ القرار، ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات.^٤

٧- الإشاعات: وتتمثل في استخدام المعلومات الكاذبة وتكون في توقيت ومناخ يسوده التوتر والقلق، مما يؤدي إلى حدوث الأزمة وهذا نتيجة لانعدام الحقائق لدى الجمهور أو تحبظ المسؤولين.^٥

٨- استعراض القوة: وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة كما يتم أيضاً من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تمتلك بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطئة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.^٦

٩- الأخطاء البشرية: يتكون هذا السبب نتيجة الضعف في القدرة والرغبة لدى أطراف الأزمة على التعامل معها، أو بسبب غياب التدريب أو لقلّة الخبرة أو لانخفاض الدافعية لديهم.^٧

١٠- الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضاً الاختراقات الأزمومية المخططة. حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها.^٨

١١- تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

١- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل- المفاهيم- العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢، ص ٢٩/٢٨.
إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ١٧، العدد ٦٤، ٢٠١١، ص ٥١.
٣- فهد محمد نعمان زيادة، مرجع سابق، ص ١٥.
٤- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص ٣٠.
٥- صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٣٢.
٦- فهد نعمان زيادة، مرجع سابق، ص ١٦.
٧- صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٣٢.
٨- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص ٣١.

١٢- **تعارض المصالح:** وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحيدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث إن لكل دولة مصالحها ولكل شركة مصالحها ولكل فرد أيضا مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة وفي حالة توافق أو تلاقي المصالح، فإن الأزمة لا تحدث.^١

ثانيا: **أنواع الأزمة وأبعادها**

١- أنواع الأزمة

هناك عدة تصنيفات لأنواع الأزمات وذلك وفقا للعديد من المعايير نذكر منها:

أ- **من حيث طبيعة الحدوث:** وتنقسم الى:

أ-١ الأزمات بفعل عمل الإنسان: وهي التي تنشأ عن سلوك انساني؛

أ-٢ أزمات بفعل الطبيعة وهي أزمات لا دخل للعنصر البشري في حدوثها، وتكون بفعل عوامل طبيعية.

ب- **من حيث طبيعة المستهدف بالاعتداء:**

ب-١ الأزمات بفعل الاعتداء على الأشخاص، ويمكن أن تصنف الى دولية، ويكون تأثيرها على نظام دولة ما.

ج- **من حيث طبيعة الهدف:**

ج-١ الأزمات بفعل طرف الآخر.

د- **من حيث طبيعة مسرح الأزمة:**

د-١ الأزمات التي تخلقها الظروف في مسرح الحادث وقد تختلف حسب مكان وسبب حدوثها.

و- **من طبيعة العمق:** وتنقسم الى:

و-١ الأزمات السطحية غير العميقة وذات تأثير هامشي ويسهل معالجتها بشكل فوري؛

و-٢ الأزمات العميقة ويكون تأثيرها جوهري ويصعب معالجتها.

ز- **من حيث طبيعة التكرار:** ويمكن تقسيمها الى:

ز-١ أزمات تكون بشكل دورية ومتكررة الحدوث؛

ز-٢ الأزمات الفجائية وغير متوقعة الحدوث وتكون بصورة غير متكررة.^٢

١- ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص ٣٢/٣٣.
- بوجراة رشيدة، شتال مفيدة، دور الكفاءات في إدارة الأزمات دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، ٢٠١٩، ص ٥٤...٥٧.

ه- من حيث طبيعة المصدر: وتنقسم الى:

ه- ١ الأزمات المنتقلة من بلد الى آخر؛

ه- ٢ الأزمات التي تنشأ في بلد الحادث.

ح- من حيث المدة: ويمكن تقسيمها الى:

ح- ١ الأزمات قصيرة المدى أي أزمة مؤقتة؛

ح- ٢ الأزمات طويلة المدى وهي الأزمات التي تدوم لفترة طويلة.

ط- من حيث طبيعة التأثير: وتنقسم الى:

ط- ١ أزمات يكون لها تأثير معنوي وقد تؤثر على العوامل البشرية؛

ط- ٢ وقد تكون أزمات ذات تأثير على العوامل المادية؛

ط- ٣ ويمكن أيضا أن تكون أزمة ذات تأثير مختلط.

ك- من حيث القصد: وتنقسم الى:

ك- ١ وقد تكون الأزمة عمدية أي مقصودة الفعل؛

ك- ٢ وقد تكون أزمات عن غير قصد (غير عمدية).

ل- من حيث مستوى المعالجة:

ويمكن أن تكون على المستوى المحلي، كما يمكن لها أن تحدث على مستوى إقليم دولة معينة، وإما أن تكون على مستوى^١.

٢- أبعاد الأزمة

يمكن تحديد أبعاد الأزمة فيما يلي:

أ- **البعد الزمني:** وهو بعد الفجائية وضيق الوقت المتاح للمواجهة، بحيث أن فجائية الحدوث وضيق الوقت المتاح لا تمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفوري للمواجهة.

ب- **البعد المؤسسي:** ويمثل التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، بحيث أن الأزمة لكونها مشكلة فيكون حدوثها فجائيا ويصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة إلى الانهيار الجزئي أو التام في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت.

^١ - صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٣٣- ٣٤.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

ج- البعد النفسي: وهو سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لمدير الأزمة وحياة الأفراد، وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات والتوالي السريع لأحداث الأزمة نتيجة لمجموعة من التابعات التراكمية، مما يزيد المواقف سواء وغموضا وارتباكا سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الأفراد، الأمر الذي يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهنات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التماسك الداخلي ويحدث انخفاضاً في معنوياتهم ونفسياتهم.^١

د- البعد الإداري: لان الأزمة تهدد شرعية إدارة المنظمة وكيانها الإداري وحدوى وجودها أمام الآخرين.

تؤدي الأزمة إلى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها وعدم جدوى استراتيجياتها وسمعتها لدى الآخرين.

هـ- البعد الاجتماعي: تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع والإحساس بدونية قيمتهم في المجتمع وعدم إشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.

و- البعد الاقتصادي: قد تمس الأزمة في الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الزراعية وما يترتب عليها من أضرار وخسائر في الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية الفادحة.

ز- البعد السياسي: قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم في الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظام في المجتمع.

ح- البعد الأخلاقي: ويكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية والسلوكية التي يقوم عليها المجتمع كما هو في جرائم الرشوة والاختلاس والفضائح الجنسية...^٢

الفرع الثاني: إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم وأهداف إدارة الأزمات ومبادئها

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية.^٣

١- مفهوم إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات أحد الأنظمة المهمة التي تستخدم للتعامل مع كافة الأزمات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها، من أجل تجنب حدوث تلك الأزمات، والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، وهي نظام تطبقه الإدارات العليا للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج، أو التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها بالنسبة لتلك المنظمات.^٤

١- محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ٢٠٠٦، ص ٣٨.

- نفس المرجع، ص ٣٩.

٣- فهد محمد نعمان زيادة، مرجع سابق، ص ١٢.

٤- صلاح علي جديان الرشيد، مرجع سابق، ص ٣٤.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

عرفت إدارة الأزمات على أنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وحالة عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

وعرفت أيضا على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.^١

٢- أهداف إدارة الأزمات:

الهدف من إدارة الأزمات ما تقوم به الإدارات المختصة بإدارة الأزمة من أنشطة تعمل على الصد أي إدراك ومعرفة الأزمات وتحديدتها وتحليلها وتقييمها من حيث درجة تأثيرها، ومجال التأثير ووضع السياسات الخاصة بالعمليات لمواجهة التخطيط والسيطرة والتحكم، ببعض الإجراءات التي من شأنها التصدي للتهديدات ومواجهة المشاكل التي يتم تحديدها وتخفيفها إلى مستويات مقبولة، وذلك لتحسين وسائل الوصول إلى تحقيق أهدافها.^٢

يهدف أسلوب مواجهة الأزمات وإدارة مواقفها إلى الحفاظ على السلامة العامة من الأخطار للكيانات والكائنات الحية والممتلكات وأدوات التعايش مع ضروريات الحياة، وذلك بتوفير البيئات الآمنة من المخاطر ومسبباتها ونتائجها، في إطار اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم لمواجهة الأزمات، وبناء على ذلك فإن الهدف من إدارة الأزمات هو وضع السياسة العامة للمواجهة المحتملة:

١- تحديد الأزمات الخاصة بكل نشاط على حدة؛

٢- تحليلها لمعرفة البيانات المتعلقة بها؛

٣- تقييم الأزمات وإدراجها بقائمة تبدأ بالأكثر أهمية وفق نظر التقييم؛

٤- اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمة.^٣

ومما سبق يتضح أن التعامل مع الأحداث والأزمات يحتاج إلى فن ومهارة، ويحتاج أيضا إلى وعي شامل ومتكامل لدى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، وتعد عملية التخطيط للأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد وتعزز قدرة المنظمة التعامل ومواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية عالية.^٤

١- فهد محمد نعمان زيادة، مرجع سابق، ص ١٢.

٢- قابل فتية، 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 موارد بشرية، جامعة الجلفة، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٣٢.

٣- قابل فتية، بشيري خديجة، مرجع سابق، ص ٣٢.

٤- صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٣٦.

٣- مبادئ إدارة الأزمات:

نذكر منها ما يلي: هناك العديد من المبادئ

- مبدأ التخصص في العمل: يؤدي هذا المبدأ إلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أهداف في العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: يؤدي هذا المبدأ إلى التوازن في السلطات والمسؤوليات، والوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لتشمل كافة المستويات الإدارية.
- مبدأ الثواب والعقاب: فالشخص الذي يحسن التصرف والتعامل ليس كالشخص الذي يسيء التصرف، فمن يقوم باحترام النظام يتم مكافأته، ومن يخالف النظام يعاقب على فعلته.
- مبدأ تقسيم العمل: يؤدي هذا المبدأ إلى منع حدوث التضارب بين الأفراد العاملين في العمل، وحتى لا يشيع الاضطراب وتبتدد الجهود.
- مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية: فالمصلحة العامة يجيب أن تقدم على غيرها من المصالح.
- مبدأ المركزية في العمل: يؤدي هذا المبدأ إلى أن يكون هناك جهة مركزية واحدة لها الحق في منح الصلاحيات في عملية اتخاذ القرار.
- مبدأ التسلسل الهرمي والتدرج في السلطات: يؤدي هذا المبدأ إلى تسريع عملية توصيل التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة لكافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.
- مبدأ الترتيب: يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى وضع كل شيء في المكان المناسب له سواء بالنسبة للأجهزة أو الأفراد أو المعدات أو المساعدات أو غيرها.
- مبدأ العدل والمساواة: يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى المعاملة بكل موضوعية وعدالة مع الأشخاص المتضررين.¹

ثانياً: استراتيجيات إدارة الأزمات وأهم معوقاتهما.

يوجد هناك نوعان من الاستراتيجيات لإدارة الأزمات وهي:

- ١- الاستراتيجيات التقليدية: وهي الاستراتيجيات العادية التي استخدمتها المنظمات والدول عبر العصور، حيث أثبتت هذه الاستراتيجيات نجاحات كبيرة مما جعل المنظمات والدول تعتمد عليها ولكن لا تقدم هذه الاستراتيجيات علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم من معالجة وقتية بهدف امتصاص العديد من الضغوط المرتبطة بها ومن أهم هذه الاستراتيجيات التابعة لها ما يلي:

1- صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٤٠.

١-١ إستراتيجية إنكار الأزمة:

تعتبر هذه الإستراتيجية من أبسط الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات، وهي من خلالها يعلن المسئولون والمدراء عن رفضهم الاعتراف بوجود أزمات حالية وأن الوضع العام في المنظمة يسير بشكل جيد وحسب ما خطط له وتستخدم هذه الإستراتيجية في ظل وجود إدارة دكتاتورية متسلطة.

٢-١ إستراتيجية إخماد الأزمة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى الاصطدام العلني والصريح وبشكل عنيف مع كافة قوى الأزمة دون مراعاة المشاعر والقيم الإنسانية، ولا تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير وبشكل مباشر لكيان المنظمة وإدارتها.^١

٣-١ إستراتيجية كبت الأزمة:

تقوم هذه الأزمة من خلال التحرك السريع والعنيف والسري من قبل إدارة المنظمة أو الدولة ضد القوى المشكلة للأزمة بهدف القضاء على منافذ العناصر الأساسية التي تحرك الأزمة وهو النوع من التعامل يشير إلى وجود إدارة متسلطة.

٤-١ إستراتيجية تنفيس الأزمة:

يلجأ المدراء حسب هذه الإستراتيجية إلى مبدأ التهدة لتنفيس الضغوط من أجل التخفيف من حالة الغليان والتوتر الموجودة جراء الأزمة، وذلك للحيلولة دون التفاقم والانفجار، وتسمى هذه الإستراتيجية بتنفيس البركان أو الديمقراطية لأنه من خلالها يعبر مسبي الأزمة عن آرائهم ومطالبهم ومناقشتها مع مسئولي المنظمة.^٢

٥-١ إستراتيجية عزل الأزمة:

وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم المدراء والمسؤولين في المنظمة بأبعاد قوى الأزمة عن موقف الأزمة، فهي تنشأ بالتأكيد نتيجة وجود قوى معينة قامت بأحداث الأزمة، وعليه يقوم مدير إدارة الأزمات برصد وتحديد القوى التي تصنع الأزمة ويقوم بعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك لمنع انتشارها وتوسعها.

٦-١ إستراتيجية بخس الأزمة:

وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم إدارة المنظمة بالاعتراف بالأزمة والتقليل من تأثيرها ونتائجه، وكأن هذه الأزمة لم تكن، وذلك للتقليل من شأن الأزمة وأنها غير مؤثرة.^٣

١- نفس المرجع، ص ٤١.

٢- نفس المرجع، ص ٤٢.

٣- صلاح علي جديان الرشيد، مرجع سابق، ص ٤٢.

٧-١ إستراتيجية تفرغ الأزمة:

وفق لهذه الإستراتيجية يتم العمل على تحديد مسارات بديلة ومتعددة أمام القوى الصانعة للأزمة لتتحول إلى عدة مسارات بديلة من أجل استيعاب الجهود وتقليل المخاطر، فهذه الإستراتيجية تتفرغ إلى ثلاثة مراحل الأولى: تشهد الاصطدام والمواجهة العنيفة، أما الثانية: تتمثل بوضع البدائل من قبل الإدارة، والثالثة: تمثل مرحلة التفاوض وذلك باستقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها.

٨-١ إستراتيجية تشكيل اللجان:

تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل لجان من قبل المنظمة مهمتها دراسة الأزمة للتعرف على الأطراف المسببة لها، ويكون ذلك عندما لا يتوفر كامل المعلومات عن القوى المسببة للأزمة لتجتمع على جلسات حتى يتسنى للجميع معرفة مسيبي الأزمة للتعامل معهم بالطرق المناسبة لذلك.^١

٢-١ الإستراتيجيات الحديثة (العلمية): نتيجة للتطورات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية والعسكرية أصبحت

الإستراتيجيات الحديثة (العلمية) هي الأسلوب الأكثر ضمانا لمواجهة الأزمات وتوجيهها والسيطرة عليها، فهي تعد إستراتيجيات أكثر فاعلية من الإستراتيجيات التقليدية، ومدى فاعليتها أكبر في معالجة أي أزمات تواجه المنظمات والدول، وعليه كان لا بد لنا أن نستعرض أهم هذه الإستراتيجيات وهي:

١-٢ إستراتيجية فرق العمل:

تعد هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات استخداما في الوقت الحاضر، فإذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب تتطلب وجود عدد من الخبراء والمختصين في الجوانب المختلفة، من أجل حساب كل حدث من الأحداث التي تؤثر على المنظمة، فالأمر يجعل من تكوين الفرق ضرورة ملحة، وهذه الفرق إما أن تكون على شكل فرق عمل مؤقتة أو فرق عمل دائمة من الكوادر المختصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها من أجل مواجهة الأزمات والطوارئ.

٢-٢ إستراتيجية الاحتياطي التعبوي:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الإنتاجية، حيث تعمل الإدارة في هذه المنظمات على تكوين احتياطي تعبوي "حد أمآن" يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية غالبا عند حدوث أزمة جراء التأخر في المواد الخام أو النقص بالسيولة.^٢

٣-٢ إستراتيجية المشاركة الديمقراطية:

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون محور الأزمة غالب عليه الجانب البشري، وتعني هذه الطريقة ضرورة الاحترام والتعاون بين الرئيس والمؤوسين بشكل ديمقراطي، وفيها توضح لجميع الأفراد الخطوات التي اتخذت للتعامل مع الأزمة، ويقدم الأفراد المشاركين النصح والإرشاد والمشورة والدعم والتأييد للإدارة ويتحملوا جانب من المسؤولية.^٣

١- نفس المرجع، ص ٤٣.

٢- نفس المرجع، ص ٤٣.

٣- صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٤٤.

٤-٢ إستراتيجية الوفرة الوهمية:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات أو الدولة للتغطية على الأزمات العنيفة والسريعة، مثل فقدان المواد التموينية والنقود حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد بشكل أكبر للسيطرة على الأزمات ولو مؤقتاً، ويلجأ متخذو القرار إلى استخدام هذه الإستراتيجية من أجل خلق انطباع لدى الكل بأن الوضع مطمئن وأن كل شيء متوفر ولا داعي للقلق.

٥-٢ إستراتيجية تصعيد الأزمات:

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل وتصعيد بين أطراف مختلفين في المصالح، عندها يسمح متخذ القرار بنمو وتصعيد الأزمة إلى نقطة معينة بشرط أن تكون هذه الصراعات تحت الرقابة والسيطرة والمتابعة، بهدف فك التكتل وتقليل ضغط الأزمة.^١

٦-٢ إستراتيجية تفتيت الأزمات وتجزئتها:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية عملية تجزئة الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديداً لكيان المنظمة كإضراب العاملين، وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة، أي تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات أصغر وأقل حجماً مما يسهل التعامل معها.

٧-٢ إستراتيجية تفرغ الأزمات:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية في عملية تفرغ الأزمات من مضمونها من خلال عمل التحالفات المؤقتة مع القوى المسيبة للأزمة، والاعتراف بشكل جزئي بالأزمة ثم إنكارها، وأيضاً القيام بتزعم وقيادة الضغط الأزموي ليصار إلى تغييره فيما بعد.

٨-٢ إستراتيجية التحويل لمسار الأزمات:

وتستخدم في التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي تهدد كيان المنظمة أو الدولة التي يصعب مواجهتها والتي لا يمكن وقف تصاعدها، ولكن بالحكمة والحنكة يتم تحويل الأزمة إلى عدة مجالات ومسارات بديلة واستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحويلها لمسارات إيجابية.

٩-٢ إستراتيجية احتواء الأزمات:

وتستخدم في محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود والتفاهم والتفاوض مع القوى المحركة للأزمة وهي من أفضل الطرق لاحتواء الأزمة، ومن الأمثلة عليها الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات حتى لا تستطيع أي جهة خارجية تدمير المنظمة وتهديد كيانها، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التفاهم مع قوى الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم وامتصاص غضبهم.^٢

١- نفس المرجع، ص ٤٤.

٢- صلاح علي جديان الرشدي، مرجع سابق، ص ٤٥.

٢-١٠ إستراتيجية تدمير الأزمات:

ويتم استخدامها في عملية التفجير الداخلي لعناصر الأزمة أو الصدم المباشر لمحركها، ويأتي ذلك عندما ترى المنظمة أن هناك خطر محقق ومدمر يهدد بقائها واستمرارها، حيث تقوم المنظمة بضرب مؤيدي الأزمة بكل حزم وضرب كل من له علاقة بالأزمة، مع العمل على استقطاب وتعيين قوى الأزمة من المؤيدين لإدارة المنظمة، مع القيام بتصفية واستهداف محركي الأزمة.^١

ثالثاً: أهم معوقات إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي:

١- معوقات تنظيمية: وهي المعوقات المتعلقة بالجانب التنظيمي الذي واقع وسياسات التنظيم وتمثل فيما يلي:

- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات؛

- لجوء المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات؛

- نقص البرامج التدريبية؛

- عدم تحديد المسؤوليات بدقة.^٢

٢- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصدرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

٣- معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.^٣

٤- معوقات إنسانية: وتعلق بالأفراد ومنها:

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين؛

- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين؛

- عدم القيام بتنمية قدرات العاملين على تحمل الضغوط؛

- افتقار فريق إدارة الأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة؛

- وجود قصور في فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمات.^٤

١- نفس المرجع سابق، ص ٤٦.

٢- أيمن سليمان القطاونة، إدارة الأزمات الاستراتيجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١١٢.

٣- خديجة بضياف، واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية (دراسة حالة إدارة أزمة إضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي المهيدي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، ٢٠١٩، ص ٧٥.

٤- أيمن سليمان القطاونة، مرجع سابق، ص ١١٣.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

٥- **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها بمواجهة الأزمة، كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين، وعدم وجود حملات كافية للتعامل مع الأزمات.

٦- **معوقات اقتصادية:** تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

٧- **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة، والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالانترنت وغيرها وعدم توفر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.^١

المطلب الثالث: أثر الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات.

في ظل ما يشهده العالم من كوارث وأزمات أصبحت المنظمات والهيئات المحلية والمؤسسات بحاجة أن تضع جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات مستشرقة لتحقيق الميزة التنافسية والموارد الأساسي لتحقيق ذلك هو الموارد البشرية، التي تبذل جهدها لتحقيق الأهداف، والتي بحاجة لإدارة على مستوى عال الكفاءة والمهارة والإنسانية ولديها المقدرة على ضبط زمام الأمور والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية.^٢

إدارة الموارد البشرية دائما تمثل حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا داخل أي شركة أو منظمة ودورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر أثناء الأزمات، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عضوا فاعلا في الإدارة العليا، بحيث تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، فعند بدء الأزمات ينهال الضغط على إدارة الموارد البشرية وتأتي أهمية دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمة بشكل عام، لتنظيم العمل وإدارة الموظفين بطريقة جديدة، وتوفير أدوات لتسيير مرونة العمل المؤسسي والتأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف والالتزام والانجاز لضمان الاستدامة.^٣ حيث شكل دور الإدارة فارق كبير في الأداء وسمعة المنظمة على جميع المستويات، فأصبحت المنظمات التي تهتم بالموارد البشري من خلال تفعيل والاستثمار في أدوار الموارد البشرية تملك مؤشرات نجاح عديدة، وذلك من خلال قدرتها على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليهم، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار مما ساهم في تطوير العمليات وزيادة الإيرادات، وأيضا ارتباط إستراتيجية إدارة الموارد بأهداف المنظمة يساهم في توجيه جميع القدرات والإمكانات البشرية إلى أهداف واضحة ومحددة تعنى بتحقيق إستراتيجية المنظمة، ولعل أبرز ما نحتاجه اليوم هو تحديد الأولويات بما يتعلق بالموارد البشرية كالتحلي في مرونتها وتعزيز مبدأ المورد البشري المرن فكرا وثقافة، ورسم مسارات متعددة لمستقبل الموارد البشرية وتصميمها لتعزز الأمان الوظيفي في ظل الأزمات والكوارث، لتعزيز استمرارية الموارد البشرية لأعمالهم بالإضافة إلى توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة.

١- خديجة بضياف، مرجع سابق، ص ٧٦.

٢- تمارا حداد، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات والمخاطر، وكالة وطن للأنباء، ٢٠٢٠ متوفر على <https://www.wattan.net> الموقع.

٣- تمارا حداد، مرجع سابق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

لذلك حظيت الكفاءات البشرية وفاعلية إدارة الأزمات بأهمية كبيرة نظرا للدور الأولي في قيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية لعمل المنظمة، وبذلك تؤدي الكفاءات البشرية دورا استراتيجيا لها، وبالنسبة لفاعلية إدارة الأزمات ازدادت أهميتها لكونها الإدارة المسؤولة عن التدبير الاحتياطي المخطط له مسبقا وقدرة الاستجابة السريعة للمنظمات.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات.

إن الجهود المبذولة من طرف الباحثين في مختلف العلوم تزيد من ثقافتنا ومستوانا العلمي، ولهذا سيتناول هذا المبحث عرضا لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات.

١-دراسة (صلاح علي جديان الرشيد، ٢٠١٩) بعنوان " دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية" الدراسة عبارة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته وزعت على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (٩)، فقد تم توزيع (١٨٠) استبانته، خضع منها للتحليل (١٤١) استبانته، وبنسبة (٧٨,٣٣%) 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.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن العوامل المستقلة المتمثلة ب (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) تؤثر تأثيرا ايجابيا ومباشرا وبدلالة معنوية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية. ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط ($R=0,648$) الذي يبين مدى العلاقة والارتباط العالي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٢- (دراسة فهد محمد نعمان زيادة، ٢٠١٢) بعنوان "أثر التدريب على مقدرة المؤسسات العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، القدرة على تكوين واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانته وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ ١١٠ موظف وكانت نسبة الاسترداد (٨٣,٦%) وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل وتفسير لاستبانته.

١- نفس المرجع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة "المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة" على إدارة الأزمات بشكل عام، وأثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات وضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية. إضافة إلى ضرورة إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات لتمتع بالمرونة الكافية وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حال وقوعها بكفاءة وفاعلية. وكذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل باهتمام أكبر على تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.

٣-دراسة (رهام راسم عودة، ٢٠٠٨) "بعنوان واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة:

هدف هذه الدراسة هو التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحيانا.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختبار عينة عشوائية طبقية بنسبة (٢٥%) من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي (١٧٠) موظف وموظفة وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، حيث تم استرجاع (١٣٩) استبانة.

وبصفة عامة تبين لنا أن نتائج الدراسة كانت ايجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال الأول (عملية تخطيط لإدارة الأزمات) يساوي (٧٧,١٥%) وكان الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني (عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي (٧٧,١٢%) والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات) يساوي (٧٩,٨٦%) والوزن النسبي لفقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات) يساوي (٧٦,٠٧%) والوزن النسبي لفقرات المجال الخامس (الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) يساوي (٧٣,١٢%) والوزن النسبي لفقرات المجال السادس (مدى ولاء وانتماء العاملين للجامعة) يساوي (٨٠,٩٦%) والوزن النسبي للمجال السابع (دور القيادة في إدارة الأزمات) يساوي (٧٥,٢٥%) والوزن النسبي للمجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة) يساوي (٨٦,٤٢%).

وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات وأظهرت الدراسة أيضا أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية و ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيدا في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات وأوصت الدراسة أيضا بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

٤-دراسة حازم بشارة نايف الحجازين، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية (دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية المجلد ٤ ، العدد ٠٢ نوفمبر ٢٠٢١ .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فيروس كورونا كأحد أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة الأردنية قد نجحت في إدارة أزمة كورونا برغم من وجود بعض الأخطاء التي تخللت تلك الإدارة، وفي ظل ما تم التوصل إليه من نتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي كان منها إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم ثغرات قطاع الصحة في الأردن، وكيفية معالجة تلك الثغرات، وتخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية الحثيثة والأمراض المعدية.

الدراسات الأجنبية

١- دراسة بعنوان (Lin et. Al .2016)

"Establishment of crisis Management Mechanisms In public Hospitals"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من معرفة أهم المتغيرات الإدارية التي تؤثر على إنشاء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة في تايوان.

اعتمدت هذه الدراسة استبانته صممت ووزعت على مدراء المستشفيات والأطباء الذين يعملون كمديرين إداريين للمؤسسات الطبية، تم توزيع ما مجموعه ٤٥٠ استبياناً، وتم استرجاع ١٥٩ عينة صالحة، مع معدل عائد صالح قدره ٣٥ تم استخدام الضبابي غير الخطي للتحقق من الفرضية. ANN وضع

توصلت أهم نتائج الدراسة بان تقلب بيئة إدارة المستشفيات له علاقة ايجابية مع إنشاء آلية إدارة الأزمات، يرتبط تشغيل آلية إدارة الأزمات ارتباطاً وثيقاً بإقامة نظام للمخاطر الطبية. ومع ذلك فان الفرضية القائلة بأن ثقافة المنظمة للمستشفيات العامة غير مستقر لتعزيز عملية آلية إدارة الأزمات.

بناء على النتائج السابقة أوصلت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مشابهة وفي قطاعات أخرى للاستفادة من فرق إدارة الأزمات.

٢- دراسة (٢٠١٤) katawneh بعنوان "The impact of Core Competencies in improving the organization commitment of employees in Mutah University in Jordan"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات الأساسية (جوهر الوظائف الإدارية، الأدوار الإدارية، مهارات الاتصال، التطوير الذاتي) في تحسين التزام المنظمة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) في جامعة مؤتة في الأردن. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم وضع استبيان لجمع البيانات، كانت العينة صالحة للتحليل (٣٢٩)، حيث تم استخدام (spss ١٦) لتحليل بيانات الاستبيان.

أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً على الكفاءات الأساسية في تحسين التزام المنظمة، وجامعة مؤتة في الأردن، وكانت تصورات موظفي جامعة مؤتة نحو الكفاءات الأساسية على مستوى متوسط وكان التزام المنظمة على مستوى عالٍ. بناء على النتائج السابقة قدمت الدراسة عدد من التوصيات، كان أهمها: العمل على تبني وبناء الكفاءات، وإعطاء الموظفين المزيد من المعرفة والقدرات في عمليات الجامعة، وأيضاً تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال دفع الفائدة إلى الحوافز وأنواعها والعمل على توجيهها بشكل صحيح بحيث تكون قائمة على الكفاءة والأداء المتغير والانجاز العالي والمعايير الإيجابية الأخرى، للوصول إلى من يستحقها فقط، دون تمييز بين العمال.

٣- دراسة (٢٠١٢) zhang et al., 2012) Transformational Leadership in Crisis Situations Evidence from the People s Republic of China

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن متى وكيف تؤثر القيادة التحويلية في فعالية القيادة في أوقات الأزمات، وذلك في سياق الزلزال الذي ضرب الصين عام ٢٠٠٨م.

استخدم الباحثون دراسة استقصائية حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام ثلاث مراحل: المقابلات، والمسح التجريبي على نطاق صغير، والمسح النهائي، وقد تم إجراء مقابلات متعمقة مع (٣٠) فرد من الأفراد الرئيسيين من المستشفيات التي ساعدت في الإغاثة من الزلزال، وقد طبقت الأدوات على (١٤٦) قائد من القادة و (٥٢٦) موظف من موظفي المستشفيات الذين شاركوا في الإغاثة من الزلزال.

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن القادة التحويليين يمكنهم أن يحفزوا المرؤوسين لتنفيذ الأوامر بشكل أكثر فعالية وكفاءة أثناء حالة حدوث الأزمة عن طريق إتباع سلوك التضحية بالنفس من أجل المصلحة العامة، وبذلك فإن القائد التحويلي بإمكانه أن يحقق فعالية القيادة في أوقات الأزمات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب الأفراد العاملين في المنظمات والقادة الذين يحتاجون إلى التطوير وتدريبهم التدريب المنظم.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة متخصصة في دور الكفاءات البشرية، من خلال امتلاك الأفراد العاملين في المؤسسة لكفاءات مرتبطة بالمعرفة، والقدرات والمهارات، بهدف إدارة الأزمات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة، وذلك من خلال القدرة على إدارة تلك الأزمات ومعالجتها، وخلق الأفكار والقدرة على التغيير، من أجل خلق المزايا التنافسية للمؤسسة، وزيادة قدرتها على النجاح والاستمرار والبقاء، والتي كانت على عكس الدراسات السابقة التي كان مجالها هو دراسة واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بحيث اقتصر اهتمام ومجال دراستهم لواقع الأزمات إلا على القطاع الصحي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

١- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة (دراسة صلاح علي جديان الرشيدي، حازم بشارة نايف الحجازين) في الموضوع مع فقد اتفاقاً مع موضوع Zhang et al, Lin et Al، كلا متغيرات الدراسة أما دراسة (فهد نعمان زيادة، رهام راسم عودة) فقد اتفقت أيضاً مع دراستنا في متغير واحد ألا وهو Katawneh دراستنا مع متغير واحد فقط، وهو إدارة الأزمات ودراسة الكفاءات البشرية واختلفت في المتغير الثاني (إدارة الأزمات).

٢- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج المتمثل في المنهج الوصفي والتحليلي.

٣- كما اتفقت أيضاً في استخدامها لأدوات جمع البيانات.

أوجه الاختلاف:

١- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد المجال الزمني والمكاني.

٢- كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث والعينة.

٣- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نتائج الدراسة بحيث اختلفت السنة التي أجريت فيها الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- ساهمت الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وأدوات جمع البيانات في دراستي.
- ٢- الاستفادة من المصادر والمراجع التي استخدمت في هذه الدراسات.
- ٣- ساهمت الدراسات السابقة في بناء فكرة دراستي.
- ٤- ساهمت الدراسات السابقة من خلال نتائجها وتوجيهاتها في بناء توصيات ومقترحات دراستي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل المكون من ثلاث مطالب، تطرق في المطلب الأول الى أهم التعريفات المتعلقة بالكفاءات البشرية وكذا خصائصها وأهميتها في المؤسسات وأهم العناصر المكونة لها، كما تعرفنا أيضا في المطلب الثاني على الأزمات وكيفية إدارتها واستراتيجياتها والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، كما سلطنا الضوء في المطلب الثالث والأخير على أهمية ودور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مع ذكر بعض الدراسات السابقة التي تمت الاستعانة بها والاستفادة منها في مجال موضوعنا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

تمهيد الفصل الثاني:

بعد الانتهاء من الجانب النظري، كان لابد من ربطه بالدراسة تطبيقية عملية، من خلال إسقاطه على الواقع وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية لهذا البحث، ومنه سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول أثر الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتقرت، وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول هذين المتغيرين بالاعتماد على الوسائل والتقنيات المختلفة لجمع وتحليل المعطيات والتي تساعدنا في التحقق من الفرضيات المطروحة والإجابة على تساؤلات الدراسة.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشة الفرضيات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سنعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناء على ملائمتها مع الموضوع، ممثلة في طريقة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

قبل أن نتطرق لمجتمع وعينة الدراسة سوف نقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أ - نشأة المؤسسة: تم إنشاء مؤسسة سونلغاز وفقا للأمر رقم ٦٩-٥٩ ، المؤرخ في ٢٨ جويلية ١٩٦٩ (الصادر في الجريدة الرسمية رقم ٦٣ بتاريخ ١ وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز EGA أوت ١٩٦٩) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر بندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في ١٩٦٦، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره في مجال تدخل واسع جدا، ومنح لها على الخصوص احتكارا كلياً لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستردادهما وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا.

في ١٩٦٩ كانت سونلغاز مؤسسة ذات حجم بلغ عدد موظفيها حوالي ٦٠٠٠ عون، وأصبحت تمون حوالي ٧٠٠٠٠٠٠ زبون ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التشغيل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية واستعمالات منزلية؛

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي ٢٠٠٤ مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية" وهكذا فإن وجود الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTE

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

-الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط؛

-الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE

-الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO

ثانيا: نشاط وأهداف المؤسسة:

أ-نشاطها: أكد المرسوم التنفيذي رقم ٩٥-٢٨٠ المؤرخ في ١٧ سبتمبر ١٩٩٥، الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذ بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونلغاز إراديا بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني.

في هذا الإطار نجد أربعة أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.

- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.

- مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع..... وغير ذلك)

- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

ب-أهدافها: هناك عدة أهداف تسعى مؤسسة سونلغاز تحقيقها تمثلت في:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات التي تهدف إلى الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

- تلبية الحاجات الوطنية.

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنوع منتجاتها.

- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.

- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

- الحصول على حصة في السوق العالمي.^{٧٧}

77- من وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت كما هو مبين في الملحق رقم (٢) من:

- ١- **المديرية العامة:** تحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.
- ٢- **كاتبه المديرية:** وتقوم بتسجيل جميع الصادرات والواردات عن المديرية وتنظيم برنامج المدير من مواعيد زيارات واجتماعات.... واستقبال المكالمات والفاكس.
- ٣- **مصلحة الشؤون القانونية:** حيث تقوم بمختلف الشؤون القانونية لهيكل المديرية وتمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بمراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- ٤- **مكلف بالاتصال:** يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- ٥- **مهندس دراسات الأمن:** القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاص بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- ٦- **مكلف بالأمن الداخلي:** متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- ٧- **قسم العلاقات التجارية:** ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق والمصلحة الخاصة بالزبائن.
- ٨- **قسم دراسات التنفيذ والأشغال:** ويضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يرمح الأشغال.
- ٩- **قسم تقنيات الغاز:** ويهتم بالاستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- ١٠- **قسم تقنيات الكهرباء:** ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- ١١- **مصلحة الشؤون العامة:** ويهتم بالشؤون والوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تڤرت

١٢- قسم الموارد البشرية: ويتكون من مصلحتين، مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين وهي التي تهتم بمتابعة المسار المهني للعمال من بداية التوظيف إلى غاية الخروج من المؤسسة، ومصلحة تسيير الموارد البشرية والتي تهتم بالجانب المالي للعمال كالأجور والمنح وعلاوات، الحوافز والعطل.....(أنظر الملحق رقم ٣)

١٣- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

١٤- قسم تسيير المنظومات المعلوماتية: ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

١٥- قسم تخطيط الشبكات (ك. غ): ويقوم بتصميم خطوط شبكات الكهرباء والغاز.

١٦- قسم إدارة الصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى.^{٧٨}

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع دراستنا هذه في جميع العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تڤرت، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية من قسم إدارة الموارد البشرية، إذ تم توزيع ٨٠ استبانة على أفراد العينة وتمت الإجابة على ٥٦ استبانة واسترجاع ٢٤ استبانة دون إجابة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد ١٩)، والذي يتكون من متغيرين أساسيين هما:

المتغير المستقل: الكفاءات البشرية.

المتغير التابع: إدارة الأزمات.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

بعد الانتهاء من الإطار النظري والفرضيات وتحديد متغيرات الدراسة، تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للبحث من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحددت بها مشكلة البحث فقد كان الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع المعلومات الخاصة بالموضوع، وهذا ما سيبينه التحليل الإحصائي للاستمارة عن طريق برنامج الSPSS.

- شلاوة عبد الحميد، رئيس قسم الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي وتعريف الأقسام والمصالح، مؤسسة سونلغاز، ٢٠٢٠/٠٣/٠٢.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

تم جمع البيانات بالاستخدام الاستبيان والذي يشمل محورين أساسيين متكونة من ٤٠ عبارة تقيس المتغيرات.

وكان تقسيم الاستبيان كما يلي:

الجزء الأول: مقدمة لاستبيان وتم فيها التعرف بالدراسة وكذلك تحفيز المستجيب للإجابة على الاستبيان وأن المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وذلك بيان كيفية الإجابة.

الجزء الثاني: ويتضمن المعلومات الشخصية للمستجيب، وتم وضع أسئلة حول الخصائص الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

الجزء الثالث: وهو الجزء الرئيسي للاستبيان وكان يتكون من محورين، المحور الأول يتمحور حول الكفاءات البشرية، وتم تقسمه كما يلي:

-تخطيط الكفاءات البشرية: وكانت تحتوي على ٥ أسئلة

-اكتساب الكفاءات البشرية: وكانت تحتوي على ٥ أسئلة.

-تنمية الكفاءات البشرية: وكانت تحتوي على ٥ أسئلة.

-تقييم الكفاءات البشرية: وكانت تحتوي على ٤ أسئلة.

والمحور الثاني إدارة الأزمات وقمنا بتقسيمه كالتالي:

-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وتكونت من ٤ أسئلة.

-مرحلة الوقاية والاستعداد، وتكونت من ٤ أسئلة.

-مرحلة احتواء الأضرار، وتكونت من ٦ أسئلة.

-الجانب التنظيمي، وتكونت من ٧ أسئلة.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم ٣ محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان لقياس دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات (أزمة كوفيد ١٩)، ولقد استجبتنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

ثانيا: ثبات اداة الدراسة:

للكم على ثبات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ للتأكد من أنه يقيس ما صمم لأجله، وجاءت نتائجه كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول (٥): يوضح اختبار ألفا كرونباخ لصدق وثبات الاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحور
١٩	٠,٩١٥	المحور الأول: الكفاءات البشرية
٢١	٠,٩١٧	المحور الثاني: إدارة الأزمات
40	0.945	الاستمارة ككل

المصدر: بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول قدر ب ٠,٩١٥ أما المحور الثاني فقد قدر ب ٠,٩١٧ أما معامل الثبات الكلي لأداة العينة بلغ ٠,٩٤٥ وهو معامل ثبات جيد، لأنه يتجاوز ٠,٦ وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي spss وللتوصل إلى ما يلي:

١- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.

٢- اختبار الارتباط الخطي، واختبار الانحدار الخطي، اختبار ANOVA، اختبار T، اختبار ليفين للمساواة بين الفروق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

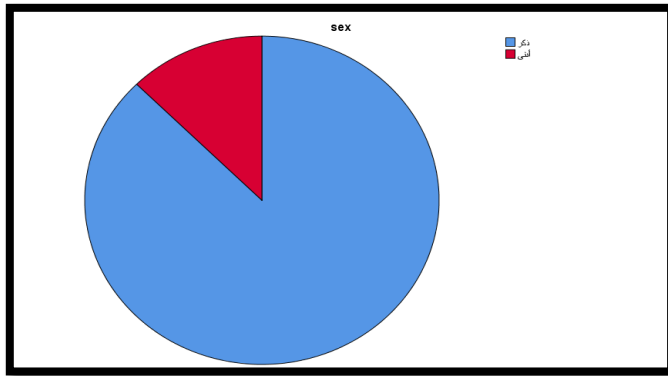
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض النتائج

أولاً: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

الجدول (١): تقسيم أفراد العينة حسب الجنس

الشكل (٤): الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب الجنس



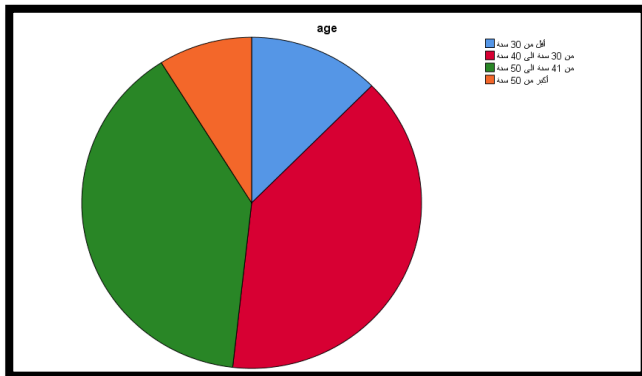
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	49	87.5
أنثى	7	12.5
المجموع	56	100.0

المصدر: اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم: (١) تكشف المعطيات المتحصل عليها أن أكبر نسبة سجلت في فئة الذكور، إذ قدرت بـ ٨٧,٥ % مقارنة مع نسبة الإناث والتي قدرت بـ ١٢,٥ %، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة.

الجدول (٢): تقسيم أفراد العينة حسب العمر

الشكل (٥): الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	7	12.5
من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة	22	39.3
من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة	22	39.3
أكبر من ٥٠ سنة	5	8.9
المجموع	56	100.0

المصدر: اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي spss

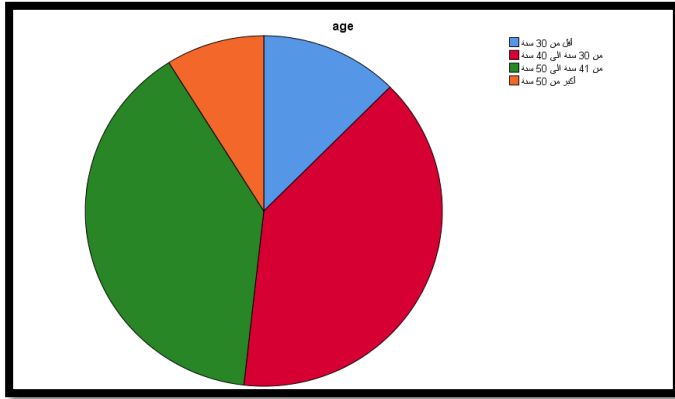
من خلال الجدول (٢) نلاحظ أن ١٢,٥ % من أفراد العينة بلغت أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، و ٣٩,٣ % من أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين (٣٠ و ٤٠ سنة) و (٤١ و ٥٠ سنة) بنسبة متساوية، و ٨,٩ % بلغت أعمارهم (أكبر من ٥٠ سنة)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة قد احتلتها الفئتين العمريتين ما بين (٣٠ و ٤٠ سنة) و(٤١ و ٥٠ سنة) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب الموظفين من ذوي الفئة العمرية ما بين (٣٠ و ٥٠ سنة).

الجدول (٣): تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل (٦): الدائرة النسبية أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

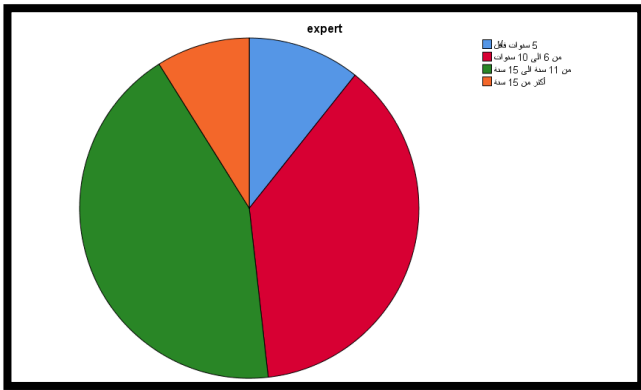


المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فما دون	18	32.1
تقني سامي	18	32.1
شهادة ليسانس	7	12.5
مهندس دولة	6	10.7
ماجستير	7	12.5
المجموع	56	100.0

المصدر: اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول (٣) نلاحظ أن ٣٢,١ من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي فما دون وتقني سامي، والمتحصلين على ليسانس وماجستير بنسبة متساوية قدرت ب ١٢,٥، و١٠,٧ منهم مهندس دولة، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عالية.

الجدول (٤): تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة الشكل (٧): الدائرة النسبية لتقسيم أفراد العينة حسب الجنس



الخبرة	التكرار	النسبة %
٥ سنوات فأقل	6	10.7
من ٦ إلى ١٠ سنوات	21	37.5
من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	24	42.9
أكثر من ١٥ سنة	5	8.9
المجموع	56	100.0

المصدر: اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول (٤) نلاحظ أن ١٠,٧ من أفراد العينة بلغت خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، و ٣٧,٥ من أفراد العينة بلغت خبرتهم في العمل (من ٦ إلى ١٠ سنوات)، و ٤٢,٩ منهم بلغت خبرتهم (من ١١ إلى ١٥ سنة)، و ٨,٩ منهم بلغت خبرتهم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

أكثر من ١٥ سنة، ونلاحظ أن أكبر نسبة عالية من ٦ إلى ١٠ سنوات وهذا يرجع إلى أن أغلب موظفين المؤسسة محل الدراسة لديهم مستوى متوسط من الخبرة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

- تحليل فقرات تخطيط الكفاءات البشرية

الجدول (٦): نتائج الاستبيان الخاصة بتخطيط الكفاءات البشرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١-تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية	2.55	0.658	1	مرتفع
٢-يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية	2.36	0.796	3	مرتفع
٣-توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية	2.30	0.829	5	متوسط
٤-يتم تحديد أهداف المؤسسة انطلاقا مما تملكه من الكفاءات البشرية	2.34	0.815	4	متوسط
٥-تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيدا لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية	2.39	0.755	2	مرتفع
المتوسط	2.39			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابة في المؤسسة عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بتخطيط الكفاءات البشرية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩) وانحراف معياري يتراوح ما بين (٠,٦٥ - ٠,٨٢) وهو ما يوافق درجة موافق لمعيار مقياس التحليل، وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة بمستويات مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم ١ التي تنص "تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية" بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٦٥)، والفقرة رقم ٣ في المرتبة الأخيرة التي تنص على "توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية" بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٢) وبالمقارنة بالمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي، وهذا ما يدل على تخطيط الكفاءات البشرية لأفراد العينة محل الدراسة. وبشكل عام يتبين لنا أن تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (٧): نتائج الاستبيان الخاصة باكتساب الكفاءات البشرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٦- يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المؤسسة من الكفاءات	2.70	0.570	1	مرتفع
٧- تعتمد المؤسسة على الكفاءات والمؤهلات في عملية البحث على الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة	2.59	0.708	3	مرتفع
٨- تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة	2.16	0.781	5	متوسط
٩- تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف	2.41	0.733	4	مرتفع
١٠- تقوم المؤسسة باختبارات متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة أثناء الاختيار	2.61	0.679	2	مرتفع
المتوسط	2.49			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير الأرقام في الجدول أعلاه إلى اتجاه عينة الدراسة بمستوى مرتفع، حيث كان المتوسط العام ٢,٤٩ وانحراف معياري يتراوح ما بين (٠,٥٧-٠,٧٨) حيث حصلت الفقرة رقم ٦ التي تنص "يتم التوظيف في المؤسسة على أساس المؤسسة من الكفاءات على المرتبة الأولى وهذا يدل على مستوى مرتفع لهذه العبارة مما يدل على أن هناك تبني لهذا الاتجاه، والفقرة رقم ٨ في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة" بمتوسط حسابي (٢,١٦) بمستوى متوسط. ومن خلال المتوسط العام نلاحظ أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة موافقون على تبني اكتساب الكفاءات البشرية.

الجدول (٨): نتائج الاستبيان الخاصة بتنمية الكفاءات

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١١- يتمتع العمال بثقافة مشاركة وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم	2.61	0.623	1	مرتفع
١٢- تتوفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات	2.59	0.781	2	مرتفع
١٣- تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر	2.16	0.781	4	متوسط
١٤- نظام الحوافز يساعدك على تنمية مهاراتك وتحسين أدائك	2.54	0.687	3	مرتفع
١٥- تنوع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها	2.11	0.824	5	متوسط
المتوسط	2.40			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٢,٤٠) وانحراف معياري ما بين (٠,٦٢-٠,٦٨) بمستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة رقم ١١ على المرتبة الأولى التي تنص "يتمتع العمال بثقافة مشاركة وتبادل المعارف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

والخبرات فيما بينهم" بمتوسط حسابي قدره (٢,٦١) وهذا يدل على مستوى إجابة مرتفع لعينة الدراسة لهذه العبارة، والفقرة رقم ١٥ في المرتبة الأخيرة نصت على "توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها" بمتوسط حسابي (٢,١١) وانحراف معياري (٠,٨٢) وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من باقيه العبارات بمستوى متوسط. وبشكل عام إن واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لتنمية الكفاءات مرتفعا.

الجدول (٩): نتائج الاستبيان الخاصة بتقييم الكفاءات

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٦-عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام	2.48	0.687	2	مرتفع
١٧-تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين	2.38	0.648	3	مرتفع
١٨-تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة	2.07	0.710	4	متوسط
١٩-يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات	2.54	0.713	1	مرتفع
المتوسط	2.37			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة بلغ (٢,٣٧) وانحراف معياري ما بين (٠,٧١-٠,٦٤) بمستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة ١٩ على المرتبة الأولى التي تنص "يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات" بمتوسط حسابي قدره (٠,٧١) وهذا يدل على مستوى إجابة مرتفع لعينة الدراسة لهذه العبارة، والفقرة ١٨ في المرتبة الأخيرة نصت على "تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة" وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من باقيه العبارات بمستوى متوسط. وبشكل عام ان واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لتقييم الكفاءات مرتفعا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (١٠): نتائج الاستبيان الخاصة بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٠-تحدد المؤسسة إشارات الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)	2.64	0.554	2	مرتفع
٢١-تولي الإدارة العليا الاهتمام بتحديد إشارات حدوث الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)	2.71	0.563	1	مرتفع
٢٢-لدى المؤسسة القدرة على وضع الأهداف الكفيلة باكتشاف الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)	2.46	0.687	3	مرتفع
٢٣-تخطط المؤسسة للآزمات الغير متوقعة كأزمة كوفيد ١٩	2.25	0.720	4	متوسط
المتوسط	2.52			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، المتوسط العام لاستجابات العينة بلغ (٢,٥٢) وانحراف معياري ما بين (٠,٥٦ - ٠,٦٨)، بمستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة ٢١ على المرتبة الأولى التي تنص "تولي الإدارة العليا الاهتمام بتحديد إشارات حدوث الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٦)، والفقرة ٢٣ في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تخطط المؤسسة للآزمات الغير متوقعة كأزمة كوفيد ١٩" بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ومنه إن أفراد العينة لهذا الاتجاه يميلون إلى درجة الموافقة حسب معيار مقياس التحليل.

الجدول (١١): نتائج الاستبيان الخاصة بمرحلة الوقاية والاستعداد

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٤-تصدر المؤسسة تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة (أزمة كوفيد ١٩)	2.71	0.494	1	مرتفع
٢٥-تستطيع المؤسسة التعامل مع الأزمة (أزمة كوفيد ١٩) فور حدوثها	2.48	0.713	2	مرتفع
٢٦-تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات	2.05	0.749	4	متوسط
٢٧-يتم تفويض الصلاحيات لفريق ادارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها	2.27	0.798	3	متوسط
المتوسط	2.38			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

نلاحظ من خلال أعلاه أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع بلغ (٢,٣٨) وبانحراف معياري ما بين (٠,٤٩ - ٠,٧١) حيث حصلت الفقرة ٢٤ على المرتبة الأولى والتي نصت على أن "تصدر المؤسسة تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة (أزمة كوفيد ١٩)" بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٤٩)، والفقرة ٢٦ في المرتبة الأخيرة والتي نصت على "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وانحراف معياري (٠,٧٤) وهذا المستوى متوسط يدل على أن أفراد العينة في درجة موافق.

الجدول (١٢): نتائج الاستبيان الخاصة بمرحلة احتواء الأضرار

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٨- يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)	2.64	0.616	1	مرتفع
٢٩- يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار	2.48	0.713	3	مرتفع
٣٠- يوجد في المؤسسة ربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لإدارة الأزمات	2.45	0.658	5	مرتفع
٣١- يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	2.61	0.623	2	مرتفع
٣٢- يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)	2.46	0.631	4	مرتفع
٣٣- تعمل المؤسسة على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية (أزمة كوفيد ١٩)	2.43	0.684	6	مرتفع
المتوسط	2.51			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع بلغ (٢,٥١) وبانحراف معياري ما بين (٠,٦١ - ٠,٦٨) حيث حصلت الفقرة ٢٨ على المرتبة الأولى والتي تنص على "يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)" بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦١)، والفقرة ٣٣ في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تعمل المؤسسة على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية (أزمة كوفيد ١٩)" بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٨) وهذا المستوى مرتفع يدل على أن أفراد عينة الدراسة في درجة موافق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (١٣): نتائج الدراسة الخاصة بالجانب التنظيمي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣٤- يتم تشكيل فريق متخصص ومؤهل لإدارة الأزمات	2.29	0.756	4	متوسط
٣٥- تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لإدارة الأزمات (أزمة كوفيد ١٩)	2.39	0.779	2	مرتفع
٣٦- يتم مراجعة وتحديث خطط الطوارئ لإدارة الأزمات	2.42	0.658	1	مرتفع
٣٧- استخدام نظام معلومات متخصص ومتطور لإدارة الأزمات	2.23	0.786	6	متوسط
٣٨- تدعم الإدارة العليا في المؤسسة جهود إدارة الأزمات بشكل علني	2.39	0.731	2	مرتفع
٣٩- يسود المؤسسة مناخ يشجعك على الإعلان عن الأخطاء والإنذار عن احتمال حدوث أزمة (أزمة كوفيد ١٩)	2.34	0.745	3	متوسط
٤٠- تعمل المؤسسة على توفير البرامج التدريبية من أجل التعامل مع الأزمات (أزمة كوفيد ١٩)	2.27	0.751	5	متوسط
المتوسط	2.33			متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط بلغ (٢,٣٣) وبانحراف معياري ما بين (٠,٦٥-٠,٧٨)، حيث حصلت الفقرة ٣٦ على المرتبة الأولى والتي تنص على "يتم مراجعة وتحديث خطط الطوارئ لإدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (٢,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٥) والفقرة ٣٧ في الأخيرة والتي تنص على "استخدام نظام معلومات متخصص ومتطور لإدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٨) ومقارنة بالمتوسط العام إن أفراد عينة الدراسة ميولهم للموافقة بمستوى متوسط.

الفرع الثالث: اختيار الفرضيات

الفرضية الأولى: هناك مستوى متوسط لأهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

-من خلال الجداول السابقة (الجدول ٧-٨-٩) نجد أن متوسط محور الكفاءات البشرية يبلغ ٢,٤١ وبمستوى مرتفع، اذن هناك مستوى مرتفع لأهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة. مما يعني أن الفرضية الأولى صحيحة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تقرت

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (١٤): يوضح اختبار الارتباط الخطي بيرسون

اختبار بيرسون	إدارة الأزمات	
الكفاءات البشرية	ارتباط بيرسون	.652**
	الدلالة الإحصائية	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

تم استخدام ارتباط بيرسون للدراسة إذا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، من خلال الجدول لدينا القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0,00$ أقل من مستوى الدلالة $0,05$ ، وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات وعليه فان القيمة المحسوبة أعلاه لبيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع.

- يظهر من الجدول أن معامل الارتباط الخطي يساوي $r=0.652$ وعليه فانه يوجد ارتباط خطي موجب (طردي) بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات بنسبة $65,2\%$. مما يعني أن الفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة

باعتبار المتغير المستقل هو الكفاءات البشرية في المؤسسة والمتغير غير المستقل هو إدارة الأزمات أجرينا اختبار الانحدار الخطي لقياس مدى أثر الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في المؤسسة.

الجدول (١٥): يوضح اختبار الانحدار الخطي

Model	R	R مربع	مربع المعدلة R	الخطأ المعياري التقريبي
1	.652 ^a	0.426	0.415	0.35091
a. Predictors: (Constant), CH1				
المتغير الغير مستقل إدارة الأزمات في المؤسسة				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط خطي مرتفع يقدر ب $0,652$ ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد حوالي $0,426$ أي أن المتغير المستقل (الكفاءات البشرية) تفسر ما قيمته $42,6\%$ في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، أما النسبة المتبقية من المتغير تعود إلى عوامل أخرى.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (١٦): يوضح اختبار ANOVA

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط التربيع	Df	مجموع التربيع	Model
.000 ^b	40.035	4.930	1	٤,٣٣١	1 بالتراجع
		0.123	54	٥,٨٤٢	الباقي
			55	١٠,١٧٢	المجموع

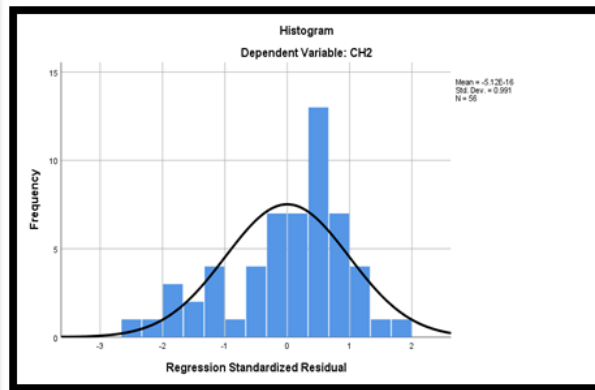
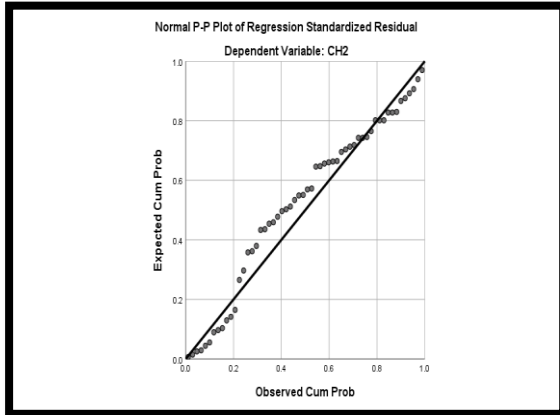
المتغير الغير مستقل الكفاءات البشرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي ٤٠,٠٣٥ وهي دلالة إحصائية عند مستوى يقدر ٠,٠١ وهذا لان القيمة الاحتمالية المشار إليها تساوي ٠,٠٠ وهي أقل من ٠,٠١ وبالتالي فان نموذج الانحدار معنوي، أي أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

ومما سبق يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية و إدارة الأزمات في المؤسسة. ومنه فان الفرضية الثالثة صحيحة.

الشكل (٨) : يوضح مخطط بياني لمؤشر الانحدار الخطي البسيط الشكل (٩): يوضح منحنى لمؤشر الانحدار الخطي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية
الفرضية الصفرية **H0** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

الفرضية البديلة **H1** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

الجدول (١٧): يوضح اختبار **T-Test** للجنس

إحصائيات المجموعة					
الخطأ المعياري	متوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الجنس
0.05967	2.4126	0.41768	2.4126	49	ذكر
0.11727	2.4792	0.31026	2.4792	7	أنثى

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (١٨): يوضح اختبار ليفين للمساواة في الفروق واختبار تكافؤ الوسائل

Independent Samples Test							
t-test for Equality of Means				Levene's Test for Equality of Variances			
Std. Error Difference	الفرق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية ذات طرفين	df	T	الدلالة الإحصائية	F	
0.16451	-	0.687	54	-	0.326	0.983	المجموع
	0.06659			0.405			افتراض الفروق متساوية
0.13157	-	0.624	9.43	-			افتراض الفروق غير متساوية
	0.06659		0	0.506			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بافتراض أن الفروق متساوية ٠,٦٨٧ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥، إذن تقبل الفرضية الصفرية المتمثلة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بافتراض الفروق غير متساوية ٠,٦٢٤ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥، إذن تقبل الفرضية الصفرية المتمثلة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (١٩): يوضح اختبار ANOVA للسن

السن	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من ٣٠ سنة	7	2.3550	0.48922	0.18491
من ٣٠ سنة الى ٤٠ سنة	22	2.4623	0.44215	0.09427
من ٤١ سنة الى ٥٠ سنة	22	2.4170	0.33494	0.07141
أكبر من ٥٠ سنة	5	2.3489	0.49673	0.22214
Total	56	2.4210	0.40404	0.05399

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

الجدول (٢٠): يوضح تحليل التباين

مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
0.094	3	0.031	0.184	0.907
8.884	52	0.171		
8.979	55			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار ٠,٩٠٧ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥ فتقبل الفرضية

الصفرية المتمثلة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغير السن.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (٢١): يوضح اختبار ANOVA للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
ثانوي فما دون	18	2.4041	0.46577	0.10978
تقني سامي	18	2.3302	0.35177	0.08291
شهادة ليسانس	7	2.3396	0.40992	0.15494
مهندس دولة	6	2.7026	0.41901	0.17106
ماجستير	7	2.5378	0.29720	0.11233
Total	56	2.4210	0.40404	0.05399

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

الجدول (٢٢): يوضح تحليل التباين

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	
0.323	1.198	0.193	4	0.771	ما بين المجموعات
		0.161	51	8.208	داخل المجموعات
			55	8.979	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار ٠,٣٢٣ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥ فتقبل الفرضية الصفرية المتمثلة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

الجدول (٢٣): يوضح اختبار ANOVA للخبرة

الخبرة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
٥ سنوات فأقل	6	2.3739	0.53312	0.21765
من ٦ الى ١٠ سنوات	21	2.4718	0.37679	0.08222
من ١١ سنة الى ١٥ سنة	24	2.3580	0.42549	0.08685
أكثر من ١٥ سنة	5	2.5662	0.26752	0.11964
Total	56	2.4210	0.40404	0.05399

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

الجدول (٢٤): يوضح تحليل التباين

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	
0.662	0.533	0.089	3	0.268	ما بين المجموعات
		0.168	52	8.711	داخل المجموعات
			55	8.979	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار ٠,٦٦٢ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥، إذن تقبل الفرضية الصفرية المتمثلة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة.

من خلال الجداول والتحليل السابقة نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. مما يعني أن الفرضية الرابعة غير صحيحة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تقرت

خلاصة الفصل الثاني:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وكان الهدف منها التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد 19)، بحث قمنا باستخراج بعض الاستنتاجات وهذا من خلال النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بعد استرجاع الاستبيانات ومعالجتها برنامج التحليل الإحصائي تم التوصل الى أن:

هناك مستوى مرتفع لأهمية الكفاءات البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت؛

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت؛

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن.....).



الخاتمة

أصبحت المؤسسات في ظل الأزمات الراهنة والآثار التي تنجم عنها والتي تهدد كيان المؤسسات و استمراريتها، تركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها سبيل للعبور من هذه الأزمات، بحيث أن هذا يعتمد على مدى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مواجهة الأزمات والسيطرة عليها، وهذا ما دفعنا للتطرق إلى هذه الدراسة. بحيث تناولنا في هذه الدراسة دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد ١٩)، وهذا من أجل الإجابة على الإشكالية التالية: ما دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقوت (أزمة كوفيد ١٩)؟ ومن خلال ما سبق فإن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر الهامة والأساسية التي ينبغي تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها مصدر وستتطرق في نهاية هذا البحث وضمن هذه الخاتمة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها نظرية وتطبيقية، وكذا تقديم التوصيات وآفاق المتعلقة بهذه الدراسة.

أولاً: نتائج البحث

أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن ذكرها كما يلي:

- هناك العديد من التعاريف لمفهوم الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات قد تختلف في التعابير ولكنها تقارب في المضمون؛
- للكفاءات البشرية دور مهم في إدارة الأزمات وذلك للأهمية التي تتمتع بها في المؤسسة؛
- من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا وجدنا أن متوسط محور الكفاءات البشرية بلغ ٢,٤١ وبمستوى مرتفع، إذن هناك مستوى مرتفع لأهمية الكفاءات البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقوت وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، ومنه **فان الفرضية الأولى محققة؛**
- من خلال النتائج المتوصل سابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لدينا $\text{sig}=0,00$ أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، ومعامل الارتباط الخطي يساوي $r=0,652$ ، و عليه فانه يوجد ارتباط خطي موجب أي أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقوت وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، ومنه **فان الفرضية الثانية محققة؛**
- وجدنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن قيمة F المحسوبة تساوي ٤٠,٠٣٥ وهي دلالة احصائية عند مستوى يقدر ب ٠,٠١، وهذا لان القيمة الاحتمالية المشار إليها تساوي ٠,٠٠ أقل من ٠,٠١، ومنه فان نموذج الانحدار معنوي، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقوت وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، ومنه **فان الفرضية الثالثة محققة؛**

- وجدنا من خلال النتائج السابقة أن مستوى دلالة الاختبار T للجنس بافتراض أن الفروق متساوية ٠,٦٨٧، وبافتراض أن الفروق غير متساوية ٠,٦٢٤، أي كلا القمتين أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥؛

✓ من خلال نتائج اختبار ANOVA السن توصلنا إلى أن مستوى دلالة الاختبار ٠,٩٠٧ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥؛

✓ ومن خلال نتائج اختبار ANOVA للمستوى التعليمي نجد مستوى دلالة الاختبار ٠,٣٢٣ أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥؛

✓ من خلال نتائج اختبار ANOVA للخبرة وجدنا أن مستوى دلالة الاختبار ٠,٦٦٢ أكبر من دلالة الفرضية الصفرية ٠,٠٥؛

ومن خلال النتائج التي تم ذكرها سابقا يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت تعزى لمتغيراتهم الشخصية. وهذا لا يثبت صحة الفرضية الرابعة. ومنه فان الفرضية الرابعة غير محققة.

ثانيا: التوصيات

- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال توفير أساليب التدريب وهذا لتنمية كفاءته من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية؛
- الاهتمام باكتساب كفاءات بشرية جديدة في المؤسسة؛
- الحفاظ على الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة؛
- وضع إدارة ذات أفراد كفؤين تهتم بإدارة الأزمات في المؤسسة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- دراسة مدى أهمية وجود إدارة الأزمات في المؤسسة؛
- دور الوعي والاعتراف بالنسبة للعاملين في القدرة على مواجهة الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)؛
- أثر الأزمة على الأفراد الذين لا يتمتعون بالكفاءة.

المراجع

أولا الكتب باللغة العربية:

- أ- محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ٢٠٠٦.
- ب- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل-المفاهيم-العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢.
- ت- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)، مكتبة نيبور الالكترونية (علاء الجبوري)، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

ثانيا الأَطروحات والرسائل الجامعية:

- أ- أيمن سليمان القطاوية، إدارة الأزمات الإستراتيجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية و الديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الأردن، ٢٠٠٥.
- ب- رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، ٢٠٠٨.
- ت- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٢.
- ث- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، ٢٠١٣-٢٠١٤.
- ج- مسعودان أحمد، تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ٢٠١٥/٢٠١٦.
- ح- بكر اوي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير المهني في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أدرار، ٢٠١٥-٢٠١٦.
- خ- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، ٢٠١٦/٢٠١٧.

د-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 موارد بشرية، جامعة الجلفة، ٢٠١٦/٢٠١٧.

مرحول عيسى، دور تسيير الكفاءات البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة بين النظرية والتطبيق دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع بلدية سيدي لخضر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، ٢٠١٨.

ز-صلاح على جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، الكويت، ٢٠١٨/٢٠١٩.

س-خديجة بضياف، واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائر (دراسة حالة إدارة أزمة أضربات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بالمهيدي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، ٢٠١٩. ب

ش-بوجراد رشيدة، شتال مفيدة، دور الكفاءات في إدارة الأزمات دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، ٢٠١٩.

ص-حمداش نسيم، أعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية (دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة البويرة، ٢٠١٩.

ض-تحانوت خيرة، إدارة الكفاءات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البليدة ٢، ٢٠١٩/٢٠٢٠.

ثالثا الملتيقيات والمجلات:

أ-اينار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ١٧، العدد ٦٤، ٢٠١١.

ب-بوراس فائزة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة دراسات الجامعة، العدد ٣٨، جامعة الأغواط، جانفي ٢٠١٦.

ت-بويجاوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الكفاءات داخل المنظمات، جامعة البليدة ٢ لونييسي علي.

- ث بن البار موسى، طالبي آسيا، بن شعبان جيهاد، دور المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية من منظور عينة من اداريين كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية (مجلة علمية دورية محكمة)، جامعة محمد بوضياف، ٢٠١٨
- ج-تمارا حداد، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات والمخاطر، وكالة وطن للأبناء، ٢٠٢٠ متوفر على الموقع.
<https://www.wattan.net>
- ح-مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف.
- خ-طرفة محمد، بوكريف زهير، أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة المجلد ٧ العدد ١، ٢٠٢١.
- د-محمد علوان، نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات إدارة الموارد البشرية، مراجعة محمد أحمد إسماعيل منشى منتدى، متوفر على موقع مكتبة نور noor-book.com

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: ماستر إدارة موارد بشرية



استمارة الاستبانة

الأخ الكريم.... الأخت الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان: " دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد ١٩) دراسة ميدانية مديرية التوزيع ورقلة ".
يرجى قراءة فقرات الاستبانة والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

الطالبين/ _ قسوم رقية

_ بن طبة صبرينال

الأستاذ المشرف: _ بوخلخال عبد الرحيم

القسم الأول: البيانات العامة

١. الجنس : ذكر أنثى
٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة

أكبر من ٥٠ سنة من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
 تقني سامي ثانوي فما دون ٣. المستوى التعليمي:
 شهادة دكتوراه ماجستير
 مهندس دولة شهادة ليسانس
 من ٦ إلى ١٠ سنوات ٥ سنوات فأقل ٤. عدد سنوات خبرتك بالمؤسسة:
 أكثر من ١٤ سنة من ١١ سنة إلى ١٤ سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	المحور الأول: الكفاءات البشرية	موافق	محايد	غير موافق
تخطيط الكفاءات البشرية				
01	تقوم المؤسسة بتحديد أسس ومعايير لتخطيط الكفاءات البشرية			
02	يتم إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة عن الكفاءات البشرية			
03	توجد معلومات كافية تسمح بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية			
04	يتم تحديد أهداف المؤسسة انطلاقاً من ما تملكه من الكفاءات البشرية			
05	تقوم المؤسسة بدراسة وظائفها المستقبلية جيداً لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية			
اكتساب الكفاءات البشرية				
06	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجات المؤسسة من الكفاءات			
07	تعتمد المؤسسة على الكفاءات والمؤهلات في عملية البحث على الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة			
08	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة			
09	تملك المؤسسة المعلومات الكافية للتمييز بين المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها كل موظف			
10	تقوم المؤسسة باختبارات متخصصة و ذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة أثناء الاختيار			

تنمية الكفاءات		
11		يتمتع العمال بثقافة مشاركة وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم
12		توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة من المعارف والمهارات والخبرات
13		تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر
14		نظام الحوافز يساعدك على تنمية مهاراتك وتحسين أدائك
15		توزع المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها
تقييم الكفاءات		
16		عملية تقييم الكفاءات بالمؤسسة تتم خلال فترات معينة بانتظام
17		تساعد طرق التقييم على قياس حقيقي لمعارف ومهارات العاملين
18		تتميز عملية تقييم مستوى الكفاءات بالشفافية والموضوعية والعدالة
19		يساعد تقييم الكفاءات على تحسين وتطوير أداء الكفاءات
المحور الثاني: إدارة الأزمات		
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر		
20		تحدد المؤسسة إشارات الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)
21		تولي الإدارة العليا الاهتمام بتحديد إشارات حدوث الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)
22		لدى المؤسسة القدرة على وضع الأهداف الكفيلة باكتشاف الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)
23		تخطط المؤسسة للامتثال للالتزامات الغير متوقعة كأزمة كوفيد ١٩
مرحلة الوقاية والاستعداد		
24		تصدر المؤسسة تعليمات إدارية واضحة لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة (أزمة كوفيد ١٩)
25		تستطيع المؤسسة التعامل مع الأزمة (أزمة كوفيد ١٩) فور حدوثها
26		تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات
27		يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها
مرحلة احتواء الأضرار		
٢٨		يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)
٩2		يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار
٣٠		يوجد في المؤسسة ربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لإدارة الأزمات
٣١		يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها

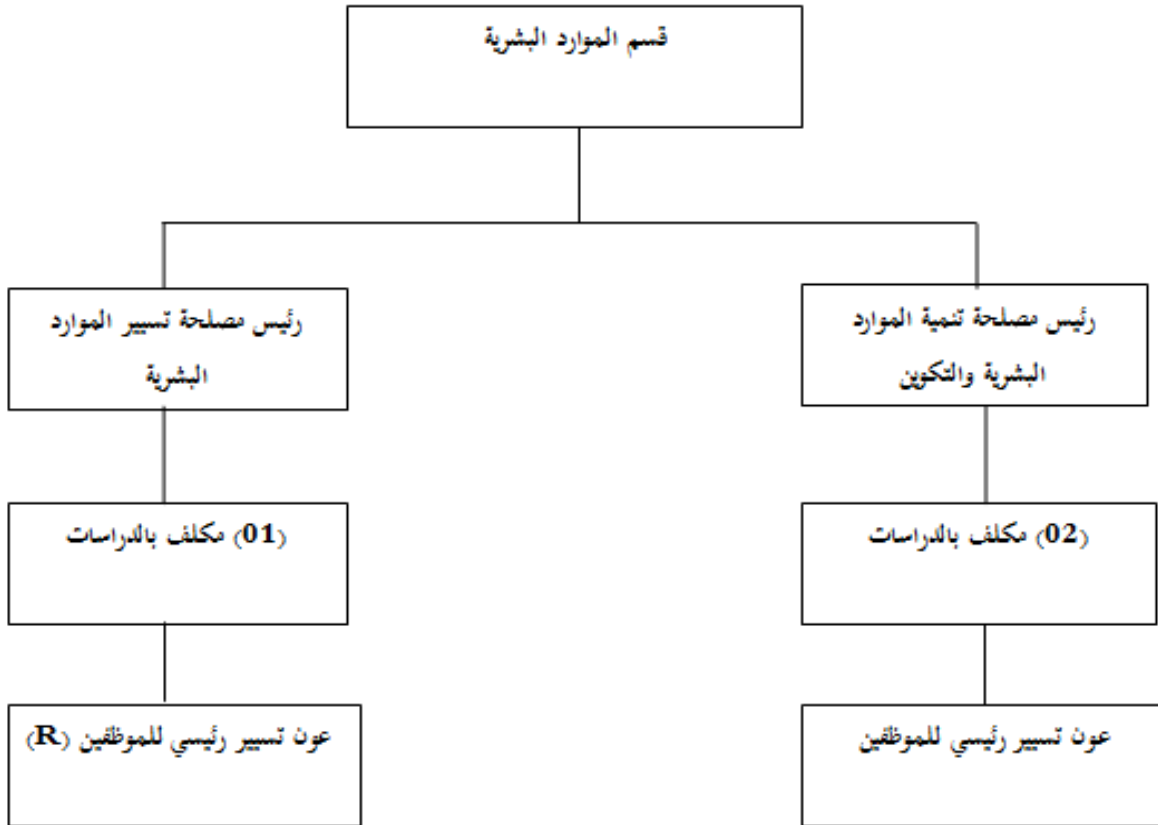
		يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة (أزمة كوفيد ١٩)	٣٢
		تعمل المؤسسة على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية (أزمة كوفيد ١٩)	٣٣
الجانب التنظيمي			
		يتم تشكيل فريق متخصص ومؤهل لإدارة الأزمات	٤3
		تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لإدارة الأزمات (أزمة كوفيد ١٩)	٥3
		يتم مراجعة وتحديث خطط الطوارئ لإدارة الأزمات	٣٦
		استخدام نظام معلومات متخصص ومتطور لإدارة الأزمات	٧3
		تدعم الإدارة العليا في المؤسسة جهود إدارة الأزمات بشكل علني	٨3
		يسود المؤسسة مناخ يشجعك على الإعلان عن الأخطاء والإنذار عن احتمال حدوث أزمة (أزمة كوفيد ١٩)	٩3
		تعمل المؤسسة على توفير البرامج التدريبية من أجل التعامل مع الأزمات (أزمة كوفيد ١٩)	٤٠

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (٥٢): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تقرت-



الملحق رقم (٠٣): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تقوت-



الملحق رقم (٠٤): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	عراية الحاج
قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	طواهير عبد الجليل
قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	مناصرية رشيد

