



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

إدارة الكفاءات البشرية ودورها في إدارة الأزمات بالمنظمات الإدارية  
(مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت) - دراسة ميدانية -

تحت إشراف:

د. ياسية سليمة

إعداد الطالبة:

• زانو بختة

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. بن يحي عتيقة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	د. ياسية سليمة
عضوا ومناقشا	أستاذ محاضر أ	د. داسي سفيان
عضوا ومناقشا	أستاذ مساعد ب	د. بكيري عمر

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

إدارة الكفاءات البشرية ودورها في إدارة الأزمات بالمنظمات الإدارية  
(مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت) - دراسة ميدانية -

تحت إشراف:

د. ياسية سليمة

إعداد الطالبة:

• زانو بختة

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. بن يحي عتيقة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	د. ياسية سليمة
عضوا ومناقشا	أستاذ محاضر أ	د. داسي سفيان
عضوا ومناقشا	أستاذ مساعد ب	د. بكيري عمر

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ  
آيَاتِهِ وَيُخَوِّئُهُمْ  
لِقَوْلِهِمْ  
يَوْمَ الْقِيَامَةِ  
إِنَّهُمْ كَانُوا  
رَاغِبِينَ

# كلمة شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات الذي وفقني في مساري العلمي.  
أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة ياسية سليمة التي وجهتني وساعدتني في  
انجاز المذكرة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الخاص للدكتور شيخاوي سنوسي الذي لم يكن مجرد أستاذ  
فقط بل كان نعم الأب وخيرة الأساتذة ساعدني بكل ما يملك في انجاز هذه المذكرة.  
الشكر الجزيل لصديقتي وأختي الآنسة ناصري وصال التي ساعدتني في تحرير وكتابة المذكرة.  
كما أتقدم بالشكر والعرفان لصديقتي وزميلتي في الدفعة حسني شهيناز التي لم تبخل على  
مساعدتي في مسار البحث.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لكل أساتذة قسم العلوم السياسية على ما قدموا لنا من دعم طيلة  
المسار الجامعي.



# إهداء



الصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد:  
أهدي هذا الجهد وهذه الثمرة إلى والديا أطل الله عمرهما  
أبي الغالي وأمي العزيزة  
وأهدي هذا العمل لنفسي تعبيرا عن جهودي المبذولة في سبيل نجاحي  
وحصولي على الشهادة.

## بختة



2020

# مقدمة

يشهد العالم مؤخرًا العديد من التغيرات في مختلف المجالات، منها التكنولوجية، الاقتصادية والسياسية إلى غير ذلك من المجالات، مما خلق العديد من الأزمات المتتالية في المنظمات الإدارية والتي وجدت نفسها في حتمية مواجهة هذه الأخيرة التي بدورها تعتبر مصدر تهديد لبقائها واستمراريتها، حيث وجدت المنظمات بكامل هيكلها نفسها مرغمة على تطوير أساليبها وتحديث مناهجها وتجنيد كل مواردها بما فيها الكفاءات البشرية من أجل التكيف مع هذه التغيرات والتصدي للآزمات التي تحملها بين طياتها بهدف تحقيق أهدافها المنشودة.

وفي هذا السياق لقد حظيت إدارة الموارد البشرية بما فيها إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات باهتمام كبير من طرف المنظمات لكونها أحد أهم الآليات وأحدثها في عالم المنظمات وذلك باعتبارها مورد فريد يصعب تقليده، وبذلك تعتبر إدارة الكفاءات البشرية وحسن تسييرها وتدريبها من أكثر الوسائل فعالية في مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها ومراحلها كما تلعب دورا استراتيجيا في إدارة الأزمات والاستجابة السريعة لها، وذلك من خلال الدقة والاحترافية في عمليات اتخاذ القرارات. إما إدارة الأزمات ازدادت أهميتها لكونها الإدارة المسؤولة عن اتخاذ التدابير الاحتياطية المخطط لها مسبقا وقدرة المنظمات على التكيف السريع الذي ينبثق من الكفاءات البشرية التي تم تسييرها سواءا كانت قيادية أو إدارية وحتى الكفاءات الاتصالية والتي بدورها تساهم في اتخاذ القرارات السريعة على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة المنظمات، وبالتالي حماية سمعتها والحفاظ على بقائها، وبذلك وجب على المنظمات تحقيق الترابط والتكامل بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات للتمكن من تحقيق أهدافها والحفاظ على استمرارها حيث غالبا ما نجد المنظمات التي تعتمد في هيكلها التنظيمية على تسيير الكفاءات البشرية وتدريبها على التعامل مع الأزمات هي الأكثر تطورا والأقوى بين منافسيها وهي الأكثر مقاومة للمخاطر التي تفرضها متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية. كما أن المنظمات الجزائرية ينطبق عليها نفس الإشكال السابق حيث تجد نفسها داخل أزمات تنظيمية وجب عليها إدارتها للحفاظ على مواردها البشرية ومكانتها، وهذه العملية تتطلب زيادة فعالية كفاءاتها وإدارتها من أجل الاستعداد لإدارة الأزمات التي تواجهها وفقا لمخططات تنظيمية واضحة المعالم تساهم الكفاءات البشرية بمختلف مستوياتها في تصميمها وتطبيقها.

#### أولا: المبررات الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات.
- تناسب الموضوع مع التخصص.
- معرفة مدى توجيه الكفاءات البشرية لإدارة الأزمات في المنظمات الجزائرية.
- فشل اغلب المنظمات الجزائرية في إدارة الأزمات باحترافية.

- تعدد المسارات والنوايا للموضوع المدروس

ثانيا: أهمية الدراسة

- دراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في المنظمات الجزائرية.
- الاهتمام بفعالية الكفاءات البشرية وتسييرها نحو إدارة الأزمات في المنظمات الجزائرية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة واعتبارها نقطة انطلاق للدراسات الأخرى.
- تبرز أهميتها في كونها مرجع مهم في هذا المجال.

ثالثا: أهداف الدراسة

- إبراز أهمية إدارة الكفاءات البشرية وتدريبها على مواجهة الأزمات.
- معرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المنظمة محل الدراسة.
- معرفة مدى الاهتمام بالكفاءات البشرية وتسييرها في المنظمة محل الدراسة.
- تجسيد آليات إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في المنظمات الجزائرية.

رابعا: الدراسات السابقة للموضوع

الدراسة الأولى:

- بن جردو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كندور برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2012/2013.
- بنيت هذه الدراسة على إشكالية مفادها: ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز

في المنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي الأنشطة المعتمدة من قبل المنظمة محل الدراسة في إدارتها للكفاءات؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الإبداع؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة؟
- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا؟
- تم بناء هذه الدراسة انطلاقا من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة.

## الفرضيات الفرعية:

- تعتمد المنظمة محل الدراسة في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في الجودة.
- لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في الإبداع.
- لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في المعرفة.
- لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التميز في التكنولوجيا.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع توصلت هذه الأخيرة إلى النتائج التالية:

- مستوى توظيف الكفاءات في المنظمة محل الدراسة مرتفعا، كما أن مستوى تقييمها وتطويرها كان مرتفعا كذلك، كما أظهرت هذه الدراسة ارتفاع في مستوى أهمية تعويض الكفاءات والتميز في الجودة مرتفع جدا، كما إن التميز في الإبداع والمعرفة والتكنولوجيا كذلك مرتفع.

وعليه فإن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للكفاءات البشرية وتسييرها مع العناية الخاصة بهم من اجل زيادة فعالية التميز بين المنافسين. من خلال تحليل هذه الدراسة لاحظنا ارتكاز إدارة الكفاءات فقط على إستراتيجية التميز من خلال الإبداع، المعرفة والتكنولوجيا، في حين أهملت عدة جوانب في إدارة الموارد البشرية و الأداء.

## الدراسة الثانية:

حازم بشارة نايف، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية: دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لوباء كورونا، الجامعة الأردنية، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، 2021، تمحورت مشكلة الدراسة حول التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية لوزارة الصحة الأردنية في التعامل مع أزمة وباء كورونا كأزمة صحية. كما اعتمدت على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها وإدارة الأزمات الصحية.

## الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموارد البشرية لأهمية التخطيط للازمات وبين إدارة الأزمات الصحية.
- هناك علاقة إيجابية بين الموارد البشرية القيادية الماهرة وإدارة الأزمات الصحية.
- هناك علاقة إيجابية بين وجود نظام اتصال فعال وإدارة الأزمات الصحية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يمثل دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال عدد من الأبعاد وهي: التخطيط الفعال والجيد للآزمة، القيادة الماهرة ذات الخبرة ووجود نظام اتصال فعال.

يظهر من خلال هذه الدراسة أنها أولت أهمية للموارد البشرية ذات الكفاءة وإسهاماتها في إدارة الأزمات الصحية كما أهملت أن هذه الموارد لا بد لها من تسيير ممنهج وفق معايير علمية منظمة.

### الدراسة الثالثة:

جنادي دليمة، بن عبد الهادي نوية، دور الكفاءات في إدارة الأزمات: دراسة مقارنة بين المؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم بغرداية والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار - مديرية حماية البيئة - بحاسي مسعود، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، تم بناء الدراسة على إشكالية مفادها: ما مدى تأثير الكفاءات على إدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة؟ كما اعتمدت هذه الأخيرة على فرضيات متمثلة في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الإدارية على إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى تريشين ابراهيم بغرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للوظيفة والمعارف وحل المشاكل الإدارية على إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات والتقليل من الأخطاء البشرية على إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بمديرية حماية البيئة بحاسي مسعود.

كما تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إدارة الأزمات تحتاج إلى معلومات دقيقة وكافية حول الوظائف والمعارف اللازمة لحل المشكلات الإدارية بالإضافة للخبرة الشخصية لمتخذ القرار؛ فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار.

- إدارة الأزمات تحتاج إلى المهارات العالية في الأداء وتقليل الأخطاء البشرية عن طريق

تنمية وتطوير أداء الموظفين؛ كذلك هي فرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار. من خلال الاطلاع على الدراسة ونتائجها اتضح أن الدراسة تناولت فقط دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات لكن أهملت ضرورة تسيير هذه الكفاءات وإدارتها لتجنب الهمجية في أداء الوظائف والصراعات التي يجب تفاديها بكل الأشكال في حال وقوع الأزمات.

## الدراسة الرابعة:

قسوم رقية، بن طبة صبرينال، دور الكفاءات البشرية في ادارة الأزمات في المؤسسة (أزمة كوفيد19) دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "تقرت"، مذكرة ماستر، السنة الدراسية 2022/2021، بنيت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "تقرت" (أزمة كوفيد 19)؟.

كما اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- 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 على إدارة الأزمات في المؤسسة قيد الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
  - هناك مستوى مرتفع لأهمية الكفاءات البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقرت وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
  - هناك اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بتقرت" وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
  - 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 فإن الفرضية الرابعة غير محققة.
- من خلال الاطلاع على هذه الدراسة تبين أن الباحثين ركزتا على الكفاءات البشرية من ناحية الفوق الشخصية وأهملتا دور المسيرين لهذه الكفاءات لأنها تحتاج إلى إدارة وتسيير في سبيل مواجهة الأزمات وإدارتها كما أنها الوسائل التي تؤثر بها إدارة الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات.

## خامسا: إشكالية الدراسة

تواجه المنظمات الإدارية بمختلف أحجامها سواءً كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة العديد من الأزمات لما تفرضه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها تمس جميع هياكلها وقد تتفاقم حدتها إلى تهديد كيان هذه الأخيرة وحتى زوالها، مما دفع بها للجوء إلى أسس عامة منظمة في شكل خطط مدروسة ومجهزة لمواجهة هذه الأزمات من خلال تجهيز كامل مواردها المادية والبشرية بما فيها الكفاءات البشرية التي بدورها تعتبر مصدرا للإبداع والمبادرة كما تعمل على خلق جو من العمل المتناسق عن طريق نظام الاتصالي الذي تتبعه، مما يساهم في تطوير الأزمات والحد من توسعها وبالتالي الحفاظ على مكانتها بين المنظمات والتقدم في مسار تحقيق أهدافها. وهذا ما جعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين، حيث كل منهم اتبع مسار معين في عملية البحث وهذا ما خلق الكثير من التساؤلات حول هذا الموضوع وعليه نصل إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى ساهمت إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت؟

وينبثق من هذا الإشكال العديد من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

- ما مفهوم إدارة الكفاءات البشرية؟
- ما مفهوم إدارة الأزمات؟
- ما هي العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات؟
- هل توجد دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات؟

## سادسا: فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية السابقة اعتمدنا على الفرضية الرئيسية الآتية:

\*- ساهمت إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت.

## الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت.
- تؤثر إدارة الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات تأثير مشترك مع عدة متغيرات.

## سابعا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في منظمة توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت.
- الحدود الزمانية: كانت الفترة الزمنية للبحث في العام الدراسي 2025/2024.

## ثامنا: مناهج ومقاربات الدراسة

## المناهج:

تم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لوصف متغير إدارة الكفاءات البشرية ومتغير إدارة الأزمات بالمنظمات مع الإلمام بالمفاهيم والعناصر المتعلقة بكل متغير ووصف طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، لتحليل معطيات الدراسة الميدانية التي كانت في مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت وفهم عينة الدراسة وتحليل معطيات استمارة الاستبيان الموزعة على هذه العينة حيث من خلالها يتم التوصل للإجابات المتعلقة بمشكلات البحث، المنهج الإحصائي الذي تم من خلاله الوصول إلى معطيات كمية تبين مدى مساهمة إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لأننا قمنا بدراسة حالة منظمة توزيع الكهرباء والغاز تيارت، بحيث تم الاعتماد عليه في فهم كل ما يتعلق بالحالة قيد الدراسة من اجل التوصل إلى مدى مساهمة إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات.

## الاقتربات:

تم استخدام الاقتراب المؤسسي من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنظمة قيد الدراسة كالهيكل التنظيمي والبطاقة الفنية لها مع فهم هذه المعطيات وتحليلها في سبيل البحث، الاقتراب الاتصالي لمعرفة نظام اتصال المنظمة وفعاليتها في إدارة الأزمات، الاقتراب الوظيفي من أجل تحديد طبيعة تقسيم الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة ومدى الاهتمام بالكفاءات البشرية مع تسييرها في مسار إدارة الأزمات، والاقتراب النظمي من أجل معرفة مدخلات ومخرجات نظام المنظمة محل الدراسة لإدراك مدى مساهمة إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات.

## تاسعا: أدوات جمع البيانات

المقابلة، الاستبيان.

## عاشرا: تقسيم الدراسة:

المقدمة العامة للموضوع، ثم يليها تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري تناولنا فيه الجانب النظري لمتغيرات الدراسة وهذا الفصل يحتوي على ثلاث مباحث تطرقنا فيه إلى الإلمام بكل ما يخص إدارة الكفاءات البشرية وتم إدراجها في مطلبين كل مطلب تم تقسيمه إلى فروع حيث تم التعريف بالكفاءات البشرية، المصطلحات المرتبطة بها، أنواعها، أبعادها، خصائصها، مستوياتها وأهميتها. بعدها انتقلنا إلى إدارة الكفاءات

البشرية في المطلب الثاني وتطرقنا فيه إلى تعريف إدارة الكفاءات البشرية، تطورها التاريخي، مقاربات تسيير الكفاءات، المجالات الكبرى لإدارتها، أهميتها وأهدافها، حيث تم تنظيمها في شكل فروع.

ثم المبحث الثاني الذي تناولنا فيه مدخل لإدارة الأزمات وتم تقسيمه إلى مطلبين الأول يدور حول الأزمات: تعريفها، المصطلحات المرتبطة بمفهومها، أنواعها، خصائصها، أسباب حدوثها وعناصرها. أما المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى إدارة الأزمات: تعريفها، تطورها التاريخي، مراحل إدارة الأزمات، أساليب إدارتها، مناهج تشخيصها وفي الأخير أهداف إدارتها ومعوقاتها. كذلك تم تنظيمها في شكل فروع.

أما المبحث الأخير قد تطرقنا فيه إلى العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات بالمنظمات، حيث قسمنا المبحث إلى مطلبين الأول تناول الكفاءات القيادية ودورها في إدارة الأزمات واحتوى على: تعريف الكفاءات القيادية، نقاط القوة التي يجب توفرها في القائد لمواجهة الأزمات، دور الكفاءات القيادية في إدارة الأزمات وفقا لأنماطها، دور الكفاءات القيادية في إدارة الأزمات وفقا لمراحل تطورها، أسس تعامل الكفاءات القيادية مع الأزمات واستراتيجيات مواجهتها، كذلك الكفاءات القيادية ونظام إدارة الأزمات. إما المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى نظام الاتصال الفعال ودوره في إدارة الأزمات حيث احتوى على ما يلي: الاتصال الفعال واتصال الأزمات، عوامل الاهتمام باتصال الأزمات وأهدافه، قواعد اتصال الأزمات ومتطلباته، وظائف اتصال الأزمات، وفي الفرع الأخير تم التطرق إلى التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمات.

الفصل الثاني يمثل الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم تفصيله في شكل مبحثين، الأول يتناول البطاقة الفنية للمنظمة محل الدراسة، كما تم تقسيمه إلى مطلبين الأول: ذكرنا فيه البطاقة الفنية لمنظمة سونلغاز الأم حيث احتوى على ما يلي: القطاع الذي تنشط فيه منظمة سونلغاز الجزائرية تاريخ نشأتها، ومراحل تطورها وصولا إلى منظمة توزيع الكهرباء والغاز للغرب. وفي المطلب الثاني انتقلنا إلى التعريف بسونلغاز تيارت بحيث أوضحنا عنوانها وكل ما يخصها وصولا إلى هيكلها التنظيمي ووظائف كل مصلحة فيها. أما المبحث الأخير من الفصل الثاني تناول كل ما يخص نتائج الدراسة الميدانية المطلب الأول تم في التعرف على أداة البحث التي اعتمدنا عليها لتحصيل المعلومات اللازمة للبحث، ثم المطلب الأول الذي كان بمثابة الدراسة الاستطلاعية حيث أوضحنا فيه: مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، اختيار عينة الدراسة، التعريف بالاستبيان وتفصيل عدد الأسئلة التي يحتويها ونوعها مع ذكر حدوده المكانية والزمانية.

أما المطلب الثاني كان تحليل نتائج الاستبيان تم تقسيمه إلى ثلاث محاور تحتوي نتائج SPSS وتحليل كل محور على حدا مع تحليل صدق الفرضيات أو نفيها. وأخيرا الخاتمة العامة للبحث.

الحادي عشر: صعوبات الدراسة

- كثرة المراجع مما أدى إلى صعوبة حصرها.
- عدم تفاعل بعض الموظفين لعدم إدراكهم الجدوى من الدراسة.
- كثرة انشغال الموظفين في المنظمة قيد الدراسة.

# الفصل الأول

الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

(إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات)

## تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطور سريع نتيجة المعطيات التي يفرضها العصر وما صاحبها من تطورات تكنولوجية ومعرفية في كل المجالات بما فيها المنظمات باختلاف تخصصاتها، ونتيجة هذا التطور وعوامل أخرى وجدت المنظمات نفسها أمام أزمات ومخاطر عديدة مما جعلها تخرج كل مواردها البشرية والمادية لمواجهةها وكان لا بد من تحريك الكفاءات البشرية التي تملكها والتي بدورها تعتبر ثروات فكرية وإبداعية كامنة يصعب للمنافسين تقليدها، كما انه لا بد من إتباع استراتيجيات محكمة التنظيم لتسيير هذه الكفاءات البشرية التي تعتبر بمثابة العدة للمنظمات من اجل مواجهة وإدارة تلك الأزمات بغرض التخفيف من حدتها وكبح تفاقمها لما يترتب عنها من خسائر مجهولة الحجم. وسنتناول في هذا الفصل دراسة كل ما يتعلق بإدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات والعلاقة التي تربط بينهما نظريا.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية

تعتبر إدارة الكفاءات البشرية من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات باعتبارها المحرك الرئيسي للموارد البشرية التي تملكها من أجل استغلال مهاراتها الفكرية والبدنية لزيادة جودة الأداء وبالتالي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها بين المنافسين.

#### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

##### الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية

##### أولاً: تعريف الكفاءات البشرية لغة:

هي القدرة على القيام بالعمال والتسيير الجيد للأوضاع في مختلف المجالات، كما أنها القدرة على القيام بعمل معين أو التصريف الجيد للأمور وتشمل ثلاث زوايا: القدرة، المقدرة والتمكن.<sup>1</sup>

##### ثانياً: تعريف الكفاءات البشرية اصطلاحاً:

- يعرفها P. Zarifian إنها اتخاذ الأفراد للمبادرة وتحمل المسؤولية في شتى الوضعيات الوظيفية التي يواجهونها بالارتكاز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر فعالية كلما زادت حدة وتعقد هذه الأوضاع.<sup>2</sup>
- تعريف الجمعية الفرنسية لمعايير الكفاءة الصناعية AFNOR استخدام القدرات في وضعية معينة بهدف التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.<sup>3</sup>
- كما يعرفها الباحث الفرنسي GUY LEBOTREF (مستشار في تسيير الموارد البشرية) في كتابه Construire Les compétences individuelles et collectives إنها نتيجة تكامل بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - راضية بالصائم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه، جامعة وهران2، 2020، ص56.

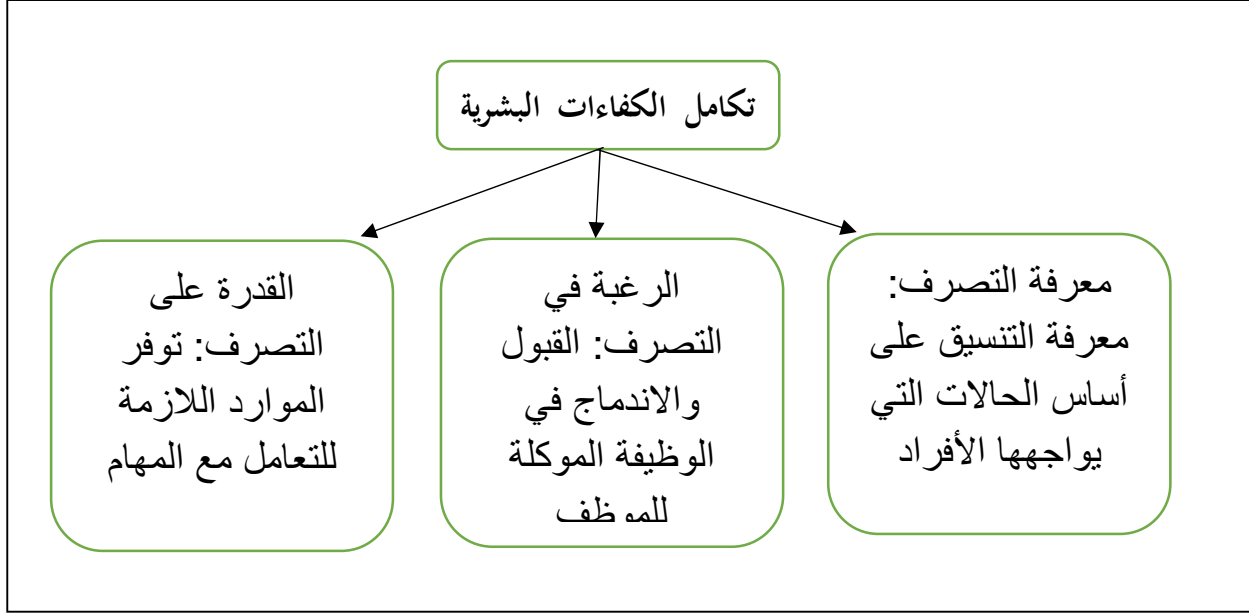
<sup>2</sup> - P. zarifian, objectifs compétences pour une nouvelle logique, Ed liaisons, 1999, p.64.

<sup>3</sup> - ثابتي حبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص97.

<sup>4</sup> - Guy lebotref, construire les compétences individuelles et collectives, Ed EYROLLES 6eme, éd 2013, p95.

كما هو موضح في المخطط التالي:

الشكل رقم 01: مخطط لتكامل الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة

- تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل سنة 1997: الكفاءات البشرية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتلاحظ من خلال العمل الميداني مما يعطيها صفة القبول ومن ثم يعود للمنظمة تحديدها، تقويمها، قبولها وتطويرها.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق من التعريفات من الملاحظ أنه تعددت العريفات بتعدد مجالات العمل وبتعدد وجهات الباحثين كل باحث وركز على جانب معين في تحديد مفهوم الكفاءات البشرية يتناسب واختصاصه وعليه تعرف الكفاءات البشرية إجرائيا: أنها من أهم الموارد التي تركز عليها المنظمات وتعتبر بدورها مجموع المؤهلات والسمات التي تتوفر في الموارد البشرية من قدرات ومهارات التي تمكن هذه الأخيرة من أداء الوظائف المؤكدة إليها بفعالية كما يكون لها القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر بمرونة أكبر مما يزيد من تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - نجاة نخلة، سبسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة معارف، العدد 21، 2016، ص 107.

ثالثا: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الكفاءات البشرية:

أ- المهارات: قدرات ذهنية طبيعية أو مكتسبة وتعني قدرة الفرد على التصرف بشكل معين للقيام بوظائف موكلة إليه.

ب- المعارف: مجموع المعلومات المتوفرة عند الفرد في ميدان معين ولها ثلاثة أشكال هي: النظرية، العلمية والسلوكية.<sup>1</sup>

ت- القدرات: تصنف للبدن وهي القدرة على أداء المهام ذات المجهود البدني كما أنها تتضمن القدرة على القيام بالأعمال العقلية.

ث- الاستعدادات: قابلية الفرد على أداء المهام والنشاطات الموكلة إليه.

ج- السلوكيات: الميزات الشخصية المرتبطة بالأفراد والمطلوبة لممارسة مهام معينة كالدقة والمبادرة.....الخ.<sup>2</sup>

ح- الاستعدادات: قابلية الفرد على أداء المهام والنشاطات الموكلة إليه.

### الفرع الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

اختلف الباحثين في تحديد أنواع الكفاءات البشرية حيث:

أولا: قسمها الباحث Celile Rejoux إلى ثلاث أنواع أساسية:

- الكفاءات الفردية: حسب Zarifian هي اخذ المبادرة وتأكيد المسؤولية للفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

<sup>1</sup> - سمير بن عمور، معمر قرية، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، 2017، ص 119.

<sup>2</sup> - صولح سماح، منصور كمال، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص، ص 50 51.

الشكل رقم 02: جبل الكفاءات الفردية



المصدر: سماح صولح، كمال منصور، مرجع سابق، ص53.

- الكفاءة الجماعية حسب Le Botref: التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف: معرفة، تحضير، عرض أو تقييم مشترك: معرفة الاتصال، معرفة التعاون ومعرفة اخذ أو تعلم الخبرة بشكل جماعي<sup>1</sup>.

- الكفاءة الإستراتيجية: مجموعة المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي<sup>2</sup>.

ثانيا: يقسمها John Wilkinson إلى:

- الكفاءات الضرورية Mandatory Competences الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها لأداء الوظائف بشكل بسيط وعمام.

- الكفاءات المتميزة Core Competences: المهارات المبدئية للفرد.

- الكفاءات الاختيارية optionnels Competences: مميزات إضافية غير ملزمة لصاحبها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2018-2019، ص26.

<sup>2</sup> - مجاوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات جامعة لونيبي علي، البلدة، العدد 06، 2016، ص15.

<sup>3</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص28.

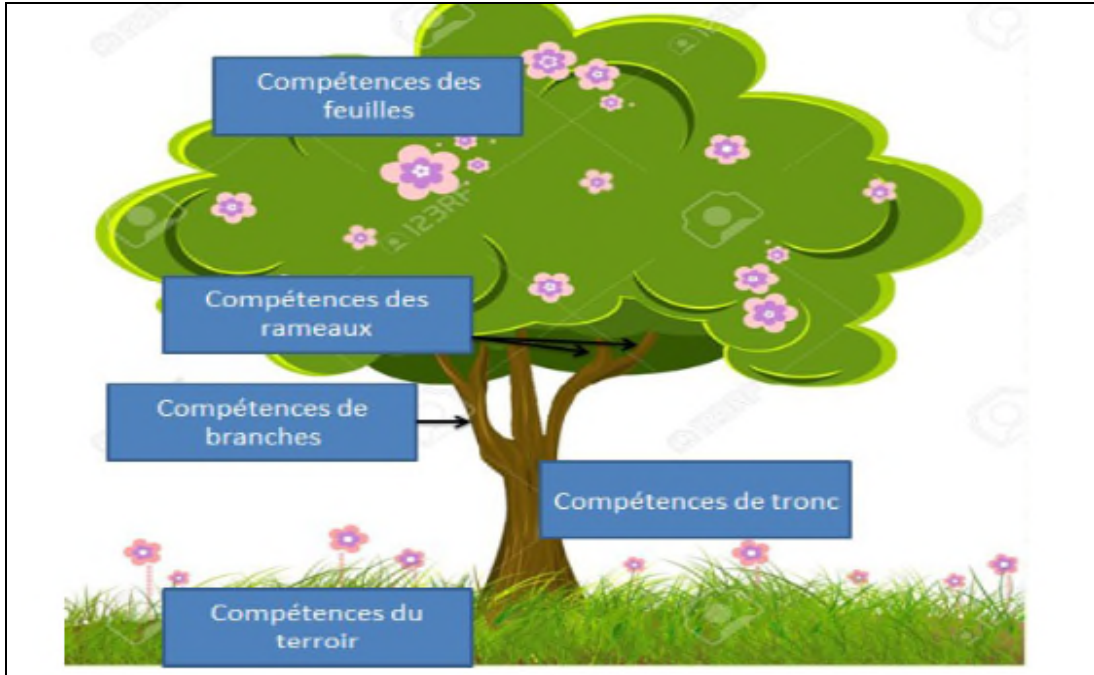
ثالثا: يقسمها رتشارد بوياتزي حسب المستويات الهرمية:

- كفاءات الإدارة العليا.
- كفاءات الإدارة الوسطى.
- كفاءات إدارة التنفيذية.

رابعا: يصنفها Authier و livy وفقا لنمط شجري:

- الكفاءات القاعدية: المستوى القاعدي المكون عن طريق التعليم الأكاديمي وهو الخزان الأولي للكفاءات
- كفاءات الجذع: الكفاءات البشرية التي تعني المنظمة نفسها حسب القطاع.
- كفاءات الفرع: تعني الكفاءات الخاصة بالوحدات الإستراتيجية للمنظمة (وحدات الأعمال).
- كفاءات الأغصان: الكفاءات البشرية المرتبطة بالعمل الجماعي مثل كفاءة فريق العمل وغيرها.
- كفاءات الأوراق: وتتمثل في كفاءات الأفراد (محفظة الكفاءات الفردية).<sup>1</sup>

الشكل رقم 03: شجرة الكفاءات البشرية



المصدر: أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطور التنظيمي، محاضرات سنة أولى ماستر، ص 29.

<sup>1</sup> - خذري توفيق، دور الحوافز المادية على أداء الكفاءات، دراسة حالة: شركة اسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 11.

### الفرع الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية

وتتمثل في ثلاثة عناصر أساسية عند الفكر التسييري في فرنسا:

أ- المعارف: تتمثل في الكفاءة النظرية التي يستحضرها المرود البشري لزيادة سرعة ومهارة الأداء أو لاتخاذ القرارات الصحيحة<sup>1</sup>.

ب- المهارات: تتمثل في المعارف العلمية والتطبيقية وتشمل مهارات الفنية والعقلانية والإنسانية والفكرية المستخدمة في العمل.

ت- السلوكيات أو الاستعدادات: القدرة على تأدية الوظائف أو النشاطات بتفوق كما أنها ترتبط بهوية الفرد وإرادته في تنفيذ المهام بأحسن وجه وقابلية<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: خصائص الكفاءات البشرية

إن الخصائص التي تتميز بها الكفاءات البشرية جعلت منها حيزا مهما على مستوى المنظمات وهي

كالتالي:

أ- الكفاءات ذات غاية: يتم توظيف واستخدام المعارف باختلافها بغية بلوغ هدف معين أو تنفيذ نشاطات محددة.

ب- تتم صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية<sup>3</sup>.

ت- الكفاءات مفهوم مجرد: أي غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستخدمة ونتائج هذه الممارسة.

ث- الكفاءات مكتسبة: تكتسب من خلال التدريب والممارسة.

ج- الكفاءات قابلة للملاحظة: يمكن قياسها في الوضعيات المعينة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الحاج مداح عرابي، رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات بالمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011، ص05.

<sup>2</sup> - فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط1، دار الشروق، عمان، 2006، ص188.

<sup>3</sup> - كشاط نيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث لتنمية الموارد البشرية، المجلد8، العدد2، جامعة سطيف، 2017، ص303.

<sup>4</sup> - خذري توفيق، مرجع سابق، ص11.

ح- كما يرى الباحث Zarifian إن أهم خاصية للكفاءة هي مبدأ المبادرة أي العامل أو الفرد الكفاء معناه اخذ مبادرة جيدة في وضعية عمل معين أي يقوم بتحمل مسؤولية المبادرة المتخذة في العمل.

خ- الكفاءات تختص بالمرونة والتطور.

د- سلوكيات الأفراد في المنظمة تتغير بتغير وضعيات العمل كما أن التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تلزم الموارد البشرية بماكبته من خلال عمليات التنمية والتكوين والتدريب.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: مستويات الكفاءات البشرية

أ- **البيانات:** مجموعة الحقائق الموضوعية الغير مرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تصفيتها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي.

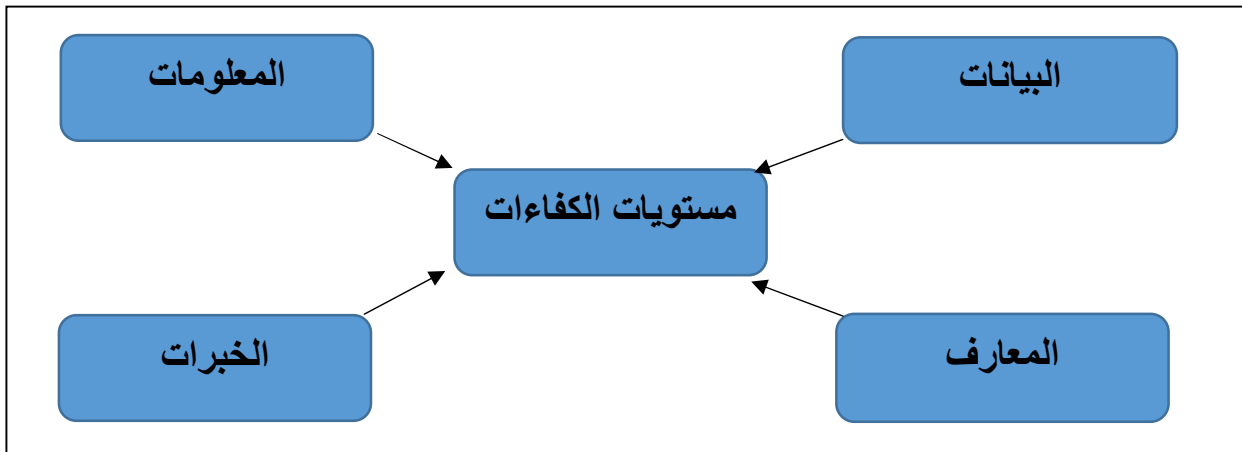
ب- **المعلومات:** وهي بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بعمل أو لغرض المقارنة، وتعطي نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

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

ث- **الخبرات:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءات، وتنتج عن تلك الحالة المميزة.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي مستويات الكفاءات:

الشكل رقم 04: مستويات الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> - كشاش انيس، برباش توفيق، مرجع سابق، ص304.

<sup>2</sup> - بو بجاوي إبراهيم، بن أحمد نوال، مرجع سابق، ص16.

### الفرع السادس: أهمية الكفاءات البشرية

للکفاءات البشرية وزن كبير في جميع مستويات المنظمة سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو على المستوى التنظيمي وحتى على مستوى إدارة الموارد البشرية.

أ- **على مستوى الفرد:** تعتبر الكفاءة البشرية رهانا مهنيا للفرد حيث أن اكتساب المهارات والخبرات يفتح للعامل آفاق جديدة داخل وخارج المنظمة التي ينتمي إليها وعليه فهي تشكل حافز قوي كونها تجعل من الفرد:

- فاعل لتطوره المهني: تتطور الكفاءات البشرية بوتيرة سريعة حيث تسمح للمورد البشري بتجاوز منصب العمل، ويصبح أكثر فعالية في تطوير مساره المهني حيث أن امتلاك الكفاءات أصبح وسيلة للاستمرارية.
- إن سعي الموظف دائما للعمل على فهم جوهر الوظيفة التي يتولاها وهدف المنظمة بغض النظر عن وضعيته المهنية، لان هذا التغيير فرصة بالنسبة إليه لإظهار مهاراته وكفاءاته الكامنة والتي تساهم في قدرته على انتقاء توجهاته المهنية مما يتيح له فرصة مكافئته كإعتراف بكفاءته. مما يعزز فرصه خارج المنظمة وهذا يساعده في تحقيق طموحاته ويحسن من أداءه وتأهيله.<sup>1</sup>

- التنمية الشخصية الفردية: إن اكتساب الفرد لمهارات وكفاءات يساهم في تطويره على المستوى الشخصي، خاصة في المجتمعات التي تقدر العمل وتعتبره قيمة أساسية في تحقيق النجاح على الصعيد الاجتماعي المهني.
- ب- **المكانة الاجتماعية:** يضمن الفرد التأهيل الوظيفي والمهني باعتماده على مهاراته وخبراته المكتسبة بالإضافة إلى شهاداته ومعارفه الذاتية وبالتالي فإن تطوير الكفاءات البشرية مهم بالنسبة للفرد، حيث يبرز هذا الأخير مكانة الموظف في المنظمة كما تعكس الخبرة المهنية لديه التي بدورها تعتبر وسيلة لتعزيز التقدم المهني وبالتالي الاجتماعي.<sup>2</sup>

ت- **على مستوى الجماعة:** للكفاءات البشرية أهمية بالغة على المستوى الجماعي وتكمن فيما يلي.

- يقوم العمل الناجح على أساس التعاون بين الأفراد في المنظمة، حيث هناك علاقة تأثير متبادلة بين الكفاءات البشرية المتكاملة التي بدورها تعطي أداء فعال وأكثر جودة من التي يعطيها الفرد لوحده.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة أدت بها إلى الاعتماد على شبكة الكفاءات البشرية المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل الأفراد يساهمون في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشكلات المتعلقة بالتنظيم.

<sup>1</sup> - نجاة نخلة، سيسيولوجيا الكفاءات، مرجع سابق، ص110.

<sup>2</sup> - معزوزة عبد الله الخطيب، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، 2012، ص31.

- المساهمة في حل النزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير كونها تخلق جو من التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون وذلك لخدمة أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ث- **على المستوى التنظيمي:** إن نجاح المنظمات حالياً أصبح متعلق بمدى قدرتها على التكيف مع المستجدات التي تفرضها البيئة المحيطة بها ومدى سيطرتها على أوضاعها داخلياً للحفاظ على مكانتها بين المنافسين وكذلك مدى مواكبتها للتطور التكنولوجي الأمر الذي جعلها تولي كل اهتماماتها بالكفاءات البشرية التي بدورها تعتبر القوى المحركة لنجاحها وعليه:

- للكفاءات البشرية دور في ظهور لوائح تنظيمية جديدة تمتاز بالمرونة والتفاعل.

- للكفاءات البشرية دور كبير في حل المشاكل والأزمات المستجدة التي تواجهها المنظمات كما تمتاز بالتكيف والمرونة والتفاعل في العمل مما يزيد من قوة الأداء وبالتالي تطور المنظمة واستمراريتها.<sup>2</sup>

### ج- على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تساهم الكفاءات البشرية في تحديث إدارة الموارد البشرية: إن تسيير الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية يحسن من تقنيات التدريب والتكوين وتحديد الكفاءات البشرية المطلوبة في المناصب، الأمر الذي يساهم في تطوير عملية التقييم كما يساهم في سيورة العمل بوتيرة جيدة من خلال التنبؤ بمناصب وحركة العاملين بالإضافة إلى تحسين مستوى التوظيف والتقييم.

- تعزيز التحولات الداخلية والخارجية عن طريق بروز الأشكال الجديدة لعملية التنظيم.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: المقاربة النظرية لإدارة الكفاءات البشرية

في ضل تحديات العولمة والخصخصة أصبح الاهتمام بالموارد البشرية مبدأ أساسياً للمنظمات وبالدرجة الأولى تسيير الكفاءات البشرية الذي يعتبر مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية حيث يعد محدد رئيسي لأداء ونجاح المنظمات، الأمر الذي يلزم المنظمات على حسن تسيير واستغلال هذه الأخيرة بغية تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها.

<sup>1</sup> - بو بجاوي إبراهيم، بن احمد نوال، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - جنادي دليلة، بن عبد الهادي نوية، دور الكفاءات في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين المؤسسة الاستشفائية ترشيش إبراهيم والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مديرية البيئة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية، السنة الدراسية 2021/2020، ص 16.

<sup>3</sup> - بجاوي بن إبراهيم، بن احمد نوال، مرجع سابق، ص 19.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الكفاءات البشرية

يقصد بإدارة الكفاءات البشرية إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات البشرية وأدائها والتدريب كما تهدف إلى زيادة الكفاءات الجماعية للمنظمات ويجمع هذا الهدف بعدين أساسيين:

- البعد الأول: هدف تنبؤي.

- البعد الثاني: هو هدف عملي.

حيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات البشرية المستقبلية والتنقيب عنها داخل وخارج المنظمة في ذات الحين العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات البشرية الحالية للمنظمة.

- يعرفها Thiery end sauret إنها عبارة عن تصميم وتنفيذ ومتابعة لسياسة ومخططات الأعمال التي تستهدف تضيق الفجوة بين احتياجات الموارد البشرية للمنظمة (كما وكيفاً) بصورة استباقية وذلك تماشياً مع الخطة الإستراتيجية لها<sup>1</sup>.

- كما يعرفها Weiss Dimitri إنها منهج خاص بمهندسة الموارد البشرية يركز اهتمامه على تخطيط، تنفيذ ورقابة الاستراتيجيات التطبيقية التي تهدف إلى تقليص الهوة بين الموارد البشرية والاحتياجات كما ونوعاً<sup>2</sup>.

- من خلال ما سبق من التعريفات تعتبر إدارة الكفاءات عموماً نظام تسيير يهدف إلى استغلال الكفاءات بأحسن صورة من خلال الاستقطاب والتطوير والتحفيز ودمج هذه الكفاءات في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما يهدف هذا النظام إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارة.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الكفاءات البشرية

مرت إدارة الكفاءات البشرية بعدة مراحل قبل وصولها إلى المفهوم الحالي والمنهجية الراهنة.

#### المرحلة الأولى: مرحلة الثمانينات

شهدت فترة نهاية الستينات بداية ظهور أزمة العمالة والتي تمثلت في تفشي البطالة النوعية (الكفاءات) لمدة طويلة بسبب قلة الكفاءات والمهارات، وكذلك الفوضى التي سادت أنحاك والتي نتج عنها فقدان كبير للمهارات والمعارف بسبب عزوف كبير للكفاءات ذات الخبرة عن العمل في المنظمات وذلك بدون ضمان نقل تلك المهارات التي تمتلكها للموظفين الجدد. وفي الثمانينات استمرت الأزمة في الانتشار مما جعل المنظمات في

<sup>1</sup> - العبيدي عمار، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر الوادي، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، 2018، ص 98.

<sup>2</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 33 34.

مأزق انعدام الكفاءات، الأمر الذي دفع بالباحثين والإدارات خاصة إدارة الموارد البشرية إلى التفكير في إيجاد وسيلة تضمن تجنب الوقوع في ذات المشكل، وقامت المنظمات الصناعية باعتماد الإدارة التنبؤية للوظائف (G.P.E.M.P.L.L.O.I) والتي ركزت على ضمان تفادي مشكل الفراغ النوعي في شغل الوظائف، وفي هذه المرحلة تم التركيز على مجموعة من الأبعاد الأساسية هي:

أ- التركيز على الوظائف وإدارة الموارد البشرية: تمكنت المنظمات في هذا البعد من التوصل إلى:

- توقع الاحتياجات من الأفراد على المستوى الكمي والكيفي.
- تحديد الاحتياجات في الوظائف والمؤهلات مع تحسين تخصيص الموارد الداخلية لتواكب الاستثمار في الآلات والأجهزة.
- ضمان الحركة الداخلية للأفراد والوظائف.

تميزت الإدارة التنبؤية للوظائف في تلك الفترة بالاعتماد على استراتيجيتين هما التدريب المهني وتصميم الوظائف.

ب- التركيز على التنبؤ والاستباق: ركزت على الاستباق والتنبؤ بالوظائف والموارد الكفاء وذلك وفق:

- التشخيص الدقيق للموارد الحالية الكمية (الأفراد، الأعمار، نهاية المسار الوظيفي .... الخ) والكيفية (خصائص المهام، مستوى التأهيل والخبرة، الكفاءات البشرية المتاحة والمطلوبة ... الخ).
- استباق الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والمؤهلات.
- المقارنة بين الموارد المتاحة الاحتياجات المستقبلية وتحديد الفرق بينهما.
- معالجة الفوارق بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية عن طريق إعادة التوازن للمناصب والموارد البشرية.

المرحلة الثانية: مرحلة التسعينات

- شهدت هذه المرحلة التأسيس الفعلي لإدارة الكفاءات البشرية ونظرا لعيوب الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات وعلى غرار التكاليف الضخمة التي تتحملها المنظمات نتيجة اعتمادها وعدم نجاعتها في القضاء على البطالة إضافة إلى صعوبة الاستباق والتنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية كان ذلك حافزا لإنشاء إدارة الكفاءات ووضع اللبنة الأولى لتجسيدها كما إن الكفاءات البشرية تبنى على نموذج خاص بها ينقسم إلى قسمين:
- الأمريكي: ويقوم على النموذج السلوكي باعتبار الكفاءة سلوك يصدره الفرد (إظهار مهاراته).
  - البريطاني: وهو قائم على اعتبار الكفاءات نموذج أداء يتعلق بمدى قدرة الفرد على تحسين أدائه ونشاطه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 35-37.

### الفرع الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

يعتمد تسيير الكفاءات البشرية على جملة المقاربات التي تستهدف الفرد والمنظمة باعتبار الكفاءات البشرية تختص بالقدرة على نقلها ومشاركتها، وبالتالي يتم تحديد ثلاث مقاربات أساسية لتسيير هذه الكفاءات البشرية وهي كالتالي:

أ- **المقاربة التسييرية للكفاءات البشرية:** تركز هذه المقاربة على الفرد (العامل) من خلال استغلال معارفه، خبراته وسلوكياته المهنية في العمل وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة وبالتالي فإن المقاربة التسييرية للكفاءات البشرية مرتبطة بقدرات الكفاءات البشرية لأداء الوظائف والنشاطات سواءً الروتينية أو المفاجئة، البسيطة أو المعقدة.<sup>1</sup>

ب- **المقاربة العملية للكفاءات البشرية:** تعتمد هذه المقاربة على العمل الجماعي لحل المشكلات المتعلقة بالعمل، أي تعتمد على مساهمات كل فرد في عمل معين من خلال تقسيم العمل وتبادل المعارف والخبرات (الكفاءات الجماعية)، بغية تأسيس جماعة عمل تكاملية. وعليه فهي تركز على التعاون والتبادل بين الموارد البشرية للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ت- **المقاربة الإستراتيجية:** وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات البشرية الميزة التنافسية للمنظمات من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات البشرية تتحد في تلك القدرات المعرفية، العملية والتنظيمية التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات مشابهة.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات البشرية ومراحلها

#### أولاً: مجالات إدارة الكفاءات البشرية:

أ- **إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:** يقوم هذا المجال على توضيح الكفاءات البشرية المطلوبة للحصول على أفضل أداء وظيفي سواءً على مستوى الوظيفة الواحدة أو مجموعة الوظائف وهذا ما يسما بتحليل الكفاءات، إذن مواصفات الكفاءات البشرية هي حجر الزاوية في تسيير الكفاءات البشرية على المستوى العلمي، حيث تعتبر نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات البشرية وتطويرها وتحديد رواتبها.

<sup>1</sup> - بن جلدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة كندور بـرج بوعريـج)، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص15.

<sup>2</sup> - عمير بن عمور، معمر قرية، مرجع سابق، ص121.

توجد عدة طرق لتحليل الكفاءات البشرية وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وحتى مهام ومسؤوليات الكفاءات البشرية الضرورية منها الملاحظة في الميدان عن طريق المقابلات الفردية والجماعية، استمارة الكفاءات البشرية ، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات البشرية وغيرها، ولا بد لهذا التحليل إن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الضرورية.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءات البشرية.

### 1- طرق تحليل الكفاءات البشرية:

1-1- بطاقة الكفاءة المهنية: ويمكن توضيح هذه الكفاءات البشرية في المعارف، المعرفة العلمية، المهارة المهنية، الإدارة المهنية المقدمة على المستوى الفردي كما تظهر في الشكل الآتي.

1-2- المقابلة: تعتبر وسيلة لمعرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها حيث يتم سؤال شريحة متنوعة من الأفراد والمجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف، شعورهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيهم نظرتهم الشخصية مما يحفز تفكيرهم ويشجعون بالمشاركة في تطبيق تسيير الكفاءات البشرية بمنظمتهم.<sup>1</sup>

### 2- تقييم الكفاءات البشرية:

يتم من خلال هذا المجال إدراك جوانب الضعف والقوة في الكفاءات.

### 2-1- مقاربات تقييم الكفاءات البشرية:

أ- مقارنة المعارف: تتمثل في التقييم من خلال المعارف النظرية وذلك بمقارنة المعارف المحققة التي يمتلكها الموظف والوضعيات المهنية المرتبطة بها.

ب- مقارنة المعارف العملية: يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل.

ت- مقارنة المعارف السلوكية: تعتمد على فكرة مفادها أساس الأداء هو السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، كما تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة كونها تفتح المجال للمعايير الاجتماعية باعتمادها على البعد السلوكي.

ث- المقاربة المعرفية: يركز تقييم الكفاءات البشرية في هذه المقاربة على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات البشرية الضرورية لشغل الوظائف.

ج- مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): التركيز على الكفاءات ذات الموهبة سواء الوراثية أو المكتسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سماح صوخ، منصور كمال، مرجع البشرية سابق، ص 58 59.

<sup>2</sup> - بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 24.

## 2-2- أدوات تقييم الكفاءات البشرية:

- أ- مقابلة النشاط السنوي: يجري تطبيق هذه الطريقة في المنظمات الكبرى والمتوسطة، حيث تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية وأحيانا السداسية للموظفين (أصبحت قديمة وغير معتمدة).
- ب- المرافقة الميدانية: تسمح للقادة بالتقييم الدوري للكفاءات ومساعدتهم وتوجيههم من اجل التطوير في أداءهم وقدراتهم.<sup>1</sup>
- ت- مرجعية الكفاءات البشرية: أداة تسمح بجر الكفاءات البشرية الضرورية لنماذج العمل في فرع مهني وتنجز عموما من قبل القادة والمسؤولين.
- ث- طريقة مركز التقييم: يتم فيها اختبار قدرات المرشحين لشغل وظائف معينة عن طريق المحاكاة وملاحظة السلوكيات.

## 3- تطوير الكفاءات البشرية:

- يجب تطوير الكفاءات البشرية من اجل قدراتها على التأقلم مع عوامل تطور محيط العمل داخليا وخارجيا أو المشاركة في إحداث تغيراته.
- أ- التكوين المرتكز على الكفاءات البشرية: يهدف هذا النوع إلى إكساب سلوكيات خاصة، حيث يعتمد على تقنيات المقابلة، تحليل المشاكل والإدارة المرتكزة على الفرد ويستعمل هذا التكوين من قبل مكونين قادرين على ملاحظة الكفاءات.<sup>2</sup>
- ب- التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات البشرية: في هذا النوع يقوم مدربو الكفاءات البشرية بملاحظة السلوكيات ويجاولون فهم العلاقة الداخلية لها وتحفيز الكفاءات البشرية على التعلم.

## 4- رواتب الكفاءات البشرية:

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، حيث تكون واضحة ومستقرة كما كانت الرواتب مؤسسة على فكرة إن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت لما كانت عمليات التقييم بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة لكن المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع وبالتالي هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون

<sup>1</sup> - العبيدي عمارة، مرجع سابق، ص 128 129.

<sup>2</sup> - آسيا خماسي، سليمة بولدروع، أثر إدارة الكفاءات على أنظمة الجودة دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قالة، 2019، ص 35.

المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل إذن فالرواتب ترتبط بالكفاءات البشرية وتطورها.<sup>1</sup>

ثانيا: مراحل إدارة الكفاءات البشرية: تمر إدارة الكفاءات البشرية بعدة مراحل أساسية وهي:

أ- تخطيط الكفاءات البشرية *planification des compétences*: يتم في هذه المرحلة التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية ومقارنتها بالحالية للتمكن من وضع خطة تسد من الفجوة في الكفاءات البشرية.

ب- اكتساب الكفاءات البشرية *acquisition des compétences*: يتم في هذه المرحلة التجنيد الفعلي للكفاءات البشرية سواء بالاستفادة من الكفاءات البشرية المتاحة أو التوظيف الخارجي، حيث تعود المنظمة إلى الاستقطاب بالاعتماد على مصادر داخلية كالترقية، النقل وإعادة التوجيه أو خارجية كالاستعانة بالخدمات الخارجية.

ت- تنمية الكفاءات البشرية *développement des compétences*: عن طريق التأثير المستمر على المعرفة العلمية، العملية والسلوك بهدف تحسينها وتطويرها.<sup>2</sup>

ث- استخدام الكفاءات البشرية *utilisation des compétences*: ويتم في هذه المرحلة توظيف الكفاءات البشرية المحصل عليها بعد التدريب والتكوين.

ج- تقييم الكفاءات البشرية *évaluation des compétences*: تهتم هذه المرحلة بتحديد مدى إيجابيات الكفاءات البشرية المكتسبة وتحديد النقائص لتصميم دورة جديدة لتسيير الكفاءات البشرية.<sup>3</sup>

### الفرع الخامس: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات البشرية

#### أولا: الأهمية

تم تحديد أهمية إدارة الكفاءات البشرية العناصر التالية:

أ- تساعد إدارة الكفاءات البشرية من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات البشرية على المدى الطويل في جانبين بالنسبة للإدارة العليا، الأول يعني بتوفير الكفاءات البشرية على المدى الاستراتيجي والثاني يضمن وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال الكفاءات البشرية التصورية لأصحاب القرار والإدارة العليا.

<sup>1</sup> - صوخ سماح، كمال منصور، مرجع سابق، ص ص 62 64.

<sup>2</sup> - طرافي الهام، الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية بمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مجلة مدارات سياسية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2023، ص ص 199-200.

<sup>3</sup> - مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص ص 09.

ب- تمكن الإدارة العقلانية والجيدة للكفاءات البشرية من الاستفادة من القوى العاملة لأبعد الحدود، وذلك عن طريق الاهتمام بسد الفجوة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يقلل من تكاليف الجهد والوقت وحتى ضمان بقاء الكفاءات البشرية.

ت- إدارة الكفاءات البشرية تساهم في دعم الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل الأجور المبنية على الكفاءة والمكافأة والتعويضات المبنية على الكفاءة.

ث- إدارة الكفاءات البشرية مصدر للميزة التنافسية خاصة الكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة.

ج- إدارة الكفاءات البشرية تضمن حصة رأس المال البشري والفكري المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة.

ح- تعزز إدارة الكفاءات البشرية من تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة وتساهم بشكل مباشر في دعم تلك الغاية.

خ- تكمن الأهمية الاجتماعية لإدارة الكفاءات البشرية في البحث بصورة غير مباشرة عن الكفاءات البشرية في سوق العمل وبالتالي عدم تهميش المهارات التي تعتبر عملة نادرة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الأهداف

أ- التقدير الجيد للمهارات اللازمة للوظائف مع التحكم في التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

ب- تحديد احتياجات الموارد البشرية المهارية الحالية والمستقبلية للمنظمة والتي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها من خلال الجمع بين الكفاءات البشرية المؤهلة وتنمية مهارات الموظفين بوتيرة أحسن.

ت- المحافظة على إمكانية التوظيف للجميع والمسارات الوظيفية بأجود الأساليب لضمان توزيع أحسن للكفاءات البشرية مع التأكد من تناسب المهام والوظائف المسندة للكفاءات.

ث- زيادة فرص الإبداع والابتكار مما يسمح بخفض تكاليف جلب الكفاءات البشرية من خارج المنظمة.

ج- خلق ثقافة الترابط بين الموظفين مما يساهم في زيادة الولاء والشعور بالانتماء.

ح- إمكانية التقييم لأداء الكفاءات البشرية بهدف زيادة مستوى الأداء وتحديد نظام الحوافز الأنسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - العبيدي عمار، مرجع سابق، ص 102.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات

تعتبر الأزمات جزء لا يتجزأ من الحيات البشرية وعالم المنظمات والإدارات والدول، حيث تمس كل جوانب الحياة ابتداءً من الأزمات الفردية وختاماً بالأزمات الدولية وكان لا بد من استحداث طرق واستراتيجيات لاحتوائها والتغلب عليها بأدوات علمية وإدارية مختلفة من خلال العمليات الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها.

### المطلب الأول: مفهوم الأزمات

تعتبر الأزمات من الجوانب الأكثر تعقيدا للمنظمات وذلك لتمييزها بخاصية المفاجأة لذلك كان اهتمام الباحثين جد بالغ بكل بدراسة كل الجوانب المتعلقة بها.

### الفرع الأول: تعريف الأزمات والمصطلحات المرتبطة بها

#### أولاً: التعريف

- أ- تعريف الأزمات لغة: عرفها ابن منظور في كتابه لسان العرب أنها الشدة والقحط أو المأزق.<sup>1</sup>
- ب- تعريف الأزمات اصطلاحاً: تعددت تعريف الأزمات بتعدد المجالات للباحثين، حيث عرفها كل باحث من منظور معين وفق مجال محدد.
- تعرف الأزمات من المنظور الإداري على أنها مواقف تواجه أصحاب القرار حيث يفقدون القدرة في السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، تتتابع فيها الأحداث وتختلط الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر باعتبارها مواقف غير اعتيادية تهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة.<sup>2</sup>
- يعرفها الباحث فورد أنها عبارة عن حالات أو مواقف تتسم بالتهديد الخطير لمصالح وأهداف التي يسعى لها القادة والمديرين، كما تتسم بضغط الوقت، كما أنها نقطة تحول تتطلب قرارات تنتج عنها مواقف جديدة إيجابية كانت أو سلبية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.<sup>3</sup>
- وتعرف من الناحية الاقتصادية أنها انقطاع في مسار النمو الاقتصادي وحتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نايلي خالد، مناهج تشخيص الأزمات: مقارنة نظرية، مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال، مجلة افاق فكرية، المجلد 11، العدد 1، جامعة 8 ماي قالمة، الجزائر، 2023، ص 526.

<sup>2</sup> - خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم نموذج أزمة الربيع العربي، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، الجزائر، 2017، ص 9.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الأزمات والكوارث: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، دار غريب القاهرة، الطبعة 2، 2002، ص 45.

<sup>4</sup> - قمان عمر، سعدي بن شهرة، إدارة الأزمات الاقتصادية بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي -الازمة الاقتصادية العالمية-2008-2009- نموذج، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 39.

تعرف الأزمات إجرائياً إنها مجموعة المواقف والاختلالات التي تصيب المنظمات فجأة، حيث تضع القادة وصناع القرار أمام اتخاذ قرارات سريعة بغض النظر أن كانت إيجابية أو سلبية تؤثر على مختلف الكيانات ذات الصلة.

### ثانياً: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمات

أ- الكوارث: هي تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمات أو المجتمعات وهي أكبر من حيث الحجم والانتشار والقطاعات المتأثرة بها، وبالتالي خسائرها ومخلفاتها أكبر من الأزمات وبالتالي هي أشمل وواسع.

ب- الحوادث: هي اختلالات تؤثر على النظام كلياً من الناحية المادية، ويمكن أن تكون مفاجئة وقصيرة المدى كما أن درجة تأثيرها شاملة تختلف عن الأزمات في المدة.<sup>1</sup>

ت- الصدمات: شعور فجائي وحاد يحرك شعور الغضب أو الخوف أو الذهول لنتائجها الغير متوقعة، وقد تكون من عوارض الأزمات أو أحد أسبابها.

ث- المشاكل: هي بمثابة البواعث الرئيسية التي تسبب حالات غير مرغوب فيها كما تحتاج لجهد كبير ومنظم في التعامل معها.

ج- الصراعات: يتقارب بشكل كبير من مفهوم الأزمات، الذي يجسد صراع إرادتين تتعارض مصالحها، إلا إن تأثيرها لا يصل إلى مستوى الأزمات كما أن لها إمكانية تحديد أبعادها واتجاهاتها وأطرافها وأهدافها التي يستحيل تحديدها في الأزمات كما أنها تتسم بالاستمرارية عكس الأزمات التي تنتهي بمجرد مواجهتها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الأزمات

صنف الباحثين الأزمات وفقاً لمعايير معينة تتمثل في:

- أ- أنواع الأزمات وفقاً لمعيار الشدة.
- ب- أنواع الأزمات حسب الموضوع.
- ت- أنواع الأزمات وفق معدل التكرار.
- ث- أنواع الأزمات من حيث طبيعة الحدوث.
- ج- أنواع الأزمات من حيث المستهدف بالحدوث.
- ح- أنواع الأزمات من حيث محيط وقوعها.
- أ- أنواع الأزمات من حيث الشدة:

<sup>1</sup> - محمد شومان، الإعلام والأزمات مدخل نظري ودراسات عملية، دار الكتب العلمية، مصر، 2002، ص13.

<sup>2</sup> - محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من البنوك القطرية 2008-2012، رسالة دكتوراه، إدارة العمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص54.

وفقا لهذا المعيار تم تصنيف الأزمات إلى نوعين وهما:

1- **الأزمات الخفيفة:** يكون تأثيرها على الرأي العام وصناع القرار خفيف ويتم معالجتها بشكل سريع بمجرد إدراك أسبابها ويتم التفاعل معها بإيجابية مثل القبض على مسؤول متهم بقضية رشوة إن ذلك يمثل صدمة للتابعين له المنتفعين وفي ذات الحين يمثل فرحة للصاعدين من العاملين. ويجرد إدراك أسباب هذه الأزمات وتصريحها للجمهور تنتهي ويتم تجاوزها.

2- **الأزمات العنيفة:** تكون بالغة الشدة لها القدرة على هز كيان المنظمة بأكملها ويكون تأثيرها عنيف جدا مثل أزمات إضراب العمال العام حتى يتم تنفيذ كل مطالبهم.

ب- أنواع الأزمات من حيث الموضوع:

وفي هذا التقسيم يوجد ثلاثة أقسام من الأزمات وتمثل في:

1- **الأزمات المادية الملموسة:** تدور حول محور مادي وموضوعي يتم دراسته والتعامل معه بصورة مادية كما انه قابل للقياس الكمي مثل أزمات السيولة وأزمات الغذاء.

2- **الأزمات المعنوية:** يرتبط هذا النوع بالأفراد مما يؤثر على أداءهم مثل أزمة الثقة وأزمة المصداقية.

3- **الأزمات المختلطة:** وهي أزمات تتضمن الجانبين المادي والمعنوي ذات طابع مزدوج مثل أزمة الرهائن.<sup>1</sup>

ت- أنواع الأزمات من حيث معدل التكرار:

يحتوي هذا المعيار على نوعين من الأزمات هما:

1- **الأزمات الدورية:** هي أزمات تصيب المنظمات بشكل دوري غالبا ما تكون أسباب حدوثها خارجية وتختلف من حيث الأسباب وقوة التأثير وحجم الاتساع ووسائل الإدارة والعلاج. مثل الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية.

2- **الأزمات غير الدورية:** أزمات فجائية، عشوائية وغير متكررة ويتطلب هذا النوع من الإدارة استخدام نظام فعال للتنبؤ بالأزمات لتفادي النتائج العنيفة. مثل أزمات الاعتداء على الأفراد والممتلكات.

ث- أنواع الأزمات من حيث محيط وقوعها: وتنقسم إلى وعين:

1- **الأزمات محلية:** تقع داخل الدولة وتعتبر شان داخلي خاص بها مثل الأزمات المالية وغيرها.

2- **الأزمات الدولية:** وهي أزمات تقع بين أطراف العلاقات مثل الأزمات الناتجة عن الأحوال الجوية.

ج- أنواع الأزمات وفقا لطبيعة الحدوث: وينقسم هذا القسم إلى نوعين.

<sup>1</sup> - فرحات غول، إدارة الأزمات في المؤسسات بين المفهوم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد 7، ص 64.

- 1- أزمات بفعل الإنسان: وهي التي تنشأ بفعل الإنسان مثل التهديد بالتدخل العسكري.
- 2- أزمات بفعل الطبيعة: يحدث هذا النوع خارج تدخ العنصر البشري مثل الزلازل والبراكين.
- ح- أنواع الأزمات وفقا للمستهدف بالحدوث: وهي الأزمات الدولية التي تحدث بالتأثير على النظام الدولي.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص الأزمات

حددها محمود جاب الله في كتابه إدارة الأزمات في ست مميزات أساسية وهي:

- أ- المفاجأة: لأنها تحدث بشكل فجائي أي بدون أي سابق إنذار.
- ب- فقدان السيطرة: أي تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتنبؤاته العادية.<sup>2</sup>
- تميز الأزمات بخصائص تعيق التعامل معها ومعالجتها وهي كالتالي:
  - خ- عامل الشك وعدم اليقين.
  - د- عامل التشابك والتعقيد.
  - ت- نقص المعلومات: بمعنى عدم توفر المعلومات اللازمة والكافية عن أسباب وحجم هذه الأخيرة ولا توجد أي ضوابط لمعرفة كيفية التصرف.
  - ث- التهديد: تهدد الكيان الذي تظهر فيه هذه الأزمات أو القضاء عليه بالكامل.
  - ج- تصاعد الأحداث: والذي بدوره يزيد من الإرباك في عملية اتخاذ القرارات اللازمة لضبطها.
  - ح- حالة الذعر: التي ينتج عنها ردود أفعال عشوائية وشديدة من قبل جميع الجهات التي مست بها الأزمات.
  - خ- غياب الحل الجذري والسريع: باعتبار الأزمات تحدث بشكل مفاجئ، فهي لا تترك للإدارة المجال لإيجاد الحلول الجذرية لها، بل تكون الإدارة مجبرة على المفاضلة بين الحلول بأقل الإضرار.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: عوامل حدوث الأزمات (الأسباب)

صنف الدكتور حمدي شعبان في كتابه الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث أسباب حدوث الأزمات في المنظمات الإدارية إلى ما يلي:

- أ- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التنبؤ بها والتحكم في أبعادها.

<sup>1</sup> - سامح احمد زكي الحنفي، إدارة الأزمات، ص7، متوفر على الرابط التالي

[https://jsst.journals.ekb.eg/article\\_59860\\_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf](https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf)

<sup>2</sup> - محمد عصام ياسين اسليم، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن القومي الفلسطيني، شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2018، ص52.

<sup>3</sup> - فرحات غول، مرجع سابق، ص21.

- ب- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تتعامل مع الأزمات الأمري الذي يزيد من حدة الأزمات وزيادة الخسائر الناتجة عنها.
- ت- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى حدوث الأزمة.
- ث- غموض الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما ينتج عنه من:
- ذ- عدم موضوعية تقييم الأداء.
- ر- عدم وضع خطط مستقبلية لمواجهة التحديات.
- ز- عدم الاستعداد وتفادي المواجهة.
- ج- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من:
- س- قمع آراء الموظفين وعدم تشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم.
- ش- تغطية الموظفين لأخطائهم.
- ص- انعدام الثقة بين العاملين.
- ح- صراع المصالح بين الموظفين وما ينتج عنه من:
- ض- عدم التزام الموظفين بأوامر الإدارة العليا.
- ط- النزاعات الداخلية وانعدام التعاون بين الموظفين.
- ظ- انعدام وجود فرق عمل فعالة.<sup>1</sup>
- خ- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار وما ينتج عنه:
- ع- عدم قدرة على تحمل المسؤولية.
- د- القيادة غير الملائمة
- ذ- انعدام إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.
- ر- ضعف نظام الاتصال بين الموظفين.
- ز- إهمال التنمية الفردية وأثارها.
- س- وجود سلبيات في نظم المعلومات، الحوافز والرقابة.
- ش- عدم انسجام التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سابق، ص62.

<sup>2</sup> - عكاش ليلي، كراز كريمة، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركة سونلغاز بجيجل، مذاكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص66.

### الفرع الخامس: مراحل تطور الأزمات

- أ- **مرحلة الميلاد:** تبدأ الأزمة في هذه المرحلة بالظهور لأول مرة شكل إحساس غامض يوحي بوجود شيء وينبه بخطر مجهول المعالم أو الاتجاهات أو المدى أو الحجم.
- ب- **مرحلة النمو والانتعاش:** يزيد في هذه المرحلة الإحساس بالأزمة أو ينكر المدير وجود ضغط مباشر يزداد حجمه مع الوقت كما تدخل أطراف أخرى إلى مجال هذا الإحساس.
- ت- **مرحلة النضج:** تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر وصولها لهذه المرحلة، ومن أسباب حدوثها استبداد القادة إلى درجة الجهل والتخلف ومحيطهم المناق الذي يبالغ في المدح وبهذا تصل الأزمة إلى أقصى حد من العنف، مما يصعب احتوائها والسيطرة عليها وهذا ما يفرض الاصطدام العنيف بها.
- ث- **مرحلة الانحسار والتقلص:** نتيجة الاصطدام العنيف، تصل الأزمة إلى مرحلة الانحسار والتقلص، لكن هناك بعض الأزمات المتجددة التي لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في إبراز مفعوله تصبح كأمواج البحر.
- ج- **مرحلة الاختفاء:** في هذه المرحلة تفقد الأزمات بشكل شبه نهائي قوتها وشدها، أي تتلاشى وتضمحل ولا بد من الاستفادة من التجربة لتلافي سلبياتها.<sup>1</sup>

### الفرع السادس: عناصر الأزمات

تشارك الأزمات فيما بينها في عدة عناصر وهي ما تعرف بمثلث الأزمات وهي كالتالي:

- أ- **التهديد المفاجئ:** هو مجموعة الأفعال التي تصدر من فرد أو جماعة أو نظام سواءً بالإشارة أو بالفعل أو بالقول استجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول تحقيقها على حساب الطرف الثاني مع التلميح لاستخدام القوة في حالة عدم الاستجابة ومن هنا تبدأ الأزمات، والمفاجأة هي أنه قد تكون في المكان والزمان وهنا يظهر دور التنبؤ بالأزمات.
- ت- **ضيق الوقت:** الأزمات المفاجئة تحتاج إلى سرعة ودقة في اتخاذ القرارات نظراً لما ينتج عنها من تهديدات ومخاطر على المنظمات أو الدول، كما أن الاستعداد غير كافي لذلك، حيث يكون الوقت المتاح لمتخذي القرارات محدود وضيق لاتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل وقف تداعيات هذه الأزمات الأمر الذي يشكل ضغطاً ذهني ونفسي لهم.<sup>2</sup>

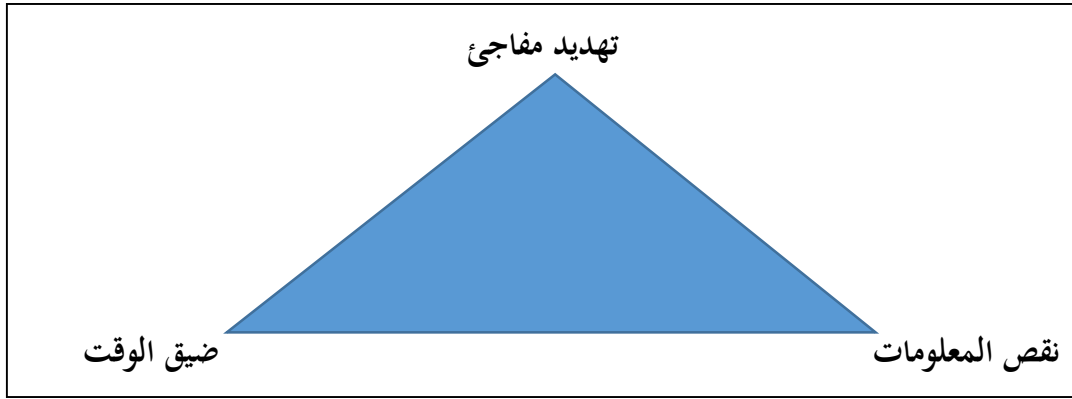
<sup>1</sup> - حملاوي سكيبة، حساني رقية، دور إدارة الأزمات في ضل عدوى الأزمات الاقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد6، العدد2، الجزائر، 2019، ص 83-84.

<sup>2</sup> - أشرف السعيد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الأزمات، وزارة الداخلية مصر، ص9.

ث- نقص المعلومات: أي هذه المعلومات غير كافية لاتخاذ قرارات سريعة وصائبة مما يزيد من تعقيدها وتشكيلها لتهديدات مفاجئة<sup>1</sup>.

الشكل الآتي يمثل عناصر الأزمات:

الشكل رقم 05: عناصر الأزمات



المصدر: أشرف السعيد احمد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الأزمات، مصر، وزارة الداخلية، ص10.

### المطلب الثاني: التأصيل النظري لإدارة الأزمات

في ظل تزايد مخلفات الأزمات وما ينتج عنها من خسائر المنظمات والدول ولما تحمله في جعلتها من مفاجأة وتهديد وتعقيد وغموض كان لا بد لمتخذي القرارات والمديرين من خلق واستحداث استراتيجيات فعالة لإدارتها والقضاء عليها في وقت وجيز لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل ما يخص إدارة الأزمات من استراتيجيات وإجراءات.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الأزمات

تعددت تعريفات إدارة الأزمات من باحث لأخر حيث:

- أ- عرفت الباحثة منى صلاح الدين شريف في كتابها إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء أنها: مجال ديناميكي فعال يزيد من مهارة المنظمات في التعامل مع الحوادث التي تتعرض لها في مسارها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>2</sup>
- ب- يعرفها محمد زمران في مداخلته بأنها علم إدارة توازنات القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها. وأنها علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى العمل في المجالات المتعلقة بالإنسان.
- ت- تعرف إدارة الأزمات أيضا: أنها علم وفن ترتكز فيه إدارة الأزمات على ثلاثة أسس رئيسية:
- أ- منع وقوع الأزمات بفعل التنبؤ قبل حدوثها.

<sup>1</sup> - أشرف السعيد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الأزمات، وزارة الداخلية مصر، ص 10.

<sup>2</sup> - منى صلاح شريف، إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء، دار المعرفة القاهرة، مصر، 2018، ص45.

ب- مواجهات هذه الأزمات بفعالية ومهارة أثناء وقوعها.

ت- تحليل الأزمات بعد حدوثها والاستفادة من التجربة لتجنب الوقوع في ذات المشكل مستقبلاً.<sup>1</sup>

ث- يعرفها الباحث البريطاني وليامز: أنها مجموعة الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات والحد من توسعها وتفاقم الوضع، وبذلك تكون الإدارة الفعالة للأزمات هي التي تضمن المصالح الحيوية للدولة أو المنظمة وحمايتها.<sup>2</sup>

ج- تعريف إدارة الأزمات إجرائياً: نظام علمي قائم على البيانات والمعلومات الدقيقة تتخلله المهارة والفن في الممارسة وتقوم على وظائف الإدارة الأساسية كالتخطيط والرقابة واجتنباب الهمجية والانفعالات في اتخاذ القرارات الصائبة والسيطرة على زمام الأوضاع ووضع البدائل بمهارة.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات

يرجع أصل إدارة الأزمات إلى القدم، وذلك من خلال الممارسات العملية التي كانت من مظاهر تعامل الإنسان مع المشاكل التي تواجهه في إطار مسميات مغايرة مثل الحنكة، الخبرة الدبلوماسية والكفاءة القيادية، كانت هذه الممارسات بمثابة الاختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الحرجة التي تساهم في تحريك طاقاته الفكرية والإبداعية. حيث توجهت الجماعات الإنسانية إلى أساليب التعاون واقتسام الموارد للحفاظ على بقائها واستمراريتها وتطورها، بعد أن كان أسلوب الصراع والتنافس هو السائد في ضل فكرة البقاء للأقوى.

ولقد نشأ أصل مصطلح إدارة الأزمات من خلال علم الإدارة العامة ولذلك لإبراز دور الدول في مواجهة الكوارث المفاجئة كالزلازل والفيضانات وغيرها، وسرعان ما تطور وانتشر في إطار علم الإدارة باعتباره أسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لإتمام مهامها الطارئة وحل مشاكلها مما ساهم في ظهور إدارة المشاريع وفكرة غرفة العمليات المختصة في حل المشاكل الحادة، وبالتالي إدارة الأزمات.

والتي تعتبر أحد فروع الإدارة مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة العلمية.

وأصبح أسلوب إدارة الأزمات بارز، مما سهل إمكانية تعديله النمط متكامل ذو وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف معينة تتمثل في الأزمات والمشاكل الحادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طراي الهام، مرجع سابق، ص 530 531.

<sup>2</sup> - Williams ph, Crisis management in contemporary strategiy, 1st, routledge, London, 1975, p112.

<sup>3</sup> - محمد براق، مريزق عدمان، دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، المدرسة العليا للتجارة جامعة الجزائر، مجلة رماح للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، الأردن، 2012، ص 25.

### الفرع الثالث: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل أساسية مبينة كما يلي:

- أ- **مرحلة ما قبل الأزمات:** وتعتبر بمثابة اكتشاف لإشارات الإنذار بحدوث الأزمة، حيث تتلقى المنظمات إشارات وعلامات متنوعة ومن خلال الفصل بين هذه الإشارات يمكن استنتاج الإنذار بوقوع الأزمات، مما يفرض على المنظمات بامتلاك أنظمة محكمة لاكتشاف هذه الإشارات الدالة على اقتراب وقوع الأزمات.
- ب- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتم هذه المرحلة بتوفير الأساليب والموارد الكافية للوقاية من مخلفات الأزمات أو لتجنب وقوعها كلياً.
- ت- **مرحلة احتواء الأزمات والحد من أضرارها:** وتهدف هذه المرحلة إلى الاهتمام بالتعامل مع الأزمات في حال وقوعها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة الإدارة المختصة في تسيير الأزمات والفريق الخاص بها في إعداد وسائل وأساليب للحد من الأضرار ومحاصرة نطاقها.
- ث- **مرحلة استعادة النشاط:** تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد الأزمات أي، حيث تركز على ضرورة استعادة المنظمات لنشاطها المعتاد وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات التنظيمية.
- ج- **مرحلة التعلم أو الاعتبار:** في هذه المرحلة يتم الاهتمام بالاستفادة من الأزمات التي وقعت وتعلم كيفية تجنب الأزمات المستقبلية المشابهة لها أو المرونة في التعامل معها في حال وقوعها.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أساليب إدارة الأزمات

- تعددت أساليب التعامل مع الأزمات نظراً لاختلاف المواقف والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات وحتى الاختلافات المادية، ومنه تم تحديد ثلاث أساليب عامة لإدارة الأزمات وهي كالتالي:
- أ- **أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط):** ويتبع هذا الأسلوب في حالة ما إذا أرادت الدولة تحقيق مصلحة معينة من الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكن يجب مراعاة أن لا يسبب هذا الإكراه حدوث كارثة، وهناك نوعين من الضغط وهما:
    - 1- **استخدام التهديد القولي:** أما بالتهديد الواضح المباشر الذي يعاب بانعدام المرونة وهو الذي يحدد الأحد الأقصى للمصادقية.
    - 2- **استخدام التهديد الفعلي:** أي تصعيد فعلية الضغط على الخصم مثل الحصار.

<sup>1</sup> - الشهيد إلياس، قابوسة علي، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، جامعة الوادي، مجلة رماح للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، الأردن، 2012، ص من 134 إلى 134.

ب- أسلوب التفاوض التوفيقي: يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض لحل الأزمات. واصل هذه المفاوضات هو الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه. كما يقتصر استخدام هذا الأسلوب على الحالات التالية:

- 1- إذا كانت تكاليف تصاعد الأزمات أكبر مما تحمله إمكانية الدول والمنظمات.
- 2- في حال حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل من استمرار تزايد الأزمات أمر غير مرغوب فيه.
- 3- عند فشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمات.

ت- أسلوب التفاوض الإقناعي: أن اعتماد إدارة الأزمات على أسلوب واحد لمعالجة هذه الأخيرة يمنع تحقيق الأهداف الأساسية، حيث أن الأسلوب الإكراهي يزيد من حدة الأزمات كما أن الأسلوب التوفيقي يؤدي إلى تقديم التنازلات التي بدورها قد تؤدي بضرر في المصالح لذا وجب على القادة المزج بين الأسلوبين بشكل متوافق.<sup>1</sup>

الفرع الخامس: مناهج تشخيص الأزمات.

يعتبر التشخيص الدقيق للازمات أهم عمليات إدارة الأزمات، ولا تنطوي فقط على معرفة الأسباب كذلك وجب أدراك العوامل التي ساعدت عليها ولا بد من تحديد كيفية معالجتها، حيث توجد مجموعة من المناهج التي تسهل في التشخيص الدقيق للازمات وأهمها:

أ- المنهج التاريخي: يسير هذا المنهج وفقا لنظرية مفادها الأزمات ليست وليدة اللحظة، وإنما هي نتيجة تفاعل أسباب وتراكمات نشأت قبلها، وعليه فإن التعامل مع اللازم يجب أن يبنى على العلم التام بالماضي التاريخي للازمات وكيفية تطورها، وبذلك يتمكن صناع القرار من معالجتها بمرونة ومهارة. ومن فوائد هذا المنهج على المنظمات<sup>2</sup>:

- 1- تقسيم الأزمات إلى مراحل زمنية.
- 2- تشخيص ومتابعة التطورات لهذه الأزمات.
- 3- ترتيب السيناريوهات اللازمة لإدارة هذه الأزمات بكفاءة وفعالية.

ب- المنهج الوصفي التحليلي: يستخدم في تشخيص الأزمة كما هي، بحيث يصفها ويحللها ويحدد أبعادها ومظاهرها كما يحلل أسبابها بدقة ويحدد بيئتها الداخلية والخارجية. كما يقوم هذا المنهج بتحليل الأزمات وفقا للمرحلة التي وصلت إليها وذلك من حيث:

<sup>1</sup> - سامح احمد زكي الحنفي، مرجع سابق، ص 11 و12.

<sup>2</sup> - عبد الله جوزة، نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة: الأزمات التنظيمية النموذج، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عمار ثليجي الاغواط، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 22.

- 1- تحديد ملامحها العامة.
  - 2- تحديد خلفاتها ونتائجها.
  - 3- تحديد مدى تأثيرها على الكيان الإداري.
- ت- **منهج النظم** لدافيد استون: يقوم هذا المنهج على مسلمة مفادها: وجود مجموعة من الأجزاء تعمل في توافق، تؤدي بدورها إلى مجموعة من العمليات المتكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ونفس الأمر بالنسبة للالتزامات، وهناك أربع عناصر وهي:
- 1- **مدخلات الأزمات**: إن تحديد مدخلات النظام يساهم بشكل كامل في معرفة بواعث الأزمات ومواقع الضعف والقصور لهذا النظام.
  - 2- **نظام تشغيل الأزمات**: ويمثل العمليات التي يتم إجراؤها على المدخلات طبقاً لقواعد محددة تعطي نتائجها، ولنظام التشغيل الخاص بالأزمات حركة ديناميكية حاکمة.
  - 3- **مخرجات نظام التشغيل**: تتجه مخرجات نظم التشغيل إلى إفرزات نظام الأزمات من آثار.
  - 4- **التغذية المرتدة**: عملية رقابية لنظام التشغيل تهدف إلى التأكد من عملياته.<sup>1</sup>
- ث- **منهج دراسة الحالة**: يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات في فريدة، بحيث لكل أزمة خصائصها التي تنفرد بها. ويركز هذا المنهج على دراسة الأزمات من خلال المظاهر الآتية:
- 1- طبيعة العلاقات ونوعيتها خلال نشأة الأزمات والتي سايرت تطوراتها.
  - 2- الحجم الذي وصلت إليه الأزمات خلال حدوثها.
  - 3- الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى حدوث الأزمات وتطورها واستمرارها.<sup>2</sup>
- ج- **المنهج البيئي**: الأزمة وليدة البيئة التي نشأت فيها، ويقوم هذا المنهج بتحليل البيئة المؤثرة في حدوث الأزمات. وأشار إلى وجود عناصر متعلقة بالبيئة تنقسم إلى مجموعات وهي:
- 1- **المجموعة الأولى**: القوى التي يمكن التحكم فيها بشكل كلي.
  - 2- **المجموعة الثانية**: القوى التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها.
  - 3- **القوى التي لا يمكن التحكم فيها والسيطرة على عنفها**، في حين يمكن توجيهها.

<sup>1</sup> - عبد الله جوزه، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> - تايلي خالد، مرجع سابق، ص535.

ح- المنهج المقارن: يقوم على دراسة الأزمات السابقة ومقارنتها موضوعيا بالأزمات الحالية، لغرض تحديد

أوجه التشابه والاختلاف، وبالتالي تحديد طرق العلاج لهذه الأزمات. ويقوم هذا المنهج على:

1- المقارنة الزمنية التاريخية.

2- مقارنة مكانية جغرافية.

3- مقارنة النشاط الذي وقعت فيه الأزمات.

4- مقارنة الحجم والشدة للأزمات.<sup>1</sup>

ح- تحليل النتائج: يعتبر بمثابة منهج مكمل لما سبق ذكره من المناهج في إدارة الأزمات، وبذلك يعتبر الأكثر

فعالية في ذلك. فهو:

أ- يصف ويشخص الحالة التي وصلت إليها الأزمات.

ب- يتبع الأزمات تاريخيا.

ت- يدرس الأزمات في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في السابق وفي بلدان مختلفة.

ث- يضيف إليها دراسة الأزمات كنظام.

كما يقوم هذا المنهج بإجراء المقارنات اللازمة التي تساعد على تحقيق الإدارة الفاعلة للأزمات، كما أنه

يقوم بتحليل، وصف وتشخيص الأزمات وبالتالي إدارتها ومعالجتها بكفاءة ومهارة. ويتبع هذا المنهج تحقق

المنظمات ثلاث مزايا وهي:

أ- الشمولية في دراسة الأزمات وتحليلها: باعتماده أسلوب الدراسة الشاملة للأزمات وتحليلها، مما يوفر كم

هائل من البيانات والمعلومات التي تظهر جزئيات هذه الأزمات بشمولية.

ب- التوازن والتناسق في إدارة الأزمات: يساعد المنظمات في استخدام الأدوات اللازمة لدراسة الأزمات مثل

أدوات التحليل الإحصائي وغيرها.

ت- التعمق في دراسة الأزمات: وهذا يتناول الأزمات من خلال تطورها التاريخي. كما يقوم بتتبع تطوراتها

بدقة في إطارها العام والخاص.

كما يركز هذا المنهج على دراسة الأزمات في ثلاث مستويات أساسية وهي:

1- مستوى قلب الأزمات أو جوهرها.

2- مستوى جسد الأزمات.

<sup>1</sup> - نايلي خالد، مرجع سابق، ص536.

3- مستوى محيط الأزمات.<sup>1</sup>

الفرع السادس: أهداف إدارة الأزمات ومعوقاتها.

-أولا الأهداف: تتمثل أهداف إدارة الأزمات في:

أ- القدرة على التنبؤ بمصادر للتهديد والأخطاء مع الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.

ب- تحديد مهام وأدوار الأجهزة الإدارية للازمات والعمل على تجنب تكرارها مع توفير الإمكانيات المادية للاستعداد لمواجهةها وسرعة إعادة النهوض بأقل التكاليف.<sup>2</sup>

ت- تحقيق الاستجابة الفعالة والسريعة لظروف المتغيرات الفجائية للازمات بهدف منع مخاطرها قبل الوقوع والتحكم في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في مواجهتها والتخفيف من حدة أضرارها.

ث- حماية سلامة المنظمات الحفاظ على مواردها المادية والبشرية.

ج- الحد من الضرر وتجنب الخسائر الاقتصادية والحفاظ على صورة المنظمات الحسنة.<sup>3</sup>

- ثانيا: المعوقات

تعرض إدارة الأزمات إلى عدة معوقات من أبرزها ما يلي:

أ- غياب التنسيق بين الجهات المعنية بإدارة الأزمات مع غموض الاختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة.

ب- الأحكام المسبقة غير المدروسة التي تصدر على كل ما يخص الأزمات (الأفراد، الهيئات، حجم الأزمات أو الحوادث).

ت- ضعف استخدام التكنولوجيا الاتصالية للتصدي للازمات وصعوبة تشخيص المعلومات ومصدرها وبالتالي صعوبة نقلها وتبادلها داخل وخارج المنظمة مما يعيق إدارة هذه الأزمات.<sup>4</sup>

ث- المركزية في اتخاذ القرارات بالمنظمات.

ج- غياب اهتمام الإدارة العليا بإدارة الأزمات.

ح- عدم مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية والفروق الفردية بين الموظفين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - نايلي خالد، مرجع سابق، ص536.

<sup>2</sup> - عبد القادر حسين، واقع ومتطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، العدد5، 2016، ص216.

<sup>3</sup> - محمد عصام اسليم، مرجع سابق، ص22.

<sup>4</sup> - جنادي دليلة، بن عبد الهادي نوية، مرجع سابق، ص35.

<sup>5</sup> - توفيق محمد الحسين الطيراي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، مذاكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2008، ص59.

### المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

باعتبار إدارة الكفاءات البشرية الموجه الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فم البديهي أن لهذه الأخيرة علاقة وطيدة بإدارة الأزمات والمخاطر التي تواجه هذه المنظمات من خلال مجموعة من الأبعاد وهي: الكفاءات القيادية ونظام الاتصال الفعال.

#### المطلب الأول: علاقة الكفاءات القيادية بإدارة الأزمات

تواجه المنظمات العديد من العراقيل والأزمات وجب عليها إدارتها بأقل الأضرار أو تفاديها كلياً من خلال تنصيبها لقادة أكفاء يمتازون بالمهارة والمرونة ويتمتعون بالنزعة القيادية والمرونة في التعامل مع الأزمات وإدارتها وفي هذا المطلب سنسلط الضوء على دور الكفاءة القيادية في إدارة الأزمات.

#### الفرع الأول: تعريف الكفاءات القيادية والقائد

-أولاً: تعريف الكفاءات القيادية: هي مهارات سلوكية وجب توفرها في القادة وتمثل في التفكير الاستراتيجي، توجيه الموظفين لتطوير كفاءاتهم والقيادة للتغيير بدون مقاومة، كما تعتبر هذه الأخيرة من الكفاءات الرئيسية التي تختص بالمهام والمناصب العليا.<sup>1</sup>

-ثانياً: تعريف القيادة: تعتبر القيادة بدورها قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكياتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة بأدائهم الفعال، وبالتالي هي مسؤولية اتجاه المجموعة المرؤوسة للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

-ثالثاً: القائد: الفرد الذي يستخدم كل إمكانياتهم من نفوذ وقوة ليؤثر على سلوك الأفراد وتوجهاتهم، لتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: نقاط القوة التي يجب توفرها في القائد لمواجهة الأزمات

أ- الحكمة العلمية: مزيج من الذكاء، الخبرة والجودة، بحيث تمكن الكفاءات القيادية من تحمل المسؤولية اتجاه المشاكل التي تواجههم والعمل على حلها بمهارة وجودة.

ب- قوة الشخصية: وهي مجموع الصفات التي يتمتع بها القادة كالذكاء، الإبداع، الاستجابة السريعة، الثقافة الواسعة وقدرة الاستيعاب. تجعل منه أكثر ثبات أمام الموظفين وأكثر رصانة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - عبد الكريم ملياني، مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، العدد19، الجزائر، 2016، ص136.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، 2002، ص89.

ت-الاهتمام: لا بد للقائد أن يولي اهتماماته بالتعامل مع الأزمات ومعالجتها دون أي تأثيرات تشتت من تركيزه.<sup>1</sup>

ث-القدرات الفنية: وهي القدرة على التخطيط، التنظيم الرقابة واتخاذ القرارات السريعة والسليمة للحد من وقوع الأزمات.

ج- الشجاعة: التي تدفعه لمواجهة الأزمات دون خوف وتردد.

ح- التفاؤل في اعتقاده بتحسين الأوضاع.

خ- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع فريق المهام: أي أن يجعل من الفريق كتلة واحدة لمواجهة الأزمات وإدارتها، مع المشاركة الوجدانية لما يحسه الفريق، والرؤية الصائبة القائمة على المعرفة، وهذا لإصدار قرارات سليمة تراعي كل الظروف.

د- القدرة على التخيل والتنبؤ بالأزمات ومسارها التي تمكنه من اتخاذ قرارات فعالة غير عشوائية.

ذ- القدرة على توصيل المعلومات والأفكار للموظفين بالإشارات والرموز.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: دور الكفاءات القيادية في إدارة الأزمات وفقا لأنماط القيادة

أ- القيادة الشورية: في هذا النوع يوجه القادة أعضاء الفريق إلى التفاؤل بالأزمات والنظر لها على أنها فرص لتحسين الأوضاع ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، كما يحثونهم على تحديد الأولويات وجمع المعلومات اللازمة ويشجعونهم على المبادرة وإبداء آرائهم مع توفير مناخ للعمل الجماعي والتفكير الإبداعي لحل الأزمات بكفاءة عالية ومهارة.

ب- القيادة المستبدة: يتميز القادة في هذا النوع بالتوتر العالي في معالجة الأزمات، كما يتفردون في عملية اتخاذ القرارات وصنعها، كما يعطون الأزمات أكبر من حجمها الطبيعي الأمر الذي ينتج عنه الفشل في إدارة تلك الأزمات ويتسبب في تزايد تهديدها وحدثها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عقوبي القيادة الناجحة، الجزائر، 2014، ص9. (بتصرف)

<sup>2</sup> - قهواجي امينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص318.

<sup>3</sup> - بسبع الضاوية، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري المؤسسة الصحية لولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات-دراسة حالة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد10، العدد2، الجزائر، 2021، ص600.

ت- القيادة المتسببة: يتميز القادة في هذا النوع بالهدوء الظاهري وتجاهل المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمات، كما يتكون أمر التصرف لأعضاء الفريق وبهذا يكونون غير قادرين على اتخاذ القرارات السريعة والسليمة التي تحد من تفاقم الأزمات مما يزيد من الخسائر الناتجة عنها.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن تطبيق نمط واحد في التعامل مع الأزمات وإدارتها لا يعني أن السلوك القيادي ناجح، لأنه يجب مراعاة بعض الاعتبارات أثناء ممارسة الدور القيادي مثل فتح المجال أمام صنع القرارات الجماعية وفهم البيئة المحيطة بالأزمات، وعليه فإن الموقف هو الذي يحدد النمط القيادي المناسب لإدارة الأزمات.

### الفرع الرابع: دور الكفاءات القيادية في إدارة الأزمات وفقا لمراحل تطورها

أ- مرحلة ما قبل الأزمة: في هذه المرحلة يتوجب على الكفاءات القيادية القيام بما يلي:

1- إعداد استمارات تتضمن المعلومات اللازمة عن المنظمة ومشكلاتها والمخاطر التي تواجهها والزمن المتوقع لحدوث الأزمات.

2- بناء قاعدة معلومات محكمة ودقيقة عن المنظمة دون اللجوء للشائعات والآراء العشوائية.

3- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات مع إعداد خطط فعالة لمواجهة كل توقع وإعداد فريق إدارة الأزمات وتحديد المهام ووسائل الاتصال.

4- وضع احتمالات المنظمات المساعدة في حال وقوع الأزمات.

5- إعداد تحليل كفي وإحصائي للمعلومات وتصميم خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.<sup>2</sup>

ب- مرحلة وقوع الأزمات: من أهم متطلبات إدارة الأزمات في هذه المرحلة هي:

1- تقدير المواقف بسرية ودقة عالية مع إنشاء غرف للعمليات تختص في تحديد حجم واتجاه الأزمات ومتابعتها.

2- إجراء الاتصالات اللازمة مع المنظمات التي من المحتمل أن تقدم يد العون في تقليل المخاطر والآثار الناتجة عن الأزمات.

3- استخدام معلومات الوعي الوقائي لكبح التوتر والصدمات من اجل تجنب مشاكل جانبية أو ثانوية.

4- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة مع استخراج الخطط الموجودة وإطراء التعديلات المناسبة لها.

<sup>1</sup> - مجاز جيلالي، الطاهر خامرة الطاهر، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد5، العدد2، جامعة غرداية، 2021، ص302.

<sup>2</sup> - قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص321.

5- الاتصال الجيد بالجهات الإعلامية مع تحديد المسؤول المناسب لهذه المهمة والتأكد من وصول المعلومات المناسبة بدقة.

6- التنسيق والمتابعة بين أعضاء فريق إدارة الأزمات مع تسهيل الاتصال للحد من التوتر وتأثير الصدمات.<sup>1</sup>

ت- **مرحلة ما بعد الأزمات:** في هذه المرحلة لا بد للكفاءات القيادية من اتخاذ مجموعة من الإجراءات وهي:

1- تحديد درجة تأثير الأزمات على المنظمة والموظفين.

2- استعادة الأحداث واستنتاج الدروس للاستفادة منها في إعادة انطلاق المنظمة وتطوير أداءها مع تجنب تكرارها مستقبلاً.

3- اتخاذ الإجراءات العلاجية.

4- مشاركة الأفراد في التعاون مع المسؤولين المتأثرين من وقائع الأزمات.

5- وضع برامج جديدة لإدارة الأزمات مع إعداد فرق مدربة على كيفية واجهة الأزمات.

6- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع إجراءات وقائية للموارد التكنولوجية.

7- محاربة التفكير السلبي والقضاء عليه بين الموظفين للتقليل من الخسائر أثناء وقوع الأزمات.<sup>2</sup>

#### الفرع الخامس: أسس تعامل الكفاءات القيادية مع الأزمات واستراتيجيات مواجهتها

ينبغي على الكفاءات القيادية إتباع مجموعة من الأسس الإستراتيجية لإدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة عالية وهي كالتالي:

أ- **تحديد الأهداف وترتيب الأولويات:** تتمتع القيادة الإدارية الكفاء بقدره على تحديد الأولويات أثناء الأزمات في ضل محاولة كل الأطراف مشاركتها وتقديم الآراء، وهذا ما يزيد من تعقيد الأوضاع وشدة الأزمات.

ب- **سرعة التحرك والمبادرة:** إن شدة الأزمات تجعل التنظيم الإداري في حالة ذهول وعجز أمام الضغوطات، وهنا يظهر دور الكفاءات القيادية لتبادر في كسر هذا العجز واتخاذ القرارات بسرعة ومهارة.

ت- **المفاجأة:** أن الكفاءات القيادية تتخذ هذه الخطوة باعتبارها أحد الأسس المهمة في إدارة الأزمات، إن إعلان خطوات مواجهة الأزمات بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركات الموجهة لتخفيف آثارها قادر على إفشال كل هذه الجهود المبذولة في سبيل حل الأزمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بهاز جيلالي، الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص304.

<sup>2</sup> - قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص316.

<sup>3</sup> - بهاز جيلالي، الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص303.

### الفرع السادس: الكفاءات القيادية ونظام إدارة الأزمات

يتكون نظام إدارة الأزمات من أربعة مكونات أساسية تعدها الكفاءات القيادية وهي كالآتي:

أ- **الإعداد والتخطيط للأزمات:** وهو التحديد المسبق لما يجب اتخاذه من قرارات وإجراءات للتعامل مع الأزمات ويجب أن تتبع عملية التخطيط ما يلي:

1- إجراء مسح كلي لموارد المنظمة وتحديد وضعها الراهن.

2- توقع المشاكل المحتملة حدوثها مع التخطيط لوضع الحلول اللازمة.

3- إعادة النظر في خطط المنظمة الطويلة المدى وتعديلها حسب حالات وقوع الأزمات المتوقعة.

4- إعداد دراسات مقارنة للأزمات الماضية والحالية والمتوقعة الحدوث لتوجيه الإجراءات اللازمة من أجل مواجهتها وإدارتها بكفاءة عالية.

ب- **تصميم الهيكل التنظيمي واختيار قادة الأزمات:** إن إعداد هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمات بأقل التكاليف ونموذج المصفوفة التنظيمية المفضل على غيره من المنظمات يعتبر الهدف الأول لإدارة الأزمات وبموجب هذا النموذج يكون لقادة الأزمات وحدة إدارية خاصة لمواجهة الأزمات وللمصفوفة التنظيمية مجموعة من المزايا هي:

1- المرونة والتأقلم السريع مع التغيرات التي تفرضها الأزمات، ويعود ذلك للمهارات والتخصصات الوظيفية المتنوعة.

2- السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات اللازمة بالاعتماد على الاتصال بالموظفين ذوي الكفاءات لمواجهة الأزمات.

3- تزويد المنظمة بنظام اتصال ومعلومات متطورة لجمع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة بالأزمات.

ث- **اختيار الفرق وتطويرها:** يقوم القادة المسؤولين باختيار أعضاء للفرق التي يحتاجونها في مواجهة الأزمات وإدارتها.

ج- **التوجيه والتنفيذ لإدارة الأزمات:** أي القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة وفق أسلوب علمي للتعامل مع الأزمات وتوزيع المهام على الأعضاء والتنفيذ السريع للأوامر والإرشادات الموجهة إليهم.

لمتابعة مراحل إدارة الأزمات من حيث الإعداد والتنظيم والتنفيذ لا بد من متابعة هذه العمليات وممارسة

القادة لدورهم الرقابي لمدة فعاليتها وسيورتها من أجل إدارة الأزمات بسلاسة وفعالية أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أبو ناصر محمود، دور القائد الإداري في اتخاذ القرارات وقت الأزمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 2، 2016، ص 170.

### المطلب الثاني: نظام الاتصال الفعال وإدارة الأزمات

تحتاج المنظمات في مسارها لتحقيق أهدافها إلى نظام اتصال فعال بين الموظفين والقادة والوحدات لاسيما في إدارة الأزمات، من الضروري تصميم نظام اتصال بمزايا متطورة لتسهيل عملية التواصل والتبادل للمعلومات اللازمة لمواجهة الأزمات بأقل أضرار ممكنة.

### الفرع الأول: الاتصال الفعال واتصال الأزمات

أولاً: تعريف الاتصال: هو عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار، المعلومات والرسائل، أما أن يكون كتابي أو لفظي.<sup>1</sup>

ثانياً: تعريف الاتصال الفعال: هو عملية تبادل المعلومات والخبرات والأفكار بين الموظفين والقادة في المنظمات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء ومواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل، بحيث تكون نتائج هذا الاتصال جيدة.<sup>2</sup>

ثالثاً: تعريف اتصال الأزمات: هو تبادل المعلومات اللازمة بين فريق إدارة الأزمات لإعداد الخطط التي تساهم في حل الأزمات بكفاءة ومرونة. ويهدف هذا الاتصال إلى خلق جو التعاون والمبادرة في إعطاء البدائل.

### الفرع الثاني: عوامل الاهتمام باتصال الأزمات وأهدافه

#### أولاً: عوامل الاهتمام باتصال الأزمات:

يرى العديد من الباحثين أن الاتصال الفعال يلعب دور مهم لإدارة الأزمات في جميع مراحلها، الأمر الذي زاد من اهتمام الباحثين باتصال الأزمات والتطورات التكنولوجية المتعلقة بها ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصال الأزمات فيما يلي:

- أ- تزايد عدد الأزمات بالمنظمات في السنوات الأخيرة وما صاحبها من سخط الجماهير والمقاضاة القانونية.
- ب- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية الأخبار المتعلقة بالمنظمات الإدارية والاقتصادية المخاطر التي تنتج عنها مع إيصالها للجماهير من خلال تقارير تفصي الحقائق.
- ت- التأثير المدمر للأزمات على المنظمات والهيئات وما تسببه من تشويه للسمعة.

<sup>1</sup> - مخلوف سعاد، غرابي حولة، مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مخبر بنك الدراسات النفسية والمدرسية والنفسية، مجلة الدراسات الإعلامية، المجلد3، العدد4، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2019، ص80،

<sup>2</sup> - كريمة شعبان، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: أزمة تويوتا نموذج، مجلة الجزائرية للاتصال، المجلد17، العدد28، كلية العلوم والاعلام والاتصال جامعة بن عكنون، الجزائر، 2019، ص18.

- ث- تغطية وسائل الإعلام الواسعة للكوارث والأزمات لما تحققه من انتشار واسع.
- ج- الانشغافات التي تحدث داخل المنظمات بين الموظفين وما تفرزه من تزعزع في عملية تبادل الخبرات لمواجهة الأزمات.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف الاتصال في إدارة الأزمات بالمنظمات

- أ- منع وقوع الأزمات في المنظمات أن أمكن.
- ب- التصدي الفوري والفعال في حال وقوع الأزمات مع إجراء الاتصالات اللازمة لذلك.
- ت- توزيع المهام على أجهزة المنظمة، مع توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمات بكفاءة.
- ث- الاستجابة الفورية وسرعة اتخاذ القرارات الرامية لحل الأزمات.
- ج- زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع وسائل الإعلام في الظروف الحرجة.
- ح- استعادة المنظمات لعافيتها في أسرع وقت ممكن واستمرار أداءها لأدوارها في المجتمع.
- خ- تخفيف الآثار السلبية للأزمات وإزالة مخلفاتها على مستوى الموظفين أو الجماهير.
- د- تفعيل الاتصالات مع الموظفين في حال وقوع الأزمات.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: قواعد اتصال الأزمات ومتطلباته

#### أولاً: قواعد اتصال الأزمات

حددها فرانك كورادو فيما يلي:

- أ- أن يكون نظام الاتصال مخطط مسبقاً، سريع وفعال ويحتوي على كامل المعلومات المتعلقة بالأزمات، ما يكفل التصدي للشائعات. مما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمات.
- ب- أن يكون موقف القائمين على الاتصال واحد وفي وقت محدد. مما يزيد من المصداقية والثقة.
- ت- تحديث المعلومات بشكل منظم للحد من القلق والتوتر في العمل.
- ث- على القائمين بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمات وإدارتها.<sup>3</sup>

#### ثانيا: متطلبات اتصال الأزمات

يتطلب التعامل مع الأزمات بكفاءة عالية وضع أسلوب اتصال يتضمن ما يلي:

<sup>1</sup> - فريال بن مزاري، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات (المنطلقات والاسس)، مجلة سوسولوجيا الجزائر، مخبر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة، جامعة الجزائر3، 2020، ص251.

<sup>2</sup> - ريهام علي حامد نوير، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2017، صص116-117.

<sup>3</sup> - إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وإداة علاجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الجزائر، 2014، صص173-174.

- أ- تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في حال وقوع الأزمات.  
 ب- تحديد أهداف الاتصال، بحيث تكون أهدافه واضحة ومحددة.  
 ت- إن تكون الرسائل متناسب وطبيعة الأزمات ومصاغة بوضوح في إطار الهدف، مع تحديد من سيقوم بتوصيل الرسائل.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: وظائف اتصال الأزمات في المنظمات

##### أ- على المستوى الداخلي:

- 1- إعلام جميع الموظفين بحدوث الأزمات مع رفع درجة الاستعداد وتوجيه كل فرد إلى موقعه والاستعداد لأداء دوره الذي تم تدريبه عليه.  
 2- إعداد موجز دقيق لنوعية الأزمات وأسبابها مع الإجراءات اللازمة لإدارتها بأسرع وقت ممكن.  
 3- إصدار نشرة داخلية، أو الآن رسمي سريع، يبيث عن طريق أجهزة الفاكس المشفرة يتضمن المعلومات السابق تحديثها.  
 4- التأكيد من خلال فريق إدارة الأزمات على أن المنظمة مهتمة بتقديم المعلومات للموظفين بصفة منتظمة لإعلامهم بكل المستجدات، وذلك لإشعارهم بقيمتهم في المنظمة.<sup>2</sup>

##### ب- على المستوى الخارجي:

- 1- التركيز على إزالة الغموض الذي يكشف الأزمات، من أجل منع الشائعات وحماية سمعة المنظمة.  
 2- التعامل مع وسائل الإعلام بذكاء للحد من سلبياتها.  
 3- إمداد وسائل الإعلام بكامل حقائق الأزمات وتطوراتها، والجهود المبذولة للتعامل معها.  
 4- إعداد آليات للرد على استفسارات الجمهور وما يتعلق بالأزمات.<sup>3</sup>

#### الفرع الخامس: التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمات

##### أولاً: أسس تخطيط الاتصال لمحلة ما قبل الأزمات.

- أ- إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمات والتوجهات السياسية العامة:  
 ب- إن يتضمن هذا التخطيط المراحل الثلاثة للأزمات (قبل، أثناء وبعد الأزمات)، ويكون لكل مرحلة منطلقات، أهداف، ووسائل لمتابعتها وتقييمها.

<sup>1</sup> - جنادي دليلة، بن عبد الهادي نوية، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> - حمدي شعبان، وظائف العلاقات العامة: الأسس والمهارات، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، صص2032-233.

<sup>3</sup> - فريال بن مزاري، مرجع سابق، 254.

- ت- تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة أساليب الإقناع لكل منهن.
- ث- إن تتميز هذه الخطة بالدقة، المول ووضوح الوسائل والأهداف.
- ج- الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة في كل المراحل.
- ح- الاستعانة المختصين في تصميم الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
- خ- وضع خطة للاتصال الداخلي.
- د- تعيين متحدث بإدارة الأزمات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تخطيط الاتصال أثناء حدوث الأزمات.

- أ- الاستحواذ على الأحداث: توقع ردود الأفعال الصادرة عن الجماهير.
- ب- تحرير بيان يشرح الأحداث وما يجب القيام به وتعتبر هذه الخطوة من مسؤوليات القادة.
- ت- إجماع فريق الأزمات: يعتبر إصدار البيان السابق وسيلة لاكتساب الوقت من اجل اجتماع فريق إدارة الأزمات لتحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه الأحداث.
- ث- إقرار استراتيجيات للتعامل مع الأزمات:
- استراتيجيات الاستجابة للأزمات تستهدف الاستجابة للأزمات تخفيف حدتها بأسرع ما يمكن.
- ج- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:
- 1- المتأثرون بالأزمة بكل مفاجئ: وأهمهم الموظفون اللذين ينتمون إلى المنظمة أو الممولين لها.
- 2- المتأثرون بشكل غير مباشر: مثل الأقارب، المنظمات الحكومية والداعمون للمنظمة.
- 3- وسائل الإعلام.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمات.

- من أهم أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمات ما يلي:
- أ- بيئة عمل المنظمة:
- 1- إعادة هياكل التنظيم والإدارة في المنظمة، وإعادة تحليل علاقاتها.
- 2- العمل على اكتشاف منابع التهديد واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.
- 3- السيطرة على المشكلات.

<sup>1</sup> - بن العربي يحيى، دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة وهران 1، 2016، ص5.

<sup>2</sup> - محمد بشير حمودي، استراتيجيات الاتصال الازموي في تفعيل وظيفة إدارة الأزمات، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد5، العدد2، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2021، ص134.

- 4- التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لكبح تفاقمها مع تحديد نقاط القوة والضعف والاستعداد المستمر للتصدي للمتغيرات المحتملة.
  - 5- استخدام نظام الشبكي بين الأقسام في المنظمة.
  - 6- مراقبة البيئة من خلال رصد الاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة.
  - 7- جمع المعلومات المرتبطة بالقضايا التي يمكن أن تسبب مشكلات للمنظمة وتقييم هذه المعلومات والحد من سلبياتها.
  - 8- تدريب العاملين على الاستجابة الفعالة للزمات.
- ب- تعزيز علاقات العمل مع وسائل الإعلام:
- 1- مراقبة التغطية الإعلامية والعمل على إقامة روابط مع الإعلام بغرض تبادل المصالح وزيادة فرص التعاون والالتزام بدقة المعلومات عند التعامل معها.<sup>1</sup>
- ت- مواجهة جماعات الضغط:
- 1- تحديد جماعات الضغط وبناء خطط للتعامل معها.<sup>2</sup>
  - 2- تحديد الفئات العدائية تجاه المنظمة واكتشاف أساليبهم في كبح قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها.
  - 3- تحديد الخلل لدى العاملين نتيجة الصراعات والتنافس.
  - 4- اكتشاف جوانب الضعف الإدارية ومحاولة تجاوزها من خلال الإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - فريال بن مزاري، مرجع سابق، ص 257.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 258.

### خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، حيث تم الإلمام بمفهوم كل متغير والتطور التاريخي له كما تطرقنا إلى مقاربات تسيير الكفاءات البشرية والمجالات الكبرى لها مع أهميتها وأهدافها. في حين ذكرنا مراحل إدارة الأزمات وأساليبها مع الأهمية، الأهداف والمعوقات التي تواجه في إدارة الأزمات. وتمت الإشارة إلى العلاقة التي تربط بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات من خلال الكفاءات القيادية ونظام الاتصال الفعال ودورها في إدارة الأزمات.

# الفصل الثاني

الجانب التطبيقي لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في المقدمة إلى طرح المشكلة البحثية وتحديد أهداف الدراسة التي تحتاج إلى إستراتيجية منهجية للتحقيق من مدى صدقها وهذا ما سنحاول طرحه في هذا الفصل الذي يتناول تقنيات الجانب الميداني، يطرح إجراءات المنهجية التي اتبعناها للإجابة عن الأسئلة التي أثارها المشكلة البحثية. وهذا من خلال المبحثين التاليين، الأول يتناول البطاقة الفنية للمنظمة قيد الدراسة، التعريف بالمنظمة الأم وصولاً إلى الفرع الذي تمت في الدراسة الميدانية، كما تم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لها مع المصالح والمهام التي تحتويها. أما المبحث الثاني فيمثل تقنيات المسح الميداني ونتائجه ولهذا استعملنا كأداة لجمع البيانات والمعلومات الاستبيان حيث تم تحليل معطياته من خلال نتائج SPSS للوصول إلى أهداف الدراسة وإثبات صحة فرضياتها مع الإجابة على الأشكال المطروح.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول منظمة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول منظمة توزيع الكهرباء والغاز

الفرع الأول: القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

باعتبار "شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية" منظمة تعنى بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتقنيته على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية. لهذا من الطبيعي أن تواجه العديد من الأزمات بمختلف أنواعها ولا بد لها من تسيير كفاءتها في سبيل إدارة هذه الأزمات.

الفرع الثاني: تاريخ نشأتها:

طبقا لمرسوم "05 جوان 1947" أنشأت المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر"، كما كان هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: - "مجموعة لوبون في الشرق"، وكذا "مصانع ليفي في الوسط"، و"الغرب شركة بوربوني للإضاءة"، و"القوة بقسنطينة"، وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى "شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية"، بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947".

وخلال الحقبة الإستعمارية، كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في "مصنع الحامة". وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة، ومع التأميم الذي حصل في 1947 شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بكامل مواردها البشرية ذات المهارة والكفاءة في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات "11 مصنعا تشتغل بالغاز" بولاية مستغانم، و"اورنيال فيل" بالشلف وقسنطينة، و"فيليب فيل" بسكيكدة، و"بونة" بعنابة. كما قامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك من أجل تموين مدينة سيدي بلعباس والبليدة؛ ولكن مع ظهور اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما يسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

ومجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا

المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى؛ وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيئي ذي "150 كيلو فولط" يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسيين التلي والصحراوي؛ كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات "60 و90 كيلو فولط"، لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيئي الأول ذي "90 كيلو فولط" مع تونس والذي تحقق عام 1956. وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين "573000 مشترك كهرباء" و"167000 مشترك غاز" من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

### الفرع الثالث: مراحل تطورها:

تعتبر "سونلغاز" واحدة من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من "15760 عوناً في سنة 1980" إلى ما يزيد على "47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين"، ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى "20646" متبوع بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها "3404" ثم الفروع المحيطة "2747 عوناً"، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو "سونلغاز" وتطورها، وفي نهاية "ديسمبر 2006" تم توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي: "272% من الإطارات" و"202% من أعوان التنفيذ" و"526% من أعوان التحكم". وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة، حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

وبموجب "المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002"، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" -شركة مساهمة- تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها؛ وبدأت عملية تحويل "سونلغاز في جانفي 2004" مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية"، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؛
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
- وفي سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:
- الشركة المدنية لطب العمل؛
- مركز البحث وتطور الكهرباء والغاز.
- وخلال هذه السنة عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة: أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة واحدة هي: " شركة صيانة وخدمات السيارات MPV"، وكذلك بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: "صيانة خدمات المحولات الكهربائية"، وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993؛
- شركة الوقاية والعمل الأمني التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع "لمجمع سونلغاز" عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC وهي:
- شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع "سونلغاز" التي أنشأت في عام 1997؛
- نزل المزارعين الذي تم اقتناؤه في عام 1997؛
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية والتي أنشئت في عام 1998؛
- وكذلك الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والتي أنشئت هي بدورها في عام 1998؛
- وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي في 2003.
- وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع التراب الوطني
- وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات (مهن قاعدية) أخرى:
- مسير منظومة الكهرباء؛ - مكلف بإدارة نظام إنتاج؛ - نقل الكهرباء.
- إضافة إلى إنشاء أربع فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الجزائر؛
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط؛

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق؛

### الفرع الرابع: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية شبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقية؛

- شركة كهرباء كدية الدروش؛

- شركة كهرباء البرقية؛

- شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة "سوناطراك"، وخلال هذه السنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم "سونلغاز" على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام له، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:

- شركة أشغال الكهرباء؛

- شركة أشغال والتركيب الكهربائي؛

- شركة المنشآت الأساسية؛

- شركة التركيب الصناعي.

إلى أحضان "مجمع سونلغاز" بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1983؛ وفي "جانفي 2007" جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة "لسونلغاز" لترقى إلى فرع وهو: "معهد التكوين في الكهرباء والغاز"، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة "مجمع سونلغاز" مع إنشاء "شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009"، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شكتين وهما: - الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام - شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية؛ حيث أصبحت "سونلغاز" اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة وهي كالتالي:

- الشركة الجزائرية للطاقة؛
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات؛
- الطاقة الجديدة الجزائر؛
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية؛
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز؛
- شركة كهرباء حجرة النوس.

### المطلب الثاني: شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب فرع تيارت

#### الفرع الأول: التعريف بالمنظمة قيد الدراسة

والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع ومن بين هذه المديريات "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع" تقع بشارع الفريقو وسط المدينة ويجدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة. كما تدير سبع وكالات للتوزيع، وتوظف هذه المديرية (584) موظف منهم (131) إطار و(210) عامل مهارة و(243) عامل تنفيذ، مما يعكس اهتمامها الكفاءات البشرية واعطائها وزن كبير.

#### الفرع الثاني: وصف الهيكل التنظيمي:

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المنظمة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمنظمة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في منظمة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

الشكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمديرية سونلغاز تيارت

### الفرع الثالث: المهام الموكلة لكل مصلحة

من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالآتي:

#### 1- مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجرور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوى الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2- مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

\* قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضه.

\* قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

\* قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSi: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فاتورات المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة DFC: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالاتي:

\* مصلحة المالية: يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

\* مصلحة الميزانية: تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصله نشاط المؤسسة.

\* مصلحة الاستغلال: يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقوم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7- مصلحة الشؤون العامة SAG:

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة قيد الدراسة ومصالح العمل التي تحتويها يبرز مدى تعرضها للالتزام المتعلقة بالعمل وجهودها لمواجهتها، حيث أنها تولى أهمية للكفاءات البشرية وتوجيهها في سبيل إدارة هذه الأزمات.

### المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان

سيتم من خلال هذا المبحث وصف إجراءات الدراسة التي قمنا بها، حيث يشمل هذا المبحث على مطلبين، الأول يتمثل الدراسة الاستطلاعية أما الثاني يمثل عرض وتحليل النتائج التي تم تجميعها من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة بالمنظمة محل البحث.

#### أداة الدراسة:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في دراستنا هذه من أجل الحصول على البيانات وجمعها بغية تحليلها. فقد اتسم هذا الاستبيان بالوضوح من أجل تسهيل فهمه على المستجوبين وتمكينهم من الإجابة عليه بكل موضوعية، اعتماداً على توجيهات الأستاذة المشرفة التي ساعدتنا في تصميم هذا الاستبيان وتقييمها لمحاوره، ومضمونه، ومدى توافق عباراته مع موضوع الدراسة، وقد تخلصنا في الأخير إلى بناء استبيان يتكون من 29 عبارة مقسم كما يلي:

#### الجزء الأول:

**المحور الأول:** حيث يعرفنا هذا المحور بالخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، فهو يبرز لنا البيانات الشخصية لأفراد العينة التي تمثلت في دراستنا هذه في المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى الجامعي

**الجزء الثاني:**

**المحور الأول:** إدارة الكفاءات البشرية وشمل 8 عبارات

**المحور الثاني:** إدارة الأزمات وشمل 7 عبارات

**المحور الثالث:** العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات وشمل 14 عبارة

**المطلب الأول:** الدراسة الاستطلاعية

**الفرع الأول:** تحديد مشكلة الدراسة

نحاول من خلال هذه الدراسة إثبات وجود علاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات بالمنظمات.

**الفرع الثاني:** أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- محاولة معرفة مدى دور إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمنظمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت.

- إبراز دور الكفاءات القيادية ونظام الاتصال الفعال في إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة

### الفرع الثالث: اختيار عينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة المختار لإجراء الدراسة التطبيقية عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت مختلفة التخصصات والرتب وهي موضحة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 01: تقسيمات عينة الدراسة

العينة الكلية	45
طبيعة وظائف العينة	إطارات، موظفي المهارة، موظفي التنفيذ

### الفرع الرابع: طرق جمع البيانات

اعتمدنا في عملية جمع المعلومات حول موضوع الدراسة على الاستبيان الذي احتوى على مجموعة من الأسئلة المختارة وتم توزيعه على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز فرع تيارت قد تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في 22 أبريل إلى 30 ماي من السنة الجامعية 2025/2024
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت الكائن مقرها بحي الفريقو وسط المدينة.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي المنظمة محل الدراسة من مختلف الرتب والتخصصات.

### - صدق وثبات الاستبيان

يتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) كما يلي:

لصدق الاستبيان تعريفات كثيرة منها " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه " و"أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقا لأوزانه النسبية" ومن أجل ذلك لجأنا إلى صدق المحكمين حيث عرضنا نسخة الاستبيان الأولية على الأستاذة المشرفة، وأسفرت النتائج على حذف وتعديل بعض العبارات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان إمكانية تحقيق نفس النتائج ما إذا تم إعادة تطبيقه، مقياس ألفا كرونباخ من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً نظراً لمصداقيته، وقد اعتمدنا عليه في دراستنا هذه من أجل التحقق من ثبات عبارات الاستبيان، وقد توصلنا للنتائج المبينة في الجدول التالي:

الصدق والثبات لمحاور وأبعاد الاستبيان

الجدول رقم 02: اختبار الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ		المحاور	
0.937	0.951	إدارة الكفاءات	الاستبيان
	0.907	إدارة الأزمات	
	0.922	العلاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر قيم ألفا كرونباخ للاستبيان مستويات عالية من الاتساق الداخلي للمحاور المختلفة. قيمة الاستبيان الكلية (0.937) تشير إلى موثوقية ممتازة. محور إدارة الكفاءات (0.951) يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً، بينما محور إدارة الأزمات (0.907) يُظهر موثوقية جيدة جداً. أما العلاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات (0.922)، فتدل على اتساق قوي. هذه القيم تؤكد أن الاستبيان موثوق ومناسب لقياس المتغيرات المستهدفة، مما يدعم استخدامه في الدراسات الأكاديمية أو التطبيقية.

الجدول رقم 03: كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

45	الاستبيانات الكلية
39	المسترجعة
37	الصالحة للتحليل

يحتوي هذا الاستبيان على:

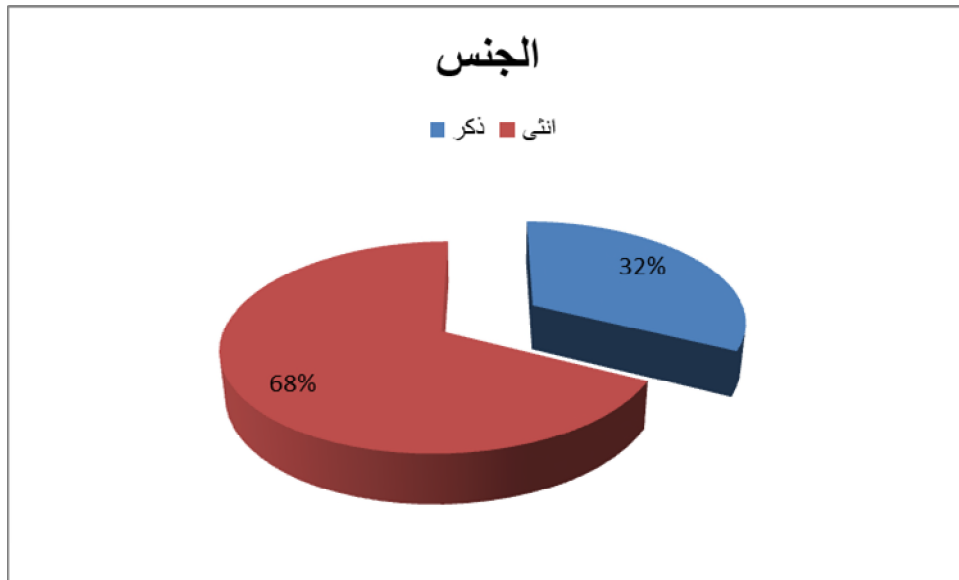
- 5 أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية.
- 10 أسئلة مغلقة إجابتها (نعم) أو (لا).
- 15 سؤالاً يحتمل عدة إجابات.
- سؤالين مفتوحين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول: وصف المعلومات الشخصية

أ- الجنس:

الشكل رقم 07: وصف متغير الجنس

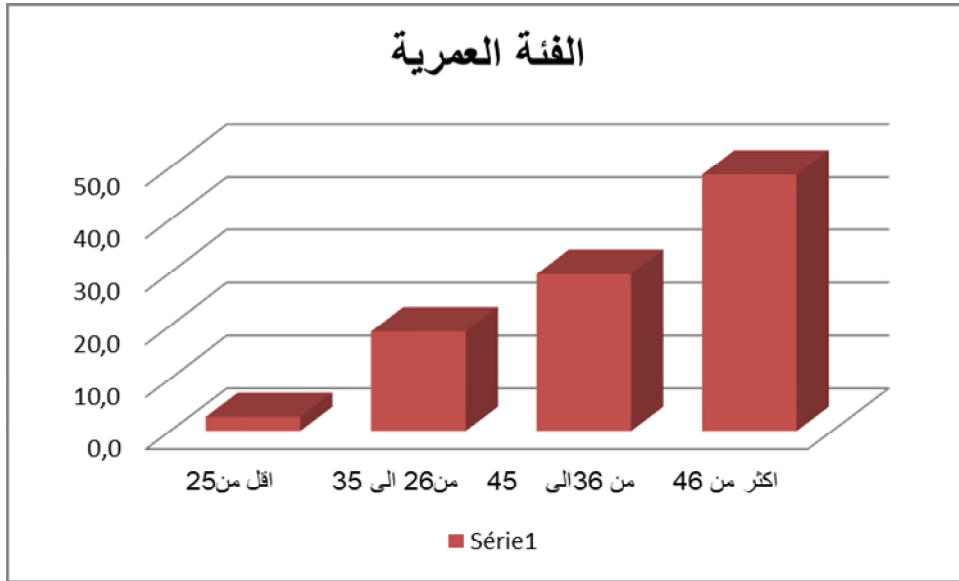


المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 23

يظهر الشكل توزيع العينة (37 مشاركًا) حسب الجنس، حيث شكل الذكور 12 فردًا (32.4%)، بينما شكلت الإناث 25 فردًا (67.6%). النسبة المئوية التراكمية تصل إلى 100%، مما يعكس هيمنة الإناث في العينة بنسبة واضحة، وقد يكون ذلك يعكس خصوصية القطاع أو المنظمات المستهدفة.

ب/ الفئة العمرية

الشكل رقم 08: وصف متغير الفئة العمرية

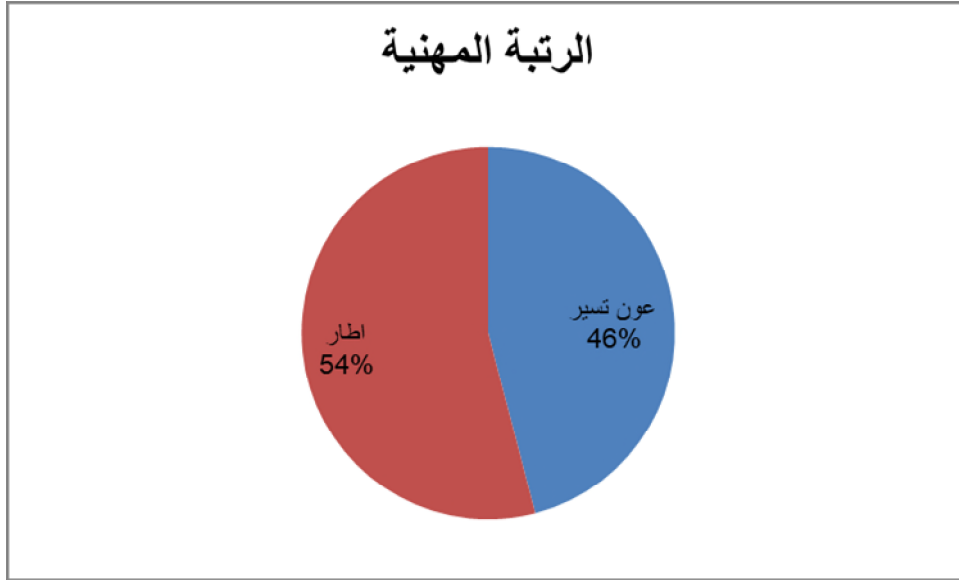


المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 23

تضمن الشكل أن تخصص العلوم الدقيقة يهيمن بـ 23 فردًا (62.2%)، تليه العلوم الاجتماعية بـ 11 فردًا (29.7%)، وأخيرًا التخصص المطلق بـ 3 أفراد (8.1%). النسبة التراكمية تصل إلى 100%، مما يعكس تنوعًا نسبيًا مع هيمنة تخصصات العلوم الدقيقة، مما قد يؤثر على الرؤى الفنية في إدارة الأزمات.

هـ/ الرتبة المهنية

الشكل رقم 09: الرتبة المهنية

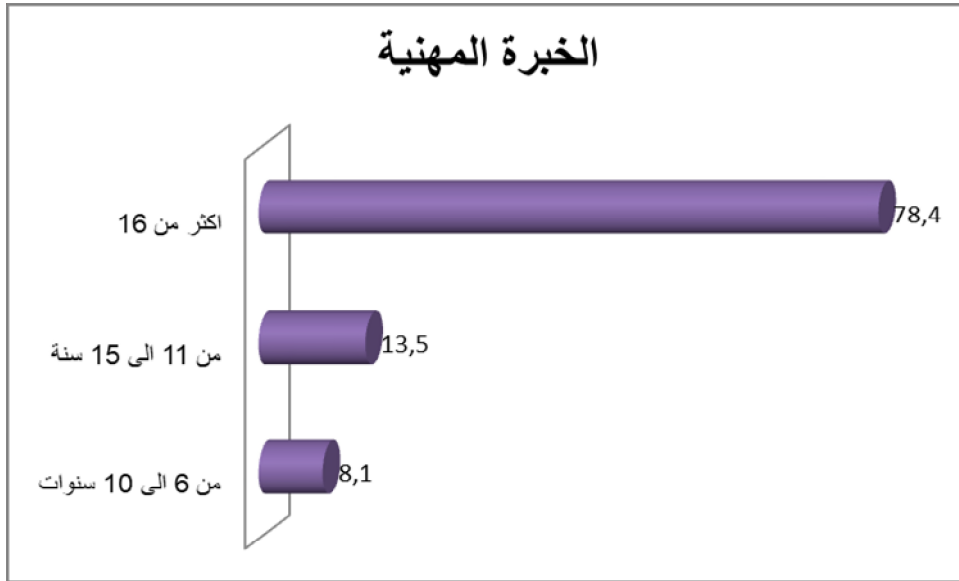


المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 23

يُظهر الشكل أن الإطار يشكل 20 فردًا (54.1%)، بينما عون التسيير 17 فردًا (45.9%). النسبة التراكمية تصل إلى 100%، مما يدل على توازن نسبي بين الرتب المهنية، مع ميل طفيف نحو الإطار، مما قد يعكس تجربة إدارية أوسع في العينة.

و/ الخبرة المهنية

الشكل رقم 10: الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 23

يبرز الشكل أن الفئة الأكثر من 16 سنة تمتلك النسبة الأعلى بـ 29 فردًا (78.4%)، تليها فئة 11-15 سنة بـ 5 أفراد (13.5%)، وفئة 6-10 سنوات بـ 3 أفراد (8.1%). النسبة التراكمية تصل إلى 100%، مما يشير إلى تركيز كبير على الأفراد ذوي الخبرة الطويلة، مما يعزز جودة التحليل لإدارة الكفاءات البشرية والأزمات.

الفرع الثاني: تحليل إجابات محاور الدراسة.

المحور الأول: إدارة الكفاءات البشرية

الجدول رقم 04: نتائج spss للمحور الأول إدارة الكفاءات البشرية

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	النسبة	التكرار	
لا	,47	1,68	32,4%	12	نعم
			67,6%	25	لا
			0,0%	0	أفكر في ذلك أحيانا
			100,0%	37	المجموع
هل تتم عملية التوظيف في منظماتك وفقا لمعايير الكفاءة والمؤهلات					
نعم	,46	1,30	70,3%	26	نعم
			29,7%	11	لا
			0,0%	0	أحيانا
			100,0%	37	المجموع
هل تعتمد المنظمة التي تنتمي إليها على معيار الكفاءة في عملية الترقية والتقييم					
أحيانا	,50	1,57	43,2%	16	نعم
			56,8%	21	أحيانا
			0,0%	0	نادرا
			100,0%	37	المجموع
"هل تطبق المنظمة نظام الحوافز للاحتفاظ بالكفاءات					
نعم	,50	1,41	59,5%	22	نعم
			40,5%	15	لا
			0,0%	0	إلى حد ما
			100,0%	37	المجموع
هل تعتمد إدارة الموارد البشرية والكفاءات على نظام واضح					
أوافق ل حد ما	,70	2,11	18,9%	7	لا أوافق
			51,4%	19	أوافق إلى حد ما
			29,7%	11	أوافق
			100,0%	37	المجموع
في اعتقادك تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها					
لا أوافق	,83	1,92	37,8%	14	لا أوافق
			32,4%	12	أوافق إلى حد ما
			29,7%	11	أوافق
			100,0%	37	المجموع
معلوماتك تساعدك على إنجاز الوظائف بكفاءة في وقت وجيز					
أوافق	,91	2,05	37,8%	14	لا أوافق
			18,9%	7	أوافق إلى حد ما
			43,2%	16	أوافق
			100,0%	37	المجموع
تتم المنظمة باكتشاف الكفاءات وتنميتها					
لا أوافق	,65	1,49	59,5%	22	لا أوافق
			32,4%	12	أوافق إلى حد ما
			8,1%	3	أوافق
			100,0%	37	المجموع
تتم تنمية قدرات الموظفين من خلال عمليات التدريب والتكوين بوتيرة منظمة ومستمرة					

يُظهر تحليل بيانات استبيان إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمنظمات مستويات متفاوتة من الاتجاهات والتشتت بين المتوسطات والانحرافات المعيارية، مما يعكس تبايناً في تقييم العاملين للعمليات الإدارية. تشير النسب العالية (67.6%) من المشاركين إلى عدم اعتماد عملية التوظيف على معايير الكفاءة، مع متوسط 1.68 وانحراف معياري منخفض (0.47)، مما يدل على توافق واسع على هذا الاتجاه السلبي. في المقابل، يبرز اعتماد الترقية والتقييم على الكفاءة بنسبة 70.3% ومتوسط 1.30 (انحراف 0.46)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا. نظام الحوافز والتدريب يظهران ضعفًا نسبيًا، حيث يميل المتوسط (1.57 و 1.49 على التوالي) نحو "لا أوافق" مع انحرافات معتدلة (0.50 و 0.65)، مما يشير إلى نقص في التطبيق المنتظم. في حين، يبرز المتوسط الأعلى (2.11) في امتلاك المعلومات الكافية عن الوظيفة مع انحراف (0.70)، مما يعكس تقييمًا متذبذبًا، بينما يتراوح تقييم تنمية الكفاءات (متوسط 2.05، انحراف 0.91) بين الرضا والنقد. بشكل عام، ترتيب المتوسطات يضع "امتلاك المعلومات الكافية" في المرتبة الأولى، تليه "اكتشاف وتنمية الكفاءات"، مما يشير إلى حاجة ماسة لتعزيز التدريب والحوافز لدعم الكفاءات البشرية في مواجهة الأزمات.

المحور الثاني: إدارة الأزمات

الجدول رقم 05: نتائج spss للمحزر الثاني إدارة الأزمات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	إدارة الأزمات
لا	,40	1,81	18,9%	7	هل تلتزم وجود القدرة نعم
			81,1%	30	على التنبؤ بالأزمات لا
			100,0%	37	الأزمات في منظمته المجموع
نعم	,50	1,43	56,8%	21	هل تمتلك الكفاءات نعم
			43,2%	16	السرعة الكافية للاستجابة لا
			100,0%	37	إثناء حدوث مشكلة ما المجموع
نعم	,48	1,35	64,9%	24	هل تملك منظمته الموارد نعم
			35,1%	13	والأساليب الكافية للوقاية لا
			100,0%	37	من مخلفات الأزمات المجموع
أوافق لى حد ما			21,6%	8	تملك المنظمة خطط لا أوافق
			59,5%	22	واضحة ومبسطة لإدارة أوافق إلى حد ما
			18,9%	7	الأزمات أوافق
	,64	1,97	100,0%	37	المجموع
أوافق لى حد ما	,70	1,89	29,7%	11	يتم تدريب الموظفين على لا أوافق
			51,4%	19	التعامل مع المواقف الطارئة أوافق إلى حد ما
			18,9%	7	أوافق
			100,0%	37	المجموع
أوافق لى حد ما	,43	2,08	5,4%	2	يتم تحديد خطط إدارة لا أوافق
			81,1%	30	الأزمات بشكل دوري أوافق إلى حد ما
			13,5%	5	أوافق
			100,0%	37	المجموع
أوافق لى حد ما	,71	2,32	13,5%	5	يتم تسجيل البيانات لا أوافق
			40,5%	15	والمعلومات المتعلقة أوافق إلى حد ما
			45,9%	17	بمشكلات وإعداد خطط أوافق
			100,0%	37	المجموع من خلالها لتفادي تكرارها

تحليل البيانات المقدمة يكشف عن واقع إدارة الأزمات في المنظمة بصورة متباينة. ففيما يتعلق بالقدرة على التنبؤ بالأزمات، تُظهر النتائج ضعفاً واضحاً، حيث أشار 81.1% من المستجيبين إلى عدم وجود هذه القدرة، مع متوسط 1.81 وانحراف معياري 0.40، مما يعكس توافقاً نسبياً في الآراء. أما عن سرعة الاستجابة للأزمات، فتبدو المنظمة في وضع أفضل، إذ أكد 56.8% امتلاكها للكفاءات البشرية اللازمة، بمتوسط 1.43،

وهو ما يعزز الاتجاه الإيجابي نسبيًا. كذلك، أظهرت النتائج تفاعلًا بشأن الموارد والأساليب الوقائية، حيث أشار 64.9% إلى كفايتها (متوسط 1.35)، مما يعكس قوة نسبية في هذا الجانب. ومع ذلك، تبقى الخطط الواضحة لإدارة الأزمات نقطة وسطية، إذ يميل 59.5% إلى الموافقة الجزئية (متوسط 1.97)، بينما تظهر نقاط ضعف في تدريب الموظفين (51.4% يوافقون إلى حد ما) وتحديد الخطط بشكل دوري (81.1% يوافقون إلى حد ما). أخيرًا، يبرز تسجيل البيانات والمعلومات كأقوى الجوانب، حيث أبدى 45.9% موافقة كاملة، مما يشير إلى جهود جيدة في توثيق المشكلات لتفادي تكرارها. بشكل عام، تحتاج المنظمة إلى تعزيز قدراتها في التنبؤ بالأزمات وتطوير خطط أكثر وضوحًا وتدريبًا دوريًا للموظفين لتحسين فعالية إدارة الأزمات.

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

الجدول رقم 06: نتائج spss للمحور الثالث العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار		
لا	0,43	1,77	100,0%	37	المجموع	هل يمتلك المديرين القدرة على توقع حدوث الأزمات
			76,9%	28	لا	
			23,1%	9	نعم	
نعم	0,00	1,00	100,0%	37	نعم	هل يتم الأخذ بآرائكم في عملية التخطيط لمواجهة الأزمات
			0,0%	0	لا	
			100,0%	37	المجموع	
نعم	0,51	1,54	46,2%	16	نعم	هل تملك منظمة نظام اتصال داخلي جيد
			53,8%	21	لا	
			100,0%	37	المجموع	
أوافق إلى حد ما	0,66	2,13	15,4%	6	لا أوافق	يتعامل القادة مع الأزمات في حال حدوثها بمهارة وكفاءة عالية
			56,4%	20	أوافق إلى حد ما	
			28,2%	11	أوافق	
			100,0%	37	المجموع	
أوافق إلى حد ما	0,48	1,92	15,4%	6	لا أوافق	للقادة حنكة في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة اثناء الأزمات
			76,9%	28	أوافق إلى حد ما	
			7,7%	3	أوافق	
			100,0%	37	المجموع	
أوافق إلى حد ما	0,63	1,36	71,8%	26	لا أوافق	يوجد ناطق رسمي معين لإعلام الجمهور بحقائق متعلقة بالأزمات
			20,5%	8	أوافق إلى حد ما	
			7,7%	3	أوافق	
			100,0%	37	المجموع	
لا أوافق	0,84	1,64	59,0%	21	لا أوافق	يتم إعلام جميع الموظفين في حال وقوع الأزمات وتوجيههم لمواجهتها
			17,9%	7	أوافق إلى حد ما	
			23,1%	9	أوافق	
			100,0%	37	المجموع	
	0,82	1,54	66,7%	24	الحكمة العلمية	حسب رأيك ما هي الصفات التي يجب إن يتحلى بها في حال وقوع الأزمات
			12,8%	5	المرونة والحنكة في اتخاذ القرارات	
			20,5%	8	قوة الشخصية	
			0,0%	0	الرصانة والتفاوض	
			100,0%	37	المجموع	
	0,87	1,64	61,5%	22	القدرة على خلق نظام اتصال داخلي وخارجي فعال	نقاط القوة التي تظهر على مديركم في الأزمات

			12,8%	5	الشجاعة التي تدفعه لمواجهة الأزمات	
			25,6%	10	القدرة على التخطيط الاستراتيجي	
			100,0%	37	المجموع	
	0,67	1,64	46,2%	18	الخوف من المواجهة	نقاط الضعف التي تظهر على مديركم في الأزمات
			43,6%	16	التعصب في الرأي والتفرد باتخاذ القرارات	
			10,3%	3	التوتر والعصبية	
			100,0%	37	المجموع	
	0,67	1,36	74,4%	27	تعزيز التدريب وتطوير الكفاءات	الاقتراحات المقدمة لزيادة الكفاءات القيادية في المنظمة
			15,4%	6	تعزيز ثقافة العمل الإيجابية وتطبيق سياسات مرنة وشاملة	
			10,3%	4	تحسين عمليات التوظيف والاستثمار في تحليل البيانات	
			100,0%	37	المجموع	
	0,69	2,00	23,1%	9	ضعيف	حال الاتصال في المنظمة
			53,8%	19	مقبول	
			23,1%	9	جيد	
			100,0%	37	المجموع	
	0,82	1,56	64,1%	23	عبر المراسلات الورقية الرسمية	وسائل الاتصال أثناء الأزمات
			15,4%	6	عبر الإيميلات ووسائل التواصل الاجتماعي	
			20,5%	8	عن طريق المكالمات	
			0,0%	0	عن طريق الفاكس	
			100,0%	37	المجموع	

تحليل البيانات المقدمة يكشف عن جوانب متعددة في إدارة الأزمات داخل المنظمة، مع وجود تفاوت واضح في الأداء القيادي والبنية التنظيمية. أولاً، تُظهر البيانات ضعفاً في قدرة المديرين على توقع الأزمات، حيث أشار 76.9% إلى عدم امتلاك هذه القدرة (متوسط 1.77، انحراف معياري 0.43)، مما يعكس تحدياً في الرؤية الاستباقية. على صعيد المشاركة في التخطيط، فإن 100% من المستجيبين أكدوا أخذ آرائهم بعين الاعتبار (متوسط 1.00)، وهو مؤشر إيجابي للغاية يعزز الشفافية. ومع ذلك، يعاني نظام الاتصال الداخلي من ضعف، حيث أشار 53.8% إلى عدم كفايته (متوسط 1.54)، مما يؤثر سلباً على إدارة الأزمات. فيما يتعلق بمهارات القادة، أبدى 56.4% موافقة جزئية على كفاءتهم في التعامل مع الأزمات (متوسط 2.13)، لكن اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة يبدو محدوداً (76.9% يوافقون إلى حد ما، متوسط 1.92). كما أن غياب ناطق رسمي (71.8% لا يوافقون) وعدم إعلام الموظفين بشكل كافٍ (59% لا يوافقون) يشيران إلى ضعف في التواصل الخارجي والداخلي. من حيث الصفات المطلوبة للقادة، تبرز الحكمة العلمية (66.7%) كأولوية، بينما تُعد القدرة على خلق نظام اتصال فعال (61.5%) نقطة قوة رئيسية، مقابل نقاط ضعف مثل الخوف من المواجهة (46.2%) والتفرد في اتخاذ القرارات (43.6%). يُقترح تعزيز التدريب (74.4%) كحل رئيسي لتحسين الكفاءات القيادية. أخيراً، تُظهر حالة الاتصال في المنظمة تفاوتاً (53.8% مقبول)، مع الاعتماد بشكل كبير على المراسلات الورقية (64.1%)، مما قد يعيق سرعة الاستجابة. بشكل عام، تحتاج المنظمة إلى تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، تعزيز التدريب القيادي، وتطوير آليات استباقية للتنبؤ بالأزمات ومواجهتها بفعالية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: ساهمت إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت

باستعمال SPSS توصلنا إلى اختبار بيرسون وتظهر نتاجه كالتالي:

الجدول رقم 07: جدول المعاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1,920	,235		8,177	,000
	axe1	-,035	,136	-,042	-,255	,800

a. Variable dépendante : axe2

من نتائج الجدول أعلاه تبين أن نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الكفاءات البشرية (axe1) كمتغير مستقل وإدارة الأزمات (axe2) كمتغير تابع، يكشف عن تفاصيل مهمة حول العلاقة بين المتغيرين. في الجدول الأول (ريكاتولياتيف النماذج)، يظهر أن معامل الارتباط (R) يبلغ 0.042، مما يشير إلى علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين. كما أن قيمة  $R^2$ -التربيع تساوي 0.002، مما يعني أن 0.2% فقط من التباين في إدارة الأزمات يمكن تفسيره بواسطة إدارة الكفاءات البشرية، وهي نسبة ضئيلة للغاية. أما قيمة  $-R$ -التربيع المعدل ( $R^2$  ajusté) فهي سالبة (-0.025)، مما يعكس أن النموذج لا يوفر تفسيراً ذا دلالة عملية، بل قد يكون غير مناسب لهذا التحليل. الخطأ المعياري للتقدير (0.23107) يشير إلى تشتت معتدل في القيم المتوقعة، بينما قيمة (Durbin-Watson) 2.295 تقع ضمن النطاق المقبول (بين 1.5 و 2.5)، مما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي كبير في الأخطاء.

ويظهر أن المعامل غير الموحد للمتغير المستقل (axe1) يساوي -0.035، مع خطأ معياري 0.136، ومعامل بيتا الموحد -0.042، مما يؤكد الارتباط السلبي الضعيف. قيمة t للمتغير المستقل (-0.255) وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.800) تؤكدان أن تأثير إدارة الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات ليس ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يعني أن المتغير المستقل (axe1) لا يُعتبر مؤشراً قوياً للتنبؤ بإدارة الأزمات. أما الثابت (Constante) فله قيمة 1.920 وهو ذو دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يعكس أهميته في النموذج. وعليه نقبل صحة الفرضية الثانية جزئياً.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت.

للإجابة على الفرضيتين نعمل على تحليل الانحدار البسيط وتوضح النتائج من خلال:

الجدول رقم 08: اختبار بيرسون للارتباط بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

		axe1	axe2
axe1	Corrélation de Pearson	1	-,042
	Sig. (bilatérale)		,010
	N	37	37
axe2	Corrélation de Pearson	-,042	1
	Sig. (bilatérale)	,010	
	N	37	37

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

تحليل بيانات الارتباط المقدمة يكشف عن علاقة ارتباطية بين إدارة الكفاءات (axe1) وإدارة الأزمات (axe2) بناءً على معامل ارتباط بيرسون. تشير النتائج إلى وجود ارتباط سلبي ضعيف جداً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط -0.042. هذا المعامل يعكس أن العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات ليست قوية، والاتجاه السلبي يشير إلى أن زيادة الكفاءة في أحد المتغيرين قد تترافق مع انخفاض طفيف في الآخر، وإن كان هذا التأثير محدوداً للغاية. ومع ذلك، فإن القيمة الإحصائية للدلالة (Sig. = ,010) أقل بكثير من المستوى الإحصائي المعتمد عادة (0.05)، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن تأكيد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين المتغيرين بناءً على هذه البيانات. وعليه فالفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر إدارة الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات تأثير مشترك مع عدة متغيرات.

أما عن تحليل التباين فيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: جدول ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,003	1	,003	,065	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,976	35	,053		
	Total	1,979	36			

تحليل جدول ANOVA لنموذج الانحدار بين إدارة الكفاءات البشرية (axe1) وإدارة الأزمات (axe2) يُظهر أن مجموع مربعات الانحدار (0.003) منخفض جدًا مقارنة بمجموع المربعات الكلي (1.979)، مما يعكس مساهمة ضئيلة للمتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع. قيمة (F 0.065) ودالاتها الإحصائية (Sig. = 0.000) تشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، لكن تأثير axe1 ضعيف جدًا، كما يتضح من قيمة R<sup>2</sup> المنخفضة في تحليل سابق (0.002). بالتالي، لا يدعم النموذج بشكل قوي فرضية وجود تأثير كبير لإدارة الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات، مما يستدعي دراسات إضافية تشمل متغيرات أخرى أو عينة أكبر. وعليه فالفرضية الفرعية الثانية صحيحة.

## خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في الفصل الثاني إلى الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم التعريف بالمنظمة محل الدراسة الميدانية مع تطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي مع المصالح كما تمت الإشارة إلى أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان تم المزج بين الأسئلة المغلقة والتي تحتمل عدة إجابات والمفتوحة، حيث تم تقسيم الأسئلة كالتالي:

الجزء الأول: تناول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تناول ثلاثة محاور، المحور الأول متعلق بإدارة الكفاءات البشرية، المحور الثاني متعلق بإدارة الأزمات، أما الجزء الأخير متعلق بالعلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات. الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت المكون عددها من 37 استمارة صالحة للتحليل المتواجد مقرها بشارع الفريقو وسط المدينة، ثم تم التطرق إلى الدراسة الإحصائية لاستمارة الاستبيان من خلال إدراج إجابات العينة في spss وتحليل نتائجه مع اختبار صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها في الدراسة.

خاتمة

من خلال الأبحاث التي قمنا بها المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم جمع المعلومات من مصادر مختلفة للإلمام بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات مع العلاقة التي تربط بينهما من خلال الكفاءات القيادية ونظام الاتصال الفعال، والنزول للميدان من أجل إثبات صحة هذه المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي منظمة توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت. تم التوصل للإجابة عن إشكالية البحث المتمثلة في: إلى أي مدى ساهمت إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمنظمة سونلغاز تيارت؟، حيث تم التوصل إلى أن إدارة الكفاءات البشرية ساهمت في إدارة الأزمات بمنظمة توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت، ومن خلال نتائج برنامج spss لاختبار صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها للإجابة عن إشكاليات البحث توصلنا إلى ما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** ساهمت إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت.

**فرضية صحيحة جزئياً** وفقاً لنتائج spss، وتعود جزئية صحة هذه الفرضية لعدة مبررات:

- المنظمة محل الدراسة منظمة اقتصادية احتكارية لا وجود لمنافسين من أجل خلق أزمات، يعني أن الأزمات التي تصيها أزمات داخلية نتيجة صراعات الموظفين أو أزمات متعلقة بالتوزيع لا تؤثر على كيانها نظراً لحاجة المواطن إليها وعليه فإنها لا تولي أهمية كبيرة لتهديد الأزمات.

- لم تجب عينة الدراسة على استمارة الاستبيان بشفافية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** - توجد علاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت.

**فرضية صحيحة** من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق برنامج spss وهذا راجع لعدة اعتبارات أهمها:

- التوافق المنطقي الذي يربط بين تسيير الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

- الكفاءات القيادية ونظام الاتصال التي تحتويه المنظمة يبرز العلاقة المنطقية التي تربط إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات وهذا ينطبق على منظمة سونلغاز.

**الفرضية الفرعية الثانية:** -تؤثر إدارة الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات تأثير مشترك مع عدة متغيرات.

**فرضية صحيحة** وهذا راجع لعدة مبررات وهي:

- تدخل عدة متغيرات من غير إدارة الكفاءات البشرية في مواجهة الأزمات وإدارتها بالمنظمة محل الدراسة.

- اهتمام المنظمة بالكفاءات التنفيذية والتركيز عليها أكثر لتفادي الوقوع في الأخطاء والمخاطر نظراً لجدية العمل وخطورة الوضع.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- تولي منظمة سونلغاز أهمية لإدارة الكفاءات البشرية عن طريق تجنيد إطاراتها وجميع هياكلها في سبيل زيادة الفعالية والجدية في العمل ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن المؤسسة فاقت التغطية المحلية وأصبحت تستثمر خارجيا وهذا ما يدل على وجود دور للكفاءات القيادية ونظام اتصال فعال
- 2- إدارة الأزمات تستولي على أهمية كبرى في منظمة سونلغاز نظرا لوجود كفاءات يتم تدريبها وتوجيهها من أجل تفادي حدوث الأخطاء في ميدان العمل التي تؤدي إلى الكوارث.
- 3- تتدخل متغيرات أخرى في إدارة الأزمات من غير إدارة الكفاءات البشرية في المنظمة محل الدراسة، حيث أنها توفق بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية بكل جوانبها كالموارد المادية في مواجهة الأزمات والحد من تفاقمها.

الملاحق

الملحق الأول:

استمارة الاستبيان



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحثية بعنوان:

إدارة الكفاءات البشرية ودورها في إدارة الأزمات بالمنظمات الإدارية

-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت-

تحت إشراف:

د. ياسية سليمة

من إعداد الطالبة:

زانو بختة

السنة الجامعية: 2024 - 2025

ملاحظة:

بيانات هذه الإستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى من سيادتكم الإجابة على الإستبيان التالي بكل شفافية

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

أ- الجنس:

1. ذكر  2- أنثى

ب- الفئة العمرية:

1- من 18 إلى 30  2- من 31 إلى 45  3- أكثر من 46

ت- المؤهل العلمي:

1- شهادة التكوين المهني  2- شهادة بكالوريا  3- شهادة ليسانس   
4- شهادة ماجستير  5- شهادة ماستر  6- شهادة دكتوراه

ث- التخصص:

.....

ج-الرتبة المهنية:

.....

ح-الخبرة المهنية:

1- اقل من 5 سنوات  2- من 6 إلى 10 سنوات  3- من 11 إلى 15 سنة   
4- أكثر من 16

المحور الثاني: إدارة الكفاءات البشرية

يرجى منك الإجابة على ما يلي بنعم أو لا:

- هل تتم عملية التوظيف في منطمتك وفقا لمعايير الكفاءة البشرية والمؤهلات؟

1- نعم  2- لا

- هل تعتمد المنظمة التي تنتمي إليها على معيار الكفاءة البشرية في عملية الترقية والتقييم؟

1- نعم  2- لا

- هل تطبق المنظمة نظام الحوافز للإحتفاظ بالكفاءات البشرية؟

1- نعم  2- لا

- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية والكفاءات على نظام واضح؟

لا  -2

نعم  -1

يرجى تحديد درجة قبولك على العبارات التالية:

أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	العبارات
			في اعتقادك، تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها
			معلوماتك تساعدك على إنجاز الوظائف بكفاءة في وقت وجيز
			تتحم المنظمة باكتشاف الكفاءات وتنميتها
			تتم تنمية قدرات الموظفين من خلال عمليات التدريب والتكوين بوتيرة منظمة ومستمرة

### المحور الثالث: إدارة الأزمات

- هل تلتمس وجود للقدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات في منطقتك؟

لا  -2

نعم  -1

- هل تملك الكفاءات البشرية السرعة الكافية للإستجابة أثناء حدوث مشكلة ما؟

لا  -2

نعم  -1

- هل تملك منطقتك الموارد والأساليب الكافية للوقاية من مخلفات الأزمات؟

لا  -2

نعم  -1

يرجى تحديد درجة قبولك على العبارات التالية:

أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	العبارات
			تملك المنظمة خطط واضحة ومبسقة لإدارة الأزمات
			يتم تدريب الموظفين على التعامل مع المواقف الطارئة
			يتم تحديث خطط إدارة الأزمات بشكل دوري
			يتم تسجيل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات وإعداد خطط من خلالها لتفادي تكرارها

المحور الرابع: العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات

- هل يمتلك المديرين قدرة على توقع حدوث الأزمات؟

1- نعم  2- لا

- هل يتم الأخذ بآرائكم في عملية التخطيط لمواجهة الأزمات؟

1- نعم  2- لا

- هل تملك منظمتك نظام اتصال داخلي جيد؟

1- نعم  2- لا

يرجى تحديد درجة قبولك على العبارات التالية:

العبارات	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق
يتعامل القادة مع الأزمات في حال حدوثها بمهارة وكفاءة عالية			
للقيادة حنكة في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة أثناء الأزمات			
يوجد ناطق رسمي معين لإعلام الجمهور بالحقائق المتعلقة بالأزمات			
يتم إعلام جميع الموظفين في حال وقوع الأزمات وتوجيههم لمواجهةها			

حسب رأيك ما هي الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد في حال وقوع الأزمات؟

1- الحكمة العلمية  2- المرونة والحنكة في إتخاذ القرارات

1- قوة الشخصية  2- الرصانة والتفاوض

حسب خبرتك المهنية، ماهي نقاط القوة والضعف التي تظهر على مديرينكم في الأزمات؟

أ- نقاط القوة:

1- القدرة على خلق نظام إتصال داخلي وخارجي فعال

1- الشجاعة التي تدفعه لمواجهة الأزمات  2- القدرة على التخطيط الإستراتيجي

ب- نقاط الضعف:

1- الخوف من المواجهة  2- التعصب في الرأي والتفرد بإتخاذ القرارات

1- التوتر والعصبية

إن أمكن قدم لنا إقتراحاتك لزيادة الكفاءات القيادية في منطمتك من أجل إدارة الأزمات مستقبلا.

كيف حال الإتصال في منطمتك؟ وماهي الوسائل التي تتم من خلالها هذه العملية أثناء الأزمات؟

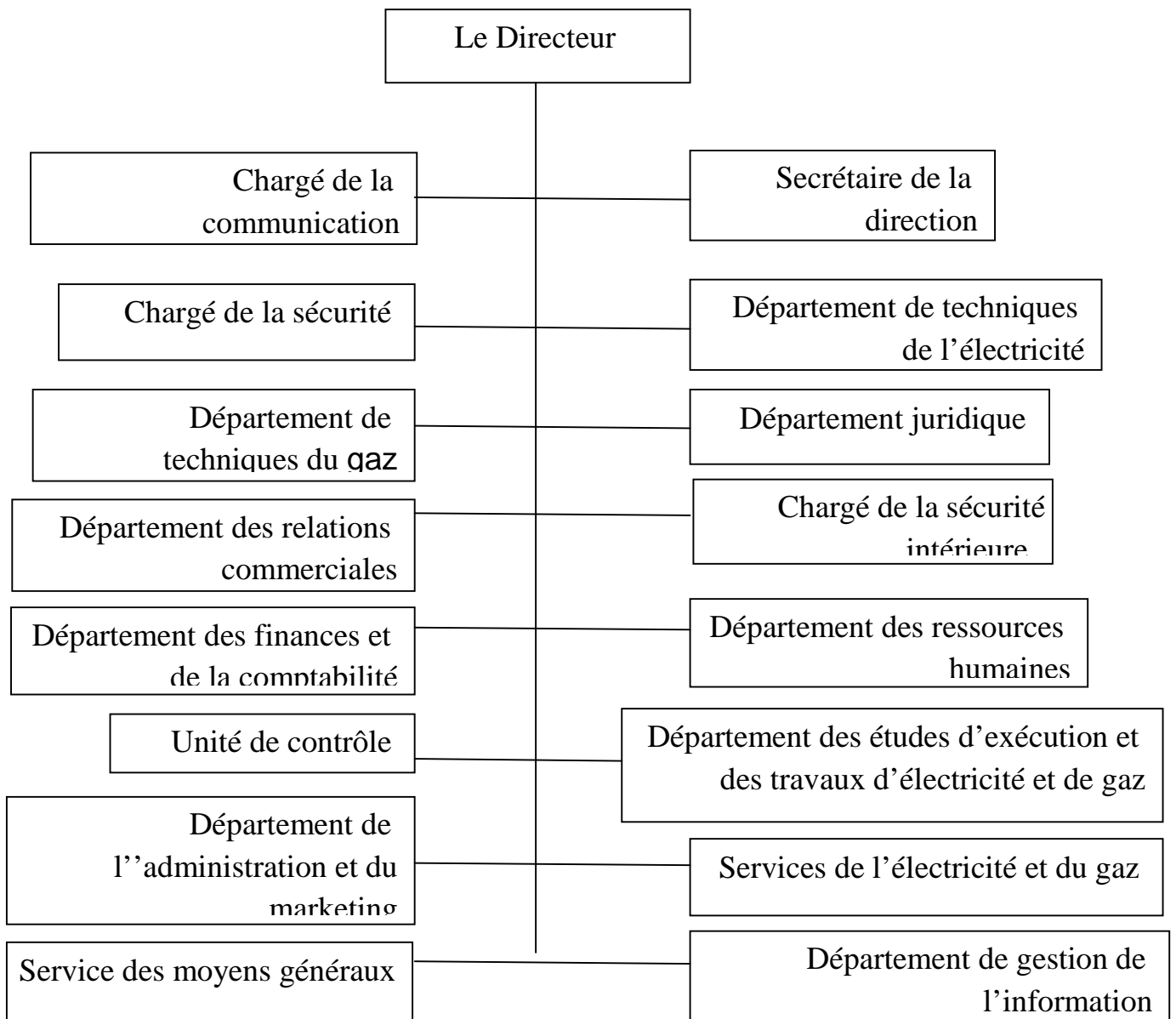
الوسائل:

- عبر المراسلات الورقية الرسمية  - عبر الإيميلات ووسائل التواصل الإجتماعي
- عن طريق الفاكس  - عن طريق المكالمات الهاتفية

حسب خبرتك المهنية هل يمكن أن تنيرنا باقتراحاتك من أجل تحسين نظام الإتصال في منطمتك لزيادة الكفاءات في إدارة الأزمات؟

## الملحق الثاني:

الهيكل التنظيمي للمنظمة محل الدراسة



# الفهارس

فهرس الجدول:

- الجدول رقم 01: تقسيمات عينة الدراسة ..... 62
- الجدول رقم 02: اختبار الصدق والثبات ألفا كرونباخ ..... 63
- الجدول رقم 03: كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة ..... 63
- الجدول رقم 04: نتائج spss للمحور الأول إدارة الكفاءات ..... 68
- الجدول رقم 05: نتائج spss للمحور الثاني إدارة الأزمات ..... 70
- الجدول رقم 06: نتائج spss للمحور الثالث العلاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات ..... 72
- الجدول رقم 07: اختبار بيرسون للارتباط بين إدارة الكفاءات وإدارة الأزمات ..... 75
- الجدول رقم 08: جدول المعاملات ..... 76
- الجدول رقم 09: جدول ANOVA ..... 77

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 01: مخطط لتكامل الكفاءات البشرية ..... 13
- الشكل رقم 02: جبل الكفاءات الفردية ..... 15
- الشكل رقم 03: شجرة الكفاءات البشرية ..... 16
- الشكل رقم 04: مستويات الكفاءات ..... 18
- الشكل رقم 05: عناصر الأزمات ..... 34
- الشكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية ..... 59
- الشكل رقم 07: وصف متغير الجنس ..... 64
- الشكل رقم 08: وصف متغير الفئة العمرية ..... 65
- الشكل رقم 09: الرتبة المهنية ..... 66
- الشكل رقم 10: الخبرة المهنية ..... 67

قائمة الملاحق:

- 84 ..... الملحق الأول: استمارة الاستبيان
- 90 ..... الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي لسونلغاز

قائمة المصادر

والمراجع

### أولاً: الكتب:

1. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، 2002.
2. أشرف السعيد، دور الأجهزة الأمنية في مجال مواجهة الأزمات، وزارة الداخلية، مصر.
3. ثابتي حبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
4. حمدي شعبان، وظائف العلاقات العامة: الأسس والمهارات، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008.
5. ريهام علي حامد نوير، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، ط1، 2017.
6. علي السلمي، إدارة الأزمات والكوارث: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، دار غريب القاهرة، الطبعة 2، 2002.
7. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط1، دار الشروق، عمان، 2006.
8. محمد شومان، الإعلام والأزمات مدخل نظري ودراسات عملية، دار الكتب العلمية، مصر، 2002.
9. منى صلاح شريف، إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء، دار المعرفة القاهرة، مصر، 2018.

### ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2018-2019.
2. آسيا خماسي، سليمة بولدروع، أثر إدارة الكفاءات على أنظمة الجودة دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قلمة، 2019.
3. بن العربي يحيى، دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة وهران1، 2016.
4. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة كندور ببرج بوغريج)، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2012-2013.

5. توفيق محمد الحسين الطيراوي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2008.
6. جنادي دليلة، بن عبد الهادي نوية، دور الكفاءات في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين المؤسسة الاستشفائية تريشين إبراهيم والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مديرية البيئة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية، السنة الدراسية 2021/2020.
7. خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم نموذج أزمة الربيع العربي، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة وهران1، الجزائر، 2017.
8. خذري توفيق، دور الحوافز المادية على أداء الكفاءات، دراسة حالة: شركة اسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
9. راضية بالصائم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة دكتوراه، جامعة وهران2، 2020.
10. العبيدي عماره، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخبر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر الوادي، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر2، 2018.
11. عكاش ليلي، كراز كريمة، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركة سونلغاز بجيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
12. محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من البنوك القطرية 2008-2012، رسالة دكتوراه، إدارة العمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
13. محمد عصام ياسين اسليم، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن القومي الفلسطيني، شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة الأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2018.

14. معزوزة عبد الله الخطيب، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، 2012.

### ثالثا: الدوريات والمجلات:

1. أبو ناصر محمود، دور القائد الإداري في اتخاذ القرارات وقت الأزمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 2، 2016.

2. إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية واداة علاجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الجزائر، 2014.

3. بسبع الضاوية، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية لمديري المؤسسة الصحية لولاية المدية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات-دراسة حالة، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2021.

4. بهاز جيلالي، الطاهر خامرة الطاهر، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة غرداية، 2021.

5. حملاوي سكيينة، حساني رقية، دور إدارة الأزمات في ضل عدوى الأزمات الاقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر.

6. سمير بن عمور، معمر قرية، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، دراسات اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة الأغواط، 2017.

7. الشهد إلياس، قابوسة علي، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، جامعة الوادي، مجلة رماح للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 9، الأردن، 2012.

8. صولح سماح، منصور كمال، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.

9. طرافي الهام، الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مجلة مدارات سياسية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2023.

10. عبد القادر حسين، واقع ومتطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، العدد 5، 2016.

11. عبد الكريم ملياني، مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، العدد19، الجزائر، 2016.
12. عبد الله جوزة، نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة: الأزمات التنظيمية انموذجا، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عمار ثليجي الاغواط، المجلد11، العدد1، الجزائر، 2020.
13. فرحات غول، إدارة الأزمات في المؤسسات بين المفهوم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد7.
14. فريال بن مزارى، فعالية الاتصالي في إدارة الأزمات في المؤسسات (المنطلقات والأسس)، مجلة سوسولوجيا الجزائر، مخبر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة، جامعة الجزائر3، 2020.
15. قهواجي امينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2015.
16. قمان عمر، سعيدي بن شهرة، إدارة الأزمات الاقتصادية بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي -الازمة الاقتصادية العالمية-2008-2009- نموذج، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد3، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019.
17. كريمة شعبان، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: أزمة تويوتا نموذج، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد17، العدد28، كلية العلوم والاعلام والاتصال جامعة بن عكنون، الجزائر، 2019.
18. كشاط انيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث لتنمية الموارد البشرية، المجلد8، العدد2، جامعة سطيف، 2017.
19. محمد براق، مريزق عدمان، دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، المدرسة العليا للتجارة جامعة الجزائر، مجلة رماح للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد9، الأردن، 2012.
20. محمد بشير حمودي، استراتيجيات الاتصال الازموي في تفعيل وظيفة إدارة الأزمات، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد5، العدد2، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2021.
21. مخلوف سعاد، غرابي خولة، مهارات الاتصال الفعال في المنظمات، مخبر بنك الدراسات النفسية والمدرسية والنفسية، مجلة الدراسات الإعلامية، المجلد3، العدد4، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2019.
22. نايلي خالد، مناهج تشخيص الأزمات: مقارنة نظرية، مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال، مجلة افاق فكرية، المجلد11، العدد1، جامعة 8ماي قلمة، الجزائر، 2023.
23. نجاة نحلة، سيسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة معارف، العدد21، 2016.

24. يحياوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات جامعة لوئيسي علي، البليدة، العدد 06، 2016.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات:

الحاج مداح عرايبي، رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس بعنوان البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات بالمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. [https://jsst.journals.ekb.eg/article\\_59860\\_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf](https://jsst.journals.ekb.eg/article_59860_d476a9a166754ac2512baf1e5772b1a8.pdf)

خامساً: المراجع الأجنبية:

2. Guy lebotref, construire les compétences individuelles et collectives, Ed EYROLLES 6eme, éd 2013.
3. P. zarifian, objectifs compétences pour une nouvelle logique, Ed liaisons, 1999.
4. Williams ph, Crisis management in contemporary straterigy, 1st, routledge, London, 1975.

# فهرس المحتويات

بسملة

إهداء

شكر وعرفان

أ ..... مقدمة

### الفصل الأول: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

11	تمهيد
12	المبحث الأول: المقاربة النظرية لإدارة الكفاءات البشرية.....
12	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية.....
20	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي نظري لإدارة الكفاءات البشرية .....
28	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الأزمات .....
28	المطلب الأول: مفهوم الأزمات .....
34	المطلب الثاني: مدخل لإدارة الأزمات .....
41	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات .....
41	المطلب الأول: علاقة الكفاءات القيادية بإدارة الأزمات .....
46	المطلب الثاني: نظام الاتصال الفعال وإدارة الأزمات.....
51	خلاصة الفصل الأول .....

### الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لمتغيرات الدراسة

53	تمهيد
54	المبحث الأول: بطاقة فنية حول منظمة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تيارت .....
54	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول منظمة توزيع الكهرباء والغاز .....
58	المطلب الثاني: شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب فرع تيارت .....
61	المبحث الثاني: تحليل معطيات الاستبيان .....
61	أداة الدراسة .....
61	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية .....
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان .....

78	..... خلاصة الفصل الثاني
80	..... خاتمة
83	..... الملاحق
92	..... قائمة الجداول
93	..... قائمة الأشكال
94	..... قائمة الملاحق
96	..... قائمة المصادر والمراجع
	ملخص

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بمنظمة توزيع الكهرباء والغاز فرع تيارت، حيث اعتمدنا على عدة مناهج (المنهج الوصفي، التحليلي، التاريخي، منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي) ومجموعة من المقاربات المتمثلة في: (الاقتراب المؤسسي، الاتصالي، والاقتراب الوظيفي). بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبيان كان الأداة الأكثر استعمالاً، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي المنظمة والتي بلغ عددها 45، وتم استرجاع 37 استمارة صالحة للدراسة الإحصائية عن طريق SPSS. بعد تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات.
- تساهم إدارة الكفاءات البشرية في مواجهة الأزمات عبر مراحل تطورها.
- تساهم الكفاءات القيادية ونظام الاتصال الفعال في إدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات، إدارة الأزمات، المنظمات، الكفاءات القيادية، اتصال الأزمات.

## Abstract :

This study aims to determine the extent to which human competencies management contributes to crisis management within the Electricity and Gas Distribution Company, Tiaret branch. Several approaches were adopted, including the descriptive, analytical, historical, case study, and statistical approaches. In addition, a set of theoretical frameworks were employed, namely: the institutional approach, the communicative approach, and the functional approach. As for data collection tools, interviews and questionnaires were used, with the questionnaire being the most utilized. A total of 45 questionnaires were distributed to employees of the company, of which 37 valid responses were retrieved and used for statistical analysis using SPSS. Following data analysis, the study reached the following conclusion:

- There is a statistically significant relationship between human competencies management and crisis management.
- Human competencies management contributes to addressing crises throughout their development stages.
- Leadership competencies and an effective communication system contribute to crisis management.

**Keywords:** Competency management, crisis management, organizations, leadership competencies, crisis communication.