

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

دور الكفاءات في إدارة الأزمات

-دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

خطابي إدريس

إعداد الطلبة:

بوجرادة رشيدة

شتال مفيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	د. بوقلمون داود
مشرفا	جامعة جيجل	د. خطابي إدريس
مناقشا	جامعة جيجل	د. بوعموشة نعيم

السنة الجامعية: 2018 - 2019



بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات

وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي

وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد عليه الصلاة وأفضل السلام.

أما بعد نتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى


الدكتور: "خطابي إدريس"

على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات .

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أعاننا على إنجاز هذا العمل

من الأهل والأصدقاء سواء من قريب أو من بعيد.

فشكرا جزيلا



الإطار العام

لِلدِّرَاسَةِ

الإطار العام للدراسة

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	الإطار العام للدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الباب النظري	
الفصل الأول: خلفيات الدراسة	
5	تمهيد
6-5	أولا - إشكالية الدراسة
6	ثانيا - أسباب اختيار الموضوع
7-6	ثالثا - أهمية الدراسة
7	رابعا - أهداف الدراسة
17-7	خامسا - مفاهيم الدراسة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التراث النظري للدراسة	
19	تمهيد
29-19	أولا- الدراسات السابقة
23-19	1- الدراسات التي لها علاقة بمتغير الكفاءات
29-24	2- الدراسات التي لها علاقة بمتغير إدارة الأزمات
41-29	ثانيا- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
32-29	1- النظريات الكلاسيكية
30-29	1-1 نظرية الإدارة العلمية
31-30	2-1 نظرية التكوين الإداري
32-31	3-1 النظرية البيروقراطية
37-32	2- النظريات النيوكلاسيكية
33-32	1-2 نظرية العلاقات الإنسانية

الإطار العام للدراسة

34-33	2-2 نظرية تدرج الحاجات
35-34	3-2 نظرية دوغلاس ماكريكور (X Y)
36-35	4-2 نظرية ذات العاملين
37	5-2 نظرية الدافع للإنجاز
38	3- النظريات الحديثة
38	1-3 النظرية البنائية الوظيفية
39	2-3 نظرية تفويض السلطة
40	3-3 نظرية الموقف
41-40	4-3 نظرية وضع الهدف
41	5-3 نظرية الإدارة بالأهداف
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل لدراسة الكفاءات	
44	تمهيد
45-44	أولاً- أهمية الكفاءات
46-45	ثانياً- خصائص الكفاءات
47-46	ثالثاً- أنواع الكفاءات
49-47	رابعاً- مؤشرات قياس الكفاءة
50-49	خامساً- أبعاد الكفاءة
50	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: مدخل لإدارة الأزمات	
52	تمهيد
52	أولاً- بنية الأزمة
53-52	1- مراحل تطور الأزمة
53	2- خصائص الأزمة
57-54	3- أنواع الأزمات

الإطار العام للدراسة

59-57	4- أسباب الأزمة
63-59	ثانيا: مدخل لإدارة الأزمات
60-59	1- نشأة وتطور علم إدارة الأزمات
60	2- عناصر إدارة الأزمات
61-60	3- أهداف إدارة الأزمات
62-61	4- مراحل إدارة الأزمات
63-62	5- معوقات إدارة الأزمات
63	خلاصة الفصل
الباب الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
66	تمهيد
71-66	أولاً- مجالات الدراسة
70-66	1- المجال المكاني
71	2- المجال البشري
71	3- المجال الزمني
71	ثانيا- فرضيات الدراسة
72	ثالثاً- منهج الدراسة
72	رابعاً- أدوات جمع البيانات
72	1- الملاحظة البسيطة
73	2- الوثائق والسجلات
75-73	3- الاستمارة
75	4- المقابلة
76	خامساً- عينة البحث
77-76	سادساً- المعالجة الإحصائية
77	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
79	تمهيد

الإطار العام للدراسة

99-79	أولاً- عرض وتحليل وتفسير البيانات
102-99	ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
104-102	ثالثاً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
105	رابعاً- النتائج العامة للدراسة
105	خامساً- صعوبات الدراسة
105	سادساً- مقترحات الدراسة
107	الخاتمة
109	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة



قائمة

المجاور

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	80
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	81
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	81
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة	82
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	83
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	83
08	ممارسة الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل مخطط له حسب متطلبات العمل	84
09	إسهام مهارات الموظفين في تحقيق الأهداف	85
10	إسهام معلومات الموظفين في انجاز المهام المطلوبة منهم بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد	85
11	أثر مشاركة الموظفين في حل المشكلات	86
12	المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين	86
13	المعايير المعتمدة في تحقيق الأهداف داخل الإدارة	87
14	مساهمة خبرات الموظفين العملية في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	88
15	الأساس المعتمد في تحديد كفاءة الموظفين	88
16	مدى مواجهة الموظفين للصعوبات في إنجاز العمل المطلوب منهم	89
17	مدى توفير الإدارة لفرص التدريب لموظفيها ومدى إسهام هذه البرامج زيادة قدرتهم على التحكم من عدمه	90
18	مدى اقتصار عمليات التكوين على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة من عدمه	91
19	مدى تأهيل الموظفين ومساهماتهم في وضع التوجهات المستقبلية للإدارة	91
20	دور الموظفين في حل المشكلات ونوع هذا الدور	92
21	إسهام التخطيط الفعال في حل المشكلات اليومية للموظفين	93
22	إسهام الرقابة المستمرة تؤدي إلى القضاء على اللامبالاة والإهمال	93
23	إسهام المشاركة في صنع القرارات في إيجاد حلول بديلة للمشكلات	94

قائمة الجداول

94	دور الاتصال الفعال في حل المشكلات	24
95	إسهام تقييم الرئيس في الحد من وقوع الموظفين في الأخطاء	25
95	مدى توفر الصلاحيات لتوجيه الموظفين لأداء المهام المطلوبة منهم	26
96	إسهام التنظيم الجيد في القضاء على الفوضى داخل الإدارة	27
96	طبيعة الأزمات التي صادفت الموظفين	28
97	أسباب الأزمات حسب اعتقاد الموظفين	29
98	مواجهة الموظفين للصعوبات والأزمات داخل العمل	30
98	أسباب الفشل في إدارة الأزمات	31

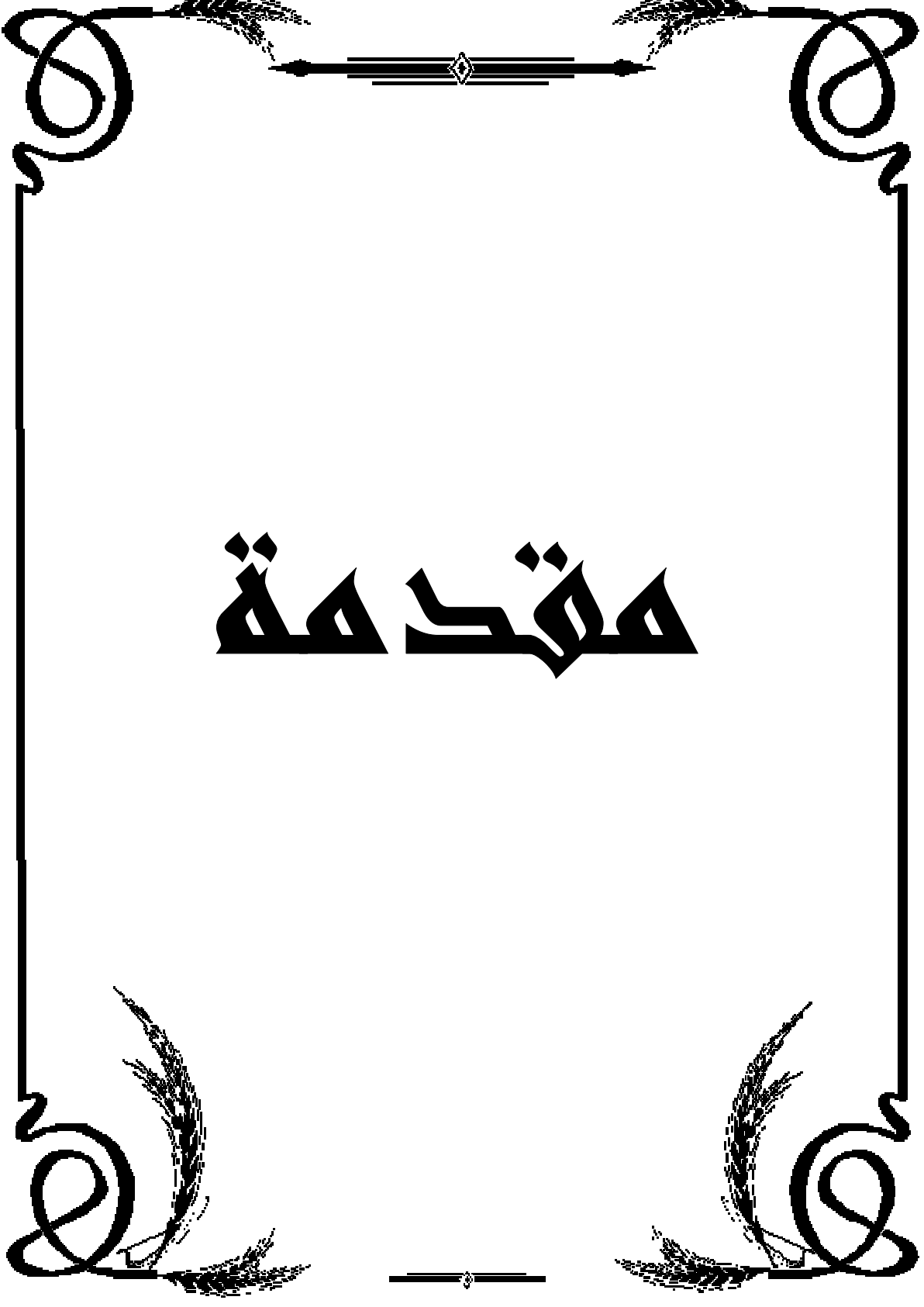


قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
68	الهيكل التنظيمي لولاية جيجل	01
70	مهام مصلحة الميزانيات والأموال	02



مقدمة

إن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا هاما للمؤسسة، ولهذا تعتبر الكفاءات دليلا للمؤسسات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عند الأفراد، إذ أنها مؤشر على السلوكيات التي سيتم تقييمها وتقديرها ولكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما عوامل عدم التحفيز وسوء التنظيم الذي يخلق أزمة إذا لم يتم إدارتها، لأن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يتم حلها بصورة سريعة ولهذا نجد أن المؤسسة التي تعتمد في هيكلها التنظيمي على فرق خاصة وكفوة تتمتع بمهارات ومعارف وقدرات في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودة وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا.

وللاطلاع أكثر حول الموضوع ومعرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات في إدارة الأزمات فقد قمنا بتقسيم موضوع دراستنا إلى جانبين جانب نظري والأخر ميداني، ولقد اشتمل الجانب النظري على أربعة فصول تمحور الفصل الأول حول خلفيات الدراسة واشتمل على تمهيد وإشكالية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والمفاهيم الخاصة بالدراسة وأخيرا خلاصة الفصل، أما في ما يخص الفصل الثاني فتمثل في التراث النظري للدراسة فقد اشتمل على عنصرين أولا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وثانيا النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

أما في ما يخص الفصل الثالث فقد تطرقنا لمدخل لدراسة الكفاءات واشتمل على تمهيد وأهمية الكفاءات وخصائصها وأنواعها وأبعادها وأخيرا مؤشرات قياسها وخلاصة الفصل.

أما الفصل الرابع والمعنون بمدخل لإدارة الأزمات والذي يندرج تحته تمهيد وعنصرين أولا بنية الأزمة واشتملت على مراحل تطور الأزمة وخصائص الأزمة وأنواعها وأسبابها، أما العنصر الثاني فقد اشتمل على نشأة وتطور علم إدارة الأزمات وعناصر إدارتها وأهدافها ومراحل ومعوقات إدارتها وأخيرا خلاصة للفصل.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد اشتمل على فصلين تناولنا في الفصل الأول منه الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في مجالات الدراسة وفرضياتها والمنهج المستعمل في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث وأخيرا أساليب التحليل وخلاصة للفصل.

وفيما يخص الفصل الثاني فقد تناولنا فيه تمهيد وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج، وأخيرا خاتمة وقائمة المراجع وقائمة الملاحق وملخص الدراسة.



الباب

النظري

الفصل الأول: خلفيات الدراسة

تمهيد

أولاً - إشكالية الدراسة

ثانياً - أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً - أهمية الدراسة

رابعاً - أهداف الدراسة

خامساً - مفاهيم الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إنّ اختيار موضوع أي دراسة لا يكون اعتباطياً وإنما يتطلب جهداً ووقتاً ومعلومات وفيرة عنه، ويعدّ هذا الفصل الركيزة الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسولوجية والانطلاقة الحقيقية لأي بحث علمي مميّز، وتسعى الدراسة الراهنة من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار يحدّد إشكالية الدراسة، الأسباب وراء اختيار موضوع الدراسة، إبراز الأهمية والأهداف التي تسعى إليها الدراسة، ثم تحديد المفاهيم التي تمكننا من تحديد الإطار التطبيقي للدراسة.

أولاً - إشكالية الدراسة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات وحتى تضمن هذه المؤسسات استمرارها وبقائها تلجأ إلى الاعتماد على إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات.

وهنا تبرز الأهمية الإستراتيجية للكفاءات باعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة الاقتصادية، التنظيمية، والاجتماعية لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة، وتجاوز المخاطر التي تترتب بها.

فأصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى داخل المؤسسات لأنها السبب الرئيسي في تحقيق التفوق، فبقاء المؤسسة وضمان استمرارها وتجاوزها للمخاطر والأزمات والمشاكل التي تعيق مسارها مرهون بضرورة وجود كفاءات تضمن لها ذلك.

كما نجد أن لتلك التحولات التي طرأت على المؤسسات بمختلف أنواعها جعلها تدخل في أزمات تهدد بقائها واستمرارها ومن هنا تتبلور فكرة إدارة الأزمات.

لقد أفرزت الممارسة العملية منذ القدم ما عرف بإدارة الأزمات إذ كانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي مرّ بها، بمسميات عديدة وأنماط مختلفة، فتارة تحت مسمى الحنكة في التعامل مع المواقف، وتارة الخبرة الدبلوماسية، وتارة ثالثة بكفاءة القيادة ... إلخ.

وعليه فقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات، وكان منشؤه في الأصل من خلال علم الإدارة العامة، فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل

يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها.

وبناء على ذلك تظهر معالم إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ فيما يتمثل دور الكفاءات في تجاوز الأزمات وإدارتها؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ✓ كيف تتم إدارة الأزمات في المؤسسة؟
- ✓ فيما يبرز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟
- ✓ ما أهمية الكفاءات في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟

ثانيا -أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا.
- رغبتنا الشخصية في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع.
- التزود بالمعارف والخبرات الفردية من أجل الاستفادة منها مستقبلا.
- قلة وندرة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع الكفاءات في إدارة الأزمات.

2- الأسباب الموضوعية:

- إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.
- قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث.
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات مع تقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية في التعامل مع الأزمات.

- فشل إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية وعدم قدرتها في التعامل مع الأزمات.
- معرفة ما إذا كان هناك دور للكفاءات في إدارة الأزمات.

ثالثا - أهمية الدراسة:

- الكشف عن مصدر إدارة الأزمات والمتمثل في الكفاءات.
- الاهتمام بفعالية الكفاءات في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في خدمة المجتمع المحلي واعتبارها نقطة انطلاق للدراسات الأخرى.

- تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها مرجع مهم في هذا المجال في ظل غياب المراجع المتخصصة في هذا الموضوع.

- معالجة موضوع جديد وراهن في مجال التنظيم والعمل.

رابعاً - أهداف الدراسة:

- التعرف على كيفية إدارة الأزمات في المؤسسات.
- محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- إبراز أهمية الكفاءات في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.
- محاولة الكشف عن الارتباطات الإمبريقية القائمة بين الكفاءات وإدارة الأزمات.
- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.

خامساً - مفاهيم الدراسة:

أ- الكفاءات:

لغة:

الكفاء: النظير وكذلك الكفاء والكفو، على وزن فعل وفعل والمصدر الكفاءة بالفتح والمد، ويقال: لا كفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر أي لا نظير له، والكفاء: النظير والمساوي ومنه الكفاءة في النكاح وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغير ذلك، وتكافأ الشيطان: تماثلا، وكافأه مكافأة وكفاء: ماثله، وفي كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب، أي قدر ما يكون مكافئا له، والاسم الكفاءة والكفاء، ويقال: هذا كفاء وهذا كفاءة، وكفيئة، وكفوءة، وكفوءة، وكفوءة بالفتح: أي مثله يكون هذا في كل شيء، وكفاء الرجل: قدره ومنزلته والكفو: هو الكفاء بقلب الهمزة إلى واو للتخفيف.¹

اصطلاحا:

هي مجموعات من المعارف ذات العلاقة والمهارات والقدرات والدوافع والمتطلبات الأخرى الضرورية لأداء الوظيفي الناجح.²

¹ سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الكفايات التدريسية « المفهوم - التدريب - الأداء »، دار الشروق، الأردن، ط1، 2003، ص 26.

² كيفن كلينفكس: توظيف المتميزين، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1999، ص 25.

- الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة وعلى النحو الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.¹
- هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.²

استنادا إلى التعاريف السابقة، نلاحظ أنّ مجمل التعاريف قد ركزت على اعتبار الكفاءات مجموعة المعارف والمهارات من أجل إنجاز الأهداف المنشودة.

التعريف الإجرائي:

مجموعة المعارف و القدرات التي تساعد على الاستخدام الرشيد للموارد من أجل تحقيق منفعة أو هدف ما.

ب- الإدارة:

لغة:

يأتي لفظ الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء، بمعنى تعاطاه، والإدارة والاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع، ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.³

اصطلاحا:

يعرّف أنجلش الإدارة بأنها: عبارة عن توجيه ومعالجة الإمكانيات المتاحة من أي نوع أو التأثير في الإمكانيات المتاحة، بما في ذلك توجيه الأفراد والأشخاص من أجل تحقيق نتائج محدّدة مسبقا أو تحقيق أهداف سبق تحديدها.⁴

- يعرفها ليونلرد هويت فيقول بأنها: فنّ التوجيه والتنسيق والرقابة في مضمار إنجاز الأعمال بغية تحقيق أهداف مرسومة.

¹ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2007، ص 40.

² أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراية ، الأردن، 2012، ص 223.

³ عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 11 .

⁴ المرجع نفسه، ص 16.

- ويقول جلوفر أنّ الإدارة: عبارة عن وصف وتحليل وتخطيط ومراقبة وتقييم وتحفيز للأداء الأمثل لتحقيق الأهداف المحددة.¹

من خلال التعاريف المذكورة يلاحظ أنّ الإدارة تركز على الوظائف التي يؤديها الأفراد في عملهم إلا أنّ هذه التعاريف لم تبرز بصورة جلية الأطراف المسؤولة عن القيام بمختلف العمليات الإدارية المنظمة لجهود الأفراد.

التعريف الإجرائي:

تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف ونتائج محددة مسبقاً.

ج- الأزمات:

لغة:

يعرّف لسان العرب الأزمة بأنّها: الأزم: شدّة العض بالفم كله وقيل بالأنياب والأنياب هي الأوزم وقيل هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله وقيل هو أن يقبض عليه بفيه، أزمة وأزم عليه أزمأ وأزوما فهو أزم وأزوم، وأزمت يد الرجل أزمها أزمأ وهي أشدّ العض.²

اصطلاحاً:

يحدّد قاموس ويبستر الأزمة بأنها:

- فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم كرب أو خلل وظيفي.³

- كما يمكن تعريفها بأنها: حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه.⁴

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أنها أهملت العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هذه الأزمات.

¹ محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ، عمان، ط1، 2007، ص ص41 ، 42.

² محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة ، عمان، 2010، ص ص07 .

³ المرجع نفسه، ص 08

⁴ أحمد ابراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 2002، ص 24.

التعريف الإجرائي:

فترة أو حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد والمنظمات.

د- إدارة الأزمات:

يعرفها الدوري **106:2000**: تعني الإستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية والتي تهدد أهداف وأنشطة المنظمة.¹

- تعرف على أنها: تلك الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيفها إن وقعت والتقليل من آثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة.²
- هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة للتحكم في الأمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.³
- يمكن تعريفها كذلك على أنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.⁴

تشير التعاريف السابقة إلى أن إدارة الأزمات أهملت في التعريفات الأطراف الفاعلة والجهات المسؤولة عن معالجة مختلف الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

عملية مدبر لها تقوم على استراتيجيات وجهود إدارية مبذولة للتخفيف من الأزمة أو منع حدوثها.

¹ هاشم فوزي دباس العيادي ويوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص 593.

² زاقود عبد السلام: إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي الجديد، دار زهران، عمان، 2012، ص 73.

³ أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 32 ، 33.

⁴ محمود خلف جاد الله: مرجع سابق، ص 27.

المفاهيم ذات الصلة:

- المهارة:

يعرفها قاموس ويبستر 1976 بأنها القدرة على استخدام الفرد للمعلومات بكفاية واستعداد للإنجاز.¹

يفهم من خلال هذا التعريف أن المهارة هي استطاعة الفرد على تطبيق ما تعلمه بسهولة وكفاءة ودقة مع الاقتصاد في الوقت والجهد.

- القدرة:

تمثل المستويات العالية من تطوّر المكونات المعرفية العامة والخاصة، والمهارات والخبرات والتي تضمن التوصل إلى تحقيق النجاح في مختلف أنواع الأنشطة.²

يلاحظ من خلال التعريف أنّ القدرة هي كل ما يستطيع الفرد أداءه فتضمن له بلوغ النتائج المرجوة.

- المعرفة:

هي كافة المعلومات والخبرات التي حصل عليها الأشخاص طوال حياتهم والتي يعتمدون عليها بشكل أساسي في شؤونهم، ويجتهد في تحقيق أقصى استفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة والتقدم على غيرهم.³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ المعرفة مجموعة المعتقدات والقيم التي يمتلكها الأفراد للقيام بعمل ما.

- الأداء:

هو الإنجاز الفعلي للقدرة الكامنة لدى الفرد.⁴

¹ عطا الله أحمد: أساليب وطرائق التدريس في التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 34.

² محمد بني يونس: مبادئ علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص 250.

³ [https:// : www.almarsal.com](https://www.almarsal.com), 20 :59h , 20/04/2019

⁴ محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 39.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله وذلك بعد أن يكلف بها ومدى تحقيقه لأهداف المنظمة.

- الخبرة:

هي موقف أو حدث يقابله الفرد، ويمرّ به ويتأثر به، أي أنّ الخبرة هي المواقف التي تتطلب من الفرد المرور بها والتفاعل معها لكي يحدث التعلم.¹

نفهم من خلال هذا التعريف أنّ الخبرة عبارة عن تراكم لسنوات العمل في مجال معيّن.

- السلوك:

يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.²

نلاحظ من خلال التعريف السابق أنّ السلوك مجموعة الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد في بيئة ما .

- الاستعداد:

هو قدرة الفرد ومهارته في مجال معيّن أو أكثر من المجالات عن طريقه يصل إلى مستوى معيّن من الكفاية وهذا الاستعداد يجعل الفرد قادرا على تعلم هذا النشاط العقلي في سهولة ويسر وسرعة بأقل جهد ممكن.³

نفهم من خلال هذا التعريف أنّ الاستعداد هو الإمكانيات التي تتوفر في الأفراد وتجعلهم قادرين على التعلم بسرعة متوقعة.

- الدافعية:

عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معيّن.⁴

¹ محمد بني يونس: مرجع سابق، ص 72.

² [https:// www.kenanaonline.com](https://www.kenanaonline.com), 21 :56h, 27/02/2019.

³ خليل ميخائيل معوض : علم النفس التربوي (أسسه وتطبيقاته) ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 315.

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب ، القاهرة، 2000، ص 67.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ الدافعية تشير إلى مدى استعداد الفرد ومثابرتة للوصول للنجاح، وتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما.

- التأهيل المهني:

مجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة التي يتضمنها برنامج متكامل من الخدمات الفنية والمهنية.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ التأهيل المهني هو التوجيه المهني لكل من نقصت قدرته على العمل والإنتاج وتدريبه من أجل تمكينه مهني.

- الموارد البشرية:

هم مجموعة الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات.²

نفهم من خلال هذا التعريف أنّ الموارد البشرية هي مجموع القوى العاملة بالمنشأة لمساعدة المديرين بما يحتاجوه من رأي ومشورة.

- المشكلة:

هي عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.³

نفهم من خلال هذا التعريف أنّ المشكلة حالة أو موقف يتضمنّ خلا حاجة إلى معالجة من أجل الوصول إلى هدف معيّن.

- الكارثة:

حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة، يهدّد المصالح القومية للبلاد ويخلّ بالتوازن الطبيعي للأمر، وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة.⁴

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ الكارثة اضطراب خطير يحدث أضرار مادية ومعنوية يخلّ بالتوازن الطبيعي للأمر.

¹https:// www.uobabylon.edu.iq, 20 :37h , 23/04/2019.

² https:// art.uobabylon.edu.iq , 20 :46h, 23/04/2019.

³أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 24.

⁴زاقود عبد السلام: مرجع سابق، ص 31.

- الحادث:

يعبر عن شيء فجائي متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف.¹

من خلال هذا التعريف نفهم أن الحادث حالة فجائية متوقعة سريعة غير ممتدة.

- الصدمة:

حدث ينتج عن شعور فجائي غير متوقع الحدوث، هذا الشعور مركب بين الغضب والذهول والخوف وقد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي وسريع ودون سابق إنذار.²

نفهم من خلال هذا التعريف أن الصدمة حالة تشكل خطراً على الحياة مرتبطة بالأم نفسية وجسدية عارمة.

- الصراع:

يجسد إرادتين تختلف مصالحها وتتعارض فيما بينها، إلا أن تأثير الصراع لا يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلى درجة التدمير.³

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع هو نزاع قائم على تعارض فكرتين أو طرفين نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف.

- الخلاف:

يدلّ على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التوافق في الشكل أو في المضمون.⁴

¹ علي عبد الرحيم صالح: ديمقراطية التعليم وإشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية ، الأردن، 2014، ص 163.

² المرجع نفسه، ص 163.

³ المرجع نفسه، ص 163.

⁴ [https:// ar.m.wikipedia.org](https://ar.m.wikipedia.org), 21 :33h , 23/04/2019.

نلاحظ من خلال التعريف السابق أنّ الخلاف هو عدم التوافق الذي قد يؤدي إلى التصادم بين طرفين أو أكثر.

- القيادة:

عملية التأثير ف الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّه تمّ التركيز على التأثير الذي تخلقه هذه العملية في الجماعة.

- الرقابة:

العملية التي يتم من خلالها مراقبة (متابعة) نشاطات المنظمة لضمان إنجازها وفقاً لما خطط مسبقاً وتصحيح (معالجة) أية انحرافات مهمة فيها.²

نلاحظ أنّ الرقابة من خلال هذا التعريف وظيفة إدارية تهدف إلى تصحيح أداء الأفراد من أجل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.

- التنظيم:

العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط.³

نفهم من هذا التعريف أنّ التنظيم أسلوب إداري يتمّ من خلاله تعيين الأفراد وإسناد لهم المهام المطلوبة منهم.

- التخطيط:

عملية تحديد أهداف المنظمة وإستراتيجيتها والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.⁴

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ التخطيط عملية فكرية تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 99.

² المرجع نفسه، ص 120.

³ المرجع نفسه، ص 140.

⁴ مرجع سابق، ص 156.

- التقييم:

يقصد به إعطاء قيمة أو وزن للشيء بصورة كيفية (نوعية) أي أنّ التقييم يعبر عن الحكم النوعي أو الكيفي للشيء المراد إصدار الحكم عليه.¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ التقييم حكم لقيمة شيء ما وهو نشاط إداري يقيس بدقة مدى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.

- الإستراتيجية:

مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محدّدة مرتبطة بالمستقبل.²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها وذلك عن طريق مجموعة من الطرق والأساليب والمناهج المنظمة.

- التنفيذ:

اقتضاء حق المرء بذمة آخر، أو هو الوفاء بالالتزام عينا أو بما يقبله الدائن أو يعتبره القانون عوضا عنه، وذلك إبراء لذمة المدين.³

نلاحظ أنّ التنفيذ في هذا التعريف هو الالتزام بالتطبيق وهو شرط ضروري لتنفيذ الأوامر والقرارات.

- التوجيه:

الحث المستمر من طرف الرئيس على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس.⁴

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ التوجيه نشاط إداري يهدف إلى توحيد جهود الأفراد فيما بينها.

¹ محمد سيد علي: مرجع سابق، ص 283.

² <https://hrdiscussion.com> , 15 :31h , 27/04/2019.

³ <https://www.mohamah.net> , 15 :39h, 27/04/2019.

⁴ <https://uobabylon.edu.iq>, 15:42h, 27/04/2019.

- التنسيق:

يقصد به ربط أجزاء العمل بعضها ببعض وتنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الأخرى بحيث تساهم كلّ منها في تحقيق الهدف الفعلي للمنظمة.¹

نفهم من هذا التعريف أنّ التنسيق عملية تساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً تهدف إلى تحقيق التوازن والانسجام.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمّ تشخيص إشكالية الدراسة من جانب متغيرها المستقل والتابع وعرض رؤية تربط متغير الكفاءات وإدارة الأزمات، وفي هذا الإطار تمّ تبيان السؤال العام للدراسة وأسئلتها الفرعية، هذه الخطوة تلتها خطوة تحديد مفاهيم الدراسة، وضبط المفاهيم الإجرائية لكلا المتغيرين.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص

الفصل الثاني: التوافق النظري للدراسة

تمهيد

أولاً- الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

1- الدراسات التي لها علاقة بمتغير الكفاءات

2- الدراسات التي لها علاقة بمتغير إدارة الأزمات

ثانياً- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

1- النظريات الكلاسيكية

1-1 نظرية الإدارة العلمية

1-2 نظرية التكوين الإداري

1-3 النظرية البيروقراطية

2- النظريات النيوكلاسيكية

1-2 نظرية العلاقات الإنسانية

2-2 نظرية تدرج الحاجات

2-3 نظرية دوغلاس ماكريغور (X Y)

2-4 نظرية ذات العاملين

3- النظريات الحديثة

1-3 النظرية البنائية الوظيفية

2-3 نظرية تفويض السلطة

3-3 نظرية الموقف

3-4 نظرية وضع المدفوع

3-5 نظرية الإدارة بالأهداف

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية إدارة والأزمات مظهرا من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يمرّ بها، وقد عرّفت بعدة مسميات، فتارة تحت مسمى الحنكة في التعامل مع المواقف وتارة الخبرة الدبلوماسية وتارة ثلاثة بالكفاءة التي يمتلكها الأفراد.

ويعتبر موضوع إدارة الأزمات حديث نوعا ما، وما يؤكد ذلك قلة الدراسات التي تناولته، وسنحاول تسليط الضوء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، كما سنتطرق كذلك إلى الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءات، وأيضا النظريات التي فسّرت هذا الموضوع ومن بينها النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.

أولا- الدراسات السابقة.

1- الدراسات التي لها علاقة بمتغيّر الكفاءات:

الدراسة الأولى:

قام بالدراسة الباحث بن جدو محمد أمين تحت إشراف الدكتور بلمهدي عبد الوهاب بعنوان دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، وتم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة عنتر تراد Condor في بوعريج لسنة 2012 - 2013.

حاول الباحث في هذه الدراسة التطرق إلى الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز في المنظمة من خلال طرحه للإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز في المنظمة؟

وقد انبثقت عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

- ما دور الكفاءات في تحقيق التمييز في الجودة؟
- ما دور الكفاءات في تحقيق التمييز في الإبداع؟
- ما دور الكفاءات في تحقيق التمييز في المعرفة؟

وحاول الباحث الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال وضعه للافتراضات وتمثلت الفرضية الرئيسية

في : للإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التمييز في المنظمة.

أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

- تعتمد المنظمة محلّ الدراسة في إدارتها للكفاءات على أنشطة وإدارة الموارد البشرية .
- لإدارة الكفاءات دور في تحقيق التمييز في الجودة.

واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدم كذلك منهج دراسة الحالة، واستعان بمجموعة أدوات منهجية وهي الاستمارة والملاحظة والمقابلة، أمّا فيما يخص عينة الدراسة فقد استخدم المسح الشامل.

وقد توصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أهمية التمييز في المعرفة وكذا أهمية التمييز في التكنولوجيا في مؤسسة كوندور
- لمفهوم الكفاءات والموارد البشرية مكانة جيدة وأساسية في استراتيجية المؤسسة.
- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لأنه أساس نجاحها.

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز، وقد تشابهت في الدور الذي تلعبه الكفاءات إلا أن هاته الدراسة تختلف مع دراستنا الحالية في المتغير التابع .

الدراسة الثانية:

تناولت هذه الدراسة موضوع الكفاءات تحت عنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية وهي مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة بومرداس، وقد تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء سنة 2010-2011، قامت بها الطالبة رحيل آسيا تحت إشراف الدكتور بن عنتر عبد الرحمان، تناولت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق المسيرة التنافسية عن مستوى المؤسسات؟

وانبثقت عن هذا التساؤل عدّة أسئلة تمثلت في:

- ماذا نعني بالمسيرة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟
 - ما هي علاقة الكفاءات بتحقيق المؤسسات للميزة التنافسية؟
- وقد حاولت الباحثة الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وضعها لعدّة فرضيات تمثلت في:

- تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية.

- نقص أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل تحقيق المسيرة التنافسية من طرف المؤسسات الجزائرية.
- لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة واستعانت بمجموعة من أدوات جمع البيانات منها: المقابلة وبعض الوثائق وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى نتائج عديدة نذكر منها:
- أصبح مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.
- اهتمام المؤسسة بالموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة.
- مشاريع المؤسسة محددة بفترة زمنية لذا فإن المؤسسة تلجأ إلى التشغيل بالتعاقد وهو ما قد يترتب عنه إمكانية انتقال هذه الكفاءات إلى مؤسسات منافسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- وهي أيضا إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية وإعادة النظر في ثقافة الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق فقرة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية، واعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج، فهي أداة لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها.
- من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة نجد أن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وتختلف من حيث المتغير التابع.
- يمكن القول أنّ هذه الدراسة كانت نقطة قوة في دراستنا وتشابهت في متغير الكفاءات الذي سنتطرق إليه في دراستنا.

الدراسة الثالثة:

دراسة الزهراني (2009) بعنوان وعي ربات الأسر بمقومات الكفاءة الإدارية وعلاقته ببعض سمات الشخصية:

رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد المنزلي تخصص سكن وإدارة منزل، جامعة أم القرى.

أسئلة الدراسة كانت كالتالي:

- ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين ربات الأسر العاملات وغير العاملات في كلاً من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية؟

- هل يوجد تفاعل بين مستويات التعليمية للزوجين وكلا من سمات ومقومات الكفاءة الإدارية لربة الأسرة؟

- هل يوجد فروق بين ربات الأسرة في كل من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية وفقا للدخل الشهري للأسرة؟

- ما مدى العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لأسر عينة البحث ومقومات الكفاءة الإدارية لربة الأسرة؟

- ما طبيعة العلاقة بين كلا من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية لربة الأسرة؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ربات الأسر العاملات وغير العاملات في كلاً من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ربات الأسر في كلا من سمات الشخصية ومقومات الكفاءة الإدارية وفقاً للمستوى التعليمي للزوجين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لأسر البحث ومقومات الكفاءة الإدارية لربة الأسرة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة البيانات العامة للأسرة واستبيان وعي ربات البيوت بمقومات الكفاءة الإدارية ومقياس السمات الشخصية، تمّ اختيار عينة عشوائية من ربات الأسر السعوديات المتزوجات العاملات وغير العاملات ومن مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة بمدينة مكة المكرمة وعددهن 247 ربة أسرة، وتمّ إجراء التحليلات الإحصائية لاستخلاص النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين جميع مقومات الكفاءة الإدارية وسمات الشخصية لربة الأسرة.

- وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية وكلا من مقومات الكفاءة الإدارية وسمات الشخصية لربة الأسرة.

اختلفت هذه الدراسة من حيث أهدافها عن دراستنا الحالية، في حين أنها درست الكفاءة وهو المتغير المشترك بين دراستينا، وقد اعتبرت كمخزون ومصدر علمي وأعطتنا نظرة قبلية وبعديّة لدراستنا.

الدراسة الرابعة:

دراسة اللوح (2007) بعنوان: تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرّت هذه الوزارات بتغييرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة، ولقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمّ الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية، ولقد تمّ تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة، بحيث تغطي فروض الدراسة، وكان مجتمع الدراسة يتكوّن من 3118 موظفاً وتمّ أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات وقد استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل الاستبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة الذي تحصل عليها الباحث:

أنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغييرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمّقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات.

ساهمت هذه الدراسة في إعطائنا نظرة شاملة عن الدراسة البحثية التي سنقوم بها، حيث تناولت متغير الكفاءة كمتغير مستقل واهتمت بدراسة أثر تطور الهياكل التنظيمية على الكفاءة كمتغير مستقل واهتمت بدراسة أثر تطور الهياكل التنظيمية على الكفاءة في حين تمحورت دراستنا على دراسة دور الكفاءات في إدارة الأزمات بمعنى أنّ هناك اختلاف في أهداف وإشكالية الدراسة، إلا أنها كانت لنا بمثابة مرجع وسند علمي.¹

¹ معيوزة عبد الله الخطيب: مرجع سابق، ص 67.

2- الدراسات التي لها علاقة بمتغير إدارة الأزمات:

الدراسة الأولى:

دراسة هامل مهدية، بعنوان: اتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، (2008 - 2009).

التساؤل الرئيسي للدراسة: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، وأدرجت تحته أربع أسئلة وهي:

- 1- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟.
- 2- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- 3- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟.
- 4- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحل مختلفة؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية.
- يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها.
- استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية.
- توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة أدوات منها المقابلة والملاحظة والاستمارة والعينة المتعامل بها وهي:

مستشفى ابن رشد 100 مفردة، سونلغاز 29 مفردة، أرسلوميتال 101 مفردة، فريبتال 80 مفردة، لتتوصل الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

- لا تستعمل المؤسسات الجزائرية الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو بعد الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق بتوثيق النتائج ومسار تسيير الأزمة وذلك بتكوين

ملف كامل عليها واستخدامه لتفادي تكرار الأزمات وتحسين الأوضاع إلا أنه يعتبر بمثابة إلزام قانوني تعرضه جهات حكومية معينة.

- لا يمكن اعتباره عملية فنية بحتة ومع ذلك فبناء توجه بسيط نمو إمكانية استعمال نتائج أحداث الأزمات في استخلاص الدروس وتعديل السيناريوهات وتردد مثل: هذه المصطلحات بدل المصطلحات على محاولة المؤسسات الجزائرية ولاسيما العمومية منها توظيف بعض المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأزمات.

اختلفت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل عن دراستنا الحالية في حين أنها اهتمت بدراسة الأزمة ولهذا اعتبرت كمرجع وسند علمي لدراستنا.

الدراسة الثانية:

دراسة خالد سعيد بعنوان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة دكتوراه ف علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران (2016 - 2017).

التساؤل الرئيسي للدراسة: ما هو دور العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي؟ ما مدى فعاليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي للدول؟ أم أنّ التدخل الأجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التغيير الاجتماعي للعالم العربي؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الربيع العربي؟ ما هي حثيياته في تونس، مصر وسوريا؟ كيف يمكن التعامل معه؟ ما هي أسبابه كأزمة؟ ما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الإعلامي؟
- ما دور نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات على المستوى الاتصال الداخلي والخارجي؟
- ما المقصود بشرعية العلاقات العامة في الأزمات الدبلوماسية وما دورها في الارتقاء بالصورة القومية للدول؟
- هل هناك فرصة للحيلولة دون الوصول إلى التدخل الأجنبي والاكتفاء بما يسمى الممارسة الشرعية للعلاقات العامة داخليا؟
- ما العلاقة النظرية التي تربط كلا من : الأزمات، الصراع، التنافس، التنمية والتطور، العلاقات الدولية، شرعية العلاقات العامة، شرعية التدخل الأجنبي؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة، استخدمت عدّة أدوات لجمع البيانات كالوثائق والسجلات والوثائق المكتوبة ، الفيديوهات المنشورة عبر الفايسبوك، الملاحظة، يشمل مجتمع الدراسة كل الدول التي لمست تغييرا جذريا في بنيتها السياسية والاجتماعية جراء ثورات الربيع العربي وتمّ التركيز على حالة خاصة ألا وهي ثورة 25 يناير المصرية.

لتتوصل الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

- أزمة الربيع العربي هي بالأساس أزمة انهيار شرعية للأنظمة العربية، غياب التنمية في جميع المجالات وأزمة اغتراب اجتماعي وهو افتراضية في ظل الثقافة.
- تلعب العلاقات العامة دور كبير في كبح أزمة الربيع العربي وتحسين صورة النظام والمحافظة على استقرار السياسة العامة في البلاد محل الأزمة في المحيط الداخلي وتلعب دورا محدد للشرعية في المجال الخارجي من خلال كونها اتصال دبلوماسي قائم على الاستراتيجيات الشرعية.
- تحوّل هذه الأزمة من محيطها الداخلي إلى الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل لا تقتصر فقط على الإدارة الممتازة من خلال استراتيجيات وإنما تتعدى لعوامل تحددها المصالح الجيوستراتيجية .
- أزمة الربيع العربي من أوجه الصراع وعامل تسريع التغيير الاجتماعي بمعونة تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتوجيه المجتمعات نحو نظام ومجتمع جديد.
- ساهمت هذه الدراسة في إعطائنا نظرة شاملة عن الدراسة التي سنقوم بها ، حيث أنها تناولت متغير إدارة الأزمات والتي ساعدتنا في بناء وإثراء الموضوع فكانت لنا بذلك مرجع وسند علمي.

الدراسة الثالثة:

دراسة سامي عبد الله سالم أبو عزيز بعنوان معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، دراسة حالة قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (2010).

التساؤل الرئيسي للدراسة: ما أهم المعوقات التي واجهتها وزارة الصحة الفلسطينية من خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التي واجهتها وزارة الصحة على إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار.

وتتدرج تحتها فرضيات فرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات المادية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية على إدارة وزارة الصحة للأزمات التي واجهتها خلال الحصار على قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ويتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وقد تمّ استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك بتوزيع 320 استبانة على عينة الدراسة.

وقد تمّ استخدام الاستدلالات كأدوات منهجية لبحثه ليتوصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

- المعوقات التنظيمية تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

- المتطلبات المادية تتوفر بدرجة ضعيفة تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

- لا تشكل الكوادر البشرية عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

أعطتنا هذه الدراسة نظرة قبلية وبعديّة عن موضوع دراستنا وجعلت من موضوع الدراسة أكثر مصداقية، فرغم اختلاف موضوع هذه الدراسة ومتغيرها المستقل إلا أنها اهتمت بمتغير إدارة الأزمات فقد قدمت لنا مفهوماً واسعاً شاملاً لإدارة الأزمات.

الدراسة الرابعة:

دراسة زينات موسى مسك بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال / كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل (2011).

أسئلة البحث تمثلت في الآتي: إلى أي مدى تتوفر عملية منظمة إدارة الأزمات في هذا القطاع؟ إلى أي مدى توجد معوقات أمام وجود نظام فعال لإدارة الأزمات؟ إلى أي مدى توجد استراتيجيات متبعة في التعامل مع هذه الأزمات؟ ما عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات؟
فرضيات البحث تمثلت في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq a$ بين واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى خصائصهم الشخصية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq a$ بين واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير المحافظة التي يقع فيها المستشفى.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq a$ بين عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات وواقع إدارتها في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq a$ بين معوقات إدارة الأزمات وواقع إدارتها في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدین الإداريين في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية .

استخدمت الباحثة أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت العينة من 216 فرداً، لتتوصل الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

- وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة.

- وجود معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.
- هناك استراتيجيات تتبع في إدارة أزمات مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.
- تتوافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة .

اختلفت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل عن دراستنا الحالية، في حين أنها اهتمت بدراسة متغير إدارة الأزمات الذي نحن بصدد دراسته وقد اعتبرت كمخزون ومصدر علمي.

ثانياً - النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

« تأثرت عدد من الدراسات السلوكية في التنظيمات بأولويات التسيير والإدارة حول الكيفية التي تكون بها التنظيمات أكثر نجاعة وفعالية ويتمثل هدفها الأساسي في إقامة الرقابة على المعرفة الضرورية للإنتاج وأخذته شكلها الحديث في أعمال تايلور وفي المدرسة الفكرية التي تدعى بالإدارة العلمية ومن أعلامها المهندس فريدريك تايلور الذي كان يهتم أساساً عن كيفية الحصول على إنتاجية عالية في الصناعات الحديدية وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف بدراسة العمل ومن بين التقنيات التي طورها هي الدراسة المنهجية للعمل وذلك بتقسيم الطريقة الأسرع والأكفء وذات الفعالية الأكبر لإنجاز العمل بالقطعة وبذلك يصبح للعمال حوافز لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع بالجهد الذي يستطيعون في وقت محدد وبذلك فقد ركزت الإدارة العلمية على النواحي الآلية وتجاهلت النواحي والاعتبارات الإنسانية.

ومن بين المبادئ التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل نجد:

- وضع أساس علمي للعمل، بمعنى استخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- اختيار العمال وفقاً لأسس علمية.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

- وقد أكدت هذه الإدارة على أن رفع طاقة الإنتاج وتحقيق الربح¹ يقوم على عملية فصل العمل عن مهارات العمال أي جمعت تجريد العمل عن طابعه الإنساني².

« واعتبرت هذه النظرية أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية ، ومن أهم أهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.

نستخلص مما سبق أنّ هذه النظرية اعتبرت الفرد كآلة حيث أنها أغفلت تماما البعد الإنساني للشخصية بينما ركزت على البعد الفيزيقي وذلك لتحقيق معدلات الربح الكبيرة³.

1-2 نظرية التكوين الإداري:

« تم تأسيس هذه النظرية من قبل هنري فايول والذي وضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية فكان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه، وأنّ نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات المحددة وهي التي يسميها بالمبادئ أو القواعد وأنّ هذه المبادئ المستخدمة في مجال الإدارة تساعد على رفع مستوى كفاءة الأفراد غير متشابهة ومنسجمة وتتمثل هذه المبادئ في:

- تقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية.
- الامتثال للنظام.
- وحدة الأمر والقيادة.
- وحدة التوجيه⁴.
- إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة.
- مكافأة الأفراد.
- المركزية.

¹ رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص ص 101 - 103.

² المرجع نفسه، ص 109.

³ اعتماد محمد علام وآخرون: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 100.

⁴ رابح كعباش: المرجع السابق، ص ص 115 - 117.

- التسلسل الرئاسي.
- العدالة والمبادرة وروح الجماعة.
- استقرار عمالة الأفراد.

وقد تطرق فايول إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الأعمال التي تنجز في مشروعات العمل وطرحها في ست مجموعات هي:

- الأنشطة الفنية أو التكنولوجية.
- الأنشطة التجارية (التبادل والشراء والبيع).
- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).
- الأنشطة الحسابية.
- الأنشطة الإدارية (التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة).

وقد اعتبر فايول أن التدريب الإداري لا يقتصر على المهندسين وإنما على جميع الأفراد ويعتقد أن من سماته الإدارة الناجحة التدريب المنهجي المنظم المتواصل لكل الأعضاء في كل المستويات كما يرى أن الخبرة الشخصية في العمل الإداري لا تستبدل أو تقوم مقام مجموعة المبادئ والمناهج والإجراءات التي يتم اختيارها عن طريق الخبرة.

في الأخير لقد اعتبر فايول التخطيط التنظيمي ذو أهمية كبيرة واعتبره من المتطلبات الجوهرية للتنظيم الإداري الجيد.¹

نستخلص مما سبق أنّ نظرية التكوين الإداري ركزت على قضايا الضبط والترشيد من مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستوى بناء التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة على العموم.

3-1 النظرية البيروقراطية:

احتلت هذه النظرية مكانة مرموقة في علم الاجتماع لاتساقها المنطقي الذي تميزت به، وقد اتسمت أفكار فيبر في هذه النظرية بالتقسيم الدقيق للوظائف والقواعد والمبادئ للأداء الوظيفي ويرجع اهتمام ماكس فيبر بالبيروقراطية إلى ما كانت تمثل في وقته على أنها الصفة المميزة للمجتمع الحديث ولأنها كانت تمثل الوجه المميز للعقلنة والترشيد وكان يرى أن البيروقراطية قادرة على تحقيق أعلى درجات

¹ راجع كعباش: المرجع السابق، ص ص 117 - 118.

الكفاءة والفعالية والبيروقراطية في معناها تعني سلطة المكتب أو الإدارة وتعتبر البيروقراطية أحد أنماط التنظيم المعقد فكل التنظيمات الكبيرة الحجم تتطلب تنظيماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، لأن تقسيم العمل والتخصص يعملان على زيادة المهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.¹

« ومن أهم سمات وخصائص النمط المثالي للبيروقراطية نجد:

تقسيم العمل، تدرج السلطة، القواعد الرسمية، الانفصال التام بين الإدارة وملكية المكتب ووسائل الإنتاج، تقييد عملية اختيار² الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية.

وحسب هذه النظرية عندما يتم تطبيق التنظيم لوظائفه حسب المعايير والقواعد العامة يضمن بذلك أبعاداً لاعتبارات الشخصية وهذا يعتبر من الشروط الضرورية للكفاءة والفعالية في العمل.

وقد استخدم فيبر مفهوم الترشيح لإضفاء الصبغة العقلانية على الفعل باحثاً عن أفضل الطرق للأداء وليحدد به شكل النشاط الاقتصادي والرأسمالي والسلطة البيروقراطية وقد حددها في ثلاث: السلطة الكاريزمية والتقليدية والسلطة العقلانية واعتبر هذه الأخيرة أي السلطة العقلانية أنها لا تحتاج إلى صوت جمهوري أو عين وضاعة فقط تحتاج إلى قدرات ومهارات تؤهله لمركز أو وظيفة معينة.

نستخلص مما سبق أن فيبر عند وضعه النمط البيروقراطي فإنه بذلك يكرس النماذج الأخرى للمنظرين السابقين كتايلور وفايول والتي تهدف إلى تنميط سلوك الموظف والقدرة على التنبؤ به³.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

تعود جذور هذه المدرسة إلى أبحاث مايو وزملائه حول معدلات الإنتاج التي استمرت من 1927 إلى غاية 1932 بمصانع هاوثورث التابعة للشركة الكهربائية الغربية التي مقرها في شيكاغو وقد أكدت على أنّ العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، وقد توصلت التجارب التي أجراها مايو وزملائه إلى:

¹ رابح كعباش: مرجع سابق، ص 43.

² اعتماد محمد علام وآخرون: مرجع سابق، ص 49.

³ رابح كعباش: مرجع سابق، ص 48 - 51.

- إنَّ العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقاً لقدرته الفيزيائية فقط، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.
- للمكافآت الغير الاقتصادية تأثير في تحديد الدافعية وتعميق مزيد من الإشباع.
- لا يتحقق التخصيص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط، فللعمال نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال وجهة نظرهم.

وعلى هذا الأساس فإنَّ مدرسة العلاقات الإنسانية ترى بأن الحوافز المالية لوحدها غير كافية لتحفيز العمال وضمان تعاونهم، فعندما تلبى احتياجاتهم فإنهم يشعرون بالرضى في عملهم، ومن بين هذه الاحتياجات نجد: الصداقة ودعم الجماعة والقبول والموافقة و الاعتراف والمكانة والحاجة إلى الإشباع الذاتي، فعندما يشعر العمال بالرضا فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على المنظمة، فيؤدي ذلك إلى تطوير مهارات الأفراد لنشاطهم وشخصياتهم وبذلك تزيد الفعالية التنظيمية وكفاءة العمال وإذا لم يتم تلبية احتياجاتهم فإن الفعالية التنظيمية تضعف.¹

نستخلص مما سبق أن للعامل النفسي أو العلاقات الإنسانية بين الأشخاص دور في زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاج وليس العامل المادي فقط.²

2-2 نظرية تدرج الحاجات:

للنظرية هذه مكانتها من بين نظريات المدرسة السلوكية حيث تمثل وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، حيث خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان يحسبها الفكر الإداري مفروضة من الخارج بينما وصفها ماسلو كونها عامل داخلي وقوة دافعة وشيء ذاتي.

لقد قسّم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات في هرم قمته حاجات تحقق الذات، وقصره الحاجات الأساسية ويتشكل هذا الهرم وفق المنظور التالي:

- الحاجات الأساسية المتمثلة في الطعام والسكن والملبس.
- ما إن يتم إشباع الحاجة الأساسية تليها حاجة الأمان تتمثل بطمأنينة الفرد على نفسه وأهله وهي حاجة تبرز ما إن يحقق الفرد حاجاته الأساسية فتصبح مسيطرة على سلوكه وتشكل دافعا له.

¹ رايح كعباش: مرجع سابق، ص ص 124، 125.

² المرجع نفسه، ص 126.

- الحاجة الاجتماعية، وهي حاجة الانتماء.
- الحاجة للتقدير وحصول الفرد على الاحترام والاعتراف وإشعاره من قبل الإدارة بقيمة عمله والشعور بالثقة.¹

- الحاجة لتحقيق الذات وهي قمة الحاجات وتتمثل في تحقيق الطموحات والتعبير عم الذات.
وترى هذه النظرية أن الإنسان ما إن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه.

في الأخير لقد دعى ماسلو الإدارات إلى الاعتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في إنجاز التنظيم وعدم التخوف منها، فإن معرفة كيفية إثارتها في تنمية التنظيم كما أن تشجيع حاجة الانتماء وعدم مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل المنظمة فيه مصلحة للإدارة وإرضاء حاجة تحقيق الذات لدى العاملين.

2-3 نظرية دوغلاس ماكريكور (X Y):

ترى النظرية X أنّ من التزامات الإدارة نحو المجتمع تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة والتزامات نحو الملاك تحقيق عائد جيد، كما أن لها التزامات نحو العاملين وهي أن تقدم لهم الأجر العادل والمعاملة المنصفة، ولتنفيذ تلك الالتزامات فهي حرة في الطريقة التي تراها صحيحة في التعامل مع عناصر الإنتاج ومنها عنصر العمل.²

وهي إلى جانب ذلك تفترض بالجنس البشري افتراضات منها:

- الإنسان في طبيعته كسول وضد أهداف المؤسسة.
- أنه إنسان اقتصادي لا يحركه غير العامل المادي.
- أنه يرغب الرقابة المباشرة.
- أنه يريد أن يقاد.

ويعاب على هذه النظرية أنها قد افترضت بالإنسان افتراضات ظالمة هي ليست من صفات البشر، وأنها قد فاتها أن ما يسلكه الفرد من سلوك ما هو إلا إصداء وخطط دافعية.

¹ علي العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 1996، ص 67.

² المرجع نفسه، ص ص 65-68.

أما نظرية Y فإنها ترفض الصفات التي افترضها بالجنس البشري ومن بين الصفات التي افترضها بالجنس البشري نجد:

- أن الإنسان لا يقف ضد أهداف المؤسسة.
- لا تحركه العوامل المادية بل هناك عوامل تقف إلى جانب العوامل المادية.
- أنه لا يخاف العقاب بل يعمل مدفوعاً بعوامل التحفيز .
- أنه لا يريد أن يقاد فهو يطلب الحرية.

لقد آمنت هذه النظرية أن للإنسان حاجات متعدّدة وما أن يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة وتبقى الحاجة التي لا يتم إرضاءها محرّكة لسلوكه حتى يتم إشباعها¹ فإن لم تشبع فقد يتصرف تصرفاً لا ترضاه الإدارة فتظنه سمة من سماته وقد فاتها أن السلوك قد برز نتيجة لامتناع الإدارة ووقوفها في طريق إشباع تلك الحاجة.²

2-4 نظرية ذات العاملين:

قام هيرزبيرج بمحاولة لإتمام نظرية ماسلو، حيث قام بدراسة حاول من خلالها معرفة العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا، ومن أجل القيام بذلك قام بالعديد من الدراسات تقوم أساساً على طريقة الحوادث المهنية التي أحسوا من خلالها بالرضا والحوادث المهنية التي أحسوا من خلالها بعدم الرضا.

وبينت نتائج تلك الدراسة أن عوامل الرضا هي ليست نفسها العوامل المسببة لعدم الرضا.

إنّ تلك النظرية تسمى بثنائية العوامل، لأنها ترى بأن العوامل التي تؤثر على الدافعية هي نوعان "ذات العاملين" أي أنّ نظرية هيرزبيرج ترى أنّ هناك عوامل وقائية وأخرى دافعية، وأنّ تلك العوامل ليست متناقضة.

¹ علي العضايلة: مرجع سابق، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 66.

أ- العوامل الوقائية / الخارجية أو الصحية:

وهي مجموعة من العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وهي تتمثل فيما يلي: الأجر والرواتب، الأمن الوظيفي، العلاقات بين المرؤوسين، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة وأسلوب الإدارة، العلاقات بين حجم الهرم الإداري، ظروف العمل المادية.

وتفترض هذه النظرية أنّ عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز العاملين وبدل المزيد من الجهد أو زيادة إنتاجيتهم.¹

ب- العوامل الدافعية / الداخلية :

وهي تلك العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة وتتضمن هذه العوامل ما يلي: الترقية، تحمل المسؤولية، الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة الانسجام، طبيعة العمل ومخاطره، فرض التطور والنمو في العمل.

وتفترض هذه النظرية أنّ غياب العوامل السابقة في موقف العمل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية في الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة، أي أنّ تلك العوامل تعتبر محفزة حسب هذه نظرية خلافا للعوامل بالمجموعة الأولى (الوقائية) التي لا تؤدي إلى تحفيز لکن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

- نقد نموذج هيرزبيرج:

لقد تعرض هذا النموذج لانتقادات أهمها:

- أنّ تحديد ما هو عمل وقائي أم محفز أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر.
- اعتبار ما يسمى عوامل الصحة ليست ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه.²

نستخلص مما سبق أن نموذج هيرزبيرج لا يمكن التقليل من قيمته الإيجابية إذا تمّ استبعاد الحجج

العلمية.

¹ [https:// abderaazagbenali.blogspot.com](https://abderaazagbenali.blogspot.com) , 15 :15 h , 13/05/2019.

² Op. cit , 15 :15 h , 13/05/2019.

2-5 نظرية الدافع للإنجاز:

لقد أوضح " ديفيد ماكلياند " في نظريته هذه أنّ هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي:

أ- الحاجة للأداء: وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتماداً على المعايير والظروف المحددة له.

ب- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.

ج- الحاجة للسلطة: إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغبتهم.

وجد ماكلياند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أكثر أو أداء أفضل لذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها.

إن التطبيقات العلمية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:

- من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية بإثارة دافع الاستعداد للأداء.

- إنّ المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال، إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء العالي.¹

نستخلص أنّ هذه النظرية ركزت على مواقف المخاطرة في الجانب الاقتصادي، في حين أنه توجد مجالات أخرى فيها إنجاز كالأدب والفنون وغيرها، واقتصر العالم في نظريته على المهام ذات المخاطرة والتي تتطلب بذل جهد وكفاءة.

¹https:// abderaazagbenali.blogspot.com , 15 :20 h , 13/05/2019.

3- النظريات الحديثة:

3-1 النظرية البنائية الوظيفية:

سعى تيريكين لوضع النظرية البنائية المعاصرة في إطار جديد ومتميز بصورة نسبية عن التحليلات الوظيفية التقليدية أو المعاصرة عند كل من بارسونز وميرتون وغيرهم من رواد هذه النظرية المعاصرين، وذلك بهدف جعل هذه النظرية قادرة على دراسة النظام الاجتماعي **Social System** ومحاولة ضمان حدوث عمليات التغيير المنظم **Systematic Change Processes** التي تهدف إلى تحقيق نوع من التقدم الاجتماعي والثقافي، وذلك عن طريق تبني عدد من النماذج التحليلية المتطورة التي توجد سواء في علم الاجتماع أو غيره من العلوم الأخرى الأكثر تطوراً ولاسيما العلوم الرياضية، ولهذا سعى تيريكين لتحديد قضايا النظرية البنائية الوظيفية كما يلي:

- 1- اهتم تيريكين بدراسة وتفسير البناءات الاجتماعية عن طريق تبني المنظور الفينومينولوجي (الظاهراتي) الذي يستطيع أن يحلل تلك البناءات باعتبارها ظواهر معيارية **Norative Phenomena**، ويعكس الوعي الذاتي الداخلي ويتعرف بوضوح على حقيقة عملية تشكيل الأفعال والسلوكيات الاجتماعية عند كل من الفرد والجماعة والمجتمع.
- 2- تتميز الظواهر الاجتماعية باعتبارها ظواهر ديناميكية ووقائع حقيقية تعكس الواقع الوجودي للمجتمع أو بالتحديد البناء الاجتماعي ذلك البناء الذي يقبل عمليات التحول والتغيير لأنه (البناء الاجتماعي) ما هو إلا بناء مؤقتاً ومتغيراً وليس جامداً.
- 3- يعكس التنظيم أو التشكيل الرسمي الذي يظهر بها الظواهر الاجتماعية عدد من الأسس أو البدائل التي تصبح واضحة وتظهر باستمرار داخل مكونات البناء الاجتماعي.¹

نستخلص أن هذه النظرية انطلقت من التطابق الكلي ما بين الوظيفة والحاجة وقد سعت إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية الوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2005، ص 56.

3-2 نظرية تفويض السلطة:

يعتبر التفويض الفعال جوهر العملية الإشرافية، حيث ينظر البعض إلى التفويض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهذا معناه أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به، فوفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي وحسب مفهوم التفويض هنا، فإن الشخص يعطي التفويض للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي، و بذلك لا يجوز لأي مشرف أن يعطي أي تفويض إلى شخص آخر لا يكون قادراً على اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب أن يكون لدى المشرف فكرة جيدة عن كل ما يملك المرؤوسون من مهارات وقدرات على تحمل المسؤولية.

وبالرغم من أن نظرية التفويض تفيد بأن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم مرتبة اتخاذها مما يجعلها ذات علاقة بعمليات اتخاذ القرارات، إلا أنه ينظر إلى النظرية من خلال تحديد المشرف لمهام وواجبات معينة للمرؤوسين، ويكون التفويض وفقاً لهذه النظرية من وقت إلى آخر أو بصفة دائمة، حيث أن المشرف يعتبر المرؤوس قادراً على القيام بهذه المهام.

ويعتمد نجاح المديرين على ما يتوافر لديهم من مهارات وقدرات في عمليات التنظيم من تخطيط، ورقابة وتنظيم، وقيادة، فالنظريات التقليدية في الفكر الإداري تعالج موضوع التفويض على أنه من الأمور المستجدة، كون المدير يمتلك كل الصلاحيات في إدارة الأمور والعمليات داخل التنظيم، وعلى العاملين القيام بالإنجاز وفقاً للتعليمات.

فالتفويض هو جزء من التنظيم، حيث يلي تحديد الأهداف والسياسات والخطط تفويض السلطة التي تصاحب هذه الإجراءات فالرئيس الأعلى يستطيع في بعض الأوقات أن يفوض صلاحيات معينة إلى الأفراد العاملين بدلاً من أن يقوم بكل صغيرة وكبيرة، وبذلك يستطيع أن يضاعف نشاطه، ويطور مهارته وقدراته.¹

نستخلص أن تفويض السلطة هي منح بعض الصلاحيات إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا وهذا وفقاً للقدرات والمهارات التي تتطلبها المستوي الوظيفي.

¹ <https://hrdiscussion.com,15:59h,15/05/2019>.

3-3 نظرية الموقف:

إنّ السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم ، فنظرية الموقف إذن ترتبط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله ، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص لكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي تتعرض به على أساس أن العوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.¹

نستخلص أن هذه النظرية تشير إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولكي يكون الموقف له أهمية كبيرة لا بدّ من تحديد الفاعلية في الإدارة.

3-4 نظرية وضع الهدف:

من أشهر رواد هذه النظرية إدوين لوك، حيث يرى أنّ وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها على اعتبار الأهداف هي غايات نهائية يجب أن يحققها، وترتكز هذه النظرية على:

- 1- إنّ وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمصل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في الواقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها.
- 2- إنّ الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.
- 3- إنّ التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون الأهداف محددة ومقبولة وذات نفع وفائدة للفرد وقابلة للقياس.

ترى هذه النظرية أن المدير أو المشرف يستطيع أن يطبق هذه النظرية وذلك عن طريق قيامه بالاتفاق مع مرؤوسه بوضع الأهداف الخاصة بأداء العمل، فإذا استطاع أن يقوم بهذا ثم نجح في

¹ [https:// www.manhal.net](https://www.manhal.net) ,13 :30 h , 24/04/2019.

التفاوض مع مرؤوسيه في وضع الأهداف بشكل محدد، هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافع لسلوك المرؤوسين ومؤدية إلى أداء الأعمال.¹

نستخلص مما سبق أن هذه النظرية ترى أن وجود أهداف هو دافع للفرد وعامل تحفيز لتحقيق الطموحات وزيادة الأداء.

3-5 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دروكر عام 1954 وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها وفي نهاية المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين والابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة ، ومن أهم مرتكزات هذه النظرية نجد:

- وضع هدف لكل منصب إداري.
- ارتكاز النظام على الاقتناع الشخصي وإيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.
- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعية عن طريق المراجعة الدورية.²

نستخلص مما سبق أن نظرية الإدارة بالأهداف تعدّ إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة وهي أسلوب عمل إداري يتم من خلاله مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين لمعرفة مدى تحقق الأهداف من عدمه.

¹ [https:// SST5.COM](https://SST5.COM) ,13 :58 h , 22/05/2019.

² [https:// ar.m.wikipedia.org](https://ar.m.wikipedia.org) , 11 :40 h , 12/06/2019.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل يعدّ بمثابة الإطار الذي سنلتزم به من خلال مراحل بحثنا الموالية، وقد تمّ تقديم نظرة عملية وعلمية لموضوع دراستنا على حساب مواضيع عملية أخرى. وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها والتطرق إليها من أجل حصر المشكلة أكثر وإعطاء الموضوع بعدا إمبريقيا خاصا وأيضا تمّ تقديم النظريات التي فسرت موضوع الدراسة.

الفصل الثالث: مدخل لدراسة الكفاءات

تمهيد

أولاً- أهمية الكفاءات

ثانياً- خصائص الكفاءات

ثالثاً- أنواع الكفاءات

رابعاً- مؤشرات قياس الكفاءة

خامساً- أبعاد الكفاءة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إنّ مفهوم الكفاءة معترف به في المجال الأدبي ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة، وبالتالي تعتبر ضرورة لمواجهة شدة المنافسة والتكنولوجيا ، ولكن في الواقع التطبيقي تجهل هذه الكفاءات على اختلاف أشكالها الفردية، الجماعية والتنظيمية في الكثير من المؤسسات التي لم تشهد التكوين.

وتعتبر الكفاءة في عصرنا هذا مفهوما لا يمكن تجنبه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية وحتى السياسية، ومما لا شكّ فيه أن الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية في وضعية معينة، وفي هذا الفصل سنقوم بعرض مدخل لدراسة الكفاءات.

أولاً- أهمية الكفاءات:

تبدو أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقويم صحيح للعاملين بصفة عامة وللقيادة بصفة خاصة، ومن ثم فإنها كميّار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون من أحسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور الإدارية ، حيث يتخذ من هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة المنظمات الإدارية ، حيث يتخذ من هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة المنظمات الإدارية من خلال النجاح في تحقيق أهدافه عن طريق استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية حتى لو كان يعترتها نقص أو عيوب.

وفي ضوء الحقيقة السابقة فإن التعرف على درجة الكفاءة سيستغل كميّار تفضيلي في عدد من الأمور التي توضح مدى أهمية الكفاءة في العملية الإدارية وهذه الأمور هي:¹

1- يتخذ معيار الكفاءة وسيلة ناجحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية العامة والوظائف القيادية بصفة خاصة، حيث من خلال التحقق من درجة الكفاءة لدى المتقدم يتم اختيار أنسب العناصر المتاحة أي تلك العناصر التي تتوافر فيها القدرة على الإنجاز في كافة الظروف وبما يحقق مستوى كفاءة أعلى في أداء العمل، مما يطبع أسلوب الاختيار بالفاعلية والجدية.

¹ معزوزة عبد الله الخطيب: دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، وائل محمد ثابت، رسالة ماجستير، غزة، 2012 - 2013 ، ص 31.

- 2- إذا كان معيار الكفاءة استخدم في الفقرة السابقة للحكم على أسلوب الاختيار للعاملين أو القادة فإنه يستخدم أيضا لقياس مدى نجاح هؤلاء العاملين الجدد وخاصة القادة منهم في الاطلاع بالمهام الموكلة إليهم خلال فترة اختبارهم، الأمر الذي تشير كفاءتهم في الأداء إلى صلاحية استمرارهم لشغل المنصب القيادي وألا يعرضوا للنقل إلى وظائف غير قيادية أو الاستغناء عنهم كليا.
- 3- يستخدم معيار الكفاءة أيضا كوسيلة غير مباشرة للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي وهو أمر يتحقق إذا ما علم العاملون بصفة عامة والقادة بصفة خاصة أن تقويمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواء من حيث أسلوبهم في العمل وطريقتهم في استغلال ما تحت أيديهم من إمكانيات بشرية ومادية، وما يسعون إليه من زيادة مهارتهم في هذا المجال عن طريق التدريب والتعليم وهي الأمور التي في جملها إذا ما تحققت لا بد وأن تنعكس إيجابيا على رفع معدلات الأداء ، وبالتالي فإنّ اهتمام المنظمات الإدارية بقياس درجة كفاءة عامله يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى ارتفاع مستوى الأداء العام بالمنظمات الإدارية.
- 4- إن الكفاءة باعتبارها مقدرة إنسانية ترتبط بشدة بالعديد من القدرات الشخصية والذهنية والنفسية للعاملين ولن يستطيع القادة الميدانيون تقدير درجة كفاءة مرؤوسيهم إلا من خلال المعرفة الجيدة لهذه القدرات ومدى توافرها لدى مرؤوسيهم الأمر الذي يدفعهم إلى ضرورة التقرب منهم والاتصال بهم والتعامل معهم لكي يستخلصوا درجة كفاءتهم، ولا شك أن القيام بهذه الأمور يوثق الصلة بين القادة ومرؤوسيهم ويقوي العلاقة بينهم الأمر الذي ينعكس على صالح العمل ويكون له الأثر الواضح في رفع مستوى الكفاءة في الأداء.¹

ثانيا - خصائص الكفاءات:

- لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددها في الآتي:
- تتعلق الكفاءة بالأداء: من المهم جدا تحديد بأن استخدام عبارة الكفاءة مبني على نية التأكيد على قدرة الفرد على أداء وليست قضية معارف.
 - ترتبط الكفاءة بمعايير الأداء: إذ لا يمكن الحكم بصدق عن قدرة فرد لإنجاز نشاط ما إذا لم تراعى معايير لأداء وأن تكون هذه المعايير محددة وواضحة.

¹ معزوزة عبد الله الخطيب: مرجع سابق، ص 32.

- الكفاءة نتاج سياق متكامل: الكفاءة نتاج سياق التعلم وليست التعليم في حد ذاته ويتضمن سياق الإدماج أيضا استخدام المعارف والقدرات والمهارات لإظهار الكفاءة.¹

ويمكن أن نضيف بأن الأفراد ذوي الكفاءات العالية (العقول البشرية عالية التميز) يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد من أهمها:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات.
- كما أنهم يتميزون بالقدرة العالية في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات.
- ويمتلكون القدرة على الفهم الاستنباطي ، معرفة التصرف وحل المشاكل.
- تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري.²

ثالثا- أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات إلى:

1- الكفاءات الفردية والجماعية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف وفق المتغيرة والغامضة.
- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.
- توظيف المواهب ، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

¹ عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د. ب، ط1، 2010، ص 57.

² بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008، ص 242.

بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات ، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.¹

2- الكفاءات الإستراتيجية:

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية المعرفة، المهارة ، السلوك في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ، وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

وبعبارة أخرى فإنّ الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة ، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

1. الموارد المادية: (المعدات ، التكنولوجيا، المباني، ... إلخ)
2. الموارد البشرية: (القدرات ، المهارات، والمعرفة، ... إلخ)
3. الموارد التنظيمية: (الهيكلة، والرقابة ... إلخ).

3- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأنّ تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية، قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.²

رابعاً - مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

¹ أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 227.

² المرجع نفسه، ص 228.

❖ مؤشرات "معايير" مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياس بمجموع الموجودات أو حق الملكية)
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

❖ مؤشرات "معايير" غيرمباشرة:

تعاني المعايير غيرالمباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعدّ محور قياس الكفاءة ، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة، لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعدّ في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين¹ والروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

المخرجات

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{أي الكفاءة}$$

¹ بوزعيب بريزة: القيادة الإدارية وكفاءة الموارد البشرية، قيرة إسماعيل، رسالة ماجستير، سكيكدة، 2013 - 2014، ص ص

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.¹

خامساً - أبعاد الكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى الفردي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدّة أبعاد، وقد استطاع T.Durand جمع عدّة دراسات وبحوث لاستخلاص أنّ هناك ثلاث أبعاد للكفاءة جمع عدّة دراسات وبحوث لاستخلاص أنّ هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1- المعرفة: (Savoir)

هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فهي ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.²

2- المهارة: (Savoir faire)

القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة في فعل أو عمل معيّن ليحقق نتائج متميزة في الأداء المطلوب أو المرغوب فيه.³

¹ بورغيب بريزة: المرجع السابق، ص ص 94، 95.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2007، ص 30.

³ فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، دار الشروق، عمان، ط1، 2006، ص

3- حسن التصرف: (Savoir-être)

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.¹

خلاصة الفصل:

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها فهي تعتمد أساسا على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات بكل أنواعها والتي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما عدم التحفيز وسوء التنظيم ، فالكفاءة تمكن من تعميم ثقافة المؤسسة كما تحدث انسجاما مع ثقافات مختلفة.

¹ مداح عريابي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ب، ط1، 2015، ص 228.

الفصل الرابع: مدخل لإدارة الأزمات

تمهيد

أولاً- بنية الأزمة

1- مراحل تطور الأزمة

2- خصائص الأزمة

3- أنواع الأزمات

4- أسباب الأزمة

ثانياً: مدخل لإدارة الأزمات

1- نشأة وتطور علم إدارة الأزمات

2- عناصر إدارة الأزمات

3- أهداف إدارة الأزمات

4- مراحل إدارة الأزمات

5- معوقات إدارة الأزمات

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الأزمات جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية و المؤسسية، ومفهوم واسع الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وتمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات الفردية وانتهاءً بالأزمة الدولية، إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة وتتفاقم شيئاً فشيئاً إذا لم يتم إدارتها ومواجهتها، وإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي العلمية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات.

أولاً: بنية الأزمة

1- مراحل تطور الأزمة:

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعتها، إذ هناك أزمة لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها، إلا أن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشراتنا منذ البداية و متابعتها أول بأول ويصنف كل من العمار والضويحي وكردم مراحل تطور الأزمة إلى الآتي:

- **مرحلة الميلاد:** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وهنا يكون لإدراك متخذ القرار وخبرته العامل الأساسي في التعامل مع الأزمة.

- **مرحلة النمو والانتعاش:** نتيجة لعدم مواجهة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، تأخذ الأزمة في النمو من خلال محفزات أخرى¹.

تنمو من خلالها سواء كانت المحفزات داخلية ذات الأزمة أو خارجية تفاعلت معها الأزمة.

- **مرحلة النضج:** تعد هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قويت باللامبالاة من قبل متخذ القرار ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام ضرورة لمواجهة المرحلة.

¹ علي عبد الرحيم صالح: مرجع سابق، ص 178.

- حل الأزمة: وهي المرحلة الأخيرة ويجب التنبيه إلى أنها تتطور في شكل دائم وربما تكون الضوء الذي نراه ونعتقد أنها النهائية لذا فإن هذه المرحلة علامة إنذار لأزمة أخرى قادمة ودورة الأزمة تجعل من الصعب الرؤية أين ومتى تنتهي¹.

2- خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بالخصائص التالية:²

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
- المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد .
- نقص المعلومات وعدم دقتها.
- إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.
- إنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل المؤثر والسريع لمعالجتها.
- إن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الإنسان وممتلكاته و مقومات بيئته فإن مجابتها تعد واجب مصيريا.
- إن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على المغيرات الفجائية³.
- إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة⁴.

¹ علي عبد الرحيم صالح: مرجع سابق، ص 179 .

² محسن حسن محمد حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتر، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية، دار الحامد ، الأردن ، ط1، 2007، ص 49.

³ المرجع نفسه، ص 50.

⁴ المرجع نفسه، ص 50.

3- أنواع الأزمات:

تتعد أنواع الأزمات وتختلف تصنيفاتها وفقا لظروف عديدة ومع ذلك يمكن فرز التصنيفات المتعددة بالاستناد إلى عدة أسس أو معايير على ضوءها يمكن تقسيم الأزمات وهذه الأسس والمعايير تتمثل في:

- أنواع الأزمات وفقا لدرجة شدتها.
- أنواع الأزمات حسب موضوعها.
- أنواع الأزمات وفقا لمعدل تكرارها.
- أنواع الأزمات من حيث طبيعية الحدوث¹.
- أنواع الأزمات من حيث المستهدف بالاعتداء.
- أنواع الأزمات من حيث محيط وقوعها.

❖ أنواع الأزمات وفقا لشدتها:

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين هما: الأزمات الخفيفة والأزمات العنيفة.

1- الأزمات الخفيفة: على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين إلا أن تأثيره على الرأي، العام أو الجمهور أو المحيط يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد معرفة أسبابه ومن ثم يتم التفاعل معه ايجابيا .

ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات نشير إلى تلك الأزمات الناتجة عن حوادث تخريبية من قبل الأعداء، أو الأزمات الناتجة عن القبض على مسؤول متهم بالرشوة إن ذلك يمثل صدمة وهزة للتابعين له والمحيطين به².

من مجموعة المنتفعين ويمثل في الوقت ذاته فرحة للصاعدين من جميع العاملين. ومجرد بالوصول إلى أسباب هذه الأزمات ومصارحة الجمهور. تنهي الأزمة ويتم التغلب عليها.

2- الأزمات العنيفة: هي أزمات بالغة الشدة أو العنف قادرة على العصف بالكيان و يكون تأثيرها عليه تأثيرا عنيفا وهي تؤثر أو تكاد أن تؤثر في كل مكونات الكيان بمستوياته المختلفة.

¹ زاقود عبد السلام : مرجع سابق، ص 38.

² المرجع نفسه، ص 39.

ومن الأمثلة على هذا النوع نجد الأزمات العمالية التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة الكاملة لكافة المطالب الذي ينادون بها مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها المشروعات والدولة.

❖ أنواع الأزمات حسب موضوعاتها:

نجد في هذا التقسيم نوعين من الأزمات وهي الأزمات المادية الملموسة والأزمات المعنوية والأزمات المختلطة (المادية المعنوية)¹.

1- الأزمات المادية الملموسة: هي أزمات تحدث وتدور حول محور موضوعي مادي ويمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله والتحقق منه والتعاطي معه بصورة مادية.

كما يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات المادية الملموسة (أزمة السيولة، أزمة الغداء).

2- الأزمات المعنوية: وهي أزمات تحدث وتدور حول محور غير موضوعي، يرتبط بدايته الأشخاص المحيطين بالأزمة، ويجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزمية ومن أمثلتها أزمة الثقة وأزمة المصادقية.

3- الأزمات المختلطة: (المادية المعنوية): وهي أزمات تتضمن جانبين، أحدهما مادي ملموس، و الآخر معنوي وكثيرا ما نلاحظ هذا النوع من الأزمات في المشكلات المحلية والدولية. وهذا النوع من الأزمات دي الطابع المزدوج إن صح التعبير².

يشكل الطابع العام، للحدث للأزمة في عالمنا العاصر، حيث أنه يصعب أن تتواجد أزمة ما بدون أن يكون لها آثارها المادية والمعنوية في آن واحد ومن أمثلة عن هذا النوع أزمة الرهائن أزمة السلوك الإرهابي.

❖ أنواع الأزمات وفقا لمعدل تكرارها:

يعدّ هذا المعيار من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين أنواع المختلفة من الأزمات وفي تشخيصها أيضا إذ على الرغم من الأزمات كثيرا ما تحدث في شكل دوري، وبالتالي يمكن رصد مقوماتها

¹ زاقود عبد السلام : مرجع سابق ، ص ص 40 ، 41.

² المرجع نفسه، ص 111.

والوقاية منها بمعالجة بواعثها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين نوعين من الأزمات هما: الأزمات الدورية والأزمات غير الدورية.

1- **الأزمات الدورية:** هي أزمات تعصف بالكيان بصورة دورية وتحدث غالباً نتيجة أسباب خارجية وهذه الأزمات تختلف من حيث الأسباب وقوة التأثير وحجم الانتعاش ووسائل الإدارة والعلاج.¹ وتتباين تباين النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية السائدة في المجتمع.

ومثال ذلك الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية أو ما يطلق عليه دورة الأعمال وهي دورة رباعية المراحل تأخذ شكل دائري قمتها مرحلة الرواج التي تقود إلى مرحلة الانكماش والتي تدفع إلى مرحلة ركود وكساد، فمرحلة انتعاش حيث تصيب المجتمع بأنواع من الأزمات تأخذ طابع التكرار. بل والتوقع أحياناً.

بناءً على ذلك فإن الأزمات الدورية تتطلب جهود ذات طبيعة خاصة واستيعاباً كاملاً لجمع جوانبها.

2- **الأزمات غير الدورية:** هي أزمات فجائية عشوائية الحدوث وغير متكررة على عكس سابقتها وعلى هذا النوع من الأزمات يتطلب من الإدارة استخدام نظام فاعل لتوقع الأزمات

لكي تكون نتائجها غير عنيفة وغير مدمرة ويحدث هذا النوع من الأزمات بدون إنذارات واضحة و كأمثلة على ذلك:²

أ- **أزمات الاعتداء على الأشخاص:** ومن أمثلتها الأزمات المرضية التي تنتسب للإنسان نتيجة ضربه و الاعتداء عليه سواء كان جسماً أو جسماً.

ب- **أزمات الاعتداء على الممتلكات:** وهذا النوع الكثير شيوعاً وكمثال على هذا النوع نجد: الأزمات التي تنشأ نتيجة الاعتداء على الأموال والممتلكات بالسرقة أو الإتلاف أو غيرها.

❖ أنواع الأزمات من حيث محيط وقوعها:

يمكن تقسيم هذا النوع من الأزمات إلى قسمين هما: الأزمات الوطنية والأزمات الدولية.

¹ زاغود عبد السلام: مرجع سابق، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 42.

1- أزمات وطنية: هذه الأزمات تقع داخل الدولة وتعد شأنا داخليا خاصا بها ومن أمثلتها: الأزمات المالية كالعجز في الميزانية والنقص في السيولة النقدية والاحتجاجات مما يمكن أن يسبب أزمة للسلطات الحاكمة.

2- الأزمات الدولية: وهي أزمات تقع بين أطرف العلاقات، ومن الأمثلة على هذه الأزمات نجد الناجمة على الفضائح والسرقات المالية، الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة.¹ ويمكن التعامل مع هذا النوع من خلال النتائج التي نجمت عنها وترتب على وقوعها. وتكون المعالجة بصورة أساسية هي معالجة لهذه النتائج.

❖ أنواع الأزمات من حيث طبيعة الحدوث:

يمكن تقسيمها إلى قسمين وهما: أزمات بفعل الإنسان وأزمات طبيعية.

1- أزمات بفعل الإنسان: هي تلك الأزمات الناشئة عن سلوك إنساني فمن أمثلتها: التهديد بالغزو العسكري، الإهمال الذي ينتج عنه انهيار السدود.

2- أزمات طبيعية: وهي أزمات لا دخل للعنصر البشري في حدوثها ومن أمثلتها: الزلازل والبراكين.

❖ أنواع الأزمات من حيث المستهدف بالاعتداء:

ويمكن تصنيفها إلى: الدولية وتحدث تأثيرا على النظام الدولي.²

4- أسباب الأزمة :

يمكن تخفيف أثر الأزمة إذا أدرك المديرون بسرعة تأثير الأزمة على منظماتهم وأسبابها وإذا تم الاستغلال الأمثل لمهارات المديرين في التعامل مع الأزمة بطريقة سلمية وأيضا جيد لكيفية التصرف حيالها وهناك كثير من القضايا الإدارية ترتبط بأسباب نشوء الأزمة وفيما يلي أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بصفة عامة على النحو التالي:

1- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

¹ زاقود عبد السلام: مرجع سابق، ص ص 44، 45.

² المرجع نفسه، ص ص 42- 44.

- 2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها
- 3- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- 4- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب عن ذلك من:
 - عدم موضوعية تقييم الأداء.
 - عدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
 - سلبية الاستعداد و عدم المواجهة.
- 5- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من :
 - عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.
 - وجود حالة من اليأس لدى العاملين
 - عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.
 - ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين .
- 6- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من :
 - عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
 - عدم التعاون والنزاع الهدام.
 - عدم وجود فرق عمل فعالة
- 7- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج من:
 - عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
- 8- القيادة الإدارية غير الملائمة.
- 9- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.
- 10- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وآثارها.
- 11- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة.

12- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز .

13- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.¹

ثانياً: مدخل لإدارة الأزمات

1- نشأة وتطور علم إدارة الأزمات .

على الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ فإن وعي الإنسان بأهمية إدارة هذه الأزمات لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة، فالزخم المتراكم من التجارب الأزموية والتغيرات المتسارعة في العصر الحديث، دفع الباحثين إلى التعمق في مفهوم الأزمة تحليلاً، وتأصيلاً، وصولاً إلى بلورة ملامح علم متكامل ومستقل لإدارة الأزمة.

وتشير بعض الدلائل إلى أن الاتجاهات العالمية الحديثة في دراسة الأزمات التي ساهمت في تكوين علم إدارة الأزمة بشكل عام وما اعتراه من تطورات بدءاً من تحديد مفهوم الأزمة و التطورات التي لحقت به وبمجالات دراسة هذا المفهوم. بحيث اتسعت لتشمل بجانب الأزمات الكوارث الطبيعية. أي أضيف لمفهوم الأزمة البعد الاجتماعي الذي أضاف لهذا العلم.²

مجالات أخرى للدراسة تضمنت قضايا اجتماعية واقتصادية وبيئية بجانب القضايا السياسية والعسكرية، كما يشمل هذا المسار إسهامات نظرية وعلمية في مجال مداخل و مناهج تشخيص الأزمات ووضع إطار نظري لدارستها.

أما المسار الثاني فيركز على علم إدارة الأزمات و مداخله المختلفة بالتطبيق على بعض الأزمات الطبيعية السياسية والعسكرية والاجتماعية والاقتصادية والصناعية، بل و الأزمات البيئية والطبيعية.

بصفة عامة يمكن التأكيد على أن علم إدارة الأزمة قد تبلور من خلال مجالين محددين هما: مجال علم الإدارة ومجال علم العلاقات الدولية، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة ونما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية.

فبالنسبة للمجال الأول وهو مجال الإدارة فثمة اتفاق عام بين الباحثين على أن النشأة الحديثة لبحوث ودراسات الأزمات ترجع إلى الثمانينات من القرن العشرين، وتعتبر دراسة برنس s- prinee من أوائل

¹ أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ص 29، 30.

² حمدي شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2005، ص 95.

الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات الاجتماعية، ثم تواترت الدراسات بعد ذلك ولم يكن لها صفة الاستمرارية حتى نهاية الثمانينات من القرن العشرين.¹

أما في مجال العلاقات الدولية فإن دراسة الأزمات الدولية مرت بمرحلتين تاريخيتين وهما: المرحلة الأولى من نهاية القرن التاسع عشر وحتى نهاية الخمسينات والمرحلة الثانية من بداية عقد الستينات وحتى الوقت الراهن. ولقد ساهم علماء الاجتماع وعلم النفس والسياسة والعلاقات الدولية والإدارة في إثراء بحوث ودراسات إدارة الأزمة.²

2- عناصر إدارة الأزمات:

تتمثل عناصر إدارة الأزمة في ما يلي:

- 1- إدارة الأزمات: عملية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.³
- 2- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- 3- تدار الأزمة بمجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدرّبة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات.
- 4- إدارة الأزمات تهدف إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى حيث أن التوفيرات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد إلى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.
- 5- هي عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.⁴

3- أهداف إدارة الأزمات:

تهدف عملية إدارة الأزمات إلى:

- توفير الأمن والسلامة للموارد البشرية
- التخطيط لاتخاذ الإجراءات الوقائية لتأمين المنشآت والأفراد ضد الحرائق والكوارث.
- تحقيق معايير الأمن والسلامة.

¹ حمدي شعبان: المرجع السابق، ص 96.

² المرجع نفسه، ص 97.

³ زاوود عبد السلام، مرجع سابق، ص 74.

⁴ المرجع نفسه، ص 74.

- نشر ثقافة إدارة الأزمات وتوعية الأفراد وتدريبهم على سبل التعامل مع الأزمات وحلها في حالة وقوعها.¹

- التنبؤ بالأزمات الممكنة الحدوث، وتحديد آليات الوقاية منها
- تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها والتقليل من أضرارها.
- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى الحالة الطبيعية.²

4- مراحل إدارة الأزمات:

يتوقف معظم الباحثين والكتاب على خمس مراحل لإدارة الأزمة وهي:

أ- مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار:

وتتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر ينبئ بوقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، إن جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الإيجابي للدفاع عن النفس وهو أمر مشروع وواجب سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة الإدارية.³

ب- مرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتمثل في الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع وإدارتها بشكل أفضل.

ج- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة. إن الهدف من هذه المرحلة هو وإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في

¹ <https://specialties.pyt.com.00:00h/815/2019>

² <https://Op.cit.00:00h/815/2019>

³ أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص35.

المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ولاشك أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي يتم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.¹

ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب أن يتفرغ المديرين للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

د- مرحلة استعاد النشاط:

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه الأزمة واستعادة مستويات النشاط وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعم مالي.

هـ - مرحلة التعلم:

تتضمن هذه المرحلة إعطاء دروس تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها.²

5- معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ويرى (دق سنة 1998) أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي:³

أ- المعوقات الإنسانية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.

¹ أحمد علي أحمد: المرجع السابق، ص 36.

² المرجع نفسه، ص 37.

³ زينبات موسى مسك: مرجع سابق، ص 48.

- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.

- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي.

- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

ب- المعوقات التنظيمية:

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح لسلطة والمسؤولية في المؤسسة

- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

ج- المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- تعرض المعلومات لتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.

- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

د- المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.¹

خلاصة الفصل :

مما سبق يمكن القول أن الأزمة هي تحول مفاجئ عن السلوك المعتاد وتحدث نتيجة أسباب معينة تحدث مجموعة من التهديدات والمخاطر مما يستدعي ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وهذا عن طريق إدارتها بمعنى تنظيم ووضع خطط للتقليل من آثارها إن وقعت والتوعية من أجل الحد من حصولها.

¹ زينبات موسى مسك: مرجع سابق، ص 49.



الباب

الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- منهج الدراسة

رابعاً- أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-الوثائق والسجلات

3-الاستمارة

4-المقابلة

خامساً- عينة البحث

سادساً- المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي يبنى ويقام عليها مفهوم الكفاءات، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول الكفاءات، بالاعتماد على الوسائل والتقنيات المختلفة لجمع وتحليل المعطيات التي تساعدنا في التحقق من الفرضيات المطروحة والإجابة على تساؤلات الدراسة.

أولاً- مجالات الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية سنتطرق إليها فيما يلي:

1. المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي اخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية في مقر ولاية جيجل.

تعدّ جيجل مدينة ساحلية يعود تأسيسها حسب أرجح الروايات إلى القرن السادس عشر قبل الميلاد على يد الفينيقيين الذين اتخذوها مركزا تجاريا ومرفاً آمناً على الساحل الشمالي لغرب المتوسط.

أما عن أصل تسمية مدينة جيجل هو كلمة "جيجلي" وقد اختلفت المصادر حول أصول التسمية فهناك من قال أنها أمازيغية وهناك من أشار إليها أنها فينيقية.

ولاية جيجل كمقاطعة إدارية انبثقت عن التقسيم الإقليمي للبلاد سنة 1974 بموجب المرسوم 174/74 المؤرخ في 1974/07/12.

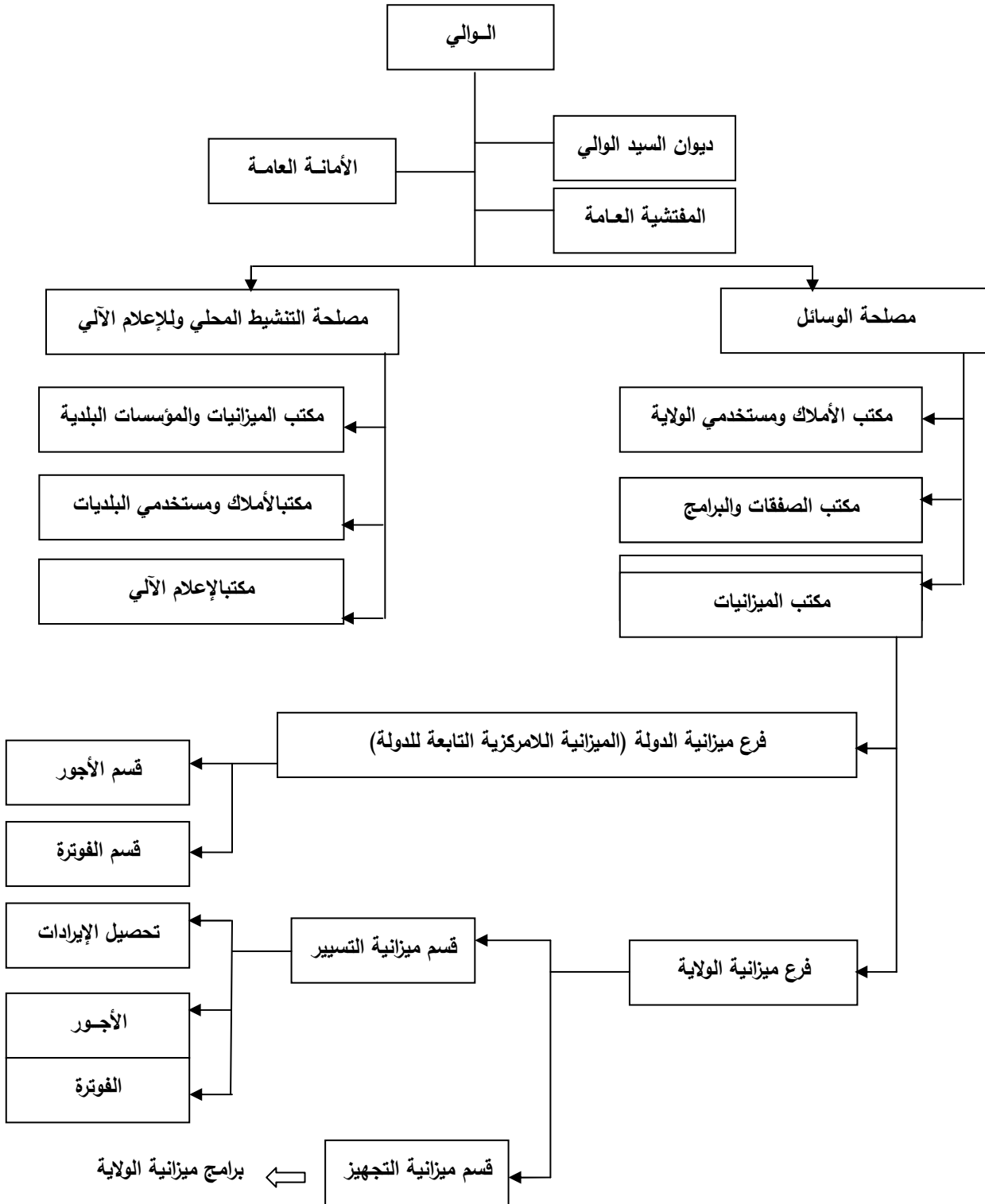
تضم 11 دائرة وثمانية عشرون بلدية يقع مقرها شمال مدينة جيجل تحدها شرقا إطاعة جيجل الجهوية وصندوق الضمان الاجتماعي وغربا القطاع العسكري وشمالا مفتشية العمل وجنوبا مستشفى الصديق بن يحي.

ومن أهم هيئات وصلاحيات وهيكل الإدارة العامة لولاية جيجل هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي.

تتمثل هياكل الإدارة العامة لولاية جيجل في المصالح التالية:

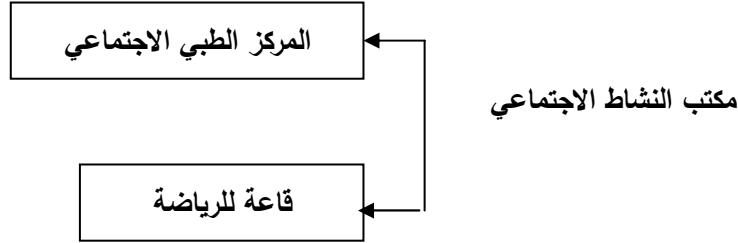
- أ- الأمانة العامة.
 - ب- المفتشية العامة.
 - ج- الديوان .
 - د- مندوبية الأمن.
 - هـ- مديرية التنظيم والشؤون العامة.
 - و- مديرية الإدارة المحلية.
- وذلك كما هو مبين في الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لولاية جيجل.



المصدر: الوثائق من مديرية الموارد البشرية لولاية جيجل

تحسبا للظروف الاجتماعية لعمال وموظفي الولاية والبلديات وكذا متقاعدي وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، تم استحداث مؤخرا مكتب النشاط الاجتماعي كهيكل تنظيمي تابع للولاية يتشكل من مرافق صحية ورياضية لفائدة الموظفين وذوي حقوقهم (الأزواج ، الأبناء) كما يلي:



من أهم المهام التي تقوم بها الولاية نجد: ¹

- إتمام تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولائي.
 - إتمام العلاقات الخارجية.
 - متابعة حسن سير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية والسهر على حماية حقوق الموظفين.
 - إعداد وتنفيذ مخطط تنظيم وعمل الإسعافات في الولاية وضبطها باستمرار .
 - متابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالجماعات المحلية.
 - المصادقة على مخططات التنمية للولاية لجميع النشاطات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- تضم مديرية الإدارة المحلية لولاية جيجل ثلاث مصالح رئيسية هي: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج ، مصلحة الميزانيات والممتلكات.

أ- مصلحة تسيير المستخدمين:وتقوم بـ:

- السهر على تطبيق مخطط التوظيف المسطر سلفا
- تكوين الموظفين وتحسين مستواهم .
- متابعة المسار المهني للموظفين (التوظيف ، الترقيات، الإحالة على الاستيداع، الإحالة على التقاعد، العطل ...) .

ب- مصلحة التنشيط المحلي:وتقوم بـ:

- متابعة وتجسيد البرامج القطاعية.
- متابعة تنفيذ الميزانية والحساب الإداري للبلديات.

* الوثائق من مديرية الموارد البشرية لولاية جيجل

ج- مصلحة الميزانيات والممتلكات: وتتكون من ثلاث مكاتب وهي: ميزانية الدولة ومكتب ميزانية الولاية ومكتب الممتلكات.

1- مكتب ميزانية الدولة: ويقوم بـ:

- دفع الأجور والمعاشات للموظفين المأخوذين على عاتق ميزانية الدولة.
- تسديد فواتير تسيير المصالح التابعة للولاية وعلى عاتق ميزانية الدولة.
- متابعة وتنفيذ الميزانية اللامركزية التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

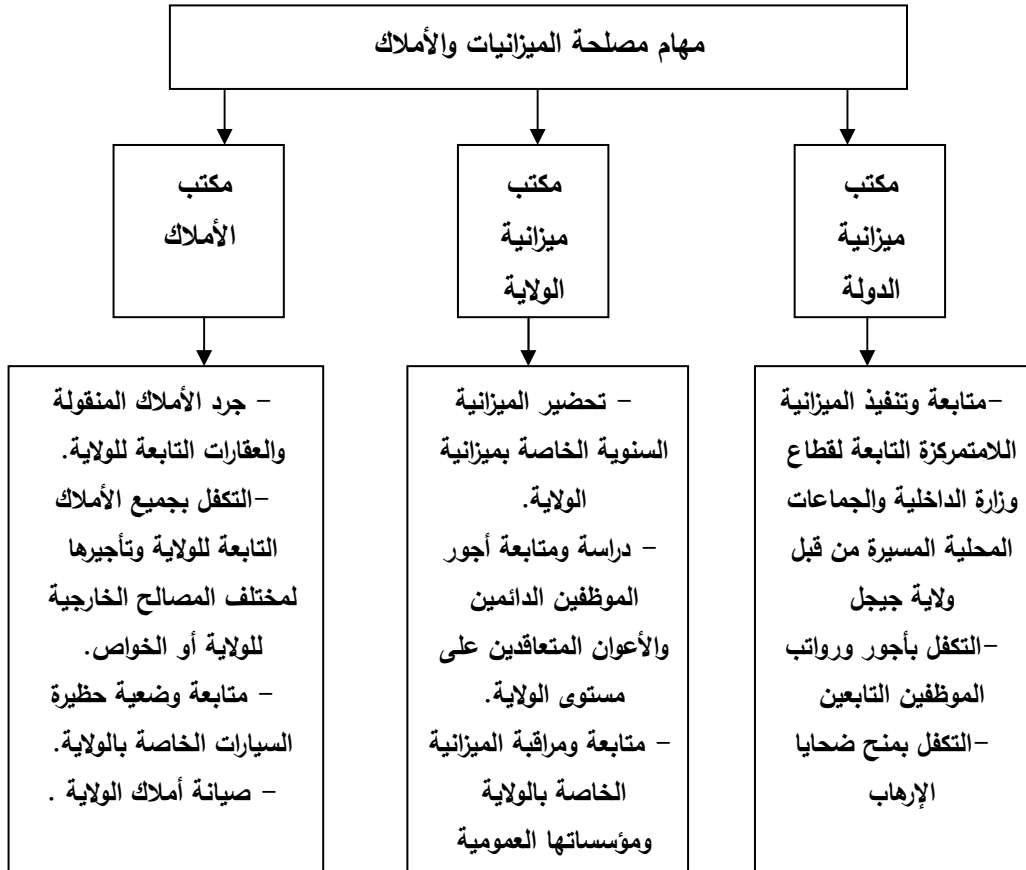
2- مكتب الممتلكات: ويقوم بـ:

- تسيير أملاك الدولة.
- القيام بعمليات الصيانة والمتابعة.

3- مكتب ميزانية الولاية (مكان التبرص): ويقوم بـ:

- متابعة وتنفيذ ميزانية الولاية: تتضمن نفقات متعلقة بتسيير الولاية وأجور تابعة لميزانية الولاية.
- متابعة وتنفيذ برامج التجهيز العمومي عن طريق تجسيد المشاريع المبرمجة بالتنسيق مع المجلس الشعبي الولائي بتسديد الفواتير والحالات المالية الخاصة بالمشاريع.

الشكل رقم 02: مخطط توزيع مهام مصلحة الميزانية والأملاك.



2. المجال البشري: حيث بلغ عدد أفراد مقر ولاية جيجل 637 موزعين على ثلاث مستويات وظيفية هي:

العدد	المستوى الوظيفي
537	الموظفين الإداريين، الأسلاك المشتركة
80	الموظفين التقنيين
26	سلك العمال المهنيين
637	المجموع

3. المجال الزمني: لقد مرّت دراستنا عبر ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: حيث توجهنا إلى مقر ولاية جيجل من أجل الحصول على الموافقة وذلك من أجل إجراء الجانب الميداني من دراستنا، وذلك يوم 22 أبريل 2019 - 30 أبريل 2019، وبعد طلب التسهيلات من إدارة قسم علم الاجتماع.

- المرحلة الثانية: وفيها قمنا بزيارة استطلاعية للمقر، حيث لاحظنا وعابنا الموقع وتحصلنا على الهيكل التنظيمي للمقر وبعض الوثائق الأخرى التي ساعدتنا في إجراء الدراسة وكان ذلك يوم 8 ماي 2019 - 10 ماي 2019.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة البحث وذلك يوم 29 ماي 2019.

- المرحلة الرابعة: وفيها قمنا بجمع الاستمارات التي وزعناها وذلك يوم 30 ماي 2019.

ثانيا - فرضيات الدراسة:

لقد قمنا بوضع فرضيات من أجل التحقق منها ميدانيا ومدى مطابقتها الجانب النظري للجانب الميداني.

الفرضية الرئيسية: تساهم الكفاءات في تجاوز الأزمات وإدارتها.

الفرضية الأولى: تساهم إمكانيات الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الثانية: تساهم الأساليب الإدارية في تقييم الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: الوظائف الإدارية لها تأثير فعال على إدارة الأزمات.

ثالثاً - منهج الدراسة:

يعتبر المنهج مسألة أساسية في جميع العلوم المعروفة فهي السبيل الذي يوصل الباحث أو المفكر إلى الصواب أو ما يعتبر أنه صواب وعليه يعرف المنهج على أنه: « الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع البحث » ويعرف على أنه كذلك: « مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ». ¹

وحسب متطلبات دراستنا فقد اقتضت الضرورة إلى اعتمادنا على المنهج الوصفي والذي يعتبر الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره.

ويساعد المنهج الوصفي في إجراء المقارنات بين طبيعة الظاهرة في أكثر من مكان.

رابعاً - أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

1- الملاحظة البسيطة:

تعرف الملاحظة بأنها: " فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور الملاحظين ²."

وقد تمّ استخدام الملاحظة بالمشاركة بمعنى أن عملية الملاحظة تمت من خلال :

- معرفة الميدان من خلال الزيارات المتكررة.
- مشاهدة طريقة سير العمل داخل المكاتب.
- مشاهدة السلوكيات التفاعلية بين الموظفين

¹ جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1 2013، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 150.

2- الوثائق والسجلات:

لقد اعتمدنا على بعض الوثائق و السجلات التي استخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها المتعلقة بلمحة عن مقر ولاية جيجل وأهدافه ونشاطاته وبيانات عن العدد الإجمالي للموظفين وتوزيعهم حسب الأقسام ، وكذلك التعرف على الهيكل التنظيمي للمقر ومهام الموظفين.

3- الاستمارة:

وتعرف على أنها: " مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها"¹.

وتعرف أيضا : " مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف "².

وفي دراستنا قمنا بصياغة استمارة من 30 سؤال وقد تضمنت أربعة محاور رئيسية، المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وبقية المحاور تمت صياغتها على أساس الفرضيات المقترحة، حيث تم توزيع 64 استمارة ، قمنا باسترجاع 60 استمارة.

وهذا التوزيع تمّ في ثلاثة مصالح لولاية جيجل وهذه المصالح هي : مصلحة الأمانة ومصلحة الإدارة المحلية، والديوان.

لقد تمّ عرض الاستمارة على المشرف من أجل التأكد من صحتها ومدى ملائمتها لجميع البيانات وقد تمّ تعديلها من قبل المشرف بشكل أولي حسب توجيهات المشرف وأخيرا عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في علم اجتماع تنظيم وعمل بهدف التقليل من الأخطاء الموجودة.

بعد عرض الاستمارة على ثلاثة أساتذة محكمين قمنا بحساب صدق محتوى الاستمارة وذلك بإتباع المعادلة الإحصائية التالية:

¹ أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006، ص 121.

² خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور ، الجزائر، ط2، 2012، ص 143.

والمتمثلة في معادلة لوشيه التي تستخدم في حساب معامل صدق كل بند حيث:

$$\frac{n_1 - n_2}{N}$$

n_1 : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

n_2 : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

N : هو العدد الكلي للمحكمين.

أما معامل صدق الاختبار فيحسب كما يلي:

مجموع معاملات صدق كل البنود

عدد البنود

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	01
0.33	1	2	02
1	0	3	03
1	0	3	04
1	0	3	05
0.33	1	2	06
1	0	3	07
0.33	1	2	08
1	0	3	09
0.33	1	2	10
1	0	3	11
1	0	3	12
0.33	1	2	13
1	0	3	14
1	0	3	15
1	0	3	16
1	0	3	17
1	0	3	18
1	0	3	19
1	0	3	20
1	0	3	21

1	0	3	22
0.33	1	2	23
0.33	1	2	24
1	0	3	25
0.33	1	2	26
0.33	1	2	27
1	0	3	28
1	0	3	29
0.33	1	2	30

مجموع صدق المحكمين: 23.3

عدد البنود: 30

$$0.77 = \frac{23.3}{30} \quad \text{معامل صدق الاختبار :}$$

بما أن: $0.77 > 0.60$

نستنتج أن الاختبار صادق لأن قيمة معامل صدق الاختبار الذي قمنا بحسابه أكبر من 0.60 وهي التي يمكن تحديد من خلالها قياس صدق الاختبار من عدمه.

4- المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: " مواجهة الباحث أو المقابل للمبحوث بقصد جمع الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع البحث".¹

وقد أجرينا مقابلة مع المكلف باستقبال المترشحين بالمؤسسة وقد تمت من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا على الإلمام بالموضوع وإضافة معلومات تثري تحليلنا، وقد تمحورت أسئلة المقابلة حول:

- ما سبب اختيارك لهذه الوظيفة؟
- هل تحصل على الترقية؟
- ما هو معيار الترقية عندكم؟
- أين ترى نفسك بعد سنوات؟

¹ جمال معتوق: مرجع سابق، ص 169.

خامسا - عينة البحث:

تعرف العينة على أنها: « جزء من القياسات أو العدد يؤخذ على جزء من أفراد المجتمع وذلك لتمثيل المجتمع »¹.

كما يقصد بها كذلك: « ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا »².

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة والتي يتم إسقاط موضوع الدراسة عليها وقد اعتمدنا في دراستنا على عينة طبقية.

- يتكون مجتمع دراستنا من 637 موظف ، اخترنا منهم عينة بـ 64 موظف .
- يتكون مجتمع دراستنا من كلا الجنسين موزعين على ثلاث فئات.

العينة = المجتمع الكلي X النسبة المختارة / 100

$$\frac{673 \times 10}{100} = 63.7$$

64 ~ موظف

سادسا - المعالجة الإحصائية:

لقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على أسلوبين هما:

- 1- الأسلوب الكمي: وهو ذلك النوع من التحليل الذي يسمح للباحث أن يستخرج إحصائيات تصف السلوك في موقف اجتماعي أو في نسق اجتماعي معين من مادة غير كمية مثل المقابلات غير المقننة أو الاستبيان المفتوح أو مذكرات تسجيل الملاحظات الميدانية أو سجلات الأرشيف بأنواعها المختلفة.
- 2- الأسلوب الكيفي: هذا النوع من التحليل يتم التعبير فيه عن البيانات الخام وعن نتائج التحليل بصورة غير كمية على الرغم من أن التعبيرات الكمية العامة أو الإجمالية يمكن أن تكون داخلية كـمكون أساسي

¹ فادية عمر الجولاني: تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية ، الإسكندرية، 2006، ص 221.

² كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة ، عمان، ط1، 2009، ص 139.

في هذه الصياغات الكيفية ، كأن يقال أنّ : " معظم الوثائق تذكر كذا ، أو أنّ العنصر الفلاني لم نعثر عليه على الإطلاق أو أنّ العنصر الفلاني قد تكرر بكثرة جدا " ¹.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث حددنا مجالات الدراسة ووضعتنا فرضيات الدراسة وكذا المنهج المتبع في الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات وأخيرا مجتمع البحث وأساليب التحليل.

¹ محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة ، عمان، ط1، 2009، ص ص 168 - 170.

الفصل السادس: عرض وتحليل

البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً- عرض وتحليل وتفسير البيانات

ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً- النتائج العامة للدراسة

خامساً- صعوبات الدراسة

سادساً- مقترحات الدراسة

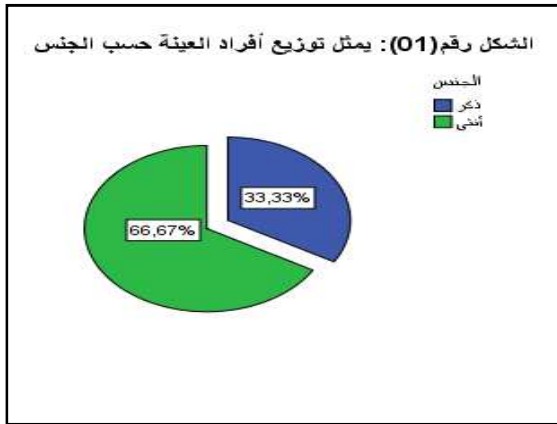
تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة والتي تم توزيعها على عينة من موظفين مقر ولاية جيجل عند إجراء الدراسة الميدانية، وكذلك مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات والدراسات السابقة واستعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها، مع ذكر أهم الصعوبات التي تعترض انجاز هذه المذكرة وطرح بعض مقترحات الدراسة .

أولاً- عرض وتحليل وتفسير البيانات:

المحور الأول: عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية

الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	20	33.3%
أنثى	40	66.7%
المجموع	60	100%

المصدر من مخرجات SPSS

تكشف المعطيات المتحصل عليها أنّ أكبر نسبة سجلت في فئة الإناث، فقد قدرت بـ 66.7

% مقارنة مع نسبة الذكور والتي قدرت بـ 33.3 % وهذا راجع إلى أن العمل الإداري يتناسب مع

فيزيولوجية المرأة فهو لا يحتاج إلى جهد عضلي وإنما يتطلب جهد عقلي، كذلك ميول المرأة إلى العمل

الإداري وهذا ما نلاحظه في السنوات الأخيرة سيطرت العنصر النسوي على المؤسسات العمومية.

الجدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من مخرجات SPSS

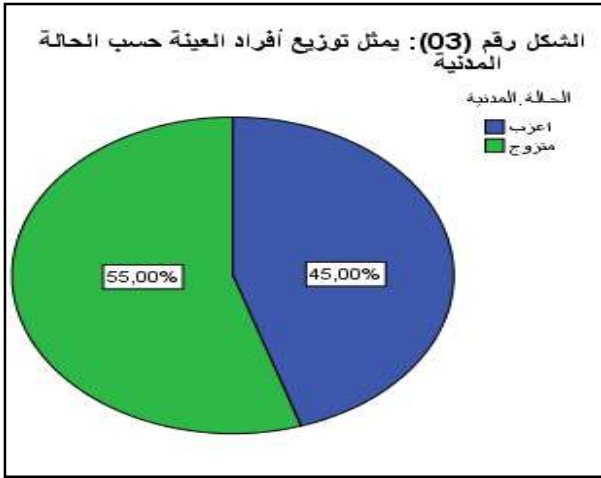
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
25 إلى أقل من 35 سنة	32	53.3%
35 إلى أقل من 45 سنة	24	40%
45 إلى أقل من 55 سنة	4	6.7%
من 55 سنة إلى أقل من 65 سنة	00	00%
المجموع	60	100%

توضح المعطيات المتحصل عليها أن أعلى

نسبة سجلت هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى أقل من 45 سنة والتي قدرت بـ 93.3% وهذا راجع إلى أنّ إدارة الولاية تسعى لتوظيف الفئة التي تمتلك الحيوية والنشاط والقدرات العالية خاصة فئة خريجي الجامعة والقادرة على التحكم في التكنولوجيا المعاصرة وهذا لأن الإدارة تعتمد على تقنية الإعلام العالي بدرجة كبيرة أما نسبة 6.7% تمثل فئة الكهول والذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 إلى أقل من 55 سنة وهي فئة ضئيلة نوعا ما وهذا نظرا لتطبيق الدولة سياسية التقاعد المسبق في العام الماضي.

أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 55 إلى أقل من 65 سنة فهي نسبة منعدمة.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية



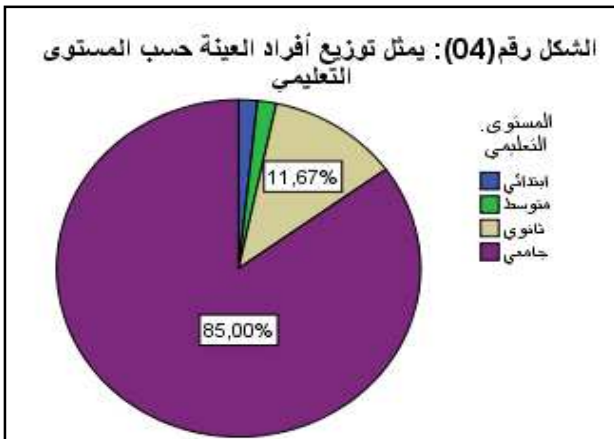
المصدر: من مخرجات SPSS

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	27	45%
متزوج	33	55%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	60	100%

تكشف المعطيات المتحصل عليها أنّ أكبر نسبة في فئة المتزوجين والتي قدرت بـ 55 % تليها فئة العزاب والتي قدرت بـ 45 % في حين نجد أن نسبة الأرامل والمطلقون فهي منعدمة.

نلاحظ مما سبق أن أغلب المبحوثين من المتزوجين وهذا يضمن استقرارهم في العمل والحرص على أدائهم للعمل وذلك لتلبية احتياجات أفراد أسرهم من خلال الراتب الشهري المتحصلين عليه، أما فيما يخص نسبة العزاب والذي تقترب إلى حدّ ما نسبة المتزوجين وهذا لأن لديهم طموحات وأفكار مستقبلية يسعون للوصول إليها واستبعادهم فكرة الزواج المبكر وكذلك تأخر الزواج وكثرة العنوسة لبعض الشروط التعجيزية التي تطلبها المرأة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

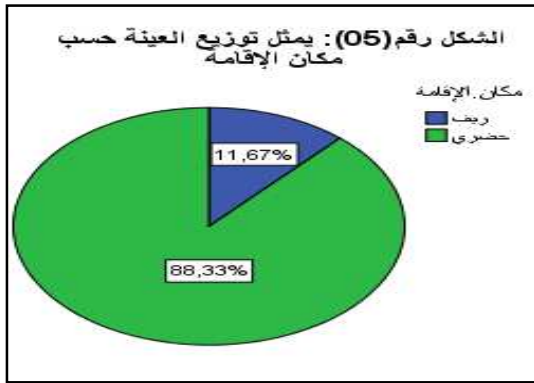


المصدر: من مخرجات SPSS

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	1	1.7%
متوسط	1	1.7%
ثانوي	7	11.7%
جامعي	51	85%
المجموع	60	100%

تبين المعطيات في أعلى الجدول أنّ أعلى نسبة من الموظفين هم ذو مستوى تعليمي جامعي وقدرت نسبتهم بـ 85% وهذا راجع لسياسة التوظيف التي تعتمدها الدولة في المرافق العمومية، تليها نسبة الموظفين ذو المستوى الثانوي والذي بلغت نسبتهم 11.7% وما يلاحظ على هذه النسبة أنها منخفضة أما نسبة المستوى الابتدائي والمتوسط فقدرت بـ 1.7% لكل منهما نظرا للمستوى الوظيفي الذي يتطلب شهادات أعلى تتلاءم مع المنصب الإداري.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة

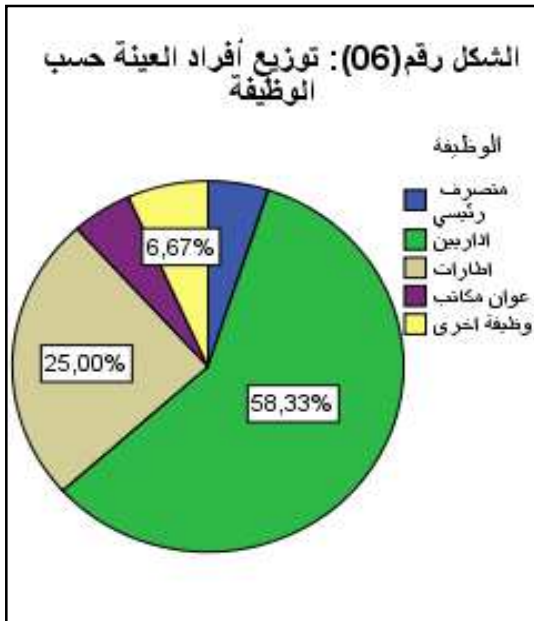


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ريف	7	11.7%
حضري	53	88.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال المعطيات الموضحة في أعلى الجدول نلاحظ أنّ أعلى نسبة هي 83.3% وتمثل الموظفين الذين يقطنون في المدينة أما الموظفين الذي يقطنون بالريف فقد بلغت نسبتهم 11.7% وهذا يدل على اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد مما يجعلهم يكتسبون ثقافات أخرى وجديدة داخل التنظيم.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

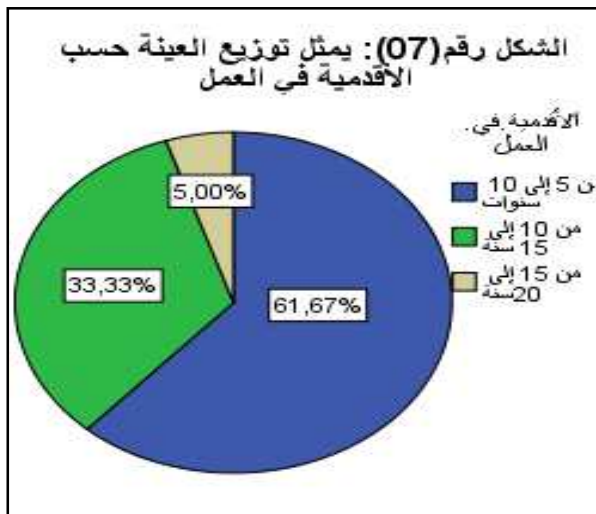


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعوان مكاتب	3	5%
إداريين	35	58.3%
مصرف رئيسي	3	5%
إطارات	15	25%
وظيفة أخرى (أسلاك مشتركة)	4	6.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من مخرجات SPSS.

توضح المعطيات المتحصل عليها أن أعلى نسبة هي فئة الإداريين والتي قدرت بـ 58.3 % تليها مباشرة فئة الإطارات بـ 25 % أما أعوان المكاتب ومصرف رئيسي فقد بلغت نسبة 5 % لكل منهما ، وفيما يخص الوظائف الأخرى فقد كانت نسبتها 6.7 % ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة الإداريين إلى نوعية الوظيفة الأكثر طلبا داخل إدارة ولاية جيجل أما فئة الإطارات فهي من أجل التنسيق والتخطيط الجيد لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات في إنجاز الوظائف والذي ينعكس بالإيجاب على الإدارة.

الجدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



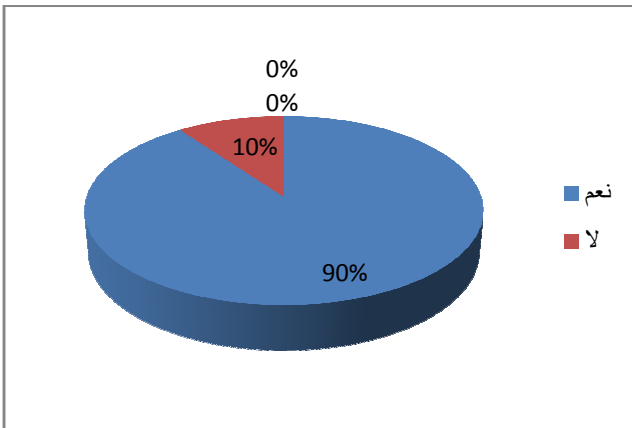
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 5 إلى 10 سنوات	37	61.7%
من 10 إلى 15 سنة	20	33.3%
من 15 إلى 20 سنة	3	5.0%
المجموع	60	100%

المصدر: من مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.7% من الموظفين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات وهذا راجع للتوظيف الذي تعتمده إدارة الولاية القائم على توظيف خريجي الجامعة وأيضا سياسة الدولة التي تسعى لتوفير مناصب الشغل للشباب، أما نسبة 33.3% لديهم أقدمية في العمل تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة ، تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 15 إلى 20 سنة والتي قدرت بـ 05% وهذا راجع إلى أن الإدارة تعتمد على توظيف الشباب بينما فئة الكهول ذوي الخبرة والتجربة السابقة هي مكلفة بالإشراف والقيادة.

المحور الثاني: إمكانيات الأفراد وتحقيق الأهداف

الجدول والشكل رقم (08): يمثلان ممارسة الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل مخطط له حسب متطلبات العمل



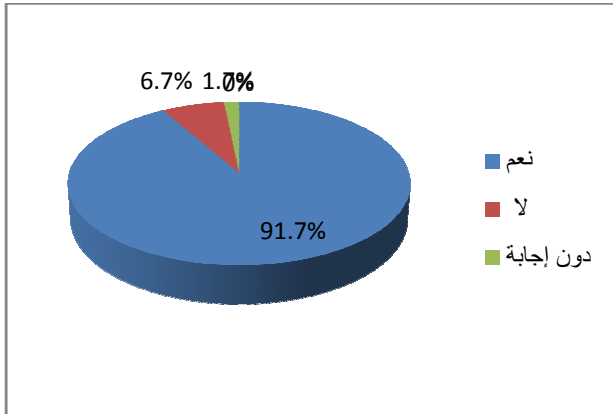
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
90%	54	نعم
10%	06	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS

تشير معطيات الجدول أن نسبة 90% من الموظفين يمارسون المهام المطلوبة منهم بشكل مخطط حسب متطلبات العمل وهذا راجع للرقابة والتوجيهات التي يتلقونها من المسؤولين و ما يؤكد ذلك هي فترة استطلاعنا لميدان العمل .

أما نسبة 10% فتمثل نسبة الموظفين الذين لا يمارسون المهام المطلوبة منهم بشكل مخطط له ويجدون صعوبة في إنجاز مهامهم.

الجدول والشكل رقم (09): يمثلان إسهام مهارات الموظفين في تحقيق الأهداف

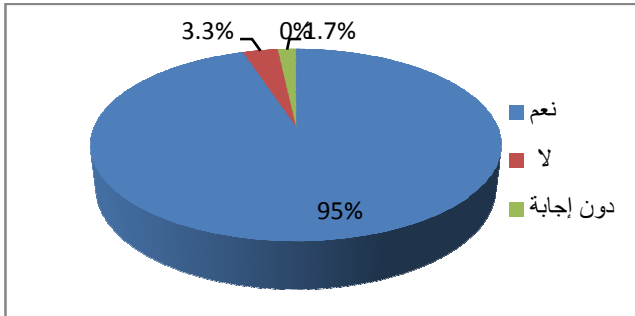


النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
91.7%	55	نعم
6.7%	4	لا
1.7%	1	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

توضح المعطيات المتحصل عليها أن نسبة 91.7% من الموظفين يعتقدون أن مهاراتهم التي يمتلكونها تساهم في تحقيق الأهداف وهذا راجع لتناسب منصب العمل مع مهاراتهم أما نسبة 6.7% من الموظفين يعتقدون بأن مهاراتهم التي يمتلكونها لا تساهم في تحقيق الأهداف لأن المناصب التي يشتغلونها تتطلب قدرات أعلى ومستوى تعليمي عالي أيضا وهذا ما تؤكدته المقابلة التي قمنا بها.

الجدول و الشكل رقم (10): يمثلان إسهام معلومات الموظفين في انجاز المهام المطلوبة منهم بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد

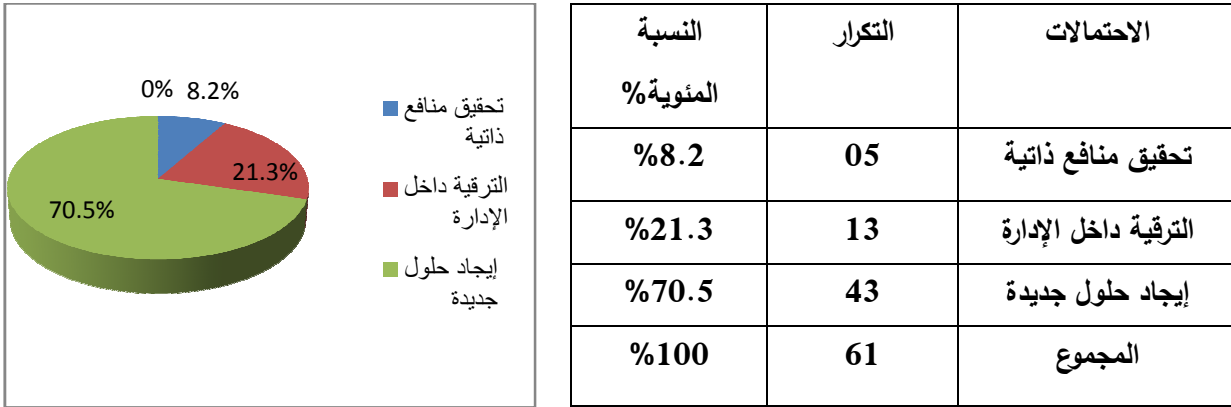


النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
95%	57	نعم
3.3%	02	لا
1.7%	01	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

تبين المعطيات المتحصل عليها أن نسبة 95% من الموظفين أقرروا بأن معلوماتهم تساهم في إنجازهم للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد وهذا راجع إلى فهم الموظفين الجيد للوظيفة التي يزاولونها وكذلك مستواهم العلمي فأغلبهم جامعيون والذي يساهم في فهم القرارات التي تضعها الإدارة واستيعابها بشكل صحيح أما نسبة 3.3% من الموظفين فيعتقدون بعدم مساهمة معلوماتهم في إنجازهم للمهام في حين نجد أن نسبة 1.7% قد تحيزوا عن الإجابة.

الجدول والشكل رقم (11): يمثلان أثر مشاركة الموظفين في حل المشكلات



المصدر: من مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أن نسبة 70.5% من الموظفين يرون أن مشاركتهم في حل المشكلات تؤدي إلى حلول جديدة أما نسبة 21.3% من الموظفين يرون أن المشاركة في حل المشكلات تؤدي إلى الترقية داخل الإدارة في حين قدرت نسبة الموظفين الذين يرون أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق منافع ذاتية بـ 8.2% ونلاحظ هناك من يرى أنها تؤدي إلى اقتراحين سواء الترقية وإيجاد الحلول أو الاقتراحات الثلاثة معا ويرجع ارتفاع النسبة الأولى إلى الثقة والدعم التي يضعها الرؤساء في الموظفين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار وهذا ما تؤكد لنا المقابلة التي أجريناها مع المسؤول عن قبول التبرص.

الجدول و الشكل رقم (12): يمثلان المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين

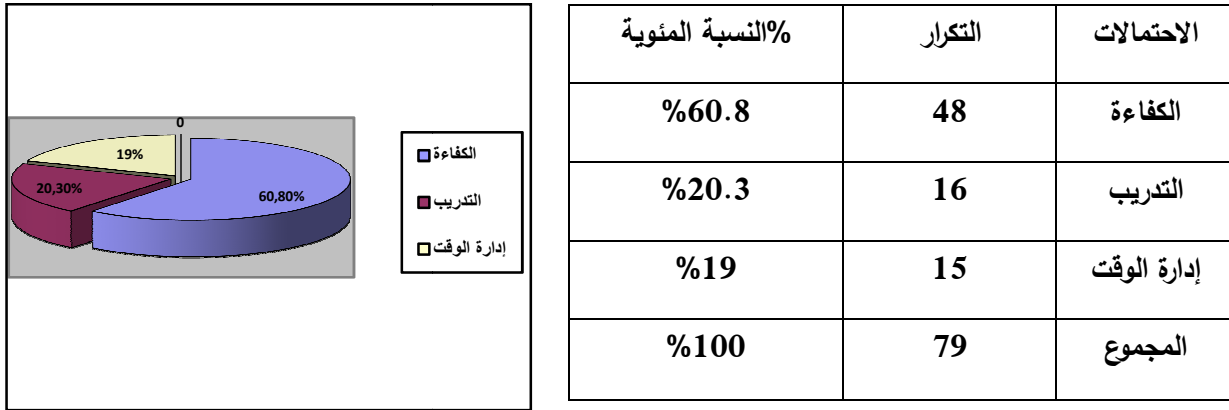


المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن نسبة 52.9% من الموظفين يرون أن الدقة في العمل هي المعيار المعتمد في تقييم أدائهم تليها نسبة الموظفين الذين يرون أن إنجاز المهام هي المعيار المعتمد في تقييم أدائهم فقد قدرت بـ 23.5% وهذا ما أدلى به الموظفين الذين يرون أن الأقدمية هي

المعيار المعتمد في تقييم أدائهم فكانت نسبتهم أيضا 23.5 % ونرى أن النسبة الأعلى يمكن إرجاعها لانضباط الموظفين والمواظبة على العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها إدارة الولاية. كما يمكن أن نلاحظ أن هناك من يرى معيارين في تقييم الأداء وهناك من يرى المعايير الثلاثة معا.

الجدول والشكل رقم (13): يمثلان المعايير المعتمدة في تحقيق الأهداف داخل الإدارة

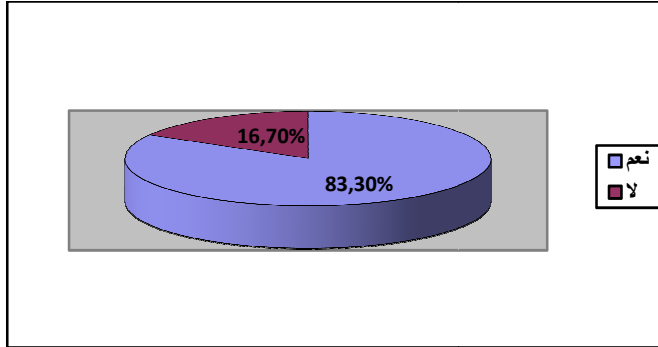


المصدر: من مخرجات SPSS

تكشف المعطيات الموضحة في أعلى الجدول أن نسبة 60.8% من الموظفين يعتقدون أن تحقيق الأهداف داخل الإدارة يرجع إلى الكفاءة، أما نسبة 20.3% من الموظفين فيرون أن تحقيق الأهداف داخل الإدارة يعود إلى التدريب فيما قدرت نسبة الموظفين الذين يرون أن تحقيق الأهداف داخل الإدارة يعود إلى إدارة الوقت بـ 19% ويعود سبب ارتفاع النسب الأولى إلى أن الكفاءة تساهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم وأن غيابها ينعكس بالسلب على تحقيق الأهداف داخل الإدارة.

المحور الثالث: الأساليب الإدارية ودورها في تقييم الأداء الوظيفي

الجدول والشكل رقم (14): يمثلان مساهمة خبرات الموظفين العملية في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل

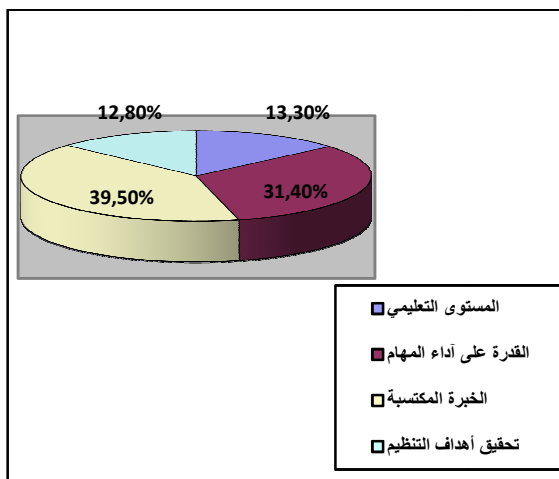


المصدر: من مخرجات SPSS.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	50	83.3%
لا	10	16.7%
المجموع	60	100%

تكشف المعطيات المتحصل عليها أن نسبة 83.3% من الموظفين يرون أن هناك إسهام لخبراتهم العملية في تقديم حلول للمشكلات وهذا راجع للتجارب السابقة التي قاموا بها من قبل في حل المواقف الصعبة في العمل وهذا من خلال الأسلوب التي تتبعه الإدارة في الترقية الذي يكسبهم خبرة من خلال المناصب التي يشغلونها وهذا ما أكدته المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة الميزانيات أما نسبة 16.7% من الموظفين يرون أنه لا توجد إسهام لخبراتهم في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.

الجدول والشكل رقم (15): يمثلان الأساس المعتمد في تحديد كفاءة الموظفين

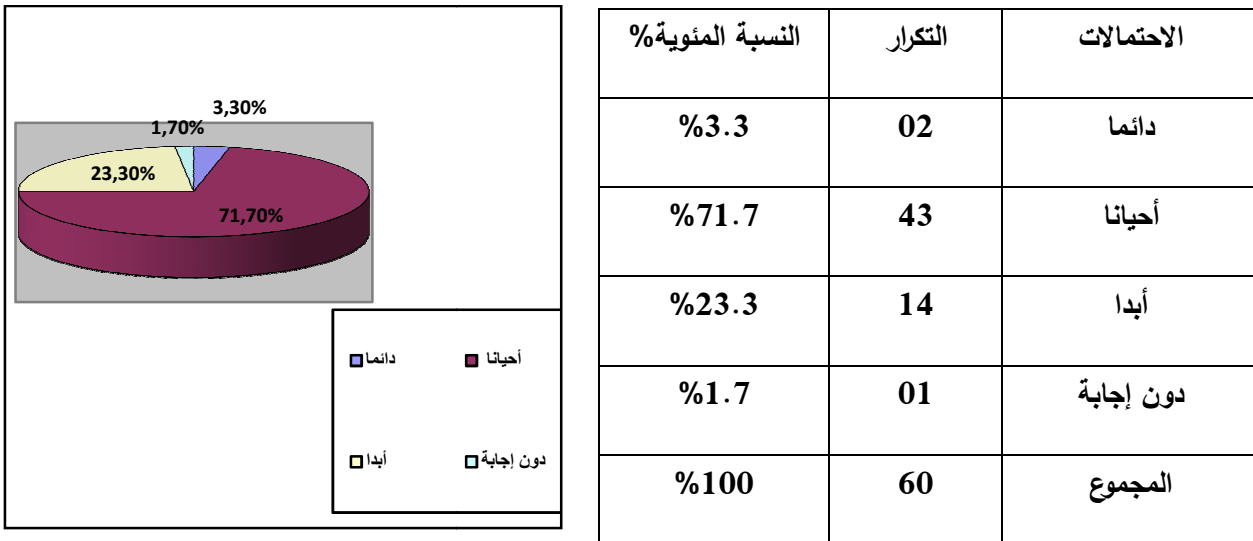


المصدر: من مخرجات SPSS

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
المستوى التعليمي	14	13.3%
الخبرة المكتسبة	27	31.4%
القدرة على أداء المهام	34	39.5%
تحقيق أهداف التنظيم	11	12.8%
المجموع	86	100%

من خلال المعطيات الموضحة في أعلى الجدول نلاحظ أن نسبة 39.5% من الموظفين يرون أن معيار تحديد الكفاءة هو القدرة على أداء المهام تليها نسبة 31.4 % وهي نسبة الموظفين الذين يرون أن معيار تحديد الكفاءة هو المستوى التعليمي فقد قدرت نسبتهم ب 13.3 % وأخيرا نسبة الموظفين الذين يرون أن معيار تحديد الكفاءة هو تحقيق أهداف التنظيم الإداري وقد قدرت نسبتهم ب 12.8 % ويمكن إرجاع الارتفاع المسجل في النسبة الأولى إلى أن القدرة على أداء المهام تكون من خلال امتلاك الموظفين القدرة على التحكم واستخدام التكنولوجيا المعاصرة وأيضا إمكانية التواصل مع الآخرين وهذا تم ملاحظته عند استطلاعنا لمكان العمل ، كما نلاحظ أن هناك من الموظفين من يرى معيارين وثلاث أو الأربعة معا وتحديد الكفاءة حسب اعتقادهم .

الجدول والشكل رقم (16): يمثلان مدى مواجهة الموظفين لل صعوبات في إنجاز العمل المطلوب منهم



المصدر: من مخرجات SPSS.

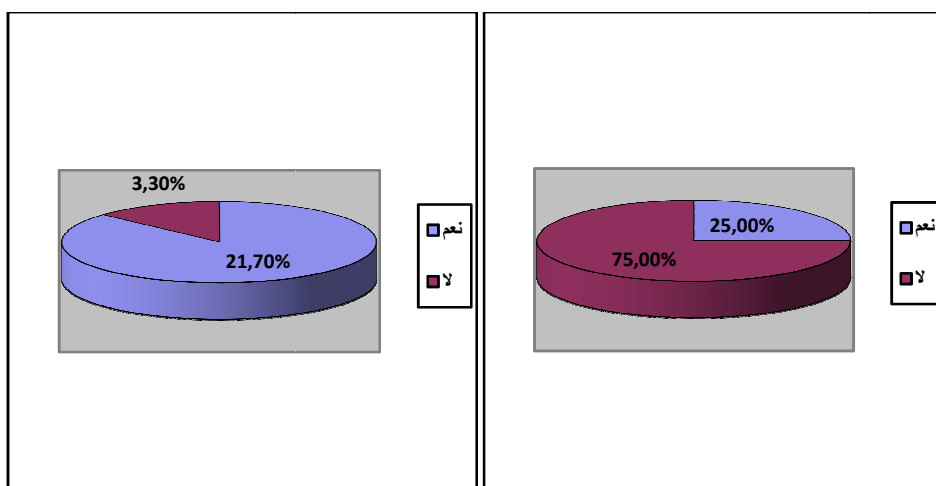
توضح لنا المعطيات أعلى الجدول أن نسبة 71.7 % من الموظفين يواجهون أحيانا صعوبات في إنجاز العمل المطلوب منهم تليها نسبة 23.3% من الموظفين الذين يقرون بأنهم لا يواجهون صعوبات في إنجاز العمل المطلوب منهم.

أما باقي الموظفين وهي الفئة القليلة التي أقرت بأنهم دائما ما يواجهون صعوبات في إنجاز العمل المطلوب منهم والسبب يرجع إلى أن النسبة الأكبر منهم أقرت بذلك لأن أدوارهم واضحة ولأنهم على اطلاع مسبق على النظام الداخلي للعمل وعلى دراية بالإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل بمعنى أنهم على اتصال دائم بينهم وبين المسؤولين.

الجدول والشكل رقم (17): يمثلان مدى توفير الإدارة لفرص التدريب لموظفيها ومدى إسهام هذه البرامج زيادة قدرتهم على التحكم من عدمه

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	
		نعم	لا
21.7%	13	نعم	نعم
3.3%	02	لا	
75%	45	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: من مخرجات SPSS



المصدر: من مخرجات SPSS

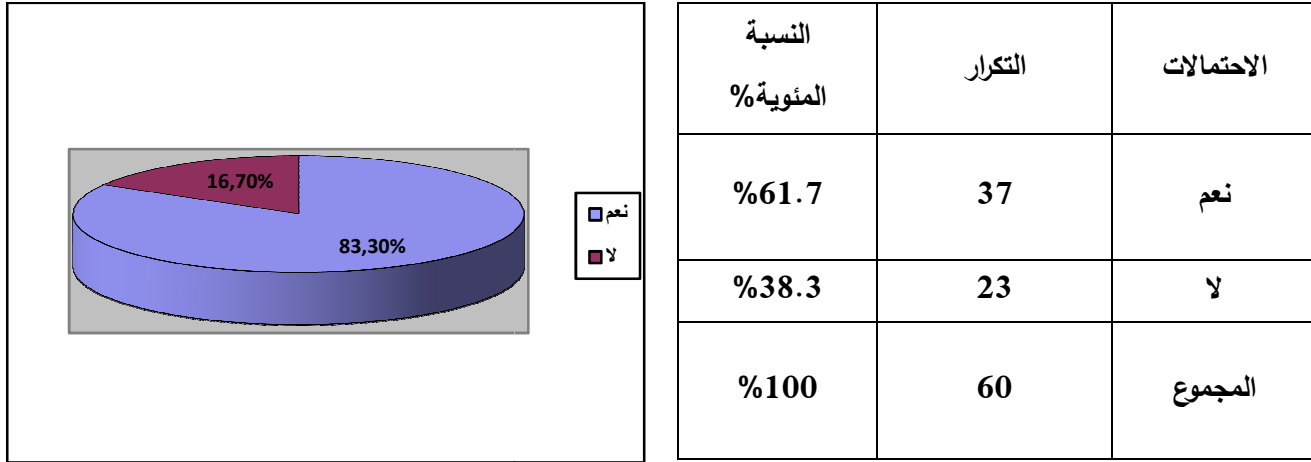
نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب الموظفين يقرون بأن الإدارة لا توفر لهم فرص التدريب وذلك بنسبة 75% وهذا راجع لأن إدارة ولاية جيجل توفر الفرص التدريبية وفقا لمدى احتياجات الموظفين من عدمه.

أما الذين أكدوا أن الإدارة توفر فرص التدريب لموظفيها فكانت بنسبة 25% وهذه النسبة تنقسم إلى من يرى البرامج التدريبية تسهم في زيادة قدرة الموظفين على التحكم في العمل وذلك بنسبة 21.7% .

أما من يرون أن هذه البرامج لا تسهم في زيادة قدرة الموظفين على التحكم في العمل فكانت بنسبة

3.3%.

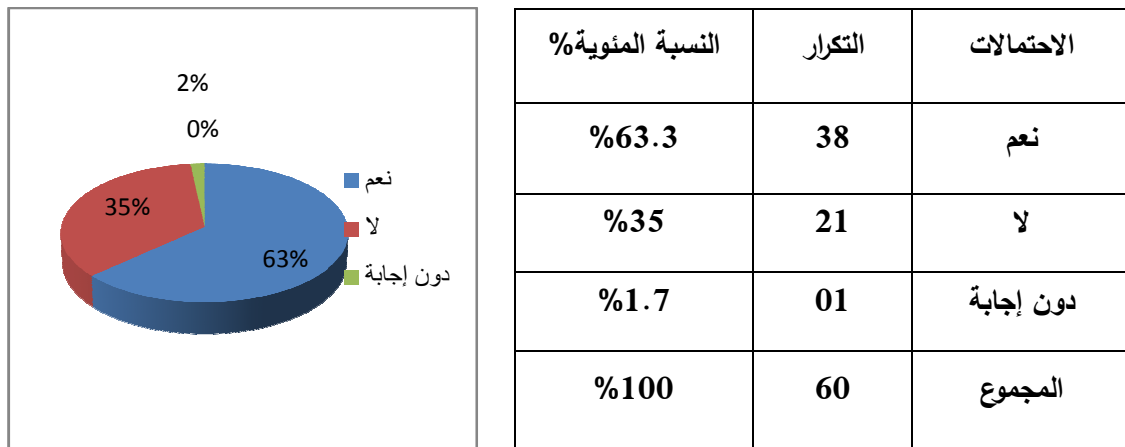
الجدول والشكل رقم (18): يمثلان مدى اقتصار عمليات التكوين على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة من عدمه



المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن نسبة 61.7 % هي النسبة الأكبر والتي يقرون فيها بأن عمليات التكوين تقتصر على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة تليها نسبة 38.3% من الموظفين الذين يؤكدون أن عمليات التكوين لا تقتصر على المستويات العليا في الإدارة فقط ونرى أن النسبة الأعلى يرجع سببها إلى طبيعة العمل في المناصب العليا التي تتطلب مهارات وقدرات عالية وكبيرة في العمل عكس المستويات الدنيا التي تتطلب قدرة ومهارة محددة.

الجدول والشكل رقم (19): يمثلان مدى تأهيل الموظفين ومساهماتهم في وضع التوجهات المستقبلية للإدارة



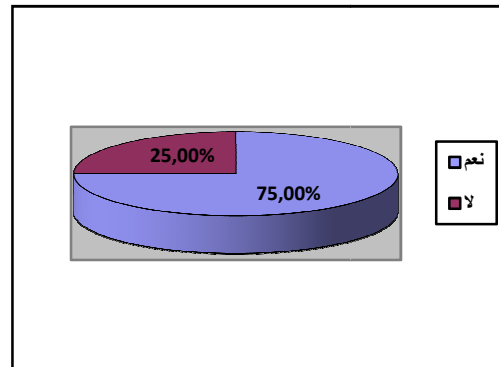
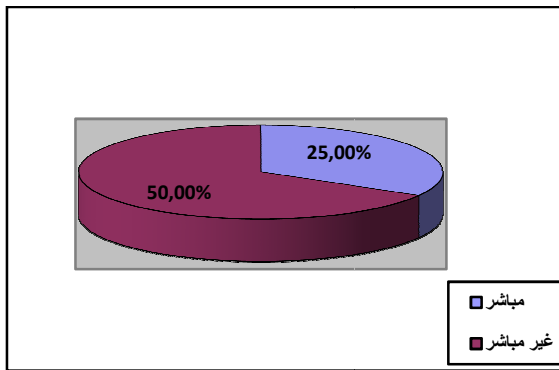
المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 63.3% من الموظفين يعتقدون بأنهم مؤهلين بشكل يجعلهم يساهمون في وضع التوجهات المستقبلية للإدارة تليها نسبة 35% من الذين يرون أنهم غير مؤهلين بشكل يجعلهم يساهمون في وضع التوجهات المستقبلية للإدارة هذا راجع إلى أن النسبة المرتفعة يمكن إرجاع سببها إلى ملائمة التخصص مع الوظيفة التي يشتغلونها وهذا ما تؤكد نظرية الموقف التي ترى أن السمات والمهارات يجب أن تتلاءم مع الموقف القيادي الذي يشغله الموظفون.

المحور الرابع: وظائف الإدارة والأزمات

الجدول والشكل رقم (20): يمثلان دور الموظفين في حل المشكلات ونوع هذا الدور

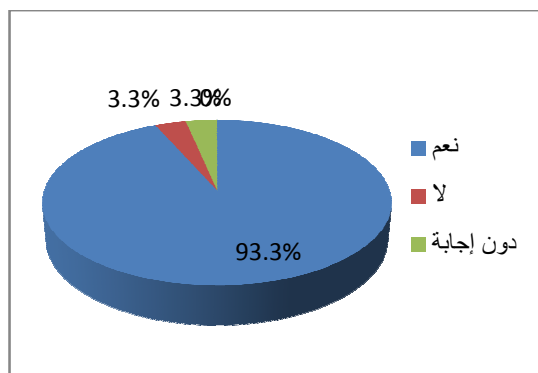
النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
25%	15	مباشر	نعم
50%	30	غير مباشر	
25%	15	لا	
100%	60	المجموع	



المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن نسبة 75% يرون أنه كان لهم دور في حل المشكلات وهذا الدور يكون بصفة مباشرة بنسبة 25% أما الدور غير المباشر فكان بنسبة 50% وهذا راجع لإشراك الإدارة للموظفين في تجاوز الصعاب والمشكلات اليومية التي تعترضهم.

الجدول والشكل رقم (21): يمثلان إسهام التخطيط الفعال في حل المشكلات اليومية للموظفين

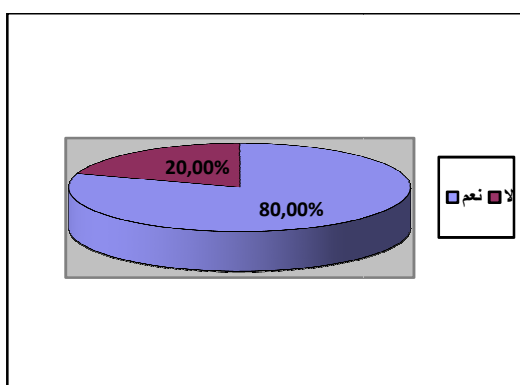


النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
93.3%	56	نعم
3.3%	02	لا
3.3%	02	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 93.3% والتي ترى بأن التخطيط الفعال يؤدي إلى حل المشكلات اليومية وهذا راجع إلى أن التخطيط هو أساس العملية الإدارية وهذا ما أكدته نظرية فايول التقسيم الإداري والتي تعتبر التخطيط من ضمن العناصر الإدارية والتي تعكس بدرجة كبيرة جوهر العملية الإدارية.

الجدول والشكل رقم (22): يمثلان يبين إسهام الرقابة المستمرة تؤدي إلى القضاء على اللامبالاة والإهمال

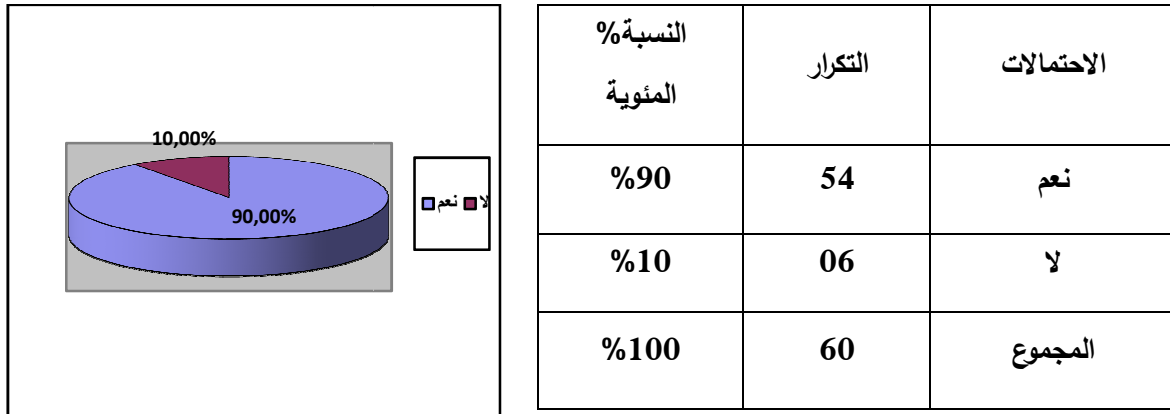


النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن 80% من الموظفين يرون أن للرقابة إسهام في القضاء على الإهمال واللامبالاة وهذا راجع حسب نظرية تايلور إلى أن الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي يكون من خلال التحديد الدقيق والإشراف الضيق أما عدم التزام الموظفين سببه هو الحرية الممنوحة لهم وتسيير العمل حسب مصلحتهم الشخصية وهذا الالتزام يؤدي إلى إتقان العمل المطلوب.

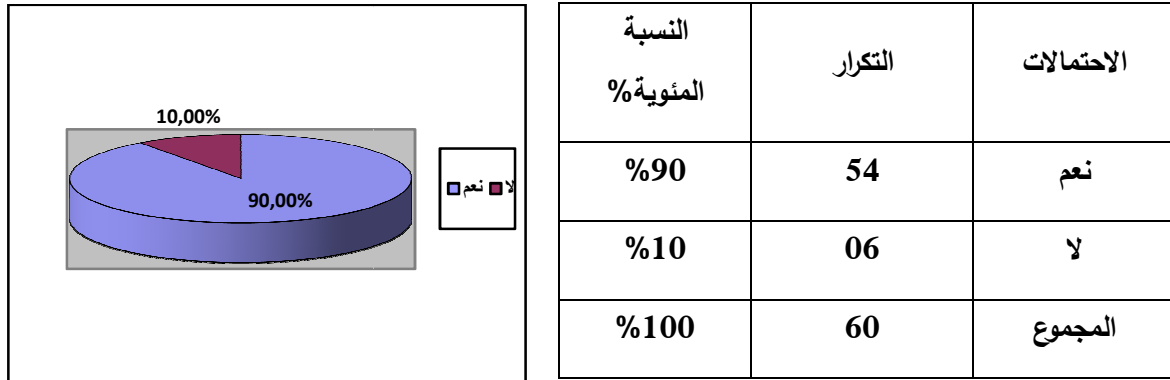
الجدول الشكل رقم (23): يمثلان إسهام المشاركة في صنع القرارات في إيجاد حلول بديلة للمشكلات



المصدر: من مخرجات SPSS

تكشف المعطيات المتحصل عليها أن أعلى نسبة قدرت ب 90% وتمثل فئة الموظفين الذين يرون أن المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى إيجاد حلول بديلة للمشكلات وهذا راجع إلى أن إتاحة الفرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفتح أبواب التفاعل بين أفراد يؤدي إلى التزام العمال بأعمالهم في المنظمة وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.

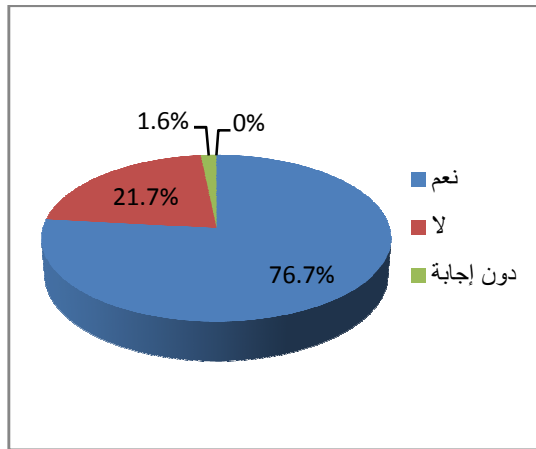
الجدول والشكل رقم (24): يمثلان دور الاتصال الفعال في حل المشكلات



المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من الموظفين والمقدرة ب 90 % ترى أن الاتصال الفعال دور في حل المشكلات وهذا راجع إلى أن الاتصال أثناء حدوث المشكلة يعمل على تخفيف حدتها وعدم ترك المجال لها للتفاقم من خلال إعلام الآخرين بذلك أما في حالة انعدامه فإن المشكلة تتفاقم ويصعب السيطرة عليها وهذا ما أدلى به مسؤول مصلحة الميزانية لولاية جيجل عند مقابلتنا له.

الجدول و الشكل رقم (25): يمثلان إسهام تقييم الرئيس في الحد من وقوع الموظفين في الأخطاء

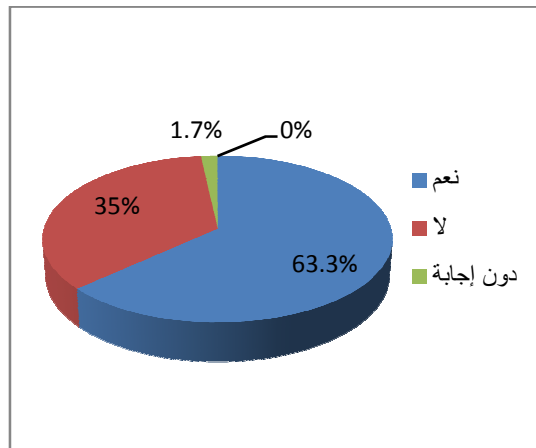


النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
76.7%	46	نعم
21.7%	13	لا
1.6%	01	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

توضح معطيات الجدول أن 76.7% من الموظفين يرون أن هناك إسهام لتقييم الرئيس في الحد من وقوع الموظفين في الأخطاء وهذا ما تفسره نظرية الإدارة بالأهداف إذ نرى أن مراقبة أعمال وأداء الموظفين يكون عن طريق تقييم أدائهم لعدم تكرار الأخطاء مسبقا ، فمن خلال التقييم تتضح مواطن الضعف فيتم تقويمها وتعديلها لبلوغ الهدف المطلوب.

الجدول والشكل رقم (26): يمثلان مدى توفر الصلاحيات لتوجيه الموظفين لأداء المهام المطلوبة منهم



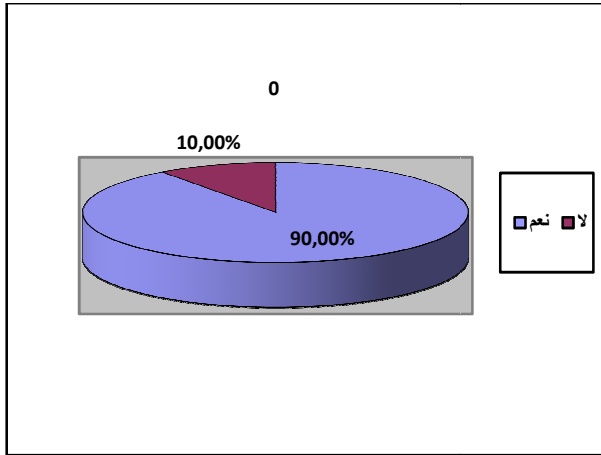
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
63.3%	38	نعم
35%	21	لا
1.7%	01	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

توضح المعطيات المتحصل عليها أن أكبر نسبة قدرت ب 63.3% وتمثل الموظفين الذين يرون أن وجود صلاحيات لتوجيه الموظفين لأداء المهام المطلوبة منهم وهذا راجع حسب النظرية البيروقراطية إلى

أن القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للموظفين وهذه الصلاحيات تشمل الوثائق والسجلات والمستندات.

الجدول والشكل رقم (27): يمثلان إسهام التنظيم الجيد في القضاء على الفوضى داخل الإدارة

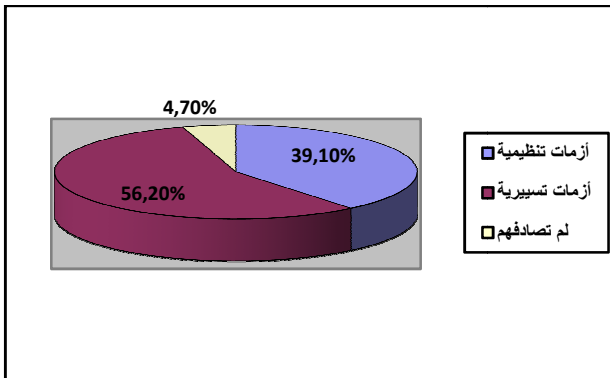


النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
95%	57	نعم
05%	03	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS

توضح المعطيات التي حصلنا عليها أن أعلى نسبة قدرت ب 95% وتمثل فئة الموظفين الذين يعتقدون أن التنظيم الجيد يسهم في القضاء على الفوضى داخل الإدارة و يرجع ذلك إلى أن تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي أمر ضروري لزيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية وريادة المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال التزام كل عامل بالقواعد وهذا ما أكده فايول في نظريته التقسيم الإداري.

الجدول والشكل رقم (28): يمثلان طبيعة الأزمات التي صادفت الموظفين



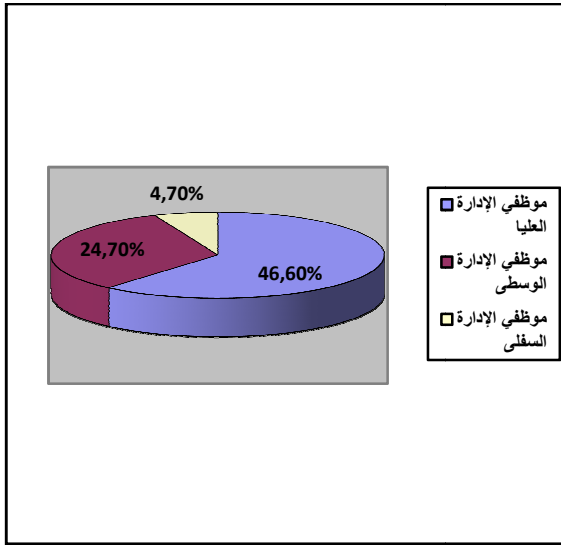
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
39.1%	25	أزمات تنظيمية
56.2%	36	أزمات تسييرية
4.7%	03	لم تصادفهم
100%	64	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

تبين معطيات الجدول أن أعلى نسبة وهي 56.2 % من الموظفين يقرون أن طبيعة الأزمات التي صادفتهم هي أزمات تسييرية بالدرجة الأولى.

ويرجع ذلك إلى التجاهل، أي تجاهل الموظفين للمشاكل التسييرية التي تحدث يوميا ، هذا التجاهل يؤدي إلى حدوث هذه الأزمات وتفاقمها، كما أن هناك من يرون بأنه تصادفهم معا.

الجدول والشكل رقم (29): يمثلان أسباب الأزمات حسب اعتقاد الموظفين

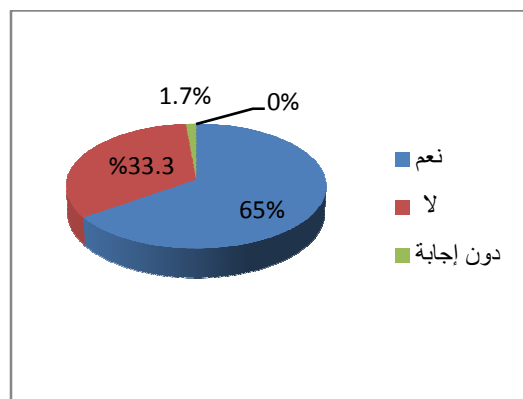


النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
46.6%	34	موظفي الإدارة العليا
24.7%	18	موظفي الإدارة الوسطى
28.8%	21	موظفي الإدارة السفلى
100%	73	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 46.6% وهي النسبة التي قام فيها الموظفين بتأكيد على أن السبب الرئيسي للأزمات يرجع إلى موظفي الإدارة العليا وذلك راجع إلى أن القرارات جميعها تصدر من الإدارة العليا وهي القادرة على التحكم في زمام الأمور كما لها أن تقوم بتعقيد الأمور ويرى البعض منهم أن كل من موظفي الإدارة الثلاث هم من يتسببون في الأزمات.

الجدول والشكل رقم (30): يمثلان مواجهة الموظفين لل صعوبات والأزمات داخل العمل

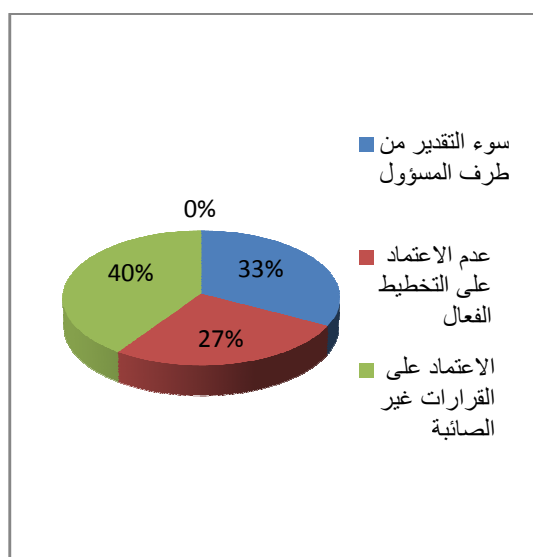


النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
65%	39	نعم
33.3%	20	لا
1.7%	01	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS

من المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي 65% وهم فئة الموظفين الذين أقرروا أنهم واجهوا صعوبات وأزمات داخل العمل والسبب في ذلك راجع إلى الاعتمادية وسوء التسيير من قبل المسؤولين.

الجدول والشكل رقم (31): يمثلان أسباب الفشل في إدارة الأزمات



النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
32.7%	17	سوء التقدير من طرف المسؤول
26.9%	14	عدم الاعتماد على التخطيط الفعال
40.4%	21	الاعتماد على القرارات غير الصائبة
100%	52	المجموع

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدولتين لنا أن نسبة 40.4% هي النسبة الأعلى في الجدول والتي يؤكد فيها الموظفين أن الاعتماد على القرارات غير الصائبة هو السبب الأول الذي يمكن إرجاع فشل إدارة الأزمات إليه تليها نسبة 32.7% التي تؤكد أن من أسباب فشل إدارة الأزمات يرجع لسوء التقدير من طرف المسؤول لتأتي نسبة 26.9% لتؤكد أن من بين أسباب فشل إدارة الأزمات عدم الاعتماد على التخطيط الفعال.

ثانياً: مناقشة نتائج في ضوء الفرضيات.

1- مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

لقد أسفرت المعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية عن النتائج التالية:

- 40 % من أفراد العينة إناث.
 - 53.3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى أقل من 35 سنة.
 - 55% من أفراد العينة متزوجين.
 - 85% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي.
 - 83.3% من أفراد العينة يعيشون في الحضر.
 - 58.3% من أفراد العينة هم من سلك الإداريين.
 - 61.7% من أفراد العينة تتراوح أقدمية عملهم من 5 إلى 10 سنوات.
- من خلال النتائج المتوصل إليها نستخلص الخصائص المحددة لعينة البحث والتي تتمثل في :

- أن أغلب أفراد العينة هم إناث.
- أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب.
- أن أغلب أفراد العينة متزوجين.
- أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي .
- أن أغلب أفراد العينة يعيشون في المدن.
- أن أغلب أفراد العينة هم من سلك الإداريين.

- أن أغلب أفراد العينة تتراوح أقدمية عملهم من 5 إلى 10 سنوات.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- نسبة 90% من الموظفين أكدوا أنهم يمارسون المهام المطلوبة منهم بشكل مخطط له حسب متطلبات العمل .

- نسبة 91.7% من الموظفين أكدوا أن المهارات التي يمتلكونها تساهم في تحقيق الأهداف.

- نسبة 95% من الموظفين أكدوا أن لمعلوماتهم إسهام في إنجازهم للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد.

- نسبة 70.5% من الموظفين أكدوا على أن مشاركتهم في حل المشكلات يؤدي إلى إيجاد حلول جيدة.

من النتائج السالفة الذكر والمتعلقة بأن إمكانيات الأفراد تساهم في تحقيق الأهداف يتضح أن الموظفين يمارسون المهام المطلوبة منهم بشكل مخطط له حسب متطلبات العمل وهذا راجع للمهارات التي يمتلكونها والتي تساهم في تحقيق الأهداف نظرا لملائمة المهارات مع المناصب التي يشغلونها، كما أنهم يرون أن لمعلوماتهم إسهام في إنجازهم للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد وذلك لأن لهم إطلاع وفهم جيد للوظيفة نظرا لمستواهم التعليمي العالي، وهذا ما يسمحهم بالمشاركة في حل المشكلات وهذا لإيجاد حلول جديدة نظرا لثقة ودعم الرؤساء لهم مما يعتبر تحفيز لهم، من خلال هذه البيانات والنسب يتبين لنا صدق الفرضية الأولى التي مفادها.

تساهم إمكانيات الأفراد في تحقيق الأهداف.

3-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

-نسبة 83.3% من الموظفين أكدوا أنهم لديهم الخبرة العملية التي تساهم في تقديم الحلول لحل المشكلات التي تواجههم في العمل

-نسبة 71.7% من الموظفين أكدوا أنهم أحيانا ما يواجهون صعوبات في إنجاز العمل المطلوب منهم .

-نسبة 61.7% من الموظفين أكدوا أن عملية التكوين تقتصر على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة.

- نسبة 63.3% من الموظفين أكدوا أنهم مؤهلين بشكل يجعلهم يساهمون في وضع التوجهات المستقبلية.

من خلال النتائج السابقة الذكر والتي تبين أن الأساليب الإدارية تساهم في تقييم الأداء الوظيفي وهذا راجع لتأكيد الموظفين على أن الخبرة العملية تساهم في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي يواجهونها في العمل وذلك راجع إلى التجارب السابقة التي اكتسبوها وهذا من خلال الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في الترقية، كما أكدوا على نقص أساليب التدريب واقتصار عمليات التكوين على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة العمل في المناصب العليا والتي تتطلب مهارات وقدرات عالية، كذلك نجد أنهم مؤهلين بشكل يجعلهم يساهمون في وضع التوجهات المستقبلية وذلك راجع لملائمة التخصص مع الوظيفة التي يشغلونها بمعنى أن الإدارة تتبع أسلوب الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال هذه المعطيات والبيانات والنسب نتوصل إلى صدق الفرضية الثانية والتي مفادها:

تساهم الأساليب الإدارية في تقييم الأداء الوظيفي.

4-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية التالية:

- نسبة 75% من الموظفين أكدوا أن لهم دور في حل المشكلات.
- نسبة 93.3% من الموظفين أكدوا أن التخطيط الفعال يؤدي إلى حل المشكلات اليومية لهم.
- نسبة 80% من الموظفين أكدوا أن الرقابة المستمرة تساهم في القضاء على اللامبالاة والإهمال.
- نسبة 90% من الموظفين أكدوا على أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في إيجاد حلول بديلة للمشكلات.
- نسبة 90% من الموظفين أكدوا على أن الاتصال الفعال له دور في حل المشكلات.
- نسبة 76.7% من الموظفين أكدوا على أن تقييم الرئيس يساهم في الحد من وقوعهم في الأخطاء.
- نسبة 63.3% من الموظفين أكدوا أن هناك صلاحيات لتوجيههم لأداء المهام المطلوبة منهم.
- نسبة 95% من الموظفين أقرروا أن لتنظيم يساهم في القضاء على الفوضى داخل الإدارة.
- بناء على المعلومات والإحصائيات المتحصل عليها والتي تبين أن للوظائف الإدارية تأثير على الأزمات وهذا راجع إلى تأكيد أغلب الموظفين أن لهم دور في حل المشكلات وهذا من خلال اشراك الإدارة لهم كذلك تأكيدهم أيضا على أن للتخطيط والرقابة والتنظيم والتقييم دور في القضاء على الفوضى واللامبالاة داخل الإدارة إضافة إلى المساهمة في إيجاد حلول بديلة والتقليل من اللامساواة والإهمال والحد

من الوقوع في الأخطاء ومن مجمل النتائج السابقة تظهر أن الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها، الوظائف الإدارية لها تأثير فعال على إدارة الأزمات.

5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من خلال ما تم إثبات من صدق الفرضيات، الفرعية الأولى والثانية والثالثة نستنتج صدق الفرضية العامة والتي مفادها.

تساهم الكفاءات في تجاوز الأزمات وإدارتها والدليل على ذلك ما توصلت إليه الفرضية الفرعية الأولى، التي ترى أن إمكانيات الأفراد تساهم في تحقيق الأهداف وهذا مايسمح لهم بالمشاركة في حل المشكلات، أما الفرضية الفرعية الثانية و التي ترى أن الأساليب الإدارية تساهم في تقييم الأداء الوظيفي من خلال ما تم تأكيده الموظفين على أن الخبرة العملية تساهم في تقديم الحلول وكذا تأكيد على أن عمليات التكوين تقتصر على الإطارات والمستويات العليا وكل هذا راجع إلى إمتلاكهم التجارب السابقة وملائمة التخصص مع الوظيفة التي يشغلونها أما الفرضية الفرعية الثالثة والتي توضح أن الوظائف الإدارية تأثير على الأزمات وهذا من خلال ما أكد الموظفين بأن لهم دور في حل المشكلات وإشراك الإدارة لهم وكذا تأكيدهم على أن التخطيط والرقابة والتنظيم والتقييم له دور في القضاء على الفوضى واللامبالاة داخل الإدارة إضافة إلى المساهمة في إيجاد حلول بديلة والحد من الوقوع في الأخطاء.

من خلال ما سبق يبرز الدور الذي تلعبه الكفاءات في تجاوز الأزمات وإدارتها.

ثالثا: مناقشة النتائج في دور الدراسات السابقة

1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بمتغير الكفاءات:

-قام الباحث بن جدو محمد أمين بإجراء دراسة حول دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز والتي سيتم مقارنتها مع هذه الدراسة.

من حيث المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، كما استخدم كذلك دراسة حالة، أما دراستنا فقد استخدمنا المنهج الوصفي مما يمكن القول أن هناك توافقا لنوع المنهج المستخدم.

-من حيث أدوات الدراسة: اختار الباحث الاستمارة والمقابلة والملاحظة وهي نفس الأدوات المستخدمة في إجراء هذه الدراسة في ولاية جيجل:

-من حيث الفرضيات: اعتمد الباحث في دراسته على فرضية رئيسية مفادها: لإدارة الكفاءات دور في تحقيق استراتيجية التمييز وهاتين الدراستين تختلفان من حيث المتغير الناتج وتفقان من حيث المتغير المستقل.

-من حيث النتائج: توصل الباحث في دراسته إلى أن لي مفهوم الكفاءات والموارد البشرية مكانة جيدة وأساسية في استراتيجية المؤسسة وهذا ما يتوافق مع دراستنا أن للكفاءات دور في إدارة الأزمات وتجاوزها. حيث أن امتلاك المورد البشري للمهارة، والقدرة والإمكانيات العالية يجعله يساهم في إدارة الأزمة ووضع حلول لها من خلال التنظيم والتخطيط الفعال وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية

*أما دراسة رحيل أسيا فجاءت من أجل معرفة أيضا دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث تتشابه مع دراسته الحالية في:

-من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على المقابلة وبعض الوثائق وهذا ما استعملناه في دراستنا لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع

-من حيث النتائج: فقد توصلت دراسة رحيل أسيا أن مفهوم الكفاءات أصبح يحتل مكانة أساسية ودور استراتيجي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وهذا ما توصلت إليه دراستنا أن للكفاءات دور في تجاوز الأزمات ما عدا اختلافها في المتغير التابع:

حيث أن العنصر البشري المؤهل والممتمك للمعرفة والمهارة يساهم بدرجة كبيرة في وضع حلول للمشكلات التي تعترض التنظيم وهذا من خلال إشراكه في عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات وهذا ما توصلت إليه دراستنا.

2-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

- قام الباحث سامي عبد الله سالم. أبو عزيز بدراسة معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

- من حيث المنهج:اعتمد الباحث في دراسته السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا الحالية

- من حيث أدوات جمع البيانات:اشتركت مع دراستنا الحالية في الاستمارة، إلا أن دراستنا الحالية تم الاعتماد فيها كذلك على السجلات والوثائق والمقابلة وأيضا الملاحظة

- من حيث النتائج: توصل الباحث في دراسته السابقة، إلى المعوقات الإدارية لا تشكل عائق أثناء إدارة الأزمات وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا بحيث أن الأساليب الإدارية تساهم في تقييم لأداء الوظيفي وأن للأساليب الإدارية دور في إدارة الأزمة.

أما الدراسة التي قامت بها زينات موسى مسك المعنونة واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من جهة نظرا للعاملين " تتشابه مع دراستنا الحالية في مايلي:

- من حيث المنهج: اعتمد في الدراسة السابقة للباحثة زينات موسى مسك المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا الحالية.

- من حيث أدوات جمع البيانات اعتمدت الباحثة على الاستمارة وهذا ما يتشابه مع الأدوات التي قمنا بجمع البيانات بها.

- من حيث النتائج: توصلت الباحثة إلى أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات وهذا ما يؤكد ما تماثلتوصل إليه في دراستنا الحالية أن الوظائف الإدارية لها تأثير على إدارة الأزمات وهذه الوظائف تتمثل في التخطيط والرقابة والمشاركة في صنع القرار وكذا الاتصال الفعال والتنظيم الجيد.

نجد أيضا دراسة هامل مهدية بعنوان " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية." وقد تطابقت مع دراستنا فيما يلي:

- من حيث المنهج: استخدمنا في دراستنا الحالية المنهج الوصفي، وهو المنهج ذاته الذي اعتمدت عليه الباحثة في دراستها.

- من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في دراستنا الحالية على الملاحظة والسجلات والوثائق وكذلك الاستمارة والمقابلة وهي نفس الأدوات التي اعتمد عليها في الدراسة السابقة لهامل مهدية وقد تمثلت هذه الأدوات في المقابلة والملاحظة والاستمارة.

- من حيث النتائج: توصلت الباحثة إلى أن المؤسسات الجزائرية لاتستعمل الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو وهذا يختلف عن ماتوصلنا إليه من نتائج وأن الموظفين مؤهلين بشكل يجعلهم يساهمون في وضع التوجهات المستقبلية وأن التخطيط الفعال يؤدي إلى حل المشكلات.

رابعاً: النتائج العامة لدراسة

من خلال ما حصلنا عليه من نتائج الفرضيات الثلاث اتضح أن:

- موظفي ولاية جيجل لديهم مهارات وقدرات في إنجاز المهام المطلوبة منهم مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
- مساهمة الأساليب الإدارية من ترقية وتجارب عملية في زيادة أداء الموظفين مع نقص اعتماد الإدارة على فرص التدريب.
- اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والمشاركة في صنع القرارات تساهم في التقليل من نسبة الأخطاء وتعمل على حل المشكلات.

خامساً: صعوبات الدراسة

- 1- قلة المراجع حول متغير الكفاءات.
- 2- عدم وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معاً.
- 3- رفض بعض الموظفين ملئ الاستمارة.
- 4- وجود إجراءات صارمة تمنع توزيع الاستمارات على المسؤولين والمدراء.
- 5- سوء الأوضاع السياسية للبلاد مما عرقل سرعة إنجاز المذكرة.
- 6- التأخير في عرض عناوين المذكرات.
- 7- قصر فترة إنجاز المذكرة.

سادساً: مقترحات الدراسة

- الاهتمام بالموارد البشري من خلال توفير أساليب التدريب وهذا لتنمية كفاءاته.
- معالجة خلل سيطرة العنصر النسوي في الإدارة ومحاولة إيجاد التوازن بين فئة الذكور والإناث.
- وضع إدارة ذات أفراد كفؤين تهتم بإدارة الأزمات في المؤسسة.



الخاتمة

في الختام يمكن القول بأن العمل في إطار الكفاءات جزء معترف به في الممارسات الحديثة للموارد البشرية، وذلك إيماناً بعبءات وإنجازات هذه الموارد داخل المنظمات مهما كان حجمها ونشاطها. لقد تناولت الدراسة الراهنة دور الكفاءات في إدارة الأزمات، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت كل من الكفاءات وإدارة الأزمات .

وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه يوجد دور للكفاءات في إدارة الأزمات، وهذا من خلال إمكانيات الأفراد ومساهماتها في تحقيق الأهداف، وكذا مساهمة الأساليب الإدارية من ترقية وخبرة عملية وتكوين في تقييم في أداء الموظفين، وأيضاً تأثير الوظائف الإدارية الفعال في إدارة الأزمة من خلال مشاركة الموظفين في حل المشكلات، وهذا من خلال التخطيط والرقابة والتنظيم والتقييم وأيضاً تفويض بعض الصلاحيات لهم.



قائمة

المراجع

أولاً- القواميس والمعاجم:

1. محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة ، عمان، 2011.

ثانياً- الكتب:

1. أحمد ابراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، 2002.
2. أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
3. أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراجية ، الأردن، 2012.
4. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق ، الأردن، ط2007، 1.
5. اعتماد محمد علام وآخرون: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
6. بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2007.
8. جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1 2013.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
10. حمدي شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2005.
11. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر ، الجزائر، ط2، 2012.
12. خليل ميخائيل معوض: علم النفس التربوي (أسسه وتطبيقاته) ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ط1، 2003.
13. رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
14. زاقود عبد السلام: إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي الجديد، دار زهران، عمان، 2012.

15. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الكفايات التدريسية « المفهوم - التدريب - الأداء »، دار الشروق، الأردن، ط1، 2003.
16. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية ، الأردن، 2008.
17. عبد الرحمان عيسوي: الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
18. عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د. ب، ط1، 2010.
19. عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب ، القاهرة، 2000.
20. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2005.
21. عطا الله أحمد: أساليب وطرائق التدريس في التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
22. علي العضيلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي ، الأردن، ط1، 1996.
23. علي عبد الرحيم صالح: ديمقراطية التعليم وإشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية ، الأردن، 2014.
24. فادية عمر الجولاني: تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية ، الإسكندرية، 2006.
25. فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، دار الشروق عمان، ط1، 2006.
26. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة ، عمان، ط1، 2009.
27. كيفن كلينفكس: توظيف المتميزين، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية ، الأردن، 1999.
28. محسن حسن محمد حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتر، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية، دار الحامد ، الأردن ، ط1، 2007.
29. محمد بني يونس: مبادئ علم النفس، دار الشروق ، الأردن، ط1، 2004.
30. محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ، عمان، ط1، 2007.
31. محمد محمود الجوهرى: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة ، عمان ، ط1، 2009.

32. محمود خلف جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة ، عمان، 2010.
33. مداح عريابي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ب، ط1، 2015 .
34. هاشم فوزي دباس العيادي ويوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، عمان.

ثالثا - الرسائل الجامعية:

1. بوزعيب بريزة: القيادة الإدارية وكفاءة الموارد البشرية، قيرة إسماعيل، رسالة ماجستير، سكيكدة، 2013-2014.
2. معزوزة عبد الله الخطيب: دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، وائل محمد ثابت، رسالة ماجستير، غزة، 2012 - 2013 .

رابعا - المواقع الإلكترونية:

1. [https// : www.almarsal.com](https://www.almarsal.com)
2. [https:// art.uobabylon.edu.iq](https://art.uobabylon.edu.iq)
3. [https:// ar.m.wikipedia.org,](https://ar.m.wikipedia.org)
4. <https://hrdiscussion.com>
5. [https:// www.mohamah.net](https://www.mohamah.net)
6. [https //: speeialties .pyt.com](https://speeialties.pyt.com)
7. [https:// abderaazagbenali.blogspot.com](https://abderaazagbenali.blogspot.com)
8. [https:// www.manhal.net](https://www.manhal.net)
9. [https:// SST5.COM](https://SST5.COM)
10. [https:// www.kenanaonline.com](https://www.kenanaonline.com)



ملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان

دور الكفاءات في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل -

نحن طلبة قسم علم اجتماع التنظيم والعمل سنة ثانية ماستر، في إطار قيامنا ببحث ميداني.

ملاحظة:

بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملحوظة:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

تحت إشراف الأستاذ:

✓ خطابي إدريس

إعداد الطلبة:

✓ بوجراة رشيدة.

✓ شتال مفيدة.

السنة الجامعية: 2018 / 2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

25 سنة إلى أقل من 35 سنة

35 سنة إلى أقل من 45 سنة

45 سنة إلى أقل من 55 سنة

55 سنة إلى 65 سنة

3- الحالة المدنية:

أرمل

مطلق

متزوج

أعزب

جامعي

ثانوي

متوسط

4- المستوى التعليمي: ابتدائي

5- مكان الإقامة:

حضري

ريف

6- الوظيفة:

إداريين

متصرف رئيسي

أعوان مكاتب

إطارات

أخرى:

7- الأقدمية في العمل:

من 05 سنوات - 10 سنوات

من 10 سنوات - 15 سنة

من 15 سنة - 20 سنة

المحور الثاني: المعارف وحل المشاكل الإدارية

8- هل تمتلك معلومات كافية حول الوظيفة التي تقوم بها؟

نعم لا

9- هل تعتقد أن معلوماتك تساهم في إنجازك للمهام بطريقة صحيحة وفي الوقت المحدد؟

نعم لا

10- كيف تدرك وجود مشكلة؟

- بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها
- من خلال النقد الخارجي.
- بالمقارنة مع مجموعات أخرى متشابهة

11- هل تعمل على توثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها؟

نعم لا

12- هل تقوم بإعلام رئيسك في حين وقوع مشكلة؟

نعم لا

13- هل يقوم مسؤولك بتفويض بعض الصلاحيات لك لحل المشكلات؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هذه الصلاحيات تتمثل في:

- اتخاذ قرارات إستراتيجية
- وضع خطط وبرامج
- تحديد الأهداف.

14- هل تؤدي مشاركة الموظفين في حل المشكلات إلى:

- ظهور الصراعات
- تعدد مصادر المعلومات
- الفشل لتعدد وجهات النظر

15- هل تتحمل مسؤولية عملك أيا كانت المخاطر التي يمكن أن تواجهها؟

- نعم
- لا

16- ما هي المنهجية التي تتبعها لحل مشكلات العمل؟

- البحث عن برامج وآليات جديدة
- الرجوع إلى التجارب السابقة
- إبداع حلول مبتكرة

17- هل تعتقد أن أسباب الفشل في حل المشكلات يرجع إلى:

- عدم إتباع منهجية في تحديد وحل المشكلات
- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي
- نقص المعلومات والتحليل حول المشكلة

المحور الثالث: المهارات والتقليل من الأخطاء البشرية

18- هل مارست عدّة وظائف في حياتك المهنية؟

- نعم
- لا

19- هل تسهم خبراتك العملية في اكتشاف أخطاء عملك قبل تفاقمها؟

- نعم
- لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" تتمثل هذه المساهمة في:

- التحكم في استعمال الحاسوب
- قدرات اتصالية جيدة
- سرعة الإنجاز

20- هل توفر الإدارة فرص التدريب لعمالها؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" هل أسهمت البرامج التدريبية في زيادة قدراتك على التحكم في العمل؟

نعم لا

21- ما هي القضايا التي تركز عليها البرامج التدريبية؟

تطوير المعلومات

تطوير القدرات

تطوير السلوك

22- هل تمتلك قدرات تسمح لك باستخدام أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة؟

نعم لا

23- هل لديك الاستعداد لتدخل في حل النزاعات بين زملائك؟

نعم لا

24- هل سبق وأن كان لك دور في حل مشكلة في العمل؟

نعم لا

25- هل تحكمك في أداء مهامك يقلل من الرقابة الصارمة المطبقة عليك من قبل مسؤولك في

العمل؟

نعم لا

26- هل مستوى الإنجاز لديك يسهم في تحسين معاملة مسؤولك لك في العمل؟

نعم لا

27- هل يسم تقييم رئيسك لك في الحد من وقوعك في الأخطاء؟

نعم لا

28- هل لديك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين؟

نعم لا

29- هل هذه القدرة تسهل عليك الوساطة لحل المشكلات في العمل؟

نعم لا

الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ: شربال مصطفى

الأستاذ: شتيوي الربيع

الأستاذة : حديدان صبرينة