

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية

الجزائرية (فيروس كورونا) أنموذجا

(دراسة ميدانية بجامعة أدرار)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل .

إشراف الأستاذ:

د. الصادق عثمان

إعداد الطالبة :

- نضيرة عزوز

لجنة التقييم والمناقشة

الصفة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر «ب»	الصادق عثمان
ممتحن أول	أستاذ محاضر «أ»	لعريبي أحمد
ممتحن ثان	أستاذ محاضر «أ»	بوهناف عبد الكريم

السنة الجامعية 1441-1442 هـ / 2020-2021 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne populaire et démocratique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR
BIBLIOTHÈQUE CENTRALE
Service de recherche bibliographique
N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021

جامعة احمد دراية - ادرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيبليوغرافي
الرقم.....م.م.ب.ب.ب/ج.أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): **الصادق عمّام**

المشرف مذكرةالمستر.

الموسومة بـ: **فعالية رأس المال البشري تجاه ازمة الانزيمات بالمؤسسة
الهوية الفرائية (فيروس كورونا) أعودجاً**
من إنجاز الطالب(ة): **عزوز نصيرة**
و الطالب(ة):

كلية: **العلوم الاملاصية والاجتماعية والعلوم الانسانية**
التسم: **العلوم الاجتماعية**
التخصص: **علم اجتماع تنظيم وعمل**
تاريخ تقييم / مناقشة: **2021/06/13**

أشيد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

ادرار في:

امضاء المشرف:

الصادق

- فمساعد رئيس القسم:

ب



ملاحظة: لا تحفل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية رقم ١١

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إن رضيت، ولك الحمد بعد الرضا
إلى من علمتني أصول الحياة صبرا وسعة صدر وحملت معي همومي وضممتني
بدعواتها إلى جنتي، أُمي الحبيبة حفظها الله وأطال عمرها
إلى من علمني بسلوكه وأدبني بأخلاقه وكان لي خير سند..إلى والدي رعاه الله
بعينه التي لا تنام

و قيل في الأخ سنشدد عضدك بأخيك فالى الذين شجعوني لأواصل معركتي في
الحياة إخوتي : فريد و إلياس(شفاه الله) والروح الطيبة عمر (رحمه الله).
إلى من يفرحون لفرحي وآزروني في محني أخواتي : بشرى، صفاء و مروى .
إلى كل عائلتي كبيرها و صغيرها

إلى كل من علمني حرف في دروب العلم و الحياة، ومن كان له الفضل
لوصولي

إلى أعلى المراتب

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة أحمد دراية-أدرار-

إلى دفعة 2021 ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل

تظيرتة

التشكر

لقول الحبيب محمد عليه الصلاة و السلام: {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}

أتوجه بشكري وامتناني إلى مشرفي الدكتور الصادق عثمان الذي لم يبخل بتوجيهاته وتوصياته والنصائح و الدعم الذي قدمه لي من أجل إعداد هذه المذكرة، كما أتوجه بشكري لكل من البروفيسور الفاضل رضا نعيجة على دعمه و إرشاده، و أخص بالذكر الدكتور مسعد فتح الله و الدكتور أم الغيث عائشة على المساعدات التي قدموها لي .

و لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر إلى كل موظفي الأمانة العامة

وبالخصوص السيد هداجي أحمد و حاسني مبروك

إلى كل موظفي المكتبة المركزية بجامعة أحمد دراية

إلى كل من جعله الله سببا في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى من كانتا عوننا و سندا طيلة مشواري الجامعي صديقتاي فارورو ليندة و

الشيخ بوبكر ليلي جعل الله محبتنا لله خالصة لوجهه الكريم

إلى كل طالب علم خط حروف اسمه لبلوغ قمم التفوق و النجاح

تظيرتة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	الإشكالية
04	فرضيات الدراسة
04	أسباب اختيار الموضوع
06	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	تحديد مفاهيم الدراسة
07	المنهج المستخدم في الدراسة
09	نموذج الدراسة
10	الدراسات السابقة
27	تقييم الدراسات السابقة
	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: فعالية رأس المال البشري	
	تمهيد
32	أولاً: مفهوم رأس المال البشري
37	ثانياً: مكونات رأس المال البشري
39	ثالثاً: أهمية رأس المال البشري

40	رابعا: خصائص رأس المال البشري ومصادره
42	خامسا: أسباب الحاجة لرأس المال البشري
45	سادسا: أبعاد رأس المال البشري والعوامل المؤثرة عليه
48	سابعا: النظريات المفسرة لرأس المال البشري
52	ثامنا: كيفية الاستثمار في رأس المال البشري والمحافظة عليه
58	خلاصة
الفصل الثالث: إدارة الأزمات	
60	تمهيد
61	أولاً: مفهوم الأزمة
63	ثانياً: أنواع الأزمات
65	ثالثاً: أسباب ومراحل نشأة الأزمة وتطورها
69	رابعاً: إدارة ومهام الأزمة
84	خامساً: التأثير المحتمل للأزمة على المؤسسة والتعامل معه
87	سادساً: مناهج تشخيص الأزمة
89	سابعاً: منهجية التعامل مع الأزمة
95	ثامناً: نماذج الأساليب في مواجهة الأزمات
101	تاسعاً: أزمة كوفيد 19 (كورونا) أنموذجاً
110	خلاصة
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
112	تمهيد
112	أولاً: مجالات الدراسة
117	ثانياً: المجال البشري للدراسة
118	ثالثاً: المجال الزمني للدراسة
119	رابعاً: أدوات جمع البيانات
120	خامساً: مجتمع و عينة الدراسة

121	سادسا: تحليل البيانات المتعلقة بالجدول البسيطة
131	سابعا: تحليل و تفسير الجداول المركبة
139	ثامنا: النتائج العامة للدراسة
143	خلاصة
144	خاتمة
146	التوصيات
147	قائمة المصادر و المراجع
156	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية	10
02	ملخص تعاريف رأس المال البشري	35
03	مقارنة بين مراحل إدارة الأزمة حسب التقسيمات المختلفة	83
04	يوضح عدد العمال المستهدفين في كل مصلحة	117
05	يمثل نسبة ردود الاستثمارات الموزعة	120
06	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	121
07	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	121
08	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	122
09	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	122
10	يبين توزيع المبحوثين حسب عدد الأولاد	123
11	يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل المهني	123
12	يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص	124
13	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	125

125	يبين معارف الموظفين اتجاه أزمة كوفيد19 تساعدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه	14
126	يبين وضعية تعامل الموظفين في فترة انتشار فيروس كوفيد19	15
126	يبين أهم سبل الوقاية من فيروس كورونا	16
127	يبين أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا	17
128	يبين استفادة العمال من برنامج تدريبي لمجابهة الأزمة	18
128	يبين الانتشار السريع للفيروس و قوة إمكانيات الموظف	19
129	يبين المراسيم و التعليمات الوزارية و الحكومية التي التزمت بها المؤسسة أثناء انتشار كوفيد19	20
130	يبين خبرة الموظفين الكافية لتقديم حلول للأزمة	21
130	يبين معاناة الموظف مع المرض المزمن	22
131	يبين وجود لجنة تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي	23
132	يبين علاقة أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا مع الخطط المجابهة لمثل هاته الأزمات	24
134	يبين علاقة الانتشار السريع للفيروس مع قوة إمكانيات تغلب الموظفين عليه بخبرتهم	25
135	العلاقة بين مدة إصابة الموظف بفيروس كورونا مع تعرضه للإصابة	26
137	يبين العلاقة تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا بحصوله على تعويض مادي على ذلك	27

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	يوضح نموذج الدراسة	01
46	يوضح أبعاد رأس المال البشري	02
55	يوضح أساليب المحافظة على رأس المال البشري	03
67	يبين أسباب الأزمات	04
134	الرسم البياني يبين علاقة أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا مع الخطط المجابهة لمثل هاته الأزمات	05
136	الرسم البياني العلاقة بين مدة إصابة الموظف بفيروس كورونا مع تعرضه للإصابة	06
138	الرسم البياني يبين العلاقة تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا بحصوله على تعويض مادي على ذلك	07

مقدمة

يلعب رأس المال البشري دورا هاما في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء، حيث يشكل رأس المال البشري أهم موارد المؤسسات في أعقاب التوجه نحو العولمة وذلك نتيجة للخصائص النادرة التي يتحلى بها، وبشكل خاص ندرته وصعوبة محاكاته أو تقليده، وقد تزايد الاهتمام به لدوره الكبير في المؤسسة، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة، الابتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات للاستجابة للتغيرات المختلفة التي تحدث في ظل العولمة وأثارها الواضحة إقليميا وعالميا، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياستها وأساليبها اتجاه الأزمات بما يتفق ومتطلبات العصر، ونتيجة لذلك أنشأ بما يسمى بإدارة الأزمات وهي أحد العلوم الإنسانية المعاصرة والتي تؤخذ بنتائجها لدى الحكومة والدول المتقدمة لتفادي الأزمات أو التقليل من أثارها .

وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة وقد تعرض العالم سابقا لعدة أمراض معدية اعتبرت أزمات مست كل القطاعات كما شكلت إحدى أهم التحديات الكبرى لاستمرارية البشرية حيث عرف تاريخ البشرية العديد من الأوبئة والأمراض الفتاكة والتي أشاعت الخوف في العالم، فكل حقبة زمنية امتازت بانتشار وباء معين ولكل منه مسببات وخصائص وطرق انتقال وانتشار معينة، ولعل فيروس كورونا المستجد أو ما يعرف بفيروس كوفيد 19 أكثر هذه الأوبئة نشرا للربع في العالم والجزائر خاصة، بالرغم من حداثة إلا انه انتشر بشكل كبير وخطير، وأضحى مشكلة صحية عالمية منذ ظهوره في مدينة ووهان الصينية شهر ديسمبر 2019، إذ يعد هذا الفيروس سلالة جديدة لم يسبق تحديدها لدى البشر من قبل، وقد سارعت الدول والحكومات إلى احتواء هذا الفيروس ومحاصرته من خلال إجراءات متعددة أبرزها الحجر الصحي وتوقيف حركات



النقل المختلفة البرية والجوية...الخ، وتسريح لمعظم العمال في المؤسسات وتخفيض لساعات العمل.

ولذا كان لزاما على الأبحاث العلمية أن لا تتخذ دور المتفرج على الحالة الوبائية التي حلت بالبشرية، فأخذت على عاتقها دور المنقذ للبشرية في شتى المجالات الصحية والنفسية والاجتماعية للتخفيف من وطأة الأزمة الصحية المستجدة مجندة كل الإمكانيات المتاحة لها لإمكانية القضاء المبكر على ما آلت إليه البشرية من ذهول تام تجاه ما يحدث من حصد للأرواح وزهق للأنفس، فكان العنصر البشري في مواجهة مباشرة وفي خضم المعركة مع هذا الفيروس الذي لا تعترف بالحدود مهما كانت طبيعتها وهمية أم حقيقية وهو يتحين الفرصة للانقضاض على الروح البشرية في شتى الأصقاع والأماكن. ولعل دراستنا هاته أتت مكملة لمنحى البحوث العلمية التي خاضت هذا الغمار لتسليط الضوء على مدى فعالية رأس المال في إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية وخاصة في ظل انتشار فيروس كورونا في التقليل والحد من انتشار هذا الفيروس أو القضاء عليه كلياً.



الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولا : الإشكالية :

إن التكفل برأس المال البشري في المؤسسة يعتبر من أهم العناصر الفعالة في الحفاظ على سيرورة و نجاعة المنظمة من خلال حسن الأداء والفعالية التي يقدمها نظرا لأنه يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد ويضمن استمراريتها، ومن خلال الأزمات يتضح لنا اهتمام المؤسسة بتنمية رأس المال البشري في إدارته وتسييره للأزمات مهما كانت شدتها وما يترتب عنها من خلال ما حصل في العالم والتأثير الحاصل جراء فيروس كورونا المستجد الذي غزى العالم في نهاية سنة 2019 و كان لانتشاره مخلفات كبيرة لسرعة انتشاره عن طريق التقارب الجسدي بين الأفراد، وهذا ما دفع دول العالم لاتخاذ تدابير وقائية من بينها حجر منزلي جزئي أو كلي بحسب شدة وطأة الفيروس، وقد خلف ركود في مختلف النشاطات.

ولأن الجزائر إحدى هذه الدول التي أصابها هذا الخير مما اضطرها إلى إصدار بعض المراسيم الرئاسية وقرارات حكومية على شكل احترازاات وقائية للحد من هذه الأزمة فشملت هذه التدابير كل المؤسسات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، أما فيما يخص المؤسسات العمومية (محل الدراسة) ففرضت بعض القوانين من بينها تسريح العمال بنسبة 50% والنساء الحوامل والأمهات اللواتي لهن أطفال أقل من 14 سنة، وحتى الموظفين ذوي الأمراض المزمنة وتركت بعض الإجراءات الشخصية لمجلس الإدارة في المؤسسة وبهذا خلقت هذه الأزمة سياسة جديدة داخل المؤسسة مما فرض على العمال التكيف مع هذه الوضعية وفق البروتوكول الصحي المجبرين على التقيد به، ومن هنا جاءت دراستنا لتعوض بالوصف والتحليل في كيفية تعامل رأس المال البشري مع هذه الأزمة العالمية في الجزائر وهذا ما يمكننا إبرازه في الإشكالية التالية :

ما هو دور رأس المال البشري في إدارة وتسيير أزمة كورونا داخل المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

➤ ما هي أزمة كوفيد 19 ؟

➤ كيف تعامل رأس المال البشري مع هذه الأزمة في ضبط وتنظيم العمل وفق

البروتوكول الصحي المطبق من طرف الدولة الجزائرية ؟

➤ ما هي الوسائل التي سخرتها الحكومة للحد من تفشي جائحة كورونا في الجزائر ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

✚ لرأس المال البشري دور فعال في إدارة و تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة

العمومية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية :

✚ يساهم رأس المال البشري في الحد وتقليل الأضرار الناجمة عن أزمة كورونا

بالجزائر.

✚ أدى التطبيق الصارم للبروتوكول الصحي من طرف العمال إلى الحد من تفشي

فيروس كورونا بشكل كبير.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث العلمية أصبحت في وقتنا الراهن أشد مما مضى

للوصول إلى الحقائق والمعارف السوسولوجيا وموضوع رأس المال البشري وإدارة الأزمات

من أهم المواضيع التي تفرض نفسها للبحث فيها، حيث جاءت هذه الدراسة على عدد من

الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع.

1- أسباب ذاتية :

- باعتباري عاملة في قطاع خاص هذا الموضوع له علاقة مباشرة في الاحتراز من فيروس كورونا في مكان العمل .
- كوني إدارية فالموضوع يعطي الإضافة النوعية لتكوين رأس المال البشري أثناء الأزمات .

2- أسباب موضوعية :

- ندرة الدراسات المهمة بفعالية رأس المال البشري بالأزمات (فيروس كورونا) في حدود إطلاعنا.
- محاولة اكتشاف واقع رأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية العمومية ومدى قدرته على إدارة الأزمات مثل أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19).
- الوقوف على المعوقات التي تحول بين فعالية رأس المال البشري وقدرته على خوض تحديات في ظل مثل هاته الأزمات.
- نيل شهادة في الاختصاص علم الاجتماع التنظيم والعمل .
- اهتمامنا بموضوع رأس المال البشري ومحاولة إثراء الرصيد المعرفي من خلال القيام بهذه الدراسة.
- محاولة الإلمام بموضوع إدارة الأزمات وخاصة الصحية منها ومعرفة أسبابها ونتائجها.

أهداف الدراسة :

بناء على ما تم طرحه، فإن هذه الدراسة تهدف أساسا للتعرف على مفهوم إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، كما تسعى إلى معرفة الأدوار المهمة لرأس المال البشري في إدارة الأزمات مثل أزمة كورونا ومدى كفاءته وفعاليتته في المؤسسة الجزائرية وكيف استطاع ضبط وتنظيم العمل وفق البروتوكول الصحي الذي فرضته الحكومة الجزائرية.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناول قضية مهمة وهي أهمية رأس المال البشري في كيفية إدارة الأزمات بالمؤسسة وما مدى فعاليتته في الميدان و استغلاله بطريقة مثالية ناجعة وتطبيقه لمختلف الإجراءات الوقائية التي أقرتها الدولة الجزائرية للقضاء على هذا الفيروس.

تحديد مفاهيم الدراسة :

رأس المال البشري : "المجموع التراكمي للمواقف و الخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم"¹ .

ويقصد برأس المال البشري في هذه الدراسة :

مجموعة الخبرات والكفاءات التي يمتلكها الفرد ويوظفها داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها نحو القضاء على أزمة كوفيد 19 في المؤسسة الجزائرية العمومية.

إدارة الأزمات : "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها"² .

ويقصد بإدارة الأزمات في هذه الدراسة:

¹ ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، إدارة المعرفة، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص242.

² محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص26.

هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط المتاحة التي تضعها المؤسسة لمجابهة أي مشكلة يمكن أن تواجهها في المؤسسة العمومية الجزائرية أثناء أزمة كوفيد 19.

البروتوكول الصحي :

هو عبارة عن إتكيث خاص بالدولة، فهو القاعدة التي توجه الكيفية التي يجب أن يُؤدى بها تصرف أو نشاط ما، وقد وضع هذا البروتوكول لتحديد سلوك الأفراد للحفاظ على سلامتهم من الإصابة بفيروس كورونا .

أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19) :

يسمى فيروس كورونا كوفيد 19، فيروس معد ينتقل بين البشر، تبدأ أعراضه كأعراض الأنفلونزا، حيث يشعر الشخص بارتفاع درجة الحرارة واحتقان حلقه وضيق في التنفس والسعال والصداع، تظهر أعراضه بعد 14 يوما من الإصابة به، تطور أعراضه إلى التهاب رئوي حاد يمنع الأوكسجين من الوصول إلى الدم مما يؤدي إلى الوفاة¹ .

ويقصد بفيروس كورونا (كوفيد 19) في هذه الدراسة:

هو ذلك الفيروس الذي اجتاح العالم بداية من مدينة ووهان الصينية أواخر سنة 2019 و كان كانت أثاره بالغة جدا حيث أنه ينتقل بالدرجة الأولى عن طريق تقارب الأفراد فيما بينهم مثل المصافحة، العناق، العطس والسعال أيضا حيث أنه عطل الكثير من الأشغال وسيرورة النظام المعمول به في المؤسسات بسبب فرض الدولة لحجر صحي وتسريح العمال للحفاظ على حياتهم.

المنهج المستخدم في الدراسة:

الوصفي التحليلي بحيث سنعمل على استخدام المنهج الوصفي في طرح بعض المفاهيم، لأنه " يعد من أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز به من

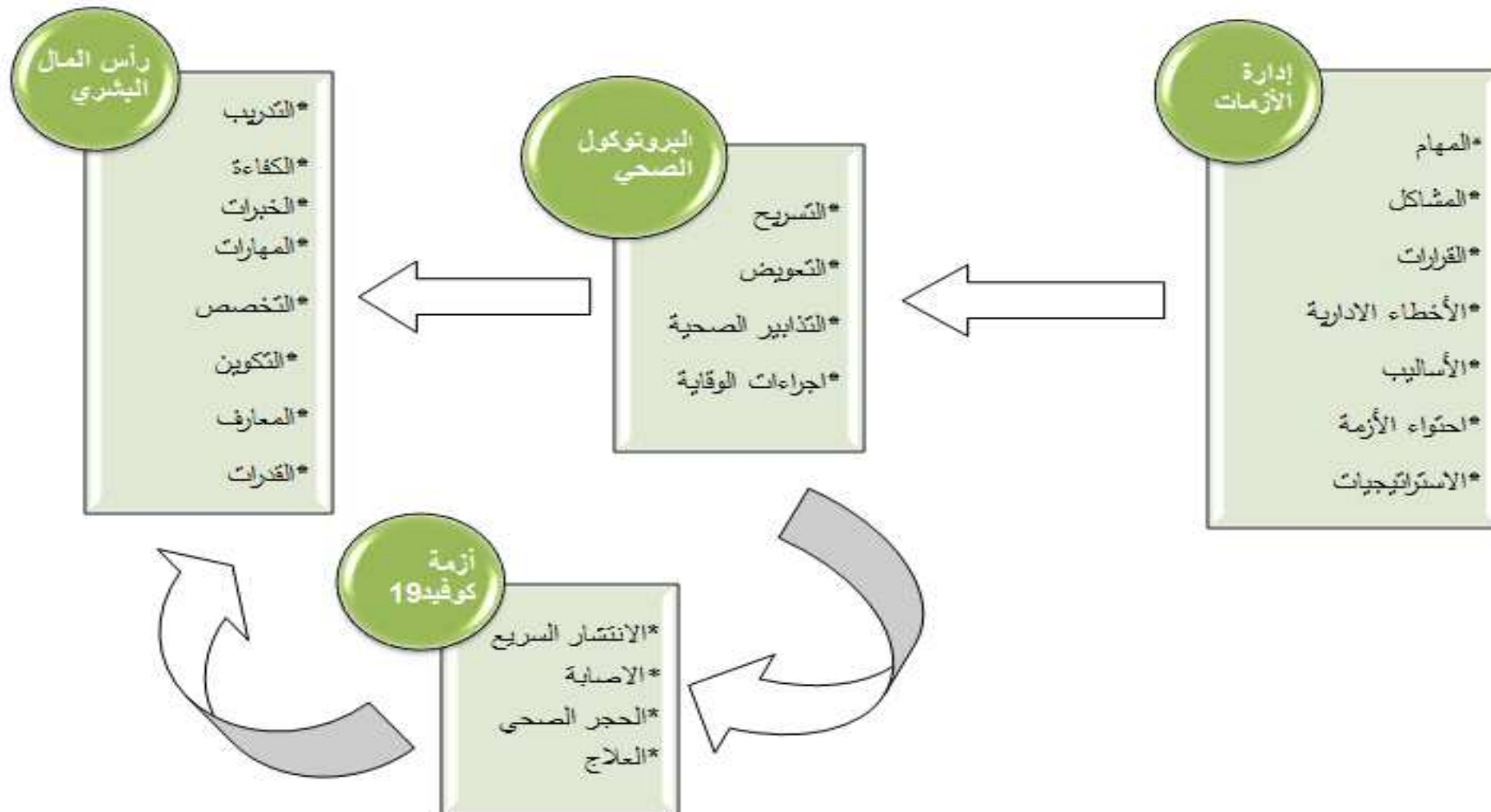
¹ بلعبدون عواد، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل جائحة كورونا، مجلة قانون العمل والتشغيل،

المجلد 05/العدد 01، الجزائر، جوان 2020، ص 76.

خصوصيات تتلاءم وطبيعة الظاهرة الاجتماعية ومن هذا المنطلق يسعى هذا الأسلوب إلى تحليل وتفسير، ويعرف بأنه جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعدى إلى تحديد العلاقة ومقداره أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة¹ المتعلقة برأس المال البشري وإدارة الأزمات هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فسنستخدمه في إعطاء لمحة عن طبيعة البروتوكول الصحي وأزمة كوفيد19 في المؤسسة العمومية الجزائرية.

¹نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر، 2017، ص216.

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (01) : يبين الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية

عنوان الدراسة	دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الأمنية / أحمد مكي صالح
الدراسة الميدانية	(دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية) 2020
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي
التساؤلات	<p>1. هل توجد إستراتيجية محددة في اختيار رأس المال العامل لمجتمع البحث؟</p> <p>2. ما مستوى التعزيز لرأس المال البشري والأزمة الأمنية من وجهة نظر عينة البحث؟</p> <p>3. هل تدرك التشكيلات المبحوثية أهمية تعزيز رأس المال البشري في إدارة الأزمات الأمنية؟</p> <p>4. مدى العلاقة بين رأس المال البشري وبين تعزيز الأزمات الأمنية من وجهة نظر عينة البحث؟</p> <p>5. ما هو تأثير رأس المال البشري في تشكيلات الوزارة؟ و ما هي دلالاته؟</p> <p>6. في حال وجود إستراتيجية انتقاء رأس المال البشري ما هو مستوى الاهتمام بها ومدى تطويرها؟</p>
الفرضيات	<p>الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير رأس المال البشري ومتغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الخبرات في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المعرفة في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب في متغير إدارة</p>

<p>الأزمات الأمنية.</p> <p>5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القدرات في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير رأس المال البشري ومتغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الخبرات في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>8. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المعرفة في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>9. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>10. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القدرات في متغير إدارة الأزمات الأمنية.</p>	
<p>1. توجيه بوصلة الاختيار نحو رأس مال بشري قادر على أن تكون مخرجاته قوية ومتينة تنعكس على مستوى أداء الجهة المبحوثة عبر إدارة الأزمة.</p> <p>2. معالجة مشاكل واقعية تتطلب إيجاد حلول في عملية اختيار العاملين المتمثل برأس المال البشري وما هي طبيعة المشاكل التي تنتابه.</p> <p>3. يتناول البحث متغيرين مهمين بواقع التأثير المباشر في عمل المنظمات المتمثل برأس المال البشري والأزمة الأمنية والتي ينبغي دراستهما وتشخيصهما بتعمق.</p> <p>4. يمثل البحث مفتاحاً لتشخيص نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة الأمنية وما هو دور الإدارة بذلك.</p>	<p>الأهمية</p>

<p>5. أن تطبيق هذا البحث في مجتمع تشكيلات وزارة الداخلية غايته متطلبات الفائدة كونه يحقق علاقة ذات تماس مباشر مع المجتمع، بحسب طبيعة عمل الوزارة و تشكيلاتها والتي يجب أن تكفل بكوادر علمية بمستوى عال من المعرفة.</p>	
<p>1. تشخيص مستوى تعزيز رأس المال البشري في تشكيلات عينة البحث وزارة الداخلية. 2. اختبار العلاقة التقييمية بين رأس المال البشري في عينة البحث وإدارة الأزمة الأمنية. 3. بيان مستوى إستراتيجية رأس المال البشري لعينة البحث ومدى ملاءمته في إدارة الأزمة الأمنية. 4. استكشاف الفجوة المعنوية لرأس المال البشري في تعزيز الأزمة الأمنية بين التشكيلات المبحوثة. 5. تشخيص مستوى إستراتيجية اختيار العاملين (رأس المال البشري) في تشكيلات الوزارة عينة البحث.</p>	<p>الأهداف</p>
<p>الاستبيان و المقابلة</p>	<p>الأدوات</p>
<p>144 وتم توزيع 160 استبيان لتلافي الخطأ و فقدان</p>	<p>العينة</p>
<p>1. وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توفر رأس المال البشري، مما يؤثر انعكاسا طرديا بنسبة قوية جدا بإدارة جيدة للزمات الأمنية، في وزارة الداخلية العراقية/ وكالة الوزارة للشؤون الإدارية و المالية . 2. وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية بين بعد المهارات وإدارة الأزمات الأمنية، وهذا مؤشر على أن المهارات تساهم في زيادة القدرة على إدارة الأزمات الأمنية، لدى (عينة الدراسة). 3. وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الخبرات وإدارة الأزمة الأمنية، وهذا مؤشر على توفر إمكانيات ومساحات فكرية ممتازة تساهم بشكل</p>	<p>النتائج</p>

<p>واضح في إدارة الأزمات الأمنية، لدى (عينة الدراسة).</p> <p>4. وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية بين بعد المعرفة وإدارة الأزمات الأمنية، وهذا مؤشر جيد على أن توافر المعرفة بمضامينها لدى عينة الدراسة تؤدي حتما إلى ظهور إدارة جيدة للالتزامات الأمنية.</p> <p>5. وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية بين بعد التدريب وإدارة الأزمات الأمنية، وهذا مؤشر جيد على أن عمليات التدريب توفر أسس صحيحة تمكن عينة الدراسة من الإدارة السلمية للالتزامات الأمنية.</p> <p>6. وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية بين بعد القدرات و إدارة الأزمات الأمنية، وهذا مؤشر دلالة على أن بعد القدرات سيؤدي إلى تمكين عينة الدراسة من إدارة أفضل للالتزامات الأمنية.</p> <p>7. هناك تأثير معنوي بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات الأمنية، إذ أن زيادة توافر مستويات رأس المال البشري لدى عينة الدراسة سيؤدي إلى زيادة مستويات إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>8. أظهرت النتائج الخاصة بأبعاد (التدريب، المعرفة، القدرات) دورا هاما في مواجهة الأزمات الأمنية من خلال تقديم أفضل الإمكانيات اللازمة في إدارة الأزمات الأمنية.</p> <p>9. هناك ضعف في بعدي (المهارات، الخبرات) و هذا مؤشر إلى الحاجة لعمل الأفراد كفريق عمل من أجل زيادة الخبرات لدى العاملين في مواجهة الأزمات الأمنية.</p> <p>10. جاءت تراتبية تأثير أبعاد رأس المال البشري بإدارة الأزمات الأمنية على النحو الآتي (التدريب، المعرفة، القدرات) مما يدل على حاجة العاملين إلى زيادة التدريبات لغرض زيادة معارفهم و قدراتهم و بالتالي إعطاء أفضل الجهود لمواجهة الأزمات الأمنية.</p>	
<p>واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين / زينات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

موسى مسك	
جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية /ماجستير 2011/2010	الدراسة الميدانية
الوصفي	المنهج المستخدم
<ul style="list-style-type: none"> • إلى أي مدى تتوفر عملية منظمة لإدارة 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؟. 	التساؤلات
<p>الرئيسية 01:</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر الباحثين تعزى إلى خصائصهم الشخصية .</p> <p>الفرعية :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر الباحثين تعزى إلى متغير العمر . ▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر الباحثين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي . ▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر الباحثين تعزى 	الفرضيات

إلى متغير المسمى الوظيفي.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير العمر.

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس.

الرئيسية 02:

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

الرئيسية 03:

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

الرئيسية 04 :

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

	الغربية.
الأهمية	<p>تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع ذاته، إذ أن دراسة قطاع الصحة من المواضيع الحساسة والمهمة، وعليه فإن أهمية هذا القطاع تدعو إلى إجراء مثل هذا النوع من الأبحاث لضمان استمراريته وتطوره:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ يسهم البحث في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة في مجال الإدارة. ○ يؤمل أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة إدارات القطاع في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها بفاعلية ' والحد من آثارها السلبية و محاولة الاستفادة منها في تحقيق المزيد من التقدم والازدهار . ○ فتح آفاق جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى .
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعرف على مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية. ▪ التعرف على مدى استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية . ▪ التعرف على المعوقات أمام وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية . ▪ الحصول على استخلاص أهم الاستنتاجات و تقديم التوصيات .
الأدوات	الاستبيان
العينة	العشوائية الطبقية.
النتائج	<p>1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.</p>

- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى إلى متغير المحافظة التي يقع فيها المستشفى.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير العمر.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس.
- 7- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين معوقات إدارة الأزمات وواقع إدارتها في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية .
- 8- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $a \geq 0.05$ بين عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات وواقع إدارتها في

<p>مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية، بحيث كلما كان هناك عناصر للبرنامج الفعال لإدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية كان واقع إدارتها أفضل والعكس صحيح .</p>	
<p>مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية/ ربيحة قوادرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- 2015/2012</p>	<p>الدراسة الميدانية</p>
<p>الوصفي</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>الرئيسي: هل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما المقصود برأس المال البشري؟ و كيف يمكن الاستثمار فيه؟ - ما هو مفهوم تسيير المعرفة؟ وما هي عملياته؟ - ما هي أهم التغيرات التي عرفتتها وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟ - هل للاستثمار في رأس المال البشري دور في تسيير المعرفة؟ - هل واقع كل من الاستثمار في رأس المال البشري و تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟ - هل يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟ - هل يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟ - هل يساهم الاستثمار في التحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟ 	<p>التساؤلات</p>

<p>- هل يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-؟ .</p> <p>- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري و تسيير المعرفة تعزى للمتغيرات (الجنس-العمر- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المستوى الإداري).</p>	
<p>الرئيسية</p> <p>الفرضيات</p> <p>1. إن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة هو مستوى ضعيف .</p> <p>2. إن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة هو مستوى ضعيف.</p> <p>3. لا يساهم لاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-</p> <p>وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتتمثل في</p> <p>1. لا يساهم الاستثمار في الاستقطاب في تسيير المعرفة بمؤسسة -فرع جنرال كابل بسكرة-</p> <p>2. يساهم الاستثمار في التدريب في تسيير المعرفة بمؤسسة -فرع جنرال كابل بسكرة-.</p> <p>3. لا يساهم الاستثمار في تحفيز في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة كوابل-فرع جنرال كابل بسكرة-</p> <p>4. لا يساهم الاستثمار في الصحة في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-</p> <p>الرئيسية 04:</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال</p>	

كابل بسكرة- تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المستوى الإداري).
وقد تقسم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتتمثل في:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي

الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- . تبعا للجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي

الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- . تبعا للعمر .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي

الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- . تبعا للمؤهل العلمي .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي

الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- . تبعا لسنوات الخبرة .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي

الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- . تبعا للمستوى الإداري .

الرئيسية 05:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، المستوى الإداري).
وقد تقسم هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية وتتمثل

في:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. تبعا للجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. تبعا للعمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. تبعا للمؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. تبعا لسنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. تبعا للمستوى الإداري.

الأهمية

تتبع أهمية موضوع الاستثمار في رأس المال البشري و مساهمته في تسيير المعرفة، فتواجد المؤسسة في محيط شديد المنافسة وسريع التغير حتم عليها أن تعمل جاهدة لمواكبة كافة التطورات والتغيرات، ومن هنا تفتنت المؤسسات إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنمية قدراته ومهاراته و توسيع دائرة معارفه وزيادة حصيلة مكتسباته، وذلك لزيادة مساهمته في تسيير المعرفة من خلال اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة من خلال بنائها قاعدة معرفية تساعدها على الإبداع والابتكار، وبالتالي فإنها تضمن بقاءها واستمراريتها، ومدى ارتباط الاستثمار في رأس المال البشري

<p>بتسيير المعرفة، وما العلاقة بينهما؟ وما حجم الفائدة التي تحصل عليها تسيير المعرفة من جراء الاستثمار في رأس المال البشري إذا تم استثماره بطريقة مثلى؟</p>	
<p>الأهداف</p> <p>تهدف إلى بيان مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعرف على طبيعة الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - . - التعرف على أهمية تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - . - وضع بعض المقترحات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري للمساهمة في تسيير المعرفة من أجل تحقيق أهدافها. 	
<p>المقابلة و الاستثمار</p>	<p>الأدوات</p>
<p>شملت جميع إطارات المؤسسة البالغ عددها 119 إطار.</p>	<p>العينة</p>
<p>النتائج</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ إن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها في المستقبل. ✓ إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشري بالمعارف والمهارات والخبرات لتأدية الأعمال بصورة جيدة. ✓ إن الهدف من تسيير المعرفة هو ضمان حصول المؤسسة على المعرفة التي تحتاج إليها، وتوليد المعرفة من خلال تحويل المعارف الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة تستطيع أن تستفيد منها المؤسسة، ثم تخزين هذه المعرفة وإعادة استرجاعها، ونشرها، وتوزيعها، ثم تطبيقها لكي ينتج عنها شيء جديد سواء كان منتج أو عملية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. 	

<p>✓ إن استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه داخل المؤسسة وتطويره ومثال ذلك حضور المؤتمرات والندوات يساعد على اكتساب المؤسسة المعارف التي تحتاج إليها .</p> <p>✓ إن تطوير مهارات الأفراد للتعريف بالمشكلات الجديدة و إيجاد الحلول المناسبة لها، و تحفيز الأفراد على المشاركة بالمعرفة و تشجيع العمل الجماعي و روح التعاون، يساهم في توليد المعرفة بالمؤسسة.</p> <p>✓ إن أساليب المحافظة على رأس المال البشري تجعل العاملين يحسون بالأمان و انتمائهم للمؤسسة، الأمر الذي يجعلهم يستخدمون معارفهم و المشاركة بها مع بعضهم البعض، و التطلع نحو الإبداع و تحقيق النجاح .</p> <p>✓ تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة من خلال تدريب و تحفيز الأفراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد و مفيد لتحقيق أهداف المؤسسة .</p>	
<p>إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري/حفاظ زحل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية 2018/2017 الجزائر</p>	<p>الدراسة الميدانية</p>
<p>الوصفي، الاستكشافي، الاختباري.</p>	<p>المنهج المستخدم</p>
<p>كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟</p> <p>- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة؟</p> <p>- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تنمية المهارات بالمؤسسات محل الدراسة؟</p> <p>- كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تثمين خبرات الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة؟</p>	<p>التساؤلات</p>
<p>الرئيسية:</p>	<p>الفرضيات</p>

<p>1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المعارف بالمؤسسات محل الدراسة .</p> <p>2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية المهارات بالمؤسسات محل الدراسة .</p> <p>3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمين الخبرة بالمؤسسات محل الدراسة .</p> <p>4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط أساليب تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة .</p> <p>4-1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط استقطاب رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.</p> <p>4-2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.</p> <p>4-3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة و تنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط تعلم رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.</p> <p>4-4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري من خلال المتغير الوسيط المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة.</p>	
<p>• يعتبر موضوع إدارة المعرفة وخاصة عند ربطه برأس المال البشري من المواضيع التي لها أهمية، حيث أن تبنيها يدعم الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري و تنميته، كما تظهر أهمية الدراسة في التعرف على أهمية إدارة المعرفة كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة لتنمية رأس المال</p>	<p>الأهمية</p>

البشري في المنظمات، وعليه يعد الربط بين الموضوعين ضمن دراسة واحدة موضوعا يستحق الدراسة.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال البشري لامتلاكه المعارف و المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والإبتكارية، حيث تظهر أهمية تنميته من خلال تكوينه وتسهيل تعلمه والمحافظة عليه، وهذا كسبيل وآلية للتكيف مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، وتعتبر إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الذاكرة التنظيمية لضمان المحافظة على المعارف واستدامتها وتسهيل الرجوع إليها، كما تعتبر مدخلا هاما لبناء المعارف وتنميتها، وخلق ثقافة تشارك المعارف، فتعتبر موضوع جدير بالدراسة.

- من خلال المراجعة المتواضعة لأدبيات الدراسة تظهر أهمية تناول واقع ثلاث متغيرات لإدارة المعرفة (عمليات،تكنولوجيا،فريق)، وهذا في ظل قلة تناول المتغيرات الثلاث في الدراسات المحلية والأجنبية واقتصارها على عمليات إدارة المعرفة فقط.

- محاولة تحديد إطار نظري لتنمية رأس المال البشري وإدارة المعرفة ودراسة العلاقة بينهما، وإسقاط الدراسة على حالة بعض المؤسسات الجزائرية، للتعرف على مدى إدراكها لأهمية ومساهمة إدارة المعرفة في تنمية رأس مالها البشري.

- قلة الأبحاث والدراسات التجريبية والتطبيقية حول إدارة المعرفة وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري التي ينبغي أن تتمخض عنها نماذج قابلة للتطبيق لتسهيل عملية تنمية عناصرها البشرية، حيث تظهر ضرورة توجيه المسيرين والمدراء بالمؤسسات محل الدراسة إلى أهمية ترسيخ ثقافة مشجعة لتبني إدارة المعرفة.

- تقديم اقتراحات و نماذج يبين كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تنمية رأس البشري.

<p>الأهداف</p> <p>المستوى العلمي: المساهمة في إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث المعاصرة ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع، لاسيما وأنه يعد من المواضيع الهامة، وهذا من خلال إلقاء الضوء على المعرفة وأهمية إدارتها باعتبارها منهج إداري حديث، ومن جهة أخرى التطرق إلى رأس المال البشري كأحد أهم مكونات رأس المال الفكري في المنظمات وأهمية تنميته والمحافظة عليه، والتعرف على أهمية الاستثمار في تعليم وتعلم وتكوين الأفراد والمحافظة عليهم، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية وعلاقة إدارة المعرفة ومساهماتها في تنمية رأس المال البشري من خلال التطرق إلى الجانب النظري للمتغيرين ودراسة العلاقة بينهما .</p> <p>المستوى العملي: تظهر على المنظمات مواكبة المعارف في محيطها الداخلي والخارجي، حيث ظهرت ما تسمى باليقظة الإستراتيجية، وأما ما يخص المحيط الداخلي أصبح لزاما على المنظمات إعطاء أهمية لمعارفها الداخلية وتنميتها وتحسينها وللمحافظة عليها وتسهيل الرجوع إليها من خلال تبني أساليب وطرق علمية تساعد المؤسسات محل الدراسة على الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة من خلال التعلم والتكوين لتعزيز معارفها ومهاراتها وتنميتها الخبرة .</p> <p>كما تهدف الدراسة إلى لفت انتباه المسيرين لأهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري، وكذا التأكيد على ضرورة التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تولى الأهمية القصوى لبناء وتنمية رأسمالها البشري .</p> <p>كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، ومدى اهتمام المؤسسات بتنمية معارف أفرادها ومهاراتهم على خبراتهم، من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة .</p>	<p>الأهداف</p>
<p>الاستمارة، المقابلة</p>	<p>الأدوات</p>

العينة	القصدية 192 فرد
<p>إدارة المعرفة علاقة برأس المال البشري، حيث تساهم في تنمية رأس المال البشري بشكل مباشر من خلال التأثير على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد، كما يمكنها زيادة هذا الأثر والأهمية من خلال تأثيرها في أساليب تنمية رأس المال البشري (استقطاب، تكوين، تعلم، محافظة)، كما توصلنا إلى توسيط التكوين بشكل كلي للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، في حين توسط جزئي لكل من الاستقطاب وتعلم والمحافظة على رأس المال البشري، كما أنه توجد علاقة وأثر لإدارة المعرفة وأساليب تنمية رأس المال البشري من جهة، وإدارة المعرفة وأبعاد رأس المال البشري من جهة أخرى بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه فإن أساليب تنمية رأس المال البشري كمتغير وسيط حسنت من العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، حيث أن الأثر غير المباشر من خلال المتغير الوسيط أقوى من الأثر المباشر.</p>	<p>النتائج</p>

تقييم الدراسات السابقة :

من خلال تمحيصنا للدراسات السابقة والتي كان عددها أربعة (04) والتي تصب في موضوع رأس المال البشري وإدارة الأزمات، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة ما بين 2010-2020، وكانت كل الدراسات عربية طبقت في العديد من المناطق، ومن خلال هذا الاستعراض السابق لهذه الدراسات تبين لنا أن هناك تشابها جزئيا فيما تناولته من موضوعات خاصة فيما يخص متغير رأس المال البشري، حيث ركزت هذه الدراسات على رأس المال البشري وإدارة الأزمات الأمنية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين والاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة وإدارتها في تنمية رأس المال البشري.

أما الدراسة الحالية تناولت فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، وقد يكون هناك تشابها جزئيا بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة. من ناحية الهدف تركز الدراسة الحالية على محاولة التعرف على مفهوم إدارة الأزمات وخاصة الصحية منها مثل فيروس كورونا وكيفية الوقاية منه والتصدي له كما تسعى إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها رأس المال البشري من اجل مجابهة مثل هذه الأزمات ومدى فعاليته في المؤسسة العمومية الجزائرية وكيف استطاع أن يضبط وينظم العمل وفق البروتوكول الصحي المفروض عليه من قبل الدولة.

بينما تنوعت أهداف الدراسات السابقة فبعضها ركزت على تشخيص مستوى تعزيز رأس المال البشري ومستوى إستراتيجية اختيار العاملين وبيان واكتشاف الفجوة المعنوية برأس المال البشري وبعضها ركز على التعرف على مدى توفر نظام لإدارة الأزمات ومدى الاستراتيجيات المتبعة في التعامل معها وبعضها على واقع وطبيعة الاستثمار في رأس المال البشري.

أما من ناحية المنهج المستخدم فقد تبين أن جل الدراسات السابقة كانت وصفية ماعدا دراسة واحدة ودراستنا الحالية التي كانتا وصفية تحليلية .

ومن ناحية مجتمع الدراسة فتنوعت الدراسات السابقة ما بين موظفين في القطاع الصحي وقيادات في وزارة الداخلية وإطارات وعمال بينما ركزت دراستنا على المؤسسة العمومية الجزائرية التي تضم العمال الذين زالوا عملهم في مرحلة الذروة لانتشار فيروس كورونا .

ومن ناحية أداة البحث المستخدمة في الدراسات السابقة في الحصول على المعلومات فقد كانت متشابهة فقد استخدمت أداتي الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة كأداة مساعدة، فيما ركزت دراستنا الحالية على الاستبيان فقط .

وقد استفدنا من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة في تشكيل حوصلة أولية حيثيات موضوع الرأس المال البشري وإدارة الأزمات وتعزيز الإطار النظري للتعقيب على النتائج المتوصل إليها.

صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات يمكن أن تواجه الباحث في إعدادها، ومن الصعوبات التي تعرضنا لها في إعداد هذه الدراسة هي :

- في بداية العمل واجهنا صعوبة في الحصول على مراجع ومعلومات تخص متغير رأس المال البشري .
- في ظل جائحة كورونا جل المكتبات كانت مغلقة العمومية والجامعية سوى الإعارة الخارجية للجامعة لإجراءات البروتوكول الصحي الفروض وهذا كان حاجزا بيننا وبين الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد البحث .
- كما واجهتنا صعوبة في اختيار المعلومات في بعض جوانب رأس المال البشري وذلك راجع لتشابه المعلومات المتحصل عليها والتي طغت عليها صبغة التشابه .

الفصل الثاني

تمهيد

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

ثانياً: مكونات رأس المال البشري

ثالثاً: أهمية رأس المال البشري

رابعاً: خصائص رأس المال البشري ومصادره

خامساً: أسباب الحاجة إلى رأس المال البشري

سادساً: أبعاد رأس المال البشري والعوامل المؤثرة عليه

سابعاً: النظريات المفسرة لرأس المال البشري

ثامناً: كيفية الاستثمار في رأس المال البشري والمحافظة عليه

خلاصة

تمهيد :

يعتبر رأس المال البشري مفتاح نجاح المؤسسات، خاصة في ظل اقتصاد اللاملموسات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المعارف والمهارات والخبرات في تحقيق الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

والهدف من هذا الفصل هو تسليط الضوء على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في المؤسسة، حيث يعد أهم الموجودات التي تسعى المؤسسات جاهدة لامتلاكها، كونه مصدر من مصادر تحقيق الثروة، فهو السلاح لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات وهو الأساس في بقائها واستمراريتها .

وبناءً على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي :

أولاً: - مفهوم رأس المال البشري

01- تعريف رأس المال البشري:

ميز الله سبحانه بني البشر وفضلهم على سائر المخلوقات، هذه الحقائق الدامغة هي التي دفعت ببعض الكتاب والمنظرين أن يعدوا البشر رأس مال يجب الاستثمار فيه، وبذلك تم إطلاق عليه مصطلح رأس المال البشري للاستفادة والإفادة من طاقاته وإمكانياته والابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال، كرأس المال الطبيعي والمادي والبشري وكذا رأس المال الاجتماعي

"وفيما يلي يأتي مفاهيم رؤوس الأموال الأربعة آنفة الذكر :

أ- رأس المال الطبيعي: والذي ينتج من توافر الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة، مثل المناجم وثروات النفط ومصادر المياه والسواحل والأرض.

ب- رأس المال المادي: والذي ينتج من زيادة القدرة التصديرية للدولة بما يحقق فائضا في ميزان المدفوعات بحيث يمكن توجيه هذا الفائض إلى جوانب استثمارية جديدة.

ج- رأس المال الاجتماعي: مجودات تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية و شبكات العمل داخل المنظمة

د- رأس المال البشري: و يعد مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية¹.

و يعد مصطلح رأس المال البشري أو human capital من المصطلحات الحديثة نسبيا، حيث بدأ استخدامه في أوائل الستينات من القرن العشرين كأسلوب لجذب و توجيه الانتباه نحو مساهمة الأفراد في أداء المنظمات، و أصبح فيما بعد من المصطلحات الشائعة في الإدارة و الاقتصاد، وتعود بدايات استخدام هذا المفهوم إلى أعمال كل من شولتز Schultz وبيكر Becker على الرغم من أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن بدايات الاهتمام برأس

¹ عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 7-8.

المال البشري يمكن ربطها بأعمال آدم سميث في القرن الثامن عشر وروبرت اوين في القرن التاسع عشر¹.

ومن منظور (إدفيسون): "رأس المال البشري يتضمن المعرفة التنظيمية، و المعرفة بالتقنية، و المهارات و الخبرات العملية للعاملين"².

ورأس المال البشري (Human Capital): "يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوقية. وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية [...]"³. وأكد صحة ما سبق، "مقولة (Marshall) في كتابه (أصول الاقتصاد) مفادها أن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر".

لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره هيأن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

ويعرف رأس المال البشري للمجتمع: من قبل "Schultz & Theodor) على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".

أما رأس المال البشري المنظمي فيعرفه (هاريسون و مايرز) بأنه يمثل: جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية و الفنية"⁴.

¹ عمر الشريف، سمير صلحاوي، رأس المال البشري - الأهمية و ضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (1)، جوان، 2017، ص 43.

² سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، الطبعة 1، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبوظبي، 2007، ص 62.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة 1، اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 231.

⁴ عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 9.

✚ ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة¹.

✚ كما يعرف أيضاً، "بأنه مجموع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية إنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف"².

وأن رأس المال البشري: "يضم المعرفة الجماعية والقدرة والخبرة والمهارات والمواهب، التي يتمتع بها الأشخاص داخل المنظمة، وهي تظم أيضاً الإبداع والابتكار في المنظمة، ولاسيما الموجودات غير الملموسة في أي منظمة تتم إدارتها من قبل العنصر البشري". وأن أي منظمة مهما كان طبيعتها ونوعها وملكيته لها مورد حقيقي واحد هو "الإنسان" وهذا ما أكده رائد الإدارة (Drucker).

ويعرف أيضاً بأنه المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين بيدعونها من خلال خبراتهم ومهاراتهم وابتكاراتهم وقدراتهم.

"ورأس المال البشري هو المهارات، التي تتجسد في العاملين من خلال الخبرات والتعليم والتدريب"³.

✚ ويرى (Bontis) أن رأس المال البشري يمثل الذخيرة المعرفية الفردية للمنظمة والمتمثلة بالعاملين لديها، وأن العاملين يوجدون رأس المال البشري عن طريق

¹ إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات و تخطيطها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص137.

² Véronique Simonnet : le capital humain in :encyclopédie des ressources humaines، Ed vuiber، Paris، p 78.

³ أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك، بلال توفيق يونس، رأس المال الفكري و تقانة الإيضاء الواسع، ط1، دار جريد، الأردن، 2016، ص52-53.

كفاءتهم وموقعهم ونشاطهم الفكري، وأن الكفاءة تشمل المهارات والتعليم في حين الموقف يعطي المكونات السلوكية لعمل العاملين.

الجدول رقم(02): ملخص تعاريف رأس المال البشري

المفهوم	الباحث و السنة
القيم الاقتصادية للتعليم.	Becher،1964
المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد أو بواسطة أعضاء المنظمة.	Nelson& Winter،1982
الجنس، التعليم، الخبرة والاتجاهات تجاه الحياة والعمل.	Hudson ،199
قابلية العاملين لحل مشكلات الزبائن، مصدر طاقة الإبداع في المنظمة: يتضمن اتجاهات العاملين، تثبيت في المنظمة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم.	Stewart،1997
قابلية العاملين لخلق الموجودات الملموسة وغير الملموسة.	Svieby،1997
قابلية القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابلية الإبداعية.	Brooking،1997
مجموعة القدرات، المهارات، الخبرات، معرفة العاملين بالشركة.	Edvinson & Malone ،1997
طاقة الشركة لحل المشكلات باستثمار معرفة العاملين.	Grantham et al،1997
قدرات العمل، الاتجاهات والسرعة في الاستجابة.	Roos et al،1998
مجموعة المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، والشبكات الشخصية المتداخلة للعاملين.	Molyneux،1998
مهارات العاملين، التدريب والاتجاهات.	Booth،1998
المعرفة الضمنية لعاملين، و نكاه العاملين وفق العمل.	Bontis،1999
المعرفة والخبرة للأفراد المرتبطة بالعمل .	Horibe،1999
المعرفة المستندة على قوة العمل ، قدرات العاملين والاتجاهات وخصائص القادة و المدراء.	Johnson،1999

الخصائص المؤكدة ، مثل الروح، أسلوب القيادة ، الرؤية والأخلاقيات.	Tomer،1999
المعرفة، المهارات، القدرات المملوكة من قبل الأفراد في المنظمة.	Van & Buren،1999
فريق الإدارة،المهارات المهنية،الإبداع الولاء .	Wu،2000
قدرات الموارد البشرية للعمل ويشير إلى كل من المعرفة والمهارات .	Sandberg،2000
معرفة العاملين والمهارات للإنتاج الاقتصادي وفق إمكانية المنظمات.	Baptiste،2001
التحسينات / تراكم قدرات العاملين من خلال التعليم.	Davis &Noland،2002
المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة المرموقة والإمكانيات الفردية .	Leliaert et al،2003
خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية،الأفكار الإبداعية.	Leliaert et al،2003

المصدر: ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان: فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 154-155.

والآن بعد تعريف رأس المال البشري فمن الضروري تحديد ما نعنيه عندما نقول أن هناك رأس مال بشري ضمن المنظمة:

أ- أن العاملين في المنظمة ليسوا مجرد عاملين يقومون بتحريك الموجودات هنا وهناك-أنهم بحد ذاتهم موجودات يمكن تقييمها و قياسها وتطويرها كما هو حال أي موجود تمتلكه المنظمة.

- ب- أن البشر موجودات متحركة يمكن أن تزداد قيمتها مع الوقت وليست موجودات جامدة تتناقص قيمتها.
- ج- أن البشر هم الأفضل بين كل الموجودات، أن رأس المال مرادف ل(القيمة الصافية) وهي الموجودات الباقية من العمل التجاري بعد خصم كل المطلوبات.
- د- ولهذا فإن البشر والنظم، التي وجدت لتشغيلهم ومكافأتهم وتطويرهم تشكل جزءا رئيسيا من قيمة أي منظمة أكثر مما تشكله الموجودات الأخرى مثل النقد، والأرض، والمصانع، والتجهيزات والملكية الفكرية.
- هـ- تخضع قيمة المنظمة وقيمة المساهمين لإدارة رأس المال البشري¹.

ثانياً: مكونات رأس المال البشري:

01- التعليم :

إن الميكانيكية المتعارف عليها حتى الآن لتنمية المواهب والقدرات تتمثل في التعليم Education ونظمه المختلفة بدءاً من مراحله المبكرة وحتى التعليم الجامعي وما بعد الجامعي، لذا يعد بند التعليم والإنفاق عليه من أكبر بنود الميزانية العامة للدولة، والعائد من التعليم ليس عائداً خاصاً فحسب بل إن له مردوداً اجتماعياً، ذلك لأن المجتمع الذي تزيد فيه نسبة المتعلمين يكون عنده إدراك سياسي واجتماعي واقتصادي ووعي قوي وقدرة على استيعاب الأزمات والتأقلم والتكيف مع الظروف².

وعلى هذا الأساس يلعب التعليم دوراً مهماً في الدول المتقدمة التي اهتمت بالعنصر البشري وتطويره على أن يكون فيها نظام تعليمي ومنهج متقدم لكل فرد من أفراد مجتمعها، إذ نسب آدم سميث الذكاء الحاد والعادات والتقاليد التي تتسم بها الدول المتقدمة إلى الانتشار الواسع والمبكر للتعليم وأشار إلى أهمية التعليم، ودعا إلى ضرورة الاهتمام

¹أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص54-55.

²عدلى على أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، ط1، الفتح للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص42.

به باعتباره المجال الذي يمنع الفساد في الطبقة العاملة ويساهم في الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لأن إنتاجية العامل في أي دولة ترتبط ارتباطاً قوياً بالثروة التعليمية، كما أكدت الثروة المعرفية والتطور التكنولوجي إلى أن هناك علاقة قوية بين التنمية الاقتصادية والتعليم في تحقيق الأهداف المزدوجة وبالتالي تلبية حاجات الاقتصاد الوطني وتوسيع مجال المعرفة للمجتمع¹.

02- الصحة :

يعتبر الإنسان غاية عملية التنمية، وفي نفس الوقت يعتبر الرافعة الأساسية لهذه العملية، [...] لذا فإن الاهتمام بصحة الإنسان النفسية والعقلية والبيولوجيا وكذا السمات والمهارات والقدرات الإنسانية وأخيراً الخصائص الشخصية والمعرفية للإنسان تؤثر إلى حد كبير على العملية الإنتاجية [...].

03- الغذاء:

يمثل الغذاء واحداً من أهم مكونات رأس المال البشري، فتحسين مستوى غذاء الفرد يمكنه من القيام بأعماله الاقتصادية على أكمل وجه، وتعد الحالة الاقتصادية ودرجة التقدم الاقتصادي وطبيعة البناء الطبقي في المجتمع والعادات الغذائية عوامل هامة في تحديد المستويات الغذائية للفرد.

04- التدريب:

التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتلك المرتبطة بالسياسات الحكومية².

¹ سندس جاسم شعيب، شدى سالم دلي، رأس المال البشري و دوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة و تلبية احتياجات

سوق العمل في العراق، مجلة جامعة جهان- اربيل العلمية، إصدار خاص- العدد 2، الجزء-C، 2018، ص 499-500.

² عدلى على أبو طاحون، نفس المرجع، ص 46-49-51.

فكلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما نمت وتطورت كفاءة المجتمع ككل وبالتالي يمكن أن يتطور ويتقدم، فنضوج الثروة البشرية ورفقيها يتوقف على امتلاك المقومات اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجها وبذلك يتوصل المجتمع في الأمد القصير والبعيد إلى أهدافه المتنوعة التي يضمها هدف واحد ألا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع¹.

ثالثاً: أهمية رأس المال البشري :

في ظل الاقتصاد المعرفي يعتبر رأس المال البشري مصدر هام لخلق القيمة، ومنه فعلى المجتمعات والمنظمات بناء قاعدة معرفية لعناصرها البشرية من خلال تعليمهم وتكوينهم، حيث أن بقاء المنظمات واستمراريتها يعتمد على معارف وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد وهذا لتأثيرها الكبير على أداء المنظمة، وعليه تنبثق أهمية رأس المال البشري في المنظمات بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتأكيداً على أهميته فقد أشار Becker بقوله: "إن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم و التكوين لزيادة. معارف الأفراد وخبرتهم ومهاراتهم، والتي تؤدي إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها"². حيث يتمتع رأس المال البشري بأهمية بالغة، باعتباره المصدر الحقيقي لثروة المنظمة، كما نجد أن أهمية رأس المال البشري تتمثل في :

¹سندس جاسم شعيب، شدى سالم دلي، مرجع سابق، ص501.

²Samer Khasawneh, Human capital Planning in higher Education Institutions Journal of Educationnel Management, Volume 25, Issue 6, 2011, p 535.

أ- من أهم عناصر الإنتاجية: حيث يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة.

ب- تعزيز الميزة التنافسية: يتم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.

ج- استيعاب التكنولوجيا الحديثة: يعد امتلاك المنظمات للتكنولوجيا المتطورة في عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها، إلا أن التغيرات المتسارعة والمتقلبة التي يشهدها العالم اليوم تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطور تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، وعليه فإن التعامل مع التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية رأس المال البشري تكمن في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا في الدول المستوردة لها أكبر من أهمية في الدول المصنعة لها¹.

رابعاً: خصائص رأس المال البشري ومصادره:

01- خصائص رأس المال البشري:

أ- أن يكون المورد ثميناً (ذات قيمة): إن امتلاك المؤسسات لأفراد ذوي معارف ومهارات عالية يجعل رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً من خلال ما يضيفونه من قيمة للمنتج و الخدمة.

¹الوافي طيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة سطيف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص7.

ب- الندرة: عن الندرة من الخصائص التي لا بد أن تتوفر في الموارد لكي تكون مصدرا للميزة التنافسية¹ إذ يجب أخذ القدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية بعين الاعتبار، وذلك أن الموارد التي تمتلك مثل هذه الخصائص تكون نادرة.

ج- صعوبة التقليد: إن ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة العمل المغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد مساهمة كل فرد في القيمة التي يتم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وبالتالي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وهو ما يجعل منها مصدرا للميزة التنافسية .

د- صعوبة إحلال بديل له: من بين الخصائص التي يجب توفرها في المورد لكي يكون مصدرا للميزة التنافسية هو صعوبة إحلال بديل آخر مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة¹.

02- مصادر رأس المال البشري:

المورد البشري هو تلك "الخبرات والمهارات والمعارف وطاقات الحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل"² من أجل المشاركة في رسم السياسة الرامية لتحقيق أهداف المنظمة ويعد المورد البشري العامل في المنظمة هو المحرك الأساسي لمختلف وظائفها، إلا أن العمل الذي يحكم المنظمات يحتم عليها تغطية النقص الحاصل في وظائفها الشاغرة وهناك مصدران يمكن للمنظمة اللجوء إليهما لتغطية هذا النقص هما المصدر الداخلي للمنظمة المتمثل في العمالة الحالية والمصدر الخارجي المتمثل في سوق العمل ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا و عيوب من بين

¹ طاهر محسن منصور،نعمة عباس الخفاجي،قراءات في الفكر الإداري المعاصر،دار اليازوري العلمية،عمان،الأردن،2008،ص215.

² نور الدين حاروش،إدارة الموارد البشرية،الطبعة 1،دارة الأمة،الجزائر،2011، 221.

المزايا المترتبة عن التوظيف الداخلي بالنسبة للمنظمة خاصة في المستويات التنظيمية الدنيا نذكر منها¹:

✓خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين و الإدارة .

✓دفع الأفراد العاملين في المنظمة إلى زيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة .

✓انخفاض تكاليف الحصول عليه مقارنة بالمصادر الخارجية.

✓معرفة الأفراد العاملين الحاليين بالضوابط والإجراءات الخاصة بالمنظمة .

فبرغم من مزايا التوظيف الداخلي لرأس المال البشري إلا انه لابد من الاستعانة بالمصادر الخارجية (وكالات الاستخدام العامة منها والخاصة، الجامعات والمدارس والمعاهد المهنية...) وذلك لمبدأين أساسيين هما جذب كفاءات وخبرات جديدة للمنظمة وكذا تغطية النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد والإقالة وغيرها، و لحصول المنظمة على هذه الموارد لابد لها من بعض الوسائل المساعدة في ذلك من بين الوسائل الشائعة الاستخدام الإعلان الذي يعد همزة وصل بين المنظمة واليد العاملة وحتى يحقق الإعلان وظيفته لابد له أن يحتوي على مجموعة من الشروط ومن أهمها²:

أ- تحديد بدقة نوع الوظيفة والمنظمة وأهم المؤهلات المطلوبة .

ب- ضرورة نشر الإعلان في الجريدة الواسعة الانتشار والمعروفة لدى الجمهور(مثل الجريدة الرسمية).

ج- ضرورة توفير الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان.

خامساً: أسباب الحاجة لرأس المال البشري :

تشهد الفترة الحالية تقدماً هائلاً وتغيراً متسرعاً على جميع المستويات (الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية)، وهذا ما أدى إلى إحداث فجوة بين متطلبات التغيير

¹ سهيلة محمد و علي حسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص ص 81-82.

² نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 209.

وقدرة الأفراد على التكيف مع هذا التغير مما أكد على ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار في
الرأسمال البشري كمفتاح للمواكبة والتطور. غير أنه هناك أسباب أخرى سرعت من
وضوح صورة الحاجة إلى الرأسمال البشري ونذكر منها ما يلي :

01- أسباب تاريخية :

هذه الأسباب هي سلبية التغيرات التاريخية على مختلف الأصعدة و التي نذكر منها :

أ- فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية.
ب- تغير المفاهيم حول العنصر البشري من اعتباره كمجرد عامل ثم ظهور إدارة
الأفراد لتتطور بعد ذلك إدارة الموارد البشرية تعتبر العنصر البشري أصل من أصول
المؤسسة.

ج- ظهور علوم جديدة تبحث في أهمية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية مثل علم
اقتصاديات التعليم.

د- ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز في الستينات وما تبعها من
أبحاث وتطبيقات.

هـ- تطور أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة منها مفهوم دورة
حياة العاملين ومفهوم خريطة الإحلال ومفهوم محفظة الموارد البشرية.

02- أسباب اقتصادية و اجتماعية:

تعتبر الأسباب الاقتصادية والاجتماعية الأكثر تأثيرا في بلورة الحاجة إلى الرأسمال
البشري والتي من أهمها نجد :

أ- زيادة حدة المنافسة.

ب- فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي.

ج- انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي وبالتركيز على المجالات الإنتاجية والخدمية.

د- تفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد منها مشاكل الطاقة والندرة و تقلبات الأسعار.

هـ- اهتزاز القيم والتغير في اتجاهات الأفراد.

و- زيادة مستويات الهجرة.

ي- ظهور ونمو التنظيمات العمالية ومفاهيم العدالة الاجتماعية.

03- أسباب تكنولوجية:

تعتبر هذه الأسباب نتاج الثورة العلمية والطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وأهم هذه الأسباب نجد:

أ- التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة.

ب- الاستعمال المكثف للحاسب الالكترونية في عمليات إدارة الموارد البشرية مثل

إنشاء المعلومات للعاملين في أسواق العمل لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وربطها

بشبكة معلومات تخدم أسواق دولية.

ج- الانفجار العلمي والتكنولوجي مما أدى إلى ظهور صناعات جديدة كالصناعات

الالكترونية وصناعة الخامات ...

د- التحول من قيم العمل الجاد في الخمسينات إلى تحقيق الرفاهية وقيمها.

هـ- التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عنصر اللامركزية والتدقيق المتسارع

للمعلومات.

و- التركيز على الجهد الفكري للعامل أكثر من الجهد العضلي، حيث عمله لا يقاس

بالساعات وإنما لقدراتهم على اتخاذ القرارات.

ي- الابتكار والمرونة في تطبيق الأساليب الإدارية¹.

سادساً: أبعاد رأس المال البشري والعوامل المؤثرة عليه:

01- أبعاد رأس المال البشري:

اختلفت وتعددت أبعاد رأس المال البشري باختلاف الباحثين حيث يوجد أبعاد كثيرة ومن أبرزها ما يلي:

أ- المعرفة: يمكن وصف مفهوم القدرات المعرفية على أنها من المفاهيم الأكثر شيوعاً في الناتج الفكري الإداري في الوقت الحاضر نظراً للتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة العمل ولذلك فإن الحديث عن القدرات المعرفية يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة فضلاً عن كون جوهر عملية التميز والتفوق يقع في نطاق تنمية القدرات المعرفية و تفعيلها².

كما يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما :

- ✓ المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن تجسيدها و تخزينها في وسائل مادية.
- ✓ المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين³.

ب- المهارات: تعتبر المهارات من أهم مكونات رأس المال البشري حيث تضم العديد من المهارات الخاصة بأداء الأعمال بشكل عام مثل مهارات التفاوض، ومهارات التعامل

¹وعيل ميلود، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية و سبل تفعيلها. حالة: الجزائر، مصر، السعودية-دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010، أطروحة مقدمو لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، صص 74-75.

² السماك منال عبد الجبار، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير و الابتكار، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، صص 15.

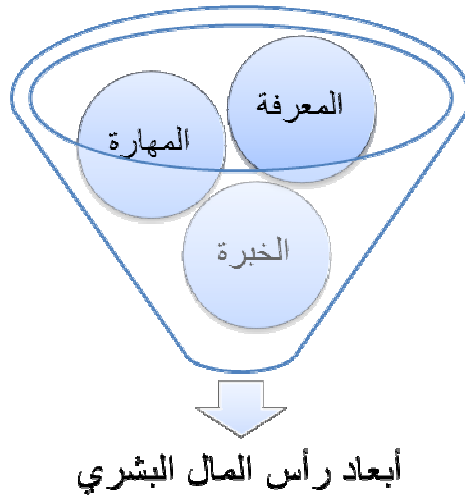
³ أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 70، العراق، 2008، صص 70-89.

مع الأنماط المختلفة من البشر، ومهارات التحدث والإقناع وغيرها¹، كما التي تتعلق بمهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)².

ت- **الخبرة:** إن الخبرات تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، و المهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات معينة، وهذا ما يتميز به المورد البشري دون الموارد الأخرى³.

كما نعني بالخبرة مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي تراكمت وتطورت على زمن طويل، وتترافق الخبرة مع فهم عميق للمجال الخاص⁴.

الشكل رقم(02): يوضح أبعاد رأس المال البشري



المصدر : من إعداد الطالبة.

02- العوامل المؤثرة على رأس المال البشري:

¹ أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2017، ص16.

² بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص31.

³ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص91.

⁴ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص145.

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على رأس المال البشري ويمكن تحديد أهمها كالتالي :

أ- نظام التعويضات: هي تعويضات يأخذها الموظف مثل الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة .

ب- التقدم التكنولوجي: إن التكنولوجيا وما يصحبها من تغيرات من الوسائل المهمة للذهوض بالمنظمة ومواكبة التطورات التكنولوجي العالمي فقد عرف تغيرات كثيرة سواء في المواد والمعلومات والأفكار فتعتبر التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم و تفرص البيئة الخارجية تحديثا وتطويرا تكنولوجيا عالي بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .

ج- الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة لبعض الأشخاص، بغض النظر عن اختلاف المواقف وهذا معناه أن الفرد الذي يجب العمل في وقت معين يتوقع أن تستمر لديه تلك الحالة في أوقات أخرى حتى لو اختلفت الأعمال التي تؤديها .

ح- المكانة الاجتماعية: تتمثل في المكانة الاجتماعية بالموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية التي ينتسب إليها وما يمكن أن يلعبه من دور في تأثير على الآخرين، أو ما يعتقد في نفسه من إمكانية خاصة، لأنه يلعب هذا الدور ضمن المجموعة على وفق المكانة التي يحتلها كل واحد منهم اتجاه الآخر .

خ- الحافز المادي والاعتباري: تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق

أهداف المنظمة من ناحية أخرى، وتفترض هذه الرؤية أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي¹.

سابعاً: النظريات المفسرة لرأس المال البشري:

01- نظرية رأس المال البشري لشولتز و الأبحاث المكملة لها:

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري على يد الاقتصاديين المعاصرين وعلى رأسهم شولتز وبيكر وقد قدمت لرأس المال البشري حسب هذه النظرية ثلاثة خصائص:

أ- يتكون من أجزاء موروثية وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات.

ب- اكتساب رأس مال بشري يحتوي تكاليف مباشرة، الاستثمار في الموارد البشرية، وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت لتحقيق الاستثمار المعني.

ج- هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه، وإنما خدمات المخزون من الوسائل التي تباع في السوق.²

✓ الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز في رأس المال البشري:

ركز Schultz اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة ذات قيمة اقتصادية.

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، الطبعة، إدار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 94-95.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 128-129.

وبالرغم من تركيز دراسات Schultz في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي :

✓ الإيرادات الضائعة للفرد و التي يمكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

✓ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها .

كما أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر شولتز أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي.

و قد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية و هي :

أ- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، ويرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

ب- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ج- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي¹.

و أشار أيضا إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب والصحة وأيضا للبحث عن معلومات لفرص عمل أفضل. ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 65-

و من وجهة نظر Schultz فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم.

فالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور و المواد المستخدمة في عملية التعليم.

و قد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما :

- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

02- إسهامات بيكر :

يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد و ذكائه فتضعه في صلب عملية التغيير، هذه الوضعية تفرض عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب من منطلق الاستثمار.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة، ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من

الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد المحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات، وتتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت.

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: أ- التدريب العام: هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، و كذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها. ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها.

ب- التدريب المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، [...] فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص¹.

03- إسهامات مينسر:

استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقاً للنموذج انعكاساً لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسن الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد².

¹ راوية حسن، مرجع سابق، 2003، ص 70-72.

² مرجع نفسه، 2003، ص 75.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار في رأس المال البشري تتمثل هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتكوين، كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التكوين، وأخيرا تحديد التكلفة والعائد على التكوين في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، أما بالنسبة لتعريف مينسر للتكوين فقد اتسع ليشمل كل من التكوين الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعليم بالخبرة وقد برز مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى اعتقاد أن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الفرد، كما برز إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بان الفرد يقبل عملا ما يقدم له أجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل¹.

ثامناً: كيفية الاستثمار في رأس المال البشري والمحافظة عليه:

01- الاستثمار في رأس المال البشري:

✓ يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من إنتاجيته.

✓ ويعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة أخرى ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع

¹قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص84، 85.

طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع.¹

أ- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

- ✓ البعد الثقافي: يمثل البعد الثقافي نسب تزايد أعداد المثقفين من الموارد البشرية، من خلال التنمية الحضارية وزيادة معارف الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و التراث الثقافي، واللغة والآداب وازدياد درجة الوعي لديه خاصة ما يدور حوله.
- ✓ البعد الاقتصادي: تتم عملية تنفيذ البرامج الاقتصادية من خلال وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة تدريباً وتعليمياً، بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها، من خلال المواطن المنتج، والذي يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الاقتصاد .
- ✓ البعد العلمي: يسهم التعليم في إحداث نقلات حضارية مختلفة، من خلال توفر الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير، وإحداث التقدم في شتى مجالات الحياة، والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .
- ✓ البعد الاجتماعي: إن التعلم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه أنماط وقيم سلوكية متوازنة، وهذا بدوره يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، من خلال ترسيخ الرابط الأسري، بالإضافة إلى التأثير بذات الإنسان وشعوره .
- ✓ البعد العلمي: حيث يوفر التعليم و التكوين كوادر علمية مكونة قادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة² .

¹ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص92.

² ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث و الدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2007، ص07.

02- كيفية المحافظة على رأس المال البشري:

يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويج عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين. ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة¹.

✓ يرى (نجم عبود نجم) إن المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة. وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى. وتحول نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة². وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تتم من خلال مجموعة من الأدوات تتمثل في الاعتماد على أنظمة المزايا والخدمات الجيدة، كما تتم من خلال

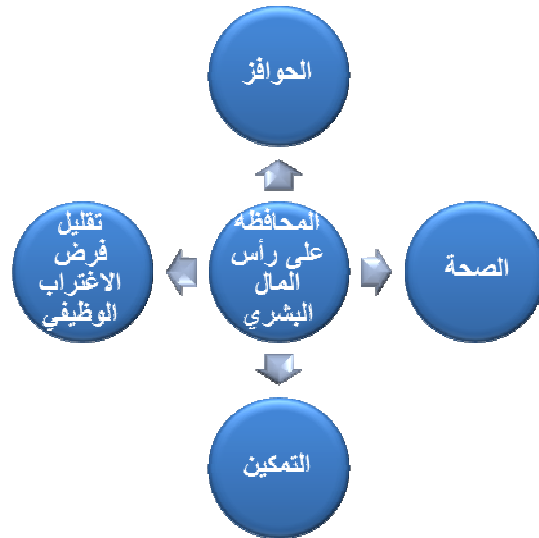
¹ عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أفريل 2013، ص 844.

² نجم عبود نجم، إدارة اللامموسسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 145.

الأمن الوظيفي والحفاظ على صحة العاملين،أيضا من خلال تحسين العلاقات الوظيفية¹.

وتختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وفي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات استنادا لما تم ذكره سابقا كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبة

أ- الحوافز: إن اعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري وتقديم ولائه لها، وأنها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل بها، ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المؤسسات المنافسة، وهذا ليس في صالح المؤسسة، ويمكن تعريف الحافز حسب (Michael Armstrong) أنه "الدافع أو السبب لعمل الأشياء، وهو مرتبط بالعوامل التي

¹سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل، 2013، ص386.

تؤثر على الأفراد والتي تشكل حاجات لهم. فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي يلبيها، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديه لعمل الأشياء، في المقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات"¹ .

ب- الصحة: من أهم المسؤوليات التي تقع عاتقاً أمام تسيير رأس المال البشري هي كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والمحافظة عليهم، وتعتبر في نفس الوقت مطلب أساسي في زيادة الإنتاجية.

فبعدها كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية، وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها، إلا أن هذه النظرة تغيرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي عند رفع المستوى الصحي للأفراد، ذلك أن الفريد المريض لا يمكنه القيام بالمجهود الكافي داخل العملية الإنتاجية، لكن الفرد سليم الجسم و العقل هو الفرد الذي يستطيع أن يشارك مشاركة جدية في العمل ويقدم مجهود كافي"² .

ت- التمكين: عُرِفَ بأنه "العملية التي يقوم من خلالها المسيرين بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"³ .

و تظهر أهميته في النقاط التالية⁴ :

¹ Michael Armstrong :A Handbook of Human Resource management practice ،kogan page 10thedition، London and Philadelphia،2006،p 252.

² هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي و النظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 443.

³ زكرياء مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 27.

⁴ مرجع نفسه، ص ص 28-29.

✓ يعد التمكين عامل في إعطاء العاملين فرصة العمل مع الآخرين الذين

يحترمونهم مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم و تنمية الإبداع لديهم .

✓ يجعل التمكين المؤسسات أكثر قدرة على التعلم و التكيف مع التغيرات

المتسارعة وتلبية رغبات الزبائن، وزيادة الحصة السوقية .

✓ شعور العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية والرضا عن العمل، وسلطة

واسعة في تنفيذ المهام مما يزيد من إنتاجية المؤسسات .

ث- تقليل فرص الاغتراب الوظيفي: يطلق مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته

كائن اجتماعي، في حين اعتبر كارل ماركس (Marx) أن العمل هو أحد العوامل التي

تؤدي إلى الاغتراب من خلال إثارته للصراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، كما

قام (Seeman) بوصفه من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان

المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة و الاغتراب عن الذات¹ .

أما الاغتراب الوظيفي بصفة عامة فهو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على

الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بان عملهم ليس مهما أو مفيداً،

وأنه لا يوجد لديهم قيمة للمجتمع أو لعملائهم، مما يؤثر على نتائج العمل² . حيث يقلل

الاغتراب من الحافز لدى العامل بالرغبة في العمل وعدم وجود الالتزام بالأهداف

التنظيمية³ .

¹ طاهر محسن منصور،نعمة عباس الخفاجي،مرجع سبق ذكره،ص256.

² Lars Tummers and Laura den Dulk :The effects of Workalienation on organizational commitment،Work effort and Work-to-family enrichment، Journal of Nursing Management،department of public administration، Erasmus university Rotterdam، the Netherlands، 2013، p 04.

³Seyfettin Sulu and al: WorkAlienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals، International Journal of Business and Management، Vol.5، No.8، August 2010، p29.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين لنا، رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح مطلباً أساسياً وضرورياً لاستمراريتها، ولزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها، ولقد اتضح ذلك من خلال المجهودات التي تقوم بها المؤسسات من خلال محاولة المحافظة على رأس المال البشري باعتباره أصبح أهم مورد فيها، والاستثمار فيه، وهذا الأخير يلعب دوراً مهماً في زيادة فعالية ومعارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين، وبالتالي زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة .

العمل الثالث

تمهيد

أولاً: مفهوم الأزمة

ثانياً: أنواع الأزمات

ثالثاً: أسباب ومراحل نشأة الأزمة وتطورها

رابعاً: كيفية إدارة الأزمة ومهامها

خامساً: التأثيرات المحتملة للأزمة على المؤسسة

سادساً: مناهج تشخيص الأزمة

سابعاً: منهجية التعامل مع الأزمة

ثامناً: نماذج عن الوسائل العلمية التقليدية والحديثة للتعامل مع الأزمة

تاسعاً: أزمة كوفيد 19 أنموذجاً

خلاصة

تمهيد

تمثل الأزمة انهيارا للهيكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يركز عليها، كونها موقفا غير اعتياديا وغير متوقعا شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة يهدد قدرة الفرد أو المجتمع أو المؤسسة على البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك، مما يجعلها مفهوما معقدا وغنيا وجدليا ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوقف بينهما، وهذا ما تسعى المؤسسة فعله وهو محاولة إدارة الأزمات واحتوائها والتخفيف من وطأتها وأضرارها والاستفادة من إيجابياتها .

وهذا ما سنحاول عرضه في هذا الفصل والتطرق له:

أولاً: مفهوم الأزمة:

01-الأزمة في اللغة العربية تعني الشدة و القحط والجذب، يقال تأزم الشيء أي اشتد وضاق، وقد اشتق اسم (أزمة) في اللغة العربية من الفعل الماضي الثلاثي (أزم) أزماً، أي عض عضاً شديداً بالأنياب، التي سماها العرب بـ (الأوازم). والأزمة هي السنة المجدبة شديدة القحط وكأنها تنشب أنيابها في القوم، كناية عن شدتها وضراوتها .

02-أما الأزمة في اللغة الانكليزية فإن الأزمة (crises) تعني " نقطة التحول (turning point) أو اللحظة الحاسمة (the decisive moment) التي يحدث عندها التغيير أما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ في لحظة مصيرية أو زمن مهم ".
مفهوم الأزمة في القاموس الفرنسي - grand Larousse بأنها "حركة سريعة أو تجل عنيف للأحداث يتولد إزاءه إحساس في ضرورة البحث الشاق لاتخاذ قرار معين بصدده".

03-و يعرف قاموس أكسفورد الأزمة على أنها نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، ووجوب اتخاذ قرار اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة وجذور الكلمة في الإغريقية، هي krisis، وتعني قرار decision¹.

04-أما المفهوم الصيني للأزمة فقد عرفها بأنها " فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره"، و تتطوق الأزمة في الفكر الصيني "wetgal" وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر والثانية تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، و تكمن براعة القيادة في تصور إمكان تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق

¹ سليم بطرس جلد، الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الريبة، عمان، 2011، ص 18.

القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول المناسبة¹.

05- وفي العام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، ويات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء. وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ-مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم- لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها².

06- كذلك تعرف الأزمة على أنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد نتيجة سلسلة من التفاعلات التي يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة³.

كما أن هذا الموقف يتصف بصفتين أساسيتين، وهما:

التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم والوارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم، ويتعلق بالتهديد كل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة علاوة عن احتمال تحققها، وبصفة عامة، كلما زادت قيمة الخسائر وزاد احتمال تحققها ازداد التهديد

¹-نبيل جعفر عبد الرضا، عدنان فرحان الجوارين، تاريخ الأزمات الاقتصادية في العالم، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 19-20.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 17.

³ أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، الطبعة 1، مكتبة نجلاء، بيروت، 1989، ص 30.

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

✓ تعقد المشكلة.

✓ مستوى الإجهاد .

✓ الضغط النفسي .

ثانياً: أنواع الأزمات:

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها. وهناك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت :

01- الأزمات المفاجئة: وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة و دون سابق

إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية. وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجميع المعلومات عند محاولة وضع الخطة لمعالجة الأزمة.

02- الأزمات المتراكمة: وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها،

حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تتفجر. وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن، كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات و المفاوضات بين العاملين و الإدارة، حيث يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من حدوثها قبل أن تصل إلى مرحلة حاسمة.

و في ذات السياق، يمكن تصنيف أنواع الأزمات إلى عدة معايير :

- معايير مضمون الأزمة :

- أزمة سياسية داخلية أو خارجية .
- أزمة اقتصادية، مثل التضخم الاقتصادي و البطالة.
- أزمة مالية، مثل تدهور أسعار الأسهم، و انخفاض أسعار صرف العملة.
- أزمة بيئية، مثل التغيير المفاجئ في المناخ، والفيضانات .
- أزمة أمنية، مثل الحروب و الاضطرابات الداخلية و أعمال التخريب.
- أزمة اجتماعية، مثل ارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع، و تزايد حالات الانتحار.

- معايير نطاق الأزمة :

- أزمة دولية مثل انهيار أسواق البورصة العالمية، و انتشار مرض أنفلونزا الطيور.
- أزمة إقليمية، و تكون على مستوى معين مثل الحروب العراقية و الإيرانية في ثمانينات القرن العشرين، و التي كان تأثيرها الأساسي واقع على دول الخليج العربي و إيران.
- أزمة وطنية، و تكون على مستوى الدولة فقط .
- أزمة محلية على مستوى مدينة أو قرية، مثل انهيار جسر أو تفشي مرض.
- أزمة مؤسسية مثل تعرض منشأة ما إلى الاحتراق أو الإفلاس.

- معايير المدى:

و هو الأفق الزمني لظهور الأزمة :

الأزمات الفورية (الطوارئ)، والتي تحدث دون سابق إنذار أو بتحذير قليل غير ذات أهمية، لذا لا تكون المنظمة على استعداد تام لمواجهتها قبل موعدها.

الأزمة التصاعدية، وهي الحدث الذي يتطور ويتصاعد ببطء ويمكن إيقافه أو الحد منه عن طريق استخدام بعض الإجراءات التنظيمية.

ثالثاً: أسباب ومراحل نشأة الأزمة وتطورها:

01- أسباب الأزمات:

من الصعب معرفة الأسباب الحقيقية لنشأة الأزمة لاختلاف الزمان والمكان والظروف ولذلك يمكن أن نحددها فيما يلي :

- ❖ سوء الفهم: ندرة المعلومة المتوافرة عن الأزمة أو خطأ في استقبالها وفهمها نتيجة لقلتها أو تداخلها.
- ❖ سوء التقدير: أما بالشك في المعلومة أو المغالاة فيها والاستخفاف بالأطراف الأخرى نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
- ❖ سوء الإدراك: سببه الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للمعلومات أو للتخطيط أو عدم الاكتراث بالأزمات .
- ❖ تعارض المصالح والأهداف: الاختلافات في شخصيات أو اهتمامات وطباع أطراف الصراع أو انعدام أدوات التنسيق وعدم احترام خطوط السلطة وفقر آليات ونظم فض النزاعات.
- ❖ الأخطاء البشرية: انخفاض الدافعية وقلة الخبرة في نوع الأزمة لغياب التدريب أو التدهور الصحي وعدم التركيز في العمل.
- ❖ الإشاعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمظلمة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
- ❖ اليأس: الإحباط أو عدم القدرة على أداء المهام أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

- ❖ الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، أو تعارض الصالح وهذا نتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.
 - ❖ انعدام الثقة: في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة نظام الإدارة.
 - ❖ الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر لصرف النظر عن الأزمة الحقيقية¹.
- وهناك أسباب أخرى منها :
- ❖ أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها .
 - ❖ أسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.
 - ❖ نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبيادر الحدث و تهمل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة وتستفحل ويصعب حلها ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء وإضراب العمال وإضراب المساجين عن الطعام.
 - ❖ اتخاذ قرار مصير غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب².

¹ أحمد ماهر، إدارة الأزمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص23-28.

² سامي "محمد هشام" حريز، المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات-الأسس النظرية و التطبيقية-، الطبعة 1، دار البداية، عمان، 2007، ص25.

الشكل رقم (04): يبين أسباب الأزمات



المصدر : من إعداد الطالبة .

02- مراحل نشأة الأزمة وتطورها

في الواقع أن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل و خطوات معينة و

يكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وتحدد هذه المراحل في الآتي:

أ- مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتتنذر بخطر غير

محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي

سوف تخضع لها وتتطور إليها.

ومن أهم العوامل الأساسية في التعامل في أولى مراحل الأزمة هو قدرة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته ومحاولة القضاء عليها أو إيقاف نموها مؤقتا دون الوصول إلى حدتها.

ب- مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

ج - مرحلة نضج الأزمة: و تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فان الأزمة تصل إلى مرحلة متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و التي تغدي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما.

د- مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه. وينبغي على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة و ضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

هـ- مرحلة اختفاء و تلاشي الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي، ومما يجدر الإشارة إليه في جميع مراحل الأزمة أن يكون صانع القرار ملما

بأدوات التعامل معها حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص¹.

رابعاً: إدارة ومهام الأزمة

01- مفهوم إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمات Crisis Management أمر مهم سواء على مستوى المنظمات الكبيرة أو على مستوى الدول، فقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب في العديد من الدول أن العائد من إنشاء إدارة كهذه يفوق بكثير تكاليفها. و يمكن أن تمكن من تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها إذا ما تم توقعها مسبقاً، وتمت معالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة، وكذلك فإنها قد تمكن من تجنب جزء كبير من آثارها الضارة في حالة وجود آليات مناسبة للتعامل معها، وأيضاً فغنها قد تمكن من الاستفادة من الجوانب الايجابية التي قد توجد فيها².

✓ و يعرف (وليامز) williams إدارة الأزمة بأنها: سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحروب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة و حمايتها³.

✓ كذلك يمكن أن تعرف إدارة الأزمات على أنها عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي محاولة منعها من الحدوث، وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، وهي أيضاً السعي إلى التعامل

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 32-33.

² سليم بطرس جلدة، نفس المرجع السابق، ص 19.

³ Paul Strelbel: Crisis intervention strategies, p29.

مع مكوناتها السلبية والايجابية، وهذه العملية كأى عملية إدارية تتضمن ثلاث مراحل أساسية و هي التخطيط و السيطرة و التقييم¹ .

✓ كما يشير مصطلح "إدارة الأزمة" إلى طريقة السيطرة على الأزمة، فحينما تتعرض المنظمة لأي أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات وتتضافر الجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة².

✓ كما تجدر الإشارة إلى أن علم إدارة الأزمات هو: أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهمية في عصرنا، وهو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو أيضا علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة: كما أن إدارة الأزمات تعد علم وفن، فهي (علم) بمعنى: أنها منهج له أصوله وقواعده وهي (فن) بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات فضلا عن الابتكار والإبداع³ .

و قد شهدت الأعوام الأخيرة بعض التطورات في إدارة الأزمات نتيجة العوامل التالية:

✚ تغير المجتمع: أدى التطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى اقتراب أجزاء العالم من بعضها، وبرزت وسائل اتصال جديدة تتيح نشر المعلومات على نطاق واسع وبأقصى سرعة، وتزايدت قدرات وسائل الإعلام في التشهير والنيل من بعض المنصات التي تهاجمها من أجل جذب الجماهير لمتابعتها وتحقيق سبق الإعلامي الذي يضمن لها السيطرة و البقاء .

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص19.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ خلف كريم كيوش التميمي، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار أمجد، عمان، 2019، ص

✚ تطورات القانون: حيث يتزايد دور القانون والمجالس النيابية في تأييد جانب الضحايا عند وقوع الأزمة، وهذا في ذاته ليس سيئاً ولكن معناه أن المنظمات الكبرى قد تحظى بعقوبات شديدة حين تقع في الأخطاء فمنذ أعوام كان الضحايا يبحثون عن محامي يقبل الدفاع عنهم مقابل أتعاب قليلة، و لكن الآن يتطوع المحامون عبر وسائل الإعلام لإثبات حقوق الضحايا.

✚ تصاعد جماعات الضغط: وهي عبارة عن تنظيمات غير حكومية تستهدف الترويج لمصالح فئة من فئات المجتمع ، والعمال والفلاحين والمهنيون، والأقليات والطوائف، المرأة، والطفل، وهي جماعات نشطة تستنفر جهودها أوقات الأزمات للدفاع عن الفئة التي تعبر عنها.

✚ إن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد: وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك تعكس على البيئة الداخلية، وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل من الحق موضع اهتمام وعناية بكل المستويات.

✚ إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعد مبدئي المساءلة و المحاسبة إذ أن الأزمات تؤدي إلى: كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، و قد باتت جميع المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدئي: المساءلة والمحاسبة¹.

02- كيفية إدارة الأزمات :

تبدأ الإدارة الناجحة للأزمة من عملية التخطيط لجميع أنواع الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه منظمات العمال حيث يتم وضع الخطط واختبارها للتصدي بفعالية للأزمات، وهناك خمس خطوات يمكن أن تتبعها الإدارة لإنشاء خطط شاملة لإدارة الأزمة وهي :

¹ خلف كريم كيوش التميمي، مرجع سابق، ص 122-123.

- أ- تشكيل فريق أزمة إن تشكيل فريق فعال لإدارة الأزمة أمر بالغ الأهمية للنجاح، وبالتالي فإن اختيار الأفراد الذين سوف يشكلون فريق الأزمات أمر بالغ الأهمية ليس فقط لإدارة الأزمات بنجاح، بل لأنه قد يكون القرار الذي يركز عليه بقاء المنظمة.
- ب- تحليل نقاط الضعف وذلك من خلال قيام المدراء بعمل قائمة شاملة يسرد فيها كل نقاط الضعف المحتملة حيث أن الشركات الوطنية التي لديها عمليات في بلدان أخرى قد تحتاج إلى وضع مزيد من التركيز من نظرائهم المحليين على تقييم نقاط الضعف حيث يجب على فريق الأزمة تحليل الأحداث ليس فقط لاحتمال حدوثها، ولكن أيضا لتقييم النتائج المرتبطة بالأمور المالية والتشغيلية والموارد البشرية والعلاقات العامة.
- ج- إنشاء الاستراتيجيات أن على فريق الأزمة العمل على وضع استراتيجيات شاملة لتجنب أو تخفيف إحداث الأزمة وعمل قائمة أولويات للأزمات المحتملة، كما هو الحال مع أي مبادرة إستراتيجية حيث تركز الإستراتيجية الشاملة على جميع جوانب بقاء المنظمة بما ذلك تفاصيل الترابط بين الإدارات، والبيئة المحيطة كالعلاء والموزعين والموردين والوكالات الحكومية والمجتمعات المحلية وأصحاب المصالح.
- د- خطط العمل بعد تشكيل فريق فعال للأزمة وخلق استراتيجيات شاملة للتخطيط للأزمة تتم مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات بتفصيل كاف في المستويات الوظيفية وتدريب وإعداد الموظفين لأداء العمل بفعالية وكفاءة في حالات الأزمات .
- هـ- تقييم الأداء قد تفشل حتى أفضل الخطط الموضوعة على الرغم من كل الجهود المبذولة، ولكن المهم أن نسأل لماذا و نحدد كيفية معالجة أوجه القصور في المستقبل وبغض النظر عن النتيجة افن تحليل الأداء في الماضي يوفر دائما دروس هامة للمستقبل¹ .

¹ زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الراية، عمان-الأردن، 2015، ص102-

03- عوامل النجاح في إدارة الأزمة :

- ❖ إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل نذرتة خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة ب- التفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة .
- ❖ إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل .
- ❖ والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لترح البدائل والاختيار بينها.
- ❖ توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة. ونظرا لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري .

- ❖ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: أن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاث متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.
- ❖ القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي .
- ❖ نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، و بقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده¹ .

¹ سامي "محمد هشام" حريز، مرجع سابق، ص 29-31.

03- مهام إدارة الأزمات

- خلق وعي عام و الالتزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث التي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات .
- إحداث جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة، ويتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة .
- تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد و تحليل و معالجة الأزمة .
- خلق توازن بين مبدأ المركزية اللامركزية، حيث أن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر أما اللامركزية التي تسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما¹ .

أ- القواعد الأساسية لإستراتيجية إدارة الأزمات:

- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المركزي.
- المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تنظيمها.
- العناية بتشكيل ووضع سياسيات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
- صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمة.
- تشجيع الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمة.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر و تحديات الأزمة.
- بناء و تنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات .

¹إبشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الرياء، عمان-الأردن، 2008، ص119-120.

- استقرار المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة.
- القدرة على تحديد الأسبقيات Précédents وتوجيه الاهتمام.
- تنمية العلاقات التبادلية و التكاملية و تنسيق الجهود¹.

ب- القيادة الإستراتيجية في وقت الأزمة:

مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات Crises قد أو لابد أن تحدث. والتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار (الاختيار من بين بدائل التصرفات أو الاختيارات المطروحة) بشأنها. وإدارة الأزمات تتطلب :

- (1) التدريب: على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.
- (2) تهيئة و تدريب بعض الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد.
- (3) تكوين ما يسمى: بفريق الفرص و هذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب، حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة لانجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية.
- (4) بعد انتهاء الأزمة يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي فأى مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل .

¹ حسن البراز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان و التحول، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2001، ص104-

- 5) إيجاد أو تنمية الرؤية الإستراتيجية، فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى. ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي:
- ❖ أن يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين.
 - ❖ أن يكون قارئاً جيداً للخطة الإستراتيجية للمنظمة وعلى استعداد لتنفيذها أو المشاركة في ذلك.
 - ❖ أن يكون فريقاً للتخطيط بعيد المدى .
 - ❖ أن يكون لديه دائماً سياسة للتخلص من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات... الخ التي أصبحت قديمة أو لم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي والمستقبل.
 - ❖ أن يكون نظام العمل بفريق التخطيط بعيد المدى مبنياً بطريقة يوفر أو يشجع الخلق والابتكار والتجديد.
 - ❖ أن يكون التفكير التجاري أساسياً لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل مع تجاهل التكلفة والعائد كمعايير حاسمة وأساسية لتقييم الفرص. زمن المفيد دائماً أن يقوم المدير أو القائد بتنمية قوائم المراجعة للأمور السابقة حتى يتسنى له وكذلك لفرق العمل معه (فرق التخطيط والفرص مثلاً) تقييم المواقف والأحداث والأعمال بصورة شمولية. ويمكن عرض الأمثلة الآتية من قوائم المراجعة من واقع إسهامات سميث في هذا السياق بالإضافة إلى قائمة أخرى ترتبط بالعبارات التي يجب تحاشيها أو تجنبها في الممارسات القيادية داخل المنظمة¹.

¹ عبد السلام أبو قحف، تفويض السلطة-ملاحم الإصلاح الإداري العقود الإدارية-إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 117-119.

متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها :

✓ سجل الأزمات: يقول الحملوي أنه: لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

✓ فريق إدارة الأزمات: تكوين فريق إدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

✓ التخطيط كمتطلب أساسي: تبني التخطيط كمتطلب مهم في عملية إدارة الأزمات، فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فان الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها، و يتبين لنا أيضا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم و فعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها و التي قد تصاحب الأزمة [...].

04- مقومات إدارة الأزمات :

تبسيط الإجراءات و التدخل السريع :

الأزمة لا تنتظر أحداً أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار للكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم مع استخدام للأدوات والمعدات للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها¹.

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدارة الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة².

05- مراحل إدارة الأزمة :

وإن اختلف البعض من الباحثين بعض الشيء في تقسيم إدارة الأزمات فإنهم لا يختلفون على أن هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة سنتناولها بشيء من الإيجاز كما يأتي :

مرحلة ما قبل الأزمة : و تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

رسم خطة الاتصال لاحتمالات الأزمة.

التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة.

¹ رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات و الكوارث، ب ط، دار أبو أمجد للطباعة، ب ن، 2008، ص 101

² عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 128

إقامة ودعم العلاقات الايجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين والعمل على تحديد الخصوم والمنافسين.

بناء سمعة جيدة للمؤسسة .

و كذلك يتطلب في هذه المرحلة ما يلي :

✚ توفير المعلومات والبيانات الدقيقة قبل وقوع الأزمة: حيث تتمثل المعلومات

والبيانات التي الحصول عليها قبل الأزمة عنصرا حيويا في تخطي حاجز المفاجأة، و عنصر عدم التوقع.

✚ وضع خطط بديلة: والتخطيط في الشرطة أصبح ضرورة ملحة وعنصرا لا غنى

عنه في العمليات الأمنية، بل أصبح يمثل مكان الصدارة في العملية الإدارية والأمنية، خاصة على ضوء الأوضاع الأمنية التي لا تهدأ وثبتها.

✚ تشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة: يعبر عن تأليف لجان

إدارة الأزمة من الأهمية بمكان، لما لنتائج هذا التأليف من خطورة بالغة على سير الموقف (الأزموي)، وخاصة في مراحل تعقيداته.

مرحلة التعامل مع الأزمة :

وتعد هذه المرحلة بمثابة الاختيار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة بعناصرها المختلفة أي أنه كلما كان التحضير والإعداد للحدث الأمني مؤسسين على قواعد موضوعية وثابتة كان التعامل والموقف المتأزم ايجابيا ومحققا النتائج المثلى وتحمل إدارة الأزمة في هذه المرحلة (رد فعل)، حيث يتم تنفيذ النشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، ويحدث فيها احتواء الأضرار أو الحد منها.

ويقع على عاتق الإدارة في هذه المرحلة القيام بمجموعة من الإجراءات:

❖ التعرف على المشكلة و تحديد أبعادها.

❖ السيطرة على الإجراءات و الرسائل الاتصالية.

- ❖ تفعيل الخطة الموضوعية من قبل و بعد تعديلها لمواكبة الأوضاع الراهنة.
- ❖ سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير و تلبية حاجاتها للمعرفة.
- ❖ إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاتصال مع التركيز على الحقائق المؤكدة.
- ❖ دقة إعطاء الرأي العام للمعلومات و الحقائق بتفصيلاتها بصورة تامة مع إبراز وسائل الإعلام لتصريحات وخطط الناطقين الرسميين التي توجه الرأي العام، وتساعد على تشكيل آرائه إزاء الأزمة الحاصلة.
- ❖ حرص القائم بالاتصال على التعامل بمصداقية وموضوعية وعدم الارتباك بين أجهزة الإعلام المختلفة وما يعرضه ممثل الرأي العام.
- ❖ مرحلة ما بعد الأزمة: تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لأثار الأزمة وتداعياتها كما تشمل أيضا العملية التقييمية للأزمة ومراحل التعامل معها و ذلك بهدف الاستفاداة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي تليها.
- ❖ وعلى الرغم من أن هذه المرحلة في مفهومها تقويمه في مغزاه، إلا أنه من الأهمية بمكان لما يكون لها من دور فعل حقيقة تظهر مدى دقة ونجاح المرحلتين السابقتين، وتعد هذه المرحلة بمثابة المرآة التي تعكس الوجه بوضوح، وبتوضيح بلا إضافات ايجابية وسلبية المرحلتين الأولى والثانية، وتقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات خلال هذه المرحلة هي :

- الاستمرار في إقامة العلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام والجماهير.
- اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة، والحد من أضرارها.
- إعادة بناء سمعة المنظمة.
- الاستعداد الدائم وتوفير الاحتياجات.

• تحقيق الاتصالات المتعددة واستمرارها.

• الوجود الدائم و المستثمر في موقع الحدث¹.

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مراحل إدارة الأزمات على أوجه شتى فمنهم من حددها في ثلاث مراحل كما تم طرحه سلفا، ومنهم من جعلها أربعة، ومنهم من حددها في خمسة، ومنهم من زاد فجعلها ستة، و كما اختلفوا في تحديد المراحل اختلفوا أيضا في المراحل الزمنية التي تشملها، فمنهم من جعلها تشمل مرحلة ما قبل حدوث الأزمة مرحلة حدوث الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة ومنهم من جعلها دون ذلك. ولقد قام آل الشيخ بإعداد جدول يوضح فيه مراحل إدارة الأزمات ومقارنة كل مرحلة من هذه المراحل مع الفترة الزمنية ولقد رأى الباحث أنه من المفيد عرض هذا الجدول لتوضيح الآراء المختلفة لمراحل إدارة الأزمات. والشكل التالي يعرض الجدول الذي أعده آل الشيخ لمراحل إدارة الأزمات حسب التقسيمات المختلفة للباحثين.

¹ خلف كريم كيوش التميمي، مرجع سبق ذكره، ص132 إلى135

جدول رقم(03) مقارنة بين مراحل إدارة الأزمة حسب التقسيمات المختلفة

الفترة الزمنية	الخضيري	الحملاوي	أل سعود	الطيب	ماهر	الشعلان
1. قبل حدوث الأزمة	—	1. اكتشاف الإنذار 2. الاستعداد و الوقاية	1. تجنب الأزمة التحضير و الاستعداد لمواجهة الأزمة	1. تطيف أو تخفيف حدة الكارثة 2. الاستعداد و التحضير	1. ما قبل الأزمة 2. اكتشاف إشارات الإنذار 3. الاستعداد و الوقاية	1. التلطيف و التحضير
2. أثناء حدوث الأزمة	1. الاختراق 2. التمركز 3. التوسيع 4. الانتشار 5. التحكم و السيطرة 6. التوجيه	3. احتواء الأضرار و الحد منها	2. الاعتراف بوجود الأزمة 3. احتواء الأزمة و مجابتهها	3. المجابهة	4. مرحلة الأزمة 5. حدوث الأزمة 6. احتواء الأزمة	2. المواجهة
3. بعد انتهاء الأزمة	—	4. استعادة النشاط 5. التعلم	4. الاستفادة من الأزمة	4. إعادة التوازن	7. ما بعد الأزمة 8. استعادة النشاط 9. التعلم	3. إعادة الأوضاع

المصدر: آل الشيخ بدر بن عبد المحسن: "مدى جاهزية إدارات الأمن و السلامة لمواجهة الكوارث: دراسة مسحية على العاملين بإدارات

الأمن والسلامة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع"رسالة ماجستير،الرياض،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2008،ص45.

خامساً: التأثير المحتمل للأزمة على المؤسسة والتعامل معه

01- تأثير الأزمة على الكيان الإداري :

يرتبط أداء الأزمة هيكلية بالكيان الإداري الذي حدثت فيه، و سلوكيا بالوقت الذي أفرزت فيه نتائجها المدمرة، ومن هنا يمكن اعتبار أن الأزمة ما هي إلا نتاج تفاعل حزمة من العوامل البيئية وغير البيئية مع علاقتها السببية بالمكان والزمان وهو تفاعل أدائي له طبيعة خاصة من حيث كونه رباعي الأبعاد، وبمعنى آخر يشتمل هذا الأداء على الأبعاد التالية :-

1- التأثير الوظيفي: ويتعلق هذا البعد التأثيري للأزمة على مجموعة الوظائف والأنشطة التي يمارسها الكيان الإداري، فهذا الأخير أيا كانت طبيعته ينقسم إلى مجموعة وظائف تمارس داخله، ومن خلال هذه الممارسة يتحقق الهدف التشغيلي العام للكيان الإداري ومن ثم إذا حدثت الأزمة فإنها تؤثر على هذه الوظائف، ويتأثر الكيان الإداري بالأثر الناجم عن التأثير الوظيفي، وتتراوح درجة التأثير بين الشدة والضعف وفقا لمقدار خبرة وإدراك متخذ القرار لطبيعة الأزمة وكيفية إدارتها إدارة رشيدة وفعالة.

2- التأثير الأدائي للأزمة: لكل أزمة سلوك تسير عليه، ومسارات تتخذها، بعضها يمكن التنبؤ به، والبعض الآخر يصعب تحديده أو توقع اتجاهاته، ومن خلال أداء الأزمة يتضح التأثير الأدائي الذي أحدثته داخل منظمة الأعمال، فالأزمة تمثل وقتا صعبا في حياة الكيان الإداري، أيا كان، ومن ثم فإن أداء الأزمة يتراوح بين الشدة والعنف وبين الضعف والبساطة وبين التلاحق البالغ السرعة وبين التداعي البطيء [...] .

3- التأثير الهيكلي للأزمة: يرى كثير من الباحثين أن الأزمات وليدة عوامل داخلية فقط وأن بواعث الأزمة تنتج عن عاملين: أحدهما، خطأ التقدير للعوامل

والمتغيرات المستقبلية لان المستقبل مجهول، والثاني اعتماد الكيان الإداري في تشغيله على الآلية والتلقائية الروتينية والتي تفرض جمودا على حركة المشاريع والمنظمات وتصيبها بالتخلف والجمود والتحجر الشديد وتضعف مرونتها والياتها، وينتقل هذا التأثير إلى هيكل الكيان الإداري لتصبح الأزمة هيكلية تتصل ببنيان المشروع وأداء هذا الكيان الإداري. ومن أهم الأزمات الهيكلية على مستوى المشروع: أزمة الديون، وأزمة السيولة، وأزمات المبيعات، وأزمة التصدير... الخ.

4- التأثير المضموني للأزمة: لكل أزمة مضمون محوري تعمل من خلاله من اجل تكريس أهدافها، وبدونه تصبح هامشية التأثير لا قيمة لها ويسهل التغلب عليها، ولذا فان مدير الأزمات الناجح هو الذي يكتشف مضمون الأزمة ويتعامل معه ويحطمه هذا المضمون ويتعلق مضمون الأزمة بالقضية الرئيسية التي اختصت بها الأزمة أو اتخذتها كمحور لها، فقد يكون محور الأزمة زيادة الدخل ورفع مستوى الأجور لينتاسب مع غلاء العيشة وارتفاع الأسعار.

ودراسة الأثير المضموني الأزموي يتناول عدة جوانب رئيسية هي :

✓ الجانب الأول :- مدى اتساع المضمون الأزموي في آن يكون تأثير الأزمة مساحيا يعمل على اتساع قضية الأزمة لتمتد إلى قطاعات أخرى من المهتمين بالأزمة أو بالقضية أو بالقضية المحورية التي تدور حولها.

✓ الجانب الثاني :- مدى تغلغل وامتداد عمق الأزمة، إلى مدى تأثير أداء الأزمة على تأصيل أصول الأزمة وأسبابها وبعثها من جديد، أو زيادة قوة هذه الأسباب والبواعث.

✓ الجانب الثالث :- مدى إفرازات الأزمة في بعدها المستقبلي وتأثيرها على الكيان الإداري وعلاقات العمل القائمة حاليا والمتوقع أن تسود مستقبلا عند انحسار الأزمة .

✓ ودراسة هذه الجوانب الثلاثة يتحدد التأثير المضموني للأزمة ويتشكل، ويتم تمييز القضايا المحورية التي تدور حولها عن غيرها من الموضوعات والقضايا المتصلة بها، أو ذات العلاقة الارتباطية والتشابكية معها.

تأثير المناخ المحيط بالأزمة على أدائها :

أ- تأثير البيئة القانونية على أداء الأزمة: كثيرا ما تحد القوانين و لوائح العمل من عنفوان الأزمات وتعمل على كبت الأزمة وتحويلها من جانبها الايجابي إلى جانبها السلبي وتعمل على إرجاء انفجارها، أو الاحتفاظ بالضغط الأزموي في إطاره المحدود الذي يسمح به القانون القائم أو لوائح العمل.

ب- البيئة الحكومية والإدارية: وهي تتعلق بالإجراءات والروتين والقواعد والمسارات الشرعية التي يعين أن يمر بها الأفراد سواء كانوا طبيعيين أو معنويين من أجل الحصول على حق، أو للتعبير عن مطالبهم و مدى سهولتها أو تعقدها ومدى عدالتها والالتزام بها ومناسبتها.

ج- البيئة العمالية والنقابية :

يعد الإنسان محور أي نشاط، وهو في ذات الوقت أداته التي يتم استخدامها للقيام بهذا النشاط، وكلما كانت البيئة العمالية متماسكة ولديها نقابات قوية ولديها إمكانيات مادية، ونفوذ وسيطرة سياسية واقتصادية، كلما كانت الأزمات عنيفة و قوية و العكس صحيح.

د- البيئة المؤسساتية المحيطة: لكل كيان إداري أيا كان، مجموعة من المؤسسات المحيطة به سواء كانت مؤسسات منافسة أو متكاملة أو تابعة أو إشرافية... الخ... وداخل كل نوع من هذه المؤسسات توجد نظم ولوائح وعلاقات وقيود ومحددات واتجاهات لقوى الفعل داخلها، خاصة أصحاب عناصر الإنتاج الداخلية فيها.

هـ- البيئة العقائدية والثقافية: يمثل الدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع أحد أكبر العناصر البيئية شديدة التأثير على أداء الأزمة، خاصة التي يكون محورها الأفراد، كما أنها تضع قيودا على حركتهم، وتجعل من السهل التنبؤ بمسار الأزمة واتجاهها، لمعرفة متخذ القرار للهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد في الوصول إليه ومن ثم يتم التعامل معهم بالشكل الذي يتوافق مع هذه العقيدة أو مع ثقافتهم وليس العكس.

و- البيئة الاجتماعية: لكل مجتمع خصائص اكتسبها خلال وعبر تاريخه الطويل وأصبحت لازمة وحاكمة له ومسيطرة على سلوكياته، ومن ثم يتعين على متخذ القرار في الكيان الإداري لأن يحدد شخصية المجتمع المحيط به وأنماط سلوكيات أفرادها وبصفة خاصة هؤلاء المؤثرين على اتجاهات الأزمة.

ي- البيئة الاقتصادية: وهي من أكثر البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات فالمناخ الاقتصادي يعد عاملا هاما في إحداث الأزمات، فكلما كان مستوى المعيشة مرتفعا كلما كانت التوترات والأزمات الاقتصادية قليلة والعكس صحيح.

ل- البيئة السياسية: وهي من أكثر البيئات خطورة وتأثيرا على الأزمات وعلى إدارة الأزمات في الوقت ذاته، وتتعلق هذه البيئة أساسا بالحقوق السياسية للمواطن وطرق وأساليب الانتخاب وطرق مباشرة الحقوق السياسية والنظام الحزبي وطرق التعبير عن الرأي المعارض ومدى تطبيق النظم الديمقراطية أو الديكتاتورية في الدولة¹.

سادسا: مناهج تشخيص الأزمة:

¹ ماجد سلام الهدي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية و الحلول، الطبعة 1، دار زهران، الأردن، 2012، ص 104-110.

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها و أساسه هو وفرة المعلومات لتشخيص أزمة التنظيم، كما أن مهمة التشخيص لا تتمثل في معرفة أسباب نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدتها فحسب، بل في تحديد كيفية معالجتها أيضا. وعلى ضوء ذلك إن عملية تشخيص أزمات التنظيم تعتمد على عدة مناهج أساسية وهي:

01- المنهج الوصفي التحليلي :

بحيث يقوم على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، من حيث تحديد مظاهرها وملامحها والنتائج التي أفرزتها أو تأثيرها على الكيان الإداري الذي حدثت فيه سواء كان الدولة أو المؤسسة، أو أسرة، و ينتهي هذا المنهج على وصف ومتكامل لماهية الأزمة والوضع الذي وصلت إليه الأطراف الفاعلة.

02- المنهج التاريخي في تشخيص الأزمة :

إن هذا المنهج يعتمد على أن الأزمة ليست وليدة اللحظة و لكنها نتائج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، وعليه فان التعامل مع الأزمة يبني على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية، وهو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة ويتم ذلك بتقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، فيتم تشخيص كل مرحلة ووصفها من أجل توضيح الرؤية لمتخذ القرار¹.

03- منهج دراسة حالة :

يقوم هذا المنهج على تشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخيا، ودراسة ما أدت إليه، ومن ثم يكون التعامل معها أفضل، باعتبار لم يتم تجاهل أي عامل أو سبب فيها، وعليه فان على هذا المنهج الوصول إلى رؤية أكثر دقة وعمقا، تتصف بالشمول والترابط، ويقوم هذا المنهج على الاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة سواء كان يتعلق

¹ مرياح مليكة، ناصر قاسمي، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص55.

بالماضي¹ أو الحاضر، ففي هذا المنهج يتم دراسة الأزمة من عدة جوانب والتمثلة في حجم الأزمة التي توصلت إليه، المناخ العام الذي يحيط بها منذ نشأتها حتى هذه اللحظة، معرفة العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهورها والمواقع التي تكمن وراء نشوئها، فهذا المنهج يتيح للوصول لرؤية أكثر دقة وعمقا وتتصف بالشمول والترابط، إلا أن هذه الطريقة يعيها صعوبة تعميم نتائجها على باقي الأزمات الأخرى، وهذا لارتباطها بالخصائص الفردية والفريدة والتي قد لا تتوافر في كل أزمة .

04- منهج الدراسات المقارنة :

حيث يقوم على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف، ومن ثم يتم استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر، وإن أساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية: أساس مقارنة زمانية تاريخية، أساس مقارنة مكانية وجغرافية، أساس مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة، وأساس مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة² .

05- منهج الدراسات المتكاملة :

يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي إليها الأزمة ويتابعها تاريخيا، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي³ .

سابعاً: منهجية التعامل مع الأزمة :

01- إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية :

¹ رضا صاحب أبو على، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارة معاصرة، الطبعة 1، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2002، ص 217-219.

² مرياح مليكة، ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 56.

³ رضا صاحب أبو على، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 220-221.

من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة للارتجال أو العشوائية أو لسياسة رد الفعل، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، و لذا سوف نلقي الضوء على تلك الوظائف¹:

أ- التخطيط: لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، فالتخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة وأن يقلل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة، كما يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم و الفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية في حال فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة. والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ ومتى وأين سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، ولا شك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات. إن خطة الطوارئ ببساطة هي عملية افتراض ووضع بدائل لمواجهة تلك المواقف الطارئة والتي تمثل تهديدا للمنظمة، ولا شك أن تلك المخاطر والأزمات في تغير مستمر تبعا للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييما مستمرا وضرورة توافر عنصر المرونة في التخطيط وقابليته للتغير المستمر².

ب- التنظيم: لكي يكون التدخل في الأزمات ناجحا لابد من توفر نوع من التنسيق والتنسيق وتكامل الجهود التي تبذل لإدارة الأزمة، وخاصة عندما تحتاج الأزمة لجهد جماعي، لأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال

¹ رجب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 101.

² محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات و الكوارث، الطبعة 1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الجيزة، 2005، ص 102-103.

الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم، والأنشطة التي سوف يقومون بها، وأمام من سيكونون مسئولين، ولذا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، وربط هذا كله ببعضه عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات.

ج- التوجيه: تقوم عملية التوجيه على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل والهدف منه والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع متخذ القرار وذلك من خلال صور وخرائط.....الخ

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، ويجب أن يتسم الأمر بعدة خصائص منها (الوضوح، كاملا مبنيًا للعمل المطلوب تأديته، معقولا وقابلا للتنفيذ وأن يكون مكتوبا معتمدا من السلطة المختصة).

د- الرقابة: تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية، وتظل هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتغل مرة أخرى، ولذا لابد أن تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

هـ- فتح قنوات الاتصال: تحتاج الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات الحدث، وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، وكثيرا ما تستخدم سياسية الباب المفتوح للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال وتوجيه الجهود¹.

ويتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كالاتي :

¹رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره،ص 102-103

✓ الحفاظ على إدامة المعلومات التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

✓ توفير المعلومات الضرورية وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر.

✓ تحقيق التناسق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الأزمة.

✓ تحديد الاحتياجات الحقيقية للمعونة الخارجية وإذا كانت هناك حاجة للمعونات الخارجية¹.

و- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: يساعد التواجد المستمر في مواقع الحدث على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بيئة كاملة يتطور الأحداث، ويأخذ التواجد في مواقع الأزمة أحد الأسلوبين التاليين :

الأول هو التواجد السري، حيث تفرض طبيعة الأزمة ذلك بهدف تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار أو القيام ببعض التصرفات أو السلوكيات المطلوبة، والثاني هو التواجد العلني في مواقع الأحداث وهو أسلوب المواجهة العنيفة والصدام مع الأزمة، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري، ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور هي :

✓ تأكيد الصدام مع قوى الأزمة والمؤيدين والمنفذين لها.

✓ التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة

للأزمة و الوصول إلى أكبر الخسائر.

✓ إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصر، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 255-256.

ومن خلال تلك المحاور الثلاثة يتم إخماد الأزمة، وهي عملية معالجة مرحلية، حيث أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تهيئها وإنما هي فقط تخمدها لفترة من الزمن وسوف تشتعل من جديد¹ [...].

02- المنهجية الإدارية

أ- الشعور بالمسؤولية و التفاعل الإداري :

يمثل الشعور بالمسؤولية من كل أطراف الجهاز الإداري قضية في غاية الأهمية لنجاح العملية الإدارية للتغلب على كل حادث يحدث أو أزمة تظهر، والشعور بالمسؤولية يعني تحمل العبء كاملا وعدم الهروب إلى الخلف، بل دائما إلى الأمام لحمل الجهاز إلى النجاح للإنتاج، ومن أعظم مكاسب الشعور بالمسؤولية وتحمل الواجب الحضور الدائم للمدير وشخصه المستمر في كل موقع من مواقع الجهاز الإداري، وهذا الحضور يمثل الاستعداد على مظاهر الأزمات وقيادة فريق العمل لمواجهة الأزمات قبل ظهورها.

ب- تفويض السلطة :

الحديث عن تفويض السلطة في الأزمات من الأمور المهمة جدا، لأن المدير المركزي سوف يضيع فرص السيطرة على الأزمة، لأنه ممسك بزمام القرارات للأمور تحت تصرفه بينما الأمر يقتضي أن يفوض المدير بعض الصلاحيات لمن معه حتى يساعدهم ذلك على السيطرة العاجلة على مظاهر الأزمة، إلا أن تفويض السلطة (و خاصة في الأزمات) يجب أن لا يكون محددًا في الأمور الإجرائية والمقترحات الحلوية لهذه الأزمة، حتى لا تتكون أزمة جديدة تفويض كامل السلطة للمديرين المساعدين أو الوكلاء، وليس القصد هنا انتزاع الثقة منهم وإن كنا نميل إلى الرأي الجماعي والقرار المتفق عليه الذي يصدر عقب اجتماعات يومية بين المدير العام للمنظمة ومساعديه.

ج- المعلومات وقود الأزمات :

¹ رجب عبد الحميد. نفس المرجع السابق، ص104

إن المعلومات هي الوقود الذي يوصل الأزمة إلى بر الأمان أو المزيد من الاشتعال، فالمدير لابد له من المعلومات الحديثة الصحيحة لتطورات الأزمات حتى يتخذ القرار المناسب في الوقت الحرج أثناء الأزمة، إن صدق المعلومات يعتمد في الأساس على كيفية الاتصال الإداري وسرعته داخل المنظمة لأن صدق المعلومات مع بطء نقلها قد لا يؤدي إلى قرارات صحيحة وسليمة لحل الأزمة، كما أن صدق المعلومات يعتمد على مصادرها الأساسية ولن يستطيع المدير التأكد من صدقها ما لم يكن معه وكلاء وعاملين في نقل المعلومة، وتصوير الأحداث كما هي في الواقع حتى يستطيع الإداري اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

د- التدريب السابق والدائم :

لا يمكن للمدير الراشد أن يستبعد وقوع الأزمات داخل أو حول جهازه الإداري صغيرا كان أم كبيرا، وسواء كانت الأزمة مفصلة من الآخرين أو حدثا طبيعيا لا إرادة لأحد فيه، والمنظمات الناجحة إداريا هي التي تملك خططا جاهزة مدريا عليها جميع موظفي الجهاز لمواجهة الأزمات الصغيرة والكبيرة تفاديا لوقوعها ثم عدم السيطرة عليها. إلا أن التدريب أحيانا يختلف عن الواقع، فالنتظير لأي أزمة والتدريب على كيفية مواجهتها، يختلف عن مواجهتها في الواقع في حال حدوثها، والمدير الناجح هو الذي يكون مستعدا لأي طارئ واضعا أصعب الاحتمالات لمواجهة الأزمة، حتى ولو كانت في وجهة نظره مستبعدة أو ضعيفة الاحتمال.

ومواجهة الأزمات والتعامل معها لا ينفرد به شخص دون الآخر، ولا تقع مسؤوليته على المسؤولين في السلطات العليا، لأن النجاح الإداري لمواجهة الأزمات يجب أن يكون تعاونيا من صغار الموظفين حتى أصحاب القرار في المنظمة، والنجاح إن حصل يجب أن ينسب للجميع ولا ينفرد به شخص دون غيره¹.

¹ محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 70-72.

ثامناً- نماذج الأساليب في مواجهة الأزمات :

تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطراً على مستوى المنظمات والدول، حيث تمثل تلك الأساليب طرقاً يتحدد بناءً عليها مدى التحكم في تطوير الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين :

01- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات :

وهي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات، وهي طرق لها إغواء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة والزعماء، إذ أن كلا منهم يتشوق إلى لذة تجربتها واستخدامها نتيجة رغبته العارمة في تجربة قوة سلطاته وصلاحياته وممارسته لخطرسة القوة ولشدة التعامل الأزموي، وتتراوح الطريق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والإرجاء والتسويق، وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتنصاص الضغط الذي تسببه الأزمة، ومن هذه الطرق نذكر:

أ- تجاهل الأزمة: هي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال و يطلق على هذه الطريقة *التعتيم الإعلامي للأزمة* ، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة¹.

¹ ماجد سلام الهدي، مرجع سبق ذكره، ص 172-173

ب- كبت الأزمة: وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مواردها، وعدم لاستجابة لأية ضغوط، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

ت- تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تميع الأزمة): وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو :

✓ معرفة المتسببين في وجود الأزمة، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب.

✓ تميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع.

وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينها، وتسمى بإستراتيجية تميع الأزمة، لأن هذه اللجان تجتمع و تؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتنشكّل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة يفقد الأزمة قوتها.

د- بخس الأزمة: ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم قليل الشأن، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه¹.

هـ- تنفيس الأزمة: ويطلق على هذه الطريقة أيضا *طريقة تنفيس البركان*، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب

¹ سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التنسيير، قسم العلوم التجارية، 2006، ص 96-97.

سوف يؤدي إلى مزيد من القوة وبالتالي إلى انفجار مروع، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيرها من الداخل، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم و تحديد مصادر تصارع المصالح و مصادر تصارع الحقوق، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدران و بنيان الأزمة وتنفيس حالة الغضب، لتضعف قوة الدفع الرئيسية وتنفقت.

و- طريقة تفريغ الأزمة: يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزمومية ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية ويتم ذلك من خلال :

✓ مرحلة الصدام: وهي مرحلة المواجهة الحادة العنيفة مع القوى الدافعية لنشوء الأزمة، ومن خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ويكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم

✓ مرحلة وضع البدائل: وفي هذه المرحلة يقوم مدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

✓ مرحلة التفاوض: مع أصحاب كل فرع أو بديل، وبمعنى آخر مرحلة استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض.

وتحتاج طريقة تفريغ الأزمة إلى استخدام الكثير من الإغراءات التي توجي بزيادة المكاسب التي سيحصل عليها الأطراف الذين تم استقطابهم، ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي ولكن أيضا لإقناعهم بتشكيل قوة مقاومة لقوة صنع الأزمة¹.

ي- طريقة عزل قوى الأزمة : إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكنها تنشأ نتيجة لوجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتصعيدها، بغية إحداث الخلل في الكيان الإداري أو عدم توازنه، وبناءً على هذه الإستراتيجية يتم البحث عن :

- ✓ القوى الصانعة للأزمة.
- ✓ القوى المؤيدة للأزمة.
- ✓ القوى المهمة للأزمة.

ثم يتم بعد ذلك عزل القوى بالتدرج، ابتداء من القوى الصانعة للأزمة والتي تعتبر*رأس الحية*، ثم القوى المؤيدة لها، فالمهمة بها، من أجل إبطال قوتها.

ل- طريقة إخماد الأزمة: وهي من الطرق البالغة العنف، والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري، إلى درجة خطر الفناء، ومن هنا يتم إخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير، مع ملاحقة أطرافها وتستخدم إستراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم من تأييد أو دعم أمام الجمهور وإفقادهم الشرعية².

¹ ماجد سلام الهدي، مرجع سبق ذكره ص174-176.

² سميرة عميش، مرجع سابق، ص98.

02-الوسائل العلمية الحديثة:

وفي هذا الصدد يقدم "تيودور ليفيت" الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، حيث اعتبره الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي :

✓ الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشغل الموقف، والمدى الذي وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

✓ الدراسة التحليلية للأزمة: وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة :

وتهدف هذه المرحلة إلى :

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة.
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.

- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
 - معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
 - تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
 - استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات¹.
- ✓ وسائل المحاكاة و السيناريو: استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، فالسيناريو كما عرفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.
- من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو تستخدم الشركات اليابانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو Worst case scenario المحاكاة Virtual reality وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

- ✓ نظام اتصالات داخلي وخارجي: أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، وقد ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي: "والجدير بالذكر أنه انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى

¹ عادل محمد صادق مرجع سابق، ص100.

العالمي [...] كأحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم واتخاذ القرار في المجالات المختلفة [...]."

✓ التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقه وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة¹.

تاسعاً: أزمة كوفيد 19 (كورونا) أنموذجاً:

01- تعريف فيروس كورونا (كوفيد 19):

أ- "يعد فيروس كورونا Coronavirus أحد الفيروسات الشائعة التي تسبب عدوى الجهاز التنفسي العلوي، والجيوب الأنفية، والتهابات الحلق. وفي معظم الحالات لا تكون الإصابة به خطيرة باستثناء الإصابة بنوعية المعروفين بمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) الذي ظهر في 2012 والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (SARS) الذي ظهر في 2003 بالإضافة إلى النوع المستجد الذي ظهر في الصين في نهاية 2019".

"ويشتق اسم "coronavirus" (عربياً: فيروس كورونا. اختصاراً CoV) من (باللاتينية: corona) وتعني التاج أو الهالة، حيث يشير الاسم إلى المظهر المميز لجزيئات الفيروس (الفريونات) و الذي يظهر عبر المجهر الإلكتروني، حيث تمتلك خُملاً من البروزات السطحية، مما يظهرها على شكل تاج الملك أو الهالة الشمسية".

¹محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص33-38.

ب- وحسب منظمة الصحة العالمية فيروسات كورونا هي "قصيلة فيروسات واسعة الانتشار يعرف أنها تسبب أمراضا تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدة، مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) و متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (السارس) وفيروس كورونا المستجد. (nCoV) هو سلالة جديدة من الفيروس لم يسبق اكتشافها لدى البشر وفيروسات كورونا حيوانية المنشأ، أي أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر. وقد خلصت التحريات المفصلة إلى أن فيروس كورونا المسبب لمرض سارس (CoV-SARS) قد انتقل من قطط إلى البشر وأن فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (CoV-MERS) قد انتقل من الإبل إلى البشر. وتشمل عالمات العدوى الشائعة: الأعراض التنفسية والحمى والسعال وضيق النفس وصعوبات التنفس. وفي الحالات الأشد وطأة قد تسبب العدوى الالتهاب الرئوي والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة والفشل الكلوي وحتى الوفاة".

ج- جائحة فيروس كورونا هي "جائحة عالمية جارية لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) أو فيروس كورونا ووهان () والذي يحدث بسبب فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (CoV-SARS-2) اكتشف المرض في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان وسط الصين، وأطلق عليه اسم nCoV-2019 وقد صنفته منظمة الصحة العالمية في 11 مارس (جائحة)¹ .

02- أنواعه وأسباب انتشاره:

أنواع فيروسات كورونا: يصيب الإنسان سبعة أنواع من فيروسات كورونا وهي :

1. فيروس كورونا البشري (HCoV-229 E) E229

¹ نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد19) في الجزائر-دراسة تحليلية-، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02 /العدد:02، جوان 2020، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، تاريخ النشر 2020/06/30، ص125-126.

2. فيروس كورونا البشري OC 43 (HCOV-OC 43)
3. فيروس كورونا البشري NL 63 (HCOV-NL 63)
4. فيروس كورونا البشري (HK41)
5. فيروس كورونا المرتبط بمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-COV)
6. فيروس كورونا المرتبط بمتلازمة سارس (SARS-COV)
7. فيروس كورونا المستجد (COVID-19)

ويذكر أستاذ الفيروسات الدكتور محمد عبد الحميد شلبي أن السبعة أنواع من كورونا التي تصيب الإنسان، منها أربع فيروسات تظهر أعراضها في أمور بسيطة تماثل أعراض نزلات البرد، بينما الثلاثة أنواع الأخرى هي الأصعب وهي: سارس الذي ظهر في الصين عام 2003 ثم ظهر ميرس كورونا الشرق الأوسط و بالتحديد في السودان عام 2012، وفي 2019 ظهر كوفيد 19، وجميعهم فيروس واحد ولكنه حدث له تحول حتى وصل إلى الموجة التي نشهدها في الوقت الحالي حول العالم

03- أعراض الإصابة بفيروس كورونا المستجد:

تشير منظمة الصحة العالمية إلى أن أعراض الإصابة بفيروس كورونا المستجد متفاوتة من حالة إلى أخرى، فهناك الأعراض الأكثر شيوعاً كالحُمى والإرهاق والسعال الجاف، وتشمل أيضاً الأعراض الأخرى الأقل شيوعاً كالألام واحتقان الأنف والصداع والتهاب الملتحمة، وألم الحلق والإسهال، وفقدان حاسة الذوق والشم وظهور طفح جلدي أو تغير لون أصابع اليدين أو القدمين. وهناك أعراض خطيرة تتمثل في صعوبة التنفس، ألم وضغط في الصدر وفقدان القدرة على الكلام أو الحركة.

وتشتد مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين المسنين والأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية كأمراض القلب والسكري والسرطان وذلك بسبب ضعف جهازهم المناعي.

04- أسباب انتشار فيروس كورونا المستجد :

تعد فيروسات كورونا حيوانية المنشأ فهي قادرة على الانتقال من الحيوان إلى الإنسان كما تمتلك القدرة بعد ذلك على نقل العدوى من إنسان مصاب إلى آخر كما هو الحال مع فيروس كورونا المستجد.

و قد أشارت دراسة صينية إلى أن يكون نوع من الأفاعي الحيوان المسؤول عن نقل العدوى لهذا الفيروس إلى الإنسان غير أن هذا الأمر لم يتم تأكيده حتى الآن، كما أشارت ذات الدراسة إلى أن الخفافيش قد تكون المسؤولة على نقل العدوى للأفاعي التي بدورها عملت كناقل وسيط أوصل العدوى للإنسان، وهو ما جعل خبراء البيئة يحذرون من تجارة الحيوانات البرية واعتبارها قنابل موقوتة للأوبئة خاصة وأنها تجمع أنواعا مختلفة من الحيوانات البرية قد تنقل الفيروسات إلى بعضها البعض وتتسبب في انتشارها¹.

غالبا تنتشر الأمراض المعدية بطريقتين هما:

أ- الطريقة المباشرة: وهي تنتقل من شخص إلى آخر مباشرة بواسطة أحد الأمور التالية:

- ✓ الملامسة الشخصية للمريض وأكثر الأمراض انتقالا الأمراض الجلدية المعدية مثل الجرب والقمل والفطريات.
- ✓ الرداد الصادر من المصاب بواسطة السعال أو العطس أو البصق مثل الأنفلونزا والسل.
- ✓ العالقات والتجارب والملامسة الجنسية الخاطئة والمحرمة مثل الزهري والسيلان والايذز.
- ✓ بواسطة نقل الدم تنتقل عندما يكون الدم مصابا بمرض مثل الايدز.
- ✓ من الأم إلى الجنين عبر المشيمة مثل مرض الايدز.

الويضة مكسح، التدابير الشرعية للوقاية من جائحة كورونا المستجد (covid-19)، مجلة الإحياء، المجلد: 20، العدد: 26، سبتمبر 2020، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية-جامعة باتنة1، الجزائر، تاريخ النشر 2020/09/07، ص 289-291.

ب- الطريقة غير المباشرة: والذي يحتاج إلى وسيط آخر لنقل المرض من شخص إلى آخر مثل:

✓ الوسائط الحية أي الكائنات الحية الموجودة في الطبيعة مثل القوارض والحشرات والحيوانات الأخرى وخير مثال عليه مرض الطاعون وأنفلونزا الطيور.

✓ الوسائط غير الحية الموجودة في الطبيعة مثل الماء والتربة والهواء والحليب والأغذية مثل: التسمم الغذائي والإسهامات والجفاف والتهابات الأمعاء".

وبما أن فيروس كورونا (كوفيد 19) من بين الأمراض المعدية فإن طريقة انتقاله أيضا تتم بطريقتين مباشرة وغير مباشرة. وقد أثبتت أغلب الدراسات والأبحاث حول طريقة انتشار فيروس كورونا أن "طريقة الانتقال الرئيسية هي من إنسان إلى إنسان عن طريق المفرزات التنفسية المفروزة (مثل السعال أو العطاس). لهذا يجب أن تكون المسافة بين الأشخاص 1.5 متر على الأقل حتى لا تنتقل العدوى إذا عطس شخص مصاب (الازدحام خطير). تبقى القطرات الناقلة لفيروس كورونا معلقة في الهواء لفترة قصيرة، وقد تترسب على منضدة مثلا أو أي شيء من هذا القبيل، فيصبح ناقلا للعدوى عندما يلمسه شخص ما ولا يغسل يديه جيدا بالماء والصابون. وينصح بغسل اليدين كل حين وآخر حيث قد تنتقل العدوى من مسك أكرة باب ملوث. من اليدين تتم بعد ذلك الإصابة بالعدوى عندما يلمس الشخص فمه أو أنفه أو عينه فيجد الفيروس طريقه إلى الجهاز التنفسي للشخص. ويفترض أنه شبيهة ببقية فيروسات الكورونا، التي قد تبقى حية على السطوح المعدنية، أو الزجاجية، أو البلاستيكية، لفترة تصل إلى تسعة أيام في درجة حرارة الغرفة".

05- أعراض فيروس كورونا (كوفيد 19):

"يؤكد العلماء أن فيروس كورونا يحتاج إلى خمسة أيام في المتوسط لتظهر أعراضه التي تبدأ بحمى، متبوعة بسعال جاف، وبعد نحو أسبوع، يشعر المصاب بضيق في التنفس، ما يستدعي العلاج في المستشفى. ونادرا ما تأتي الأعراض في صورة عطس أو سيلان مخاط من الأنف. كما أن ظهور هذه الأعراض لا تعني بالضرورة أنك مصاب بالمرض، لأنها تشبه أعراض أنواع أخرى من الفيروسات مثل نزلات البرد والأنفلونزا

ويمكن أن يسبب فيروس كورونا، في حالات الإصابة الشديدة، الالتهاب الرئوي، ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد، وقصور وظائف عدد من أعضاء الجسم وحتى الوفاة. ويعد كبار السن، والأشخاص الذين يعانون من أمراض مزمنة مثل الربو والسكري وأمراض القلب، هم الأكثر عرضة للإصابة بالفيروس¹.

06- الفرق بين العزل الذاتي والحجر الصحي والتباعد الجسدي :

أ- الحجر الصحي : يعني تقييد الأنشطة و عزل الأشخاص غير المرضى هم أنفسهم ولكنهم ربما تعرضوا للإصابة بعدوى كوفيد 19. والهدف هو منع انتشار المرض في الوقت الذي لا تكاد تظهر أي أعراض على الشخص.

ب- العزل: فيعني عزل الأشخاص المرضى الذين تظهر عليهم أعراض كوفيد 19 و يمكنهم نقل عدواه، لمنع انتشار المرض.

ج- التباعد الجسدي : ويعني الابتعاد عن الآخرين جسدياً، وتوصي المنظمة بالابتعاد عن الآخرين مسافة متر واحد (3 أقدام) على الأقل. وهي توصية عامة يتعين على الجميع تطبيقها حتى لو كانوا بصحة جيدة ولم يتعرضوا لعدوى كوفيد-19².

7- دور تدابير التباعد الاجتماعي في الوقاية والحد من انتشار وباء فيروس كورونا:

نظرا لخطورة واتساع انتشار وباء فيروس كورونا، فإن الأمر يتطلب اتخاذ تدابير ضبطية احتياطية تتمثل أساسا في التباعد الاجتماعي، وفرض قيود على بعض الحريات التي تتجم عن الحجر الصحي والعزل، ويعد التباعد الاجتماعي إجراء احترازي يقصد به الابتعاد عن التجمعات البشرية بشكل عام، والالتزام بترك مسافة أو مساحة وقائية بين الأشخاص للمساعدة على إبطاء انتشار الوباء وتجنب أو التقليل من فرص انتقال العدوى

¹نعيم بوعموشة، نفس المرجع، ص126-127.

²العيسي علي، تجانية حمزة، تداعيات فيروس كورونا (كوفيد-19): الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد20، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا- سبتمبر2020، جامعة الوادي-الجزائر-، تاريخ النشر 2020/09/30، ص92.

وانتشار الفيروس المسبب للمرض، من خلال البقاء والعمل بالمنزل إن ، لذلك فإن التباعد الاجتماعي يمكن أن يكون، أمكن ذلك والابتعاد التام عن أماكن الاكتظاظ بالناس وسيلة وقائية فعالة من خلال الحد من تفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض لمنع انتشار الوباء، كتعليق دور الضبط الإداري في الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا نشاط المواصلات، وغلق المدارس ودور السينما والمسارح والقاعات والملاعب الرياضية وغيرها من الأماكن والتجمعات الكبرى يتضمن هذا المحور، التطرق إلى أهمية وآليات التباعد الاجتماعي ودورها في الوقاية والحد من انتشار وباء فيروس كورونا أهمية التباعد الاجتماعي في الوقاية من انتشار الوباء يعد التباعد الاجتماعي في ظل عدم توفر اللقاح المناسب، من أنجع التدابير التي يمكن أن تساهم في الحد من انتشار وباء فيروس كورونا، حيث تبنت غالبية دول العالم نظام التباعد الاجتماعي على الرغم من صعوبة تنفيذه بسبب انعكاساته الاقتصادية والاجتماعية على المواطنين، وهو ما يتطلب تحديد أهدافه وشروطه .

أهداف التباعد الاجتماعي: يرمي التباعد الاجتماعي إلى تحقيق العديد من الأهداف، وهي تتمثل أساسا في الوقاية والرقابة المبكرة، وهو ما يسمح بالتعرف على الحالات المصابة واحتوائها للحد من انتشار العدوى¹.

8- الإجراءات الواجب إتباعها لتقليل تأثيرات الوباء الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر:

لتقليل التأثير الاقتصادي والاجتماعي لـ COVID 19-يجب تنفيذ هذه الإجراءات الثلاثة مع أو بدون شدة تفشي المرض للمساعدة في التخطيط الاقتصادي

¹ شيخ عبد الصديق، دور الضبط الإداري في الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34/عدد خاص: القانون و جائحة كوفيد19، كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة يحي فارس المدينة-الجزائر-تاريخ النشر جويلية 2020، ص53-54.

- احتواء الوباء : احتواء تفشي المرض يتطلب خطة قابلة للتغلب على تفشي الوباء. طالما أن التفشي ينتشر بنشاط الإنسان، فقد تكون العديد من سلوكيات الفرد بعقلانية وحكمة تساعد على احتواء الجائحة وهي الخطوة الأولى للتخفيف ليس فقط من الآثار الصحية ولكن أيضا من الآثار الاقتصادية والاجتماعية.

أ- تعزيز شبكة الأمان: إن الأسر الأكثر ضعفا هي تلك التي من المرجح أن تتأثر اقتصاديا. غالبا ما يكون العمال ذوي الأجور الضعيفة هم الأكثر عرضة لفقدان وظائفهم، إذا فاتهم العمل بسبب مرض طويل وتوقف وسائل النقل بسبب الحجر الصحي. غالبا ما يكونون الأقل قدرة على العمل عن بعد لتجنب الإصابة بالفيروس. وهم على الأرجح أقل مدخرات للنجاة من الانكماش الاقتصادي. إن التأكد من وجود شبكة أمان اقتصادية هو مفتاح هذه الفئة. للأسف، لنقول ما إذا كانت هذه الفئة هي جزء من السياسة المالية لم يتحدد بعد. على الطرف الآخر من الطيف، من المتوقع أن يتم تنفيذ تدابير السلامة الصحية بالكامل. يجب تنفيذ التتبع والاختبار على نطاق واسع خلال فترة الحجر هذه إذا أردنا السيطرة على الفيروس

قياس الأثر: إن البيانات المنتظمة بشأن السكان الذين يعانون من أكبر المصاعب، وأي الأعمال المتضررة المساعدة لجمع المعلومات في الوقت المناسب حول تأثيرات كل من التدهور الصحي وسلوك النفور بين الأفراد والشركات في جميع أنحاء البلدان. حتى ونحن نراقب الوضع الصحي في جميع أنحاء البلاد، فإن رصد الوضع الاقتصادي سيساعد التخطيط الاقتصادي

ب- الشفافية والمشاركة: فلن نتجح أية سياسات أو إجراءات دون معلومات واضحة ومصارحة بالمخاطر مع جماهير الشعب والجهات المحلية والدولية المعنية، وبشكل يعزز التعاون والمشاركة في المواجهة وتنفيذ الحلول. فليست الحكومة لاعبا بهذه الخطورة والشمول، والذي يتطلب الاستفادة من المبادرات الاجتماعية والشعبية وتفعيل نظم التكافل

والتعاقدّ مواجهة الاجتماعي، وإفساح المجال اللامركزية في بعض المجالات لخفض تكاليف وأعباء التنظيم والإدارة في هذا الوضع المعقد ثقيل الأعباء.

ج- خفض الأنشطة: وهو البديل المنطقي لسياسة الحظر الشامل عالية التكلفة، الذي يحفظ استمرار الحياة وعدم انهيار الاقتصاد، خصوصا في الحالة الجزائرية الهشة، حيث يحفظ التوازن ما بين استمرار الحياة وتدفقات السلع الأساسية في حدها لأدنى مستويات ممكنة بشكل تستطيع قدرات السلطات الجزائرية استيعابه¹.

¹ العبسي علي، تجانية حمزة، مرجع سابق، ص 97-98.

خلاصة

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى معرفة الأزمات و أهميتها في المؤسسة و كيفية إدارتها و التطرق إلى أهم المناهج لتشخيصها و لتفادي أضرارها و محاولة احتواء هذه الأزمة قبل تفاقمها، و ذلك من خلال منهجية التعامل معها كما كان من المهم تقديم جل الوسائل العلمية للتعامل معها سواء التقليدية و الحديثة منها، و ذلك محاولة للوقاية و لتقليل الأضرار الناجمة عن مختلف الأزمات و بالخصوص أزمة فيروس كورونا التي اجتاحت كل أقطاب العالم حيث كان له وقع خاص في المؤسسات العمومية الجزائرية لما خلفه من كوارث إنسانية و حصد للأرواح .

الفصل الرابع

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المجال البشري للدراسة

ثالثاً: المجال الزمني للدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: مجتمع و عينة الدراسة

سادساً: تحليل البيانات المتعلقة بالجدول البسيطة

سابعاً: تحليل و تفسير الجدول المركبة

ثامناً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي حلقة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي فهو من أهم الخطوات الأساسية التي تساهم في إثبات صحة الفرضيات ويساهم في تكامل البحث العلمي وإثرائه بالمعارف، وفي هذا الفصل سنقوم بعرض أهم الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة والمتمثلة في الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض وتحليل فرضيات الدراسة ونتائجها.

أولاً : مجالات الدراسة

❖ التعريف بالجامعة :

تعتبر جامعة أدرار مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسير من طرف مجلس مديرية يرأسه مدير الجامعة. كان المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية والمنشأ بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 06/05/1986 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 05/08/1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة ليتوسع إلى أول نواة لجامعة أدرار بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 18/09/2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 29/08/2004 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً وعلمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية و علمية للسنة الجامعية 2012/2013 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 04/08/2012، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800-801-802-803-804 المؤرخة في 27/12/2012 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على

مستوي كل من الميادين المفتوحة والماستر، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير والدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة وإسهامات أساتذتها وموظفيها وطلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستراتيجية مستقبلية.

نشأة جامعة العقيد أحمد دراية:

أنشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار في سنة 1986 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86/118 المؤرخ في 06/05/ المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86/175 المؤرخ في 05/08/1986 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 269/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 259/04 المؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق لـ 29 غشت 2004 وتضم ثلاث كليات لتصبح بعدها تشمل خمس كليات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/12 المؤرخ في 16 رمضان عام 1433 الموافق 4 أوت 2012 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تتكون الجامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 302/12، من خمس (05) كليات هي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا،
2. كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية،
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية،
4. كلية الآداب واللغات،
5. كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية والإسلامية،

مهام الجامعة:

تتمثل مهام الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، المعدّل والمتمّم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 04 رمضان عام 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر سنة 2006، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فيما يأتي:

- تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

تتمثل مهامها الأساسية في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يأتي:

1. تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
2. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
3. المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
4. المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية ، الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الهيكل التنظيمي للجامعة:

الأمانة العامة لجامعة أدرار

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي

• ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.

• تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.

• ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

• السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

• وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة وترقيتها.

• ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب

الوزاري للأمن الداخلي.

• ضمان تسيير وحفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.

• ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.

و تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي

المديريات الفرعية الآتية:

1. المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:

تتكفل بما يأتي:

• تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والجامعة و المصالح

المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

• إعداد وتنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين

الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح للجامعة.

• ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات

والمعاهد والملحقات.

• تنسيق وإعداد مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

* مصلحة مستخدمي الأساتذة

* مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح

* مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

2-المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر و الوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

* مصلحة الميزانية والمحاسبة.

* مصلحة تمويل أنشطة البحث.

*مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

3-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة تتكفل بما يأتي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة،
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة و صيانتة.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:
- مصلحة الوسائل و الجرد.

• مصلحة النظافة والصيانة.

• مصلحة الأرشيف.

4-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية: تتكفل بما يأتي:

• ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة ، لفائدة الطلبة .

• تنظيم الأنشطة الترفيهية .

• دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية .

• القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصلحتين الآتيتين:

• مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية

• مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

ثانيا : المجال البشري للدراسة

عينة قصدية تشتمل على مجموع الأفراد الذين أدوا مهنتهم بشكل عادي أثناء الجائحة ولم

يستثنوا مما جاء في الاستثناء جراء البروتوكول الصحي المعتمد من المؤسسة و الجدول

أدناه يبين ذلك :

جدول رقم (04): يوضح عدد العمال المستهدفين في كل مصلحة .

المصلحة العمال	المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين	المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة	المديرية الفرعية للسائل والصيانة	المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
عدد العمال الفعلي	12	21	08	06
عدد العمال المستهدفين	08	10	05	03

ملاحظة: تعداد العمال أثناء الجائحة :

العمال الإداريين والمهنيين المرسمون : 54 عامل من بين 321 عامل.

العمال المتعاقدين : 225 عامل من بين 321 عامل

كما تم تسريح العمال بمقرر عطلة استثنائية جماعية مرفقة بالقائمة الاسمية للمعنيين بالعطلة تم إرسالها لدى الوزارة الوصية .

ثالثا: المجال الزمني للدراسة

المرحلة الأولى: وبدأت هذه المرحلة من فترة التفكير واختيار الموضوع وقبوله من طرف اللجنة العلمية ومحاولة ضبطه والإمام بكل جوانب الموضوع وجمع المادة العلمية المتعلقة به من الناحية النظرية من كتب ومراجع ومذكرات ومجلات الخ وكان ذلك من الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2020 إلى نهاية جانفي 2021.

المرحلة الثانية: كان فيها تثبيت الموضوع من طرف اللجنة العلمية والاتصال بالمشرف وإعطائه جملة الرصيد النظري الذي يمكن أ يستخدم في الدراسة وصياغة استمارة نموذجية وإخضاعها للتحكيم والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي قدموها من طرف الأستاذ المشرف ثم الأساتذة الآتية أسمائهم :

أ. بوهناف عبد الكريم

أ. لعريبي أحمد

أ. حاجي خير الدين

وبعد إخضاعها للتعديلات وإعطاء الأستاذ المشرف الموافقة وتعديلها بما يتماشى مع موضوع الدراسة، كما تم في هذه المرحلة أخذ الموافقة حول المؤسسة التي سيتم فيها الدراسة الميدانية بتاريخ 2021/02/09 وتمت الدراسة الاستطلاعية من طرفنا وحاولنا الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعرف على أقسامها و مصالحها وعدد الموظفين الإجمالي وعدد موظفي كل مصلحة .

المرحلة الثالثة: النزول إلى الميدان بغرض توزيع الاستمارات في صورتها النهائية وذلك بتاريخ 2021/04/13 واسترجاعها بتاريخ 2021/04/15 للتمكن من تبويبها وجدولتها وللدخول في تحليل البيانات و استخراج النتائج عن طريق الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة من مجتمع البحث.

و في هذه الدراسة قد تم الاعتماد على أداة الاستبيان .

الاستبيان :

الإستبانة هي: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف ما، حيث تعتبر من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، وسيتم إرسالها إلى أفراد الدراسة إما عبر البريد لتعبئتها وإرجاعها أو تسجيلها شخصياً من طرف المبحوث، أو عبر الهاتف¹.

وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في هذه الدراسة، حيث شملت على 42 سؤال وزعت على المحاور التالية :

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث، و يضم تسعة (09) أسئلة و المتمثلة في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المؤهل المهني، التخصص، الوظيفة، والخبرة المهنية.

المحور الثاني: يتعلق برأس المال البشري وعلاقته بتسيير أزمة كورونا و يضم عشرة أسئلة (10 أسئلة)

¹محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص63.

المحور الثالث: يتعلق برأس المال البشري و دوره في الحد وتقليص الأضرار الناجمة عن أزمة كوفيد 19 ويضم تسعة أسئلة (09 أسئلة)

المحور الرابع: يتعلق بالبروتوكول الصحي ودوره في الحد من تفشي فيروس كورونا ويضم أربعة عشر سؤالاً (14 سؤال)

خامساً: مجتمع و عينة الدراسة

تم التعامل مع مصلحة الموارد البشرية في الأمانة العامة للجامعة وعرض موضوع الدراسة عليهم وشرح حيثيات الموضوع وأهدافه حيث تم تزويدنا بكل المعلومات الضرورية واللازمة لاستكمال الدراسة، حيث يقدر مجموع العمال في الجامعة ب 636 عامل وبما أن الباحث يعتمد في اختياره للعينة وفق موضوع و مجتمع البحث، وبما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموع الموظفين الذين أدوا مهنتهم بشكل عادي أثناء الجائحة ولم يستثنوا مما جاء في الاستثناء جراء البروتوكول الصحي المعتمد من المؤسسة كما ذكرنا سابقاً، فإن العينة المختارة هي العينة القصدية، والتي يقدر عدد أفرادها ب 26 فرداً. حيث تعرف العينة القصدية على أنها العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة للدراسة¹.

وقد تم توزيع الاستمارات على جميع عينة الدراسة وتم استرجاعها جميعها .

جدول رقم (05): يمثل نسبة ردود الاستمارات الموزعة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	العدد النهائي
العدد	26	26	00	00	26
النسبة المئوية	100%	100%	00%	00%	100%

¹محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص96.

سادسا: تحليل البيانات المتعلقة بالجدول البسيطة

يمكن تلخيص خصائص العينة والمتعلقة بالبيانات الشخصية في الجداول التالية:

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	17	65.4
أنثى	9	34.6
المجموع	26	100.0

يتبين لنا من خلال الجدول جل المبحوثين ذكور حيث تقدر نسبتهم ب 64.4%، في حين نجد نسبة الإناث تقدر ب 34.6%.

من خلال تلك الإحصاءات يتبين لنا أن نسبة الذكور بالمؤسسة من العمال العاملين أثناء فترة الجائحة أكبر من نسبة الإناث وذلك لسبب موضوعي راجع إلى الاستثناءات المتخذة في البروتوكول الصحي.

جدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب العمر

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
[40-20] سنة	19	73.1
[60-40] سنة	7	26.9
المجموع	26	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة [40-20] سنة نالت أعلى نسبة وقدرت ب 73.1%، تليها فئة [60-40] سنة بنسبة 26.9%.

ومن خلال هذا نستنتج أن الفئة التي كانت تعمل أثناء الجائحة هي فئة الشباب وهذا راجع إلى قدرتهم على أداء الأعمال وكفاءاتهم العالية خاصة في ظل انتشار فيروس كورونا والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لمواجهة والتصدي له .

جدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط	1	3.8
ثانوي	10	38.5
جامعي	13	50.0
دراسات عليا	2	7.7
المجموع	26	100.0

يوضح لنا الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 50% وهي نسبة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي، تليها نسبة 38.5% للمستوى الثانوي، والدراسات العليا بنسبة 7.7%، في حين المستوى المتوسط بنسبة 3.8%.

من خلال الإحصاءات المتحصل عليها نستنتج أن المؤسسة اعتمدت أثناء الأزمة على الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات المهنية العالية والتي تتمثل في خريجي الجامعات من أجل عدم تعطيل الخدمات، كما أن هاته المصالح الخاضعة للدراسة تعتمد على عمال ذوي المستوى العالي.

جدول رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب(ة)	4	15.4
متزوج(ة)	21	80.8
مطلق(ة)	1	3.8
المجموع	26	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول أن المبحوثين المتزوجين أخذوا أعلى نسبة قدرت ب 80.8%، في حين نسبة العزاب قدرت ب 15.5%، وأخيرا المطلقين بنسبة قليلة جدا قدرت ب 3.8%.

ويرجع السبب في ذلك أن المتزوجين لديهم مسؤولية كبيرة اتجاه حياتهم العملية والشخصية، وذلك من أجل تلبية حاجياتهم اليومية ومتطلباتهم، بالرغم من الانتشار السريع لفيروس كورونا إلا أنهم لم يتخلوا عن مناصبهم.

جدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب عدد الأولاد

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
لا شيء	14	53.8
من 01 إلى 03	4	15.4
من 03 إلى 06	7	26.9
06 فما فوق	1	3.8
المجموع	26	100.0

يتبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين لا يمتلكون أطفال تقدر نسبتهم ب 53.8%، بينما الذين يملكون أطفال من 03 إلى 06 أطفال تقدر نسبتهم ب 26.9%، في حين من 01 إلى 03 نسبتهم تقدر ب 15.4%، وأخيرا نسبة 3.8% إلى الذين يملكون 06 فما فوق . من هذا نستنتج أن المبحوثين الذين ليس لهم أطفال أكثر تحررا من الالتزامات الأسرية جراء المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق الذين لهم أطفال بالإضافة إلا أن المؤسسة اعتمدت في سياساتها المتبعة على العمال الذين هم أخف مسؤولية اجتماعية و أسرية

جدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل المهني

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
دون شهادة	2	7.7
تقني	5	19.2
تقني سامي	12	46.2
مهندس	7	26.9
المجموع	26	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين تقني سامي قدرت نسبتهم ب 38.5%، يأتي بعدها المهندسين بنسبة 23.1%، يليها العمال التقنيين نسبتهم قدرت ب 19.2%، ليأتي بعدها العمال بدون شهادة بنسبة قدرت ب 7.7% . وبالتالي ومن خلال المعطيات الإحصائية نستخلص أن معظم المبحوثين مؤهلهم المهني تقني سامي والبعض الآخر مهندسين وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على خبرة و كفاءة الموظفين الذين زاولوا عملهم أثناء الأزمة.

جدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
	9	34.6
إحصاء مهندس دولة	1	3.8
إعلام آلي	8	30.8
تدقيق مراقبة التسيير	2	7.7
تسيير عمومي	1	3.8
علوم اقتصادية	1	3.8
قانون أعمال	1	3.8
قانون علاقات اقتصادية دولية	1	3.8
كاتب مديرية رئيسي	1	3.8
محاسبة	1	3.8
المجموع	26	100.0

يبين لنا الجدول أن أعلى نسبة للعمال هي تخصص إعلام آلي قدرت ب 30.8% ، في حين أن تخصص تدقيق ومراقبة التسيير قدرت ب 7.7% ، تليها تخصص إحصاء مهندس دولة، تخصص تسيير عمومي، علوم اقتصادية و قانون أعمال، قانون علاقات دولية، كاتب مديرية رئيسي و حاسبة نسبتهم متساوية قدرت ب 3.8% . ويرجع السبب إلى العصر الحالي أصبحت المؤسسات تعتمد كثيرا على التقنيات الحديثة والأجهزة الالكترونية في تقديم الخدمات وهذا من أجل تسهيل العمل بشكل أسرع ربحا

للوقت والجهد، واعتمادها على الاتصال عن طريق الشبكات الالكترونية حفاظا على سلامة الأفراد والمستخدمين جراء أزمة كوفيد19 كما توصي به الوصاية .

جدول رقم (13): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	1	3.8
من [05-10]سنوات	9	34.6
من [10-15]سنوات	11	42.3
من [15-20]سنة	1	3.8
20سنة فأكثر	4	15.4
المجموع	26	100.0

يتضح لنا أن معظم المبحوثين الذين خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 42.3%، تليها نسبة 34.6% لفئة من 05 إلى 10 سنوات، وتأخذ فئة أكثر من 20 سنة نسبة 15.4%، أخيرا فئة أقل من 05 سنوات وفئة من 15 إلى 20 سنة تقدر نسبتهما ب 3.8% وهذا يدل على أن المؤسسة اعتمدت في هاته الفترة على الموظفين الذين يملكون خبرة مهنية جيدة في تساعدهم على تخطي الأزمة، بالإضافة على أنها تحاول المحافظة على عمالها وتشجيعهم لتقديم الأفضل دائما .

جدول رقم (14): يبين معارف الموظفين اتجاه أزمة كوفيد 19 تساعدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	15	57.7
لا	11	42.3
المجموع	26	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول ومن خلال قراءتنا للأرقام الإحصائية الموجودة أن أغلب المبحوثين يمتلكون معارف اتجاه أزمة كوفيد19 تساعدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وذلك بنسبة 57.7%، أما نسبة 42.3% فتمثل الذين لا يمتلكون معارف اتجاه أزمة كوفيد

19، وهذا راجع إلى مدى وعي العمال لخطورة هذا الفيروس ولما يمكن أن يخلفه جراء ذلك حفاظا على أنفسهم والمؤسسة خاصة و أنها فقدت عمال جراء هذا الفيروس رحمهم الله .

جدول رقم (15): يبين وضعية تعامل الموظفين في فترة انتشار فيروس كوفيد 19

الخيارات	التكرار	%النسبة المئوية
جيدة	8	30.8
متوسطة	18	69.2
المجموع	26	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين أقروا أن وضعية تعامل الموظفين في فترة انتشار فيروس كوفيد 19 متوسطة بنسبة تقدر ب69.2%، تليها نسبة 30.8% للمبحوثين الذين أجابوا أن وضعية تعامل الموظفين جيدة .

ومن هذا نستنتج أن وضعية تعامل الموظفين في فترة انتشار الفيروس كان لها أثر على الموظفين وكيفية التعامل معه حيث أنها لم تكن جيدة بالقدر الكافي ومن المحتمل أن السبب راجع إلى عدم خبرة الموظفين في مثل هذه الأزمات بالخصوص مع فيروس كورونا .

جدول رقم (16): يبين أهم سبل الوقاية من فيروس كورونا المستعملة في المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
التعقيم	2	7.7
التباعد	4	15.4
وضع الكمامات	7	26.9
كل ما سبق	10	38.5
التعقيم و وضع الكمامات	3	11.5
المجموع	26	100.0

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة لوضع لكل السبل المستعملة في المؤسسة من تعقيم وتباعد ووضع الكمامات قدرت ب 38.5%، تليها وضع الكمامات بنسبة

26.9%، أما التباعد قدر ب 15.4%، أما التعقيم ووضع الكمامات معا قدر بنسبة 11.5%، وأخيرا نسبة 7.7% للتعقيم.

وهنا نستنتج أن المؤسسة استخدمت كل سبل الوقاية من فيروس كورونا من وضع للكمامات والتباعد والتعقيم وذلك للحفاظ على سلامة الموظفين من الإصابة وتوفير الأمن الصحي لهم للعمل في أحسن الظروف .

جدول رقم (17): يبين أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا

النسبة المئوية %	التكرار	الخيارات
38.5	10	إتباع الإجراءات الوقائية
15.4	4	تقليص العمل في الدوام اليومي
15.4	4	تخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي
3.8	1	كل ما سبق
23.1	6	إتباع الإجراءات الوقائية و تخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي
3.8	1	إتباع الإجراءات الوقائية و تقليص العمل في الدوام اليومي
100.0	26	المجموع

يوضح لنا الجدول أن إتباع الإجراءات الوقائية نسبتها عالية قدرت ب 38.5%، تليها إتباع الإجراءات الوقائية وتخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي بنسبة قدرت ب 23.1%، أما نسبة 15.4% تقليص العمل في الدوام اليومي بنفس نسبة تخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي، بينما نسبة 3.8% لكل الأساليب إتباع الإجراءات الوقائية وتقليص العمل في الدوام اليومي وتخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي معا، كما أخذت نفس النسبة إتباع الإجراءات الوقائية و تقليص العمل في الدوام اليومي .

وهذا يبين لنا أن المؤسسة اتخذت كل الأساليب لمواجهة أزمة كورونا من تقليص العمل في الدوام اليومي وتخفيض ساعات العمل وإتباع الإجراءات الوقائية لتخفيف الضغط على

العمال خاصة في ظل أزمة كورونا ولسلامتهم وأخذ الحيطة والحذر وتخفيف احتمالات الإصابة.

جدول رقم (18): يبين استفادة العمال من برنامج تدريب لمجابهة الأزمة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	6	23.1
لا	20	76.9
المجموع	26	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريباً قدرت ب 76.9%، في حين الذين تلقوا تدريباً على ذلك نسبتهم 23.1%. نستخلص من هذا أن أغلبية العمال لم يستفيدوا من برنامج تدريب لمجابهة الأزمة، وقد اقتصر هذا التدريب على بعض الموظفين فقط الذين لهم كفاءة أكثر وحسن تصرف لمواجهة هذه أزمة كورونا على غرار باقي الموظفين الآخرين، والذين تلقوا تدريباً لم يكونوا يتوقعون شراسة هذا الفيروس للفنك بالأفراد.

جدول رقم (19): يبين الانتشار السريع للفيروس و قوة إمكانيات الموظف

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	76.9
لا	6	23.1
المجموع	26	100.0

يوضح لنا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بان انتشار الفيروس كان أقوى من إمكانياتهم قدرت ب 76.9%، في حين أن الذين أقرروا العكس قدرت نسبتهم ب 23.1%. ومن هذا نستخلص أن أزمة كورونا كانت قوية على إمكانيات العمال لأن هذه الأزمة كانت صعبة في طبيعتها وتتطلب الكثير من الحيطة والحذر حفاظاً على أنفسهم والغير لخطورته ولتفادي الإصابة به، ولم يسبق للمؤسسة وان واجهت مثل هذه الأزمات الصحية التي لها تأثير مباشر على حياة الأشخاص.

جدول رقم (20): يبين المراسيم والتعليمات الوزارية والحكومية التي التزمت بها المؤسسة أثناء انتشار كوفيد19

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل	1	3.8
العطل الاستثنائية للنساء ذوات الأطفال أقل من 15 سنة	/	/
لذوي الأمراض المزمنة	/	/
تسريح 50% من العمال	3	11.5
كل ما سبق	17	65.4
العطل الاستثنائية للنساء الحوامل و النساء ذوات الأطفال أقل من 15 سنة و لذوي الأمراض المزمنة	3	11.5
العطل الاستثنائية للنساء الحوامل والنساء ذوات الأطفال أقل من 15 سنة وتسريح 50% من العمال	1	3.8
العطل الاستثنائية للنساء الحوامل و النساء ذوات الأطفال أقل من 15 سنة	1	3.8
المجموع	26	100.0

يوضح لنا الجدول أن نسبة تطبيق البروتوكول الصحي والتعليمات الوزارية أخذت نسبة 65.4% بينما نسبة كل من تسريح 50% من العمال والنساء ذوات الأطفال اقل من 15 سنة ولذوي الأمراض المزمنة قدرت ب 11.5% تليها نسبة العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل قدرت ب 3.8% ونفس النسبة لكل من النساء ذوات الأطفال اقل من 15 سنة وتسريح 50 من العمال معا والعطل الاستثنائية للنساء الحوامل والنساء ذوات الأطفال أقل من 15 سنة معا كذلك.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة قد رضخت والتزمت لكل المراسيم والتعليمات الوزارية والحكومية حفاظا على سلامة العمال و من أجل عدم تعطيل الخدمات بالمؤسسة، واتخذت منحى التطبيق الصارم لتوصيات الحكومة والدولة.

جدول رقم (21): يبين خبرة الموظفين كافية لتقديم حلول للأزمة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	11	42.3
لا	15	57.7
المجموع	26	100.0

نلاحظ من خلال الجدول والإحصائيات المتحصل عليها أن اغلب المبحوثين الذين أجابوا بعدم كفاية خبرتهم المهنية لتقديم حلول للأزمة بنسبة قدرت ب: 57.7%، في حين الذين أجابوا بالعكس قدرت نسبتهم ب42.3%.

ويرجع سبب عدم خبرة الموظفين لتقديم حلولاً للأزمة لأنها لأول مرة تواجه المؤسسة مثل هذه الأزمات وخاصة أن الفيروس ينتقل عن طريق التقارب بين الأفراد.

جدول رقم (22): يبين معاناة الموظف مع المرض المزمن

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	2	7.7
لا	24	92.3
المجموع	26	100.0

يبين لنا الجدول أن جل المبحوثين لا يعانون من أي مرض بنسبة قدرت ب 92.3%، في حين الذي يعانون من مرض مزمن قدرت نسبتهم ب 7.7%.

نستنتج أن المؤسسة اعتمدت في تسييرها أثناء انتشار الفيروس على العمال الذين لا يعانون من أي مرض مزمن لأنه يشكل خطراً بالغاً على صحة ذوي الأمراض المزمنة لضعف مناعتهم وتأثيره القوي على هؤلاء الأفراد، التزاماً لما جاء في البروتوكول الصحي وتطبيقاً للتعليمات والمراسيم التي سنت للتعامل مع هذا الفيروس في هاته الفترة من الزمن، كما يبدو أن الذين قد عملوا في هاته الفترة من ذوي الأمراض المزمنة كانت مناصبهم حساسة لا يمكن الاستغناء عنها وكانوا في عزلة شبه تامة في مكاتبهم وأماكن عملهم دون مخالطة باقي زملائهم من الموظفين حفاظاً على حياتهم.

جدول رقم (23): يبين وجود لجنة تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	15	57.7
لا	11	42.3
المجموع	26	100.0

بين لنا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا وجود لجنة تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي ب 57.7%، بينما الذين أكدوا العكس قدرت نسبتهم ب 42.3%. وعليه فإننا نستخلص أن المؤسسة قد خصصت لجنة من أجل السهر على تطبيق البروتوكول الصحي والسهر على تطبيقه وإرسال تقاريرها إلى الإدارة العامة في هذا الشأن وان لم تكن تحت مراقبة كافة الموظفين.

سابعاً: تحليل و تفسير الجداول المركبة

جدول رقم(24): يبين علاقة أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا مع الخطط
المجابهة لمثل هاته الأزمات

لا	نعم	* قيام الإدارة بوضع خطط لمجابهة أي أزمة	
		أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا	
5	5	التكرار	إتباع الإجراءات الوقائية
19.2%	19.2%	%النسبة المئوية	
2	2	التكرار	تقليص العمل في الدوام اليومي
7.7%	7.7%	%النسبة المئوية	
3	1	التكرار	تخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي
11.5%	3.8%	%النسبة المئوية	
0	1	التكرار	كل ما سبق
0.0%	3.8%	%النسبة المئوية	
1	5	التكرار	إتباع الإجراءات الوقائية و تخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي
3.8%	19.2%	%النسبة المئوية	
0	1	التكرار	إتباع الإجراءات الوقائية و تقليص العمل في الدوام اليومي
0.0%	3.8%	%النسبة المئوية	
11	15	التكرار	المجموع
42.3%	57.7%	%النسبة المئوية	

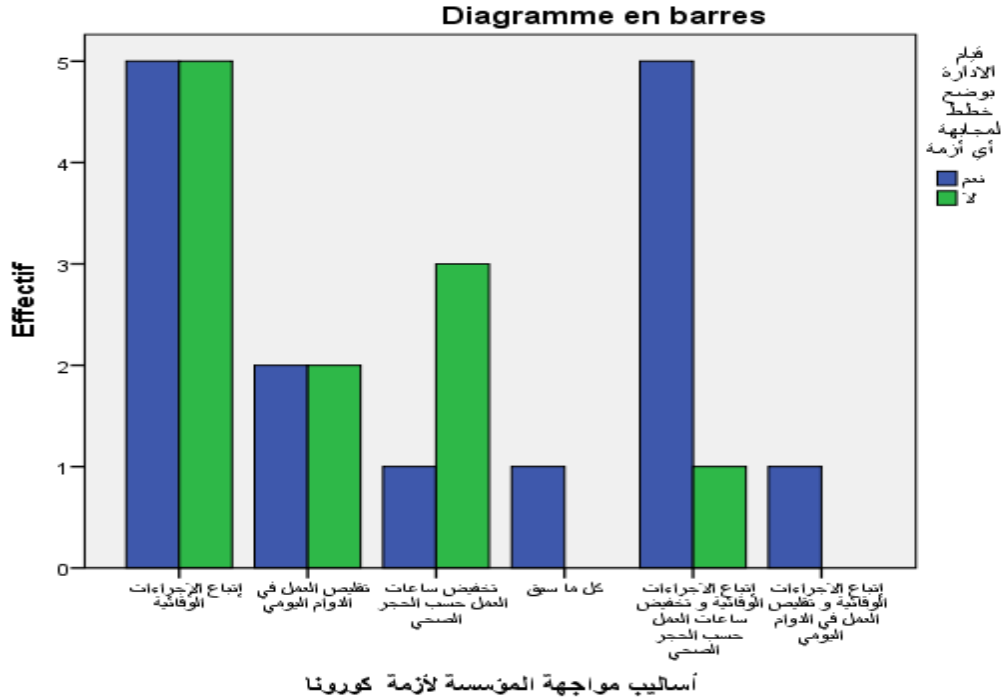
يبين لنا الجدول أن نسبة 57.7% من الموظفين الذين أجابوا بأن الإدارة قامت بوضع خطط لمجابهة الأزمة و ذلك من خلال الأساليب التي اعتمدها المؤسسة منهم 19.2% أقروا أن المؤسسة اتبعت الإجراءات الوقائية وتخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي، كما قدرت نسبة 7.7% للعمال الذين أجابوا بأن المؤسسة قامت بوضع خطة

لمواجهة أي أزمة وذلك بتقليص العمل في الدوام اليومي لمواجهة بذلك أزمة فيروس كورونا، كما أخذت نسبة 3.8% لكل من الأساليب التالية لمواجهة كوفيد19 في المؤسسة من تخفيض لساعات العمل حسب الحجر الصحي وإتباع كل الأساليب التي وضعتها المؤسسة من إتباع الإجراءات الوقائية وتقليص العمل في الدوام اليومي وتخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي كما أخذت نفس النسبة إتباع الإجراءات الوقائية وتقليص العمل في الدوام اليومي .

فيما نجد أن نسبة 42.3% من الموظفين أجابوا بأن الإدارة لم تقم بوضع أي خطط لمجابهة أي أزمة محتملة، منهم نسبة 19.2% أقرروا بأن الإدارة لم تتبع أي أساليب لمواجهة فيروس كورونا، فيما نجد أن نسبة 11.5% أكدوا بأن الإدارة لم تخفض من ساعات العمل حسب الحجر الصحي 7.7% لم تقلص .

من خلال النسب الظاهر في هذا الجدول يتبين لنا أن الإدارة قامت بمجهود من أجل التطبيق الصارم لكل ما جاء من تعليمات ومراسيم تتعلق بالبروتوكول الصحي الموصى به من طرف الوصاية، غير أن الموظفين كان تطبيقهم بحسب نوعية المهنة وأهمية المصلحة، وهذا ما تؤكدته الجداول السابقة بحيث أن الذين أجابوا بعدم تطبيق الإدارة للأساليب لمواجهة كورونا كانت وظائفهم المهنية مهمة تتعلق بالأمن الذي يخضع لنظام عمل خاص خالي الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على السير الحسن للعمل وخرق البروتوكول الصحي المعتمد من طرف المؤسسة .

الرسم البياني رقم (05): يبين علاقة أساليب مواجهة المؤسسة لأزمة كورونا مع الخطط المجابهة لمثل هاته الأزمات



جدول رقم (25): يبين علاقة الانتشار السريع للفيروس مع قوة إمكانيات تغلب الموظفين عليه بخبرتهم

المجموع	لا	نعم	خبرة الموظفين كافية لتقديم حلول للأزمة	
			نعم	لا
20	13	7	الانتشار السريع للفيروس و قوة إمكانيات الموظف	
76.9%	50.0%	26.9%	التكرار	نعم
6	2	4	%النسبة المئوية	لا
23.1%	7.7%	15.4%	التكرار	لا
26	15	11	%النسبة المئوية	المجموع
100.0%	57.7%	42.3%	التكرار	المجموع
			%النسبة المئوية	المجموع

يتبين من الجدول أن نسبة 57.7% من الموظفين خبرتهم لم تكن كافية للتغلب على الانتشار السريع للفيروس في أول وهلة منهم 50% من أقرؤا بأن الانتشار السريع للفيروس كان أقوى منهم، بينما 7.7% منهم من أقرؤا بأن الفيروس كان أقل سرعة في الانتشار لكن لم تكن لهم الخبرة الكافية، فيما نجد أن نسبة 42.3% من الموظفين أجابوا

بأن خبرتهم كانت كافية للتغلب على انتشار الفيروس منهم 26.9% من أجابوا بأن الانتشار كان سريعاً للفيروس بينما 15.5% منهم أجابوا بأنه كان بطيئاً نوعاً ما.

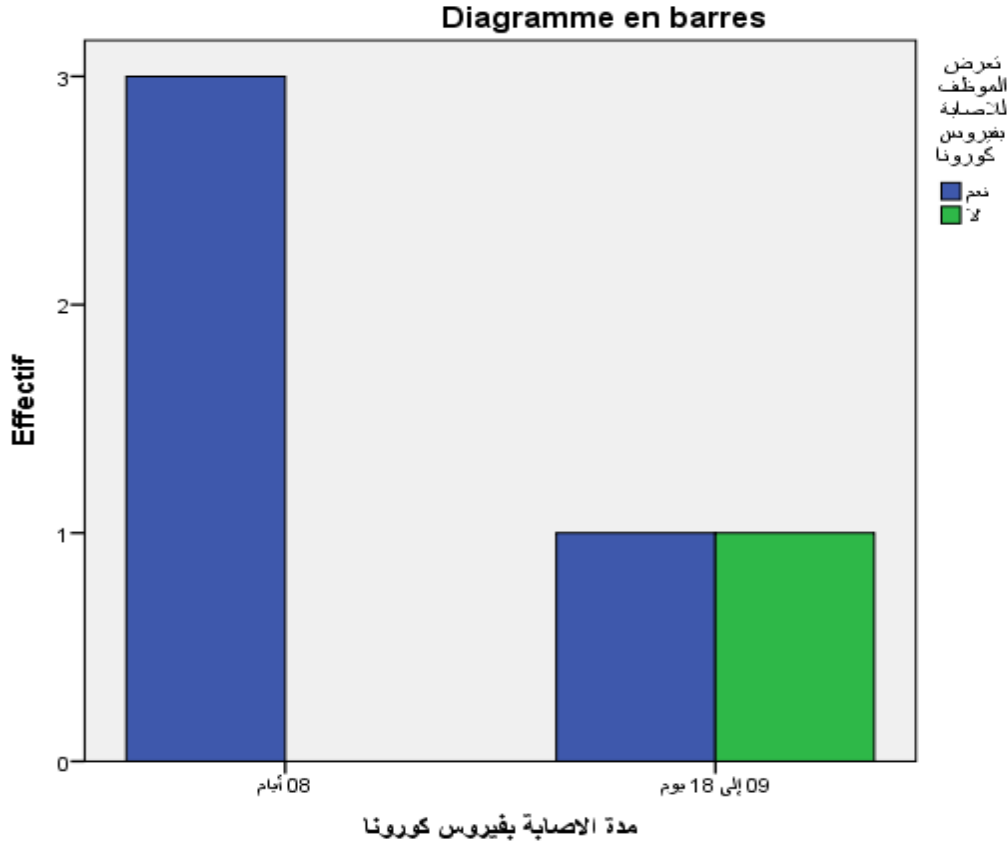
من خلال هاته النسب يتبين لنا أن الموظفين تعاملوا مع سرعة انتشار الفيروس بخبرتهم الخاصة، وهو منطقي إلى حد بعيد حيث أن المؤسسة لم يسبق لها وأن تعاملت مع هذا النوع من الأزمات.

جدول رقم (26): يبين العلاقة بين مدة إصابة الموظف بفيروس كورونا مع تعرضه للإصابة

المجموع	لا	نعم	تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا		
			مدة الإصابة بفيروس كورونا		
3	0	3	التكرار	08 أيام	مدة الإصابة بفيروس كورونا
60.0%	0.0%	60.0%	%النسبة المئوية		
2	1	1	التكرار	09 إلى 18 يوم	
40.0%	20.0%	20.0%	%النسبة المئوية		
5	1	4	التكرار	المجموع	
100.0%	20.0%	80.0%	%النسبة المئوية		

ملاحظة: عدد المصابين بفيروس كورونا يمثل 19.2% من المجتمع المدروس أي 05 أفراد من 26 فرد

الرسم البياني رقم(06): يبين العلاقة بين مدة إصابة الموظف بفيروس كورونا مع تعرضه للإصابة



يبين لنا الجدول أن 80% من الذين تعرضوا للإصابة بفيروس كورونا، من بينهم نسبة 60% الذين كانت مدة إصابتهم 08 أيام، في حين أن نسبة 20% كانت مدة إصابتهم من 09 إلى 18 يوم.

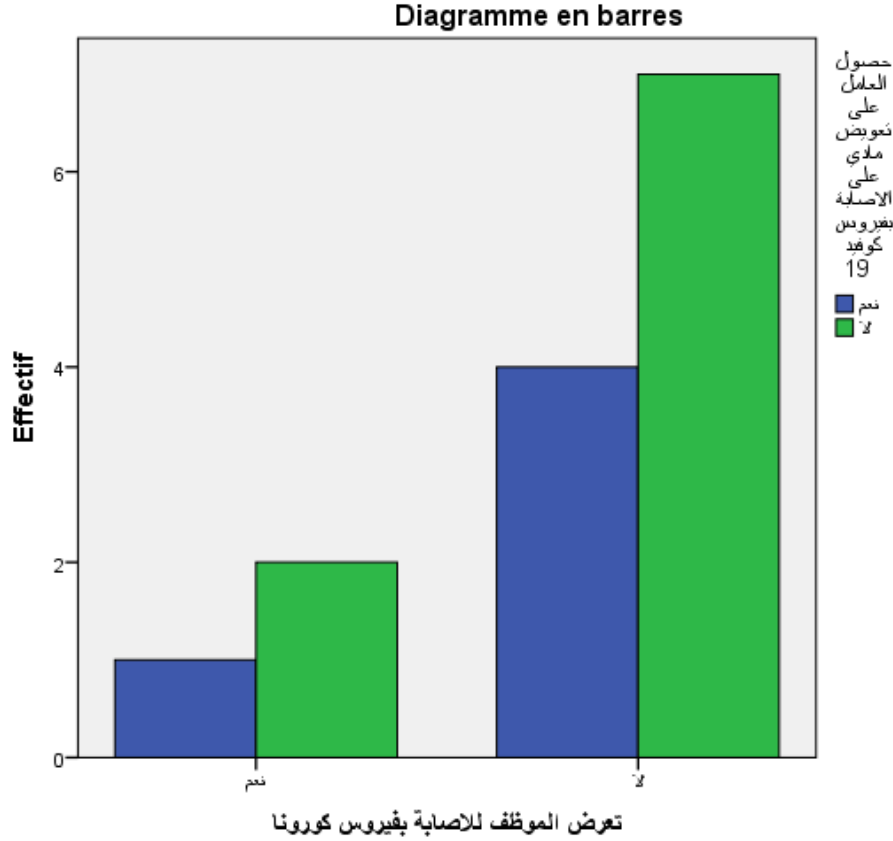
فيما نجد أن نسبة 20% للموظفين الذين لم يصابوا بفيروس كورونا على حسب قوله وإنما لم تشخص حالته جيدا ولم يتعرف على المرض الذي به وكانت مدة إصابته 09 إلى 18 لقطع الشك باليقين وتم تسريحه من العمل أثناء مرضه للاشتباه به.

تؤكد المعطيات الإحصائية في الجدول تأخر المؤسسة في اتخاذ التدابير الوقائية لمواجهة أزمة كورونا، وذلك لعدم توقع خطورة هذا الفيروس على حياة الأفراد مما أدى إلى إصابة 05 من الموظفين في شتى الوظائف الأمر الذي استدعى استنفار كل ما يمكن أن يقلص من نسبة الإصابة بهذا الفيروس، وهذا ما يؤكد أيضا عدم قيام الإدارة بأي برنامج تدريبي لمجابهة مثل هذه الأزمات لصالح الموظفين واستدركت الوضعية في أوقات متأخرة من انتشار الفيروس وذلك لقلّة الخبرة في التعامل مع هذه الأزمة التي فرضت نفسها بصفة قهرية على جميع المستويات بمختلف الوظائف المهنية .

جدول رقم(27): يبين علاقة تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا بحصوله على تعويض مادي على ذلك

المجموع	لا	نعم	حصول العامل على تعويض مادي على الإصابة بفيروس كوفيد 19	
			نعم	لا
			تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا	
			التكرار	تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا
3	2	1	%النسبة المئوية	
21.4%	14.3%	7.1%	التكرار	تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا
11	7	4	%النسبة المئوية	
78.6%	50.0%	28.6%	التكرار	المجموع
14	9	5	%النسبة المئوية	
100.0%	64.3%	35.7%		

الرسم البياني رقم (07): يبين علاقة تعرض الموظف للإصابة بفيروس كورونا بحصوله على تعويض مادي على ذلك



يبين لنا الجدول أن نسبة 64.3% من الموظفين لم يحصلوا على تعويض مادي، منهم 50% لم يتعرضوا للإصابة بالفيروس و 14.3% من العمال أصيبوا بهذا الفيروس .

في حين نجد أن نسبة 35.7% من الموظفين الذين حصلوا على التعويض المادي منهم 28.6% لم يعوضوا ماديا، كما قدرت نسبة 7.1% للموظفين الذين تم تعويضهم على هذه الفترة .

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الإدارة منحت التعويض للموظفين الذين أصيبوا بفيروس كورونا، في حين أن الموظفين الذين لم يصابوا استفادوا مما كان يملئ عليهم البروتوكول الصحي من تقليص لساعات العمل وتسريح 50% من العمال كما نص عليه، فيما نجد أن التعويض لم يكن على ساعات العمل في هاته الفترة وذلك بحسب الإمكانيات المادية المتاحة وهذا ما يفسر أن الإدارة اقتصرت على تعويض المصابين بهذا الفيروس فقط .

ثامنا: النتائج العامة للدراسة

من خلال كل ما سبق ستخلص الدراسة إلى النتائج التالية:

- ساهم العنصر البشري بشكل كبير في الحد والتقليص من أزمة كورونا من خلال ما يلي:

1- اعتماد المؤسسة على عامل الخبرة والمستوى التعليمي في هاته الفترة.

وهذا ما أكدته تحليل الجداول رقم (07)، (08)، (13)، و(25) وقد وفقت الإدارة في انتقاء الموظفين الأكثر كفاءة وخبرة مهنية لإدارة الأزمة مبعدة الأقل خبرة وكفاءة من المشهد التسييري أثناء الجائحة، مما ساعدها على تطويق الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار وبأكثر فعالية ممكنة في اقتصاد للوقت والجهد، خاصة وأن الإدارة لم تكن مهياًة لمثل هذه الأزمات وهذا ما يفسر كذلك تأخرها في إقامة أساليب تدريبية للموظفين، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة على غرار دراسة احمد مكي صالح الموسومة ب: دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الأمنية، وكذا ما توصلت إليه دراسة إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري من نتائج لصاحبها حفاظ زحل.

2- اعتماد الإدارة على الموظفين الأكثر تحررا من الالتزامات الأسرية.

من خلال استنتاج الجداول الإحصائية تبين أن الإدارة أخذت على عاتقها اختيار الموظفين من الشباب أو الحديثي العهد بالزواج ممن تقل أعبائهم الأسرية وممن لا يشكلون خطر كبير على المحيطين بهم في المحيط الأسري والقراي نظرا لخطورة انتشار الفيروس وغموض انتقاله من شخص لآخر، ولهذا كان لزاماً على المؤسسة أن تراعي هذا الجانب لطمأنة الموظفين وذويهم ممن لهم التصاق مباشر معهم وهذا ماء جاء في تفسير الجداول (10)، و(14).

3- اعتماد المؤسسة على الموظفين المؤهلين التقنيين المحترفين في الإعلام

الآلي.

وكلل المؤسسات في هاته الفترة لم تخرج إدارة مؤسسة الجامعة عن السياق العام للتسيير الالكتروني الذي كان مطلب الوصاية والظرف الذي فرض نفسه على الجميع، بحيث أننا نجد أن التقنيين في الإعلام الآلي والالكترونيات جميعا كانوا هم الأكثر أهمية في هاته الفترة الحرجة لتجنب الالتصاق والتجاور المكاني والقيام بالمهام بارتياح كبير وهذا ما وافق بيانات الجدول رقم(12) التي تؤكد حاجة المؤسسة لهذا النوع من الوظائف التي تسهل بشكل كبير عملية الوصول إلى الأهداف المسطرة في زمن قصير وبفعالية عالية دون أخطار محتملة لانتشار الفيروس أو الإصابة به.

4- قيام الإدارة بدورة تدريبية للموظفين العاملين بهذه الفترة

رغم تأخر الإدارة في قيام هاته العملية لأنها كانت معتمدة أتم الاعتماد على خبرة الموظفين الذين تم انتقائهم ومستوياتهم التعليمية وتحررهم النسبي من الأعباء الأسرية في المراحل الأولى من التسيير لكنها لم تكتفي بذلك بحيث قامت بدورة تكوينية لهم بعد ما تم تجميع المعلومات الكافية للتعامل مع أزمة كوفيد19 التي كانت مبهمة في أول الأمر على المختصين في المجال الصحي وفق ما توفر من طرف الوزارة المعنية، وهذا ما أخبرت عنه بيانات الجدول رقم(18) في إعطاء أهمية للمورد البشري المؤهل باعتباره عمود القاطرة التسييرية المستقبلية وهذا ما توافق مع نتائج دراسة الدكتورة ربيحة قوادرية في دراستها الموسومة ب: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية.

ومن هذا كله ندرك تماما أن حسن الاختيارات المتخذة من طرف إدارة المؤسسة في هذا الوقت الحرج كان له الأثر البالغ في الحد وتقليص الأضرار الناجمة من أزمة كورونا عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري المتواجد في المؤسسة وتوظيف ما له من مؤهلات علمية مهنية وتسييرية للمساعدة على تخطي هاته الأزمة الطارئة والتي فرضت

نفسها على الجميع وبهذا يمكن أن نقول انه تم تحقيق الفرض الأول للدراسة بشكل تام والذي مفاده *يساهم رأس المال البشري في الحد وتقليص الأضرار الناجمة عن أزمة كورونا بالجزائر*

• التطبيق الصارم للبروتوكول الصحي من طرف العمال أدى إلى الحد من تفشي فيروس كورونا بشكل كبير من خلال ما يلي:

01- مسارعة الإدارة للتطبيق الصارم للبروتوكول الصحي الموصى به

من خلال ما جاء في إجابات المبحوثين وبيانات الجداول الإحصائية تبين أن الإدارة بالجامعة كانت السابقة لتطبيق البروتوكول الصحي بدرجة من الاقتناع قبل الإلزام لحاجة الموظفين لهذا الإجراء لأنه في نظرهم يمثل الحماية لكل الأخطار المحدقة بهم والتي يكمن أن تؤدي بحياتهم إلى الأبد ولم توجد أية معارضة للتطبيق خاصة وأن الجامعة فقدت أحد الموظفين الإداريين في بداية الجائحة تأثر به كل زملائه مما ساعدهم على الرغبة في التطبيق الصارم للبروتوكول الصحي بكل اقتناع منعة لأنفسهم من الضرر المحتمل وهذا ما تؤكد بيانات الجداول (14)، (15)، (16)، (17)، و(26).

2- إيفاء لجنة إدارية تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي غير معروفة

التشكيل

أكدت القيادة التسييرية للجامعة في هاته المرحلة أنها قامت بإنشاء لجنة تفتيش ومراقبة تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي في المصالح العاملة في تلك الفترة دون الإعلان عن الأسماء المشكلة للجنة وتقوم بإرسال تقارير إلى الإدارة العليا لتشخيص حالة تطبيق البروتوكول في المصالح المعنية، ولذا كان تباين كبير في إجابة المبحوثين حول ما إن كانت هناك لجنة تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي من طرف المؤسسة أم لا كما تؤكد بيانات الجدول رقم (24).

3- التعامل مع المصابين بجديّة وتسريحهم فور اكتشاف الإصابة وتعويضهم:

يذكر أن عدد المصابين بالفيروس من الفئة المبحوثة كان 05 أفراد تم تسريحهم وإخضاعهم للحجر الصحي باختلاف المدة الزمنية بحسب درجة الإصابة وتقدمها في المريض حتى تم شفاؤهم كلياً ليستفيدوا مباشرة من العطلة السنوية وعدم رجوعهم للعمل كإجراء احترازي لإمكانية معاودة الإصابة بالفيروس وتعويضهم مادياً، خاصة وأن المؤسسة شهدت حالة وفاة واحدة من الإداريين الذين كانوا مطالبين بالعمل في هاته الفترة كما جاءت به بيانات الجدولين (26)، و(27) على التوالي.

وعليه فإن الشواهد الميدانية والتحليلات الجدولية تؤكد يقيناً تحقق الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه *أدى تطبيق البروتوكول الصحي من طرف العمال والمؤسسة إلى الحد من تفشي فيروس كورونا بشكل كبير*

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل التعريف بمجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، بحيث أجريت الدراسة في جامعة أدرار مصلحة الموارد البشرية، كما اعتمدنا على استخدام الاستبيان كأداة للوصول إلى المعلومات اللازمة لتدعيم البحث، والتي من خلاله تم التعرف على علاقة فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل انتشار فيروس كورونا المستجد، هذا و قد شمل مجتمع الدراسة الموظفين الذين زاولوا عملهم خلال الانتشار الواسع للفيروس .

وبما أن مجتمع الدراسة محدد ومقصود فإن العينة المختارة هي العينة القصدية، كما تضمن هذا الفصل التعريف بخصائص مجتمع الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك قمنا بعرض وتحليل البيانات والفرضيات وصولاً إلى النتائج المستخلصة.

خاتمة

تتصف الأزمات، مهما كان نوعها، بعدة صفات منها: المفاجأة، وتصاعد الأحداث، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الذعر أحياناً وهذا يعني ببساطة أن شخصاً واحداً لا يمكن أن يكون قادراً على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين في المؤسسة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائماً على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، وخصوصاً في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتالي يعيشها العالم في هذا العصر.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف عن قرب على فعالية رأس المال البشري وكفاءته في إدارة الأزمات، ورأينا ذلك في التصدي لفيروس كورونا محاولة بذلك تقادي الإصابة لهذا اتخذت المؤسسات العديد من الإجراءات والتدابير الاستثنائية للحد من تأثير الفيروس، وكان لابد من تسليط الضوء على الدور الذي لعبه الموظفين في السيطرة على تفشي الفيروس حيث يعتبر رأس المال البشري أحد أهم الموارد في المؤسسة التي أصبحت هذه الأخيرة تهتم به وتوليه الاهتمام البالغ وتحافظ عليه كونه يحقق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نستخلص أن لرأس المال علاقة إرتباطية بإدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية لمصلحة الموارد البشرية في جامعة أحمد دراية في ظل انتشار فيروس كورونا، حيث يمكننا القول أن ما تم طرحه من تساؤلات وفرضيات قد أجابت عنها النتائج المتوصل إليها وأثبتت صحتها بنسبة كبيرة، وبالرغم من هذا فإنه لا تخلو أي دراسة من بعض النقائص، إلا أن هناك العديد من

المسائل التي أثارها موضوع دراستنا والتي يمكن أن تكون تمهيدا لدراسات أخرى تتعلق برأس المال البشري وإدارة الأزمات المختلفة التي يمكن أن تواجه المؤسسات مستقبلا.

التوصيات

ومن خلال هاته الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- وضع برامج تدريبية لمجابهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم نتيجة المجهودات والتضحيات التي يقدمونها للمؤسسة في إدارتهم للآزمات التي تحل بها.
- تدعيم الدراسات الاستشراكية لحدوث آزمات مشابهة لأزمة فيروس كورونا وتوفير كل الطرق والسبل للوقاية منه.
- تطبيق شروط الوقاية والسلامة والتوعية الجادة والصارمة للموظفين من طرف المؤسسة لمجابهة أي خطر قادم.
- إعطاء الأهمية البالغة للوقاية من الأمراض خاصة المعدية منها وتوفير كل أدوات التعقيم.

قائمة المصادر و المراجع:

المصادر:

(1) القرآن الكريم برواية ورش عن نافع

(2) مسند أبي داود، مسند الترمذي.

الكتب:

(3) إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات وتخطيطها، الطبعة

الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013 .

(4) أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات، الطبعة 1، مكتبة نجلاء، بيروت، 1989.

(5) أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك، بلال توفيق يونس، رأس المال

الفكري وتقانة الايضاء الواسع، ط1، دار جريد، الأردن، 2016.

(6) أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية

الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2017.

(7) بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراية، عمان -الأردن،

2008 .

(8) بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، الأردن، 2011.

(9) بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصر، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، 2010.

(10) حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، الطبعة 1، المؤسسة

الجامعية للدراسات، بيروت، 2001.

(11) خلف كريم كيوش التميمي، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات،

الطبعة 1، دار أمجد، عمان، 2019.

- 12) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 13) ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 14) رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، ب ط، دار أبو أمجد للطباعة، ب ب ن، 2008.
- 15) رضا صاحب أبو على، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارة معاصرة، الطبعة 1، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2002.
- 16) زكرياء مطع الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 17) زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الراية، عمان-الأردن، 2015.
- 18) سامي "محمد هشام" حريز، المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات-الأسس النظرية و التطبيقية-، الطبعة 1، دار البداية، عمان، 2007.
- 19) سعد علي العنزلي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة 1، اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 20) سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، الطبعة 1، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبوظبي، 2007.
- 21) سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 22) سليم بطرس جلدة، الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الراية، عمان، 2011.

- 23) سهيلة محمد، علي حسين: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 24) ظاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- 25) عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، الطبعة 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 26) عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 27) عبد السلام أبو قحف، تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري العقود الإدارية - إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 28) عدلى على أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعية، ط 1، الفتح للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
- 29) الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 30) ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013 .
- 31) ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، الطبعة 1، دار زهران، الأردن، 2012.
- 32) محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة 1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الجيزة، 2005.
- 33) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

- 34) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 35) مرياح مليكة، ناصر قاسيمي، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 36) نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين رأس الجبل، الجزائر، 2017.
- 37) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 38) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 39) نبيل جعفر عبد الرضا، عدنان فرحان الجوارين، تاريخ الأزمات الاقتصادية في العالم، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات العربية المتحدة، 2014.
- 40) نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- 41) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 42) هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

المجلات

- 1) أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد70، العراق، 2008.
- 2) بلعبدون عواد، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل جائحة كورونا، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد05/العدد01، الجزائر، جوان 2020.
- 3) السماك منال عبد الجبار، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير والابتكاري، مجلة تنمية الرافدين، المجلد33، العدد104، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 4) سندس جاسم شعبيث، شدى سالم دلي، رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة و تلبية احتياجات سوق العمل في العراق، مجلة جامعة جهان-اربييل العلمية، إصدار خاص-العدد2، الجزء-C، 2018.
- 5) شيخ عبد الصديق، دور الضبط الإداري في الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا، حوليات جامعة الجزائر1، المجلد34/عدد خاص: القانون وجائحة كوفيد19، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة يحي فارس المدينة-الجزائر-تاريخ النشر جويلية 2020.
- 6) العبسي علي، تجانية حمزة، تداعيات فيروس كورونا (كوفيد-19): الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد20، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا- سبتمبر2020، جامعة الوادي-الجزائر-تاريخ النشر 2020/09/30.

- (7) عمر الشريف، سمير صلاحوي، رأس المال البشري - الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(1)، جوان، 2017.
- (8) لويزة مكسح، التدابير الشرعية للوقاية من جائحة كورونا المستجد (COVID-19)، مجلة الإحياء، المجلد: 20، العدد: 26، سبتمبر 2020، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة باتنة 1، الجزائر، تاريخ النشر 2020/09/07.
- (9) نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر - دراسة تحليلية -، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02 / العدد: 02، جوان 2020، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، تاريخ النشر 2020/06/30.

المؤتمرات والملتقيات

- (1) ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان: فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
- (2) سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل، 2013.
- (3) عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.

- (4) الوافي طيب، تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة سطيف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر، 2011.
- (5) ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2007.

الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد مكي صالح، دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الأمنية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المهني، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، 2020.
- 2) آل الشيخ بدر بن عبد المحسن: "مدى جاهزية إدارات الأمن و السلامة لمواجهة الكوارث: دراسة مسحية على العاملين بإدارات الأمن والسلامة بالهيئة الملكية للجبيل وينبع،" رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 3) حفاظ زحل، إدارة المعرفة و أهميتها في تنمية رأس المال البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017/2018.
- 4) ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- 5) زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2011.

(6) سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2006.

(7) قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011.

(8) وعيل ميلود، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها. حالة: الجزائر، مصر، السعودية - دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2013-2014.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Lars Tummers and Laura den Dulk: The effects of Workalienation on organizational commitment, Work effort and Work-to-family enrichment, Journal of Nursing Management, department of public administration, Erasmus university Rotterdam, the Netherlands, 2013.
- 2) Michael Armstrong : A Handbook of Human Resource management practice, kogan page 10th edition, London and Philadelphia, 2006.
- 3) Paul Strebel: Crisis intervention strategies.
- 4) Samer Khasawneh, Human capital Planning in higher Education Institutions Journal of Educationnel Management, Volume 25, Issue 6, 2011.
- 5) Seyfettin Sulu and al: Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals, International Journal of Business and Management, Vol.5, No.8, August 2010.

- 6) Véronique Simonnet : le capital humain in :encyclopédie des ressources humaines، Ed vuiber، Paris.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيد، سيدتي، تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة حول: "فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية" (فيروس كورونا أنموذجا) استكمالا للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، بجامعة أحمد دراية - أدرار..

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بتمعن وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المخصص للإجابة .

كما أحيطكم علما بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية ولغايات البحث العلمي فقط، أشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم والمساعدة التي قدمتموها لاستكمال إنجاز هذه الدراسة، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

عثمان الصادق

من إعداد الطالبة:

عزوز نضيرة

السنة الجامعية : 2020-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) العمر: "20-40] سنة [41-60] سنة 61 سنة فأكثر
- (3) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- (4) الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- (5) عدد الأولاد:
- (6) المؤهل المهني: دون شهادة تقني تقني سامي مهندس
- أخرى يذكر:
- (7) التخصص:
- (8) الوظيفة: إداري تقني عامل مهني
- (9) الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من [05-09] سنوات من [10-14] سنة من [15-19] سنة 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: رأس المال البشري و علاقته بتسيير أزمة كورونا

- (1) برأيك هل يمتلك الموظفون معارف اتجاه أزمة كوفيد19 تساعد على أداء مهامهم على أكمل وجه؟
نعم لا
- (2) كيف تتحصل على المعلومات للتعامل مع أزمة كوفيد19؟
مجهودك الخاص اللوائح التنظيمية وسائل الإعلام
-مصادر أخرى أذكرها:
- (3) هل تشارك المعلومات و المعارف التي تكتسبها مع زملائك الموظفين؟ نعم لا
- (4) هل تشكلت خلية لإدارة الأزمة في مرحلة انتشار فيروس كوفيد19؟ نعم لا
- (5) برأيك كيف كان تعامل الموظفين في هاته الفترة؟ جيدة متوسطة ضعيفة
- (6) هل وفرت المؤسسة أدوات الحماية من وباء كورونا كالكمامات و المطهر؟ نعم لا أحيانا
- (7) ما هي أهم سبل الوقاية من فيروس كورونا المستعملة في المؤسسة؟
التعقيم التباعد وضع الكمامات
-سبل أخرى أذكرها:
- (8) خضعت المؤسسة لحملة تعقيم من وباء كورونا؟ نعم لا
- (9) كم كانت عدد ساعات العمل باليوم أثناء الأزمة؟
- (10) برأيك هل ساهمت الإدارة بالتذكير بأخطار الأزمة: نعم لا

كيف كان ذلك؟.....
المحور الثالث : رأس المال البشري و دوره في الحد و تقليص الأضرار الناجمة عن أزمة كوفيد

19

(1) كيف واجهت المؤسسة أزمة كورونا؟ إتباع الإجراءات الوقائية تقليص العمل في الدوام اليومي تخفيض ساعات العمل حسب الحجر الصحي

إجابة أخرى أذكرها:.....

(2) هل تقوم الإدارة بوضع خطط لمجابهة أي أزمة محتملة؟ نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟ :.....

(3) هل استفاد العمال من برنامج تدريب لمجابهة هذه الأزمة؟ نعم لا

(1-3) إذا كانت الإجابة بنعم من قام بالبرنامج التدريبي :

الإدارة العمال فيما بينهم خارج العمل

إجابة أخرى أذكرها:.....

(4) هل استخدمت آليات التدريب أثناء الأزمة؟ نعم لا

(5) أثناء الانتشار السريع للفيروس هل أحسستم أنها أقوى من إمكانياتكم؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا :ما هي الآليات التي استعملت للتغلب على أزمة كوفيد19:

وسائل الحماية و الوقاية التكافل و التعاون العمل الفردي

إجابة أخرى أذكرها:.....

(6) برأيك هل منحنى الإصابة بأزمة كوفيد19 في؟ تزايد تناقص

في كلا الحالتين لماذا:.....

(7) أثناء انتشار كوفيد19 صدرت مراسيم و تعليمات وزارية و حكومية للالتزام بها، هل مؤسستك التزمت

بها؟ مثل: العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل العطل الاستثنائية للنساء ذوات الأطفال أقل

من 15 سنة لذوي الأمراض المزمنة تسريح 50 % من العمال

إجابة أخرى أذكرها:.....

(8) هل التزم العمال بتعليمات السلامة و الوقاية من كوفيد 19؟ نعم لا أحيانا

برأيك لماذا:.....

(9) برأيك هل خبرة الموظفين كافية لتقديم حلولاً للأزمة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا:.....

المحور الرابع: البروتوكول الصحي و دوره في الحد من تفشي فيروس كورونا

(1) هل تعاني من مرض مزمن؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هو : السكري ضغط الدم داء المفاصل

أخرى يذكر:.....

(2) هل الإدارة قامت بالامتثال لإجراءات البروتوكول الصحي؟ نعم لا

(3) هل تعرضت للإصابة بفيروس كوفيد 19؟ نعم لا

(4) هل تعرض أحد الزملاء بهذا الفيروس؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم برأيك ما هي أسباب الإصابة بالفيروس؟.....

(5) كم كانت مدة الإصابة؟ 08 أيام 09 إلى 18 يوم 19 إلى 25 يوم

(6) هل خضعت للحجر الصحي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كم كانت مدة الحجر؟.....

(7) هل تم تسريحك من العمل؟ نعم لا

(8) هل خضعت لاختبار (PCR)؟ نعم لا

(9) هل كان الاختبار؟ اختياري إجبار هما معا

(10) تم تعويضك ماديا على الإصابة بفيروس كوفيد 19؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل التعويض؟ كاف غير كافي

لماذا؟.....

(11) من قام بتعويضك؟.....

(12) هل هناك لجنة تسهر على تطبيق البروتوكول الصحي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم برأيك ماذا يترتب على المخالفين له؟.....

(13) هل تأثرت بوفاة أحد الزملاء في المهنة جراء إصابته بفيروس كورونا؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يدفعك هذا الشعور لـ : الإحباط بذل جهد أكثر

(14) ما هي مقترحاتك للإدارة العليا لمجابهة جائحة محتملة بحسب الخبرة المكتسبة من هاته الفترة و

إجراءات الوقاية؟.....

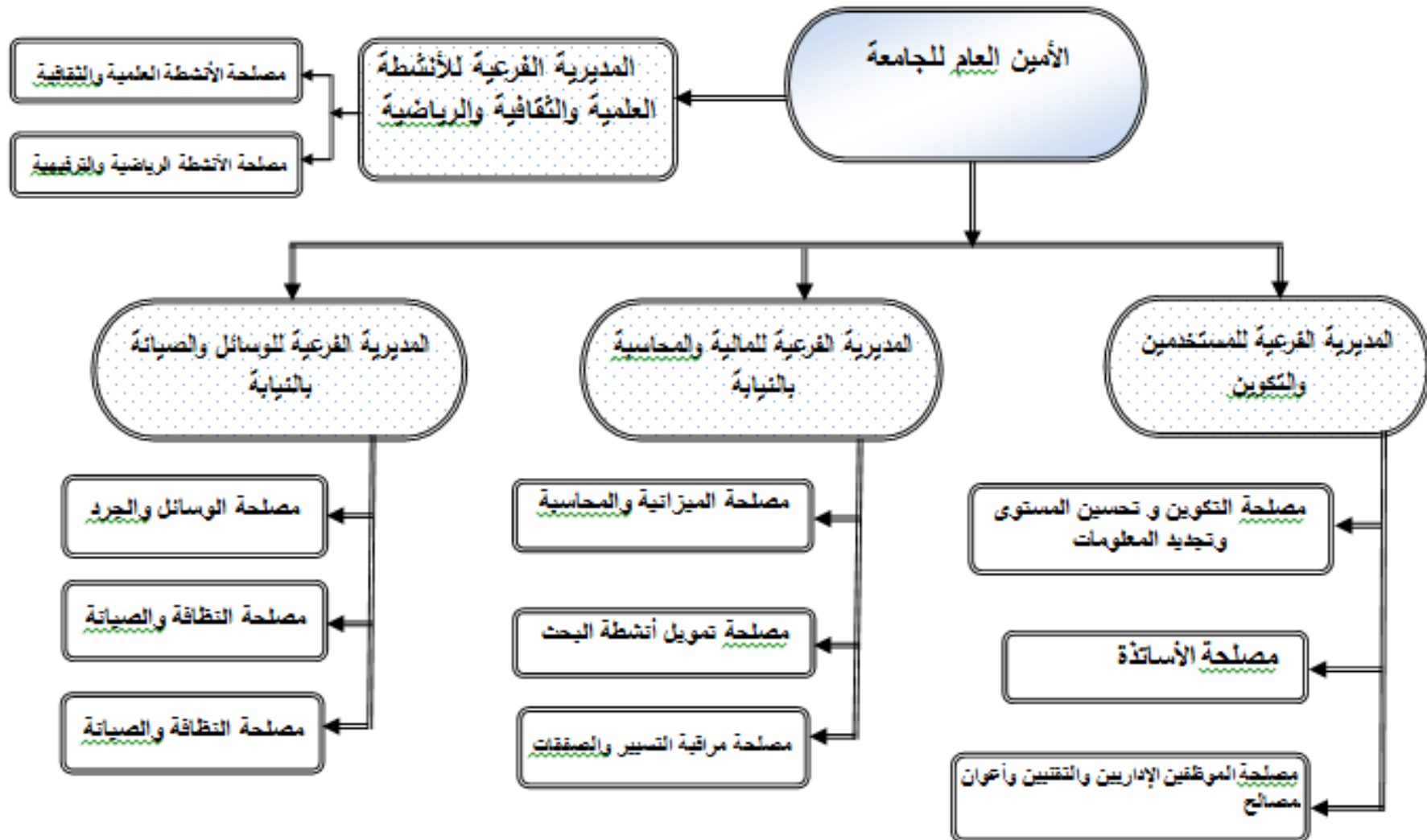
.....

.....

.....

.....

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

21 NOV 2020

ولاية أدرار
الديوان

الرقم 1581 / د و / 2020.

والي الولاية

إلى السادة /

- أعضاء المجلس التنفيذي الولائي.
- مدراء المصالح الخارجية بالولاية.

الموضوع: ب/خ العطل المرضية الخاصة بالإصابة بفيروس كورونا (كوفيد 19).

في إطار متابعة الوضعية العامة بمؤسسات الدولة، خاصة في الظروف الصحية الحالية التي تمر بها البلاد، خصوصا بعد الزيادة الأخيرة والكبيرة في الإصابات بفيروس كورونا (كوفيد 19)، ونظرا لتسجيل ظاهرة التحايل من طرف بعض العمال والموظفين، وتقديمهم لشهادات طبية تشير إلى الإصابة بهذا الوباء، تخص عطلة مرضية لمدة 24 يوما، تمنح من أطباء سواء بالقطاع العمومي أو الخاص، الوضعية الخطيرة التي مست بالسير الحسن لمؤسسات الدولة، لا سيما الحيوية منها.

يشرفني أن أعلمكم، بأنه يمنع منعاً باتاً العمل بهذه الشهادات الطبية، التي تصدر خارج الأطباء العاملين بالمركز الطبي العمومي المخصص لفيروس كورونا (كوفيد 19) وتكون عن طريق الكشف بـ (PCR)، أو القطاع الخاص، عن طريق هذا الكشف أيضا، ولا تمنح لأي عامل أو موظف عطلة مرضية في هذا الإطار، إلا بعد تقديمه لهذه الكشوفات الطبية.

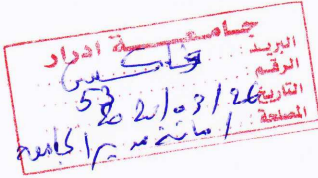
أولي أهمية بالغة للموضوع، مع التنفيذ الصارم لهذه المذكرة

والي الولاية
محمود العربي

الولاية
الرقم
3.0 نوفمبر 2020
أحمد بن العربي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

23 MARS 2020



ولاية ادرار
الديوان
الرقم : 354 / 2020

الى السادة /

اعضاء الهيئة التنفيذية

تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 26 رجب عام 1441 الموافق ل 21 مارس 2020 ، المتعلق بالتدابير الواجب اتخاذها للحد من ظاهرة انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) و مكافحته ، لا سيما المادة رقم 06 و 08 منه ، الخاصة بوضع ما يفوق نسبه 50 % من فئة العمال و الموظفين في حالة عطلة استثنائية لمدة اربعة عشرة يوما ابتداء من يوم 22 مارس 2020 ، خصوصا اولئك الاشخاص الذين تمسهم الحالات المنصوص عليها بالمرسوم المذكور اعلاه و هي كالتالي :

- 01 - النساء الحوامل
- 02 - النساء المتكفلات بتربية ابناءهن الصغار
- 03 - الاشخاص الذين يعانون امراض مزمنة
- 04 - الاشخاص الذين يعانون هشاشة صحية

و لهذا الغرض الاستثنائي ، و قصد ضمان سيرورة الخدمة العمومية بالحد الكافي ، يشرفني أن اطلب منكم ملء الجدول التالي و ارساله الى مصالحني فور استلامكم لهذا الارسال .

المؤسسة /المديرية

العدد الاجمالي للموظفين :

الرقم	المصلحة	المكتب	الاسم و اللقب	التعليل	الملاحظة
		مكتب			
المجموع				النسبة المئوية من العدد الاجمالي	

الوالي
بغداد العربي
ولاية ادرار

المخلص:

تحمل المذكرة عنوان "فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية" فيروس كورونا أنموذجا، أجريت هذه الدراسة في الأمانة العامة مصلحة الموارد البشرية بجامعة أحمد دراية -أدرار-، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل 2021/2020، جمعت بين الجانب النظري والتطبيقي، مكونة من أربعة فصول، الفصل الأول يضم الإطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني رأس المال البشري، الفصل الثالث إدارة الأزمات، أما الفصل الرابع الجانب الميداني، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العينة القصدية، والاعتماد على الاستبيان في عملية جمع البيانات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل المعطيات، بحيث توصلنا بدراستنا إلى أن رأس المال البشري ساهم في الحد والتقليص من الأضرار الناجمة عن أزمة كورونا، كما أدى التطبيق الصارم للبروتوكول الصحي من طرف العمال والمؤسسة إلى الحد من تفشي فيروس كورونا بشكل كبير الكلمات المفتاحية : رأس المال البشري، إدارة الأزمات، أزمة فيروس كورونا، البروتوكول الصحي، المؤسسة العمومية .

Summar:

The memorandum bears the title "The effectiveness of human capital in crisis management in the Algerian public institution" Corona virus as a model, this study was conducted in the General Secretariat of the Human Resources Department at Ahmed Draya University - Adrar-, an introduction to obtaining a master's degree in sociology specializing in organization and work 2020/2021, collected Between the theoretical and practical side, consisting of four chapters, the first chapter includes the methodological framework of the study, the second chapter is human capital, the third chapter is crisis management, and the fourth chapter is the field aspect, and we relied in this study on the descriptive analytical approach, and the intentional sample was used, and reliance on The questionnaire was used in the data collection process, and the SPSS statistical package was used to analyze the data. In our study, we concluded that human capital contributed to limiting and reducing the damage caused by the Corona crisis, and the strict application of the health protocol by workers and the institution significantly reduced the spread of the Corona virus.

Keywords: Human capital, crisis management, corona virus crisis, health protocol, public institution