جامعـــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

الموضوع:

تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة صيدال بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
- قاسي إيمان.
- كواديك هاجر

تحت إشراف الأستاذ:
–.بوخرص عبد العزيز.

أعضاء لجنة المناقشة:

ولد شرشالي سمية	استاذة محاضرة " أ "	رئيسا
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر " ب "	مشرفا
بولصنام محمد	أستاذ محاضر " أ "	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020.

جامعــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

الموضوع:

تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة صيدال بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
- قاسي إيمان.
- كواديك هاجر.

تحت إشراف الأستاذ:
-.بوخرص عبد العزيز.

السنة الجامعية: 2021/2020.


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

اشكر المنعم عز وجل الذي وفقني في إتمام هذه المذكرة

هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بي من نعمة ما حييت فمنه وحده

فله الحمد وله الشكر

ومصداقا لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم –من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء أجازه الترميذي.

نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذنا المشرف " **عبد العزيز بوخرص**" أستاذ بجامعة يحيى فارس المدية على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لنا من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي.

والى كل من تعاون، وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذه المذكرة بجهده ووقته ودعائه...

الإهداء

الحمد لله برب العلمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

اهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان في هذا الوجود **أمي الحبيبة** أطال الله في عمرها

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى الذين زينوا حياتي وتقاسموا معي رحم أمي

أسماء، بشرى، محمد أمين، عبد الحميد

إلى صديقتي المقربة : نسيلة،

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي: هاجر

إلى كل من كان قريبا منّي بدعواته، توجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني أو يحمل لقب: قاسي

إلى من نسيه قلمي وحفظته في قلبي

لكم كل التقدير والاحترام

إيمان

الإهداء

الحمد لله برب العلمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

اهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان في هذا الوجود **أمي الحبيبة أطال الله في عمرها**

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى والدي آخران حفضهم الالله ورعاهما

إلى الذين زينوا حياتي وتقاسموا معي رحم أمي:

سهام، محمد، نبيلة، سيدعلي، إيمان، حمزة، رفيق.

إلى قرة عيني **زوجي** حفضه الله

إلى ابني الغالي وقرة عيني **إياد**

وأخ زوجي عبد الله

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي: إيمان

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، توجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني أو يحمل لقب كواديك

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

هاجر

المستخلص

المستخلص:

ركزت الدراسة على التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في مؤسسة صيدال بالمدية، وذلك من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين، بحيث هدفت إلى التعرف على أراء أفراد عينة البحث نحو مدى توفر نظام للإدارة الأزمات في مراحل مختلفة في هذه المؤسسة ومدى وجود إستراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات أيضا ولإعطاء صورة متكاملة ركزنا على التعرف بمفهوم الأزمات وأسبابها وتصنيفها وتصنيفها ومراحلها والتعرف بالمفاهيم المرتبطة بها والمتدخلة معها كما ركزنا على تحديد ماهية إدارة الأزمات ودور مجتمع الأزمة في مواجهتها والمناهج المستخدمة في تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها ونتائجها محتملة، والاستراتيجيات التي تستخدم في التعامل معها التي تمكن إدارة المنظمة باعتماد على منهج علمي وعملي قائم على الرشد والخبرة والمعرفة بحيث يؤدي العاملين إلى معالجتها بكفاءة وفعالية.

ولقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن إدارة الأزمات من الإيرادات الهامة الموجودة في المؤسسة والتي لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين عند مجابهة الأزمة، أيضا يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفر كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، أداء العاملين، مؤسسة صيدا

المستخلص بالغة الاجنبية

Abstract:

The study focused on identifying the impact of crisis management strategies on the performance of employees in Saidal Foundation in Medea, from the point of view of managers, heads of departments and administrative assistants, as it aimed to identify the opinions of the members of the research sample towards the availability of a crisis management system at different stages in this institution and the extent of the presence Strategies used in dealing with crises also, and to give an integrated picture, we focused on identifying the concept of crises, their causes, classification, classification and stages, and identifying the concepts associated with them and interfering with them. In dealing with it, which enables the management of the organization based on a scientific and practical approach based on rationality, experience and knowledge so that the employees can deal with it efficiently and effectively.

The study came out with a number of results, the most important of which is that crisis management is one of the important revenues in the organization, which has a major role in influencing the performance of workers when facing the crisis. The success of this department in its mission also depends on the cooperation of other departments with it and the availability of all available capabilities and information.

Keywords: crisis management, employee performance, Saidal Foundatio

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير:	
إهداء:	
مستخلص:	
فهرس المحتويات:	
فهرس الجداول:	
فهرس الأشكال:	
فهرس الملاحق:	
مقدمة:	أ-ث
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات.	2-33
تمهيد:	2
المبحث الأول: ماهية الأزمات.	3
المطلب الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها.	3
المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وتصنيفها.	8
المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة.	14
المبحث الثاني : ماهية إدارة الأزمات.	18
المطلب الأول: تطور ومفهوم إدارة الأزمات.	18
المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات.	21
المطلب الثالث: مراحل وأسباب إدارة الأزمات.	21
المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.	26
المطلب الأول: التخطيط أساس التعامل مع الأزمات.	26
المطلب الثاني: سيناريو إدارة الأزمات.	29
المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات	31
الخلاصة:	33
الفصل الثاني:الإطار النظري لأداء العاملين.	35-67
تمهيد:	35
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين.	36

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته.	36
المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين.	39
المطلب الثالث:أهداف ومحددات أداء العاملين.	40
المبحث الثاني:تقييم أداء العاملين.	44
المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء ومميزاته(المزايا).	44
المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.	47
المطلب الثالث: مراحل ومشكلات أداء العاملين.	49
المبحث الثالث: السياسات الإدارية المنتهجة لتحسين الأداء في المنظمة.	56
المطلب الأول: تدريب العاملين في المنظمة.	56
المطلب الثاني:التطوير في المنظمة (تطوير العاملين).	60
المطلب الثالث:تحفيز العاملين والعوامل المؤثرة في أداء العاملين.	62
الخلاصة :	67
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر استراتجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين	108-69
تمهيد:	69
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.	70
المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة صيدال.	70
المطلب الثاني: تقديم فرع موقع الإنتاج بالمدية	76
المطلب الثالث: المديرية التجارية للفرع.	81
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	86
المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة	86
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	86
المطلب الثالث:: ثبات أداة الدراسة	89
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.	91
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	91
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	95
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.	105
الخلاصة:	108

الخاتمة:	110
قائمة المراجع:	113
قائمة الملاحق:	118

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	يبين رقم الأعمال خلال (05) سنوات سابقة(97 . 2001)	78
2-3	يبين رقم الأعمال خلال4 السنوات السابقة(2002 . 2005)	79
3-3	تطور رقم الأعمال منذ (98 . 2001).	79
4-3	تطور رقم الأعمال منذ(2002 . 2005)	79
5-3	درجات مقياس لكرت الخماسي	87
6-3	مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية	87
7-3	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	89
8-3	معامل الثبات لفقرات بعد استراتيجيات إدارة الأزمات	90
9-3	معامل الثبات لفقرات بعد أداء العاملين.	90
10-3	توزيع العينة حسب الجنس	91
11-3	توزيع العينة حسب العمر	92
12-3	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	93
13-3	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	94
14-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد"سمات الأزمة"	96
15-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد"التخطيط للأزمة"	98
16-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد"التعامل مع الأزمة".	101
17-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد أداء العاملين	103
18-3	نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين)	105
19-3	تحليل انحدار البسيط لاستراتيجيات إدارة الأزمات وأثره على أداء العاملين	106

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خصائص الأزمة	7
2-1	دورة حياة الأزمة	17
1-2	محددات الأداء	43
2-2	خطوات تقييم الأداء	51
3-2	خطوات تقييم أداء العاملين	52
4-2	صميم نضام الحوافز	64
1-3	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	75
2-3	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لفرع المضادات الحيوية بالمدية	82
3-3	توزيع العينة حسب الجنس	91
4-3	توزيع العينة حسب العمر.	92
5-3	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	94
6-3	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	95

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم	عنوان	الصفحة
1	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة	118
2	قائمة الأساتذة المحكمة للاستبيان	121
3	نتائج تحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	123

مقدمة

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم، فجنون البقر، وأنفلونزا الطيور، ارتفاع أسعار النفط، والأزمة المالية العالمية، إلى أنفلونزا الخانزير لها أزمات حدثت في بلاد مختلف من بلدان العالم ولكنها أثرت، ولازلت تأثر اقتصاديا واجتماعيا، على كافة دول العالم دون استثناء، ما يدل على أننا نعيش فعلا عصر الأزمات والكوارث، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلى سرعة انتشار هذه الأزمات، فأصبحت الأحداث والأزمات التي تقع في إلي قطر من أقطار هذا الكوكب، تؤثر على باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة.

ويعتبر موضوع إدارة الأزمات احد أهم موضوعات ومجالات الإدارة في العصر الحديث، وقد اثبت الواقع العملي أهمية اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب وتطبيقه على ارض الواقع، ولا أدل على ذلك من أحداث الحادي عشر سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي جعلت الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص تراجع خططها في إدارة الأزمات والكوارث، وتشرع في بناء وحدات لإدارة الأزمات تقيها من أخطار الأزمات.

- **إشكالية الدراسة:**

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين؟

الأسئلة الفرعية:

للتوصل إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بإدارة الأزمات؟ وما هو دورها في المؤسسة؟
2. ماذا نعني بالأداء؟ وكيف يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟
3. ما هي أهم استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين أداء العاملين؟

- **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على السؤال الرئيسي وكذا الأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نعتبرها إجابات أولية غير يقينية، وهي كما يلي:

1. تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمات داخل المؤسسة بشكل إيجابي في تسيير المؤسسة.
2. أداء العاملين ماهو إلا انعكاس لمبادئ إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
3. لا يوجد تأثير ودلالة إحصائية لاستراتيجية تحسين أداء العاملين.

- **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية دراستنا من تناولنا لموضوع بتميز بالحداثة،محاولة لإبراز التحديات والضغوطات التي أصبحت تواجه المؤسسات، فالعصر الحالي أصبح يتميز بالتغيير السريع في مجالات كثيرة، والأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب أفرادا ومنظمات ومجتمعات، وتشكل مصدر قلق للقادة والمسؤوولين والمواطنين على حد سواء،

لهذا وجب على المؤسسات أن تنتهج أسلوب عمل محكم للوقوف أمام كافة المشكلات والعوائق التي تواجه مسارها والتأثير على أداء العاملين.

- أهداف الدراسة:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث وفرضيات الدراسة، فإن الهدف الذي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة هو:

استخدام وسائل وأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات وتطبيقها على أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال التأثير في العاملين بحيث يتعاملون مع الأزمة بشكل عادي ولا تؤثر على أدائهم في المؤسسة.

– مبررات اختيار الدراسة:

إن السبب الرئيسي من وراء اختيار هذا الموضوع، يكمن في أن الدراسات السابقة ركزت في أبعادها على إيجاد حلول للازمات قبل وقوعها وإهمال العاملين أثناء وقوع الأزمة، لكن هذه الدراسة سنحاول أن نهتم بأهم الاستراتيجيات لإدارة الأزمة وكيف يمكنها أن تأثر على أداء العاملين بحيث يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة والذي يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على المؤسسة.

– منهج وأدوات الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث اعتمدنا في المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض مفاهيم ومصطلحات تخص الموضوع، أما المنهج التحليلي فيكون في تعليق على الأشكال والجداول والبيانات المتعلقة بالبحث وخاصة منها المتعلقة بدراسة الحالة في الجزء التطبيقي، بالاعتماد على الاستبانة وتفريغها في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (spss)، وبعدها تحليل النتائج.

حدود الدراسة:

عن مجال حدود دراستنا سنعتمد على أسلوب التعميم في الجانب النظري مع التركيز على العينة في الجانب التطبيقي، كما ستكون دراستها في مجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال، أما الحدود الزمنية والجانب النظري ستتم معالجته بالاعتماد على أحداث النظريات والمقاربات والطرق خاصة الحقبة الأخيرة، أما الجانب التطبيقي فتركز على صيدال كما ذكرنا سابقا

– الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكاديمية النظرية والتطبيقية التي سبقت دراستنا هذه، والتي عالجت موضوع إدارتا لازمات وأداء العاملين من جوانب عدة، ونذكر منها:

1. دراسة محمد عدلال وبشرى فكان بعنوان: واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف لولاية المدية- 2016-2017، مذكرة ماجيستير، لقد أوضحت هذه الدراسة أن إدارة الأزمات هي التعامل مع عناصر موقف الأزمة وأيضا عبارة من محاولة لتطبيق

مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها لمصلحة المؤسسة.

2. دراسة حمزة هرون وفاطمة الزهراء عقايبية بعنوان: واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بحين يوسف الجزائر، 2017-2018، والذي تناول فيه المهام التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأداء العالي في سبيل الرقي بالمنظمة.

– صعوبات الدراسة:

واجهنا أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي من أهمها صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الكافية لمعالجة الموضوع والمرتبطة محل الدراسة ،وكذلك نقص المعلومات المتعلقة بموضوع تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين

بالإضافة إلى نظرا أهمية الموضوع واتساع نطاقه وكذا صعوبته نوعا ما، فإنه يتطلب متسعا من الوقت لإلمام بمختلف جوانبه وهو الذي لم يكن في متناولنا نظرا للالتزامات الدراسية الأخرى وكذا تحضير الجانب التطبيقي،.

– هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، سوف نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الأزمات.

من خلال الفصل الأول سوف نتناول مفاهيم متعلقة الأزمات، خصائصها، أسباب نشوئها وتصنيفها، بالإضافة إلى دورة حياتها، كما سوف نتطرق إلى ماهية إدارة الأزمات من خلال تطور ومفهومها، أهدافها ومراحل وأسبابها، واستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين.

حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أداء العاملين من خلال تقديم مفهوم أداء العملين وأهميته، وعناصره وأهدافه ومحدداته، ونستعرض ، تقييم أداء العاملين من خلال تقديم مفهومها ومميزاتها وطرق تقييم أداء العاملين ومراحلها ومشكلاتها، كما سوف نقدم السياسات الإدارية لتحسين الأداء في المنظمة.

الفصل الثالث:

في الفصل الأخير، سوف نقوم بعرض أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، وهذا من خلال دراسة الاستبيان الموزع على مؤسسة صيدال بالمدية، ومحاولة إبراز أهمية إدارة الأزمات في التأثير على أداء العاملين لهذه المؤسسة من خلال تحليل نتائج دراسة الاستبيان (spss).

الخاتمة.

الفصل الأول:
الإطار النظري لإدارة الأزمات

تمهيد:

مما لاشك فيه أن حاضر الأمم هو امتداد لما فيها أن مستقبلها يعتبر امتداد حاضرها، ومن سمات المجتمعات المحتضرة الاهتمام الكبير بالاستخلاص الدروس من الأزمات بها والاستفادة من هذه الدروس في الحاضر والمستقبل.

كذلك المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والأعداد لمواجهتها الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها حيث تمثل المنظمات في الوقت الحاضر أرضا خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها، لذا أصبح لازما عل المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها.

ومن هذا المنطق وجب التركيز على هذا الموضوع ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة به من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأزمات.

المبحث الثاني ماهية إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: إستراتيجية التعامل مع الأزمات.

المبحث الأول: ماهية الأزمات.

يركز هذا المبحث على تحديد مجموعة المفاهيم المختلفة للازمة أو التي ترتبط بها بصورة أو بأخرى، كذالك دورة حياتها وتصنيفها ...الخ.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها.

إن العالم يشهد الآن بدايات وانطلاقات جديدة انطلاقات مختلفة عما ألفناه، فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع والتي أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها لونها أصبحت معاصرة وملازمة لكل يوم ولكن لحظة نتيجة للتحولات الحادة والجذرية، إذ أن الاختلال بحد ذاته يدفع لمحاولة التوازن بل يوجب هذه المحاولة، وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلى إدارة وسيطرة وإعادة توازن.

الفرع الأول: تعريف الأزمة.

أولا_تعريف الأزمة لغة.

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة أزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم.

وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطوير مرض ما، ويترتب على هذه النقطة أما شفاء المريض خلال مدة قصيرة أو موته.

والأزمة في معاجم اللغة العربية تعني القحط والشدة، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية.

ثانيا:تعريف الأزمة اصطلاحا.

مصطلح الأزمة Grisis مشتق من الكلمة اليونانية krisis والتي تعني لحظة القرار Moment of Decision وفي التراجيديا الإغريقية القديمة وإن الأزمات مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية حيث تكون الخيرات والقرارات الإنسانية قادرة على أحداث تغيرات أساسية وجوهرية في المستقبل[1].

وهناك مفاهيم كثيرة ومتعددة للأزمة يطرحها الباحثون والكتاب في الأدب النظري لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي[2]:

1. الأزمة هي موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية؛

[1] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص21-22.

[2] عقاب بن غازي بن عميرة، **إدارة الأزمات الأسرية**، دون دار نشر، الرياض، 1430، ص10.

2. الأزمة هي نقطة تحول نحو الأسوأ تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة وهي موقف أو وضع بلغ مرحلة حرجة[1]؛

3. الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة قريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها بصورة كبيرة[2]؛

4. الأزمة هي موقف يواجهه الإفراد أو الجماعات أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه بالاستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل Stvess نتيجة التغيير المفاجئ Sudden Change[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا للأزمة وبالتالي يمكن القول أن الأزمة هي[4]:

"الأزمة هي موقف حرج خارج عن سيطرة المنظمة، وتحول مفاجئ عن النشاط المعتاد لها، مما يؤدي إلي خلل بالمنظمة يهدد استمرارها ويؤثر على النظام العام في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة وسريعة في ظل محدودية المعلومات والمفاجئة وضيق الوقت بالتهديد".

ثانيا_الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها.

1. الحادث:

خلل يؤثر تؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأمله غير أنه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام وهو في ذلك يختلف عن الأزمة واتي تمثل تحديثا صيحا للافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة لدرجة أنها قد تثبت بطلان تلك الافتراضات مما يدفع المسؤولون إلى البحث عن أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات.

2. الكارثة:

هي التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميري والذي ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن، والكارثة تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها محددة زمنا ومكانا[5].

والكارثة في مجملها تعد سببا للازمة.

يمكن حصر أسباب الكوارث فيما يلي[6]:

أ. أسباب طبيعية: الزلازل، البراكين، الفيضانات؛

ب. أس<u>باب بشرية</u>: تراكم المشاكل، سوء الإدارة، الصراعات؛

ت. أسباب اجتماعية: وهي التي تنتج من المعدات والأجهزة التكنولوجية المختلفة.

---

[1] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص23.

[2] سوسن سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص13.

[3] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2007، ص30.

[4] من إعداد الطلب.

[5] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، الدار الجزائرية المصرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص22.

[6] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص23.

3. المشكلة:

تمثل قيد يؤدي إلي مصاعب وأثار سلبية تتطلب حلا في غضون فترة زمنية ولكنه ليس بالضرورة عاجلا غير أنها تحتاج الى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها.

والمشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة ويحتاج التعامل معها إلي سرعة كبيرة في اتخاذ القرار والإجراءات.

وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلات يحتاج إلي التفكير والجهد المنظم للتعامل معها وذلك على خلاف ما تحتاج إليه الأزمات كما أن المنظمات والأفراد يمكنهم التعامل مع المشكلات لفترات طويلة أما الأزمة فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة لمدة طويلة من الزمن.

4. الصراع:

هو نتيجة لتكاتب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة.

وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته.

الهدف من مواجهة الصراع ليس هو القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل.

الفرع الثاني: خصائص الأزمة.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة " Characterististics of Crisis" وأهم هذه الخصائص ما يأتي[1]:

أولا: وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات الأزمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلي عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعالة؛

ثانيا: الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، ويتجنب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة(من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع...الخ)؛

ثالثا: تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقص بين أصحاب المصالح، وهذا يؤدي إلي تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلي حدوث علاقات جديدة؛

رابعا: وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة، غذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثير سمعتها (سلبا)، وفقدان بعض المديرين الجيدين لمواقع إدارية مهمة في المنظمة، وزيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المنظمة، والخسارة المالية والسوقية، وربما وقوع انهيار كامل أو شبه كامل للمنظمة؛

[1] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص27.

خامسا: محدودية المدة الزمنية للازمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية للازمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، فهناك من يرى أن هذه المدة لا تتجاوز ثماني ساعات، وهناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للازمة هي ثلاثة أيام، وهناك من يرى أن هذه المدة قد تصل إلي أسبوع أو أسابيع، ويعتمد طول هذه المدة –وفقا لأراء الباحثين- على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها[1]؛

سادسا: وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهناك فإن بعض صناع القرار قد يلجأون إلي الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة[2]؛

سابعا: نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وهذا يقود إلي ارتباك واضح في اتخاذ القرارات؛

ثامنا: ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلي تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة لم تعال مشكلاتهم بصورة جوهرية، ويؤدي ظهور هذه القوى إلي دعم شدة وعنفوان الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغيرات إدارية جوهرية في المنظمة؛

تاسعا: تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلي التهديد وإلي ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية؛

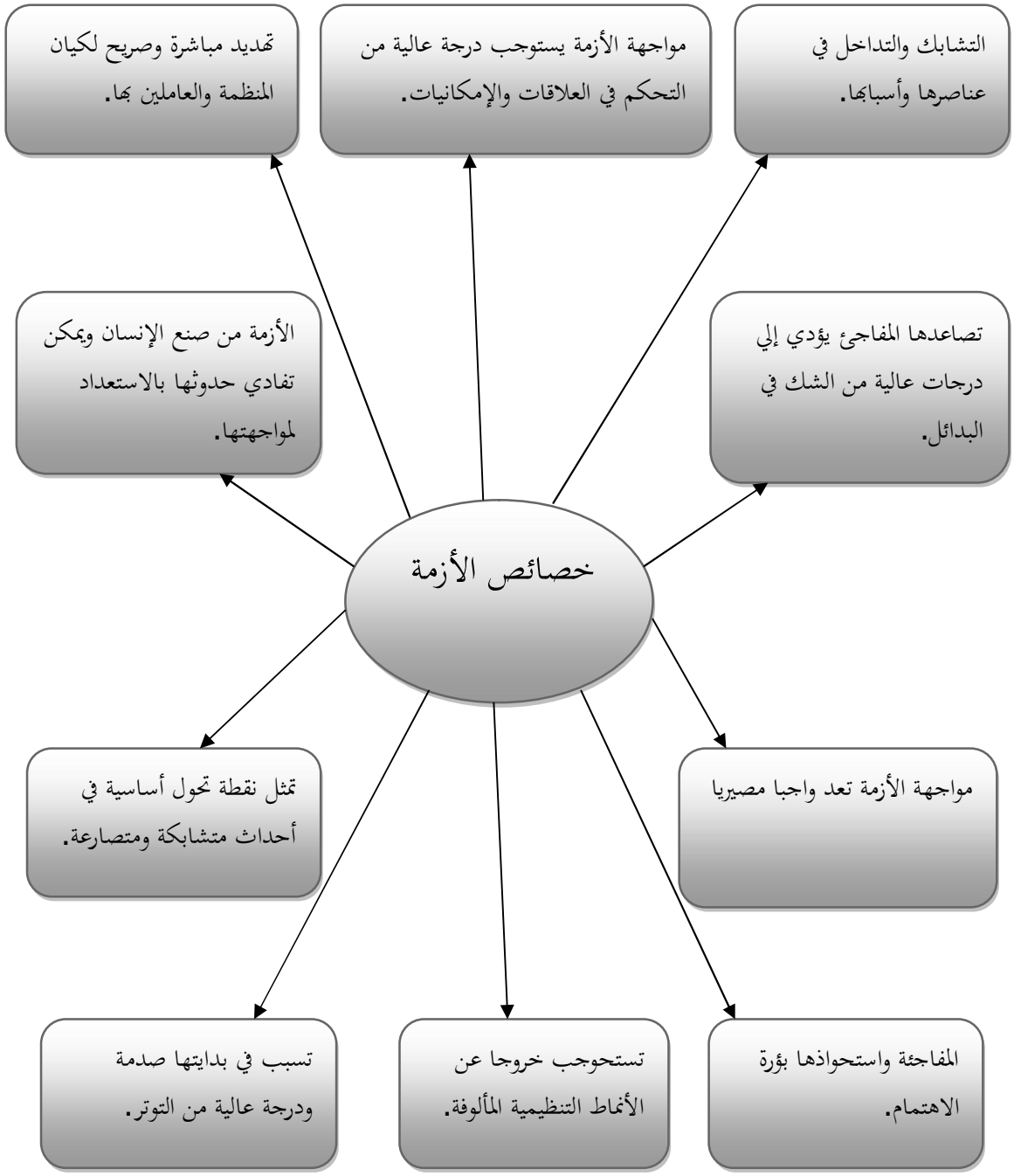
عاشرا: تؤدي الأزمة إلي ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر:

1. تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية؛
2. التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل؛
3. عدم الانتماء؛
4. اللامبالاة؛
5. التظاهر والغضب؛
6. التخريب وإتلاف موجودات المنظمة ...الخ.

[1] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] السيد عليوات، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص75.

الشكل رقم1-1: خصائص الأزمة.



المصدر:محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، الدار الجزائرية المصرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص35.

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وتصنيفها.

لابد طبعا لأي ظاهرة من أسباب والأزمة مثلها مثل أي ظاهرة أخرى لابد من أسباب تكمن وراء حدوثها، وقدرته التعامل مع الأزمة تحدده قدرة تشخيصها ومعرفة الأسباب الكامنة وراءها، فهناك أسباب كثيرة ومختلفة لنشوء الأزمات.

الفرع الأول: أسباب نشوء الأزمات.

أولا_سوء الفهم Mistonception .

يمثل سوء الفهم احد أهم أسباب نشؤ الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسي، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا أن سوء الفهم كان وراء نشوء العديد من الأزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

ثانيا_سوء الإدراك Lack of Perception.

قد تتوافر المعلومات والبيانات، وقد تكون الأمور التي تعرض كاملة غير منقوصة، لكن يحدث إدراك ناقص أو يحدث سوء إدراك لها فتحدث أزمة.

ثالثا_سوء التقدير والتقييم Lack Of Evaloation .

وقد يطلق البعض على هذا السبب مصطلحا أخر وهو مصطلح الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين حيث يمثل كلاهما وجهين لعملة واحدة.

إن سوء التقدير والتقييم هو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الأخر، وأيضا ضحية لسوء تقديره وتقييمه لنفسه[1].

[1] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص 95-96.

رابعا_الإدارة العشوائية Random Management.

وهي ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ عملية للإدارة، حيث تسود العشوائية الارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار والتدمير وللأزمة المدمرة، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري، ومحطم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيرا أو يمكن التغلب عليها، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية العشوائية شديدة التدمير والخراب.

خامسا_الرغبة في الابتزاز Desire Of Black Mail.

حيث تعد الرغبة في الابتزاز احد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنشر في الشركات والمنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه، وعادة ما تكون عملية الابتزاز غما لقائد إداري جديد، أو لقائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن لكنه تخلى عن الشرف والفضيلة والواقعية في براثن الخطأ والانحراف والرذيلة.

ويقوم هذا الباحث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبة نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر من العاملين معه، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ من العاملين معه، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررا ولتصحيح هذه التصرفات الجديدة مصدرا لتهديد وابتزاز جديد له ولإجباره على القيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

سادسا_اليأس Dispare.

وهو اخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير والتي تدفع الشخص اليائس إلي القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفق كل تصور وتتجاوز كل حدود، حيث يعد البائس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى اليأس في حد ذاته احد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلي اليأس أيضا كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الأحباط، حيث يفتقد متخذ القرار الرغبة والدفاع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام وانفصال وتعارض بين مصلحة العامل الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه[1].

[1] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

سابعا_الإشاعات Ram Ors.

وهي أهم مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات غالبا ما تكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة بالاستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمظلة وإعلانها في توقيت وإطار وبيئة معينة، ومن خلال استغلال حدث معين يحقق الأزمة، ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التنموية في السلع المختلفة التي يشاع أنها أصبحت محدودة العرض لسبب أو لأخر أو أن هناك قصورا في نظام توزيعها أو أنه سيجري رفع أسعارها قريبا.

ثامنا_استعراض القوة Show Of Favce.

ويطلق على هذا السبب مصطلح ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين، سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو نتيجة لحدوث ضعف لدى الطرف الأخر أو الاثنين معا.

وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى رد فعل الكيان الأكبر حجما، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسح الأحداث، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلي اندفاع غير مسيطر عليه وتنفلت الأوضاع.

تاسعا_تعارض الأطراف Conttict.

كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف والمال مابين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث الأزمات.

وقد يلجأ متخذ القرار إلي محاولة التوفيق عن طريق تغيير قرارته وتوجهاته مما يوجد تعرضا مع أهداف البعض الأخر، فيلجأ مرة أخرى إلي البديل الأول ثم الثاني وهكذا...مما يؤدي إلي تخبط وافتقاد الوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها.

عاشرا_تعارض المصالح Conttict Of Itheres .

وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحا ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدفاع لأحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرق من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة، بل إنه من الغريب في هذا المسبب أن جميع الأطراف لا يتفقون إلا على شيء واحد فقط وهو استمرار الضغط الأزموي تحقق خسائر للجميع إلا أنهم جادون في تقويمها بهدف إلحاق أقصى بالأطراف الأخرى[1].

[1] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-101.

الفرع الثاني: تصنيف الأزمات.

تتعدد الأزمات وتتنوع وفقا للمنظور والرؤية التي ينظر فيها للأزمة، وقد حاول العديد من الباحثين وضع مجموعة من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم الأزمات.

أولا_تصنيف من حيث معدل تكرارها:

يعد هذا التصنيف من الأسس المهمة للتفرقة بين الأزمات المختلفة وفي تشخيصها أيضا، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيرا ما تكون في شكل دوري، وبالتالي يمكن رصد مقوماتها والوقاية منها وذلك عن طريق معاجلة براعتها، إلا أن المنظمات لم تستطع أن تحول دون إصابتها بها، فأصبحت كفيروس الافلونزا تأتي مع الشتاء كل سنة ولا يوجد ما يحول دون الإصابة به، والحماية والوقاية من هذا المرض تكون بلا شك للتخفيف من حدته لا بالحيلولة دون الإصابة به[1].

ووفقا لهذا التصنيف يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

1. **الأزمات الدورية:** وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحيانا، وإن كان حجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت حدوث الأزمة[2]؛
2. **الأزمات الغير الدورية:** هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وإنما تنشأ بصورة عشوائية من الصعب توقعاها، والأزمات العشوائية غير الدورية تتطلب جهازا إداريا يستخدم نظام فعال واستشعار الأزمات، وذلك حتى تكون نتائجها غير عنيفة وغير مدمرة ومن أمثلة هذه الأزمات[3]:

أ. أزمات ناجمة عن فضائح السرقات المالية؛

ب. أزمات ناجمة عن سوء الأحول الجوية؛

ت. أزمات ناجمة عن الزلازل والبراكين.

ثانيا_تصنيف الأزمات من حيث عمقها.

وتنقسم الأزمات وفق هذا التصنيف إلي نوعين[4]:

1. **أزمات سطحية (هامشية):** وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث بشكل فجائي وتكون نهايتها سريعة، وذلك بالتعامل مع أسباب غير العميقة فهي أزمات بدون جذور؛

وهي نوع من الأزمات وليدة الظروف، والتي تحدث عادة دون ترك أي نتائج واضحة، وتعالج عن طريق تعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.

---

[1] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 149.

[2] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص11.

[3] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[4] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008، ص108.

2. أزمات عميقة متغلغلة: وهي من أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بهيكل الكيان الذي حدثت فيه، ومن ثم فإن أداء الكيان سوف يتأثر بحدوث هذه الأزمة وكذلك درجة عمق جذور هذه الأزمة في هذا الكيان أو المنظمة، بل قد يصل إلي حد تقويض المنظمة بالكامل عند معالجة هذه والتعامل معها، وكثيرا ما تكون الأزمة بالغة العمق إذا ما حدث صدام مع متخذ القرار والمنظمة في حد ذاتها[1].

ثالثا_تصنيف الأزمات من حيث شدتها.

ووفقا لهذا التصنيف تنقسم الأزمات إلي نوعين أساسيين هما[2]:

1. أزمات عنيفة (ساحقة): هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز المنظمة، وهذا النوع من الأزمات لا يقف في طريقه شيء ولا سبيل للتصدي لهذا النوع من الأزمات سوى إفقادها قوة الدفع لديها، وتفتيتيها إلي عناصر و أجزاء، ويتم معالجة كل جزء على حدا، مع حرمانها من أية فرصة لإعادة التوحد أو لاكتساب روافد دفع جديدة، وخير مثال على هذه الأزمات الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة لكافة المطالب، مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة في المنظمة، فضلا عما يحدثه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل الكامل والتام، وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق والمدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية؛

2. أزمات هادئة (خفيفة): هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية تأثيرا خفيفا ومحدودا، أو يكون من السهل التعامل معها وعلاجها بصورة سريعة وفورية، وذلك بعد التعرف على أسبابها الحقيقية، وتجدر الإشارة إلي أن هذا النوع يبدو للوهلة الأولى ذو تأثير كبير وعنيف غير هذا الانطباع يختفي بمجرد إدراك طبيعة هذه الأزمة وأسبابها، ويعتبر هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية أو أنية، ولا تترك أي بصمات واضحة على المنظمة ومكونتها ولا تبدو لها أي معالم أو ملامح بارزة.

رابعا_تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير.

وتنقسم الأزمات حسب هذا التصنيف إلي[3]:

1. أزمات شاملة (عامة): وهي التي تحدث على مستوى الكيان التنظيمي أو المنظمة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر وهياكل المنظمة وهي أزمة عامة في أبابها وشاملة في النتائج أفرزتها؛

ومثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها، أو حتى إهمالها أو إرجائها إلي حيث نظرا لأن استمرارها قد يؤدي إلي إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد يؤدي إلي توليد أزمات أكثر خطورة وأشد تدميرا.

---

[1] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص158.

[2] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص104.

[3] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدة**، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الثانية، مصر، ص82.

2. أزمات جزئية (خاصة): وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها لا يمتد في الغالب إلي خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظرا لأن خارج الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة، وتجدر الإشارة إلي أنه إذا ما عولج هذا النوع من الأزمات وتم احتوائه، فإنه يتحول إلى أزمة شاملة ذات تدمير هيكلي أو كلي.

خامسا_تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة.

وفقا لهذا التقسيم تصنف الأزمات إلى[1]:

1. أزمات مادية: وهي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، حيث يمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله وتعاطي معه بصورة مادية أو طبيعية، بأدوات التحليل المختلفة، حيث يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية وتحليل النتائج المترتبة عن هذه الأزمة المادية وقياسها؛

ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات نذكر[2]:

أ. أزمة نقص أو زيادة في عدد العمال؛

ب. أزمة السيولة؛

ت. أزمة مبيعات وتراجع الحصة النوعية.

2. أزمات معنوية: هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالإفراد، وهي أزمات غير ملموسة ويجري الإحساس بها والتعامل معها من خلال إدراك معانيها الازماتية، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة التنظيمي، أزمة المصداقية، أزمة الثقة؛

3. أزمات مادية ومعنوية: وهي الأزمات الشائعة الحدوث، والتي تتضمن الجانب المادي والمعنوي غير الملموس ومن أمثلة ذلك الاختلاسات من أموال المنظمة مثلا فجانبها المادي يمثل في الأموال المسروقة، أما الجانب المعنوي فينطوي ضمن السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين في المنظمة[3].

سادسا_تصنيف الأزمات من حيث المستوى.

تنقسم هذه الأزمات حسب التصنيف التالي[4]:

1. أزمات على المستوى القومي: وهذا النوع يصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع بأكمله لكونه متصل بأدائه، وهي أزمات شاملة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها؛

---

[1] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص11.

[2] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص167.

[3] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص110.

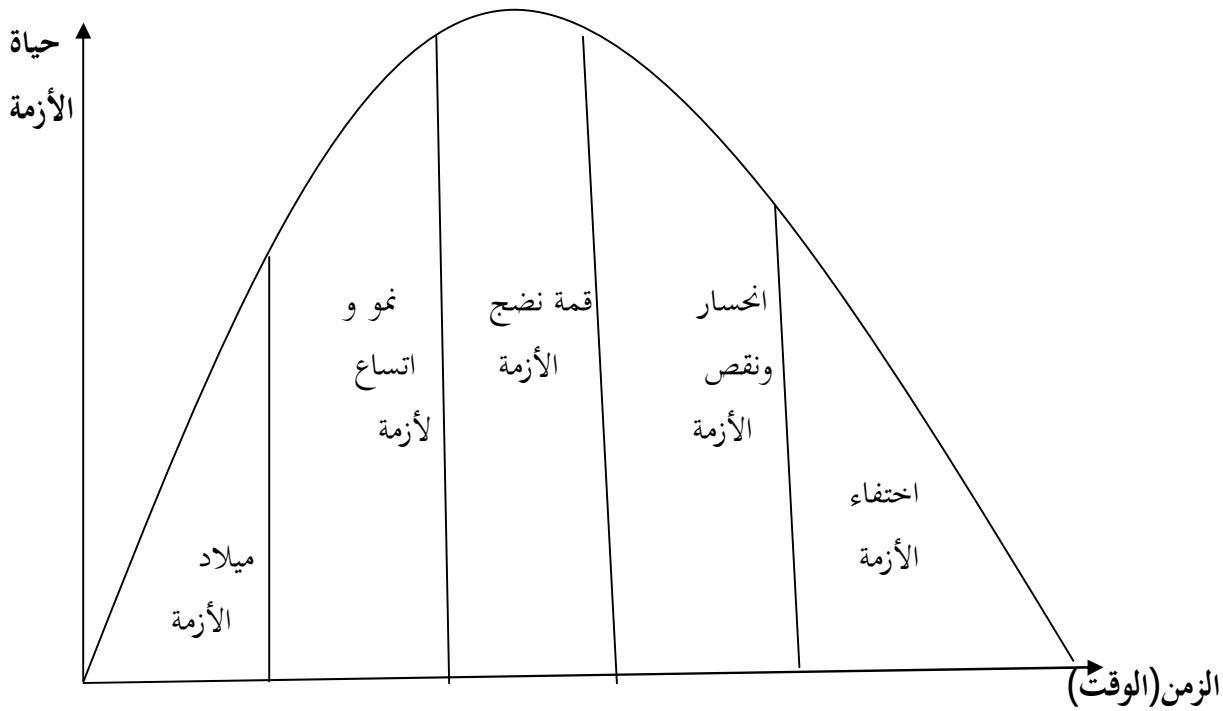
[4] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص107.

2. أزمات على المستوى المحلي: وهي تحدث على مستوى المنظمات والشركات والمشروعات المختلفة، ولذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يتعدى حدود المنظمات، إلا نادرا ما تتعدى الأزمة نطاق المنظمة سواء في الأسباب أو النتائج التي أفرزتها الأزمة[1].

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة.

إن دراسة مراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة معرفة طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البداية والنهاية والنضج، فالأزمة لها دورة حياة كما يلي كائن، فهي تمر بمراحل وخطوات معينة تتشكل من خلالها فتكون في بدايتها كحدث عارض ثم تظهر على أرض الواقع، من ثم تبدأ مواجهتها والتعامل معها، وتعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين، حيث يرى البعض أنه يمكن تحديد دورة حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية ميلاد الأزمة، النمو واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحصار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة[2].

الشكل رقم1-2: دورة حيات الأزمة.



المصدر: نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص15.

[1] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص15.

ومن خلال هذا الشكل يمكن أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دور حياتها وهي[1]:

الفرع الأول: مرحلة ميلاد الأزمة.

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور على شكل إحساس يلوح في الأفق بوجود شيء مبهم ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، والاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سوف يصل إليه، وهذا راجع أساسا إلي غياب المعلومات حول أسبابها والمجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها، ومن هنا يكون لمتخذ القرار إدراكه وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية للتعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، حيث يكون محور التعامل في هذه الأخيرة – مرحلة ميلاد- هو إفقادها لمرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها والقضاء عليها دون أحداث أية خسائر أو وصول الأزمة إلي درجة الصدام العفيف والانفجار، وتكون عملية الحد من انتشار الأزمة أو التعامل معها أو التنفس عنها في مرحلة الميلاد على النحو التالي:

أولا: خلق محور اهتمام جديد يغطي الاهتمام بالأزمة ويحولها إلي شيء ثانوي لا قيمة له؛

ثانيا: معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلا الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة؛

ثالثا: امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى؛

رابعا: زيادة إحساس بالراحة والتفاؤل بالأمل في المستقبل.

الفرع الثاني: مرحلة نمو اتساع الأزمة.

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما[2]:

أولا:مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار تجاهلها، أو ينكر وجودها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوم بعد يوم، وعلى متخذ القرار في هذه المرحلة التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

1. تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

2. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطويرها، وذلك باستقطاب عوامل النمو الذاتي حركت الأزمة.

---

[1] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص145.**

[2] ربحي عبد القادر الجديلي، **واقع استخدام أساليب إدارة الأعمال**، غزة، 2006، ص ص 36-37.

الفرع الثالث: مرحلة نضج الأزمة.

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو تنسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق، ونادرا ما تصل الأزمة إلي هاذ المستوى أو هذه المرحلة، ولكنها تحدث إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتكبير، والانفراد برأيه و انغلاقه على ذاته، ومن ثم تزداد القوة المتفاعلة في المنظمة وتغذي الأزمة النامية بقوة تدميرية لم يكن في أمان الأزمة الحصول عليها وسببها.

كما أشرنا مؤخرا يعود إلي جهل وانسداد متخذ القرار والإدارة التنفيذية، وهذا الأخير هو من ساهم في استفحال الأزمة فتصل إلي أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، ومن هنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو يكون باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بأخر.

ومن ثم فإنه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها، أو ركوب الموجة الأزماتية ومجاراتها في ذكاء ودهاء ومر إلي غاية انحصارها والسيطرة عليها[1].

الفرع الرابع: مرحلة انحصار الأزمة.

وتصل الأزمة إلي هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف بالمنظمة، أو متخذ القرار والذي يؤدي إلي إفقاد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ بالانحصار والتقلص، ولكن تجدر الإشارة إلي أن بعض الأزمات تجدد لدها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، ودورة حياة الأزمة نجعل من الصعب التكهن متى تنتهي الأزمة أو تبدأ الأخرى، فربما يكون الضوء أو الإشارة الحسنة التي نراها ونعتقد أنه نهاية أزمة، ما هو إلا علامة إنذار للأزمة أخرى قادمة[2].

الفرع الخامس: مرحلة إخفاء الأزمة.

وتصل الأزمة إلي هذه المرحلة عندما عند ما تفقد شكل شبه كامل قوة الدفع لديها أو المولدة لها، ومن ثم تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حديثا تاريخيا قد انحصر وتلاشى[3].

---

[1] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص118.

[3] محسن احمد الخيضري، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص148.

أو هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحصار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الوقائية أو صياغة حول علاجية جذرية، بحيث تبدأ المنظمة باستعادة توازنها، وعودتها إلي الحالة الطبيعية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة[1].

إذن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمة، أمر بالغ الأهمية لفهم طبيعة البداية والنهاية وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها، وفي كل مرحلة من المراحل السابقة لابد على متخذ القرار الإلهام بأدوات التعامل مع الأزمة ومع كل مرحلة من مراحلها، تحليلها بدقة متناهية، حتى لا يكون الخطأ مؤثرا أو مدمرا، حيث أنه بدلا من أن يشتت العاصفة يجعلها تزداد عنفا إلي حد الإعصار الذي يحتاج كل شيء[2].

[1] هاني عبد الرحمن، محمد أبو عمر، **فعالية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمان**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية أعمال، غزة، 2009،ص43.

[2] قدري عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص120.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.

واستنادا على ما تقدم فإن مفهوم الإدارة يعني التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة وهو ما لا يتحقق دائما، وتعتبر إدارة الأزمات علم وفن ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر.

المطلب الأول: تطور ومفهوم إدارة الأزمات.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تطور ومفهوم إدارة الأزمات.

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة الأزمات.

نشأة اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في مجال الإدارة العامة وذلك للإشارة إلي دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلازل والبراكين والفيضانات، الحرائق، الحروب الشاملة...الخ.

ولكنه ما لبث أن مما بصورة أو ضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلي أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكورية سنة 1962، في عهد الرئيس الأمريكي، أزمة الشرق الأوسط عام 1967، وأزمة البترول العامة سنة 1973.

لكن سرعان ما عاد اصطلاح الأزمات مرة أخرى ليزدهر في ميدان علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم كأسلوب جديد لتنبيه الأجهزة الحكومية والمنظمات العالمية بانجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ، وعلى سبيل ذلك ظهرت بعدها ما يسمى بإدارة المشروعات وفكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة وهي المصطلحات تصب في معنى إدارة الأزمة وتعتبر كأحد الفروع و أدوات الإدارة مثلها كمثل الإدارة بالأهداف.

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزموية" جاء التساؤل حول إمكانية تحويل إلي نمط متكامل يسمى " إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له، ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آليته مميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمعالجة والمتزامنة.

في العلوم السياسية، فتحدث بعضهم عن صعوبة مواجهة إدارة الأزمات والفوضى المتصاعدة والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة، والتي كشف عن عجز النظام السياسي بما في ذلك الجهاز الإداري ذاته في الأقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمنظمات والبيئة التنظيمية القائمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتحسب سلبيات والاستفادة من إيجابياتها، فعلم الغدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبعث أثارها في كافة المجالات[1].

[1] http://www.mapatel.com.04/04/2021,14.30.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمات.

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ Energencies وحالات الكوارث Disasters، وأهم تعريفات إدارة الأزمات التي ترد في الأدب النظري لهذا الحق ما يأتي[1]:

أولا_إدارة الأزمات هي علم وفن، وهذه الإدارة تتعلق بإدارة توازنات القوى ومتابعتها ورصد اتجاهاتها وحركتها، وإدارة الأزمات هي علم وفن يتعلق بدراسة المستقبل وتحليله، وهي علم وفن التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، والتفاعل مع الثواب والموارد وقوى الفعل ورد الفعل في كل المجالات وعلى مستوى جميع الأنشطة.

ثانيا_إدارة الأزمات هي من العلوم المتداخلة بصورة كبيرة مع العلوم الأخرى، فهي تؤثر في تلك العلوم وتتأثر بها، وتكون هذه التأثيرات على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي

ثالثا_إدارة الأزمات هي عملية ديناميكية Daynamic وعملية مستثمر Continuous تتضمن أفعالا وتصرفات Action على درجة عالية من الفعالية Proactive وتتضمن أفعالا وتصرفات مستجيبة Reactive، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للازمة، ومواجهتها Cinfrontiny Craisis ومعالجتها Resalving.

رابعا_إدارة الأزمات هي علم ومهنة، وهذه الإدارة تركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل والتعاطي مع الحالات والأحداث غير العادية التي قد تؤدي إلي إلحاق أضرار كبيرة بالمنظمة إن لم تحسن إدارة المنظمة مواجهتها ومعالجتها وإدارتها.

خامسا_إدارة الأزمات هي تلك الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيضها (إن وقعت) والتقليل من أثار السلبية إلي أقصى درجة ممكنة.

سادسا_إدارة الأزمات هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفعالية مع العمليات الموقفية والشرطية، وان يكون الهدف العام من ذلك هو تقليل المخاطر على الصحة الإنسان وسلامة وأمنه، أو منعها من الأساس، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، او منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة[2].

[1] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

سابعا_إدارة الأزمات هي علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد Uncertainty والمخاطر Risk بما يتيح للإدارة المنظمة إمكانية السيطرة والتحكم في مصير هذه المنظمة وقدرتها.

ثامنا_إدارة الأزمات هي إدارة تتعلق بتوقيع الأحداث السيئة والتخطيط لها والنظر إلى الكوارث والتعاطي معها كما هو الحال مع الفرص Opporatunities، إذ انه في الأغلب ينجم عن الأزمة فرص كما ينجم عنها تهديدات Threats وفي كثير من الأحيان ينجم عن الأزمة فرص لا يمكن أن تتوفر في أي ظروف أخرى، وتعمل الأزمة على إيجاد بيئة عمل مضغوطة Stressful Environment، وتقدم فرصة نادرة بظهر فيها القادة المتميزون والعاملون المتميزون الذين ما كانوا ليظهروا في ظروف أخرى عادية[1].

تاسعا_إدارة الأزمات هي الإدارة التي تتعلق بالتخطيط للأزمة ونقل نقطة التحول، وهي فن التخلص من جزء كبير من عدم التأكد والمخاطرة بما يتيح الفرصة للإدارة المنظمة للتحكم والسيطرة في مصير المنظمة ومواردها بصورة أكبر وبطريقة أفضل.

عاشرا_إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل بجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتحسب نقطة تحول جوهرية نحو التدهور Deterioriation ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الايجابي من خلال هذا المدخل (مدخل إدارة الأزمات) وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات.

إحدى عشر_إدارة الأزمات هي تلك الإدارة التي تعني وتهتم بمواجهة ومعالجة المخاطر المختلفة التي تواجه المنظمة أو الصناعة أو مجموع الصناعات أو المخاطر المختلفة التي تواجه المنظمة أو الصناعة أو مجموع الصناعات أو المجتمع والدولة، واهم هذه المخاطر التكنولوجية (وهي المخاطر التي تتعلق بالمخاطر الناجمة عن أفعال البشر وتصرفاتهم)، والمخاطر البيئة، (وهي مخاطر مرتبطة بالبيئة وقد يكون للإنسان دور رئيس فيها مثل مخاطر التصحر ومخاطر الاحتباس الحراري...)، والمخاطر الطبيعية (وهي مخاطر كثيرة مثل الزلازل والبراكين والانزلاقات الترابية والفيضانات والعواصف والأعاصير والانهيارات الجليدية...)[2].

[1] علي عجوة، كريمان فريد، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، عالم الكتاب للشطر الأول، مصر، 2005، ص16.

[2] السيد فاروق، **التفاوض وإدارة الأزمات**، دار الأمين للشرط الأول، مصر، 2004، ص122.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات.

إن الهدف العام للإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالية لظروف المتغيرات المتسارعة للازمة، بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات الأزمة للازمات المتنبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالة الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية[1]:

1. وضع خطط مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
2. معالجة الأزمات والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها؛
3. تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات التي تحدث في بيئة المؤسسة؛
4. تحديد طبيعة الأزمة، فيجب معرفة ما هي هذه الأزمة؟ من المتسبب في حدوثها؟ ما هي مواطن القوة والضعف لدينا؟ ما هي الامكانيتنا؟ وما هي أهدافهم العملية؟؛
5. إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والتدريب على مواجهة المشاكل دون ضعف أو خلل؛
6. تشجيع التفكير الإبداعي ودعم الأفكار الجديدة في سبيل الحصول على حلول مبتكرة؛
7. التفكير والتخطيط العلمي لكيفية التغلب على الأزمات بمختلف أنواعها؛
8. تقليل درجة رد الفعل الانعكاسي بعد حدوث الأزمة؛
9. التخفيف من حدة الأزمات والعمل عل تخفيف أثار شدة الأزمات؛
10. التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث؛
11. إعداد وتوفير كافة البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى قرار موصى بتنفيذه؛
12. تقديم الحلول لكل المستويات الإدارية مع مقترحات بديلة في حالة عدم رغبة الإداريين في الحلول.

المطلب الثالث: مراحل وأسباب إدارة الأزمات.

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وتتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته.

الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمات

يرى البعض أن إدارة الأزمة تمر بمراحل أربعة هي[2]:

أولا_ تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

ثانيا_ الاستعداد والتحضير.

---

[1] العيداني حبيبة، **محاضرات في مادة إدارة الأزمات (مطبوعة)**، تخصص إدارة أعمال، 2019/2018، ص ص 35-36.

[2] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص51.

ثالثا_المواجهة.

رابعا_إعادة التوازن.

في حين يرى البعض الأخر أن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقعها أو التخفيف من أثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلي ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الأتي:

المرحلة الأولى: اكتشاف وإشارات الإنذار.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية.

وتعني التجهيزات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها، ويجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي إعراض لازمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها.

وتعني تنفيذ ما خطط له من مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار وضعفها من الانتشار.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط.

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختيارات بالفعل، وتتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر محدد[1].

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، مرجع سبق ذكره، ص ص51-52.

المرحلة الخامسة: التعلم.

وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم انجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارة العربية فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات[1].

وكما نعلم فإن كل خطة تتألف من مكونات، فان المكونات الأساسية لحظة إدارة الأزمات يمكن تلخيصها كالأتي[2]:

1. **الهدف:** يتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة؛
2. **التعارف والمختصرات:** وتشمل المخاطر المحصورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.
3. **مواصفات الموقع:** المناخ، التضاريس الكل أو الجزء، الإحصاء والتنويع السكاني، الصناعة، نظام الحكم، الطاقة...الخ؛
4. **وصف التهديد:** أي الخلفية التاريخية وأنواع الأحداث الطبيعية والاصطناعية؛
5. **القيادة والتنسيق:** بين السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الأزمات.
6. فرق التخطيط: أي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية، النقل، المواصلات والإطفاء؛
7. **المساعدات الخارجية:** منح السلطات الصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاص لحظة الطوارئ (الأزمة)؛
8. **تحديد مركز الأزمات:** من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتامين النقل والاتصال فيما بينها؛
9. **الإشهار والإنذار:** تحديد نظام الاستعداد وبث الأخبار والإنذارات وإيجاد قاعدة معلومات؛
10. **الهيئات المساندة:** وزارات ومؤسسات الدولة المختصة؛
11. **الإدارة والإجراءات المالية:** تحديد سلطات المصادرة والإجراءات الشراء السريع؛
12. **الإعلام العام:** البيانات والنشرات الدولية والأخبار المفاجئة؛
13. **الخطط الفرعية:** إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية مثل الإنقاذ والدفاع المدن والنقل.

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] Ikhwan.Woyonline.maktoobblag.com,2021/05/04,18.35.

وفي نفس السياق هناك من يعتبر مراحل إدارة الأزمات أو ما يسميها بدورة التفاعل مع الأحداث تتضمن العناصر التالية[1]:

1. تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها: وتشمل ما هي الأزمة؟ وما أسبابها؟ وكيف تشخيصها؟؛
2. تحديد الأهداف (لماذا ندير الأزمة)؟ وتشمل ما هي الأهداف، وكيف تحددها؟؛
3. الحد من تفاقم الأزمة؛
4. تحديد البدائل الممكنة: كيف تولد البدائل؟ وكيف تتغلب على الأقفال الذهنية؟؛
5. اختيار أفضل البدائل: وتشمل كيف تقيم البدائل لاختيار أفضلها؟.

الفرع الثاني: أسباب إدارة الأزمات.

من الأسباب التي يمكن لمدير الأزمة إنتاجها في تعامله مع الأزمات نجد ما يلي[2]:

أولا_كتب الأزمة.

ويقضي هذا الأسلوب بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الأخر وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف إحداثها والقضاء على مولاتها.

ثانيا_تفريغ الأزمة.

وهذا الأسلوب يعتبر امتدادا لمقابلة، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الأسلوب الأول يهدف إلى القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمة بضرورة التدرج، أما لتماسك الطرف الأخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو لغير ذلك من الأسباب.

ثالثا_إنكار الأزمة وتجنبها.

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد فقاعات سواء لا تلبث أن تبدد، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يصاحبه ما يلي:

1. تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة علم الطرف الأخر لإقناع بعض المستهدفين بالأزمة وخطواتها؛
2. تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة أو التوين من شانها.

رابعا_عزل قوة الأزمة.

هذا الأسلوب يؤمن بالحكمة التي تقبح في اللاشعور الإنساني والتي تقضى بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها، ويعتبر هذا الأسلوب يتم تصنيف قوى الأزمة إلي: القوة الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهتمة بالأزمة.

---

[1] Ikhwan.Woyonline.maktoobblag.com,2021/05/04,18.35.

[2] محمد عدلان بن كوار، بشرى فكان، **واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال العمومية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016، ص.66

خامسا_احتواء الأزمة.

ويهدف هذا الأسلوب إلي محاصرة الأزمة ويعمل على عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها.
وفي الأزمات العالمية مثلا يمكن إتباع ما يلي[1]:

1. إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية؛
2. مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة؛
3. التفاوض مع الممثل بذكاء والخروج بنتائج جيدة.

سادسا_تصعيب الأزمة.

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلي درجة معينة، ويتم اللجوء إلي هذا الأسلوب في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلا:

1. في حالة الغموض الشديد في الأزمة في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية؛
2. عند الرغبة في تصنيف تحوى الأزمة.

سابعا_تفريغ الأزمة من مضمونها.

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينا أو ثقافيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو إجتماعيا أو خليطا، وهذا الأسلوب يقضي بخنق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها، وأسلوب التفريغ كثيرا ما يستخدم في الأزمات الدين والثقافية، وذلك أن الدين والثقافة سيقضيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يدفع أحد الطرفين إلي تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلي الدين والثقافة بأدنى صلة، لتفي بعد ذلك مهمة الطرق الآخرة متحصرة بالتأكيد على هذا المضمون بل ربما امتدت مهمته إلي إيجاد مضامين جديدة لتثبيت خصمه تفكيرا وتنفيذا.

[1] محمد عدلان بن كوار، بشرى فكان، **واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية**، ص ص67-68.

المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للازمات بصرف النظر عن نوعية هذه الأخيرة حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة ويحتاج متخذ القرار إلى رسم وإعداد سيناريوهات متعددة المواقف ولقد أصبح تعبير السيناريو احد التعبيرات الأزمة والمرتبطة بإدارة الأزمات.

المطلب الأول: التخطيط أساس التعامل مع الأزمات.

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للازمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأخيرة، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط الي المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلي المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط للإدارة الأزمات ومتطلباته.

يعرف التخطيط لإدارة الأزمات على انه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة[1].

ويقصد به أيضا رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية الأزمة لذلك[2].

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المنظمة -بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات- القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لهذه الأخيرة عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للازمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة، والاستفادة من الوسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بغرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة[3]،

---

[1] وسام مبحي، مصباح إسليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص52.

[2] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص50.

[3] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**، مرجع سبق ذكره، ص83.

وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المنظمة للازمة، والظروف المصاحبة لمواقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات العمال في المنظمة[1].

الفرع الثاني: التخطيط العلمي للتدخل أثناء الأزمة.

يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولا بأول، وعلى هذا المسرح بتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعا مناطق ساخنة ومن خلال هذه الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة والمرتبطة بالأزمة ، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي[2]:

أولا_ تحديد الأماكن الأكثر تحصنا وأمنا لاتخاذها كقواعد للانطلاق.

ثانيا: تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج امن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلا عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم الأمواج، أو مناطق تفريغ وتهيئة لتخفيف ضغط الأزمة.

ثالثا_ تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان المنظمة يمكن التضحية به أو إعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى الصنع.

رابعا_ تحديد خطة امتصاص ضغط الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العملية الآتية:

1. مرحلة الاعتراف بالأزمة؛
2. مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة؛
3. مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشتراك في حل الأزمة؛
4. مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها؛
5. مرحلة ركوب الأزمة والابتعاد بها عن المكان التي حدثت فيه، وحماية المنظمة من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأدائه.

[1] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**، مرجع سبق ذكره، ص84.

[2] خالد بركة، ادارة الازمات، http://kaled baraka. Blagspot.com,2012/02/blay-post,html,2021/05/16.

خامسا_توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

سادسا_التأكد من استبعاد كل فرد للخطة العامة الموضوعية، وكذا من تتابع الزمني للمهام وفقا للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها. وكذا للسيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.

سابعا_حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة وتزويد فريق الأزمة باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف من الأزمة.

ثامنا: تحديد ساعة الصقو أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث أولا بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

وأيا ما كانت العملية التخطيطية، فإنه نتيجة ضغط الأزمة وما تتسم به عملية الأزمة من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط، يلجأ متخذ القرار إلي مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة مواقف الأزمة الصعبة واستخدامها، أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي

وتبرز أهمية التخطيط للازمات في انه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من اجل الحد من أثارها السلبية، كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل الأزمة إلي ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد و اقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، ولاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة[1].

والجدير بالذكر انه من الصعب وضع خطة موحدة للازمات تكون مناسبة لجميع المنظمات وكل الأوقات والأزمات، نظرا لان التخطيط للازمات يوضع في ظل الأهداف المنظمة، على أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة إلا آن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي[2]:

1. أن تكون إجراءات التخطيط للازمة مرنة؛
2. أن تحقق الاستجابة الفورية للتطورات التي تحدث للازمة؛
3. أن تتميز عملية التخطيط بالعملية؛
4. أن تكون عملية التخطيط مفهومة وبسيطة، وتتلائم مع جميع المستويات؛

[1] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] زيد مشير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص42.

5. وتتميز بالشمول وقابلة التنفيذ، وتلائم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة[1].

المطلب الثاني: سيناريو إدارة الأزمات.

استخدام وسائل عملية 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 و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو الشركات اليبانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سناريو Worst Case Scenario.

الفرع الأول: نظام اتصالات داخلي خارجي.

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، وقد ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث بالاستخدام نظم المعلومات الأتي والجدير بالذكر انه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيولة، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحاري العربية بصفة خاصة.

هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكنا إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماما، أضف إلي ذلك التجربة اليابانية في النجاح و التغلب على أقصى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث، فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني من سيول خطورتها، ليست اخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العملية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات المنهجية العلمية أيضا[2].

[1] زيد مشير عبوي، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، مرجع سبق ذكره، ص ص36-37.

الفرع الثاني: التنبؤ الوقائي.

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العمليات عليها، وقد أثبتت صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزة في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية او العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة[1].

يجرى إعداد السيناريو وفقا لمنهج معين وذلك بأن يقوم الفريق بقيادة المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة تبدأ بالسؤال (ماذا ....لو) ويجب على رئيس الفريق أن يساعد فريقه على الخروج عن الإطار التقليدي للتفكير وتذويب أي حساسيات بينهم وإشعارهم بالثقة.

هذا ويلاحظ أن إعداد أسوأ سيناريو يعد أمرا مفيدا للغاية، وينبغي على المديرين أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية[2]:

أولا_ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآن آو مستقبلا؟؛

ثانيا_ما احتمال حدوث هذا الشيء؟؛

ثالثا_هل حدث هذا الشيء للآخرين؟؛

رابعا_إذا ما نقشت هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقديم قدرة المنظمة على مواجهة أزمة محتملة.

هذا وتزيد درجة استهداف المنظمة لازمة عنيفة تؤثر على مستقبلها عندما تجري المنظمة تغيرات ما على منتجاتها وأغراضها ومن أمثلة ذلك:

1. افتتاح مصنع جديد تابع للمنظمة أو أقيم بتوسعات تشمل معدات ونظم وإجراءات لم تختبر بما فيه الكفاية؛
2. طرح منتج جديد أو تعديل منتج قائم وتجريبية على نطاق محدود، ونظرا لأنه لم يستخدم على نطاق واسع فانه يمكن آن يكون مصدرا لبعض المشكلات؛
3. التوسع في السوق العالمي قد يؤدي إلى صدام مع السلطات المحلية ما لم تكن هناك خطط لتحقيق التوافق والانسجام مع المجتمع المحلي.

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، مرجع سبق ذكره، ص38.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات.

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، ألا انه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ويرى (قامسة 1998) هذه الإدارات بل تواجه فكر إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف[1]:

الفرع الأول: المعوقات الإنسانية.

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

أولا_الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للازمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة؛

ثانيا_القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها؛

ثالثا_الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسؤولا عن هذا الوحدي"؛

رابعا_الاعتقاد من بعض الأشخاص إن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة؛

خامسا_التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

الفرع الثاني: المعوقات التنظيمية.

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

أولا_عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة؛

ثانيا_اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد؛

ثالثا_ضعف دعم وتأيد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستبعاد المدراء لأسباب عملية إدارة الأزمة؛

رابعا_ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات؛

خامسا_عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعينة للتعامل مع الأزمات.

الفرع الثالث: المعوقات المتعلقة بالمعلومات.

أولا_تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري؛

ثانيا_صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

رابعا_المعوقات المتعلقة بالاتصال.

أولا_ صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة؛

[1]زينات موسى مسك، **واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضعف العربية واستراتيجيات التعامل من وجهة نظر العاملين**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، 2011، ص ص 48-49.

ثانيا_ محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديث للتصدي الصدمات؛

ثالثا_ عدم إصطلاح الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

ومن وجهة نظر (عباس 2004) فإن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا يمكن حصرها ومن أهمها: إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتصنع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد، إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، وحجم منشاتنا كفيل بحمايتها من الأزمات، لابد أن تتفاءل بالمستقبل ، وحتى الآن لم نتعرض لها بشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ.

خلاصة القول أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام وهي المعوقات الإنسانية والمعوقات التنظيمية ومعوقات الاتصال ومعوقات المعلومات[1].

[1] زينات موسى مسك، **واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضعف العربية واستراتيجيات التعامل من وجهة نظر العاملين**، ص50.

الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفاهيم الأزمة حيث اتضح على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات وذلك من خلال التطرق إلى أسباب الأزمات، حيث أن وجود الأزمة يفرض على القائد الإداري داخل المنظمة أولا وقبل كل شيء أن يقف على الأسباب التي أدت إلى بروز تلك الأزمة وهي أولى خطوات التعامل مع الأزمات

تم التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل بصدق إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة مختلفة ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وذلك في مختلف مراحل الأزمة أي قبل وأثناء وبعد حدوثها وفي الأخير قمنا بتحديد الاستراتيجيات التعامل مع الأزمة بوضع سيناريوهات وتخطيط لها

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأداء العاملين.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات، من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذل لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء حيثما يعتبر عنصرا من عناصر الإنتاجية.

فقد تسعى المنظمات إلى تقييم أداء مواردها البشري الذي يعكس أدائها التنظيمي كما أنها تستعمل سياسات إدارية، التدريب، تطوير، التحفيز، كونها هي الوسائل التي تدفع الرؤساء للعمل بنشاط وكفاءة لظهور بمظهر المنتجين أو رؤسائهم.

وهذا كله أدى بنا بالتركيز في هذا الفصل على:

- **المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء العاملين**
- **المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.**
- **المبحث الثالث: السياسات الإدارية المنتهجة لتحسين الأداء في المنظمة.**

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين.

يركز هذا المبحث على تحديد مجموعة المفاهيم المختلفة لأداء العاملين أو التي ترتبط بصورة أو بأخرى، كذلك أهم عناصر الأداء (أداء العاملين) وأهدافه ومحدداته.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته.

يعد أداء العاملين من المهام التي يقوم بها العامل وذلك من خلال تنبيه لمجموعة من العوامل والمحددات والتي بدورها تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المداري والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطوير الفكر التنظيمي.

ويعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعاريف توضح هذا المفهوم وتبين مدى أهميته.

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين.

إن مصطلح الأداء لاتيني "performance"

أولا_لغة: الأداء يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لغرض معين يعمل[1].

1. أعطت اللغة الانجليزية معنى واضح للأداء "to perfrom" بمعنى تأدية أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[2].

2. الأداء هو تنفيذ أمر و واجب أو عمل ما اشد إلى شخص أو مجموعة للقيام به[3].

ثانيا: اصطلاحا: الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة[4].

1. أداء العاملين يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات لوظيفة الفرد وهو يعكس تداخل بين الأداء والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد[5].

---

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص95.

[2] حيزية بثينة، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2008، ص62.

[3] احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، **معجم مصطلحات القوة العاملة**، مؤسسة تشباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1984، ص166.

[4] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219.

[5] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص434.

ويعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي في المحصلة جميع الأنشطة التي بالمؤسسة، ولقد أخذت عدة تعاريف من بينها[1]:

1. تعريف حسن أداء العاملين يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العملين يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

2. تعريف توماس" جلبرت" الأداء هو التفاعل بين السلوك ولانجازاته مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

ويلقى توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والانجاز، أي مجموع السلوك التي تحققت معا[2].

3. تعريف أداء العاملين حسب pn. Lorrino: يعتبر هذا الكاتب أداء العاملين يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (C_i) وهي تاليف مختلفة الانشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه تعبر بالمعادلة الأداء الكلي للمؤسسة= هامش مراكز الربح- تأليف مراكز التكلفة[3].

4. تعريف أداء العاملين حسب "p.druker": ينظر دراكر إلى أداء العاملين على انه" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال[4].

5. أداء العاملين يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته، كما يتم تعريفه على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله[5].

---

[1] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص216.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175.

[3] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص15.

[4] Peter Drucker,L4avenir du management Selon Drucker, édition Village mondial pamis, 1999, p73.

[5] عاشور احمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص ص 25-26.

6. يعرفه الآخرون على انه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

يتضح من هذا التعريف أن أداء العاملين يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بسلوك الإنساني، الإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه بها.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف أداء العاملين فمنهم من يرى انه حصيلة جهد، ومنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه انجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء العاملين على[1]:

أ. الناتج الذي يحققه العامل؛

ب. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور؛

ت. هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

ث. هو محصلة التفاعل بين ل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الانجاز؛

ج. جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة، اقصر وقت واقل تكلفة؛

ح. سلوك يحقق نتيجة.

إذن أداء العاملين هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعماه من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن واقل تكلفة ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة في اقصر وقت واقل تكلفة.

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين.

لأداء العاملين أهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر منها[2]:

أولا_ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمته فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه

[1] احمد عبد الحكيم، قطاع سليم، **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص45.

[2] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ثبات كلمة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية، وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحا.

ثانيا_لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو منظمة، فإذا كان الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فهذه الأخيرة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.

ثالثا_كما لا تتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة[1].

ويمكن تلخيص أهمية أداء العاملين في نقاط أخرى تتمثل في[2]:

1. هو الأساس الذي تقوم به جميع المنظمات أو المنشات صناعية كانت أو تجارية أو خدمية، وفي أي مجال كانت، لأنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصول على الكفاءة المهارية؛
2. الأداء يسهم في عملية تطوير الذات واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج؛
3. استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة استغلالا أحسن؛
4. يساعد في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛
5. تحقيق النجاح والتقدم، فان كان ناتجة مرتفعا يعد مؤشرا واضح لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

المطلب الثاني: عناصر داء العملين.

يتكون أداء العاملين بدوره من عدة عناصر أساسية تجعله ادعاءا فعالا وناجحا، ومن هذه العناصر يمكننا تحسين أداء العاملين في المنظمة من اجل تحسينه و الوصول إلى ابعد الحدود الممكنة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

لوجود أداء فعال لابد من عناصر أساسية للأداء، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، يمكن حصر العناصر فيما يلي[3]:

الفرع الأول: العامل وكفاءاته.

وهو ما يمتلكه العامل من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفائتة فتعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.

---

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، مرجع سبق ذكره، ص99.

[2] إبراهيم فيصل، بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة على الموظفين في مجلس الشورى**، مذكرة ماستر، مكتبة الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص40.

[3] سالم بن بركة، براك الفايدي، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص ص85-86.

الفرع الثاني: العمل ومتطلباته.

تعني المهام أو الأوامر أو المسؤوليات أو الأدوار أو المهرات الخبرات التي تتطلبها الأعمال أو الوظيفة، ومما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيه تحدي، ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه، وتشمل كذلك الدقة والنظم والإتقان والبراعة والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الانجاز والتحرر من الأخطاء[1].

الفرع الثالث: البيئة التنظيمية ومركباتها:

تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الداء مثل وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء وهي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية[2].

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج ووصف الوظائف، والتي تهتم بها ما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهمات الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولا لتحقيق أهداف ذات مدى اكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك الصحيح في العمل، ومن هنا فان هده العناصر تعتبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة وبالتالي تقييم أداءه[3].

المطلب الثالث: أهداف ومحددات أداء العاملين

لقد تناولنا في هذا المطلب أهداف تقييم الأداء وكذا بعض محددات أداء العاملين.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد العامل نوجزها فيما يلي:

أولا_على مستوى المنظمة.

حيث تتمثل فيما يلي[4]:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي العاملين تجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

---

[1] سالم بن بركة، براك الفايدي، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقابية، واقع **التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العملية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018، ص35.

[3] موسى الوزي، **تنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص20.

[4] خالد عبد الرحمان، مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 200-201.

3. مساعدة المنظمة في وضع معدات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوة العاملة ذات مهارات والقدرات المتميزة.

4. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات[1].

ثانيا_على مستوى المديريين.

تتمثل فيما يلي[2]:

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوبات التي تواجههم في العمل؛

2. دفع المدرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا يعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقة الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف علة مشاكلهم وصعوباتهم.

ثالثا_على مستوى الفرد العامل.

تتمثل فيما يلي:

1. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على الاحترام وتقدير رؤسائهم؛

2. شعور العاملين بالعدالة وبان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

وقد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي[3]:

أ. تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة؛

ب. يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛

ت. إشعار الموظفين المدراء على اتخاذ القرارات بشان تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية المعنوية وتقليل معدل دوران العمل؛

ث. يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التديب بناء على ذلك.

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على الأداء موظفيها ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية في أدائهم، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس

---

[1] خالد عبد الرحمان، مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص201.

[2] الصيرفي محمد، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص209.

[3] فصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص271.

الهدف من عملية تقييم الأداء تصب أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات نتائج التقييم الذي يجري لهذه الغاية[1].

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي[2]:

أولا_الجهد "الدافعية": الجهد المبذول "طاقة جسمية، عقلية" لأداء مهمته؛

ثانيا_القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة؛

ثالثا_إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العامل من خلاله.

من الضروري صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية[3]:

محددات الأداء الوظيفي= (الجهد "الدافعية") × (القدرات "الخبرات")×ادراك الدور

يمكننا استنتاج أن الأداء هو محصلة ثلاث عوامل هي:

1. **الرغبة:** وهي تعبير عن دافعية الفرد؛
2. **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ. المعرفة او المعلومات الفنية الأزمة للعمل؛

ب. مهارة استخدام المعرفة ؛

ت. مدى وضوح الدور.

[1] فصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص271.

[2] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص216.

[3] صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص68.

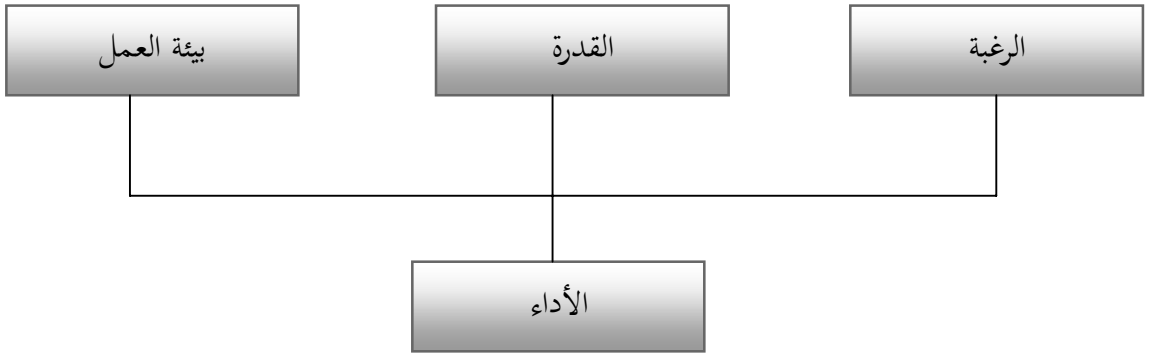
3. بيئة العمل: مثلا العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذالك الملامح المادية مثل"ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة" ويمكن التوصل إلى المعدلات البسيطة التالية[1]:

الرغبة= الاتجاهات والحاجات غير المشبعةxمواقف بيئة العمل.

القدرة= المعرفةx المهارة xوضوح الدور.

الأداء= الرغبة xالقدرة x بيئة العمل

الشكل رقم2-1: محددات الأداء.



المصدر: محمد زايد، **بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1997، ص55.

من الشكل يتبين أن الأداء هو تكامل ثلاثة محددات رئيسية الواحدة منها يكمل الأخر، تبدأ بالرغبة الموجودة لدى الموظف ثم القدرة الحماسية والعقلية وذلك في ظل ظروف بيئية إما أن تكون مشجعة آو محبطة تنعكس بطريقة مباشرة او غير مباشرة علة الأداء النهائي[2].

[1] محمد زايد، **بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1997، ص55

[2] محمد زايد، **بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص55.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

تعد وظيفة تقييم الأداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها اقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات حيث أن من أسباب ذلك صعوبة تحقيق التقويم الفعال ومن اجل العمل به هناك طرق وأساليب ذلك صعوبة تحقيق التقويم الفعال ومن اجل العمل به هناك طرق وأساليب عديدة تساعد في الحكم على أداء العاملين والأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية عالية.

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء ومميزاته (المزايا).

بعد تقييم الأداء احد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف عملية تقييم الأداء ومميزاته.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء العاملين.

يتمثل تقييم الأداء في تحديد مدى كفاءة أداء العامل لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أداته، وعندما يتطرق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فانه لا يوجد للفرد مستوى أدائه الحالي فقط وإنما يريد في احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل عن طريق تدعيتها بطريقة صحيحة.

أولا_تقييم الأداء prefor marce oppraisal: يقصد به الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي تشغلونها ومستوى أدائهم لوجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وسلوكياتهم نحو المتعاملين معهم وكذلك التعرف على توافر القدرات لديهم، شغل وظائف أعلى في المنظمة[1].

ثانيا_تعرف عملية تقييم الأداء: "بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفة وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".

وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء"بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة" وبمعنى أخر" هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة"[2].

ثالثا_تعريف ماهر احمد" تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذ أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وشكل ممكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها[3].

---

[1] محمد جمال الكافي، **الاستثمار في الموارد البشرية**، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص229.

[2] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008، ص509.

[3] ماهر احمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص406.

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

رابعا_تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في وأثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقة.

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن انجاز الواجب فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء انجازه لواجباته.

خامسا_يتمثل تقييم الأداء في تحديد مدى كفاءة أداء الموظف لوظيفة وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أداءه، وعندما يتطرق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فانه لا يوجد للفرد مستوى أداءه الحالي فقط وإنما يزيد في احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل.

كما هو عملية إصدار حكم في أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحم في قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل أخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم و تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم[1].

يعرفه آخرون على انه "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية وأيضا للحم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل.

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد سلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح في وظيفته الحالية ومدى نجاحة وترقية في المستقبل[2].

كما يذهب البعض في النظر العملية تقييم الأداء على أنها:" عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا".

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا، مستمرة، وهي عملية ايجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد.

[1] درة عبد الباري، إبراهيم واخرون، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (محي نظمي)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأول، 2008، ص207.
[2] الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص285.

كما يعرف آخرون على انه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف بتحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل يتبين من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء يعني تحديد نقاط القوة في أداء العاملين والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف للعمل على تلافها[1].

يعرف الدكتور عمر وصفى عقلي تقييم الأداء على انه: "نظام رمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط فترات زمنية محددة ومعروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي بكفاءة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفعالية اكبر، وذلك من اجل مصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة"

يعرف عبد الغفار حنفي تقييم الأداء" بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ممتاز، جيد جدا، قبول، ضعيف، ضعيف جدا[2].

الفرع الثاني: مزايا تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات والقرارات الإدارية المنظمة وتأثير تلك أو القرارات على نتائج تقييم الأداء منها[3]:

أولا_تخطيط الموارد البشرية: فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العاملة وتقدير متطلبات المستقبل؛

ثانيا_إعادة تشغيل البناء: إذا يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشد، أو دليلا لإعادة توزيعهم العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستحب لهيكل التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة؛

ثالثا_اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات والحوافز...وبذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء؛

رابعا_الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار الاختيار فرد وتعينه في عمل معين يفترض أن هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولائك الذين لم يقع عليهم الأخيار؛

---

[1] حمادي نبيل، **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية)**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2018/2017، ص ص58-59.

[2] عبد الغفار حنفي، حسني القزار، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1992، ص196.

[3] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص208.

خامسا_متابعة تقييم التدريب ومدى استفادة الأفراد من برامجه، فقرار تدريب الأفراد وتنميتهم يفترض من أدائهم سيكون أكثر كفاءة بعد انتهاء برامج التدريب علما كانوا قبله؛

سادسا_تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة؛

سابعا_منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى شعار العاملين بالمؤسسة فإنهم يبذلون قصارى جهدهم حتى لا يقعون تحت طائفة الجزاء، كما أن ذلك يشعرهم بإتاحة الفرصة للتجمع بالاختيارات؛

ثامنا_تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفه الخالية؛

تاسعا_تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير؛

عاشرا_تحديد الأفراد المتميزين الذين ترقيتهم لمناصب أعلى؛

إحدى عشر_تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير؛

اثني عشر_تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء[1].

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء العاملين.

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، كما أنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها أما وفقا لقدمها أو حدثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فان مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

الفرع الأول: الطرق التقليدية.

حيث يشكل الحكم أو القدير الشخص للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تتفرغ إلى عدة طرق أهمها:

أولا_أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بالمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه، وثمة ثلاث أشكال لأدوات المقارنة[2]:

1. **طريقة الترتيب:** يكون رئيس فكرة عامة من أفراده وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

2. **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين[3].

---

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص208

[2] حجازي محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر، مصر، 2005، ص280.

[3] درة عبد الباري، إبراهيم واخرون، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (محي نظمي)**، مرجع سبق ذكره، ص 276.

3. طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة بأخذ غالبا بشكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبيرة من العاملين من دون الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من دون الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، أن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقة صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي[1]:

أ. المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة)= 10% من العاملين؛

ب. المجموعة الثانية (مجموعة الاقل من المتوسط)=20%من العاملين؛

ت. المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين)=40% من العاملين؛

ث. المجموعة الرابعة(مجموعة الاعلى من المتوسط)= 20%من العاملين؛

ج.المجموعة الخامسة(مجموعة الممتازين)= 10%من العاملين.

ثانيا_طريقة التمثيل البياني.

يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس) والتي يجب ان تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معيني من الكفاءة.

الفرع الثاني: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستمد هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العمل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق[2]:

أولا_طريقة الأحداث الحرجة.

يعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجردة أراء عبر مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود (ايجابي أو سلبي)، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي ستحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

[1] درة عبد الباري، إبراهيم واخرون، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (محي نظمي)**، مرجع سبق ذكره، ص289.

[2] الصيرفي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص152

ثانيا_الإدارة بالأهداف.

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتستخدم أسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تنتظمن ما يلي[1]:

1. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛

2. يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛

3. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.

إذن تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

ثالثا_طريقة الاختيار الإجباري.

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات، اثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في لثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة وتتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسية هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

المطلب الثالث: مراحل ومشكلات تقييم أداء العاملين.

لقد تناولنا في هذا المطلب مراحل تقييم أداء العاملين وكذا بعض مشكلات تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: مراحل تقييم أداء العاملين.

تعتمد عملية تقييم أداء العاملين عملية متعقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لازما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم أداء العاملين أهداف المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم أداء العاملين لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم أداء العاملين، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم[2].

---

[1] بربر كمال، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص ص 230-231.

[2] عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحى نظمي)**، وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص280.

أولا_خطوات وضع نظام تقييم أداء العاملين.

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم أداء العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية وهي كالأتي[1]:

1. **تحديد المقايس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه ا ناي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة؛
2. **اختيار طريقة التقديم:** هنا طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث؛
3. **تحديد دورة التقديم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وأخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين من تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا، وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجياتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.
4. **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلمات الكافة عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقديم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءة وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن انسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله مع مرؤوسيه؛
5. **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما؛
6. **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كان نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين ام الفئة منهم ام لتبقى النتائج سرية؛
7. **مناقشة نتائج التقديم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوات موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه؛
8. **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوات موضوع تساءل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية انه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لان فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم انه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك انه سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة انه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم؛

[1] عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحى نظمي)**، مرجع سبق ذكره، ص281.

9. تصميم استمارة التقييم: استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة قي تقديم كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق بالسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهنا حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من اجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح البساطة وسهولة الاستخدام.

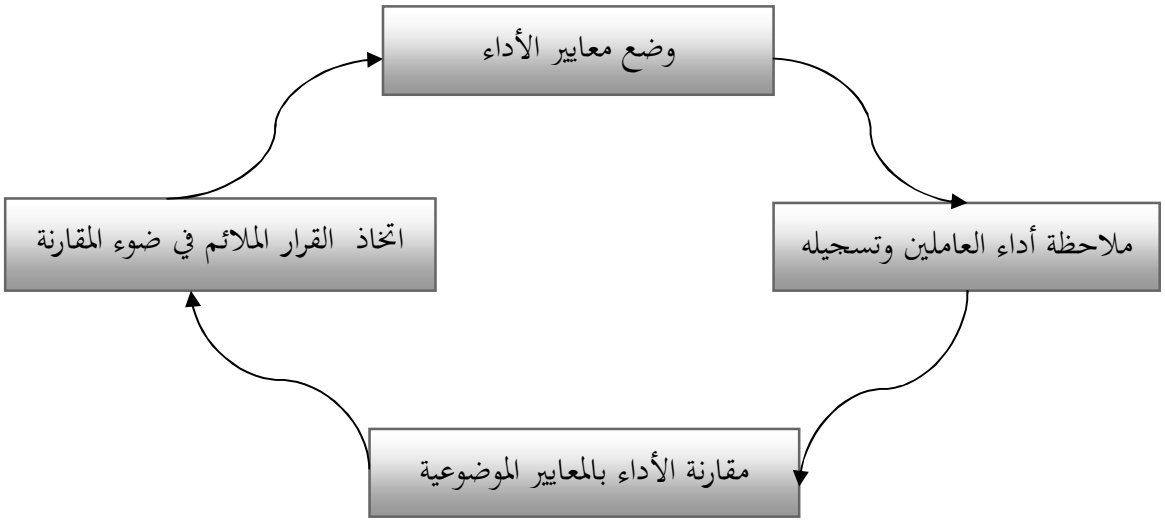
ثانيا_خطوات تنفيذ نظام تقديم الأداء الوظيفي.

يقوم بهذه الخطوات المقييم وتشمل على ما يلي[1]:

1. دراسة مقاييس أو معايير التقديم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز؛
2. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك؛
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف هذا الأداء بنتائج التقييم؛
4. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافاة...).

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم.

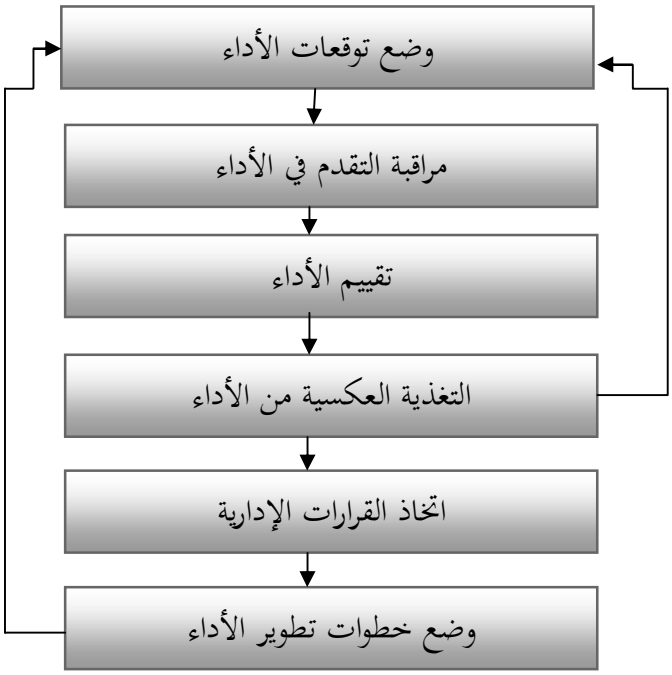
الشكل رقم2-2: خطوات تقييم الأداء.



المصدر: عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحى نظمي)**، وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص28.

[1] عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحى نظمي)**، مرجع سبق ذكره، ص28.

الشكل رقم2-3: خطوات تقييم أداء العاملين.



المصدر: خالد عبد الرحمان، مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2005، ص206

وسيتم شرح هذه الخطوات كالأتي[1]:

أ. وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين فيها على وضع توقعات الأداء، بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

ب. مرحلة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل؛

ت. تقديم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

ث. التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي؛

ج.اتخاذ القرارات الإدارية: وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل...الخ.

[1] خالد عبد الرحمان، مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2005، ص206.

الفرع الثاني: مشكلات تقييم أداء العاملين.

تواجه عملية تقويم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمن تلخيصها بالاتي[1]:

أولا_المشاكل الذاتية Subjective Prpblems: تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتب خلال عملية تصميم نظام تقويم الأداء، ويتمثل هذه المشاكل بالاتي:

1. خصائص المقوم Rater Chavacteristics: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في المجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المدرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي؛

لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقويم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

2. التساهل والرفق Leniency: يميل بعض القائمين بعملية التقويم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين؛

3. تأثير الهالة Halo Effect: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص التي يميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقويم، وقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التأثر الايجابي أو سلبية في حالة التأثر السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لان العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقويم والحيادية إلى الشخص المقيم؛

4. النزعة المركزية Central Tendency: وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ، وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقويم، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام التقويم والحياد في النظر إلى الشخص المقيم؛

حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقويم الأداء كالتدريب مثلا.

5. الأولوية والحداثة Prinany And Recency: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقويم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يمهل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى الأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقويم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقويم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع

[1] خالد عبد الرحيم، مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** مرجع سبق ذكره، ص ص213-214.

التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء، وإذا يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة الآتية[1]:

أ. ما هو أداء الفرد الماضي؟

ب. ما هو أداء الحالي؟

ت. هل يتوقع استمراره في المستقبل؟

6. **التحفيز الشخصي:** تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والمواطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقويم بعيدة عن الموضوعية[2]؛

ثانيا_المشاكل الموضوعية Objective Problems.

ترتبط اغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس و التقويم ويمكن إيجازها بالاتي:

1. عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال، فعليها لتجاوز هذه المشاكل أن تجيب على سؤال الأتي: ما الهدف من عملية القياس والتقويم؟؛

فعلى المنظمة ان ترجع العملية لهدف محدد كان يكون القياس، او المقارنة او تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

2. سوء اختيار معايير التقويم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقويم؛

3. سوء اختيار إجراءات التقويم، أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقويم؛

4. الخطأ في اختيار وقت التقويم فكما معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات القيام بالعملة أولا، ووقت القيام بها ثانيا؛

5. عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطى في تحديد اتجاهاته.

[1] خالد عبد الرحيم، مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 215.

[2] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي الإداري**، الطبعة الأولى، 2015، ص26.

اعتمادا فان إلى المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس وتقويم قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء التالي[1]:

أ. وضوح أهداف عملية تقويم الأداء؛

ب. التوقيت الصحيح للعملية؛

ت. صدق وثبات معايير التقويم؛

ث. دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف؛

ج. تناسب طريقة التقويم مع الأهداف؛

ح. مؤهلات القائم بعملية التقويم؛

خ. كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص26.

المبحث الثالث: السياسات الإدارية لتحسين الأداء في المنظمة.

سنتناول في هذا المبحث السياسات الإدارية لتحسين الأداء في المنظمة من خلال تعرف في المطلب الأول تدريب العاملين في المنظمة تم التطرق فيها إلى مفهومة، أهمية، تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليبه تقيم برنامج التدريب والمطلب الثاني التطوير في المنضمة تم التطرق فيه

والمطلب الثالث تحفيز العالمين والعوامل المؤثرة في أدائه

المطلب الأول: تدريب العاملين في المنظمة.

يعتبر احد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذالك من خلال تكوينهم و ترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف التدريب.

لقد تعدت التعاريف واختلفت باختلاف وجهات النظر مما أدى إلى تأثر مفهوما وتحديد وتحديد مناهجه، ومن التعارف نذكر أهمها:

أولا_تدريب هو عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلي[1].

ثانيا_التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في الأداء العمل أو تنمية مهارات والمعرف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نتقدم تعريفاتنا ملأ للتدريب بأنه[2]:

مجموعة من الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية المقدر في الموارد البشرية التي تتناسب مع ظروف عمليه حالية والمستقبلية، كما أن هذه الأنشطة تكون متدخلة ومتشابك فيما بينها وتشكل نظام مكونا من مدخلات، مخرجات وعمليات تحويل مع وجود رقابة مستمرة وتغذية مرتدة من اجل معرفة النتائج وبتالي يتحقق لنا الهدف المرجو من التدريب بزيادة المهارات والمعارف وصقل قدرات الأفراد العالمين.

[1] أمين ساعاني، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص74.

[2] خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص20.

الفرع الثاني: أهمية التدريب.

للتدريب أهمية كبيرة على صعيد الفرد العامل، فيمكن آن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم لان المؤسسة مكان جيد للعمل، ويمكن إبراز أهمية التدريب بصورة واضحة ما يلي[1]:

أولا_أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد على زيادة المهارات والمعارف وهذا ما ينعكس بلا شك على عملية الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية وكذا على الأداء التنظيمي للمؤسسة؛
2. ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
3. يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
4. يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

ثانيا _أهمية التدريب للأفراد العاملين في المؤسسة.

1. يساعد على تطور وتحسين كفاءة وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعاب دورهم فيها؛
2. يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
3. يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
4. يطور الدافعية لأداء، إذ يساعد في تحفيز العمل على تطوير أدائهم؛
5. يسمح التدريب بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويفر لهم الفرص للترقية والتمييز والتطوير.

ثالثا_أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية.

1. توظيف العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
2. تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
3. يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛
4. يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين يتضح مما سبق أن التدريب له أهمية كبيرة تقود على الأفراد أو العاملين والمؤسسة والعلاقات الإنسانية.

الفرع الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم العناصر التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق أهدافه، وكله كان التعرف على هذه الاحتياجات بمنهجية علمية دقيقة كلما مكن ذلك من تلبيتها ورفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب.

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص40.

أولا_مفهوم الاحتياجات التدريبية.

يعرفها البعض على أنها "أنواع التغيرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب".

وهناك تعريف أخر "تعرف بأنها مجموع التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في معارف ومهارات المؤسسة واتجاهات وسلوك الأفراد وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الداء المطلوب وتحقيق بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة.

1. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أساس التخطيط كما أن لها أهمية كبيرة في تصميم البرامج التدريبية، وتتضح أهميتها فيما يلي[1]:

أ. تعتبر العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال؛

ب. هي الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي؛

ت. تعد المؤشر الذي يوجه التدريب على الاتجاهات الصحيحة والملائمة؛

ث. بدون التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا نتيجة ضياع الجهد والمال والوقت.

2. الأهداف التدريبية: قد يكون الهدف من البرنامج التدريبي هو من اجل:

أ. تغيير في بعض سلوكيات العاملين نحو الأفضل؛

ب. اكتساب العاملين معرفة اشمل وأوسع بمجريات العمل؛

ت. تثقيف العاملين بسبل من المعلومات العامة؛

ث. رفع كفاءة أداء العاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة؛

ج. تنمية وتطوير المهارات في العمل؛

ح. تخلق روح العمل كفريق واحد بين العاملين وكسر الحواجز والمعوقات في الاتصال.

3. تحديد مواقع التدريب: تحتاج إدارة التدريب اختيار الموقع المناسب لكل من أهداف التدريب وإمكانات المنظمة وهذه المواقع هي[2]:

أ. موقع العمل نفسه: أي أن يتم التدريب في موقع العمل والأساليب الشائعة للتدريب في موقع العمل، فمن أبرزها:

[1] قصي قحطان، خليفة الجميلي، **الموارد البشرية في الفنادق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص92.

[2] سعاد نائف بونوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007، ص ص 453-454

❖ **تدريب في الوظيفة:** تدريب الشخص في نفس موقع العمل الذي سيؤديه، وبحيث يتم تسليمه العمل، ويكلف الشخص المسؤول عن تدريبه هو موظف سابقا أو شخص متخصص بالتدريب، يستخدم هذا الأسلوب والموقع التدريب على الكثير من الوظائف البسيطة، والتي قد تكفى أيام، أحيانا ساعات لتعلم كيفية أدائها؛

❖ **التدريب من قبل المشرف:** وهذا نوع من أنواع التدريب في موقع الوظيفة، هذه الحالة بنسب الفرد إلى موقع معين ويتولى المشرف تسليمه عمله وتدريبه عليه.

ب. التدريب خارج موقع العمل:

❖ **أماكن خاصة (ورش، مختبرات):** فبعض المنظمات تفرد ورشة صغيرة أو مختبرا صغيرا مجاورا للمصنع أو موقع العمل يخصص للتدريب، وهي تفعيل ذلك حينما يكون معها عدم التأثير في سير العلم وبعين الوقت توفير، موقع التدريب، وفي هذه الحالة تقوم بتجهيز مكان التدريب بالأجهزة والمعدات وغيرها الضرورية للتدريب؛

❖ **مركز تدريب خاص بالمنظمة:** قد تقيم المنظمة مركزا للتدبير وهو ما تفعله المنظمات التي تحتاج إلى التدريب المستمر لإعداد كبير من العاملين.

4. تحديد أساليب التدريب: أهم أساليب التدريب هي[1]:

أ. المحاضرة: هي الأسلوب الشائع في التدريس التقليدي، وتصلح لإكساب معارف، فإذا احتاجت المنظمة أن تنظم دورة لتعريف العاملين فيها على قانون جديد صدر، فأفضل طريقة لذلك حي محاضرة تعريف بالقانون ومتطلباته.

ب. مناقشة الحالات: هي وصف لموقف عمل معين، تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لإغراض الدراسة بحيث يتم اختيار إحداثها لكونها من الموافق المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة.

كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف وتقرر كيف يعالجه.

فالحالة، إذا هي أكثر من رسالة أو مذكرة بالبريد، وإنما شرح لموقف كامل.

ت. الندرة (ورشة العمل): يمكن اعتبار ندوة أو الورشة العمل وسيلة لكل من التطوير والتدريب في أن واحد، وهي وسيلة مهمة لإنضاج معارف وقدرات تحليل موظفين معنيين في عملهم والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم في إنضاجها إلا هم أنفسهم.

ث. تدريب حساسية: هو بالأساس وسيلة تطوير وتدريب ويهدف إكساب المشاركين اتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم، فهو إذا وسيلة لمساعدة المشاركين بإحداث تغيير جذري في اتجاهاتهم ذات صلة بالعمل.

[1] سعاد نائف بونوطي، **إدارة الموارد البشرية**، ص ص 461-462.

تقييم برامج التدريب (الوسائل الممكن استخدامها): تخصيص المنظمات التي لها دوائر او برامج تدريب مبالغ كبيرة للنشاط تصل في بعض المنظمات العملاقة على الملايين، لذل تحتاج التقييم المستمر له ولما يحققه من انه يحقق الإغراض المستهدفة منه، ويمكن أن يتم التقييم بأي من الوسائل التالية[1]:

- أراء المشاركين؛
- مدى التعليم المتحقق؛
- تغيرات سلوكية متحققة؛
- مدى تنفيذ أهداف التدريب.

المطلب الثاني: التطورات في المنظمة (تطوير العاملين).

وفي هذا سوف نتطرق كل ما يشمل التطوير من تعريفه وأهميته وتطوير العاملين في المنظمة.

الفرع الأول: تعريف التطوير

هو الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من اجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة، وهو نشاط موجه على التحسين العام لأداء الإفراد والمنظمة للمستقبل.

الفرع الثاني: أهمية التطوير.

التطوير هو نشاط مهما للمنظمات التي تعمل في مجال يستدعي معارف وتكنولوجيا حديثة، وتعمل في ظروف من المجهولية، فهي بحاجة إلى كوادر ذات تأهيل ومهارات عالية يستغرق الحصول عليها عشرات السنوات كما تحتاج التحديث المستمر لمعارف هذه الكوادر.

الفرع الثالث: عناصر برامج التطوير: هناك عناصر يجب توفرها في أي برامج تطوير[2]:

أولا_الهداف النهائية للنشاط/ البرامج.

وهذه يجب أن تشمل الأساليب الرئيسية للنشاط، والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسة هي:

تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين)، وتهيئة أشخاص لمواقع متقدمة، فالمنظمة التي تعمل في مجال يحدث في تقدم تكنولوجي مستمر قد تركز على منع تقادم مؤهلات الذين يعملون لديها.

إن تحديد الأهداف الأساسية هذه يساعد في تحديد نوع المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها المشاركون في أي برامج تطوير عند إكمالهم له، هذه الأهداف التفصيلية تتحدد في ضوء متطلبات الوظائف التي سيشغلونها، وإذا كانت هذه المتطلبات مختلفة، فقد تحتاج المنظمة أكثر من برامج لأكثر من مجموعة من العاملين.

[1] سعاد نائف بونوطي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 461-462.

[2] سعاد نائف بونوطي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع نفسه، ص ص434-435.

ثانيا_المشاركون في البرنامج.

يجب تحديد إعداد وأسماء الأشخاص الذين سيشاركون في كل برامج تطوير، ويتم تحديد العدد في ضوء إعداد الأشخاص الذين سيشاركون في كل برامج تطوير، ويتم تحديد العدد في ضوء إعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج، وبعد مراعاة احتمالات الانسحاب والفشل.

ثالثا_مدة البرنامج.

لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد وظيفة محددة، فهو له وظيفة يؤديها وبعين الوقت يشارك في البرامج.

وعليه يجب تحديد مدة البرامج، والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركوين، ليتفرغو لمسؤولياتهم الاعتيادية، وتتم إعادة تنفيذ البرامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين.

رابعا_النشاطات التطويرية الرئيسية.

وهذه تشمل الأساليب التي تستخدمها للتطوير، يجب أن يتضمن برامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم، وغالبا ما يتضمن البرامج عددا كبيرا من الأساليب التي نشرحها لاحقا، بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعا.

خامسا_لكل أسلوب تطويري، مدة وطريقة استخدامه.

يجب أن يتضمن البرامج جدولا بمواعيد ومدد كل أسلوب، فإذا استخدم وسيلة "التناقل" يجب أن يحدد وقت أشغال كل وظيفة تتنقل إليها، وبالنسبة لوسيلة " التدريب" يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها المشارك، وبالنسبة لوسيلة "الحصول على شهادة عليا" يجب تحديد الشهادة ومتى يجب الحصول عليها، وهكذا لكل وسيلة.

سادسا_إدارة البرنامج.

وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلبات اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه...الخ، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير[1].

[1] سعاد نائف بونوطي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 436-437.

المطلب الثالث: تحفيز العاملين والعوامل المؤثرة على بناء العاملين.

تسعى المنظمات على حث الأفراد على التمييز والأداء الراقي وعلى بث حمية العمل بداخلهم وبعث المزيد من الدوافع الأدائية حيث تعمل على تحفيزهم اعتمادا على أنواع التحفيز، ويتأثر المتعاملين بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذا يصعد تحديد كل هذه العوامل، فسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تغيير العملين أو العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

الفرع الأول: تحفيز العاملين.

بعدما اتبعت الحاجات التي جعلتهم بعثوا على المنظمة وظفوا جهودهم فيها، حيث تعمل على تحفيزهم اعتمادا على أنواع التحفيز.

أولا_تعريف الحوافز.

هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكفئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل عوائد التي يتم من خلالها الاستشارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعني فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتوالدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

ثانيا_أنواع الحوافز.

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما: الحوافز المالية والحوافز المعنوية.

1. الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الأنظمة في الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة الحوافز[1]:

أ. المكافئة والزيادة الدورية؛

ب. المشاركة في الإرباح؛

ت. تعدد أشكال هذه الحوافز، حيث يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز أيامنا هذه.

أ. أسس تحديد نضام الحوافز المادية.

يرى البعض إن من الضروري عند التطبيق نضام الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان.

❖ **قياس الأداء:** أي يوضحه كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية حيث يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن كل عمل سواء كان العمل بسيطاً أو معقدا طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي إلى الحركات العامة وإلغاء الحركات الطائشة لا لزوم لها؛

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-78.

❖ **قياس النتائج ومعرفتها باستمرار:** يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفا معين يستحق بعده العمل الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن معرفة نتائج جهودهم أولا بأول و إجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

2. الحوافز المعنوية:

على الرغم من الحوافز المادية على أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور يعتبر عاملا واحد ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير كفاءة العامل الواحد ولها تأثير ضئيل، وسنتناول بعض الأمثلة لهذه الحوافز[1]:

أ. **المدح والتأنيب:** حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السلبية وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال غير سليمة.

ب. تقديم الموسيقى:

يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الغدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل آليا ومتكررا في أدائه.

ت. التسهيل الاجتماعي:

ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

ث. المكافآت:

إن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح.

ثالثا_خصائص نظلم الحوافز الفعال.

1. زيادة الإنتاجية؛
2. تدعيم قدرات العملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها؛
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها؛
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

رابعا_شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز.

1. عدالة الحوافز؛
2. الإستمرارية في الإعطاء؛
3. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين؛

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص، ص 79-87.

4. بعدها عن العلاقات الشخصية؛

5. تكيفها مع توقعات العملين.

خامسا_تصميم نظام الحوافز.

يحتاج نظام الجيد للحوافز، والذي يحقق الهدف منه، إلى تتبع مجموعة من الخطوات الفاعلية.

أ. رؤية هدفية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق هدف عام، ينقسم على أهداف ذات تفاصيل أكثر وأكثر، كلما انتقلنا من مستوى تنظيمي للآخر، وعليه رؤية شاملة مفصلة ذرية لهدف/ أهداف المنظمة، لتحديد نصيب كل فرد في المساهمة في تحقيق الأهداف.

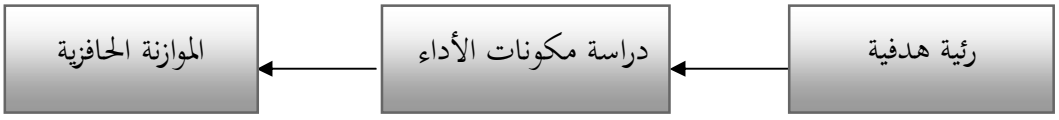
ب. دراسة مكونات الأداء:

تكون فكرة واضحة وسليمة من نشاطات العمل، والجوانب الثابتة فيها والجوانب المتغيرة منها، معرفة العلاقات فيها بينها والمواصفات المطلوبة في كل فرد عامل وحتى يتسق مع النشاطات وعليه تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء.

ت. موازنة الحوافز:

تحديد المبالغ التي سينفق على الحوافز المقدرة لهذا العام، على كافة أشكالها قد نستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سالفا، او الموازنة المرنة والتي تتسق مع ما يتحقق من أرباح[1].

الشكل رقم2-4: تصميم نضام الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على ماسبق.

سادسا_الإجراءات الحافزية.

يتشكل النظام غير مجموعة من الخطوات وهي[2]:

1. تحديد وقت تقديم الحوافز؛

2. تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم؛

3. تحديد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفية إجراء التقييم؛

4. تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولية وكيفية إدارتها؛

5. تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز؛

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2] محمد حافظ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص220.

6. تحديد شكل تقديم الحوافز؛

7. استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هناك يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء الأخرى و تؤدي غلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين أساسين هما:

أولا_عوامل داخلية:

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

1. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها التنمية و تطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدفاع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل؛

2. **الإدارة:** إن الإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة؛

3. يشكل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمل على داخل المؤسسة أن تقييم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛

4. **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسجام و الغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل؛

5. **طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دوافعه وحبه للعمل وولائه للمؤسسة؛

6. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية في الآلات والمعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية هذه الوسائل.

[1] سعاد ميدون، **الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتنظيمي**، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017/2016، ص ص 59-60.

ثانيا_العوامل الخارجية.

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي[1]:

1. البيئة الاجتماعية والثقافية:

ث. العادات والتقاليد الموروثة؛

ج. العرف و أمور الدين؛

ح. المستوى التعليمي ومدى تقديم الإفراد للتعلم ورغباتهم في الحصول عليه.

2. البيئة السياسية والقانونية:

أ. طبيعة النظام السياسي؛

ب. مدى الاستقرار السياسي؛

ت. مرونة القوانين والتشريعات؛

ث. السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

3. البيئة الاقتصادية :

أ. الإدارة العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)؛

ب. الاستقرار الاقتصادي؛

ت. النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛

ث. السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

[1] hhps://academy.hasoub.com,20-05-2121,14.32.

الخلاصة:

إن الأداء هو تقيد الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفة بها وهي النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة بينما عملية تقييم الأداء عي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية في المستقبل.

كما تعتمد إدارة الموارد البشرية على السياسات من أجل رفع من كفاءات العاملين التي تتمثل في: التدريب والتطوير والتحضير والعوامل المؤثرة على أداء العاملين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية أثر استراتجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين.

تمهيد:

تماشيا مع التطور الذي أحدثته العولمة الفكرية والاقتصادية، فإن العديد من الشركات العالمية كشركة جينرال إلكتريك، وشركة تويوتا وغيرها من الشركات أصبحت لا تقوم بتسويق خليط المنتجات التي تنتجها فحسب، بل تتعدى إلى تسويق الأفكار والخبرات عن طريق تقديم محاضرات وعروض فنية، بالإضافة إلى استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية (Web) عبر شبكة الانترنت، وهذا من أجل تحقيق هدف أساسي يتمثل في خدمة وإرضاء المستهلكين بطريقة أفضل.

ولتسليط الضوء على واقع التسويق وبالأخص واقع التوزيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التجأنا إلى دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بالمدية التابع لمجمع صيدال، محاولين بذلك الوقوف عند: وظيفة التوزيع بالفرع، قنوات التوزيع، مشاكل وصعوبات التوزيع، كيفية اختيار قنوات التوزيع من قبل الفرع نفسه.

- **المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.**
- **المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**
- **المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض عام لمؤسسة صيدال من خلال نشأتها و تقديم فرع موقع الإنتاج بالمدية و الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة صيدال.

في أعقاب إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية، تم إنشاء فرع الإنتاج التابع لها كشركة وطنية لإنتاج الأدوية بموجب المرسوم 161/82، الصادر في أبريل 1982، وتم إنشاء أصولها من قبل وحدات الإنتاج في الجزائر (بيوتيك و فرمال)، تم دمج مشروع مركب المضادات الحيوية بالمدية، الذي كان في ذلك الوقت لشركة SNIC (الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية)، والتي كانت قد ضمنت تحقيقه، له، كانت مهمتها هي ضمان احتكار إنتاج الأدوية وتوزيعها والمنتجات والكاشفات المتشابهة وتهدف إلى تزويد السوق الجزائري بطريقة كافية ومنتظمة.

غيرت الشركة الوطنية لإنتاج الأدوية اسمها في عام 1985 لتصبح صيدال.

في عام 1989، بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت SAIDAL شركة اقتصادية عامة (EPE) تتمتع باستقلالية إدارية وتم اختيارها، من بين الشركات الوطنية الأولى، لتصبح شركة مساهمة.(SPA)

تقديم موقع الإنتاج بالمدية :

موقع الإنتاج بالمدية، إحدى الشركات التابعة لمجموعة صيدال، هي مؤسسة مساهمة برأس مال، ولدت من إعادة هيكلة المجموعة بتاريخ 02.02.1998.

يحتوي موقع الإنتاج بالمدية على مصنع متكون من وحدات مختلفة مهمتها انتاج المضادات الحيوية وتتمثل هذه الوحدات في:

1. المباني المختلفة التي تنتج المواد الخام بكميات كبيرة عن طريق التخمير وشبه التجميعي (البنسلين وغير البنسليني).
2. بنايتان لإنتاج المنتج النهائي ، أحدهما مخصص للمنتجات البنسلينية والآخر للمنتجات غير البنسلينية.
3. وحدة إنتاج لمواد التغليف (الطباعة).
4. محطة الإنتاج اللازمة لتشغيل جميع مرافق موقع الانتاج، وتسمى الخدمات العامة.
5. مختبر مركزي مع العديد من الهياكل لتنفيذ جميع التحليلات والضوابط التنظيمية، بما في ذلك مختبر تجريبي لاحتياجات.
6. يحتوي المختبر المركزي أيضًا على متجر للحيوانات الأليفة لتربية حيوانات المختبر (الفئران البيضاء والأرانب).
7. محطة استرداد المذيبات.
8. محطة لمعالجة النفايات السائلة لحماية البيئة.

ينتج موقع الإنتاج بالمدية، الذي بدأ إنتاجه في عام 1986، أشكال الجرعة التالية: حقن البنسلين وغير البنسليني (مساحيق ومحاليل) ، كبسولات البنسلين والبنيسيليك، المراهم الجلدية والعينية، الشراب السائل، المساحيق الفموية البنسلينية أقراص.

تتمثل إستراتيجية الشركة في هذا المجال في تطوير خبرة مجمع صيدال وتوسيع نطاق إنتاجها وزيادة حصتها في السوق لتلبية الطلب.

ثانيا_نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية.

أنشأت الصيدلة المركزية الجزائرية PCA بحكم قرار 10 أفريل 1963م حيث كانت مكلفة بالتموين والتوزيع للمنتجات الصيدلانية والمنتجات الكيميائية وضروريات المستشفيات من معدات وتجهيزات، كونها كانت محتكرة لمجال استيراد الأدوية، الأدوات الصحية، الوسائل العلمية وأدوات أخرى ضرورية للطب الإنساني والحيواني أو البيطري.

أما فيما يخص النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية، فقد كان يقتصر على بعض الأدوية البسيطة التركيب وذلك بعد قيامها باستيراد تدريجي تحت استرجاع تام لوحدتي الإنتاج بيوتيك و فارمال بنسبة 51 % عام 1971م ثم 100% عام 1977م الموروثين عن الاستعمار الفرنسي.

ولمدة 15سنة بعد نشأتها، ارتبطت نشاطات الصيدلة المركزية أساسا بوظائف التوسط بين المؤسسات الصيدلانية الأجنبية والسوق الوطنية.

وفي 27 فيفري 1982م، أعيد بناء الصيدلية المركزية تنظيما وماليا وفقا لقرار حكومي تم على إثره إعادة هيكلة كل المؤسسات العمومية الجزائرية.

وكان نتيجة إعادة هيكلة الصيدلة المركزية PCA تقسيمها إلى 5 مؤسسات هي[1]:

1. ENAPHARM : وهي لمؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في وسط البلاد ومقرها الجزائر العاصمة.
2. ENOPHARM : وهي المؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في غرب البلاد.
3. ENCOPHARM : وهي المؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في شرق البلاد ومقرها قسنطينة.
4. ENEMDI : وهي المؤسسة الوطنية المكلفة باستيراد المواد والأدوات الطبية وكذا توزيعها على المستشفيات والمستوصفات ومقرها الجزائر العاصمة.
5. SAIDAL : وهي مؤسسة الإنتاج الصيدلي، مقرها الجزائر العاصمة وتضم ثلاثة فروع لإنتاج المنتجات الصيدلانية وهي:

أ. فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) بالمدية.

[1] S.A.R. Kada politique pharmacetique et système de santé en algerie.1999.p45.

ب. فرع فارمال مركزه الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

ت. فرع بيوتيك مركزه جسر قسنطينة.

ثالثا_تقديم مؤسسة صيدال.

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي نابجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، تأسست رسميا سنة 1984م. حيث تم تنظيمها بالمرسوم رقم 77-6 لـ 23 جانفي 1977م والمعدل بالمرسوم رقم 82- 161. أفريل 1982م.

وحتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم: 84 – 151 جوان 1984م، تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة الكيميائية والبتروكيميائية، وعلى اثر المرسوم رقم:85 – 74 لـ 13 أفريل 1985م، تم تعديل تسمية المؤسسة، حيث أصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL ومنذ ذلك انضم فرع المضادات الحيوية لفرع بيوتيك وفارمال تحت اسم صيدال سنة 1986م.

عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في الإنتاج والمبيعات، حيث أدى هذا التطور المتزايد إلى تحقيق أرباح عالية للمؤسسة جعلتها تنتعش ماليا وكذا التوسع في تشكيلة منتجاتها وبهذا فرضت صيدال وجودها في السوق الوطنية بتغطية ما يقارب 40% من احتياجاتها للأدوية[1].

من هذا زاد (تطور) النمو وبالتالي الوصول إلى الانتعاش والمحقق في سنة 1997 جعل صيدال تدخل مرحلة جديدة وهذا قصد إنعاش سوق الدواء في الجزائر، وهذا لمواجهة التغيرات المحلية والعالمية التي تفرزها البيئة الخارجية حيث تميزت هذه المرحلة بالتحولات الاستراتيجية التالية[2]:

1. تحول صيدال مت مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي في 1998/02/02، على إثر إعادة بناءها على المستوى التنظيمي حيث كان التنظيم في السابق مركزيا، ليتحول اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي أين أعيد تنظيم فروعها الثلاثة، أنتبيوتيكال، فارمال وبيوتيك، حيث أنها دخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير، غير أن العلاقة بين هذه الفروع الثلاثة والمديرية العامة للمجمع تخضع لدستور المسؤولية الذي نصوصه مصادق عليها من طرف مسؤولي الفروع ومسؤولي المديرية العامة للمجمع، والتي تتمثل مهامها أساسا في وضع السياسات العامة، وتسيير الاستثمارات الضخمة وكذا توجيه رأس المال المجمع بفروعه الثلاثة حسب الأهداف، في حين ينحصر دور الفروع في تدعيم مركز المجمع في السوق الوطنية والدولية وذلك بالتسيير الفعال للوحدات الإنتاجية ، ونتج عن التنظيم الأفقي الذي اعتمدته صيدال عام 1998 عدة مديريات جديدة نذكر منها:

ب. مديرية تسيير محفظة الأوراق والاستراتيجيات.

ت. مديرية التسويق والإعلام الطبي.

[1] صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4، فيفري 1999.

[2] أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد3 ، جويلية 2002.

ث. مديرية التطوير الصناعي والشراكة.

ج. مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية.

ح. مديرية التدقيق المالي.

خ. مديرية الوحدة التجارية المالية.

د. وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

2. بعد أن تحولت صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي انتقلت إلى تخطي خطوة جديدة، تتمثل في دخولها إلى بورصة القيم من بابها الواسع، تعرض 2 مليون سهم لبيع أي ما يعادل عرضها لـ 20% من رأسمالها لبيع.

يهدف تطوير وعصرنة وحدات الإنتاج المختلفة للفروع الثلاثة التابعة للمجمع وجلب تجهيزات جديدة حتى إلى تغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق الوطنية للأدوية، وكذا بغرض تجديد وتطوير وحدة البحث قصد توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات بإضافة منتجات جديدة تخضع للمقاييس العالمية خاصة تلك المتعلقة بالأمراض المزمنة، وهذا حتى يرقى المجمع إلى مستوى الشركات الصيدلانية العالمية.

وعليه تم عرض 2 مليون سهم لبيع في 15 فيفري 1999 بقاعة المحاضرات في الفندق الدولي (هلتون سابقا) وامتدت فترة البيع شهر أي إلى غاية 15 ماس 1999، وهذا بحضور عدد من الوزراء على رأسهم وزير المالية وبعض أعضاء السلك الدبلوماسي، ولقد عرفت هذه الخطوة نجاحا كبيرا، أين كان الطلب أكبر من العرض، حيث تحصل المجمع على 2 مليون و 300 ألف أمر بالشراء مع نهاية عملية البيع، في حين أن المعروض كان 2 مليون سهم.

وعليه استطاع مجمع صيدال من خلال هذه العملية أن يرسخ ثقافة جديدة وهي ثقافة البورصة، مقدما بذلك للسوق والاقتصاد الوطنيين وبهذا سوف تمنح هذه لخطوة الجديدة للمجمع فرصة دخوله لبورصة القيم في لندن و نيويورك.

3. علاوة على اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي ، عمدت إلى إحداث تنظيم عمودي أي انشاء وحدات إنتاجية جديدة تحت اسم الفروع الثلاثة، وذلك من خلال دخولها في شراكة مع أكبر وأهم المخابر العالمية الصيدلانية.[1]

حيث أمضى المجمع عقودا مع مخابر (رون بولانك Rhone poulenc) ومع المجمع الأوروبي (GPE) وكذا مخابر (نوفو نوديسك Novo nordisk) و (بيير فابر Piere Fabre) ومخبر(أكديما Acdima) غير أن أهم عقود الشراكة التي تم إبرامها تتمثل فيما يلي:

[1] صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، فيفري 1999.

أ. مخبر فايزر Phizer الأمريكي: وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية . الأمريكية، أنشأت مصنع تحت اسم (فايزر مانيفاكتورينغ صيدال Saidal – Munifacturing Phyzer) الواقع بالمنطقة الصناعية لوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 13600م^2 ، وتم إبرام عقد الشراكة في سبتمبر 1998. وقدرت قيمة الاستثمارات بـ 20مليون دولار، ودشن المصنع في 23 جوان 2002 حيث يقدر رأسمالها بـ 912 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 15.720.000 دولار، وطاقة إنتاجه تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع.

وسيشرع المصنع في إنتاج أصناف علاجية تتمثل في مضادات الالتهابات، الفطريات، مضادات الجراثيم، المضادات الحيوية، مضادات ضغط الدم ومسكنات الأعصاب.

ب. مخبر أفنتيس **Aventise** الفرنسي: وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية الفرنسية إنشاء مصنع تحت اسم (افنتيس فرمال صيدال .Aventise Pharmasaidal) الواقع بالمنطقة الصناعية بوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 3710م^2، وابرم عقد الشراكة في سبتمبر 1998، حيث بلغت قيمة الاستثمارات 1 مليون أورو، ودشن المصنع في 23 جوان 2002 بعد أن انتهت الأشغال اتجاه فيفري 2001، ويقدر رأسماله بـ 200 مليون دج أي ما يعادل 3 مليون أورو، والمصنع مؤهل لإنتاج المضادات الحيوية ومضادات ضغط الدم ، وهذين المصنعين الجديدين يعملان على تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأقراص والكبسولات، كما يتعهدان بالمحافظة على البيئة وذلك بالعمل على معالجة النفايات السائلة من قبل فايزرPhiser، ومعالجة النفايات السائلة والهواء من قبل أفنتيس Aventise.

ت. مخابر إلي ليلي Illy Lilly : أمضى مجمع صيدال عقد شراكة مع إلي ليلي الأمريكية في 6 فيفري 1999 بالمدية، قصد إنتاج سلسلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثاني والثالث تعرف بسيفالوسبورن Cephalose porines وفي المدى القصير يتعلق الأمر بإنتاج أربعة أصناف من هذه الأدوية ومن المقرر أن ينتج بفرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية وأن تقدم أكثر من مليون وحدة بيع للسوق الوطنية.

ث. مخابر نوفوريدسك الدانماركية ومخابر بيير فاربر الفرنسية: حيث وقع كل من الرئيس المدير العام لمجمع صيدال ورئيس مخابر نوفوريدسك الدانماركية وكذا رئيس مخابر فاربر الفرنسية ،اتفاقية بناء مصنع لإنتاج الأنسولين 1999.[1]

ولقد دشن هذا المصنع في جويلية 2002 وهو تابع لفارمال وينتج هذا المصنع 75 نوعا صيدلانيا في اختصاصات مختلفة كمضادات السرطان وبصفة خاصة مادة الأنسولين والتي سيتم إنتاجها لأول مرة في الوطن قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة حيث ينتج 4 ملايين قارورة أنسولين بينما تبلغ احتياجات السوق الوطنية 2 مليون قارورة وسيصدر الباقي إلى الخارج.

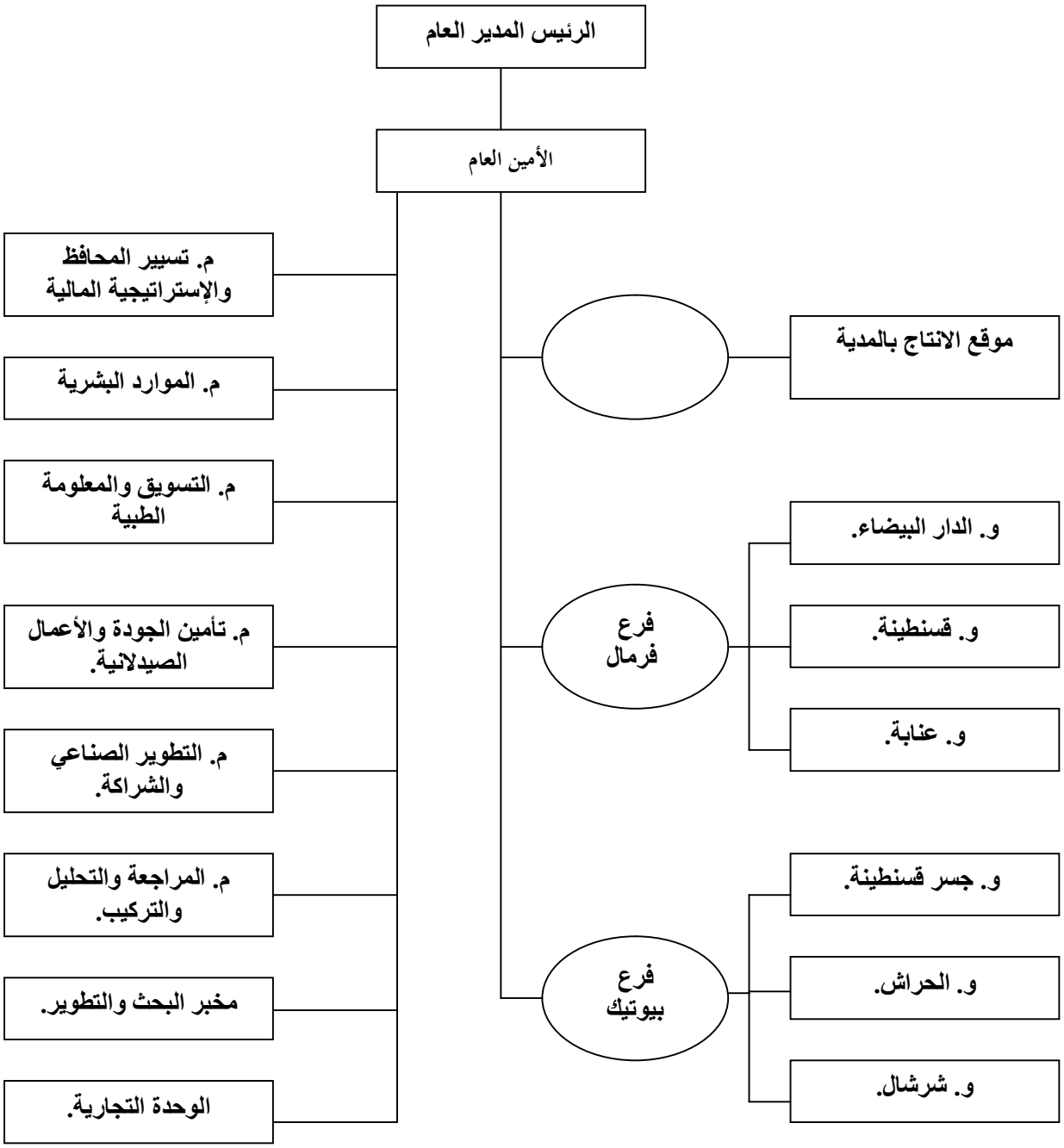
[1] صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، فيفري 1999.

وبهذا فرض مجمع صيدال وجوده على المستويات الوطنية، العربية والعالمية فهو الآن يغطي حوالي 50% من احتياجات السوق الوطنية من الأدوية وهو حاليا يصدر منتجاته الصيدلانية إلى عدد من البلدان العربية أهمها العراق، اليمن، السودان.. وهذا نظرا لجودة ونوعية منتجاته، إضافة إلى دخوله في شراكة هامة مع أكبر المخابر الصيدلانية العالمية نظرا لتمتعه بصحة مالية جيدة.

ويطمع المجمع إلى استثمار 1500 مليون دج على المدى المتوسط لتجديد وسائله وتجهيزاته وكذا معداته الإنتاجية الحالية وشراء أخرى جديدة ، حتى يتسنى له تحسين مستوى الإنتاج وتنمية طاقته لتصل إلى 150 وحدة بيع خلال سنة 2005.

وفيما يلي عرض الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

الشكل رقم3-1: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المطلب الثاني: تقديم فرع موقع الإنتاج بالمدية

لقد تم انجاز موقع الإنتاج بالمدية أو المضادات الحيوية بالمدية في البداية من طرف تطوير الصناعة الكيميائية (EDIC) وبعدها وضع تحت تصرف (SNIC) المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية للأشغال سنة 1985.

وفي سنة 1987 تم انجازه من طرف مؤسسة ايطالية (CTIP) وبتحويل ايطالي (IBI) وأمريكي (SQUIB) بكلفة 200 مليون دولار، وفي سنة 1988 تم التحويل الرسمي لمركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) وكنتيجة لمخطط إعادة الهيكلة ، وبتحول مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي 1998/02/02 أصبح مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدية فرعا من مجمع صيدال.

والذي أصبح يحتل مكانة هامة في الأسواق الوطنية والجهوية إذ يقوم بإنتاج حوالي 17 نوع من الأدوية في عدة أشكال (أقراص، شراب، كبسولات، حقن).

فرع أنتيبيوتيكال يقع في ولاية المدية (100 كلم جنوب الجزائر العاصمة) ويبعد عن عاصمة الولاية بعشرات الكيلومترات لأسباب بيئية ، ويتربع الفرع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغي البنسيلينية سواء للإنسان أو للحيوان وهو مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداءا من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج، وبدأ في الإنتاج بعد حصوله على رخصتين لإنتاج المضادات الحيوية، الأولى هي IBI الايطالية والثانيةSQUIB الأمريكية، وبالإضافة إلى هذه الإمكانات المادية فهو يحتوي على إمكانات بشرية هائلة منها 410 إطار و897 تقني سامي وحوالي 100 عامل منفذ.

وفي إطار كل هذه الامكانيات المادية والبشرية يسعى الفرع لتحقيق أهداف تختلف حسب البعد الاستراتيجي وهي جزء لايتجزأ من أهداف المجمع ككل ، فهو على المدى الطويل يسعى إلى الدخول إلى السوق الدولية للأدوية والصناعة الصيدلانية سنة 2011، وفي المدى المتوسط فهو يعمل على تعزيز مكانته في السوق الجهوية أما فيما يتعلق بالمدى القصير فالسعي هو نحو احتكار السوق الوطنية.

وقد تحصل الفرع على شهادة ISO 9002 منذ نوفمبر 2001، وله رأس مال جماعي يقدر بـ 950.000.000 دج من أجل تحقيق هذه الهداف وللفرع أكثر من 15 سنة خبرة في مجال الإنتاج ومراقبة الأدوية.

الهندسة المعمارية للفرع موضوعة بطريقة تسهل على المديرية العامة التي من أهدافها تسهيل الاتصال بين مختلف المديريات والمصالح الأخرى.

ومن جهة أخرى مجمع أنتيبيوتيكال يحتل المرتبة الأولى بين الفروع الثلاثة، إذ يلاحظ أن المشاركة في رقم الأعمال الإجمالي للمجمع ضعيفة من طرف فارمال وبيوتيك إذا ما قورنت بتلك التي يحققها فرع أنتيبيوتيكال

الشيء الذي يعكس تنوع تشكيلة المنتجات لهذا الفرع مما أدى بالفروع الثلاثة بعقد اتفاقية في نهاية مارس 2003 وهذا من أجل وضع حد لهذا الاختلال يختص تشكيلة وتخزين الأدوية.

أولا_هداف فرع أنتيبيوتيكال (بالمدية).

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية.

1. **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني، تحقي أقصى ربح وتعظيمه، تحقي نتائج صافية وأس مال صافي الاستقلالية المالية.

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والتام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة[1]:

أ. تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممونين المحليين والأجانب؛

ب. تحسين جهاز الانتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع؛

ت. تطوير سياسة ترقية المنتجات؛

ث. تحسين العلاقة مع الزبائن؛

ج. ادخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل؛

ح. يهدف الفرع أيضا إلى إنتاج الأدوية البطرية.

2. **الأهاف الاجتماعية:** تتمثل في:

أ. توفير مناصب شغل؛

ب. تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين؛

ت. منح تحفيز للعاملين؛

ث. المساهمات المالية؛

ج. الترقية؛

ح. توفير الدواء وتغطية الطلب المحلي.

يولي الفرع أهمية بالغة لمستخدميه وعلى أساسهم يتحدد نشاط الفرع وهذا ما سنراه في المطلب الثاني.

[1] مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال .بالمدية

ثانيا_مستخدمو ونشاط الفرع.

1. مستخدمو الفرع: إن تطور أي مؤسسة ورقيها مرتبط بكفاءة مواردها البشرية المؤهلة وذو الخبرة العالية وهو بمثابة دافع قوي للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة الحالية والمستقبلية[1].

وفي حالتنا هذه فإن فرع أنتيبيوتيكال بالمدية يضم بداخله كم هائل من اليد العاملة (694) القادمين من مختلف مناطق الولاية وحتى خارجها(البليدة، عين الدفلى، الجزائر...).

والملحق رقم 1، يوضح اليد العاملة داخل الفرع حسب المستويات الوظيفية[2].

كما أن الفرع يقوم بتخصيص ميزانية خاصة لتدريب العمال والتربصات سواء داخل الوطن أو خارجه.

وبعد بعض المقابلات التي أجريناها مع العمال لاحظنا الارتياح من حيث الأجور والعلاوات حسب مختلف الوظائف بالفرع.

2. نشاط الفرع: عرف فرع أنتيبيوتيكال تطورا ملحوظا خلال السنوات السابقة من حيث نشاطه،

حيث يقوم بإنتاج مزيج سلعي (حسب الجدول رقم) لايستهان به، لتغطية متطلبات السوق الوطنية ضمن استراتيجية مجمع صيدال ككل حيث يغطي أكثر من 35% من احتياجات السوق الوطنية من الأدوية.

فمن ناحية المبيعات أصبح يعرف الفرع تطورا معتبرا خلال السنوات الأخيرة وهذا راجع إلى زيادة نشاط المؤسسة عن طريق توسيع نشاطها بالمنتوجات الجديدة وكذا زيادة الطلب على بعض المنتوجات الضرورية للمستهلك في السوق الوطنية وحتى الخارجية(الأردن، العراق، ليبيا...).[3]

والملحق رقم (2) يوضح المزيج السلعي للفرع.

أما بالنسبة لرقم أعمال الفرع فتبين الإحصائيات بوجود وثبة حقيقية خلال الأربع سنوات السابقة وهذا حسب مختلف المنتجات المباعة باستثناء الموسم (2000/1999) الذي عرف تأخر في رقم الأعمال نتيجة لعدة أسباب أهمها:

أ. المنافسة لبعض المؤسسات الجديدة وخاصة الخارجية؛

ب. تأخر ونقص في المواد الأولية المستوردة من الخارج.

الجدول رقم3-1: يبين رقم الأعمال خلال (05) سنوات سابقة(97 . 2001)

السنوات	1997	1998	1999	2000	*2001*
المبيعات(X 1000دج)	*1,565,826*	*1,988,600*	*2,088,972*	*1,864,876*	*2,123,197*

المصدر: المديرية التجارية بالفرع.

[1]. Synthèse du budjet 1999,2000,2001,2002. exercice groupe Saidal. Situation de la filial. P1.

[2]السيد نجاري الجيلالي ، ملتقى نظم من طرف مدير فرعشرشال، 1999، ص61

[3] المديرية التجارية للفرع.

لكن خلال السنوات الأربع الأخيرة تغيرت المعطيات وهذا راجع إلى:

- تغير إستراتيجية أنتبيوتيكال لتوزيع الدواء؛
- اعتمادها على الوحدات الثلاث للتوزيع؛
- عدم توزيع الدواء في المستشفيات، القطاع الصحي، الوسطاء، تجار الجملة.

الجدول رقم 3-2: يبين رقم الأعمال خلال4 السنوات السابقة(2002 . 2005)

السنوات	2002	2003	2004	*2005*
المبيعات(x 1000دج)	*2,070,000*	*2,100,000*	*1,890,000*	*1,808,000*

المصدر: المديرية التجارية بالفرع

الجدول التالي يبين تطور رقم العمال مع نسب التطور خلال الأربع سنوات السابقة:

الجدول رقم3-3: تطور رقم الأعمال منذ (98 . 2001).

السنة	المبلغ المحقق (x 1000دج)	*نسبة التطور*
1998	1,988,600	/
1999	2,088,972	*% 5*
2000	1,864,876	*%11 -*
2001	*2,123,197*	*%14 +*

المصدر: المديرية التجارية للفرع.

الجدول رقم3-4: تطور رقم الأعمال منذ(2002 . 2005)

السنة	المبلغ المحقق (x 1000دج)	*نسبة التطور*
2002	2,070,000	/
2003	2,10,000	*%2*
2004	1,890,000	*%11 -*
2005	*1,808,000*	*%4.5 -*

المصدر: المديرية التجارية للفرع.

ثالثا_الهيكل التنظيمي لفرع أنتبيوتيكال.

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المدير العام والسكرتارية، الأمن الصناعي والبيئي، مدير عام مساعد، بالإضافة 11 مديرية في مجملها على تحقيق أهداف الوحدة، بحيث تتمثل هذه المديريات في:

1. **مديرية الصيانة المركزية (DME):** مهمتها الحفاظ علة آلات المصنع قصد المساعدة في عملية الإنتاج، والقيام بصيانة وتصليح الآلات المعطلة.
2. **المديرية المالية والمحاسبة(DFC):** تقوم بـ:

أ. التسيير المالي للمؤسسة؛

ب. إدارة التدفقات النقدية؛

ت. انجاز العمليات المالية للخزينة؛

ث. التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض...إلخ؛

ج. المحاسبة العامة للمخزونات.

3. مديرية الموارد البشرية **(DRH)** : تقوم بـ:

أ. تكوين العمال؛

ب. مراجعة تنظيم الهياكل بالمركب(الوحدة)؛

ت. تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، المرض...إلخ)؛

ث. ضبط وتحسين كيفيات التسيير؛

ج. اختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

4. **مديرية التموين (DAP):** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
5. **المديرية التقنية الصيدلانية(DTP)** : هذه المديرية تقوم على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.
6. **مديرية المخابر (D.Lab):** مهمتها القيام بتحليل الأدوية، مراقبة النوعية وضمان الجودة.
7. **مديرية الطباعة (D.Imp):** هذه المديرية تقوم بانجاز كل وسائل الباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية استعمال الدواء (NOTICE) ...إلخ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع مؤسسات أخرى خارج الوطن.
8. **مدرية إنتاج المواد الأولية (DPMP)** : تقوم بـ:

أ. إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل(البنسيلين Pénicilline ، الأموكسيلين Amoxicilline ، أمبسيلين Ampicilline ...إلخ.

ب. مراقبة الإنتاج والتحكم في تسيير الإنتاج ، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل ايطاليا، الهند، الصين، الأردن،...وغيرها.

9. مديرية الوسائل العامة (DMG): تقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالوسائل المكتبية المتعددة مثل المكاتب، الأقلام، الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن تسيير حظيرة النقل.

10. مديرية التخصص الصيدلاني (DSP) : هذه المديرية تقوم بتسيير منشآت صناعية داخل الفرع تعمل على إنتاج التخصصات الصيدلانية حيث أن:

المنشأة (A) : تختص في إنتاج المنتجات البنسيلينية.

المنشأة (B) : تختص في إنتاج المنتجات غير البنسيلينية.

المنشأة (C) : تختص في إنتاج الحقن[1].

المطلب الثالث: المديرية التجارية للفرع.

أولا: تقديم المديرية التجارية للفرع (أنتيبوتيكال).

تعتبر المديرية التجارية من أهم المديريات في فرع المضادات الحيوية بالمدية نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تسويق المنتجات الصيدلانية ، باعتبار أن هذه الأخيرة هي منتجات خاصة حيث أن جودتها مرتبطة أساسا بتاريخ انتهاء صلاحية المواد الداخلة في تركيبها من جهة ومن جهة أخرى محدودية النشاطات الترويجية في المجال الصيدلاني باعتبار أن الإعلان أو الإشهار للمنتوجات الصيدلانية ممنوع[2]، إضافة إلى تأثير المنافسة الأجنبية من قبل بعض المخابر العالمية منها: مخابر فايزر، رولن بوان، بيوكيميا، وغيرها وكذا المنافسة المحلية من قبل مخابر صوفال، المخبر الصيدلاني الجزائري.

وعليه في ظل هذه التحديات المذكورة، صمم فرع المضادات الحيوية هيكلا تنظيميا للمديرية التجارية يتناسب ويتوافق مع تلك الأهداف المسطرة من قبل الفرع والمتمثلة أساسا في السعي وراء خلق الذهني لدى المستهلكين الجزائريين لمكانة وجودة وفعالية المنتجات الصيدلانية للفرع باعتبار أن هؤلاء يقبلون على المنتجات الصيدلانية الأجنبية ضمانا منهم أنها أكثر فعالية وأعلى جودة من منتجات الفرع.

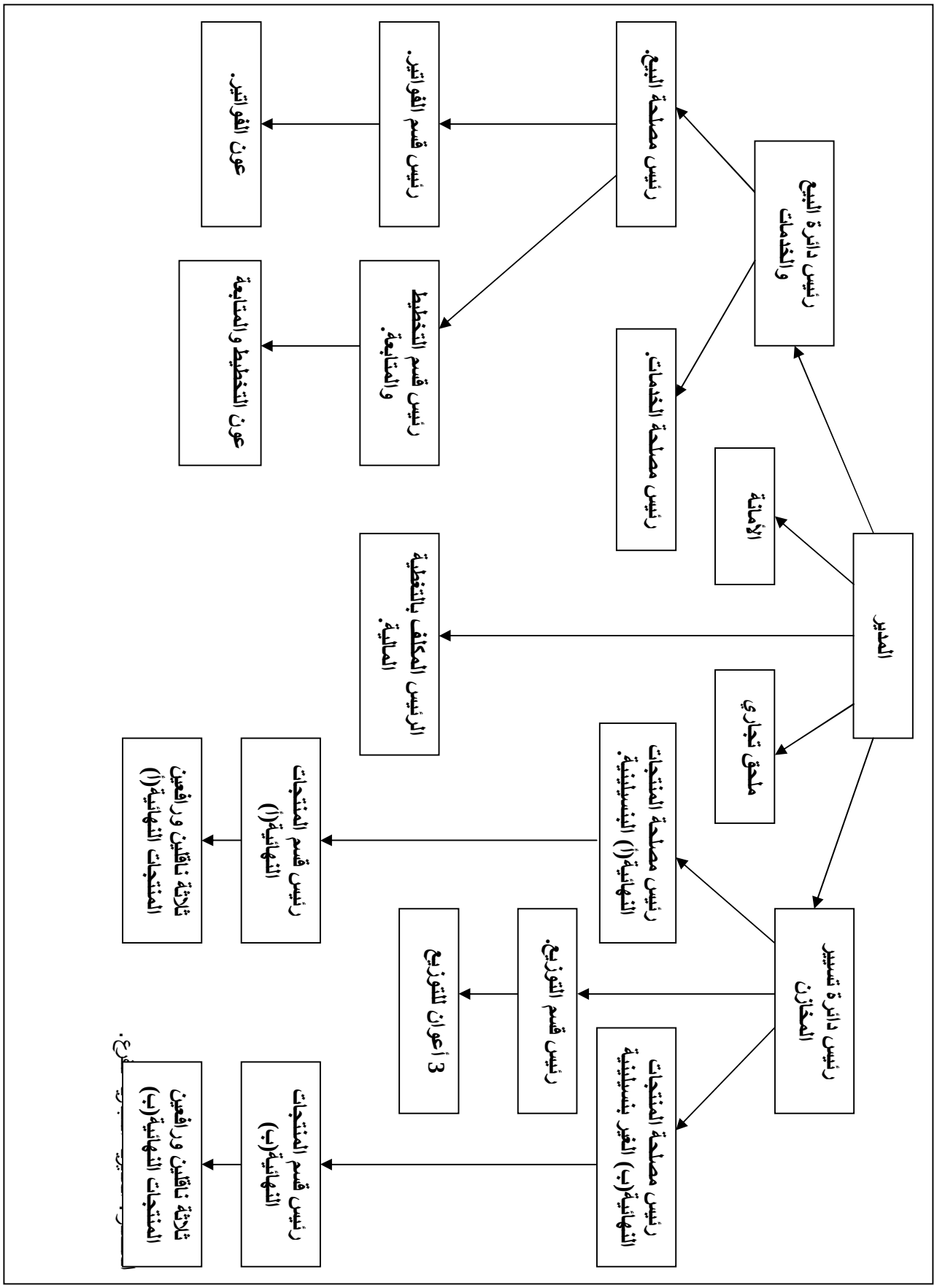
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية.

وعليه يمكننا عرض الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية من خلال الشكل الموالي:

[1] حلية المعلومات بالفرع.

[2] المديرية التجارية للفرع.

الشكل رقم3-2: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لفرع المضادات الحيوية بالمدية.



إذن بعد عرضنا للهيكل التنظيمي للمديرية التجارية في فرع المضادات الحيوية بالمدية ، يمكننا وصف دوائره ومصالحه وكذا أقسامه كما يلي:

1. **مدير المديرية التجارية:** وهو المسؤول الأول عن عملية تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع وهذا طبعا بالتنسيق مع مختلف الدوائر والمصالح والأقسام التابعة له؛

2. **الأمانة:** أو كاتبة مديرية التجارة والتي تعتبر همزة وصل بين جميع الدوائر والمصالح والأقسام التابعة للمديرية، حيث تقوم بتسجيل وتوصيل جميع المراسلات الكتابية والهاتفية؛

3. **الملحق التجاري:** وهو المساعد الأساسي والذراع الأيمن التجاري، حيث يقوم باستخلافه أثناء غيابه وتوكل له بعض المهام الأساسية كمندوب بيع بالمعارض المحلية والدولية وكذا تمثيل اللفرع في الملتقيات والمؤتمرات؛

4. **رئيس دائرة تسيير المخزونات:** وهو مكلف بتسيير المخازن الخاصة بالمنتجات الصيدلانية النهائية بعد التأكد من تعبئتها ومطابقتها للمقاييس العالمية المعمول بها، وتضم دائرة تسيير المخزونات مصلحتين[1]:

أ. **مصلحة المنتجات النهائية البنيسيلينية (أ) أو(A):** ومن مهام رئيسها استلام المنتجات النهائية البنيسيلينية من مديرية التخصصات الصيدلانية والقيام بحسابها وترتيبها في عبوات كبيرة قصد تخزينها، وكذا قيامه بإعداد وتأمين الكمية المطابقة للطلبية ووصل الاستلام بغرض تسليمها لمصلحة البيع، إضافة إلى إعداد كشوفات المنتجات الداخلية والخارجية قصد المتابعة والمراقبة؛

ب. **مصلحة المنتجات النهائية غير البنيسيلينية (ب) أو (B):** والتي يقوم رئيسها بنفس المهام السابقة الذكر أي تلك التي يكلف بها رئيس المصلحة الأولى؛

وتضم كل مصلحة قسم للمنتجات النهائية، فيوجد قسم خاص بالمنتجات النهائية البنيسيلينية (أ) أو (A) التابع للمصلحة الأولى، وقسم خاص بالمنتجات غير البنييسلينية (ب) أو (B) التابع للمصلحة الثانية.

ويضم كل قسم ثلاثة(3) أعوان لنقل المنتجات النهائية من مديرية التخصصات الصيدلانية على المخازن بواسطة عربات خاصة؛

ت. رئيس دائرة البيع والخدمات: وهو المسؤول المباشر عن عملية بيع المنتجات النهائية وكذا عن كل الخدمات التي يقدمها الفرع للزبائن. وتضم هذه الدائرة مصلحتين:

5. **مصلحة البيع:** يشرف رئيسها على استقبال الزبائن (صيدلة، مستشفيات، المديريات الصحية، القطاع العسكري، وكذا التصدير للخارج). وتضم هذه المصلحة قسمين:

أ. **قسم خاص بالتخطيط والمتابعة:** حيث يكلف رئيسه باستلام الطلبيات من مصلحة البيع وتقديمها إلى دائرة تسيير المخزونات بعد درايتها وهذا التنسيق مع عون التخطيط والمتابعة.

[1] المديرية التجارية للفرع، بتصريف.

ب. قسم خاص بالفوترة: حيث يشرف رئيسها على تسجيل الطلبيات التي تؤمنها دائرة تسيير المخزونات وبمساعدة عون الفواتير.

❖ **مصلحة الخدمات:** يشرف رئيسها على تسجيل الفواتير الخاصة بجميع الخدمات التي يقدمها الفرع للزبائن وأهمها:

- انجاز الفواتير الخاصة بأعمال الطباعة؛
- انجاز الفواتير الخاصة بأعمال الصيانة؛
- انجاز الفواتير الخاصة بأعمال التحاليل المخبرية؛
- بيع المهملات (أوراق الطباعة، الخشب، براميل...إلخ)؛
- كراء شاحنات وسيارات النقل.

6. رئيس مكلف بالتغطية المالية: وظيفته جمع الشيكات والسندات من مختلف الزبائن وإيداعها لدى المديرية المالية وكذا تحصيل الديون المستحقة وإشرافه على المتابعة القضائية لبعض الزبائن الذين لم يسددوا مستحقاتهم المالية بالتنسيق مع المكلف بالشؤون القانونية.

ملاحظة: حاليا هناك جهود خاصة يبذلها الفرع من أجل إعادة تصميم هيكل تنظيمي جديد للمديرية التجارية يضم خلية للتسويق وذلك تماشيا مع تسارع وتعقد متغيرات البيئة الخارجية.

ثالثا: إجراءات الرقابة على طلبيات الزبائن.

1. يقدم الزبون طلبية الشراء (وصل الطلبية) إما عن طريق الهاتف أو عن طريق الفاكس أو بالحضور الشخصي له، فتقوم الأمانة بسجيل الطلبية بتاريخ ورقم..... وغير ذلك من البيانات علما أن الطلبية مصحوبة بشيك أو وصل التسديد.

تقوم الأمانة بسليم وصل الطلبية إلى قسم التخطيط والمتابعة حيث يقوم هذا القسم بمايلي:

أ. التحقق من الزبون: وذلك عن طريق جهاز الحاسوب، إذ تتم عملية البحث في قائمة الزبائن المسجلين مسبقا، في حالة إذا لم يكن الزبون مسجلا من قبل (أي زبون جديد) يتم توجسهه لتكوين ملف له، وهذا الملف يجب أن يحتوي على الوثائق التالية:

❖ شهادة التأهيل العلمي (شهادة نجاح مؤقتة) في الصيدلة؛

❖ رخصة الاستغلال: من طرف وزارة الصحة والسكان لممارسة النشاط؛

❖ مستخرج من السجل وشيك مشطوب؛

❖ عقد إيجار محل الممارسة للنشاط المرخص له.

ب. النظر في ديون الزبون تجاه المؤسسة (ماهو للمؤسسة على الزبون)، وذلك من خلال وثيقة الشيكات غير المدفوعة (L'état des cheques inpayés).

ت. النظر في حالة الزبون بالنسبة الفروع الأخرى: حيث هناك ملف يتضمن معلومات حول الزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من مستحقات تجاه الفروع الأخرى(فرمال، بيوتيك).

ثانيا: يقوم فرع التخطيط والمتابعة بإصدار أمر إلى فرع الفواتير، حيث يقوم هذا الأخير بإعداد وصل تسليم (Bon de livraison) من أصل وأربع(4) نسخ لصالح الزبون، بناءا على محتوى الطلبية سواء وجدت الكميات الكافية من البضاعة المطلوبة أم لم توجد.

2. بعد أن يحصل الزبون على وصل التسليم من فرع الفواتير يتوجه إلى المخازن (المخزن"A" أو المخزن "B") حسب طبيعة البضاعة ، ويقوم بتسليم وصل التسليم إلى أمين المخازن الذي يطلع على محتواه ، ثم يتم حجز البضاعة المطلوبة والمتوفرة بالمخازن، وتسلم إلى الزبون، حيث يقوم هذا الأخير بالتأكد من بضاعته إلى جانب المصادقة على وصل التسليم.

يتم الاحتفاظ بنسختين من وصل التسليم لدى المخزن كما يحفظ الزبون بنسخة أخرى ليقدمها إلى مصالح الأمن عند البوابة.

3. يقوم الزبون بإعادة وصل التسليم (النسختان المصادق عليهما) إلى فرع التخطيط والمتابعة فيقوم هذا الأخير بإصدار أمر إلى فرع الفواتير ليقوم بإنجازه فاتورة بالكميات التي تم استلامها فعلا من طرف الزبون ويتحفظ الزبون بنسخة عن الفاتورة ويحتفظ فرع التخطيط والمتابعة بنسخة، كما يتم إرسال نسختين إلى المصلحة المالية والتي تبعث واحدة إلى مصلحة الزبائن والأخرى إلى مصلحة المحاسبة العامة.

والمخطط التالي يوضح ما سبق ذكره.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل لمؤسسة صيدال، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات وكذا الهيكل التنظيمي لها، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المؤسسة وتم عرضه سابقا.

أولا_طبيعة الدراسة:

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى المؤسسة والمتمثلة في متغير استراتيجيات إدارة الأزمات وكذا مكونات أداء العاملين، حيث أن هذه الدراسات تتصل عبر الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة باستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة وهي أداة الاستبيان.

ثانيا_حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

- **الحدود المكانية:** مؤسسة صيدال.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

ثالثا_ مجتمع الدراسة.

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات غير العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي كبير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة صيدال، ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 34 استبيان على الموظفين.

المطلب الثاني: أداوات الدراسة

أولا_تعريف الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ثانيا_صياغة دليل الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي[1]:

- **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

- **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور مكونات استراتيجيات إدارة الأزمات، ويمثل المتغير المستقل،وقد خصصنا له 19عبارات بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير أوافق، غير موافق بشدة).

- **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور مكونات أداء العاملين ويمثل المتغير التابع، ويتكون من 7عباراتبحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة).

كما اشتملت الاستبيان على 5 نقاط بمقياس لكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

الجدول رقم3-5: درجات مقياس لكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس لكرت الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم3-6: مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية

المتوسط الحسابي	الاتجـــاه	
من 01 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيف
من 1.8 إلى 2.59	لا أوافق	متوسط
من 2.6 إلى 3.39	محايد	مقبول
4.19من 3.4 إلى	أوافق	جيد
من 4.2 إلى 05	أوافق بشدة	ممتاز

المصد:رمن إعداد الطالبتين.

[1] أنظر للملحق رقم (01).

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.
2. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.
3. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايد ونحو لما جاء في العبارة.
4. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.
5. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

ثالثا_الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSإصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل ألفا كرو نباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي،درجة المعنوية ومعاملالارتباطR، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدارB، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

رابعا_ وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (SkewnessKurtosis،)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness)يجب أن يكون محصور بين [1 ، -1] و(Kurtosis)محصور بين [3،-3][1].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161-و 0.857 -وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.540-و 1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم3-7: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
استراتيجيات إدارة الأزمات				
سمات الأزمة	0.419	-0.525	0.813	-0.540
التخطيط للأزمة	0.419	-0.425	0.813	-0.580
التعامل مع الأزمة	0.419	-0.563	0.813	-0.535
أداء العاملين	0.419	-0.724	0.813	0.307

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

ب: الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

[1]محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء،الطبعة الأولى، الأردن ، 2008، ص140.

1- معامل ألفا كرو نباخ لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات

الجدول رقم3-8: معامل الثبات لفقرات بعد استراتيجيات إدارة الأزمات

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
19	0.549

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات يفوق (50 %)،حيث كانت نسبته (55%)وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2- معامل ألفا كرو نباخ لبعد أداء العاملين.

الجدول رقم3-9: معامل الثبات لفقرات بعد أداء العاملين

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
10	0.536

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS.

تشير البيانات فـي الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد أداء العاملين أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (53.6%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل الوصفي للبيانات الشخصية، وتحليل عبارات محور استراتيجيات إدارة الأزمات، ومحور أداء العاملين، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا_توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.

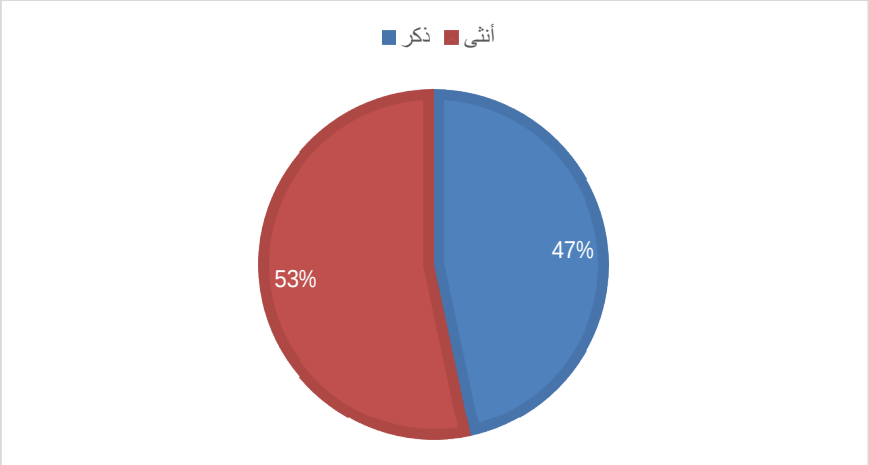
يمثل الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 3-10: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	16	%46.7
أنثى	18	%53.3
المجموع	34	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم3-3: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت كليهما نسبة 47% ذكور و53% إناث أي 16فرد من الذكور و18فرد من الإناث، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

نستنتج الإناث غلبت نسبة الذكور، وهذا لأنه يبقى عدد الإناث اكبر من الذكور في مجال التعامل في الإدارات.

وكذلك قمنا بتوزيع استبياننا أكثر المناصب التي في الإدارات تشغلها الإناث أكثر من الذكور، كما ذكرنا سابقا، والذكور متواجدون أكثر في حراسة بوابات العمل وكذا مكان المطعم ...الخ، وهذا الفرق في النسبة.

ثانيا_توزيع العينة حسب العمر:

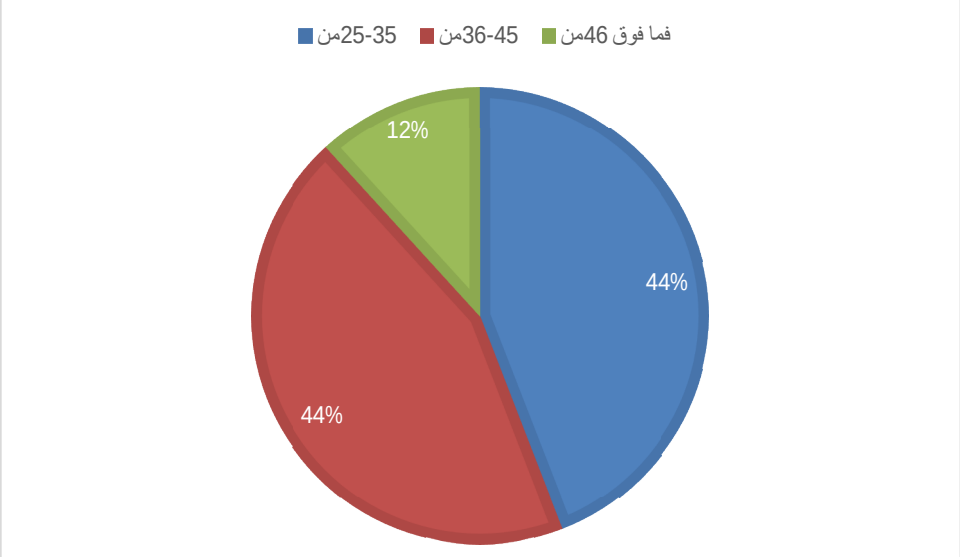
يمثل الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم3-11: توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من25-35	15	%44
من36-45	15	%44
من46 فما فوق	4	%12
المجموع	34	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم3-4:توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أكبر عدد من الأفراد المستجوبين تشكل من الفئتين العمريتين من (25إلى35سنة) ومن (36-45) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من حديثي التوظيف، حيث قدرت نسبة كل من الفئتين بـ 44%، أما الفئة العمرية من(46فما فوق) فقد بلغت ما نسبته 12%.

وعلى ضوء هذه النتيجة تتضح الشرائح العمرية المختلفة لأفراد الدراسة، وان كانت الغالبية أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 45 سنة، بمعني فئة الشباب هي الغلبة وهذا يعني إمكانية الاستفادة من اختلافات الفئات العمرية في تحديد اثر جودة الخدمة، حيث يعكس اختلاف الشرائح العمرية تنوع في الاتجاهات والمعارف والقدرات، وهذا ما جعل مؤسسة صيدال تحتوي وتوظف الشباب أكثر وذلك للتطوير دائما والإبداع والابتكار في هذه المؤسسة

ثالثا_توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

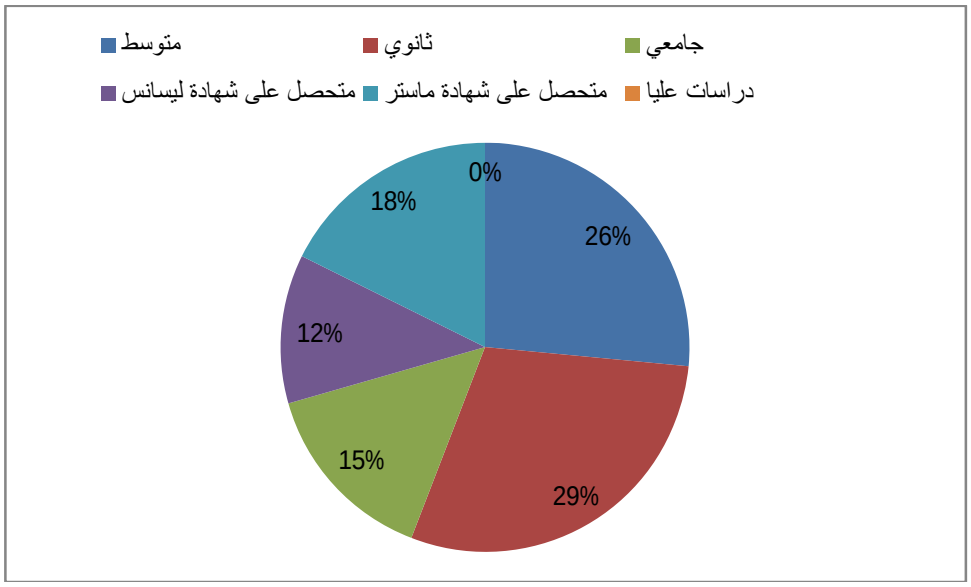
يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 3-12: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرارت	النسبة المئوية %
متوسط	9	%26
ثانوي	10	%29
جامعي	5	%15
متحصل على شهادة ليسانس	4	%12
متحصل على شهادة ماستر	6	%18
دراسات عليا	0	%0
المجموع	34	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم 3-5: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمؤهلين هم من المستوى الثانوي بنسبة29%، تليها نسبة المتوسط بنسبة تقدر ب 26%، ثم تليها نسبة المتحصلين على شهادة ماستر بنسبة قدرت بـ18%، ونسبة المؤهلين من المستوى الجامعي بـ15%،والمتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ12%، أما الدراسات العليا فكانت نسبتهم معدومة وهذا يعود لضعف الطلب على الدراسات العليا.

نلاحظ أن الفئة التي لديها مستوى ثانوي هي الفئة الغالبة على مستوى الدراسة وذلك لان مؤسسة صيدال تستقطب الفئات ذات المستوى الجامعي فما فوق بنسبة قليلة ، أما الدراسات العليا فكانت نسبتهم معدومة وهذا يعود لضعف الطلب على الدراسات العليا.

رابعا_توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

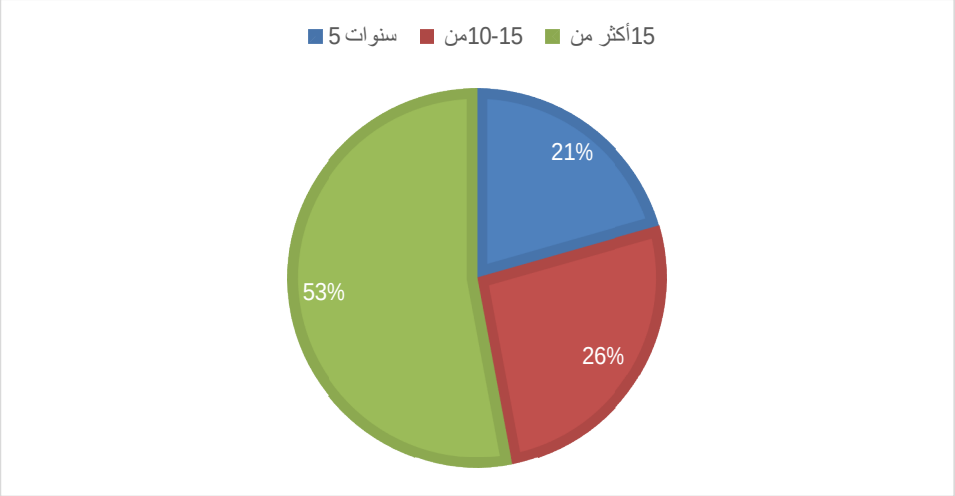
يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-6) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 3-13: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارت	النسبة المئوية %
5 سنوات	7	%21
من 10-15	9	%26
أكثر من 15	18	%53
المجموع	34	%100

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم 3-6: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل اكثر من15سنة كانت أكبر حيث قدرت 53%، وجدنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من 10-15سنة بلغة نسبة 26%، في حين تقارب الفئة 5 سنوات كانت نسبتهم 21%.

فالفئة التي سنوات خبرتهم في العمل اكثر من 15 سنة هي الغالبة على عينة الدراسة، وهذا لان مؤسسة صيدال في عملية استقطابها للعمال تركز الضوء على مدة خبرتهم.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين) في البنك الوطني وكالة قصر البخاري، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

أولا_تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور استراتيجيات إدارة الأزمات.

الجدول رقم 3-14: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد"سمات الأزمة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سمات الأزمة	3.725	0.746						
أعتقد أن الأزمة تحدث بسرعة عالية وبطريقة مفاجئة	3.73	0.944	التكرار	3	22	4	4	1
			النسبة%	10	73.3	13.3	13.3	3.3
أعتقد أن الأزمات ناتجة عن المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها	3.80	0.979	التكرار	6	17	7	3	1
			النسبة%	20	56.7	10	10	3.3
أعتقد أن الأزمة موقف لا تستطيع المؤسسة تحمل تابعاته	3.93	1،048	التكرار	10	13	6	5	0
			النسبة%	33.3	43.3	18	16.7	0
أعتقد أن الأزمة تولد ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة	3.57	1.135	التكرار	6	13	8	6	1
			النسبة%	13.3	43.3	20	13.3	3.3
أعتقد أن يلقى موقف الأزمة على من يتعرضون لها، مسؤولية تخرج عن نطاق الإمكانيات العادية	3.57	1.135	التكرار	5	13	7	4	5
			النسبة%	16.7	30	23.3	13.3	16.7

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أ. بلغ المتوسط الحسابي لبعد سمات الأزمة3.725 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0.74 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (نعتقد أن الأزمة تحدث بسرعة عالية وبطريقة مفاجئة)**:**إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.80 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.944 أي يوجد تشتت في الإجابات،

كما أن حوالي من 73،3%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأزمة تحدث بسرعة عالية وبطريقة مفاجئة، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (نعتقد أن الأزمات ناتجة عن المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.91 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.979، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 56.7%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأزمات ناتجة عن المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها،بينما 10%لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (نعتقد أن الأزمة موقف لا تستطيع المؤسسة تحمل تابعاته): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.93 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.048 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 43،3%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأزمة موقف لاتستطيع المؤسسة تحمل تابعاته،بينما 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (نعتقد أن الأزمة تولد ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.57 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.135 أي يوجد تشتت في الإجابات،كما أن 43.3%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأزمة تولد ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة،بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة** (نعتقد أن يلقى موقف الأزمة على من يتعرضون لها، مسؤولية تخرج عن نطاق الإمكانيات العادية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.264، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36،7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنيلقىموقفالأزمةعلىمنيتعرضونلها،مسؤوليةتخرجعننطاقالإمكانياتالعادية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

الجدول رقم 3-15: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد"التخطيط للأزمة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط للأزمة	3.625	0.731						
تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها	3.57	1.106	التكرار	7	9	7	9	2
			النسبة%	20	26.7	20	26.7	6.7
يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عن إعداد خطط للتعامل مع الأزمة	3.57	1.040	التكرار	5	11	5	6	3
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل في إدارة الأزمات	3.57	1.022	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	3.57	1.223	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط	3.57	1.164	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
التنبؤ لكل المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عن وقوع الأزمة	3.57	1.223	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تؤثر على ردود الأفعال	3.57	1.164	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التخطيط للأزمة3.625 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0.73 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى**(تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.53، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على قيام الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عن إعداد خطط للتعامل مع الأزمة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.040 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة يتمعن إعداد خطط للتعامل معا لأزمة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (تقوم الإدارة بالتخطيط طويلا لأجل في إدارة الأزمات): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.022، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على قيام الإدارة بالتخطيط طويلا لأجل ف بإدارة الأزمات، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.223، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على قيام الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة** (يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.80، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.164، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام يتم في عمليات التخطيط، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة** (التنبؤ لكل المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عن وقوع الأزمة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.223، أي يوجد

تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على التنبؤ لكل المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عن وقوع الأزمة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة** (نعتقد أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتسم بالمغامرة والهجوم وليس تعمليات تؤثر على ردود الأفعال): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.80، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.164، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تؤثر على ردود الأفعال، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

الجدول رقم 3-16: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد"التعامل مع الأزمة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التعامل مع الأزمة	3.725	0.746						
أعتقد في حالة حدوث أزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها	3.57	1.106	التكرار	6	8	6	8	2
			النسبة%	20	26.7	20	26.7	6.7
أعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها	3.57	1.040	التكرار	5	11	5	6	3
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
أعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها	3.57	1.022	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
أعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات	3.57	1.223	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
أعتقد أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة	3.57	1.164	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
أعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة بحيث يعملون على تجنب الأزمات والتصدي لها عند حدوثها	3.57	1.223	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3
أعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تفتيت الأزمة في التعامل معها	3.57	1.164	التكرار	6	13	4	6	1
			النسبة%	20	43.3	13.3	20	3.3

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمكوناتبعد التعامل مع الأزمة3.725وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.746حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى**(نعتقد في حالة حدوث أزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.53، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه في حالة حدوث أزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية**(نعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.040 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة**(نعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.022، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة**(نعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.223، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة**(نعتقد أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.80، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.164، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة:** (نعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة بحيث يعملون على تجنب الأزمات والتصدي لها عند حدوثها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.223، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة بحيث يعملون على تجنب الأزمات والتصدي لها عند حدوثها، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة: (**نعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تفتيت الأزمة في التعامل معها**):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.80، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.164، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تفتيت الأزمة في التعامل معها، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

ثانيا_تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور أداء العاملين.

الجدول رقم 3-17: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد أداء العاملين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أداءالعاملين	3.150	1.154						
يطور العاملون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر	3.40	1.003	التكرار	2	15	8	3	2
			النسبة%	6.7	50	26.7	10	6.7
يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.47	1.106	التكرار	2	20	0	6	2
			النسبة%	6.7	66.7	0	20	6.7
للعامل الحرية في التعامل مع المشاكل	3.17	1.341	التكرار	5	9	7	4	5
			النسبة%	16.7	30	23.3	13.3	16.7
نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعل الأداء الفعلي للعامل	3.27	1.258	التكرار	6	8	6	8	2
			النسبة%	20	26.7	20	26.7	6.7
يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين	3.30	1.264	التكرار	5	11	5	6	3
			النسبة%	16.7	36.7	16.7	20	10
تعمل إدارة المنظمة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للاسهام في تحفيز العاملين	3.53	1.106	التكرار	5	14	4	6	1
			النسبة%	16.7	46.7	13.3	20	3.3
يتوافق الأجر مع حجم العمل لديكم	3.77	1.040	التكرار	4	15	2	6	1
			النسبة%	13.3	50	6.7	20	3.3

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمكونات أداء العاملين3.15 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 1.154حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (يطور العاملون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.40، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.003، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على تطوير العاملون لأدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.47، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 66.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على توفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (للعامل الحرية في التعامل مع المشاكل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.17، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.341، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن للعامل الحرية في التعامل مع المشاكل، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون بشدة على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعل الأداء الفعلي للعامل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.27، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.258، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعلا لأداء الفعلي للعامل، بينما حوالي 26.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة** (يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.264، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36،7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن نظام تقييم الأداء يحدد بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة** (تعمل إدارة المنظمة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.53، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارةالمنظمةتعملباستمرارمنأجلتحديثوتطويرنظامالأداءالسنويللاسهامفيتحفيزالعاملين، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة** (يتوافق الأجر مع حجم العمل لديكم)**:** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.040 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على توافق الأجر مع حجم العمل لديهم، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

أولا_اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-لا ووجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين

الجدول رقم3-18: نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	18.85	6.857		2.753	0.10
استراتيجيات إدارة الأزمات	1.509	0.449	0.536	3.361	0.002

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-**الفرضية العدمية:**لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، عند مستوى المعنوية 0.05.

-الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، عند مستوى المعنوية.0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد تحديد الاحتياجات التدريبية قدرت د3.361 عند مستوى عينة دلالة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعد استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد دور لبعد استراتيجيات إدارة الأزمات وأثره على أداء العاملين، عند مستوى المعنوية 0.05، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

-أداء الموارد البشرية=18.878+1.509 (استراتيجيات إدارة الأزمات).

ثانيا_اختبار الفرضية الرئيسية:

- **لا يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين.**

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (أداء العاملين).

أ: تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين:

الجدول رقم 3-19: تحليل انحدار البسيط لاستراتيجيات إدارة الأزمات وأثره على أداء العاملين

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة f	مستوى دلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
		B	الخطأ المعياري	Beta						
1	ثابت Constant	1.368-	9.785		-0.142	0.888	19.115	0.000	0.441	0.641
	أداء العاملين	0.743	0.168	0.641	4.418	0.000				

المصدر : من اعداد الطالبتين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين استخدام وسائل الدفع الحديثة وأزمة السيولة المصرفية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:**لا يوجد تأثير بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء العاملين، عند مستوى المعنوية (0.05).
- **الفرضية البديلة:** يوجد تأثير بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء العاملين، عند مستوى المعنوية (0.05).

ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة Tالمحسوبة للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) قدرت بـ 4.418 عند مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية(0.05)، كما أن قيمة معامل انحدارβتساوي 0.641 ، أي هناك علاقة تأثير بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء العاملين،كما أن معامل

التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمةF قدرت ب 19.115عند مستوى دلالة قدر ب0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأثره على أداء العاملين قدرت ب 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء العاملين.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

-أداء الموارد البشرية=1.368+ 0.743 (استراتيجيات إدارة الأزمات).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير بين لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين، عند مستوى العدمية (0.05)،

الخلاصة :

من خلال هذا الفصل حاولنا إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات عمال انيبيوتيكال نحو إدارة الأزمات، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة، وقمنا أولا باختبار صحتها وصدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من عمال الفرع، وبغية التأكد من ملائمة الاستبيان أكثر قمنا باختيار الاتساق الداخلي لجمع أسئلة الاستبيان والذي اظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار الفاكرونباخ لقياس معامل الثبات لاستراتيجيات إدارة الأزمات فكانت (50%)، حيث كانت نسبة (55%)، وبالتالي قان الثبات لفقرات هذا البعد مقبول، ومعامل الثبات لفقرات بعد أداء العاملين اكبر من (50%)، حيث كانت نسبة (53.6%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية لفرع انتيبيوتيكال، توصلنا من خلالها بان المؤسسة حققت مستويات جيدة في التعامل مع بنيتها الداخلية والخارجية عن طريق التعامل مع التهديدات والأزمات وإدارتها بطريقة إستراتيجية منظمة من خلال كشف نقاط الضعف وتصحيحها ونقاط القوة واغتنامها بالنسبة لبيئتها الداخلية، والتعرف على التهديدات الخارجية والاستشعار بالأزمات والاحتياط لها ومحاولة تفاديها وكذالك كشف الفرص و اغتنامها ومحاولة استثمارها.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية وجدنا ان قيمة معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأثره على أداء العاملين قدرت ب 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء العاملين، كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

أداء العاملين = 1.368+0.743(استراتيجيات إدارة الأزمات).

ومن خلال ماسبق نستنتج أن الفرضية مرفوضة وتقبل الفرضية البديلة، أي توجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين عند مستوى العدمية (0.05).

خاتمة

حاولنا من خلال هذا المجهود العلمي والمصاغ تحت عنوان "تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين" وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة صيدال والذي كان كمبادرة منا لتحسين المؤسسة الجزائرية بمدى دراسة علم إدارة الأزمات إلى الوقوف على كيفية التعامل مع الأزمة من خلال الاستعداد لمواجهة قبل وقوعها والقيام بالدراسات الكافية لكيفية المواجهة وذلك من اجل القضاء على الأزمة عند وقوعها أو على الأقل التقليل من أخطارها ولكن يجب التأكيد في الوقت ذاته على أن المقصود بإدارة الأزمة ليس القضاء عليها تجنبا لوقوعها مرة أخرى وهذا ما تعرفنا عليه في الجانب النظري من دراستنا من خلال التطرق إلى جميع المفاهيم الأساسية والمرتبطة بإدارة الأزمات واستنتجنا أن الأزمة تشكل حالة مفاجئة تصب المجتمعات والمنضمات على المستوى الكلي أو الجزئي وتترك اثأر قد تكون مادية أو بشرية تختلف درجتها بالاختلاف وتيرة الأزمة وطبيعتها.

ومن خلال الدراسة النظرية لأداء العاملين ليس من الصعب على أي مؤسسة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتحسين أدائهم وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلب سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق الكفاف المعقول لعائلي العمال إضافة إلى إفساح المجال العاملين لمنحهم فرص للإطلاق ابتكاراتهم وطاقاتهم الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وثمن معالجة إشكالية بحثنا هذا من خلال محورين رئيسيين تعلق الأول بالجزء النظري من الدراسة وذلك من خلال فصلين اثنين فتناولنا في الفصل الأول الجزء المتعلق بالمفاهيم الأساسية للإدارة الأزمات وتتناولنا في الفصل الثاني الجزء التطبيقي الذي كان في شكل دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال، أي تبين معالجة إشكالية هذا البحث من خلال هذه الدراسة الميدانية.

– نتائج اختبار الفرضيات:

1. تم اختبار صحة الفرضية الأولى: أن تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمات داخل المؤسسة بشكل إيجابي في تسيير المؤسسة.

2. تم اختبار صحة الفرضية الثانية: أن أداء العاملين ما هو إلا انعكاس لمبادئ إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3. تم إثبات خطأ الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ودلالة إحصائية لاستراتيجية تحسين أداء العاملين.

– نتائج الدراسة:

- إن إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة والتي لها دور كبير في تأثير على أداء العاملين عند مجابهة الأزمة.
- يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفر كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة

- **الاقتراحات:**

بناءا على النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي تخص تحسين تطبيق المعاملات الالكترونية و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الإداري، نوجزها فيما يلي:

1. لابد من الاهتمام بالإدارة الأزمات في أي مؤسسة على أن تكون تابعة مباشرة لمدير المؤسسة مع أهمية توفير كل الإمكانيات والأدوات والآليات التي تساعد على طرق وأساليب التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها.
2. لابد أن يتم اختيار العاملين بها بحيث تتوفر لديهم القدرات الخاصة والمواهب التي تجعلهم قادرين على التعامل مع الأزمة.

– **آفاق الدراسة:**

نتناول فيها بعض النقاط التي نراها جديرة لتكون أفاق بحث جديدة:

1. اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي.
2. واقع إدارة الأزمات في مؤسسة نفطال واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين.
3. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

قائمة المراجع

أولا_ المراجع باللغة العربية.

❖ **الكتب:**

1. احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة تشباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1984.

2. بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000.

3. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطابعة والنشر، مصر، 2005.

4. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999.

5. خالد عبد الرحمان، مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2005.

6. خالد عبد الرحمان، مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، .1999

7. درة عبد الباري، إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (محي نظمي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأول، 2008.

8. ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأعمال، غزة، 2006.

9. زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العاملة، مؤسسة تشباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1984.

10. زيد مشير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

11. سعاد نائف بونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007.

12. سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، مصر، 2002.

13. السيد عليوات، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.

14. السيد فاروق، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للشرط الأول، مصر، 2004.

15. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009/2008.

16. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

17. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2007.

18. الصيرفي محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.

19. عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

20.عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين (منحى نظمي)، وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.

21.عبد الغفار حنفي، حسني القزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1992.

22.عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، دون دار نشر، الرياض، 1430.

23.علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتاب للشطر الأول، مصر، 2005.

24.العيداني حبيبة، محاضرات في مادة إدارة الأزمات (مطبوعة)، تخصص إدارة أعمال، 2019/2018.

25.فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

26.فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.

27.قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008.

28.قصي قحطان، خليفة الجميلي، الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

29.ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

30.ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.

31.محسن احمد الخيضري، إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدة، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 1993.

32.محسن احمد الخيضري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2003.

33.محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الدار الجزائرية المصرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

34.محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

35.محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء والتطبيقي والحيوي، دار صفاء،الطبعة الأولى، الاردن ، 2008

36.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

37.محمود جاد الله، إدارة الأزمة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

38.موسى الوزي، تنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.

39. نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.

40. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي الإداري، الطبعة الأولى، 2015.

41. هاني عبد الرحمن، محمد أبو عمر، فعالية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية أعمال، غزة، 2009.

42. يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

❖ **الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات:**

- **مذكرات الدكتوراه:**

43. سالم بن بركة، براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

- **مذكرات الماجستير:**

44. زينات موسى مسك، واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضعف العربية واستراتيجيات التعامل من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، 2011.

45. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

46. محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1997.

47. وسام مبحي، مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- **مذكرات الماستر:**

48. إبراهيم فيصل، بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة على الموظفين في مجلس الشوري، مذكرة ماستر، مكتبة الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

49. احمد عبد الحكيم، قطاع سليم، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر2018/2017.

50.حمادي نبيل، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2018/2017.

51.حمزة هرنون، فاطمة الزهراء عقابية، واقع التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العملية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018

52.حيزية بثينة، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، علوم التسير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2008.

53.سعاد ميدون، الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتنظيمي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جاهعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017/2016.

54.محمد عدلان بن كوار، بشرى فكان، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال العمومية ،جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016.

❖ **الكتب باللغة الأجنبية:**

55. Peter Drucker,L4avenir du management Selon Drucker, édition Village mondial pamis

❖ **المواقع الالكترونية:**

56.hhps://academy.hasoub.com,

57. http://www.mapatel.com

58. Ikhwan.Woyonline.maktoobblag.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم1: الاستبيان.

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم الاقتصادية.

استبيان.

سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان**"تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين-دراسة حالة في مؤسسة صيدال"**، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية.

وللوصول إلى نتائج دقيقة للبحث قمنا بتصميم هذه الاستبانة، لذا نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم ، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

من إعداد الطالبتان:

- قاسي ايمان.
- كواديك هاجر.

تحت إشراف الأستاذ:

– بوخرص عبد العزيز.

السنة الدراسة: 2021/2020.

الجزء الأول: بيانات عامة

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

من 25 إلى 35 سنة ☐ من36 إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

متحصل على شهادة ليسانس ☐ متحصل على شهادة ماستر ☐

4. الخبرة في العمل

من 5 سنوات إلى 10 ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني:استراتيجيات إدارة الأزمات.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: سمات الأزمة					
1	اعتقد أن الأزمات تحدث بسرعة عالية وبطريقة مفاجئة					
2	أعتقد أن الأزمات ناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.					
3	أعتقد أن الأزمة موقف لا تستطيع المؤسسة تحمل تابعاته.					
4	أعتقد أن الأزمة تولد ضغط في الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة					
5	أعتقد أن يلقى موقف الأزمة على من يتعرضون لها، مسؤولية تخرج عن نطاق الإمكانية العادية.					
	البعد الثاني: التخطيط للازمة					
6	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها					
7	يتم الاستعانة بخبرات ومختصين من خارج المؤسسة عن إعداد خطط للتعامل مع الأزمة					
8	تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل في إدارة الأزمات					
9	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
10	يتم اشتراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط					
11	التنبؤ لكل المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عن وقوع الأزمة					
12	اعتقد أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تؤثر على ردود الأفعال					
	البعد الثالث: التعامل مع الأزمة					
13	اعتقد في حالة حدوث أزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها					
14	اعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها.					
15	اعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب إنكار الأزمة في التعامل معها					

16	اعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للازمات					
17	اعتقد أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الازمة					
18	اعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة بحيث يعملون على تجنب الأزمات والتصدي لها عند حدوثها.					
19	اعتقد أن المؤسسة تعتمد على أسلوب تفتيت الأزمة في التعامل معها.					

الجزء الثالث: أداء العاملين.

العبارة		موا فق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يطور العاملون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر					
2	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية					
3	للعامل الحرية في التعامل مع مشاكل العمل					
4	نظام تقييم أداء العاملين واضح ويعكس فعل الأداء الفعلي للعمال					
5	يحدد نظام تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين					
6	تعمل إدارة المنظمة بالاستمرار من اجل تحديث وتطوير نظام الأداء السنوي للإسهام في تحفيز العاملين					
7	يتوافق الأجر مع حجم العمل لديكم					

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 2: قائمة أساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتب	الإمضاء
بوخرص عبد العزيز	استاذ محاضر ب	
بولصنام محمد	استاذ محاضر أ	
باصور رضوان	استاذ محاضر أ	

الملحق رقم 3: نتائج تحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

ulvال

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Valid	من 25 إلى 35	15	44,0	44,0	44,0
		من 36 إلى 45	15	44,0	44,0	88,0
		من 46فما فوق	4	12,0	12,0	100,0
		Total	34	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	9	26,4	26,4	26,4
	ثانوي	10	29,4	29,4	55,8
	جامعي	5	14,7	14,7	70,5
	متحصل على شهادة ليسانس	4	11,6	11,6	82,1
	متحصل على شهادة ماستر	6	17,6	17,6	100,0
	دراسات عليا	0	0,0	0,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

سنوات_الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات	7	20,6	20,6	20,6
	15 - 10	9	26,4	26,4	47,0
	أكثر من 15	18	53,0	53,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	34	1	5	3,73	,944
a2	34	1	5	3,80	,979
a3	34	1	4	3,93	1,048
a4	34	1	5	3,57	1,135
a5	34	1	5	3,57	1,135
Valid N (listwise)	34				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	34	1	5	3,57	1,106
b2	34	1	5	3,57	1,040
b3	34	1	5	3,57	1,022
b4	34	1	5	3,57	1,223
b5	34	1	5	3,57	1,164
b6	34	1	5	3,57	1,233
b7	34	1	5	3,57	1,164
Valid N (listwise)	34				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	34	1	5	3,57	1.106
c2	34	1	5	3,57	1.040
c3	34	1	5	3,57	1.022
c4	34	1	5	3,57	1.223
c5	34	1	5	3,57	1.164
c6	34	1	5	3,57	1.223
c7	34	1	5	3,57	1.164
Valid N (listwise)	34				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	34	1	5	3.40	1.003
d2	34	1	5	3.47	1.106
d3	34	1	5	3.17	1.341
d4	34	1	5	3.27	1.258
d5	34	1	5	3.30	1.264
d6	34	1	5	3.53	1.106
d7	34	1	5	3.77	1.040
Valid N (listwise)	30				