جامعــة يحي فارس بالمديــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

دور سياسات توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات
-الشركة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بوفال البرواقية-

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

إعداد الطالب :
- أحمد فراح

إشراف الأستاذة :
- د/ لمياء قاسم شاوش

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتورة

"**لمياء قاسم شاوش**" على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى النصائح والتوجيهات القيمة والآراء السديدة التي تقدمها .

كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على النصح والإرشاد.

ولا ننسى شكر كل من قدم لنا العون ولو بدعاء او نصيحة

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وان لي خير عون .

أهدي ثمرة هذا العمل إلى

من جعل الرحمن الجنة تحت أقدامها ، إلى نبع الحنان "أمي" .

"**بختي عويشة**" اطال الله في عمرها وحفظها

إلى قرة عيني الى كل من أكن له مشاعر التقدير والاحترام

الى روح ابي الطاهرة "**فراح محمد**" رحمه الله

إلى كل الأهل والأقارب .

إلى من تحكي الطفولة بدايتها والشدائد اتحادنا والأفراح رفقتنا

إختي العزيزة "**لامية**" وخالتي الغالية "**فضيلة**"

إلى كل من قاسموني الألف والياء وتحدينا معا أيام الشقاء مراد،

كمال، عمر، ايوب، اسماعيل، عبد اللطيف، احمد الشريف، زينو،

حمزة، حمزة، مجد الدين، نورة، عزيز، علاء ومحمد، بن حوا .....

إلى كل من عرفته وعذرا إلى كل من بالسهو نسيناه

أحمد

ملخص

ركزت الدراسة على التعرف على تأثير سياسة توظيف الموارد البشرية على إداراة الأزمة في المؤسسة في مؤسسة بوفال بالبرواقية –المدية-، وذلك من وجهة نظر الموظفين من المديرين ورؤساء الأقسام إلى المساعدين الإداريين، بحيث هدفت إلى التعرف على أراء أفراد عينة البحث نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات بالمؤسسة وما هي الاستراتيجيات والسياسات المنتهجة للتوظيف، ركزنا على التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية ومفهوم الأزمات تنوها وخصائصها والتعرف على المفاهيم المرتبطة بها والمتدخلة معها كما ركزنا على تحديد ماهية إدارة الأزمات ودور فريق الأزمة في مواجهتها

ولقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في إدارة الأزمات بالمؤسسة لمجابهة الأزمة، أيضا يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها كفريق متعاون من اجل تخطي الأزمات

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، فريق الازمات، مؤسسة بوفال.

Abstract:

The study focused on identifying the impact of the human resources recruitment policy on crisis management in the institution at the Boufal Foundation in El Barouaqia - Medea - from the point of view of employees from managers and heads of departments to administrative assistants, which aimed to identify the opinions of the research sample members towards the availability of a management system We focused on identifying the concept of human resource management and the concept of crises noting their characteristics and identifying the concepts associated with them and interfering with them. We also focused on defining the nature of crisis management and the role of the crisis team in facing it.

The study came out with a number of results, the most important of which is that the human resources department has a major role in managing crises in the organization to confront the crisis. The success of this department also depends on its mission as a cooperative team in order to overcome crises.

Keywords: human resource management, crisis management, crisis team, Bouval Foundation.

Oui diri ferrah mohamed w bakhti aouicha hado mes parents w khti ferrah lamia w khalti fadila w shabi morad w kamel w boubakr ayoub w majd din w hamza w hamzaa w ben haoua

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
ملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الاشكال والجداول	III
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: أدارة الموارد البشرية في المؤسسة	
تمهيد	02
المبحث الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية	06
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية واهدافها	10
المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية	13
المطلب الأول : وظيفة تخطيط الموارد البشرية	13
المطلب الثاني : وظيفة توصيف وتحليل الوظائف ووظيفة الاستقطاب	17
المطلب الثالث: وظيفة الاختيار و التعيين ونظام الحوافز	20
المطلب الرابع: التكوين ووظيفة الصحة والسلامة المهنية	23
المبحث الثالث: سياسات التوظيف	25
المطلب الأول: سياسة التوظيف	25
المطلب الثاني: سياسة الاستقطاب وسياسة الاختيار	27
المطلب الثالث: سياسة التعيين وسياسة التمكين.	31
خلاصة	34
الفصل الثاني إدارة الأزمات بالمؤسسة	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية الأزمات التي تواجه المؤسسة	37
المطلب الاول: تعريف الأزمة واسبابها	37
المطلب الثاني: أنواع الأزمات	40
المطلب الثالث: خصائص الأزمة	44

المبحث الثاني: إدارة الأزمات بالمؤسسة	47
المطلب الاول: مفهوم إدارة الازمات	47
المطلب الثاني: متطلبات واهداف إدارة الأزمات	49
المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات	51
المطلب الرابع : أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات	54
المبحث الثالث: سياسة توظيف الموارد البشرية وإدارة الأزمة	57
المطلب الأول: ماهية فريق الأزمات	57
المطلب الثاني: أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة	61
المطلب الثالث: مراحل عمل فريق الأزمات وتدريبه	63
خلاصة	66
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية	
تمهيد	68
المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة البرواقية (povAL) بوفال	69
المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة اقتصادية ذات أسهم " بوفال"	69
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	72
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	74
المطلب الأول: طرق جمع وتحليل البيانات	74
المطلب الثاني : الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية	77
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.	78
المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها وصفيا	80
المطلب الأول: نتائج توزيع خصائص عينة الدراسة	80
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة	84
المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	91
خلاصة	95
خاتمة	97
قائمة المراجع	101
الملاحق	-

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خطوات تخطيط الموارد البشرية	16
1-2	انواع الازمات	44
2-2	إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات	59
3-2	شكل يوضح خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية	64
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	72
3-2	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	81
3-3	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	82
4-3	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	83
5-3	تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنة	84

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	05
1-3	سلم ليكارت الخماسي	75
2-3	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	76
3-3	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	78
4-3	يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	79
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	80
6-3	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل	82
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	83

9-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استقطاب الموارد البشرية	85
10-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات اختيار الموارد البشرية	86
11-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تعيين الموارد البشرية	88
12-3	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	90
13-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى	92
14-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية	93
15-3	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	94

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	استمارة الاستبيان
02	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل
03	نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
04	نتائج توزيع عينة الدراسة
05	الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
06	نتائج اختبار فرضية الأولى
07	نتائج اختبار فرضية الثانية
08	نتائج اختبار فرضية الثالثة

مقدمـــة

مقدمة

حظيت إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات بأهمية كبيرة نظراً للدور الأولي في قيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية لعمل المنظمة، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً لها، وبالنسبة لفاعلية إدارة الأزمات ازدادت أهميتها لكونها الإدارة المسؤولة عن التدبير الإحتياطي المخطط له مسبقا وقدرة الإستجابة السريعة للمنظمات التي يجب أن تدعم من القيادة وإدارة المعلومات والقدرات في مجال الإتصالات لتمكين المنظمة من اتخاذ قرار سريع على المستوى الإستراتيجي للتمكُن من البقاء والإستمرار.

إدارة الموارد البشرية دائما تُمثل حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا داخل أي شركة أو المنظمة ودورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر في أوقات الأزمات، حيث تُعتبر إدارة الموارد البشرية عضواً فاعلاً في الإدارة العليا تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة أو المؤسسة، فعند بدء الأزمات يحدث الضغط على إدارة الموارد البشرية لتنظيم العمل وإدارة الموظفين بطريقة جديدة، وتوفير أدوات لتيسير مرونة العمل المؤسسي والتأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف والإلتزام والإنجاز لضمان الاستدامة.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن معالجة موضوع دور سياسات توظيف الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور سياسات توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟ وفيما تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية؟
- ما المقصود بسياسة التوظيف ؟
- ما طبيعة العلاقة بين فاعلية سياسة التوظيف والتعامل مع الأزمة؟

- هل يساهم استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية؟
- هل يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية؟
- هل يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية؟

فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة تعتمد الدراسة على الفرضيات الرئيسية الآتية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة؛ تشمل وظيفتها جميع القضايا المتعلقة بالأفراد مثل التوظيف والتدريب والتعويضات والمزايا والاتصال والإدارة والسلامة.
- تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعلية في نشاطها.
- هناك علاقة تكاملية بين سياسة التوظيف والتعامل مع الازمة حيث يعتبر قسم الموارد البشرية مسؤول عن العديد من العمليات الإدارية اليومية للشركة يمتد هذا من تعيين موظفين جدد لتسوية المنازعات وايجاد الحل للأزمات من خلال تشكي فريق لحلها.
- يساهم استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

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 الموارد البشرية وعلى رأسهم القادة والمسؤوولين، لهذا وجب على المؤسسات أن تنتهج أسلوب عمل محكم للوقوف أمام كافة المشكلات والعوائق التي تواجه مسارها وذلك باسقطاب فريق عمل كفء لمواجهة الأزمات.

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث وفرضيات الدراسة، فإن الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة هو استخدام وسائل وأساليب واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها على إدارة الأزمات في المؤسسة وذلك من خلال تأثير فريق إدارة الأزمات الذين 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 المورد البشري أثناء وقوع الأزمة، وفي هذه الدراسة سنحاول أن نهتم بسياسات توظيف الموارد البشرية من خلال التطرق إلى فريق مختص لإدارة الأزمة 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.

الحدود المكانية: مؤسسة بوفال البرواقية -المدية-

الحدود الزمانية: 09 ماي 2021 - 04جوان2021

الدراسات السابقة:

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

- **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.
- **دراسة وسام صبحي مصباح إسليم** كانت **بعنوان: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية –دراسة ميدانية على وزارة المالية غزة، مذكرة ماجستير**، والذي تناول فيه إدارة الأزمات من تعريف الى المراحل ومتطلبات نجاح ذلك كما تطرق الى فريق ادارة الازمات.

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 سياسات توظيف الموارد البشرية لإدارة ومواجهة الأزمات في المؤسسة.

بالإضافة إلى أهمية الموضوع واتساع نطاقه وكذا صعوبته نوعا ما، فإنه يتطلب متسعا من الوقت للإلمام 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: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم مفهوم إدارة الموارد البشرية والخلفية التاريخية لها بالإضافة الى اهميتها، ونستعرض وظائف إدارة الموارد البشرية،كما سوف نقدم سياسات توظيف الموارد البشرية .

الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الأزمات بالمؤسسة.

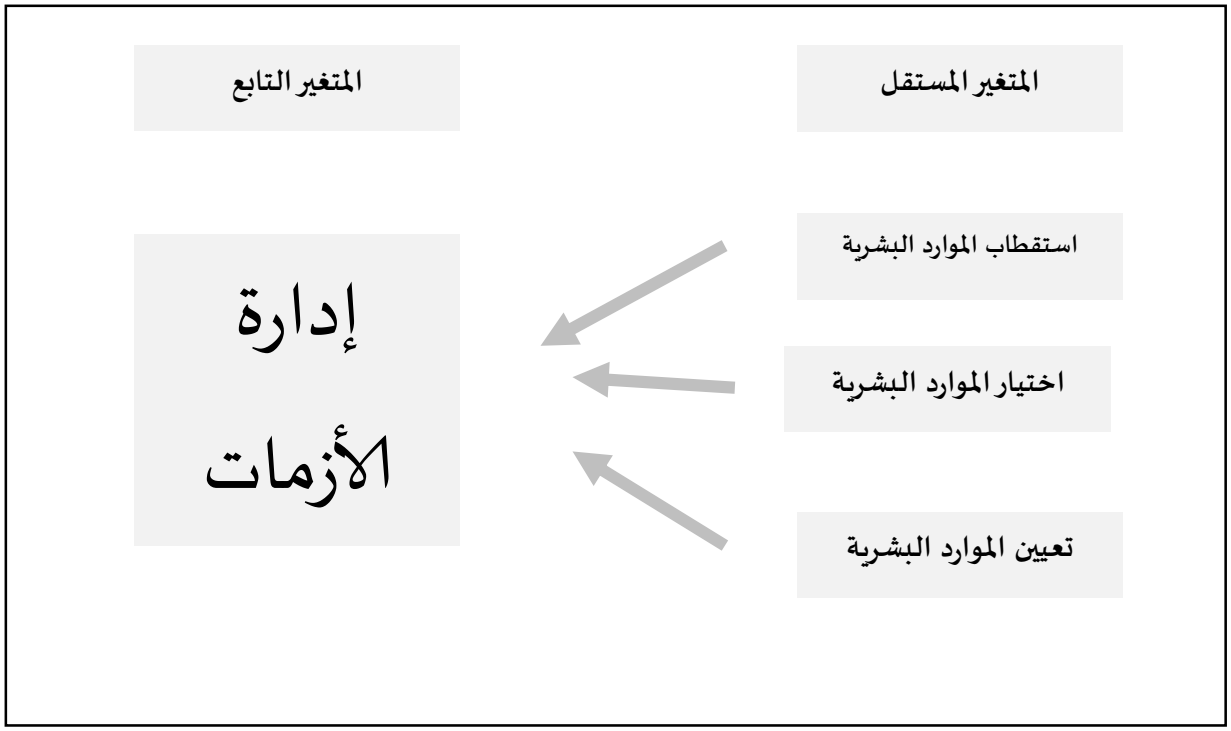
من خلال الفصل الثاني سوف نتناول مفاهيم متعلقة بالأزمات، تعريفها، أنواعها بالإضافة إلى خصائها، كما سوف نتطرق إلى ماهية إدارة الأزمات من خلال تطور ومفهومها، ومراحل إدارة الازمة، استراتيجيات واساليب التعامل مع الأزمات كما تعرضنا الى التعريف بفريق، الازمة اسس تشكيله تعريفه، مراحل عمله.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية

في الفصل الأخير، سوف نقوم بعرض تقديم حول مؤسسة بوفال، ومن خلال دراسة الاستبيان الموزع في مؤسسة بوفال بالمدية، ومحاولة إبراز أهمية إدارة الأزمات من خلال تحليل نتائج دراسة الاستبيان (spss).

وخاتمة تضمنت اهم النتائج المتوصل اليها.

نموذج الدراسة



الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد:

كانت إدارة الموارد البشرية في الماضي القريب، وظيفة بسيطة من ضمن وظائف المنظمة الأخرى الكلاسيكية، ومع تطور الفكر الإداري العالمي تغيرت النظرة إليها نتيجة تغير قيمة وأهمية العنصر البشري في المنظمات في مواجهة تحديات العصر الراهن المعتمد على اقتصاد المعرفة ، واستقطاب الكفاءات والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وبات الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها بعد من أهم التحديات التي تشغل بال المنظمات في الوقت الحالي، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون المورد البشري أصبح العنصر الفاعل والمحرك لعناصر الإنتاج، ومن أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية، إذ أصبحت الإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأصبحت عملية من عملياتها الأخرى التي تقوم بها ، وتعددت وظائفها والدور الأساسي الذي تقوم به في تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال إعداد ووضع سياسات واستراتيجيات في كيفية الاستفادة والعناية به وتنمية قدراته وطاقاته وزيادة خبراته ومهاراته بكفاءة، من أجل زيادة مستوى أدائه إذ تحولت إدارة الموارد البشرية إلى نشاطات إستراتيجية ذات حساسية وفائدة تمس الأهداف التي تريد الوصول إليها المنظمة.

المبحث الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري من اعتباره مجرد يد عاملة، إلى كونه محورا أساسيا لأي عمل تطويري ومصدرا للإبداع والتميز، لأن إدارة الموارد البشرية في هدفها الرئيس تسعى لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، كونها هي التي تدير سائر الموارد الأخرى بالمنظمة سواء كانت مادية أو مالية أو تكنولوجية، ومن ثمة تمكين المنظمات من تحقيق الجودة والتفوق.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية [1]

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم مفهوم واهمية إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الثقافية والفكرية والحضارية، وفيما يلي بعض التعريفات الإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من مؤلفي علم الإدارة

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية وإدارة القوى العاملة وإدارة الموظفين وغيرها وإن غدا أكثرها انتشار تسمية إدارة الموارد البشرية.

وإدارة الموارد البشرية هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلي تحقيق العدالة فيما بينهم.

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبة الحصول على الأفراد للمنظمة (بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

وعرفت أيضا إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة.

[1] ايهاب عيسى، طارق عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2017، ص 37.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها" مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والأفراد الذين يعملون بها وتمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات من خلال الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية[1] .

وترى سعاد البرنوطي أن مصطلح إدارة الموارد البشرية يستخدم بثلاثة طرق على الأقل الاول بمعنى "الانشطة" التي تهتم بها أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالمورد البشري، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، استخدامها، وتطويرها والحفاظ عليها . الثاني بمعنى "الدائرة" أي أن الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة فهذه الفعاليات و الأكثر المنظمات المعاصرة، هي متعددة ومعقدة؛ لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى وحدة تنظيمية لتهتم بها وغالبا ما يطلق على هذه الدائرة اسم إدارة الموارد البشرية.وقد نستخدم المصطلح بمعنى" التخصص "الاستخدام الآخر الشائع هو للإشارة إلى التخصص العلمي المعني بالموضوع، فالاهتمام بالموارد البشرية اصبح موضوعا معقدا وواسعا؛ لذلك، يمكن حاليا للمتخصص أو المتخصصة في إدارة الأعمال أن يتخصص في إدارة الموارد البشرية على مستوى الدراسات العليا.[2]

وقد تمت الاشارة الى فلسفة جديدة في إدارة الموارد البشرية والفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة "يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة إحترام الانسان واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الانسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير .وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية"[3] والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

[1] جعفري لأسماء، العايب عبد الرحمان، المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Spatial and entrepreneurial development studies laboratory, vol 5, 2020، ص 62.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر 2008، ص 19.

[3] بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنش والتوزيع، الاردن، 2010، ص 21.

الجدول رقم 01-01: الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
✓ اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه الذهنية العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات ✓ ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل. ✓ اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	✓ تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية على وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات ✓ تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات ✓ التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان ،وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر : بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 21.

يعرفها يوسف الطائي بأنها الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدامه استخداما أمثلا، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المؤسسة وبالتالي يضمن البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير[1].

ويتفق محمد مرعي مع هذا الرأي حيث يقصد بإدارة الموارد البشرية مجموع العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين وتشغيل وتطوير الطاقة البشرية، أي رأس المال البشري القادر على الإنتاج والتكيف مع المتغيرات التي تخضع لها.[2]

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 39.

[2] محمد مرعي مرعي، أسس إدارة المراود البشرية النظرية والتطبيق، دار را للنشر والتوزيع، سوريا، 2006، ص 70.

نلاحظ أن هذين التعريفين يلتقيان حول فكرة مفادها أن إدارة الموارد البشرية وظيفة عامة وحيوية تهتم بإدارة العنصر البشري وصيانته وتطويره حتى يتمكن من مواجهة التغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة، مما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية .

ويركز تعريف اخر لإدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، مرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.[1]

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي جملة العمليات والوظائف الإدارية التي يجب تنفيذها من استقطاب واختيار وتوظيف وتوجيه وتمكين.. الخ، وإلى جانب جملة العمليات والمهام الاستشارية التي يتعين استخدامها كتحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيزية والاتصالية الملائمة لتطوير وتنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل بما يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، وبما يخدم ثقافة وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ومن بين الأسباب التي تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ما يلي:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، واحتدام الصراع بينها وبين المؤسسات، مما أولد الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل العاملين في المؤسسة وتسهر على إيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية؛

[1] دهلوم حكيمة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص 56.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛
- ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة، بحيث أخذت ممارستها عدة تسميات خط مراحل تطورها وذلك تماشيا مع التطور في الفكر الإداري والتنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الراهن. وفيما يلي توضيح لذلك :[1]

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة التي استطاع من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الحياة الضرورية، بما يكفيه ليعيل نفسه وأسرته، وفي هذه المرحلة من الزمن لم يعرف الإنسان نظما أو أجهزة لتنظيم العمل والعمالة، بل إن من يملك رأس المال والثروة من أصحاب الأعمال كانوا يحتقرون العامة من العمال على أساس أنهم لا شيء، بل حتى أهم مثلهم مثل السلعة التي ينتجوها يمكن بيعهم وشراؤهم وفقا لحاجة العمل ومتطلباته وبحسب ما يقدره أرباب العمل.

في هذه المرحلة وقبل الثورة الصناعية كان الأفراد يعتمدون على الأعمال اليدوية أو التقليدية ضمن عمل الأسرة ثم أدى التغير الاجتماعي إلى تفضيل العمل لدى الآخرين لقاء أجر أو راتب، وعليه كلما حصل تقدم صناعي كبير كلما تزداد أعداد من يعملون لقاء أجر ودخل نقدي وتتقلص أعداد من يعملون في الأعمال الأسرية الصغيرة.[2] وحاجة اصحاب الحرف الى برامج تامين وقواعد لتحديد المعلم وتصيف مستوى التأهيل دعت الى تكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم سميت (طائفة)، تطورت لتصبح نقابة ، هذه الطائفة او الجمعية التعاونية توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة وكانت بالأساس منظمات لأرباب العمل وليس العمال.[3]

[1] ايهاب عيسى طارق عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2017، ص 37.

[2] سهام بلقرمي، دور ادارة الموارد البشرية ف يتحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية دراسة مسدانية مركز رعاية الأمومة والطفولة، اطروحة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017/2016، ص 27.

[3] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 28.

- **مرحلة الثورة الصناعية** : إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، ، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات و المنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم و تعتني بكل ما يتعلق بهم، و سميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة [1] هذا بعد أن ظهرت الثورة الصناعية في الدول الاوروبية واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة والاجهزة والآلات، مما حتم وجود أعداد كبيرة من العمال وتطور التقنيات الصناعية بشكل كبير فتم ادخال امور جديدة مثل تطوير دراسة الوقت ومهام كل عامل ومؤهلاته والتطرق إلى الأجور والرواتب والحقوق.[2] فادى الامر الى ظهور فئة الملاحظين ومشرفين اساءو احيانا الى العاملين تحت امرهم كما ادى الامر الى رقابة جهود روتينية العمل وسام العاملين فكان على العمال ان يتحدوا في مواجهة اصحاب الاعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت الى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الاجور وساعات العمل.[3]

- **مرحلة حركة الإدارة العلمية**: يعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ركز على التعاون بين الإدارة والعاملين واهتم بتطوير دراسة الوقت والحركة وقام بدمج منهجيات متفرقة في أداة واحدة تستخدم في تحديد مهام كل عامل وحركاته ومؤهلاته وساعات العمل وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة قد عرفت بإدارة الأفراد، وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية هي:

المبدأ الأول :دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال، وتسمى هذه الطريقة بطريقة الأداء المثلى.

المبدأ الثاني: اختيار العاملين بشكل علمي لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

---

[1] بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال فسي الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية ولاية شلف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2014/2013، ص 02.

[2] عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية ف يتسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر، 2020/2019، ص 60.

[3] ايهاب عيسى، طارق عامر، مرجع سابق، ص 45.

المبدأ الثالث: تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم .المبدأ الرابع: تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.

إن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة كونها تعتبر الإنسان آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.[1]

- **مرحلة حركة العلاقات الانسانية:** نتائج هذه المدرسة طورت كثيرا واقع ومجال العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمات المختلفة، تزعم هذه المدرسة إلتون مايو (1934) Elton Mayo من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد Harvard للأعمال في أمريكا، وقد أجرى دراساته في مصنع هاوثورن Hawthorne ، ظهور هذه المدرسة كان نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لتوقعات وطموحات وأهداف العمال[2] .

وأكدت في نتائجها على أن زيادة الإنتاج لا تتأتي فقط بالطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي به العمل أو الأجر الذي تحدده الإدارة، ولكن هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية من شأنها التأثير في حجم ومعدل الإنتاج، حيث ركزت الحركة على ان انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الاضاءة وساعات العمل بل وحتى الاهتمام بالعاملين والنمط الاشرافي عليهم والخدمات المقدمة اليهم.[3]

- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى يومنا** اتسمت بالتغيرات البيئية كمستخدم ومعدل ،و تنامي قوة النقابة، واتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و تميزت به المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي و تنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى العلاقات الصناعية " فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون.

ومع كبر حجم المنظمات و تعدد وظائف الإدارة و تزايد عدد العمال بها، أصبحت المنظمات بمثابة منظمات اجتماعية و أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي وبارز وتخلت عن عملها الروتيني،

[1] دهلوم حكيمة، مرجع سابق، ص 51.
[2] سهام بلقرمي، مرجع سابق، ص 32
[3] ايهاب عيسى، طارق عامر، مرجع سابق، ص 46.

وبدأت تقوم بتدريب وتنمية العاملين ووضع برامج التعويض عن جهودهم وتحفيزهم ، وايضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والتأكد بشكل أكثر على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. إذ يتضح من هذا أنه أصبح المورد البشري داخل المنظمات باعتباره موردا يجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه، ويمثل مورد استراتيجي لأي منظمة، نتيجة للصداقة وتسارع التغير التكنولوجي والتقنية ومازالت الاتجاهات الحديثة ترتكز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من انتاج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع وتزايد استخدام اصلاح العلوم السلوكية في دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي و الحضاري، أي تحديات بسنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منيع قوة و تطور نتيجة الاتجاه المتزايد في استخدام الأوتوماتيكية و لاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نور مختلقة، ما يستوجب على المؤسسات الراغبة في الزيادة ترتيب أولوياتها المواجهة تحديات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة .إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطي اقتصادية أو قوة دفع وكمتغير استراتيجي بدلا من النظر إليه كقيد من أجل تحقيق التوازن بين حاجيات المؤسسة بعقلانية الإدارة العلمية واحتياجات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة.[1]

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية واهدافها

أولا: أهميتها: تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات حيث أنها تعد من أهم الوظائف داخلها، لأنها تعمل على تحقيق أهدافها إلى جانب تحقيق وإشباع حاجات الأفراد العاملين بما في تكامل فريد. إن مهمة إدارة الموارد البشرية أنها تقدم مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات من خلال اختيار العاملين الذين يملكون القدرة على تطوير أدائهم للمهام المنوطة بهم، وتنمية ولائهم وانتمائهم، ثم خلق سمعة طيبة للمنظمة العاملين بها.[2]ويمكن ايجاز اهميتها فيما يلي: [3]

- ✓ الاهتمام بالمورد البشري والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين إنتاجيته؛

[1] عيبود الزيتوني، مرجع سابق، ص 63.

[2] سهام بلقرمي، دور ادارة الموارد البشرية ف يتحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية دراسة مسدانية مركز رعاية الأمومة والطفولة، اطروحة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017/2016، ص ص 35 36.

[3] دهلوم حكيمة، مرجع سابق، ص 58.

- ✓ تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة والعائد والاعتماد على أسلوب محاسبة الموارد البشرية؛ تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد والنقابات العمالية؛
- ✓ التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛
- ✓ خلق وتنمية قوة عمل محبة للعمل وراغبة فيه وخلق المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة؛
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين لديها . [1]

مما سبق ذكره يمكن القول بأن الأهمية العامة لإدارة الموارد البشرية كجهاز إداري حيوي، يضم أهم أصول المؤسسة وأبرزها، تكمن في محاولة حماية هذه المؤسسة، والرفع من مكانتها التنظيمية بين قريناتها من المؤسسات الأخرى، خاصة ذات النشاط المتشابه، فدورها الذي يتمحور حول الإلمام بكافة شؤون الأفراد العاملين، والاهتمام بهم كموارد بشرية، انطلاقا من استقطابهم، وتتبع مسارهم الوظيفي حتى التقاعد، يعد عملية استثمارية تعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة أو المنظمة ، من حيث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أما أهمية إدارة الموارد البشرية على صعيد الدول النامية فإن دور إدارة الموارد البشرية، يكمن في محاولة إيجاد العديد من الحلول لهذه المشاكل على مستوى مختلف المؤسسات والمنظمات، والبحث في السبل الكفيلة للتخفيف من حدها، إذن فالأهمية قد تختلف باختلاف السياق الاجتماعي، البيئة الجيو -سياسية، والظروف الاقتصادية المحيطة بهذه المؤسسات والمنظمات.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:غالبا ما يكون الهـدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات مهما كان حجمها هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد العاملين تطويرا يلبي احتياجاتهم في المنظمة ويندرج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية. ويمكننا الإلمام بهذه الأهداف علي النحو التالي :

- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمنظمة لتسهم بتوفير الموارد البشرية القادرة ذات المستوي العالي في الأداء.

1 علاق ايمان، دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة الصيانة الصناعية UMI تابعة لمؤسسة الاسمنت بمفتاح ولاية البليدة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة يحى فارس، المدية، 2018/2017، ص 49.

- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة و متابعتها للحصول علي إنتاجية أفضل و كذلك من خلال مزج مدخلات الموارد البشرية مع مدخلات المنظمة مثل "عملية مزج القدرات والمهارات مع تكنولوجيا معينة من أجل تحقيق أداء عالي".
- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي .
- تحقيق مخرجات بكفاية عالية (الكمية ، الجودة ، وكذلك السعر) ومن خلال استخدام كفؤ للموارد البشرية ذات مستوى عالي لتحقيق الرضي لدي الزبون لأن المنتج والخدمة تعتبر من وجهة نظر الزبون وليس المؤسسة.
- الاستفادة من الاقتصاديات التشغيل و تخفيض معدل دوران عمل وتكلفة الإنتاج.
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و تشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخري مما سيزيد من حب العاملين للعمل و انتمائهم للمنظمة .

أما الهدف الجديد الذي تسعي إدارة الموارد البشرية إلي تحقيقه هو التوافق بين أمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما.

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.
- كلها تصب في قالب واحد لأنها مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهي ترقية العنصر البشري.

المطلب الأول : وظيفة تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية التخطيط في فعاليته، أي في تحقيق الأهداف نظراً للوسائل المتوفرة، حيث أنه لا يعتبر هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة، لأن الاختيار الأمثل للموارد البشرية لا يأتي صدفة مالم يكن التخطيط سليماً ودقيقاً، ومن ثم ضمان الوصول إلى الإنتاجية والاستمرار والفعالية في قوة العمل.

أولا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنه التنبأ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط ولبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسب للإيفاء بهذه الإحتياجات.[1]

تخطيط الموارد البشرية يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على أعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[2]

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص69.

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص41.

ومن ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس عملية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيا.

ثانيا : خصائص تخطيط الموارد البشرية: من ابرز الخصائص نذكر ما يلي : [1]

1. عملية التنبؤ تقوم على تحليل إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، ويركز التنبؤ على توقع التغيير في الإتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية؛

2. ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المنظمة من العامة وإستراتجية لأعمال فيها؛

3. إعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل؛

4. تستهدف العملية توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها إستراتجية ومستمرة أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في الزمان والمكان المناسبين.

ثالثا : الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية: على أساس التقدير الصحيح للإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية: [2]

- إستفاء الإحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الإستقالة .

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص71.

[2] علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر،2002، ص150.

- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

رابعا : خطوات تخطيط الموارد البشرية : [1]

1. **التنبؤ** : Forecasting :ويتضمن تلك الخطوة أربع خطوات فرعية هي:

أ- التحليل: ويركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الإستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف .....إلخ كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في (أ)

ج- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

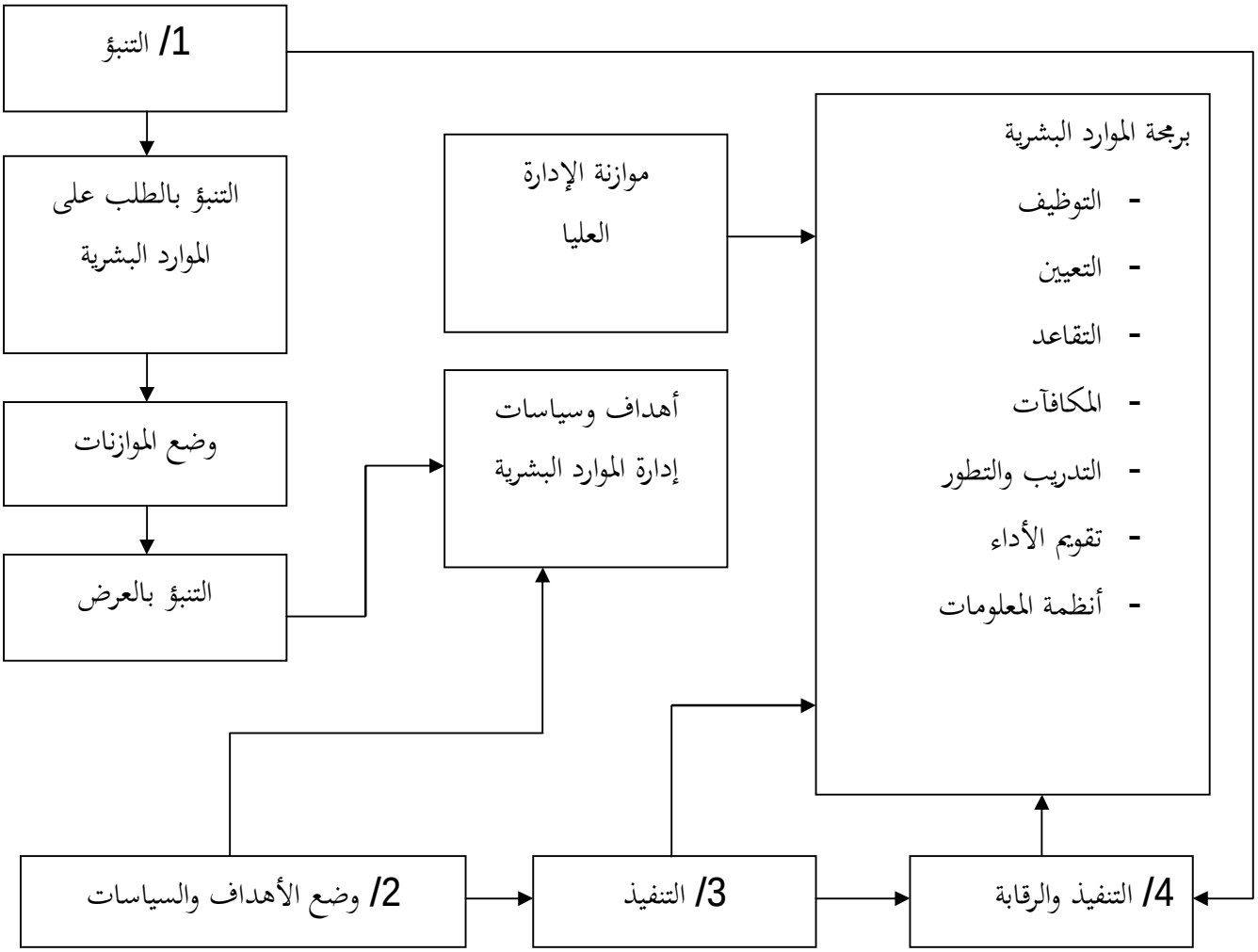
د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الإعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدتها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها على المورد البشري وهنا تجري الموازنة بين التكلفة والعائد المتحقق في كل إتجاه (داخلي وخارجي)، وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قرارتها في هذا المجال.

2. **وضع الأهداف**: Setting objectives :ترتكز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص(74-75).

3. **تنفيذ الخطة** : وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالإستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.
4. **التقويم والرقابة:** تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للإعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقوييم من العمليات المهمة في التخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية الخطط الموارد.

الشكل رقم (01-01) : خطوات تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص75.

المطلب الثاني : وظيفة توصيف وتحليل الوظائف ووظيفة الاستقطاب

أولا: وظيفة توصيف وتحليل الوظائف

تعتبر سياسة تحليل الوظائف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي عملية مستمرة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والبحث عن مصادر جديدة. ويعرف تحليل العمل بأنه أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح.[1]

1. **خطوات تحليل الوظائف**[2]

- تفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة؛
- تحديد الأسلوب المستخدم في جميع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي؛
- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل؛
- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها؛
- اختيار الوظائف لعمل التحليل؛
- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة؛
- تحضير الوصف الوظيفي؛
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

2. **أهمية (إستخدامات) التحليل الوظيفي**: يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الإستخدامات مايلي:

- تخطيط الموارد البشرية؛
- التوظيف و الاختيار؛
- التطوير والتدريب؛

[1] محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار معتز لنشر ،عمان،2014، ص233.

[2] فيصل حسونة، مرجع سابق،ص25.

- التعويض والمكافأة؛
- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

ثانيا: وظيفة الاستقطاب

يشير مصطلح الإستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضع البيانات التي .. يجب توافرها في شاغل الوظيفة.[1]

1. **أهمية الإستقطاب** : تكمن أهمية الإستقطاب فيما يلي: [2]

- جذب والبحث عن مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة لذا فإن عملية البحث والجذب يفترض أن تبدأ بعد الإطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة بإختيارهم وتعيينهم ، هذا يعني بأن على القائم بعملية الإستقطاب الإطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي والنوعي ؛
- تحديد سوق العمل المستهدف، بعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الإستقطاب إذ أن سوء إختيار سوق العمل وخاصة في الصناعة والخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافة إلى تكاليف وقت قد تؤدي إلى ضياع فرصة الإستقطاب وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية، وفي أسواق العمل التي تتميز بقلة العرض وزيادة الطلب على المنظمة أن تحدد سوق العمل المستهدف على أساس المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة؛

2. **أهداف الإستقطاب:** تتمثل أهداف الإستقطاب فيما يلي: [3]

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص141.

[2] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 123.

[3] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص124.

- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين والإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين ؛
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛

3. **مصادر الإستقطاب** : وتتمثل في مصدرين هما كالتالي: [1]

أ. **المصادر الداخلية:** المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة التي يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الاشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

❖ **الترقية** : ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- توفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج للتدريب.

❖ **النقل الوظيفي:** ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ب. المصادر الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

❖ **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف،حيث تقوم المنظمة بالإحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن كافة المعلومات عنهم، ثم تصنف هذه الطلبات وفق التخصصات الوظيفية، حيث تجرى عليهم الإختبارات اللآزمة للإختبار.

[1] أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص145.

❖ **الإعلان** : قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها.

❖ **المدارس والجامعات**:تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقة وطيدة بالمدارس والمعاهد والجامعات بغرض خريجيها للعمل بها.

❖ **مكاتب العمل الحكومية**:هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.

❖ **مكاتب العمل الخاصة**:ظهرت هذه المكاتب في الكثير من الدول، وغالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

❖ **الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة**: يميل بعض أصحاب الأعمال على تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاص موثوق بهم، وإذا أصدرت منهم توصية إتجاه شخص معين، فلا بد وأن تكون في محلها.[1]

المطلب الثالث: وظيفة الاختيار و التعيين ونظام الحوافز

أولا: وظيفة الاختيار والتعيين

عملية الاختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لابد من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهى بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين وإختيار وتعيين الشخص المناسب لذلك.

[1] محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سابق، ص131.

1. **مفهوم عملية الاختيار:** يتمثل الاختيار الفعال في إنتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة معينة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة، وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللآزمة للوظيفة المراد شغلها.[1]

وهي إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

2. **أهداف الاختيار**: يمكن تحديد أهداف علمية الاختيار فيما يلي: [2]

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كالمتطلبات اللآزمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد الغير المناسب.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار.
- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.[3]

3. **خطوات عملية الاختيار**: وتتمثل هذه فيما يلي:

❖ **المقابلة الأولية** : وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ الميلاد، مستوى التعليم ....إلخ.

❖ **طلب الإلتحاق بالعمل:** من خلاله نستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الإلتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين.

❖ **الرجوع إلى المصادر**: تقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقاً وذلك بالأخذ بعين الاعتبار أراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 129.

[2] كمال بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، لبنان، 1997، ص28.

[3] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000 ، ص173.

- **الإختبارات** : تعتبر الإختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات والكفاءات للأفراد على أدائهم العمل بأحسن صورة إن تم تعيينهم فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله.
- **المقابلة الرئيسية**: لها أهمية كبيرة من الوسائل التي تسبق عملية إختيار المتقدمين للعمل وهي من الوسائل الأكثر استخداماً للتأكيد من صلاحيات المرشح.
- **الفحص الطبي**: فبالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.
- **التعيين والإندماج**: تصدر الإدارة العليا قرار تعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الإتفاق عليه وتتمثل محاور الإتفاق فيما يلي:
  - تاريخ بداية العقد.
  - إسم الوظيفة.
  - الأجر.
  - مدة العقد.
  - القانون الداخلي للمؤسسة.
  - بعد عملية التعيين تأتي مرحلة الإندماج وهي مرحلة مهمة جدا فيبدأ من خلالها برنامج الإنظباط، الإستجابة لمتطلبات العمل وزيادة الوعي والسلوك الأدائي.

ثانيا نظام الحوافز

يحتاج الفرد في تقدمه ضمن عمله في مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجية كما يدفع لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل.

1. **مفهوم الحوافز**: هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي تمثل العوائد والتي يتم من خلالها إستشارة الدوافع وتحريكها.

وبهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.[1]

2. أهمية نظام الحوافز: نوجزها في ما يلي: [2]

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمنظمة؛
- تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الإهتمام بنوعية والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج؛
- تلاقي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وإنخفاض المعنويات وقلة الصراعات ممّا يقود إلى خلق إستقرار أعلى من موارد البشرية ووضوح وإستقرار أهدافها؛
- علاوة على ما ورد أعلاه فإنّ عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة وإستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: التكوين ووظيفة الصحة والسلامة المهنية

أولا: وظيفة التكوين: ويقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم مما يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، و هو محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو هو الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف غلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل محدد.[3]

من ابرز خصائصه نذكر: [4]

- جهود أدارية وتنظيمية موجهة ومخططة.
- جهود مستمرة هادفة إلى تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي.

---

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص79.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 252.

[3] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص247.

[4] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص ص 223-225.

- تعتمد على مبادئ عملية التعلم.
- ينعكس بفوائد الفرد العامل والمنظمة والمجتمع.
- تتمثل الفائدة النهائية بتحسين الإنتاجية والنوعية للعمل المنجز.

أما عن اهميته نذكرها في الاتي: [1]

- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- زيادة فرص إتباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة؛
- استخدام تكنولوجيا حديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها؛
- ضمان العمل بسرعة وفعالية لسد الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في الأساليب الحديثة في العمل؛
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- زيادة القدرة التنافسية المؤسسة، بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ورفع حصة المؤسسة السوقية في السوق؛
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة.

ثانيا: الصحة والسلامة المهنية : يقصدبها ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية والنفسية للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية. و يمكن تلخيص اهمية الصحة والسلامة المهنية في ما يلي: [2]

- إرتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة ، وبالتالي زيادة الرغبة في العمل.
- إنّ الحفاظ على صحة وسلامة العاملين يعني الحفاظ على قدرتهم على العمل لأنّ مقدرة العامل على العمل تضعف إذا كان ذلك العامل لا يتمتع بصحة جيدة.

[1] بن دريدي منيرين أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية،ط 2، دار الإبتكار للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015،ص119.

[2] محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سابق، ص ص 205- 208.

- اندماج وانسجام الأفراد في العمل وحبهم له.
- انخفاض تكلفة العمل (إنخفاض تعويضات حوادث العمل إنخفاض عدد ساعات توقف العمل نتيجة الإصابة).
- إرتفاع في إنتاجية الفرد وبالتالي في إنتاجية المنظمة ككل.
- المحافظة على أفراد القوى العاملة وعدم تركها للعمل (انخفاض معدل دوران العمل).

المبحث الثالث: سياسات التوظيف

تعتبر سياسة التوظيف من أهم السياسات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي بموجبها يفرض على المؤسسة تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية القادرة والراغبة في العمل، واستقطاب هذه القوي وترغيبها في التعيين، وبالتالي تستفيد المؤسسة من ميزاتها ومهاراتها وبالمقابل تستفيد هذه القوى العاملة، من حيث أنها تشبع حاجاتها المادية، فسياسة التوظيف العامة لا تؤثر على أهداف المؤسسة فقط بل تمتد لتؤثر على عائلة العمال ومجتمعه الذي يعتبر جزءا منه .

المطلب الأول: سياسة التوظيف

أولا: مفهوم سياسة التوظيف: يعرف Dinitri weiss سياسة التوظيف بأنها عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن إختيار الأفراد.[1]

فتعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أكثرها تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مكلفة ومستمرة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفير وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والإستثمار الأمثل الموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بسياسة التوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به كمرشد رئيسي في مجال إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة من ناحية ومن ناحية أخرى سياسة التوظيف إطار عاما للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة .كما تعتبر سياسة التوظيف من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، ولكي تكون فعالة ومؤثرة فيها يجب أن يكون التعاون الفعال والمشاركة

[1] Dinitri Weiss, pratique de la fonction personnel, edition organisation, Paris, 1982, P279.

الإيجابية في إعداد وتنفيذ مختلف العمليات والإجراءات التي تمر بها، بإعتبارها سياسة تهتم بكل موظف من أي مستوى كان[1] .

ثانيا: أهداف وأهمية سياسة التوظيف

1. أهداف سياسة التوظيف :

بإعتبار سياسة التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل أفراد المؤسسة فإنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها[2] :

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لمليء المناصب الشاغرة .
- تحقيق درجة من استقرار الموارد البشرية من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين .
- التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات .
- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل .
- فرز وتوظيف المرشحين القادرين، مما يساهم في تقليل التكاليف الناجمة عن التوظيف النهائي للأفراد المتقدمين للعمل .
- تأكيد وضمان الغرض لتنمية القدرات الذاتية وكفاءات العاملين .
- تشجيع مبدأ الاشتراك في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين .
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها[3] .

[1] أحمد طاهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص105 .

[2] خضير كاضم محمود وياسين كاتب الكرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007،ص 91.

[3] نفس المرجع السابق، 91.

2. أهمية سياسة التوظيف:

تكمن أهمية سياسة التوظيف في ارتباطها أساسا بمستقبل المؤسسة حيث أنها تتمثل في[1] :

- يسمح للمؤسسة الحصول على أفراد بمستوى نشاطها ومهامها يسيرونها بطريقة جيدة ويضمنون وجودها في المحيط الاقتصادي الذي لا يخلو من المنافسة .
- يسمح للموظف أو العامل بأداء مهامه على أفضل وجه خاصة عندما يكون هذا المنصب مستقرا وأن يأخذ بعين الاعتبار أنه مدعو إلى تغيير هذا المنصب عن طريق التحويل أو الترقية، ولهذا تصبح عملية التوظيف لا تقتصر على تشغيل أفراد في مناصب عمل طيلة حياتهم المهنية وإنما ترقيتهم وتحفيزهم من أجل الحصول على مردود أفضل وبالتالي رفع مستوى المؤسسة اقتصاديا واجتماعيا .
- يسمح للمؤسسة التطور التكنولوجي المحيط بها بتجديد طاقاتها البشرية ومسايرتها للتطورات الحاصلة في مختلف الميادين، فقد أصبح استعمال الآلات و التكنولوجيا الحديثة ضرورة لابد منها وبالتالي فإن تشغيل موظفين يملكون الكفاءات اللازمة في اختصاص المؤسسة لا يمكن إلا أن يزيد في تطوير مردود المؤسسة واستقرارها .
- تطوير العلاقات الإنسانية بين الموظف ورئيسه، وذلك عن طريق اشتراك كل أفراد المؤسسة وزيادة مردودها، بالعمل المشترك والتخطيط السليم على كل المستويات .
- تجنب الفائض من اليد العاملة سواء من حيث النوع أو من حيث الكم .

المطلب الثاني: سياسة الاستقطاب وسياسة الاختيار

أولا :سياسة الاستقطاب وأهميتها

1. مفهوم سياسة الاستقطاب :

تشكل سياسة الاستقطاب محور أساسيا ومهما تعتمد عليه باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تحدد الأسواق المناسبة التي يتم البحث فيها عن العمالة المطلوبة، ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه: عملية

[1] معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، مجلة بحوث مقدمة في الاقتصاد واسترتيجيات الاعمال، المجلد 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010، ص118 .

اجتذاب وإغراء القوى العاملة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة أي التي يتوقع أن تتوفر فيها الخصائص الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم الرسمي[1] .

الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاعرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف . وتختلف المنظمات فيها بينها في نطاق ممارستها للنشاط الإستقطابي. فهناك منظمات تقوم بأنشطة إستقطابية على مدى أوسع بكثير من منظمات أخرى . وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الإستقطابي بالنسبة للمنظمة وتجعله بالتالي بختلف من منشأة إلى أخرى.

- **العوامل المؤثرة على نطاق الإستقطاب:** نجملها فيما يلي: [2]

- **الحجم** : لا شك أن يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة التي تحتاج اليها.
- **الظروف المحيطة بسوق العمل** : في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر ايضا على نطاق النشاط النشاط الإستقطابي الذي تقوم به
- **الخبرة السابقة للمنظمة في مجال إستقطاب القوى العاملة** ومدى فعالياتة جهودها الماضية في الجذب احصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا بلاشك على نطاق نشاطها الإستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصر والمحافظة على أفراد أكفاء .
- **ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة** تؤثر بلاشك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للإستقطاب في المستقبل
- **إتجاه المنظمة نحو النمو أو الإنكماش** : إن المنظمات المنكمشة الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تختاج إلى نشاط إستقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه على الإطلاق. أما المنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها، بالذات ن التي تتوسع بمعدل نطاق واسع بحيث يصبح نشاطاً رئيسياً لها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- **طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة** : هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى

2. **أهمية سياسة الإستقطاب:** تبرز أهمية دور سياسة الإستقطاب من خلال: [3]

---

[1] نهال محمد عبد الحميد علام، تأثير التكنولوجيا على هيكل وسياسات الموارد البشرية، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة حلوان، 2005، ص 91.

[2] محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 117-118.

[3] بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص45 .

- توسيع نشاط المؤسسة المستقبلي بحيث يستدعي هذا التوسيع حاجة المؤسسة الموارد بشرية إضافية
- جديدة من أجل تغطيته .
- إستبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال
- مهارات جديدة في سوق العمل مكانها مما قد يرفع من مستوى فعالية أداة المؤسسة مستقبلا .
- تؤدي سياسة الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المؤسسة .

كما برز أهمية سياسة الاستقطاب من خلال أهدافها[1] :

- جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم .
- توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها في المستقبل .

ثانيا: مفهوم سياسة الاختيار وأهميتها

1. مفهوم سياسة الإختيار :

بعد عملية الاستقطاب تأتي مرحلة اختيار وانتقاء الافراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة، ويعني الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تطبيق أساليب علمية، وتبدأ عملية الاختيار بعد انتهاء مرحلة الاستقطاب حيث تستقبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة طلبات التعيين المقدمة لها، ومن ثم فحص تلك الطلبات .

كما تعرف سياسة اختيار الموارد البشرية بأنها العملية التي تتحقق بها المؤسسة من مدى صلاحية الأفراد من يصلح، من لا يصلح للدخول فيها اعتمادا على الثقة والصلاحية والقدرة على الأداء والعائد على المؤسسة من اختيار تلك الموارد، وذلك مع مراعاة النواحي القانونية المرتبطة بعملية الإختيار . وتربط سياسة الإختيار بتقييم الأفراد المطلوبين والمرشحين للوظيفة والذين تم استقطابهم من مصادر متقدمة

[1] جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، 2003، ص ص 233-232 .

وإنتقاء أجورهم والمتوقع لهم أن يؤدوا عملهم بنجاح تمهيدا لتعيينهم في الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة والإنتاجية[1] .

يمكن ان نجمل خطوات الاختيار بالآتي: [2]

- التأكد من تطابق الشروط المطلوبة واملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف
- المقابلات والاختبارات
- تدقيق التوصيات الخارجية
- الفحص الطبي
- القرار التخائي بالقبول او الرفض
- التعيين

2. **أهمية سياسة الاختيار**: تبرز أهمية سياسة الاختيار فيما يلي[3] :

- وضع الشخص المناسب في المكان والوقت ال المناسبين، مما يجعل المنظمة تستفيد من الامكانيات والطاقات للفرد بشكل كامل
- إن الإختيار المتأني يسمح بخفض فاتورة الإعداد والتدريب والتطوير بحيث يؤمن الأفراد مباشرة بعد إستلامهم الوظائف مرونة الإنخراط والتأقلم مع شتى أنواع البرامج التثقيفية والتطويرية والإبداعية الهادفة إلى تعزيز سمعه وموقع المؤسسة داخل محيطاتها .
- يسمح الاختيار السليم بتحقيق التكامل بين متطلبات الوظيفة من جهة وبين مواصفات شاغل الوظيفة من جهة أخرى، أي وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
- إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد أن يتأثر هو الأخير وبذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعده .

[1] احلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، 2012/2011، ص ص 71.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 587-599.

[3] حسن فلح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص 29

- وعلاوة على ذلك فإن إختيار الأفراد بعناية من خلال عمليات إختيار دقيقة يعطي إنطباعا لدى الأفراد بتميز المؤسسة التي يلتحقون بها مما يشعرهم بذواتهم وأنهم الأولى بالإنضمام إليها، وهذا ما يؤدي في المستقبل إلى معدلات أداء عالية .

المطلب الثالث: سياسة التعيين وسياسة التمكين.

أولا: سياسة التعيين وأهميتها

1. مفهوم سياسة التعيين :

تعني سياسة التعيين تلك السياسة المرتبطة بإتخاذ قرار السلطة المعنية بإختيار مرشح ما للعمل في مؤسسة ما، ومن تم تحرير عقد العمل والذي يحدد العلاقة بين الطرفين طوال مدة العمل، وتعني سياسة التعبير بإنتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة في ضوء شروط ومواصفات محددة وتقييم هؤلاء الأفراد، وتعيين أنسبهم وتمكينهم من أداء مهام وظائفهم بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجية العنصر البشري. وتؤدي سياسة التعيين السيئة إلى إرتفاع معدل دوران العمالة وأداء متدني للمؤسسة وإنخفاض التحفيز وعدم القدرة على جذب أفراد أكفاء نظرا لتدهور سمعة المنظمة أو المؤسسة وإرتفاع معدلات السرقة والإختلاسه، كما أن هناك بعض الأخطاء التي ترتكبها المؤسسة أثناء مراحل التعيين اعتمادا على الإنطباع، ومن الأخطاء الأخرى تعيين شخص معين لمجرد شغل وظيفة خالية على الرغم من إمكانية اللجوء إلى قيام عامل أخر بذات الإدارة بمهام تلك الوظيفة ومن الأخطاء الأخرى أيضا، تناسي السيرة الذاتية قبل التعيين كجزء ضمن سياسات التوظيف. فالمعيار الأساسي في التعيين يركز على الكفاءة والمؤهلات التحصيلية والشخصية بغض النظر عن إعتبارات أخرى[1] .

2. أهمية سياسة التعيين :

تبرز أهمية سياسة التعيين إلى توفير نوع من التوافق والانسجام بين متطلبات العمل وشروطه من جهة، وبين مواصفات الفرد وخصائصه بما يمتلك من قدرات ومهارات ومؤهلات وما شابه ذلك من جهة

[1] علي عبد الله، العولمة وادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 17-3، 2008، ص 52.

أخرى، ومن ثم توجيه هذا الفرد بعد تسلمه العمل، وفقا للأنظمة والقواعد المعمول بها في المؤسسة والقوانين النافذة فيها ، لا بد من مراعاة اربع نقاط اساسية: [1]

- اصدار قرار التعين
- التهيئة المبدئية
- متابعة وتقويم الفرد من خلال فترة التجربة
- تثبيت الموظف وتمكينه

ثالثا: سياسة التمكين وأهميتها

1. مفهوم سياسة التمكين :

يقصد بسياسة تمكين العاملين، إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والمسؤولية عن النتائج، وإدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، والرقابة على النتائج، ولذا فإن العلاقة الجديدة بين الإدارة والعاملين علاقة عضوية، تقوم على تحويل السلطة والرقابة والمسؤولية إلى مستويات أدنى من العاملين وإستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للمشاركة الإيجابية وتحمل هذه المسؤولية.[2]

2. أهمية سياسة التمكين:

تتبع أهمية سياسة التمكين مما يلي: [3]

- التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المؤسسة الحيوية أو المتعلمة القادرة على التعامل من تحديات القرن 21.
- التمكين هو أحد وسائل تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من أجل مواجهة المنافسة العالمية

[1] حسن فلح حسن، مرجع سابق، ص 31.

[2] أمينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتاثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص 70.

[3] نفس المرجع السابق، ص 71.

- التمكين هو تغيير جذري في الثقافة التقليدية للمؤسسة القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، كما أن التمكين هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على نقص أو عدم المشاركة في إتخاذ القرار وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة، بجانب زيادة ثقة المسؤولين في أنفسهم .
- التميكن هو أهم عوامل نجاح فرق العمل المدارة ذاتيا.
- التمكين يساهم في تحسين معنويات العاملين، وزيادة لشعورهم بالأمان الوظيفي، وتخفيض مدركاتهم الضغوط السلبية للعمل، وتحقيق الأمن الصناعي.
- التمكين يؤدي إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- التمكين يساعد على إطلاق قدرات الافراد الإبداعية، كما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات.

خلاصة

أصبح المورد البشري، كما سبق وأن أشرنا إليه، من الأولويات الأساسية للمسيرين و يعد الأداة الفعالة للأداء المتميز ، وعلى هذا فإن الإدارة أصبحت تولي له الأهمية ،و وفقا لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح المورد البشري عاملا استراتيجيا على المدى البعيد ويعد كرأسمال حقيقي و يشكل العامل الملائم للاستثمار .

فما يمكن أن نستنتجه أن العنصر البشري هو العمود الفقري في كل عملية إنتاجية أو خدماتية، على اعتبار أن كل العناصر الأخرى المكونة للعملية الإنتاجية وخاصة المادية منها لن تكون لها أية أهمية داخل المنظمة دون أن تكون للموارد البشرية كفاءة عالية .إذن هناك علاقة تبادلية بين العناصر المادية وكفاءة الموارد البشرية، فبدون موارد بشرية مدربة ومؤهلة لن تكون هناك مردودية و إنتاجية جيدة للمنظمة .

وأصبحت إدارة الموارد البشرية بذلك من أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة ومحددا لنجاحها، و تتبع هذه الأهمية من تزايد أهمية ودور المورد البشري باعتباره أصلا من أصول المنظمة واستثمارا و شريكا في الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

كما أن تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة لقوانين حكومية خاصة بالحفاظ على الموارد البشرية و نتيجة لقوانين خاصة بالنقابات والاتحادات العمالية نظرا لأهمية الدور البشري، كما أن تطورها يعود إلى التطور العالمي الهائل و كبر حجم العمالة و ما قامت بإفرازه العولمة بين المنظمات؛ إذ يعتبر المورد البشري السبب الرئيسي في وجود المؤسسة و ليس فقط وسيلة من وسائل التسيير، و هذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

الفصل الثاني:

إدارة الأزمات بالمؤسسة

تمهيد:

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب أفرادا ومنظمات ومجتمعات، وتشكل مصدر قلق للقادة والمسئولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة في البيئة من ناحية، وضعف الإدارات المسئولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى.

كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في المنظمة، فيصبح أي قرار يتخذه يندرج ضمن دائرة عدم التأكد، سببه الضغط وتشابك الأسباب بالنتائج الذي تولده الأزمة، لذا كان لا بد من إتباع المنظمة أسلوب يمكنها من تحسس واستشعار الأزمات قبل وقوعها لتلافي عنصر المفاجئة والمباغتة الذي يميز الأزمة.

إن كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وإنما نقطة تحول ليس بالضرورة أن تتصف بأنها سيئة، لكنها قد تصبح حافزا على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق على الرغم مما تحمله في طياتها من درجات المخاطرة وعدم التأكد، وعن طريق إتباع إدارة هادفة ومنظمة يمكن للمنظمة أن تطور قدراتها عن طريق اغتنام الفرص ونقاط القوة واستثمارها هذا من جهة وتلافي التهديدات وتصحيح نقاط الضعف من جهة أخرى، لذا نجد أن بعض المسئولين الإداريين يرون في الأزمات فرصا لتعزيز أدوارهم وتحقيق نتائج ايجابية عن طريق إدارة الأزمة بطرق وأساليب مناسبة، فالمشكلة الحقيقة تكمن في كيفية التعامل مع الأزمة و مواجهتها بشكل علمي ومسئولية إدارية منظمة بحيث يكون التفاعل مع الأزمة تفاعلا ايجابيا يخفف من حدتها بدلا من تفاقم الأزمة وعدم التمكن من السيطرة عليها لاحقا.

المبحث الأول: ماهية الأزمات التي تواجه المؤسسة

إذا كانت الأزمات تحدث في كل زمان و مكان بعد أن أصبح العالم وحدة متقاربة بات أي من كياناته عرضة للأزمات ،وسنركز في هذا المبحث على تحديد مجموعة المفاهيم المختلفة للازمة والتي ترتبط بها بصورة أو بأخرى، كذالك دورة حياتها وتصنيفها ...الخ.

المطلب الاول: تعريف الأزمة واسبابها

أولا: مفهوم الازمة [1]

حاول العديد من الباحثين تصنيف المفاهيم ووضع تعاريف للأزمة من المنظور الاجتماعي الى الاداري الى الازمة من المنظور الاعلامي.

والمقصود بالأزمة من المنظور الاداري بأنها لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ ... كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج .

وهناك من عرفها بانها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة.

تعرف بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها.

كما تعرف بانها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيرا سلبيا على قدرة الفرد في التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف.

الازمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارة ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة . فهي موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات

[1] بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة أزمات المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2014/2013، ص 43.

الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج.

وتعرف ايضا انها حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديدا أساسيا للكيان الإداري ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية.[1]

ومن خلال ما سبق نرى أن هناك عناصر مشتركة في تعريف مفهوم الأزمة تتلخص فيما يلي:

1. أن الأزمة تحدث نتيجة لظروف مفاجئة وغير متوقعة؛
2. أن الأزمة تؤثر على قدرة الفرد على التعامل معها بفعالية؛
3. أن الأزمة تشكل تهديدا لسير العمل في المنظمة؛
4. أن الأزمة تتطلب التدخل واتخاذ القرار المناسب خلال فترة قصيرة.

وعلى ضوء ذلك يمكن أن نعرف مفهوم الأزمة بأنها :حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة، ويشتت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب بالنتائج، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا يتطلب تدخلا فوريا من خلال اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره.

ثانيا: أسباب الأزمات

الأزمات كغيرها من الظواهر ، لا بد وأن وراء حدوثها أسبابا وتراكمات دفعت بها لأن تتضح أعراضها ومقدماتها بصورة علنية ؛ وأيا كانت طبيعة وحجم الأزمة فإن هناك أسبابا مختلفة أدت لنشوئها نذكر منها ما يلي:[2]

[1] سمية حيدر منصور، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2014/2013، ص 34.

[2] بغدادي فيصل، مرجع سابق، ص ص 45-48.

1. **سوء الفهم** : يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسي ، ففي 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، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين ، أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها .

2. **سوء التقدير والتقييم** : ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر هو (الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين) ، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات

3. **الإدارة العشوائية** : وهي ليست إدارة ، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة ، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة ، وهي بواعث ومسببات للدمار وللأزمة المدمرة ، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات ، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري .

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

5. **اليأس** : وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير ، والتي تدفع الشخص اليائس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور ، حيث يعد اليائس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر داهم على اتخاذ القرار ، وإذا كان يجب النظر إلى اليأس أيضا كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة ، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.

6. **الاشاعات:** وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة واعلانها في توقيت ومناخ يؤدي الى الازمة و من اسباب ظهور الاشاعات

7. وعدم مواجهة الازمة؛[1]

8. **استعراض القوة:** وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الاحداث، زمع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الازمة وتشتد .

9. **الازمات المخططة** : أي فن صناعة الأزمة ، عبر مخطط له برنامج زمني محدد ، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخططة ، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع .

10. **تعارض الأطراف:** كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات ، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته ، مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر ، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا ...مما يؤدي إلى تخبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها .

11. **تعارض المصالح : وهي ايضا من اهم اسباب حدوث الازمات** حيث أن لكل مصالحه ، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات

حاول العديد من الباحثين وضع مجموعة من التقسيمات والأنواع للأزمة، حيث ان هذه الاخيرة تختلف حسب المعيار المتخذ للتصنيف لذا قد نرى عدة تصنيفات.

[1] احمد ماهر ، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 26.

1. **أزمات حسب النمط:** وهي أنواع : [1]

ا. **الأزمات المفاجئة:** وهي تلك الأزمات التي لها مقدمات يمكن التعرف عليها مسبقا مما يسمح بإجراء البحوث للتحقيق من صدقها والتحدي الذي يواجه الطاقات العامة وهذا النوع من الازمات يتطلب باتخاذ افعال وقرارات تصحيحية قبل ان تصل الازمة الى مرحلة الانفجار .

ب. **الازمات المستمرة:** وهي تلك الازمات التي تستمر لمدة شهور على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها من جانب الإدارة كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة

2. **أزمات حسب درجة خطورتها** : تشمل:

أ. **أزمة عادية** : وهي الازمة المتوقع وقوعها ومعرفة درجة خطورتها، تهدد المصالح الحيوية المجتمع أو الدولة أو المنظمة ؛

ب. **ازمة مباغتة** : وهي الأزمة التي تنمو بشكل فجاني ولا يكون هناك توقعات لحدوثها؛

ج. **ازمة حادة** : وتتم بمقدمات وان كان توقعها غير.

3. **أزمات حسب مقدار العمق** :

أ. **أزمة سطحية:** وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة و بشكل فرجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابهما غير العميقة فهي أزمة بدون جذور؛

ب. **أزمة عميقة متغلغة:** وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها.

[1] قابل فتيحة، بشرى خديجة، ادارة الازمات وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، 2017/2016، ص 18.

4. أزمات حسب المستوى :

أ. **أزمة على المستوى المحلي** : وهي تحدث على مستوى الشركات والمشروعات المختلفة وذلك فإن حجبها وتأثيرها ربما لا يمثل كثيرا خارج هذه الوحدات إلا انه قد يمتد تاثيرها الى وحدات اخرى لتتشابك العلاقات والمصالح بين هذه الوحدات؛

ب. **أزمة على المستوى القومي**: تصيب الدولة ككل وستأثر به المجتمع بأكمله.

5. أزمات حسب مدة حدوثها :

أ. أزمة قصيرة وهي تستمر من يوم إلى ستة أيام ؛

ب. أزمة متوسطة و تستمر من سبعة أيام إلى ستة أشهر ؛

ج. أزمة كبيرة وتستمر أكثر من ستة أشهر .

وتم تصنيفها ايضا على النحو التالي: [1]

1. من حيث الشدة:

أ. **ازمة عنيفة**: أزمة بالغة الشدة، تؤثر على كل أو بعض أطراف الأزمة تاثيرا كبيرا كالأزمات العمالية التي قد تصاحبها أعمال عنف؛

ب. **أزمة هادئة**: وهي أزمة ذات تأثير ضعيف كالأزمات الناشئة عن بعض الإشاعات المفضوحة .

2. من حيث تكرارها :

أ. **أزمة متكررة**: تحدث بشكل دوري كالأزمات الاقتصادية؛

ب. **ازمة غير متكررة**: لا تحدث بشكل دوري، لعدم ارتباطها بأسباب متكررة، كالأزمات الناشئة عن

[1] احمد عبد الفتاح الزكي، دوجة توافر عناصر إدارة الازمات بالادارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الاحساء، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 28، اكتوبر 2012. ص ص 45-46.

سوء الأحوال الجوية وبعض الأزمات السياسية، أو الأزمات الناتجة عن الهزات الأرضية .

3. من حيث درجة صعوبتها

أ. **أزمة سطحية (أو غير عميقة)**: وهي الأزمات التي لا تشكل خطورة شديدة، وليس لها أسباب أو جذور عميقة كالأزمات الناجمة عن الإشاعات المفضوحة؛

ب. **أزمة غير سطحية (أو عميقة)**: وهي الأزمة ذات الخطورة البالغة، وتقع نتيجة لأسباب عميقة، ومن ثم يمكن تسميتها" بالأزمة ذات الجذور ."

4. من حيث شمولها:

أ. **ازمة شاملة**: وهي الأزمة التي تؤثر على كامل أفراد المجتمع، كالأزمات السياسية بين بلدين؛

ب. **ازمة جزئية**: وهي التي تؤثر على بعض أفراد المجتمع، كالأزمات التي قد تعصف ببعض الشركات في بلد ما.

5. من حيث موضوعها :

أ. **ازمة دينية**: وهي التي تحدث لأسباب دينية؛

ب. **أزمة ثقافية**، وهي التي تنبثق من البيئة الثقافية؛

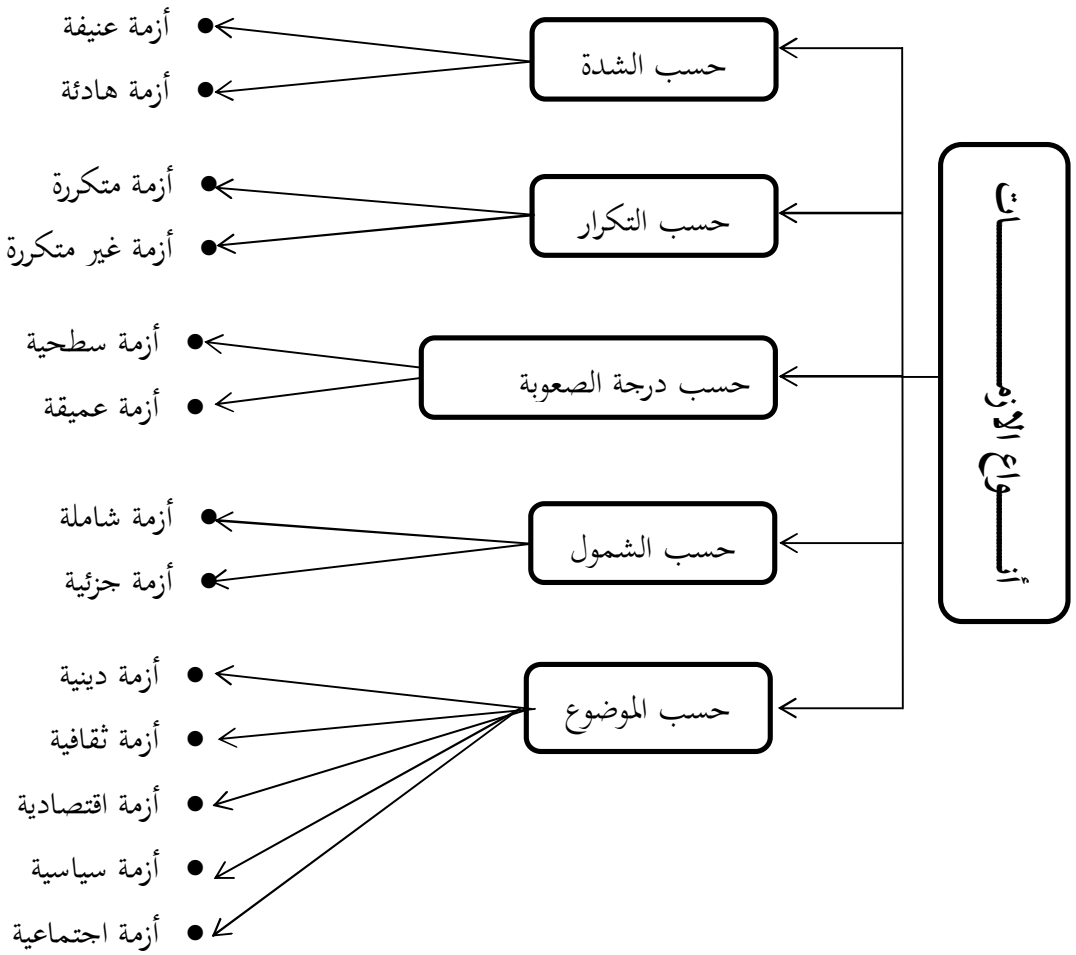
أ. **ازمة اقتصادية**: وهي التي تنشأ نتيجة تدهور الوضع الاقتصادي في المنظمة" كالإنتاج وطرق التموين"؛

د. **ازمة سياسية**: وهي التي تنشأ من منطلقات سياسية؛

هـ. **ازمة اجتماعية**: وهي التي تنشأ نتيجة ظهور قضايا اجتماعية تهدد الأمن الاجتماعي.

وفي ما يلي حاولنا ايجاز انواع الازمات من خلال شكل يبين تلك الانواع من حيث الشدة والتكرار ...

الشكل رقم (02-01): انواع الازمات



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: خصائص الأزمة

بعد معرفة مفهوم الأزمة لا بد من توافر مجموعة من الخصائص في الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة وأهم هذه الخصائص ما يلي: [1]

- أن تؤثر الحادثة أو الكارثة على النظام الإداري ككل؛
- أن يصبح الحادث في جوهره تهديدا مباشرا لبقاء المنظمة واستمراريتها؛
- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري؛

[1] رضا خلاصي، مروج إدارة الأزمات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص38.

- أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل العادية المعتادة في مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى وتحتاج المعالجة إلى استخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة؛

- أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها وأن جهوده التي يبذلها موضع شك سواء من حيث التأثير أو التأثر؛

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم؛

- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطا كبيرا فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير ؛

- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع؛

- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي؛

- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشا وغموضا عاليا وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل ؛

- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة؛

- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا؛

- عنصر المفاجأة الذي تحدثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد؛
- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها ؛
- إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية الأحداث متسارعة ومتشابكة؛
- يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها ؛

- التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهتها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال؛
- تمثل مواجهتها واجبة مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة؛
- بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة؛
- تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة ؛[1]

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية : في رأي لويس كمفورت L. Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي : [2]

- عامل الشك أو عدم التأكد؛
- عامل التفاعل؛
- عامل التشابك والتعقيد.

إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وأن تتعامل معها ، فهي مع ما تتطلب من تخطيط وإعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتاتها بشكل دقيق فإنها تتطلب من إدارة الأزمات أيضا أن توجد وسائل وأنظمة فعالة لامتصاص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات بالمؤسسة

[1] حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الازمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة سانت كلمنتس (St. Clements University) 2008/207، ص 69.

[2] رضا خلاصي، مرجع سابق، ، ص 40.

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبية في مجال الإدارة، وهي تقدم وعية عالية بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره. ولم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في مؤسسات دون أخرى، بل صارت طلبة وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الأوان .

وبما أن الأزمات جزء هام وأساسي من حياة أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها، فعليها أن تستعد لمواجهتها وإدارتها عندما تظهر في أي وقت .

المطلب الاول: مفهوم إدارة الازمات

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات[1].

ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغازات الجوية، والحروب الشاملة).[2]

فإدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.[3]

تقليديا يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة.

أما حديثا فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني:

---

[1] د رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 108.

[2] عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997، ص 251.

[3] أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 32-33.

عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج التصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون الإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور.[1]

كما تعني إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.[2]

إدارة الأزمات هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك .وهي التخطيط لما قد لا يحدث.[3]

هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتميز بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار رصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة. ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا.[4]

وقد لقي هذا الاتجاه إهتماما ملحوظا من جانب علماء الإدارة العامة ويعتبر هذا العلم متواجد منذ القدم لكنه لقي تطورا و اهتماما من قبل الباحثين الذين لهم خلفية في العلوم السياسية فتحدث البعض عن صعوبة إدارة الأزمات والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة ، من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيمية.

[1] عشماوي سعد الدين ، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، م5، ج 2، الإمارات، 1996 ، ص 199.

[2] الأعرجي عاصم محمد ودقامسة، مأمون محمد، إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، م 39 ، ع، الرياض، 2000 ، ص 177 .

[3] توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخيرات المهنية للادارة ، القاهرة، 2004 م، ص 18.

[4] حريز سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 110.

المطلب الثاني: متطلبات واهداف إدارة الأزمات

أولا: متطلبات إدارة الأزمات

للقيام بأي خطوة لمواجهة الأزمات وإدارتها كان لزاما توفر مجموعة من المتطلبات للاستعداد الجيد لمواجهة الأزمة والتصدي لها بطرقها العلمية والحديثة ومن أهم هذه المتطلبات:[1]

1. **سجل الأزمات:** هناك من يرى أنه لابد من سجل للأزمات توثق به المنظمة كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها أن تكون تهديدا واضحا لكيان المنظمة، ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة يمكنها من خلاله استخلاص العبر والاتعاظ منها؛
2. **فريق إدارة الأزمات:** ويتكون من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين، الذين لديهم القدرة على التفاعل مع الأزمة والتنبؤ بها، و رصد اتجاهاتها وتطور أحداثها، وعلى رأسهم قادة ذوي خبرة وحنكة وبصيرة؛
3. **التخطيط كمتطلب أساسي:** إن تبني التخطيط كمتطلب رئيسي و أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فأفعال البشر ما هي إلا رد فعل، ولكن شتان بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تشتد وتتعقد لأن أخطاء بشرية وقعت بسبب غياب عنصر التخطيط والتنظيم، فإن لم يكن هناك خطط استراتيجية لمواجهة الأزمة فإن هذه الأخيرة ستنهي نفسها بالطريقة الى تريدها وفي الوقت الذي تريد، لا بالطريقة والوقت الذي نريده نحن، ومنه كان لابد من التدريب على التخطيط للأزمات لأنه من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يساهم في منع حدوث الأزمة والتخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها إن أمكن، ويتبين لنا أن التخطيط يتيح الفريق إدارة للمواقف الطارئة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم و الفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد غير المخطط لها المصاحبة للأزمة؛
4. **توفر وسائل عملية للفاعل مثل السيناريو والمحاكاة:** فالسيناريو مجموعة من الافتراضات المتعلقة موقف معين وفي مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليل و دراسة ما يساعد على وضع التصورات اللازمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة، أما المحاكاة فهي تقليد لظاهرة معينة بهدف تفسير معالمها والتنبؤ بسلوكها؛

[1] السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص 89-92.

5. **وجود نظام اتصال داخلي وخارجي:** فهذا يساعد على توافر المعلومات والإنذارات المبكرة للأزمات وكذلك تبادل البيانات والمعلومات بين المنظمات، والذي يضمن التأهب ونشر المعلومات والتوقعات في التوقيت المناسب لتفادي الأزمات[1].

ثانيا: أهداف وفوائد إدارة الأزمات

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

تهدف إدارة الأزمات أيضا للحفاظ على السلامة العامة من الأخطار للكيانات وللكائنات الحية والممتلكات وأدوات التعايش مع ضروريات الحياة، وذلك بتوفير البيئات الآمنة من المخاطر ومسبباتها ونتائجها، في إطار اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم لمواجهة الأزمات، وبناء على ذلك فإن الهدف من إدارة الأزمات هو وضع السياسة عامة المواجهة المحتملة:[2]

- تحديد الأزمات الخاصة بكل نشاط على حدة
- تحليلها لمعرفة البيانات المتعلقة بها
- تقييم الأزمات وإدراجها بقائمة تبدأ بالأكثر أهمية وقف نظر التقييم
- اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمة .

إن الأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصا لا تكون متاحة في أي وقت آخر فهناك عادة جانب ايجابي في الأحداث الحرجة نذكر منها: [3]

- تسريع التغيير، إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع مع ظهور فوضى لأزمة ، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغير أن يرحبوا بالأزمة ؛

[1] رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 133.

[2] الرهوان محمد حافظ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو مجد للطباعة بالهرم، القاهرة 2006 ص 24 .

[3] قابل فتيحة وبشيري خديجة، مرجع سابق، ص 33.

- مواجهة المشكلات اذ ان من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد؛
- إمكانية تغيير الأفراد، في الأوقات العادية ، يكون من الصعب إدخال تغيرات هامة على قوة عمل ما وصفوف إدارتها دون إثارة القلق والاستياء فدرجة التعقيد العمل من الصعب معرفة اتخاذ قرارات تغير الأفراد، ومن ثم فالأزمة تولد بيئة جديدة المتغير؛
- أنظمة الإنذار المبكر، يرغب معظم من تحقق لهم النحاة من أزمة ما في إيجاد طريقة التفادي تكرار التجربة ، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل ، وهذا بدوره يستلزم إقامة أنظمة للإنذار المبكر ترسل إشعارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة يوقت طويل ، وفي معظم الأحيان يكون الإنذار أثناء فترة الأزمة هو كل ما يلزم لتقليص مشكلة في طور التكوين إلى أدنى حد إن لم يمكن القضاء عليها .

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات

يجدر بالمسؤولين ومتخذي القرارات والمديرين التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة، ويعتبر هذا نوعا من التشخيص وبناء عليه يتحدد العلاج والتصرف، والخطأ في التشخيص يعني الخطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدوث خسائر وكوارث جمة ومسؤولية تحديد مرحلة الأزمة هي مسؤولية كل المديرين بالمنظمة تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصيح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. ويمكن تقسيم أدارة الأزمات على النحو التالي: [1]

أولاً: تقدير الموقف الأزموي :

يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة ، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محبطة مؤثرة أو متأثرة بما، ومن ثم فإن تقدير الموقف الأزموي يشمل أربعة أبعاد هي:

1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة لمعرفة حجمها وعددها.
2. تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة ، بما تمتلكه من ضغط وقوى ضاغطة ومصالح مؤثرة.

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط01 ، عمان، 2012 ، ص 130-132.

3. تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة ، لأنها لا تستطيع بمفردها تفجير أزمة فاعلة بل تحتاج دائما إلى قوى مؤيدة وروافد قد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة.

4. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة، لأن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة.[1]

ثانيًا: تحليل الموقف الأزموي :

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديدا دقيقا ، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه لتحليل الموقف الأزموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا إلى اليقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى إدراكها بأقصى وضوح ممكن ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم .

ثالثا: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة المسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي ،"وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي يتم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ، ومناطق الغليان باعتبارها جميعا مناطق ساخنة"، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد "المسرح الأزموي"، وزوايا الرؤية المتعددة الأطراف المتعلقة بالأزمة، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمنا والمحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام وأي من رموز النظام أو رموز القيادة يمكن التضحية به وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبيته ترتاح له قوى الصنع .

[1] رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، دار أبو اجمد للطباعة، 2008 ، 105.

- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة .
- مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها وحماية الكيان الإداري من تأثيراتها .
- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة .
- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة .
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي .
- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال، على أن يتم متابعة ما يحدث أولا بأول ، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى .

رابعا: التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم التدخل بعد أن يتم الإعداد الجيد لكل شيء، وإجراء الحسابات الدقيقة من خلال المعرفة والإحاطة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية، وتتم المعالجة الأزموية على كونها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية ، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والمواجهة السريعة العنيفة، في حين أن المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة للمسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة لها، أما المهام التكميلية فتنصرف إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى الأزمة وامتصاص أي غضب أو خوف في المجتمع.[1]

وفي هذا التصور فإن هناك ما يسمى بـ "الوصايا العشر" للتعامل مع الأزمات وهي: تحديد الهدف، الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، المباغتة، الشدة، التعاون، الاقتصاد في استخدام القوة، التفوق في السيطرة على الأحداث، المواجهة السريعة، التعرض السريع للأحداث، استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا.[2]

[1] رجب عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 105.

[2] بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص 64.

المطلب الرابع : أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف وتتعدد أساليب استراتيجيات إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة وتتمثل في النقطتين التاليتين: أساليب إدارة الأزمات (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) ؛ استراتيجيات إدارة الأزمات.

أولا أساليب إدارة الأزمات

1. **الأساليب التقليدية:** ترصد الدراسات العلمية أساليب إدارة الأزمات عموما على النحو التالي:[1]

أ. **إنكار الأزمة وعدم إعلامها** : وهي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بأن إصرارها على الانكار يمكنها من السيطرة على الموقف ؛

ب. **كبت الأزمة:** وهذا من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للازمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط والتحرك منها يكون سريعا ومباشرا ؛

ج. **التقليل من شأن الأزمة:** يتم فيها التقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي ولكن غير مهم؛

د. **تفريغ الأزمة:** ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر قوى الأزمة عن طريق عمل فتحات جانبية حول الأزمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة قوى الضغط؛

هـ. **تمييع الأزمة:** من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم وراء وجودها ومن ثم يكون هدف اللجنة معرفة صانعي الأزمة وإفقاد الأزمة قوتها؛

و. **عزل قوى الأزمة:** حيث يتم معرفة قوى الأزمة المؤثرة في إحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها وهنا يجب معرفة القوى الصانعة والمؤيدة للازمة.

2. **الأساليب الحديثة:** تمثل في:[2]

أ. **الفريق المتكامل:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، ويضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها؛

ب. **ادخار الاحتياطات:** يستخدم هذا الأسلوب في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك لمواجهة الأزمة؛

ج. **الديمقراطية المشاركة:** هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري؛

[1] سليمان زيدان، القيادة الادارية واستراتيجية التعامل مع الأزمات، مركز التصميم والاخراج الفني للنشر والتوزيع، اليمن، 2005، ص ص 59-61.

[2] كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 78.

د. **تفتيت الأزمة:** وهذا يتم بتفتيت الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها ويتم خلال ثلاث مراحل هي الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق؛

هـ. **احتواء الأزمة:** يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث تستخدم طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها؛

و. **تدمير الأزمة:** أصعب الأساليب ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها؛

ز. **إعلان الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما هي حالات فقدان المواد التموينية يراعي متخذ القرار في هذه الأزمة لتوفير والسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا؛

ح. **تحويل مسار الأزمة:** يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها، فيعتمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها.

ثانيا: استراتيجيات إدارة الأزمات

ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها كل استراتيجية في التعامل مع الأزمة، وذلك على النحو التالي:[1]

1. **استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:** تستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكين هما:

أ. التدمير الداخلي للازمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها؛

ب. التدمير الخارجي للازمة عن طريق حصار العناصر المسبة للازمة من الخارج ، وتجميع القوى المعارضة ودفعها إلى محال الأزمة .

2. **استراتيجية وقف النمو:** نستخدم في أزمات المواجهة نع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير ويركز التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للازمة؛

[1] عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 101.

3. **استراتيجية التجزئة:** تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في الأزمات ، وتركز على ضرب الروابط المجمعة اللازمة وتجزئتها ثم العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة؛
4. **استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:** تهدف إلى إضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للازمة ، وتركز على التشكيك في العناصر المكونة للفكر ، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها ، ثم التخلي عنه و إحداث الانقسام؛
5. **استراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:** تصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتسريب معلومات خاطئة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع؛
6. **استراتيجية تغيير المسار:** تحاول تحقيق نتائج تعويضا للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة.

كل هذ استراتيجيات السابقة لإدارة الأزمات تستوجب خلق ما يسمى بالسيناريو لتكون عملية مواجهة الأزمات لها طابع التنبؤ للقضاء على مسبباتها قبل ظهورها وهذا لإيجاد استراتيجيات التعامل مع المواقف والأزمات التي تعتبر هي الطريقة الشاملة التي يختارها فريق الأزمة لادارها وعلاجها...، وفي هذه المرحلة يتيح وجود سيناريوهات للأزمة لتسهيل عملية اتخاد القرار أثناء المواجهة.

المبحث الثالث: سياسة توظيف الموارد البشرية وإدارة الأزمة

تلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يتم تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية، وهذا الفريق هو فريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها.

المطلب الأول: ماهية فريق الأزمات

أولا: مفهوم فريق إدارة الأزمات

ويقصد به المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنشأة والتي تستطيع التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده وأثناء وبعد وقوع الأزمة وهذا الفريق هو الذي يجيب على تساؤل هام:

- من الذي نتصل به عند أول إشارة إنذار ؟ من الذي يضع خطة توقي الأزمات؟
- من الذي يدرب ويثقف العاملين على خطط إدارة الأزمات؟
- من الذي يتابع تنفيذ خطط إدارة الأزمات عند وقوع الأزمات؟
- من الذي يتابع مرحلة استعادة النشاط في المؤسسة بعد الانتهاء من الأزمة؟

من كل ذلك يتضح الآتي : [1]

- ضرورة وجود هذا الفريق .
- ضرورة تحديده وتعريف أفراده وتعريفهم لكل أفراد المؤسسة
- التدقيق الشديد و اختيار أفراد الفريق
- ضرورة تطوير وسائل الاتصال السريعة والسهلة بين العاملين والفريق
- استقلالية فريق إدارة الأزمة لضمان حرية اتخاذ القرار
- ضرورة تمكين إدارة الأزمات من تطوير وتنفيذ برامج للتثقيف والتدريب المستمر للعاملين

[1] رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 191.

ولفريق المهام الأزموية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات، فأيا كانت طبيعة الأزمة، نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين القادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي لتلك الأحداث، ليس فقط لوقف تصاعدها، ولكن أيضا لتجنيب الكيان الإداري أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الأحداث .

إن فريق إدارة الأزمات يتصدى بما يتوفر لديه من إمكانيات تفكير وابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة، ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط، بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة، ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة، حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين، ويقوم أيضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك.

يمكن القول أن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم، بل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع الأزمات تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة، ويجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءا من الهيكل التنظيمي، وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة الأخرى حسب طبيعة الأزمة ومكوناتها المشتركة ويعتمد في تشكيله غالبا على أعضاء الفريق.

ثانيا: تشكيل فريق إدارة الأزمات[1]

على الرغم من أن الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني إلا أن الأزمات في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكن متواجدة فيها من قبل، وأصبحت ذات طابع خاص، حتى

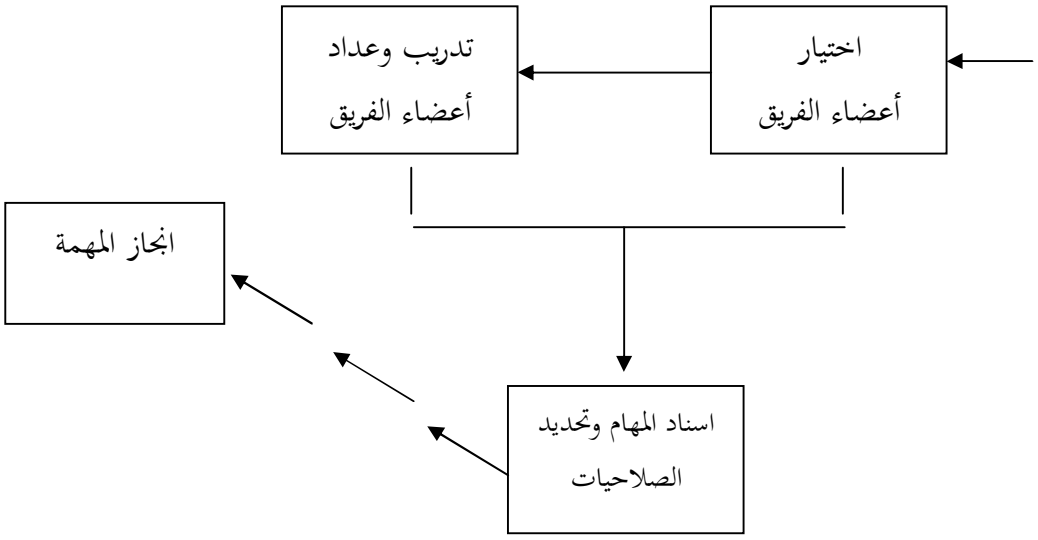
[1] وسام صبحي مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص 77.

تلك الأزمات التي سبق أن حدثت من قبل، واكتسبت الكيانات الإدارية خبرة التعامل معها، أصبحت في عصرنا الحاضر كأنها تحدث وتتم لأول مرة، لما اكتسبته من صفات وخصائص جديدة.

فالأزمة أصبحت متحورة ومتغيرة بشكل كبير، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلا عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها، وتشعب عناصرها ومكوناتها، واتساع دائرة المهتمين بها، وتغير واختلاف قوى التأثير وقوى الرصد والتأثر والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة المحيطة بها .

ونتيجة لهذا التشعب والاتساع والتنوع، اختفت القرارات الفردية في إدارة الأزمات، وأصبحت إدارة الأزمات إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل مع تلك الأزمات. ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام الحركة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات



المصدر : وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 78.

ويتبين من هذا الشكل أن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الأسرية، أو أزمة عمالية داخلية داخل أحد المشروعات .....

ومن هنا فإن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يتم مواجهتها، إلا أن هناك شروط معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي:

أ. المهارة أو القدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة .

ب. رباطة الجأش وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحدث الأزمة

ج. الطاعة العمياء للأمر المتخذ، وتقديس الواجب أيا كانت المخاطر التي قد تكتنفه .

د. الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه .

هـ. التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك .

و. الولاء والانتماء للكيان الإداري .

ويضيف بعض الشروط الأخرى :

أ. التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها

ب. القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل .

ج. السرعة في اتخاذ القرارات

ح. التفاؤل والطموح وقوة الإرادة .

ومن هنا فإن أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص والمواصفات، ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي وإفراز الأزمة لنتائجها والحفاظ على حيوية الكيان الإداري، وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة.

ورغم تكامل أعضاء الفريق وتواجد أكثر من متخصص فيه وفقا لاحتياجات الأزمة، فإن المهمة الأزموية تحتاج إلى إدارة سرية في الميدان أو المسرح الأزموي، وهي مهمة يتم إناطتها لرئيس فريق المهام الذي يقوم بدور المدير الفعلي للفريق الأزموي وتوجيهه وإعطائه التعليمات التنفيذية في موقع الأحداث.

ويجب أن نفرق بين فريق المهام الأزموية، وبين تكوين إدارة الأزمات ذاتها، فالبعض يحلو له الخلط بينهما عن قصد أو عن عدم معرفة، وتكون النتيجة عدم قدرة الكيان الإداري على مواجهة الأزمات التي تكاد تطيح به وبمن فيه، لإصرارهم على هذا الخلط، ففريق المهام الأزمموية والفريق الذي تناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة الصانعة لها، والحد من خطورتها ومعالجتها، في حين أن إدارة الأزمات هي إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءا من هيكله التنظيمي .

ومن هنا فإن فريق التعامل مع الأزمة هو فريق لمهمة محددة من أجل التعامل مع أزمة محددة بعينها وأسندت إليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة وتلجأ الكيانات الإدارية إلى استخدام فريق إدارة الأزمات، نظرا لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد لمعالجتها.

المطلب الثاني: أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة

يجب أن يتضمن فريق إدارة الأزمات عدداً من الأعضاء الذين لديهم الخبرة في المنظمة ويمكن تشكيل هذا الفريق من الأعضاء التالية : [1]

- رئيس الشركة أو من يمثله ؛
- مدير إدارة الأزمات؛
- أخصائيو الاتصالات بأنواعها ؛
- أخصائي العلاقات العامة ؛
- خبراء فنيون ؛
- أخصائي مالي .
- يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو من ينوب عنه، ومسؤولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة .

- يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، كالقدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، والشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الإنجاز

[1] رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 192.

- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد، مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة .

- يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.

- يتم تدوين البيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وارقام الهواتف حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة .

- يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام وأن يكون قادرا على : [1]

  - الإجابة على أية أسئلة بشكل كامل وفوري .
  - إصدار التوجيهات والحصول على استجابة فورية .
  - القدرة على اتخاذ قرارات رئيسية وضرورية، وأن يكون قريبا جدا من الشخص المسؤول عن اتخاذ هذه القرارات

- التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين، وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام .

- القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أيام .

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الثالث: مراحل عمل فريق الأزمات وتدريبه

بعد تكوين فريق إدارة الأزمات المنظمة، يتم تحديد جدول أعمالها ويكون الاجتماع الأول للتعارف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولا ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على النحو التالي: [1].

أ. **مرحلة توصيف المنشأة** : ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المنشأة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني .

ب. **مرحلة تحديد الأولويات** : حسب المعلومات التي تتوافر من المرحلة السابقة، يمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطرة التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة، فهل المخاطر المتوقعة بالنسبة لمباني المنشأة أهم المخاطر، أم أن مخاطر معدلات وفاة العمال ذوي الخبرة الذي يصعب تعويضهم هي المخاطر الأكثر أثرا ووقعا على المنشأة إذا حدثت

ج. **مرحلة إعداد السيناريوهات** : عند توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة، وحصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية، وبحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى سيساهم بطء الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في تفاقمها

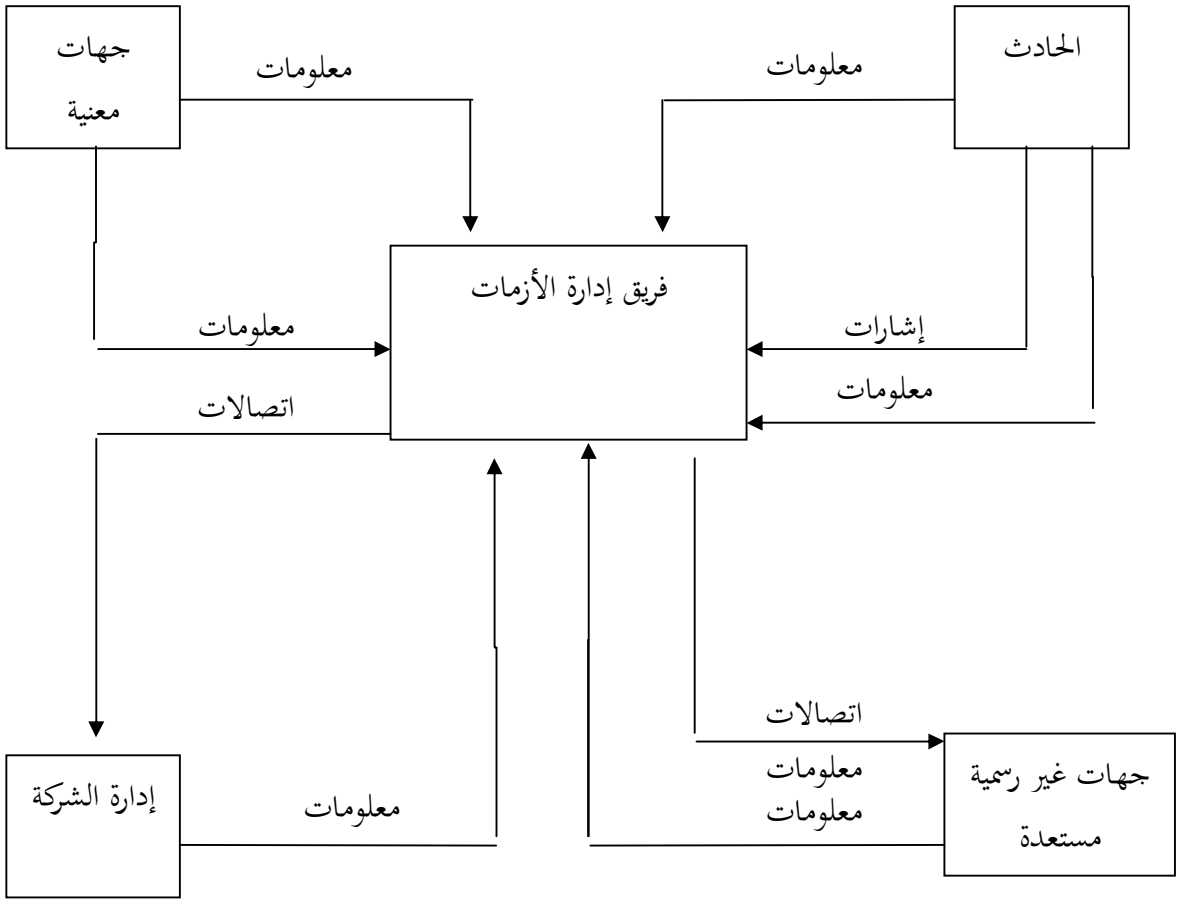
د. **مرحلة أسوأ سيناريو** : بعد حصر السيناريوهات المحتملة، يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدء بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى أثرها على مستقبل الشركة أو المنظمة وتأثيرها على النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله .

هـ. **مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة** : بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 81.

الأزمات، يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى " خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة "توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وابلاغها لمن وكيف ومتى؟، وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولية في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات، ويمكن توضيح تلك الخطوط والمسارات من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (2-3): شكل يوضح خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية



المصدر : وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 78.

ثانيا: تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات

تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها : [1]

- المحاضرات العلمية والعملية .
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا .
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث .
- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء . ج. عصف الأفكار وترتيبها .

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة، والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم .

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 82.

خلاصة

سنحاول أن نوجز أهم ما توصلنا إليه في دراستنا لإدارة الأزمات، فإدارة الأزمة يقصد بها وقوع الأزمة فعليا، ذلك بتلقي إشارة من إشارات الإنذار بوقوع حادث أو مشكلة تدل على وشوك تحول عنه النقطة إلى أزمة، فتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة ودقة المعلومات المتضمنة فيها، والمستنتجة عنها، و من أهم خطوات العمل لاستفاء شروط إدارة الأزمات، تنمية برنامج لإدارة الأزمات من خلال الإدارة الاستراتيجية الهادفة والفعالة لمواجهة الأزمات.

قد يكون هناك العديد من الاستراتيجيات والخطط حيث يمكن مواجهة الأزمات ، لكن إدارة الموارد البشرية تظل الركيزة الأساسية والاستراتيجية التي يجب الوثوق بها كخطوة أولى في التعامل مع الأزمات وحلها ، باعتبارها الدور الرئيسي للموارد البشرية. وفي الحقيقة الأزمة لا يمكن حلها دون تضافر جهود الموظفين في أي مؤسسة ، وتصنف على أنها أولى الخطوات في التعامل مع الأزمات نتيجة تشكيل فرق العمل وفق الأساليب. جمع البيانات والاتفاق على قرار إنهاء الأزمة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي أحد أبعاد خطة إدارة الأزمات الكاملة بشكل عام، فإن هذه الدراسة تبحث وتسلط الضوء على الموارد البشرية كواحدة من استراتيجيات حل الأزمات ، من خلال تحديد أبعاد خطط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية

تمهيد

تعتبر مؤسسة بوفال كأي مؤسسة أخرى لها ثلاث أبعاد بعد اقتصادي، بعد اجتماعي، بعد شامل ومتكامل أي كنظام. مؤسسة بوفال معادلة تتشكل من الموارد الاقتصادية ،والمتمثلة في الموارد الأولية المستهلكة ،والمواد الخام ....الخ

والأفكار المتمثلة في العقل المسير لعملية الإنتاج والمراقبة حتى الوصول إلى المنتوج النهائي فان المؤسسة تأخذ طابع اقتصادي صناعي بالدرجة الأولى ،وتجاري بالدرجة الثانية. ويمكن اعتبارها كقاعدة أساسية في الصناعة الجزائرية، والصناعة الثقيلة ، خاصة أنها تساهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني.

سنعرف من خلال هذا الفصل على دور سياسات توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات من خلال دراسة تطبيقية على عينة من عمال الشركة الوطنية لإنتاج المضخات والصمامات بوفال البرواقية-

المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة العمومية الاقتصادية للمضخات والصمامات والمسبك والصيانة وحدة البرواقية (povAL) بوفال:

واجهت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مشاكل كثيرة في تحقيق التنمية والنهوض بمختلف قطاعاتها، نظرا لما خلفه الاستعمار من أثار سلبية على منشآتها وهياكلها، مما نتج عنها صعوبة في التسيير، لهذا لجأت الدولة إلى البحث عن السبل المناسبة للخروج من أزمتها، وكان انتهاجها للنظام الاشتراكي في تسيير مختلف هياكلها أحد هذه السبل، حيث كان يهدف هذا النظام إلى إنشاء مناطق صناعية جديدة والتي استفادت منها كل ولايات الوطن، بما فيها ولاية المدية، حيث تقرر إنشاء منطقة صناعية بها وهذا ببلدية البرواقية سنة 1969، ومن بين المنشآت التي ظهرت في هذه المنطقة المؤسسة العمومية الاقتصادية بوفال، شركة ذات أسهم SPA.

المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة اقتصادية ذات أسهم " بوفال"

نعرض من خلال هذا المطلب نشأة وتطور المؤسسة:

أولا: التطور التاريخي للمؤسسة و التعريف بها و أهم أهداف ووظائفها:

1. **التطور التاريخي للمؤسسة:**

نشأت مؤسسة "بوفال" بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975، وكانت تسمي آنذاك: المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية(SONACOME) . وفي سنة 1983 صدر المرسوم 83/01 المؤرخ في جانفي 1983 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري (ENPMH) والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية.

وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1,200,000,000 دينار جزائري تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر "بوفال" وهذا في الخامس من أوت 1997.

وعلى إثرها انقسمت المؤسسة إلى أربعة وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني وخاصة في مجالات الري والمحروقات.

وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة.

2. **التعريف بالمؤسسة:**

"بوفال" هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر بـ 600 3 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري.

تقع في المنطقة الصناعية بالبر واقية، ولاية المدية، ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة. تقوم هذه الأخيرة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث تقوم بإنتاج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد، ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات كما يتم تسويق منتوجها إلى مختلف ولايات الوطن.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عاملا موزعين على وحداتها، وبعد الإصلاحات الاقتصادية، ودخول الدولة الجزائرية مرحلة اقتصاد السوق، تم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400 عامل، وذلك لعدة أسباب منها إنتهاج الجزائر لسياسة الخوصصة والشروط التي فرضت عليها من طرف صندوق النقد الدولي FMI ومن بينها تسريح العمال.

وتضم المؤسسة حالياً أربعة وحدات إنتاجية هي:

- وحدة الصمامات بالبرواقية.
- وحدة المسبك بالبرواقية.
- وحدة الصيانة بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالبرواقية.

ثانيا: أهداف ووظائف المؤسسة:

يمكن حصر أهم أهداف ووظائف المؤسسة في الأتي:

1. **أهداف المؤسسة:** أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف ونذكر منها:

- تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.
- المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتوجات (الموارد) مثل الصمامات التي يحتاجها، و التي تساهم في تمويل الصناعات البترولية.
- تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاعات التي تحتاج إليها، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.
- والاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى والمساهمة في تطوير وتنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية، والمساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتجه الجزائر.

2. **وظائف المؤسسة:** من التعريف السابق لمؤسسة "بوفال" نستنتج أن المهمة أو الوظيفة الرئيسية للمؤسسة هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر والمتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع، تعتمد علي طريقتين في الإنتاج هما:
   - ✓ الإنتاج حسب الطلب.
   - ✓ الإنتاج الدائم (المستمر).

حيث أنها تتبع الطريقة الأولى للمنتجات غير المطلوبة بكثرة، أما الطريقة الثانية تنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة بالإضافة إلي خبرتهم المكتسبة في هذه المنتجات.

كما أن من مهام المؤسسة القيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين، وذلك عبر مصالحها الخاصة لدراسة السوق ومتطلباتها وبما أن مؤسسة بوفال هي مؤسسة إنتاجية، فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية، وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

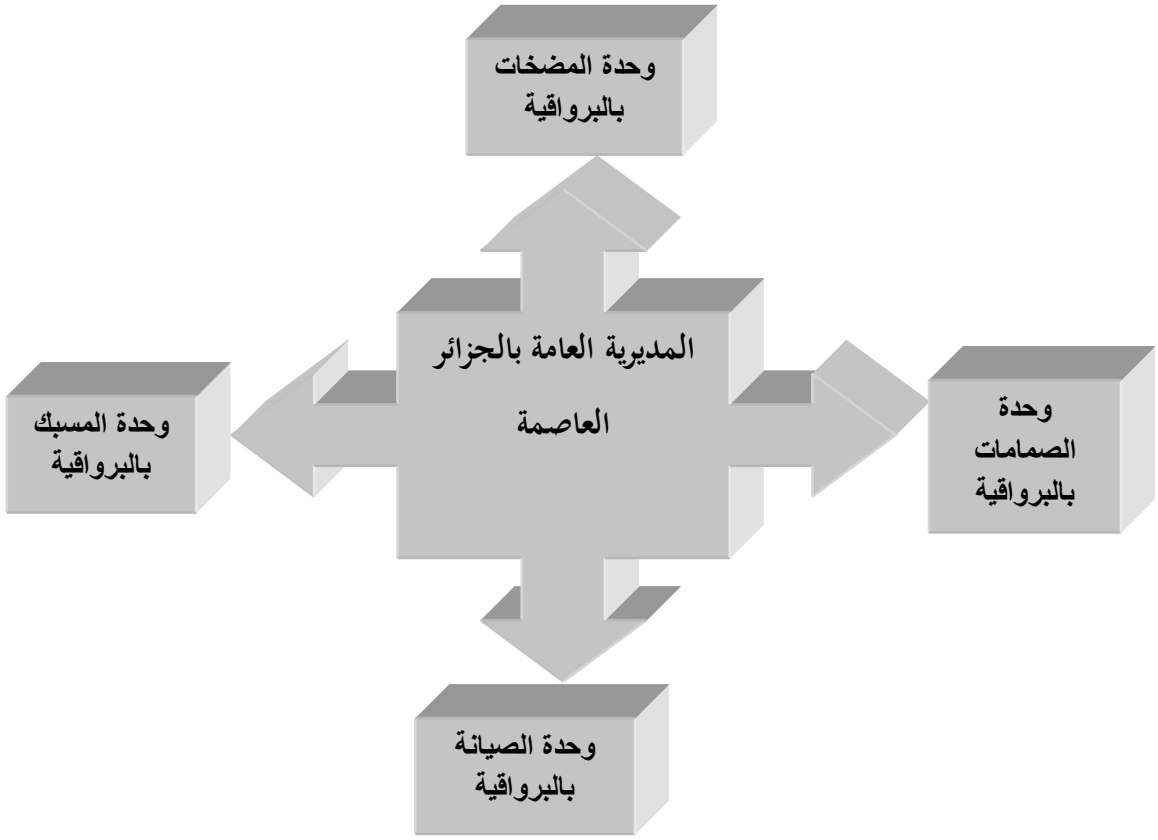
- **الشراء:** ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.
- **التخزين:** وتعتبر وظيفة مكملة للشراء والإنتاج.
- **الإنتاج:** وتهتم بتحويل المدخلات.
- **التوزيع:** ومهماتها صرف المنتجات إلي الأسواق ودراسة هذه الأخيرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال:

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال" توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها التدرج في المسؤوليات، والذي يعتبر من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا ما يساعد علي تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال" ومحاولة منا لتحليل هذا الهيكل والتعرف على وحداته.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة:

تتكون مؤسسة بوفال من أربعة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية، كما أن وحدتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة،

بالإضافة إلي وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة بالجزائر العاصمة، ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة، ومهامها فيما يلي:

1- **المديرية العامة بالجزائر العاصمة:** تتواجد المديرية العامة لمؤسسة "بوفال" بالجزائر العاصمة، وهي تتحكم في جميع وحدات المؤسسة والمراقبة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات، سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2- **وحدة المضخات بالبرواقية:** تتواجد المؤسسة بمدينة البرواقية ولاية المدية، وهي تختص في إنتاج مختلف أنواع المضخات، وبقياساتها المحددة، والموجهة لقطاع الري والقطاع البترولي وتعتبر مستقلة ذاتيا وماليا في تسير شؤونها الداخلية والخارجية.

3- **وحدة إنتاج الصمامات بالبرواقية:** تختص هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء المواد الأولية علي وحدة المسبك، بالإضافة إلى اعتمادها على السوق المحلية والخارجية، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسيرها الذاتي.

4- **وحدة الصيانة بالبرواقية:** تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات المتحركة والثابتة والمتوفرة لدي المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كما أن لهذه الوحدة هيكل إداري خاص بها وتتمتع بالاستقلالية في التسيير.

5- **وحدة المسبك بالبرواقية:** تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلي منتجات تامة الصنع، حيث تعتبر منتجات نصف المصنعة (كأجسام الصمامات) مادة أولية للوحدة الخاصة بها، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها علي البيع المباشر لبقية وحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجي، كما أن لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق ، وكذا اختياره عينة وأداة الدراسة التي تتناسب وبحثه سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على عينة الدراسة وطريقة اختيارها بالإضافة لأداة الدراسة من تصميها وصدقها وثباتها وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: طرق جمع وتحليل البيانات

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على دور سياسة توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، فأننا استخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة كما هو مبين في العناصر التالية.

أولا: عينة الدراسة

تم اتخاذ عينة عشوائية بسيطة من موظفي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية -

من فئة الإطارات والإداريين حيث تم توزيع 35 استمارة لجمع البيانات اللازمة للتحليل، لتُسّترجع 30 استمارة وبعد مراجعتها تبين أنها كلها صالحة للمعالجة الإحصائية وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ثانيا: منهج الدراسة

المنهج المتبع في هذه الدراسة فيمكن وصفه على أنه مزج بين المنهج الوصفي التحليلي ، اعتمدنا على المنهج الوصفي من اجل الإجابة على الإشكالية واثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي على انه" أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية ؛ إضافة إلى استخدام أدوات إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقا من البيانات المجمعة منه، وذلك اعتمادا على علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، مما يزيد من دقة النتائج المتوصل إليها.

ثالثا: الاستبيان " أداة الدراسة"

يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات أو المعلومات تتعلق بأحوال عينة الدراسة أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات، الذي يتكون من مجموعة من الفقرات توجه للمستجوبين من أجل الإجابة عليها، قصد جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

وفي دراستنا تم بناء استبيان بصورته النهائية على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في (العمر؛ المستوى التعليمي؛ نوع العمل؛ سنوات الخبرة المهنية)

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

- **المحور الأول:** يتعلق ب **سياسة التوظيف** بالمؤسسة ضم 19 عبارة وقسم على 3 أبعاد:
  - ✓ **البعد الأول**: استقطاب الموارد البشرية: ضم 7 عبارات
  - ✓ **البعد الثاني**: اختيار الموارد البشرية: ضم 5 عبارات
  - ✓ **البعد الثالث**: تعيين الموارد البشرية: ضم 7 عبارات
- **المحور الثاني:** يتعلق ب **إدارة الأزمات** بالمؤسسة ضم 12 عبارات.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تحديد الإجابات في الاستبيان، وهو أكثر المقاييس شيوعا، حيث يطلب فيه من المستجوَب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالبا ما يتكون من خمسة خيارات متدرجة ما بين 05 درجات ودرجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام** SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي: 5-1=4، حيث أن عدد الفئات هو 5.

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي 5/4= 0.8، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

الجدول رقم (3-2): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	***درجة الموافقة***	***مستوى توفر (تقييم)***
من ***01*** إلى ***1.80*** درجة	*غير موافق بشدة*	*درجة منخفضة جدا*
من ***1.81*** إلى ***2.60*** درجة	*غير موافق*	*درجة منخفضة*
من ***2.61*** إلى ***3.40*** درجة	*محايد*	*درجة متوسطة*
من ***3.41*** إلى ***4.20*** درجة	*موافق*	*درجة مرتفعة*
من ***4.21*** إلى ***5*** درجة	*موافق بشدة*	*درجة مرتفعة جدا*

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على المرجع : محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام** SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

- ✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المطلب الثاني : الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS[1]).حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ** : يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة
- **معامل الارتباط لبيرسون** *:* يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، لوصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي***:* تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري:**يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **معامل الانحدار البسيط** يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

[1] ***S**tatistical **P**ackage for the **S**ocial **S**ciences*

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين مدى الاعتماد على صحة الأداة الدراسة للتحليل من خلال اختبار ثباتها وصدقها

أولا: صدق المحتوى

يعتبر صدق المحتوى من أهم اختبارات التي تبين بمدى الاعتماد على أداة الدراسة وذلك من خلال اختبار محتوى الاستبيان من عدد العبارات وطريقة صياغتها وضبطها لغويا ووفق موضوع وعينة محل الدراسة سواء موظفين أو زبائن أو غيرهم، وفي دراستنا هذه تم اختبار صدق محتوى الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والأساتذة في التخصص لنصل للاستبيان بصيغة النهائية كما هو مبين في الملحق الأول.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة،وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (3-3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	*معامل ألفا كرونباخ*
31	*0.645*

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يساوي 0.645بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (3-4): يوضح الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

محاور الدراسة	الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	
	Pearson Correlation	Sig
البعد الأول: استقطاب الموارد البشرية	0.919**	0.000
البعد الثاني: اختيار الموارد البشرية	0.785**	0.000
البعد الثالث: تعيين الموارد البشرية	0.713**	0.000
المحور الأول: سياسة التوظيف	0.783**	0.000
المحور الثاني: إدارة الأزمات	0.826**	0.000
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد المحور الأول كل من: استقطاب الموارد البشرية؛ اختيار الموارد البشرية؛ تعيين الموارد البشرية تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من أبعاد الدراسة هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول سياسة التوظيف بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المحور الثاني: إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة يمتاز بالاتساق الداخلي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط للمحور بـ 0.826 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومنه أبعاد ومحاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه وبالتالي أداة الدالة قالبة للمعالجة.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها وصفيا

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، نوع العمل، سنوات الخبرة) و الاتجاه العام لإجابات عينة العينة الدراسة نحو محاور الدراسة.

المطلب الأول: نتائج توزيع خصائص عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

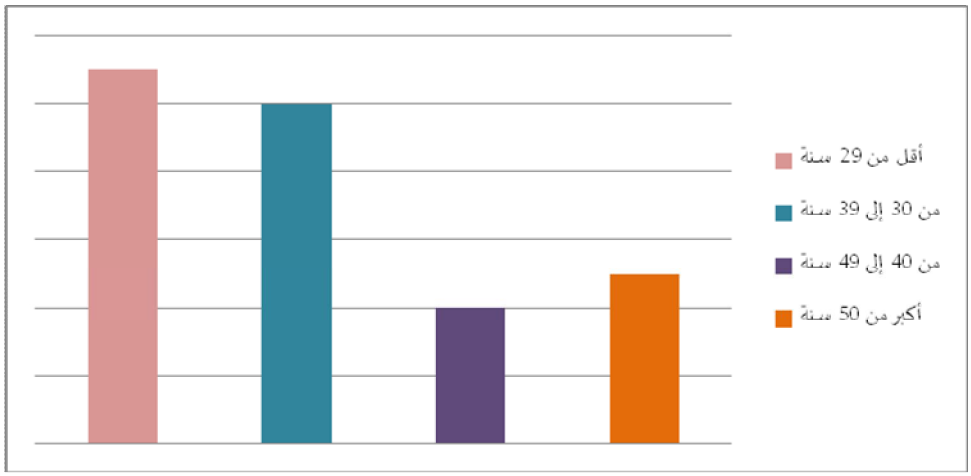
الجدول رقم(3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 29 سنة	11	%36,7
من 30 إلى 39 سنة	10	%33,3
من 40 إلى 49 سنة	4	%13,3
أكبر من 50 سنة	5	%16,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بنسب متقاربة كل من الفئة العمرية أقل من 29 سنة والفئة من 30 إلى 39 سنة على التوالي: 36,7%؛33,3%؛ تليها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بعدد 5 ونسبة 16,7% في حين الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدد 4 ونسبة 13,3% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. **بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي**

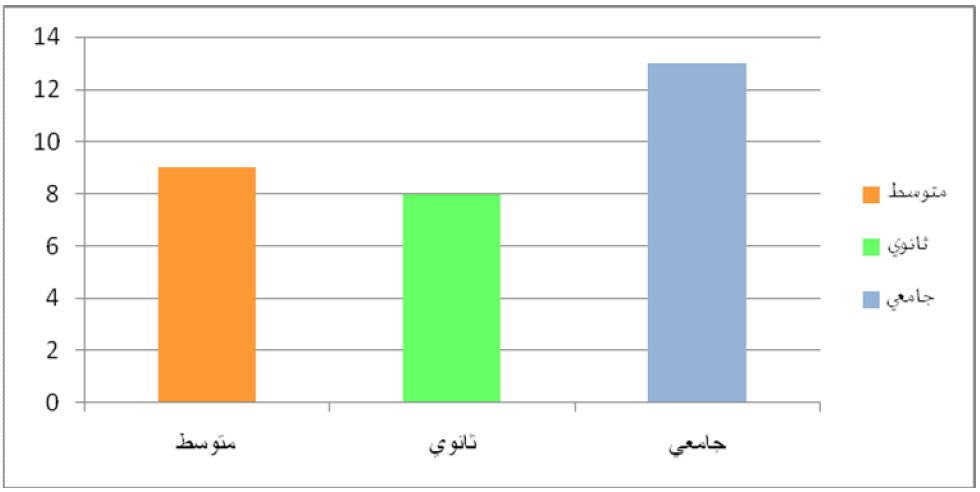
جدول رقم (3-6): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	9	%30
ثانوي	8	%26,7
جامعي	13	%43,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يظهر لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لأغلبية عينة الدراسة هو جامعي بعدد 13 ونسبة 43,3% تليها كل من المستوى متوسط والثانوي بنسب متقاربة على التوالي: 30%؛ 26,7% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-3)تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. حسب متغير نوع العمل

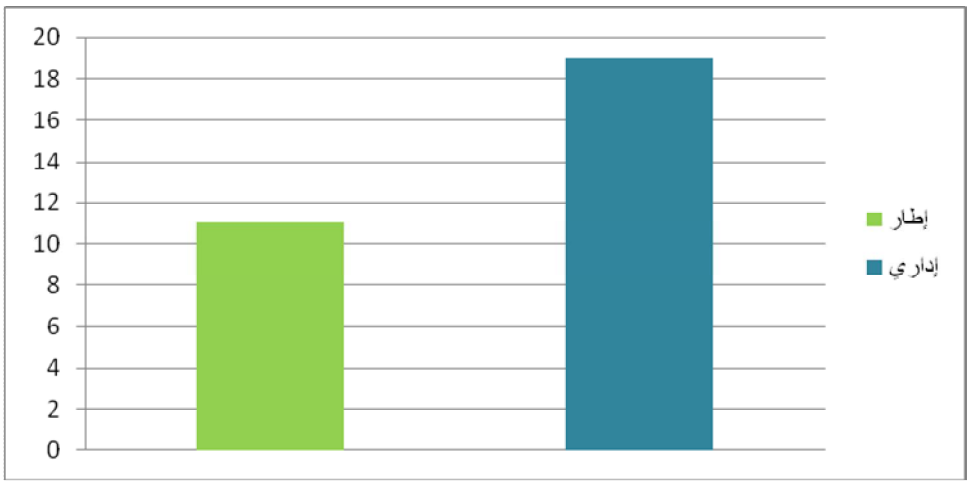
الجدول رقم(3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل

نوع العمل	التكرار	النسبة %
إطار	11	36,7%
إداري	19	%63,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة موظفين إداريين بعدد 19 ونسبة 63.3%، أما إطارات بعدد 11 ونسبة 36.7% من المجموع الإجمالي للنسب. الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-4)تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4. حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

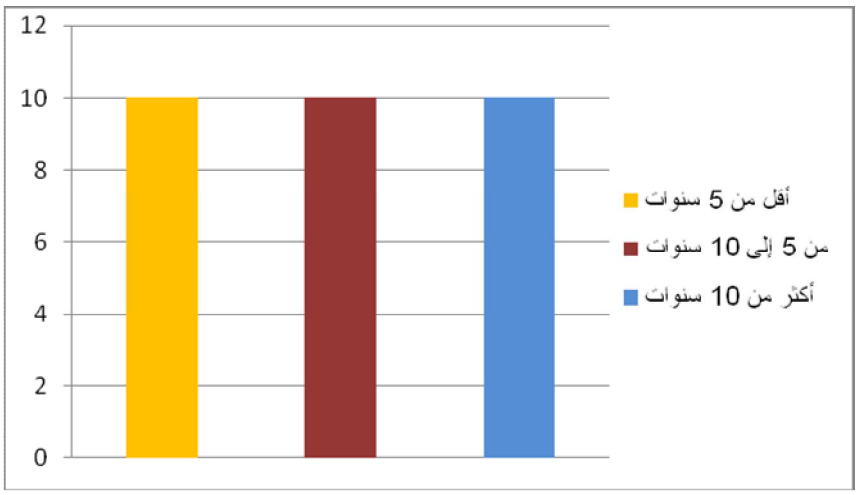
الجدول رقم(3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

المهنة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	% 33,3
من 5 إلى 10 سنوات	10	%33,3
أكثر من 10 سنوات	10	%33,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بنسب متساوية33,3% على لكل من أقل 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات من المجموع الإجمالي لحجم العينة.

الشكل رقم (3-5)تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات حول دور سياسة التوظيف في تعزيز إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة في تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

أولا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: سياسة التوظيف

1.البعد الأول: استقطاب الموارد البشرية

الجدول رقم (3-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استقطاب الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
.01	تقدم المؤسسة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج	4,0000	0,17444	1	مرتفع
.02	هناك تعاون كبير بين المؤسسة والجامعات للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم	3,7667	0,47819	4	مرتفع
.03	تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء إليها عند الحاجة	3,9667	0,09807	2	مرتفع
.04	تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من اجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية	3,9667	0,92786	3	مرتفع
.05	تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي فقط في ملء الشواغر لديها	3,5000	0,73108	6	مرتفع
.06	تعتمد الشركة على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر لديها	3,2667	0,11211	7	مرتفع
.07	تقوم الشركة عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة	3,7667	0,56832	5	مرتفع
	البعد الأول: استقطاب الموارد البشرية	3,7476	,704550		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على البعد الأول استقطاب الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 3.74 وبالانحراف معياري قدر بـ: 0.70 أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء العنية وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الأول هو ضمن مجال الموافقة 3.41-4.20 أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه يتم استقطاب الموارد البشرية

بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين 3.26- 4.00 حيث أن "العبارة رقم01" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.00 ما يؤكد على أنه تقدم المؤسسة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج ، في حين"العبارة رقم 03"جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.96 وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء إليها عند الحاجة ، أما "العبارة رقم 04" جاءت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.96 وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من اجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية، كما نجد "العبارة رقم 07" بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ 3.76 ما يدل على أن تقوم الشركة عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة "وأخيرًا نجد " العبارة رقم 06" بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.26 ما يؤكد على أنه تعتمد الشركة على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر لديها.

2. البعد الثاني: اختيار الموارد البشرية

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات اختيار الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
.08	تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس مستوى التعليم	4,1333	0,571335	1	مرتفع
.09	تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها	4,0000	0,000000	3	مرتفع
.10	تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي	3,5667	0,626066	5	مرتفع
.11	عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة	3,9000	0,607443	4	مرتفع

.12	اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	4,0333	0,61495	2	مرتفع
	البعد الثاني: اختيار الموارد البشرية	3,9267	0,28031		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على البعد الثاني اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 3.92 وبالانحراف معياري قدر بـ: 0.28 أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني هو ضمن مجال الموافقة 3.41-4.20 أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه يتم اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين 3.56 - 4.13 حيث أن "العبارة رقم08" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.13 ما يؤكد على أنه تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس مستوى التعليم ، في حين"العبارة رقم 12"جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03 وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به، أما "العبارة رقم 09" جاءت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها ، كما نجد "العبارة رقم 11" بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ 3.90 ما يدل على أن ت عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة وأخيرًا نجد " العبارة رقم 10" بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.56ما يؤكد على أنه تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي.

3. البعد الثاني: تعيين الموارد البشرية

الجدول رقم (3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تعيين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
.13	تقوم المؤسسة بالتخطيط للإعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع التطورات المحتملة، والنمو المحتمل للشركة	4,1000	0,48066	4	مرتفع
.14	تعتمد المؤسسة على التحليل الوظيفي المراد إشغالها من بيان مسميات وواجبات الموظف لتلك الوظيفة باعتبارها الطريقة العملية لتحديد الوظائف	3,9333	0,25371	5	مرتفع
.15	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة	4,3000	0,46609	1	مرتفع
.16	يتم التعيين عادة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا من داخل المؤسسة	3,5333	0,86037	7	مرتفع
.17	تعتبر المقابلة عاملاً أساسياً في عملية التعيين في شركتكم	3,7667	0,81720	6	مرتفع
.18	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة	4,2333	0,43018	2	مرتفع
.19	تعتمد المؤسسة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة	4,1667	0,37905	3	مرتفع
البعد الثالث: تعيين الموارد البشرية		4,0048	0,25578	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على البعد الثالث تعيين الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: 4.00 وبالانحراف معياري قدر بـ: 0.25 أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث هو ضمن مجال الموافقة 3.41-4.20 أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه يتم تعيين الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، إذ نجد أن

إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين 3.53- 4.30 حيث أن "العبارة رقم15" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.30 ما يؤكد على أنه تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة، في حين"العبارة رقم 18"جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.23 وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة ، أما "العبارة رقم 19" جاءت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.16وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تعتمد المؤسسة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة، كما نجد "العبارة رقم 13" بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ 4.10 ما يدل على أن تقوم المؤسسة بالتخطيط للإعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع التطورات المحتملة، والنمو المحتمل للشركة، وأخيرًا نجد " العبارة رقم 16" بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 ما يؤكد على أنه يتم التعيين عادة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا من داخل المؤسسة.

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني إدارة الأزمات

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
.20	تطلع المؤسسة على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة	3,6333	0,49013	9	مرتفع
.21	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بتحليل مؤشرات حدوثها	4,3667	0,49013	2	مرتفع
.22	تتعرف المؤسسة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية	3,7667	0,97143	7	مرتفع
.23	تتعرف المؤسسة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية	3,6000	0,85501	11	مرتفع
.24	تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة	3,8667	0,68145	6	مرتفع
.25	تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة	4,0667	0,63968	4	مرتفع
.26	توفر المؤسسة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم في احتواء الأزمة	3,6333	0,80872	10	مرتفع
.27	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	4,4000	0,49827	1	مرتفع
.28	تجمع المؤسسة عادة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات	4,0333	0,71840	5	مرتفع
.29	تسهم المؤسسة في توفير الإمكانيات البشرية من اجل التعامل مع الأزمة	3,7333	0,11211	8	مرتفع
.30	تسهم المؤسسة في توفير الإمكانيات التكنولوجية من اجل	4,23	0,430	3	مرتفع

	التعامل مع الأزمة	33	18		
.31	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى ذات علاقة لتفادي الأزمة	3,2000	0,34933	12	مرتفع
	المحور الثاني: إدارة الأزمات	3,8778	0,27831		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني إدارة الأزمات وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي 3.87 وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة 3.41-4.20 إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين 3.20- 4.40 حيث أن "العبارة رقم 27 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي 4.40أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن تتعامل المؤسسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها، أما"العبارة رقم 21"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 4.36وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن تتعامل المؤسسة مع الأزمة بتحليل مؤشرات حدوثها ، في حين العبارة " تسهم المؤسسة في توفير الإمكانيات التكنولوجية من اجل التعامل مع الأزمة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.23، تليها العبارة رقم 25 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.06 أي تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة،كما نجد العبارة رقم 28 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي 4.03أي تجمع المؤسسة عادة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات، وأخيرًا نجد العبارة رقم31بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي 3.20أي تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى ذات علاقة لتفادي الأزمة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الدراسة ، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة ، من أجل اختبار الفرضيات الدراسة سنعتمد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis).

أولا: نتائج اختبار الفرضية الأولى

نـص الفرضـية : يسـاهم اسـتقطاب المـوارد البشـرية فـي تعزيـز الأزمـات بالمؤسسـة الوطنيـة لإنتـاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضـية الصـفرية** (H_0):لا يسـاهم اسـتقطاب المـوارد البشـرية فـي تعزيـز الأزمـات بالمؤسسـة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- **الفرضية البديلـة** (H_1): يساهم استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

الجدول رقم (3-13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.801	0.000	0.445	51.936	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.499+0.801x_1+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS V25

تشير نتائج اختبار الفرضية الأولى أن استقطاب الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة يساهم في تعزيز الأزمات التي تمر بها وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت(B=0.801) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R^2=0.445) أي أن الموارد البشرية المستقطبة للمؤسسة تساهم في تعزيز الأزمات بنسبة (44.5%) كما أنه قدرت قيمة التبيان (F=51.936) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ **بنـاءا عليـه قـرار اختبـار الفرضـية:** الفرضية الصفرية (H_0)نقبل الفرضية البديلة (H_1) يساهم استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية : يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية** (H_0):لا يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- **الفرضية البديلة** (H_1): يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

الجدول رقم (3-14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.778	0.000	0.261	28.002	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.910+0.778x_2+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن طريقة اختيار الموارد البشرية تساهم في تعزيز الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت(B=0.778) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R^2=0.261) أي أن الموارد البشرية التي يتم اختيارها للعمل بالمؤسسة محل الدراسة تساهم في تعزيز الأزمات بنسبة (26.1%) كما أنه قدرت قيمة التبيان (F=28.002) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** الفرضية الصفرية (H_0)نقبل الفرضية البديلة (H_1) يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية : يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- **الفرضية الصفرية** (H_0):لا يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- **الفرضية البديلة** (H_1): يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

الجدول رقم (3-15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.697	0.000	0.333	13.953	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y= 1.087+0.697x_3+e_i$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن سياسة التوظيف تساهم في تعزيز الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تعيين الموارد البشرية، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت(B=0.697) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R^2=0.333) أي أن الموارد البشرية التي يتم تعيينهم للعمل بالمؤسسة محل الدراسة تساهم في تعزيز الأزمات بنسبة (33.3%) كما أنه قدرت قيمة التبيان (F=13.953) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

❖ **بناءا عليه قرار اختبار الفرضية:** الفرضية الصفرية (H_0)نقبل الفرضية البديلة (H_1) يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة دور سياسة توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات بدراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية ، من خلال إعطاء نبذة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض لنشأتها وتطورها، بالإضافة إلى أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيق على سبيل المثل تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي، المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات (الموارد) مثل الصمامات التي يحتاجها، و التي تساهم في تمويل الصناعات البترولية، وذلك من خلال وظيفة إنتاج، وتتميز المؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية بهيكل تنظيمي مقسم إلى عدم مصالح ومديريات؛

ولقد حاولنا الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات التي أسست عليها الدراسة، بواسطة البيانات والمعطيات المتحصل عليها، وتحليل إجابات موظفي المؤسسة محل الدراسة التي تعكس مفاهيم ومضامين جوانب الموضوع المختلفة، وعليه تمكنا من دراسة العلاقة بين المتغيرات المحددة في الدراسة، ذلك بإتباع مجموع من الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة بالإضافة إلى عرض تحليل بيانات عينة الدراسة كالعمر ،والمستوى التعليمي ونوع العمل وسنوات الخبرة المهنية وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها تساهم سياسة توظيف الموارد البشرية من في تعزيز إدارة الأزمات من خلال استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

خاتمة

إن حاجة المؤسسات والمنظمات إلى التكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير وعدم الثبات أصبح في الوقت الراهن يدفع إلى ضرورة الأخذ بإستراتيجية إدارة الأزمات كإستراتيحية أساسية للتعامل في الحالات الاستثنائية وعلى هذا الأساس لابد من إعطاء حيز كبير لتنفيذ هذه الإستراتيجية وتوفير قسم واضح وصريح لها على مستوى الهيكل التنظيمي.

ينعكس تنفيذ مختلف استراتيجيات إدارة الأزمة على جودة خدمات أي مؤسسة ويظهر هذا الانعكاس من خلال عملية اتخاذ القرار حيث أن كان هناك إستراتيجية لإدارة الأزمة جاهزة وموضوعة مسبقا فإنها ستضمن استمرارية الخدمات المقدمة أما إن كان هناك خلل على مستوى هذه الإستراتيجية أو لم تكن موجودة مسبقا فان متخذ القرار سيكون تحت تأثير ضغط توفير الخدمات.

قد يكون هناك العديد من الاستراتيجيات والخطط حيث يمكن مواجهة الأزمات ، لكن إدارة الموارد البشرية تظل الركيزة الأساسية والاستراتيجية التي يجب الوثوق بها كخطوة أولى في التعامل مع الأزمات وحلها ، باعتبارها الدور الرئيسي للموارد البشرية. وفي الحقيقة الأزمة لا يمكن حلها دون تضافر جهود الموظفين في أي مؤسسة، وتصنف على أنها أولى الخطوات في التعامل مع الأزمات نتيجة تشكيل فرق العمل وفق الأساليب المناسبة.

يعتبر العنصر البشري هو العمود الفقري في كل عملية إنتاجية أو خدماتية، على اعتبار أن كل العناصر الأخرى المكونة للعملية الإنتاجية وخاصة المادية منها لن تكون لها أية أهمية داخل المنظمة دون أن تكون للموارد البشرية كفاءة عالية .إذن هناك علاقة تبادلية بين العناصر المادية وكفاءة الموارد البشرية، فبدون موارد بشرية مدربة ومؤهلة لن تكون هناك مردودية وإنتاجية جيدة للمنظمة .

وأصبحت إدارة الموارد البشرية بذلك من أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة ومحددا لنجاحها، و تتبع هذه الأهمية من تزايد أهمية ودور المورد البشري باعتباره أصلا من أصول المنظمة واستثمارا و شريكا في الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

وعليه ثم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج النظرية.

- إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة إحترام الانسان واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له
- إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات حيث أنها تعد من أهم الوظائف داخلها، لأنها تعمل على تحقيق أهدافها إلى جانب تحقيق وإشباع حاجات الأفراد العاملين

- تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعلية في نشاطها.
- إدارة الموارد البشريه تظل الركيزة الأساسية والاستراتيجية التي يجب الوثوق بها كخطوة أولى في التعامل مع الأزمات وحلها

ثانيا: النتائج الميدانية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: **بدراسة دو سياسات توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات** بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- ❖ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى أنه يساهم استقطاب الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- ❖ أكدت نتائج اختبار الفرضية الثانية أنه يساهم اختيار الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.
- ❖ بينت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنه يساهم تعيين الموارد البشرية في تعزيز الأزمات بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المضخات و الصمامات بوفال البرواقية.

الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- إعطاء الاستقلالية التامة للمؤسسات والإدارات العمومية في تسيير وإدارة مواردها البشرية .

- تفعيل دور العنصر البشري في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية من خلال التفعيل الجدي والحقيقي والمدروس لأنشطة إدارة الموارد البشرية من أجل مواجهة الأزمات.

- القيام بإصلاحات دورية لإدارة الموارد البشرية.

- التخطيط الجيد لعمليات الإستقطاب والاختيار والتعيين، والإعتماد على طرق ومعايير موضوعية وصارمة في عملية المفاضلة بين المتقدمين، وذلك من أجل الحصول على أفضل الكفاءات البشرية.

- التركيز على التدريب المستمر للموظفين، وتطوير آليات تدريبهم، ومن ثم متابعة وتقييم العملية التدريبية وإعادة تصميها في ضوء نتائج التقييم لزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة.

- ضرورة الإهتمام بإنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات بحيث تضم كوادر بشرية مدربة ومؤهلة في مجال التحليل والتخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

-الحرص على ضمان الشفافية والوضوح والإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها عند حدوث أزمة معينة وذلك من أجل الحصول على ثقة المتعاملين مع المؤسسة محل الدراسة.

افاق الدراسة:

- فعالية توظيف الموارد البشرية لإدارة الأزمات؛

- سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات العمومية؛

- إدارة الأزمات بالمؤسسة الصغرى والمتوسطة؛

- دور الموارد البشرية في إدارة المخاطر.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

I. الكتب:

1. أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000 .
3. أحمد طاهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
4. احمد ماهر ، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
6. الأعرجي عاصم محمد ودقامسة، مأمون محمد، إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، م 39، الرياض، 2000 .
7. ايهاب عيسى طارق عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2017.
8. بن دريدي منبرين أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية،ط 2، دار الإبتكار للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015.
9. بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس الابعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنش والتوزيع، الاردن، 2010.
10. توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخيرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2004 .
11. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، 2003.
12. حريز سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
13. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،.
14. خضير كاضم محمود وياسين كاتب الكرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
15. رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، دار أبو اجمد للطباعة، 2008 .
16. رضا خلاصي، مروج إدارة الأزمات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

17. الرهوان محمد حافظ، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو مجد للطباعة بالهرم، القاهرة 2006 .

18. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر. 2008.

19. سليمان زيدان، القيادة الادارية واستراتيجية التعامل مع الأزمات، مركز التصميم والاخراج الفني للنشر والتوزيع، اليمن، 2005.

20. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

21. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.

22. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

23. عبد الرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط01، عمان، 2012.

24. علي السلمي، إدارة التمييز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر،2002.

25. عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997.

26. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

27. كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

28. كمال بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، لبنان، 1997.

29. محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.

30. محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار معتز لنشر ،عمان،2014،.

31. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة المراود البشرية النظرية والتطبيق، دار را للنشر والتوزيع، سوريا، 2006.

32. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.

II. الاطروحات والرسائل:

33. حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الازمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة سانت كلمنتس (St. Clements University) 2008/2007.

34. سهام بلقرمي، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية مركز رعاية الأمومة والطفولة، اطروحة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017/2016.

35. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر، 2020/2019.

36. نهال محمد عبد الحميد علام، تأثير التكنولوجيا على هيكل وسياسات الموارد البشرية، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة حلوان، 2005.

37. أمينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتاثيرها على أداء المؤسسة، دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.

38. بلحمري سمية، الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الاعلام والاتصال فسي الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية ولاية شلف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2014/2013.

39. حسن فلح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.

40. دهلوم حكيمة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

41. سمية حيدر منصور، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2014/2013.

42. وسام صبحي مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.

43. احلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، 2012/2011.

44. بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة أزمات المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2014/2013.

45. بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة المسيلة، 2014/2013.

46. علاق ايمان، دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة الصيانة الصناعية UMI تابعة لمؤسسة الاسمنت بمفتاح ولاية البليدة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة يحى فارس، المدية، 2018/2017.

47. قابل فتيحة، بشرى خديجة، ادارة الازمات وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، 2017/2016.

48. ميلاط نضرة، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة في تنمية الموارد البشرية، جامعة البشير الابراهيمي، الجزائر، 2015/2014.

III. المجلات والدويات:

49. احمد عبد الفتاح الزكي، دوجة توافر عناصر إدارة الازمات بالادارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الاحساء، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 28، اكتوبر 2012. .

50. جعفري لأسماء، العايب عبد الرحمان، المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نكملها المعلومات، Journal of Economic

Growth and Entrepreneurship JEGE, Spatial and entrepreneurial development studies laboratory, vol 5, 2020,

51. عشماوي سعد الدين ، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، م5، ج 2، الإمارات، 1996 .
52. علي عبد الله، العولمة وادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 17-3، 2008.
53. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة بحوث مقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، المجلد1، الجزائر، 2010.

ثانيا: المراجع الأجنبية

54. Dinitri Weiss, pratique de la fonction personnel, les diction organisation, Paris, 1982.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الإستمـــــــــــارة:

التعليمات:

سيدي الموظف/سيدتي الموظفة .....

نظرا لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر من جامعة يحي فارس بالمدية.أضع بين يديكم هذه الاستمارة والتي تنطوي على مقياسين بهدف الأول على قياس التحفيز والثاني إلى قياس الولاء التنظيمي، حيث عنون موضوع البحث بـ:**دور سياسات توظيف الموارد البشرية في تعزيز إدارة الأزمات**

والمطلوب منكم التكرم والإجابة بكل صدق وأمانة على كل عبارة بإجابة واحدة تتناسب مع رأيك الشخصي، بوضع علامة(X)، وأطلب من سيادتكم أن لا تترك أي بند دون الإجابة عنه مع العلم أنه ليس هناك إجابة خاطئة وأخرى صحيحة ونحيطكم علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث فقط.

ونرجو تعاونكم مع خالص الشكر والتقدير.

الطالب: أحمد فراح.

معلومات شخصية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية:

العمر:أقل من 29 سنة ☐ **من 30 إلى 39 سنة** ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ **أكبر من 50 سنة** ☐

المستوى التعليمي: متوسط ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

نوع العمل"مستوى الوظيفة": **إطار** ☐ **إداري** ☐

سنوات الخبرة:أقل من 5سنوات ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ **أكبر من 10 سنوات** ☐

أولا: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	استقطاب الموارد البشرية					
01	تقدم المؤسسة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج					
02	هناك تعاون كبير بين المؤسسة والجامعات للوصول إلى الطلبة المتفوقين واستقطابهم					
03	تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين إلى وظائف وخاصة المتميزين منهم للجوء إليها عند الحاجة					
04	تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى سواء المحلية أو العالمية من اجل توفير جو من التعاون التنافسي للاستفادة من أصحاب الخبرات والكفاءة العالية					
05	تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي فقط في ملء الشواغر لديها					
06	تعتمد الشركة على المصدر الخارجي فقط في ملء الشواغر لديها					
07	تقوم الشركة عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة					
	اختيار الموارد البشرية					
08	تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس مستوى التعليم					
09	تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها					
10	تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الافراد					

	على أساس قربهم من موقعها الجغرافي					
11	عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة					
12	اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به					
تعيين الموارد البشرية						
13	تقوم المؤسسة بالتخطيط للإعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع التطورات المحتملة، والنمو المحتمل للشركة					
14	تعتمد المؤسسة على التحليل الوظيفي المراد إشغالها من بيان مسميات وواجبات الموظف لتلك الوظيفة باعتبارها الطريقة العملية لتحديد الوظائف					
15	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة					
16	يتم التعيين عادة للوظائف الادارية الوسطى والعليا من داخل المؤسسة					
17	تعتبر المقابلة عاملاً أساسياً في عملية التعيين في شركتكم					
18	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة					
19	تعتمد المؤسسة في تعيينها للموظفين على نظام تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة					

ثانيا: إدارة الأزمات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تطلع المؤسسة على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة					
02	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بتحليل مؤشرات حدوثها					
03	تتعرف المؤسسة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية					
04	تتعرف المؤسسة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية					
05	تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة					
06	تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة					
07	توفر المؤسسة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم في احتواء الازمة					
08	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها					
09	تجمع المؤسسة عادة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات					
10	تسهم المؤسسة في توفير الإمكانيات البشرية من اجل التعامل مع الازمة					
11	تسهم المؤسسة في توفير الإمكانيات التكنولوجية من اجل التعامل مع الازمة					
12	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى ذات علاقة لتفادي الازمة					

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	31

الملحق رقم03: نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Correlations

		البعد. الأول	البعد. الثاني	البعد. الثالث	المحور. الأول
البعد. الأول	Pearson Correlation	1	,003	-,040	,919**
	Sig. (2-tailed)		,988	,834	,000
	N	30	30	30	30
البعد. الثاني	Pearson Correlation	,003	1	-,380*	, 785**
	Sig. (2-tailed)	,988		,038	,000
	N	30	30	30	30

البعد. الثالث	Pearson Correlation	-,040	-,380*	1	, 713**
	Sig. (2-tailed)	,834	,038		,000
	N	30	30	30	30
المحور. الأول	Pearson Correlation	,919**	, 785**	, 713**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المحور. الأول	المحور. الثاني	الاستبيان. ككل
المحور. الأول	Pearson Correlation	1	,297	,783**
	Sig. (2-tailed)		,112	,000
	N	30	30	30
المحور. الثاني	Pearson Correlation	,297	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,112		,000
	N	30	30	30
الاستبيان. ككل	Pearson Correlation	,783**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم04: نتائج توزيع عينة الدراسة

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29 من أقل سنة	11	36,7	36,7	36,7
	إلى 30 من 39 سنة	10	33,3	33,3	70,0
	إلى 40 من 49 سنة	4	13,3	13,3	83,3
	50 من أكبر سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي.المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	9	30,0	30,0	30,0
	ثانوي	8	26,7	26,7	56,7
	جامعي	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمل.نوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	11	36,7	36,7	36,7
	إداري	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة.سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 من أقل سنوات	10	33,3	33,3	33,3
	10 إلى 5 من سنوات	10	33,3	33,3	66,7
	10 من أكثر سنوات	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم05: الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	30	4,0000	,17444
x2	30	3,7667	,47819
x3	30	3,9667	,09807
x4	30	3,9667	,92786
x5	30	3,5000	,73108
x6	30	3,2667	,11211
x7	30	3,7667	,56832
الأول.البعد	30	3,7476	,70455
x8	30	4,1333	,57135
x9	30	4,0000	,00000
x10	30	3,5667	,62606
x11	30	3,9000	,60743
x12	30	4,0333	,61495
الثاني.البعد	30	3,9267	,28031
x13	30	4,1000	,48066
x14	30	3,9333	,25371
x15	30	4,3000	,46609
x16	30	3,5333	,86037
x17	30	3,7667	,81720
x18	30	4,2333	,43018
x19	30	4,1667	,37905
الثالث.البعد	30	4,0048	,25578
الأول.المحور	30	3,8930	,25225
T1	30	3,6333	,49013
T2	30	4,3667	,49013

T3	30	3,7667	,97143
T4	30	3,6000	,85501
T5	30	3,8667	,68145
T6	30	4,0667	,63968
T7	30	3,6333	,80872
T8	30	4,4000	,49827
T9	30	4,0333	,71840
T10	30	3,7333	1,11211
T11	30	4,2333	,43018
T12	30	3,2000	1,34933
الثاني.المحور	30	3,8778	,27831
ككل.الاستبيان	30	3,8854	,21373
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم06: نتائج اختبار فرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756[a]	,445	,432	,57380

a. Predictors: (Constant), البعد.الأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,147	1	1,147	51,963	,000[b]
	Residual	2,099	28	1,075		
	Total	3,246	29			

a. Dependent Variable: المحور.الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد.الأول

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,499	,275		2,722	,000
	البعد.الأول	,801	,772	,756	1,401	,000

a. Dependent Variable: المحور.الثاني

الملحق رقم07:نتائج اختبار فرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618[a]	,261	,236	,38323

a. Predictors: (Constant), الثاني.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,000	1	1,000	28,002	,000[b]
	Residual	2,246	28	1,080		
	Total	3,246	29			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,910	,739		1,294	,000
	الثاني.البعد	,778	,188	,618	,144	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

الملحق رقم08: نتائج اختبار فرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781[a]	,333	,302	,47854

a. Predictors: (Constant), الثالث.البعد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,074	1	,074	13,953	,000[b]
	Residual	2,172	28	,078		
	Total	2,246	29			

a. Dependent Variable: الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث.البعد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,087	1,811		1,804	,001
	الثالث.البعد	,697	,682	,781	,976	,000

a. Dependent Variable: الثاني.المحور