



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مخبر الانتماء : اقتصاد، مالية وإدارة أعمال Ecofima

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة
الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية
لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-وحدة باتنة-

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

للطالبة: باتول بوترة

مدير الأطروحة: أمال يوب الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة الجامعية: جامعة سكيكدة
أمام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
أ.د. صبري مقيح	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ.د. أمال يوب	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. ياسمين طویل	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. كريمة غياي	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. أحسن العايب	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة
د. عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا	جامعة الصديق بن يحي جيجل

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مخبر الانتماء: اقتصاد، مالية وإدارة أعمال



إقرار خاص بأطروحة الدكتوراه

أنا الممضية أسفله الطالبة: باتول بوترعة أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة ب:
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - دراسة
ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-وحدة
باتنة-

هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي
مكان آخر لنيل درجة علمية.

الإمضاء

LBAToul

الإهداء

أحمدك اللهم كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حمدا أبلغ به رضاك، أؤدي به شكر، وأستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعمًا بعد نعم، ولك الحمد في السراء والضراء، ولك الحمد على كل حال. اللهم صلي وسلم على خير الأنام، وعلى أهله وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين.

أما بعد:

أسأل الله عز وجل أن يتقبل مني عملي هذا صدقة جارية خالصة لوجهه الكريم، أسأل الله عز وجل أن يجازي عني خير الجزاء، كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل، والذي أهديه محبة ووفاء لـ

والدتي الغالية، حفظها الله ورعاها.

والدي العزيز.

زوجي الذي كان لي السند.

ابنتاي حفظهما الله.

أخي الغالي.

أختي وابنتيها وزوجها.

وإلى كل من أسره نجاحي.

باتول

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين:
قال تعالى " ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر الله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد"

انطلاقاً من الآية الكريمة وإيماناً بفضل الله أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى صاحبة العلم الوافر، ورعايتها وتوجهاتها العلمية المستمرة أستاذتي الفاضلة " أ.د. أمال يوب " وأدعو الله العزيز أن يجزيها على جهودها المعطاءة والتي تكللت بإخراج هذه الدراسة المتواضعة بصورتها النهائية.

ويطيب لي أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمين بقبولهم لمناقشة رسالتي وتحملهم عناء القراءة والتقييم وما سيدونه من آراء تعزز من هذا البحث، وكذلك شكري وامتناني إلى جميع الأساتذة المحكمين لما أبدوه من آراء أسهمت في تقويم أداة البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لعمال واطارات وحدة باتنة فرع غاز البترول المميع بمؤسسة نفطال على المساعدات والمعلومات التي قدموها لي.

باتول

الملخصات

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية متغير مستقل على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير تابع لعينة من موظفي مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع وحدة باتنة، وبغية تحقيق ذلك اعتمدت الطالبة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (جذب واستقطاب الكفاءات، تدريب الموارد البشرية، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ) بينما تم اعتماد أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والمتمثلة في (الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال الفعال واحتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة).

تم اختيار عينة الدراسة العاملين بفرع غاز البترول المميع، إذ بلغ حجم العينة الدراسة (201) عامل مقسمين بين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) تمثلت مشكلة الدراسة بشكل أساسي في وعي المؤسسة بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وجوانب القصور فيها لمواجهة الأزمات التنظيمية، تم استخدام المنهج الهجين الذي يدمج بين التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلات الخمسة الموجهة لإطارات الفرع باستخدام البرنامج الإحصائي Nvivo، وبين التحليل الكمي لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج الإحصائي spss.

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة تأثير إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الخمسة على المتغير التابع؛ وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع تعزى لمتغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تكوين طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بتشخيص مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسة قبل وقوعها، الاهتمام بعملية تدريب المورد البشري وذلك ببناء قاعدة معرفية رصينة لمواجهة مختلف الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، فرع غاز البترول المميع GPL .

Résumé

Cette étude avait pour objectif de démontrer l'étendue de la relation d'impact entre les pratiques de gestion des ressources humaines en tant que variable indépendante sur l'efficacité de la gestion de crise organisationnelle en tant que variable dépendante pour un échantillon de salariés de la société naftal, branche GPL, unité de Batna. pour y parvenir, le chercheur a adopté les dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines, qui sont (attirer les compétences, la formation des ressources humaines, le renforcement des capacités dynamiques, la mobilisation, la motivation et la rétention) tandis que les dimensions de l'efficacité de la gestion de crise organisationnelle ont été adoptées, qui sont : préparation rapidité de prise de décision, communication efficace et maîtrise des dégâts, reprise de l'activité et leçons tirées de la crise.

L'échantillon de l'étude a été sélectionné, travaillant dans le secteur du Gaz de pétrole liquéfié. La taille de l'échantillon de l'étude était de (201) travailleurs répartis entre (cadres, agent de contrôle, agent d'exécution) le problème de l'étude était principalement la sensibilisation de l'organisation à l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines et leurs lacunes pour faire face aux crises organisationnelles. Une approche hybride a été utilisée, qui combine l'analyse qualitative des données des cinq guides d'entretien adressés aux cadres de branche à l'aide du programme statistique Nvivo, et l'analyse quantitative des données du questionnaire à l'aide le programme statistique Spss.

L'étude a abouti à un certain nombre de conclusions, dont les plus importantes sont l'existence d'une relation d'influence entre la variable indépendante et ses cinq dimensions sur la variable dépendante, Il n'existe pas de différences significatives au niveau de signification $\alpha \leq 0.05$ dans les réponses de l'échantillon concernant l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité de la gestion organisationnelle de crise au sein de la société Naftal, branche gaz de pétrole liquéfiés, en raison des variables de genre, âge, diplôme, niveau d'emploi et expérience professionnelle.

L'étude s'est conclue par un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont : la nécessité de former un personnel qualifié et formé pour diagnostiquer les différentes crises auxquelles l'organisation est confrontée avant qu'elles ne surviennent, et de prêter attention au processus de formation des ressources humaines en construisant une base de connaissances solide pour affronter les différentes crises.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, pratiques de gestion des ressources humaines, efficacité de la gestion des crises organisationnelles, Naftal Branche GPL.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between human resource management practices as an independent variable on the effectiveness of organizational crisis management as a dependent variable in a sample of employees at the naftal petroleum Gas branch in Batna, to achieve this, The researcher relied on dimensions of human resource management practices, which are (attracting competencies, human resource training, building dynamic capabilities, mobilization, motivation and retention) while the dimensions of the effectiveness of organizational crisis management were adopted, which are: preparedness and speed of decision making, effective communication and containing damage, restoring activity and learning from the crisis.

The study's sample consisted of (201) employees from different positions within the petroleum gas branch, which are executives, control officers, and implementation officers; the main problem addressed in the study was the organization's awareness of the importance of human resource management practices and shortcomings in dealing with organizational crises.

A hybrid research approach was utilized, combining qualitative analysis of data from five interviews with branch executives using Nvivo software and quantitative analysis of questionnaire data using Spss software.

The study reached several conclusions, including There is a positive influence relationship between the independent variable and its five dimensions and the dependent variable, There are no statistically significant differences at the $\alpha \leq 0.05$ level in the sample's responses regarding the impact of human resource management practices on the effectiveness of organizational crisis management in the naftal petroleum Gas branch, due to the variables of gender, age, education level, job position, and professional experience.

The study concluded with recommendations, including the necessity of forming a qualified and trained team to diagnose various crises facing the organization before they occur and the importance of focusing on human resource training by building a solid knowledge base to address various crises.

Keywords: human resource management, human resource management practices, effectiveness of organizational crisis management, Naftal GPL branch.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسطة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر
هـ	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الفرنسية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
ط-ث	قائمة المحتويات
ت-ض	قائمة الجداول
غ-ظ	قائمة الأشكال
أأ	قائمة الملاحق
14-1	المقدمة العامة
112-15	الفصل الأول: التأصيل النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
17	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

19	ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
21	ثالثا: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: مدخل عام لممارسات إدارة الموارد البشرية
23	أولا: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
25	ثانيا: النظريات المفسرة لممارسات إدارة الموارد البشرية
26	ثالثا: العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثالث: آليات زيادة فاعلية لممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات المختلفة
29	أولا: تفعيل دور الإدارة الموقفية لقيادة وتجسيد التغيير
30	ثانيا: العمل على بناء مرونة الموارد البشرية
32	ثالثا: تفعيل الرقمنة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: جذب واستقطاب الكفاءات
34	المطلب الأول: الكفاءات: مفهومها، مكوناتها، أنواعها
34	أولا: مفهوم الكفاءات البشرية
35	ثانيا: مكونات الكفاءة
36	ثالثا: أنواع الكفاءات البشرية
37	المطلب الثاني: جذب واستقطاب الكفاءات: مفهومها، مصادرها، أهميتها
37	أولا: مفهوم جذب واستقطاب الكفاءات
39	ثانيا: مصادر استقطاب الكفاءات البشرية
41	ثالثا: أهمية ومتطلبات نجاح جذب واستقطاب الكفاءات

43	المطلب الثالث: استراتيجيات الاستقطاب، خطواته، أساليبه
43	أولاً: استراتيجيات جذب واستقطاب الكفاءات
46	ثانياً: خطوات جذب واستقطاب الكفاءات
48	ثالثاً: أساليب استقطاب الكفاءات
50	المبحث الثالث: ممارسة تدريب الموارد البشرية
50	المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية: مفهومه، أهدافه، أهميته
51	أولاً: مفهوم التدريب
52	ثانياً: أهداف التدريب
53	ثالثاً: أهمية التدريب
54	المطلب الثاني: أساليب التدريب، أنواعه، مكوناته
54	أولاً: أساليب التدريب
55	ثانياً: أنواع التدريب
57	ثالثاً: مكونات التدريب
58	المطلب الثالث: العملية التدريبية: خطواتها، جودتها، كفاءتها
58	أولاً: خطوات العملية التدريبية
59	ثانياً: جودة عملية التدريب
60	ثالثاً: كفاءة العملية التدريبية
61	المبحث الرابع: بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية
61	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول بناء قدرات، مستوياتها، مراحلها.

62	أولاً: مفهوم بناء القدرات
64	ثانياً: مستويات بناء القدرات
65	ثالثاً: مراحل بناء القدرات
65	المطلب الثاني: مفهوم القدرات الديناميكية، أسباب الاهتمام بها، مصادرها
66	أولاً: مفهوم القدرات الديناميكية
67	ثانياً: أسباب الاهتمام بالقدرات الديناميكية للمورد البشري
68	ثالثاً: مصادر القدرات الديناميكية
69	المطلب الثالث: إطار القدرات الديناميكية، مرتكزاتها، أهميتها
70	أولاً: إطار القدرات الديناميكية
70	ثانياً: مرتكزات بناء القدرات الديناميكية
71	ثالثاً: أهمية بناء القدرة الديناميكية للمورد البشري
72	المطلب الرابع: كيفية بناء القدرات الديناميكية، مكونات بناء القدرات الفعالة، الأبعاد
72	أولاً: كيفية بناء القدرات الديناميكية
72	ثانياً: مكونات عملية بناء القدرات الديناميكية الفعالة
74	ثالثاً: أبعاد القدرات الديناميكية
78	المبحث الخامس: ممارسة تعبئة الموارد البشرية
78	المطلب الأول: مفهوم تعبئة المورد البشري، أسبابها، أدواتها
78	أولاً: مفهوم تعبئة الموارد البشرية
80	ثانياً: أسباب تعبئة الموارد البشرية في المنظمة

81	ثالثا: أدوات تعبئة الموارد البشرية
82	المطلب الثاني: طرق تعبئة الموارد البشرية، الموارد البشرية المعبأة وغير المعبأة، أهداف التعبئة
82	أولا: طرق تعبئة الموارد البشرية
84	ثانيا: الموارد البشرية المعبأة والموارد البشرية غير المعبأة
86	ثالثا: أهداف تعبئة الموارد البشرية
87	المطلب الثالث: سلوكيات التعبئة، الشروط النفسية لتعبئة المورد البشري، نموذج تعبئته
87	أولا: سلوكيات تعبئة الموارد البشرية
89	ثانيا: الشروط النفسية لتعبئة الموارد البشرية
91	ثالثا: نموذج تعبئة الموارد البشرية
94	المبحث السادس: ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالمورد البشري
94	المطلب الأول: مفهوم التحفيز، أشكاله، أساليبه وطرقه
94	أولا: مفهوم التحفيز
95	ثانيا: أشكال الحوافز
97	ثالثا: أساليب وطرق التحفيز
99	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز، نظام التحفيز الفعال، بيئة المنظمة وأثرها على نظام التحفيز
99	أولا: المقاربات النظرية للتحفيز
103	ثانيا: نظام التحفيز الفعال
103	ثالثا: بيئة المنظمة وأثرها على أنظمة الحوافز

107	المطلب الثالث: الاحتفاظ بالموارد البشري، العوامل المؤثرة، الاستراتيجيات المتبعة للاحتفاظ بالموارد البشري
107	أولاً: الاحتفاظ بالموارد البشرية
108	ثانياً: العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموارد البشرية
109	ثالثاً: استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية
112	خلاصة
184-113	الفصل الثاني: الخلفية النظرية لإدارة الأزمات التنظيمية
114	تمهيد
114	المبحث الأول: تأطير مفاهيمي لإدارة الأزمات في المنظمة
115	المطلب الأول: التأصيل التاريخي للأزمات، مداخل دراستها، مراحل نشوءها في المنظمة
115	أولاً: التطور التاريخي للأزمات
116	ثانياً: مداخل دراسة الأزمات
116	ثالثاً: مراحل نشوء الأزمة في المنظمة
118	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية عن الأزمة، مناهج تشخيص الأزمات، مراحل إدارتها
118	أولاً: مفاهيم أساسية حول الأزمات
121	ثانياً: مناهج تشخيص الأزمات
122	ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات
126	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات، الأدوات المستقبلية لإدارتها، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات
126	أولاً: استراتيجيات إدارة الأزمات

128	ثانيا: الأدوات المستقبلية لإدارة الأزمات في المنظمة
129	ثالثا: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات
130	المبحث الثاني: الأزمات التنظيمية مدخل تنظيمي
130	المطلب الأول: مفهوم الأزمة التنظيمية، أسبابها، خصائصها
131	أولا: مفهوم الأزمة التنظيمية
132	ثانيا: أسباب الأزمة التنظيمية
133	ثالثا: خصائص الأزمة التنظيمية
134	المطلب الثاني: أنواع الأزمات التنظيمية، الاستجابة للأزمات التنظيمية، أنماط التعامل معها
135	أولا: أنواع الأزمات التنظيمية
138	ثانيا: أنماط التعامل مع الأزمات التنظيمية
139	ثالثا: طرق الاستجابة للأزمات التنظيمية
141	المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمات التنظيمية، مبادئ إدارتها، معوقات إدارتها
141	أولا: الأساليب التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية
143	ثانيا: مبادئ نجاح إدارة الأزمات التنظيمية
144	ثالثا: معوقات إدارة الأزمات التنظيمية
145	المبحث الثالث: الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية
145	المطلب الأول: إدارة الأزمات التنظيمية: مفاهيم أساسية، مداخل إدارتها، أساليب الإدارة الفاعلة
146	أولا: مفاهيم أساسية عن إدارة الأزمات التنظيمية
146	ثانيا: مداخل إدارة الأزمات التنظيمية

147	ثالثا: أساليب الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية
148	المطلب الثاني: مناهج إدارة الأزمات التنظيمية، مراحل إدارتها، متطلبات نجاح إدارتها
148	أولا: مناهج إدارة الأزمات التنظيمية
149	ثانيا: مراحل إدارة الأزمات التنظيمية
153	ثالثا: متطلبات نجاح إدارة الأزمات التنظيمية
156	المطلب الثالث: فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: مفهومها، نماذجها، أبعادها
156	أولا: مفهوم فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
157	ثانيا: نماذج فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
162	ثالثا: أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
166	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
166	المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية
167	أولا: علاقة جذب واستقطاب الكفاءات بإدارة الأزمات التنظيمية
168	ثانيا: علاقة التدريب بإدارة الأزمات التنظيمية
170	ثالثا: علاقة بناء القدرات الديناميكية بإدارة الأزمات التنظيمية
171	رابعا: علاقة تعبئة المورد البشري بإدارة الأزمات التنظيمية
171	خامسا: علاقة التحفيز والاحتفاظ بإدارة الأزمات التنظيمية
172	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية
172	أولا: دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل الأزمة التنظيمية
173	ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة الأزمة التنظيمية

174	ثالثا: دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما بعد الأزمة التنظيمية
176	المطلب الثالث: آليات تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
176	أولا: التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية
177	ثانيا: القيادة الفعالة
178	ثالثا: التأثير على الثقافة التنظيمية
179	رابعا: مساهمة الرأس المال الفكري في مواجهة الأزمات التنظيمية
181	خامسا: الحاجة إلى التغيير
181	سادسا: فاعلية نظم المعلومات الإدارية
182	المطلب الرابع: ملخص لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
184	خلاصة
242-185	الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة
186	تمهيد
187	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
187	المطلب الأول: طبيعة المسار البحثي
187	أولا: التوقع الاستمولوجي للدراسة
190	ثانيا: أنماط الاستدلال
191	ثالثا: المقاربات المنهجية المختارة
193	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
193	أولا: منهج الدراسة

194	ثانيا: مجتمع الدراسة
194	ثالثا: عينة الدراسة
195	المطلب الثالث: الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات
195	أولا: أدوات جمع البيانات
196	ثانيا: بناء أداة الدراسة
199	المطلب الرابع: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة
199	أولا: صدق أداة الدراسة
208	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
210	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
211	المطلب الخامس: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
211	أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل الكيفي
213	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي
214	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال مقاطعة غاز البترول المميع-باتنة
214	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-
215	أولا: نشأة وتطور مؤسسة نفطال
216	ثانيا: مهام مؤسسة نفطال
217	ثالثا: إمكانيات مؤسسة نفطال
218	رابعا: تنظيم وسير عمل مؤسسة نفطال
221	المطلب الثاني: تقديم فرع غاز البترول المميع GPL

221	أولاً: نشأة فرع غاز البترول المميع GPL
222	ثانياً: المهام والأهداف المستقبلية لوحدة GPL بباتنة
223	المطلب الثالث: تقسيمات وحدة GPL بباتنة وهيكلها التنظيمي
223	أولاً: تقسيمات فرع GPL بباتنة
224	ثانياً: التنظيم العام لوحدة GPL بباتنة (الهيكل التنظيمي)
227	المبحث الثالث: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة
228	المطلب الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال (مقاطعة GPL)
228	أولاً: جذب واستقطاب الكفاءات
229	ثانياً: تدريب الموارد البشرية
231	ثالثاً: بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية
232	رابعاً: تعبئة الموارد البشرية
232	خامساً: التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية
233	المطلب الثاني: واقع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة نفطال (فرع GPL)
234	أولاً: الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار
235	ثانياً: الاتصال الفعال واحتواء الضرر
237	ثالثاً: استعادة النشاط والتعلم من الأزمة
237	المطلب الثالث: بناء وتفسير النموذج الافتراضي لمؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع
237	أولاً: بناء النموذج الافتراضي لفرع GPL

239	ثانيا: تفسير النموذج الافتراضي للدراسة
242	خلاصة
316-243	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
244	تمهيد
245	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة
245	المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلة
245	أولا: عرض ومناقشة الأسئلة التمهيديّة
246	ثانيا: عرض ومناقشة نتائج أسئلة الأثر
249	المطلب الثاني: التحليل الكيفي لنتائج المقابلات
249	أولا: مقاربات التحليل الكيفي
250	ثانيا: ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج Nvivo
251	ثالثا: استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات وتحليلها
264	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
264	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية
268	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية
268	أولا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات
270	ثانيا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة التدريب
271	ثالثا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة بناء القدرات الديناميكية

273	رابعاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة التعبئة
275	خامساً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة التحفيز والاحتفاظ
277	المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
278	أولاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار
279	ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول الاتصال الفعال واحتواء الضرر
281	ثالثاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول استعادة النشاط والتعلم من الأزمة
283	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
284	المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
284	أولاً: اختبار الارتباط الخطي
285	ثانياً: اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
287	ثالثاً: اختبار الملائمة وخطية العلاقة
288	رابعاً: اعتدالية النموذج
289	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
289	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
305	ثانياً: النموذج المقترح لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
309	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
309	أولاً: النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

311	ثانيا: النتائج المتعلقة بمستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
312	ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضيات
315	خلاصة
323-316	الخاتمة العامة
352-324	قائمة المراجع
370-353	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
-	جداول الفصل الأول	
01	ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لنظرية Z.J.A	26
02	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة المرنة للموارد البشرية	31
03	الفرق بين تنمية القدرات وبناء القدرات	64
04	أبعاد القدرات الديناميكية	76
05	اتجاهات تعبئة الموارد البشرية	81
06	الفرق بين الموارد البشرية المعبأة والموارد البشرية غير المعبأة	86
07	الشروط النفسية لعملية تعبئة الموارد البشرية	90-91
08	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	98
09	طرق تحفيز الموارد البشرية	99
-	جداول الفصل الثاني	
10	الجوانب الإيجابية والسلبية للأزمة	118
11	الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم المتشابهة	120
21	الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	123
13	نماذج مراحل إدارة الأزمات حسب بعض الباحثين	124
14	الأدوات المستقبلية لإدارة الأزمات بالمنظمة	128
15	أنواع الأزمات التنظيمية حسب (Pearson & Clair, 1998)	135
16	أنواع الأزمات التنظيمية حسب (Mills Bamidel & Monday, 2020)	135-136
17	أنماط إدارة الأزمات التنظيمية في المنظمة	139
18	الاختلاف بين الاستجابة الفردية والتنظيمية للأزمات التنظيمية	140
19	تقنيات الأسلوب الوقائي والعلاجي لإدارة الأزمات التنظيمية	147-148
20	دور القائد في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية	178
-	جداول الفصل الثالث	
21	خصائص النماذج الإستمولوجية في علوم التسيير	189
22	الاختلاف بين الاستنباط والاستقراء في البحث العلمي	191

قائمة الجداول

195	الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	23
197	محاور الاستمارة الموجهة لعينة الدارسة	24
198	المتوسطات الحسابية والاتجاهات الموافقة لها	25
200	معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات مع الدرجة الكلية للبعد	26
201	معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة التدريب مع الدرجة الكلية للبعد	27
202	معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة بناء القدرات الديناميكية مع الدرجة الكلية للبعد	28
203	معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة تعبئة المورد البشري مع الدرجة الكلية للبعد	29
204	معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة التحفيز والاحتفاظ مع الدرجة الكلية للبعد	30
205	معاملات الارتباط لفقرات بعد الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية للبعد	31
206	معاملات الارتباط لفقرات بعد الاتصال واحتواء الضرر مع الدرجة الكلية للبعد	32
207	معاملات الارتباط لفقرات بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة مع الدرجة الكلية للبعد	33
208	معامل ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها	34
209	معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان	35
210	قياس ثبات الاستبيان باستخدام كريقة التجزئة النصفية	36
211	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	37
230	التدريب على التحويل إلى غاز البترول المميع حسب طبيعة المكون والولاية	38
233	أنواع الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع GPL	39
236	مهام فريق إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة نفطال	40
	جداول الفصل الرابع	-
252-251	تردد المصطلحات الأساسية في النص	41
254	معاملات قياس التشابه النصي	42
265	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	43
265	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	44
266	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	45

قائمة الجداول

46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	267
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	267
48	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات	268-269
49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة التدريب	270
50	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة بناء القدرات الديناميكية	272
51	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة التعبئة	273-274
52	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة التحفيز والاحتفاظ	275
53	ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية فرع غاز البترول المميع	277
54	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار	278
55	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاتصال الفعال واحتواء الضرر	279-280
56	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	281
57	ترتيب الأهمية النسبية لفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية فرع غاز البترول المميع	283
58	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة	284
59	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	285-286
60	تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج	288
61	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة	290
62	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	291
63	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة	293
64	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	294
65	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	295
66	نتائج اختبار مان ويتني للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس	297

قائمة الجداول

297	نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير السن	67
298	نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير المؤهل العلمي	68
299	نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	69
300	نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير الخبرة المهنية	70
301	معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في فرع غاز البترول المميع	71
302	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	72
303	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	73
306	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	74
307	اختبار جودة النموذج ANOVA	75
308	معاملات الانحدار التدريجي	76

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-	أشكال الفصل الأول	
01	تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية	18
02	أهداف إدارة الموارد البشرية	21
03	العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية	28
04	أبعاد الكفاءة (المعارف، المهارات، السلوكيات)	35
05	مزايا ومساوئ مصادر جذب واستقطاب الكفاءات	42
06	دور استقطاب الكفاءات في بناء وتعزيز القدرات الديناميكية للموارد البشرية	43
07	خطوات تطوير المسار الوظيفي	50
08	كيفية بناء القدرات بشكل فعال	74
09	طرق تعبئة الموارد البشرية	85
10	العلاقة بين تعبئة الموارد البشرية وبناء القدرات	89
11	نموذج تعبئة الموارد البشرية	93
12	مراحل تصميم نظام التحفيز	107
-	أشكال الفصل الثاني	
13	عناصر الاستعداد والوقاية للأزمة التنظيمية	150
14	مراحل إدارة الأزمات التنظيمية	152
15	نموذج إدارة الأزمة التنظيمية حسب (Spillan, 2003)	158
16	نموذج إدارة الأزمة التنظيمية وفقا لـ (Fildes and Rose, 2004)	159
17	إدارة الأزمة التنظيمية حسب (Jaques, 2010)	160
18	نموذج إدارة الأزمات التنظيمية وفقا لـ (Bundy, Pfarrer, Coombs, 2017)	161
19	مختلف أدوار إدارة الموارد البشرية في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية	175
20	ملخص للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية	183
-	أشكال الفصل الثالث	
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال	218
22	مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة GPL نפטال باتنة	224

229	سير عملية جذب واستقطاب الكفاءات في مؤسسة نפטال - فرع GPL -	23
238	النموذج الافتراضي للدراسة لفرع غاز البترول المميع - نפטال -	24
	أشكال الفصل الرابع	-
253	سحابة الكلمات	25
256	نسبة التغطية لعقدة جذب واستقطاب الكفاءات	26
257	نسبة التغطية لعقدة تدريب الموارد البشرية	27
258	نسبة التغطية لعقدة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية	28
259	نسبة التغطية لعقدة تعبئة الموارد البشرية	29
260	نسبة التغطية لعقدة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري	30
261	نسبة التغطية لعقدة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	31
262	الخارطة المعرفية لمصطلح الموارد البشرية	32
263	الخارطة المعرفية لمصطلح التأثير	33
263	الخارطة المعرفية لمصطلح الممارسات	34
264	الخارطة المعرفية لمصطلح الإدارة	35
288	لوحة انتشار البواقي	36
289	التوزيع الطبيعي للبواقي	37
314	ملخص نتائج الدراسة الميدانية	38

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	354
02	الاستبانة في صورتها النهائية	360-355
03	دليل المقابلة	362-361
04	نموذج عن سلم الأجور حسب التدرج الوظيفي في مؤسسة نفطال- فرع غاز البترول المميع-	365-363
05	نموذج عن عقد العمل بمؤسسة نفطال - فرع غاز البترول المميع-	370-366

المقدمة العامة

1. تمهيد

تواجه المنظمات باختلاف أنواعها مجموعة من الأزمات تعصف باستقرارها وتهدد بقائها بسبب ديناميكية بيئة الأعمال، فكل منظمة عرضة لحدوث أزمة ما حيث يمكن أن تحدث في مرحلة ميلاد المنظمة أو مرحلة نموها أو مرحلة نضوجها، وغالبا ما تتميز بعنصر المفاجأة الذي يتطلب امتلاك القدرة على التنبؤ بها وتجنب وقوعها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتعامل معها بفاعلية وكفاءة عند وقوعها، وهذا ما قد يجعل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وممارساتها المتنوعة طريقة ناجعة لمواجهتها والتكيف مع التغييرات الغير المتوقعة.

إن الأزمات تختلف باختلاف نوعها، درجة شدتها، ودرجة تأثيرها على استمرار وبقاء المنظمة في ميدان المنافسة والأعمال. ويمكن اعتبار الأزمة التنظيمية حالة غير متوقعة وغير مرغوب فيها تمس المنظمة بحيث تجعلها في موقف حرج بسبب عوامل داخلية وخارجية تشل نشاطها وحركتها، وتأتي الأزمة التنظيمية عبر مؤشرات ودلالات تمكن المنظمة من التنبؤ بها وتفايدها أو احتوائها ومعالجتها عند حدوثها وبالتالي تفادي آثارها بعد حدوثها، وتمثل عملية إدارتها مجموعة من الأساليب والأنشطة الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية المحافظة على أصول المنظمة وقدرتها على البقاء وتحقيق أهدافها.

إن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة أساسية في إدارة الأزمات التنظيمية إذ تعتبر أحد أهم الموارد التنظيمية التي لديها القدرة على مواجهة الأزمات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، حيث تساعدها في المحافظة على فاعليتها، فتطبيق المنظمة لهذه الممارسات من تخطيط فعال، جذب واستقطاب للكفاءات الوظيفية، تدريب وبناء القدرات الديناميكية وكذا تعبئة المورد البشرية، مع تحفيزها وتسخير مختلف الأساليب لتحقيق استدامتها والاحتفاظ بها وإدارة أداؤها من شأنهم مساعدة المنظمات اليوم على مواجهة التغييرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي التصدي لمختلف الأزمات وإدارتها بفاعلية.

تعد نفاطال من المنظمات التي تعمل في مجال المال والأعمال في بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتغيير في المواقف مما يجعلها عرضة لمخاطر الأزمات محليا وعالميا وبتفعيل ممارسات إدارة مواردها البشرية والكفاءات المتوفرة ومختلف إمكانياتها يمكنها تحسين فاعليتها وأداؤها وممارسة السيطرة الإيجابية على قوى السوق وبالتالي تفادي الأزمات على اختلافها.

وبغرض معرفة أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على مفهوم فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تم اختيار مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع المختصة بالصناعة النفطية والناشطة بولاية باتنة، لما تمثله هاته المؤسسة من نموذج ملائم لدراسة التغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية وما ينجم عنها من أحداث وأزمات التي تنعكس على مدى قدرتها على التكيف والتفاعل معها وكذا مواجهتها من خلال استخدامها أساليب واستراتيجيات تساعد في صدها.

2. مشكلة الدراسة

في الآونة الأخيرة ازدادت الأزمات التنظيمية التي تواجه المنظمات في الجزائر إذ أصبح الشغل الشاغل لهذه المنظمات هو إدارة أزماتها بدلا من إدارة خدماتها مما أدى إلى انخفاض مستوى ونوعية الخدمات المقدمة إلى المجتمع بشكل ملحوظ، حيث أصبح من الضروري مواجهة هذه الأزمات التنظيمية وإدارتها بأسلوب ومنهج يقلل من تأثيرها أو منع وقوعها، وذلك بتوفير كفاءات بشرية ذات قدرات مرنة وديناميكية، مؤهلة ومدرّبة ذات مهارات ومعارف وجدارية عالية بالإضافة إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم وتحفيزها بالشكل الذي يمكنها من بذل المجهودات والعطاء أكثر وبالتالي زيادة ولائها وانتمائها.

ومن هذا المنطلق سيكون لإدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها الأثر الأكبر في مواجهة الأزمات التي تصيب المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وحلها أو التقليل من آثارها.

وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي بما تم ذكره سابقا بما يلي:

ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة نفطال - فرع غاز البترول المميع-وحدة باتنة؟

ينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل في:

- ما مستوى اهتمام مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع بممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- ما مستوى اهتمام مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في آراء أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3. فرضيات الدراسة

من خلال عرض مشكلة البحث وتساؤلاته وما أسفرت نتائج الدراسات والأبحاث السابقة أمكن للطالبة صياغة فرضيات البحث الحالي كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية H_{01} :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)".

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى H_{011} :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)".

- **الفرضية الفرعية الثانية H_{012} :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)".

- **الفرضية الفرعية الثالثة H_{013} :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)".

- **الفرضية الفرعية الرابعة H_{014} :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)".

- **الفرضية الفرعية الخامسة H_{015} :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ب في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)".

- **الفرضية الفرعية السادسة H_{016} :** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي توليها المؤسسات الاقتصادية قدرا مهما، وتعتبره من العوامل الأساسية للمحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المتغيرات المختلفة المتسارعة، فضلا عن الأهمية العلمية التي تقدمها الدراسة من حيث دراسة وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية، ناهيك عن الإضافة العلمية للإطار النظري والتطبيقي باعتباره - وعلى حد علم الطالبة - من الموضوعات التي تتسم بالحدثة وتحتاج لمزيد من البحث والدراسات التي تقدم دليلا تجريبيا على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة بلورة تصور لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- محاولة اقتراح نموذج من خلال الأدبيات السابقة لكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة ومحاولة تطبيقه على مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) بالجزائر ولاية باتنة؛
- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ) في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)؛
- التعرف على واقع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال الفعال واحتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة) في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)؛
- تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- التعرف على مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- اقتراح مجموعة توصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي تستطيع المؤسسة من خلالها تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- توعية المؤسسات بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الأزمات التنظيمية.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة

من الأسباب التي دفعت الطالبة لاختيار هذا الموضوع:

- القناعة الشخصية بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والمعقدة؛
- تخصص الطالبة في مجال إدارة الموارد البشرية وبالتالي فالموضوع يدخل في إطار اهتماماتها البحثية؛
- الأهمية التي يكتسبها موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية كمنهج إداري مهم وأهمية تطبيقها لزيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، من خلال تبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

7. حدود الدراسة

قمنا بإعداد الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة اقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع هو فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع استمارة الدراسة على عينة عشوائية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)، على اختلاف مستوياتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، من بينهم 05 إطارات تمت مقابلتهم شخصيا من أجل الإجابة على دليل المقابلة؛
- **الحدود المكانية:** قمنا بتوزيع استمارة الدراسة ودليل المقابلة داخل مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)، المختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية والناشطة بولاية باتنة؛
- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا على مدى أربع سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من (ديسمبر 2019) إلى نهاية (سنة 2023)، أما بالنسبة للدراسة الميدانية والتي تمت في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع)، بولاية باتنة فقد كانت خلال (ديسمبر 2022).

8. مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها

- إدارة الموارد البشرية: هي الوظيفة التي تعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة لتحقيق أهدافها، وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من اليد العاملة، تنمية قدرات ومهارات ومواهب مواردها البشرية، وتدريبهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن (الطاهر غراز، نورية سوامية، 2019، صفحة 191).
- ممارسات إدارة الموارد البشرية: جملة الأنشطة، الوظائف، الاستراتيجيات الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية والتي تشمل كل من تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، اتخاذ القرارات المهمة لبيئة العمل، بهدف الرفع من مستوى فاعلية أداء المورد البشري العامل، وبالتالي تحقيق مختلف الأهداف بصورة ناجحة تضمن تميز وبقاء المنظمة في سوق العمل (عيادات، 2019، صفحة 14).
- جذب واستقطاب الكفاءات: عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة واختيارها من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة، وخلق ميزة تنافسية وتحسين عملية خدمة زبائننا (العجمي، 2020، صفحة 329).
- تدريب الموارد البشرية: نشاط منظم ومبني على أسس علمية يعنى بتطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية العاملة وتعميق معرفتهم بأهداف منظماتهم، من خلال توجيه سلوكهم نحو رفع كفاءتهم في أداء مهامهم المخولة إليهم (الكلالدة، 2011، صفحة 100).
- بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية: عمليات تساعد المنظمة على تطوير وإعادة تشكيل وتنسيق وتجديد مواردها البشرية بغرض تكيفها والتغيرات في بيئة الأعمال (Teece, 2007, p. 1322).
- تعبئة الموارد البشرية: عبارة عن محرك خارجي، يتمثل في ممارسات وأنشطة تقوم بها المنظمة بدأ بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للموارد البشرية من أجل إيصالهم إلى حالة نفسية وذهنية جيدة تحثهم على تبني اتجاهات وسلوكيات إيجابية في العمل (أيت بارة شفيعة، عبد الوهاب بلمهدي، 2018، صفحة 85).

- **التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية:** أحد أهم الممارسات الإدارية في المنظمة، والتي تستهدف جملة من العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين من أجل دفعهم إلى تصرفات معينة في مجال عملهم، كما يعبر الاحتفاظ على مختلف الممارسات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى استبقاء مواردها البشرية لأطول فترة ممكنة، وتحقيق مستوى عالي من تنافسيتها (عسري و يعقوب، 2021، صفحة 493).
- **الأزمات:** حالة غير طبيعية تخرج عن نطاق السيطرة، تؤدي إلى شل حركة عمل المنظمة، بحيث تعيق تحقيق الأهداف المسطرة في وقتها المحدد مما يهدد قدرتها على الاستمرارية والبقاء (حسناء قسلي، عبد الكريم شكاكطة، 2022، صفحة 780).
- **إدارة الأزمات التنظيمية:** عملية هادفة ومستمرة وأحد مسؤوليات القائد في المنظمة لمواجهة الأزمات والتعامل معها من خلال امتلاكه الخبرة والمعرفة والمهارة من تجاربه ومعاملاته اليومية التي تمكنه على التنبؤ بالأحداث (Hede, 2018, p. 03).
- **فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية:** وهي الاستجابة السريعة لجميع المواقف فضلا عن اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتعتبر أيضا عن مختلف الممارسات القيادية التي تساهم فيها الإدارة بتوفير المعلومات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات الفاعلة استجابة لحالة الأزمة في حال وقوعها حاليا أو مستقبلا (الربيعي، 2021، صفحة 101).
- **الاستعداد للأزمة:** التحضير لمواجهة الأزمة بعد تأكد المنظمة من عدم قدرتها على تجنبها، سعيا منها للتقليل من أضرارها إلى أدنى حد ممكن، مع بذلها الجهود اللازمة لمنع وقوعها (الشوابكة، 2018، صفحة 26).
- **سرعة قرار الاستجابة:** اختيار المنظمة البديل الأفضل بين البدائل المتاحة واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة والاعتراف بوجود أزمة للحفاظ على استقرارها، بالإضافة إلى تقييم الوضع الحالي لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليلها، وقد يعتمد متخذ القرار على الحدس في حال عدم التخطيط المسبق للأزمة (الفتلاوي، 2020، صفحة 86).
- **الاتصال الفعال:** عملية تبادل ونقل الأفكار والآراء والمعلومات والاتجاهات بين طرفين المرسل والمستقبل داخل المنظمة وهو مفتاح نجاحها، ومن أجل ذلك تسعى المنظمات اعتماد استراتيجية اتصالية فاعلة بهدف التنسيق والتعاون بين مختلف أقسامها ووحداتها، ومساعدة

مواردها البشرية على تلبية رغباتهم مما يعود على المنظمة بالمنفعة ويمكنها من تحقيق أهدافها (رتيمي، 2023، صفحة 17).

- **احتواء الضرر:** تسخير المنظمة لمختلف الوسائل والأساليب لتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة ومنعها من الانتشار حتى لا تشمل الجوانب الأخرى (السرحان، 2019، صفحة 49).
- **استعادة النشاط:** تمثل مرحلة انحسار الأزمة تدريجياً، بحيث تكون المنظمة على علم أبعادها ومسبباتها، مما يمكنها من تقديم الحلول والمعالجات الصحيحة، بحيث تبدأ باستعادة توازنها تدريجياً وعودتها لحالتها الطبيعية (الخشابي و القطب، 2007، صفحة 26).
- **التعلم من الأزمة:** مرحلة تكوين الخبرات من التجارب العلمية التي واجهتها المنظمة، حتى تتمكن من الوقاية من حدوث أزمة مشابهة لها أو غيرها مستقبلاً، وبالتالي فهي تقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر (أبو الرمان، 2015، صفحة 92).

9. الدراسات السابقة

تساعدنا الدراسات السابقة في تكوين فكرة واضحة حول المفاهيم النظرية، والمجالات العلمية لموضوع دراستنا مما مكننا من انجاز البحث وتحليل أوجه التشابه والاختلاف، ومن ثم طرح إشكالية الدراسة، وتمثلت الدراسات السابقة في:

أ- الدراسات العربية

- **دراسة (وليد كامل محمدين كامل، 2014) بعنوان:** "أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية-دراسة ميدانية في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء -

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الأزمات التنظيمية وكيفية إدارتها، ودور المورد البشري وتنميته في إدارة هذه الأزمات في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء، قامت هذه الدراسة على اختبار فرضية رئيسية مفادها عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية، اعتمد الباحث على قوائم الاستقصاء كأساس لدراسة وتحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية في الشركة محل الدراسة، حيث تمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا بـ 15 مفردة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والذين يمثلون الإدارة الوسطى 25 مفردة والعاملين

والذين يمثلون الإدارة التنفيذية 335 مفردة بقطاعات الشركة، أجريت الدراسة على أربع قطاعات (الديوان العام، قطاع شرق قناة السويس، قطاع شمال سيناء، قطاع جنوب سيناء)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أفرزت نتائج الدراسة وجود قصور في الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم وتقتصر البرامج التدريبية بالمنشأة على فئات محددة وتهمل فئات أخرى كثيرة ولا يتم عقد دورات تدريبية للعاملين الجدد أو المنقولين لأعمال جديدة.

- دراسة (فاضل حمد سلمان، رافد عبد الواحد مهاوي، 2016) بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد

البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية-

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة مؤلفة من 111 موظف مكونة من المديرين ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى جيد لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في الوزارة محل الدراسة. قدم الباحثين جملة من التوصيات أهمها: الاهتمام بالموارد البشري من خلال إشراك مدير إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ استراتيجية الوزارة، وتكوين فرق عمل مهمتها الأساسية تشخيص الأزمات قبل وقوعها على أن ترفع تقرير بنتائج المسح التي تقوم به كل شهر إلى الإدارة العليا.

- دراسة (ياسمين حلاج، 2018) بعنوان: "دور استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية

- دراسة ميدانية على مجالس المدن في محافظة اللاذقية-

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظام المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء، علاقات العمل، تمكين العاملين) في إدارة الأزمات التي تتعرض لها مجالس المدن في محافظة اللاذقية والإدارات التابعة لها، وبيان دور الخصائص القيادية الشخصية لدى المسؤولين العاملين في مجالس المدن في المحافظة المتمثلة في (الشجاعة، المبادرة، ضبط النفس، النضج الانفعالي، المرونة وسعة الأفق، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة)، قدرت عينة الدراسة بـ 189 ممثلة في المدير ورئيس الشعبة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إدارة الأزمات التنظيمية، وهذا الأثر ينتقل بشكل جزئي

وغير مباشر بوساطة الخصائص القيادية الشخصية للمسؤولين في الإدارات التابعة لمجالس المدن في محافظة اللاذقية، كما تبين أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً ضمن مجالس المدن في المحافظة هي استراتيجية الاختيار والتعيين.

- دراسة (رائد عبد الجبار خضر، 2020) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة (بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء / العراق)"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمة كمتغير مستقل، في دوائر وزارة الكهرباء بالعراق، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذه الدراسة، إذ شمل عينة الدراسة (المدرء العامين، معاونو المديرين، رؤساء الأقسام، مدرء المحطات، معاونو مدرء المحطات) قدرت بـ 448 مستجيب، توصل الباحث إلى وجود علاقة وتأثير عالي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة فضلاً عن الضعف في استراتيجيتي التوظيف والتعويضات في وزارة الكهرباء ودوائرها المبحوثة.

ب-الدراسات الأجنبية

- دراسة (Wang Jia , Holly M.Hutchin.2008) بعنوان:

Organizational Crisis Management And Human Resource Development: A Review Of "
"The Literature And Implication To HRD Research And Practice

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية. على وجه التحديد مع الأخذ بعين الاعتبار لكيفية استخدام كل من التعلم والتغيير لدعم جهود إدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمات، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث اقترحت الدراسة أنه يجب الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها عاملاً أساسياً في إدارة الأزمات، والاهتمام أكثر للتوسع في الأبحاث والممارسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المنظمات.

- دراسة (Holly M. Hutchin and others,2009) بعنوان:

Resource Development in Organizational Crisis Exploring the Strategic Role of Human "
"Management

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في سياق إدارة الأزمات التنظيمية باستخدام نموذج غارافان لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجي كإطار توجيهي لفهم الطرق المختلفة التي يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تبني بها القدرة على إدارة الأزمات في المنظمات بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، أفرزت الدراسة على أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الإدارة الفعالة للأزمات من خلال زيادة تطوير كل من القدرة التشغيلية والتعلم أثناء وبعد الأزمات وقدمت الدراسة مجموعة من التوجيهات لممارسي تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بكيفية موائمة التركيز الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية والاستراتيجيات بشكل عام بما يتماشى وجهود إدارة الأزمات.

- دراسة (Cristina Manole and others, 2011) بعنوان:

"The strategic role of human resources development in the management of organizational crisis"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وكذا تعزيز وتطوير الإمكانيات البشرية من خلال المهارات الإدارية التي تتجلى على المستوى التنظيمي للتحكم في الأزمة، بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى الأهمية البالغة للتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال خلق ثقافة مؤسسية تركز على الأزمة وزيادة درجة الاستعداد الفردي في حالة وقوع الأزمة، وكذا ارتفاع رضا أصحاب المصلحة، وتطوير وتنمية القدرة على التعلم من الأزمات، بالإضافة إلى موائمة الجهود لحل الأزمة.

- التعقيب على الدراسات السابقة

تتوعدت الدراسات السابقة واختلفت سواء كانت عربية أم أجنبية، وتم التعليق عليها من عدة جوانب منها:

- **بيئة الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة في قطاعات عديدة منها المنظمات الصحية، البنوك، الخدمية، الصناعية، في حين طبقت هذه الدراسة في البيئة الجزائرية وبالتحديد في قطاع النفط ولاية باتنة.

- **هدف الدراسة:** تعددت الدراسات البحثية التي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمات في حال حدوثها؛ أو من خلال ربطها بممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف ممارساتها والتخطيط الاستراتيجي والقيادة والرشاقة، والمرونة والاتصال.

- **الفترة الزمنية:** أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة، حيث كانت أقدم الدراسات خلال سنة 2008، وأحدثها كان سنة 2020.
- **النتائج:** أغلب الدراسات توصلت إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أكدت على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية.
- **الفجوة البحثية:** تفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع التي درسته والفترة الزمنية وطبيعة العينة التي تناولتها، فالدراسة الحالية تتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالتطبيق على مؤسسة نפטال لتسويق وتوزيع المواد البترولية فرع غاز البترول المميع، كما تعتبر من الدراسات القليلة التي ركزت على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحدود إطلاع الطالبة-، بالإضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية في الأبعاد المستعملة لقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، بحيث تم الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ، بدلا من الأبعاد المعروفة (التوظيف، التخطيط، تقييم الأداء، الاتصال)، نظرا لما رأته الدراسة من أن تطبيق هذه الممارسات تؤثر على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

- جوانب الاستفادة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث وظفت الدراسة الحالية توصيات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، بناء الإطار النظري للدراسة، تصميم الاستمارة والاستفادة من بعض الفقرات، الاطلاع على بعض المراجع التي لم يتسنى الطالبة معرفتها من قبل، وكذا التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة.

10. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهت الطالبة عند معالجة موضوع الدراسة تلك المتعلقة بالإطار التطبيقي عند القيام بالمقابلة من خلال صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق بحجة سرية المهنة، بالإضافة إلى صعوبة تحصيل الاستمارة من بعض الوحدات والمراكز.

11. هيكل الدراسة

بهدف التطرق والإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، ارتأت الطالبة تقسيم بحثها إلى أربعة فصول كالآتي: حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لممارسات الموارد البشرية، وذلك من خلال خمسة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى تبيان ماهية إدارة الموارد البشرية، بينما في المبحث الثاني سنبرز فيه ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى تدريب الموارد البشرية، المبحث الرابع بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية، أما بخصوص المبحث الخامس سنتناول تعبئة الموارد البشرية، بينما المبحث السادس والأخير في هذا الفصل سنعرض ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فسننتاول الخلفية النظرية لإدارة الأزمات التنظيمية وفعاليتها، وذلك من خلال أربع مباحث رئيسية، أين سنخصص المبحث الأول للتعرف على الأزمات في المنظمة، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الأزمات التنظيمية، بعدها سنعرض في المبحث الثالث إلى إدارة الأزمات التنظيمية، وأخيرا في المبحث الرابع سنتطرق للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

خصص الفصل الثالث للإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة، حيث تضمن ثلاثة مباحث رئيسية، في المبحث الأول سنحدد الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فسننتطرق إلى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية – فرع غاز البترول المميع-باتنة، والمبحث الأخير سنتناول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

أما الفصل الرابع والذي يتضمن تحليل النتائج واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول سوف نقوم بعرض وتحليل نتائج المقابلة، أما المبحث الثاني فسننتناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان، وأخيرا سنتطرق في المبحث الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

أما الخاتمة العامة للدراسة فسنعرض أهم النتائج المتحصل عليها من الإطار النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

التأصيل النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن الاهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية ليس حديث النشأة فقد تطور عبر محطات تاريخية، حيث زاد وعي المنظمات بأهمية هاته الإدارة ومختلف ممارساتها (تخطيط، توظيف، تدريب، تعبئة، بناء القدرات المختلفة، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت...الخ) وضرورة الاهتمام بها وتفعيلها في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد بالإضافة إلى شدة المنافسة، وعليه وجب على المنظمة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات في إدارتها لهذه الموارد. وقد ركزت الطالبة على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية للمورد البشري، تعبئة المورد البشري، التحفيز والاحتفاظ به) التي تتماشى وطبيعة الدراسة الحالية.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع فقد خصصنا الفصل الأول من هذه الدراسة للإلمام بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة تطورها، مفهومها، أهدافها وأهميتها، ممارساتها، وأخيرا تم اقتراح نموذج لزيادة فاعلية هاته الممارسات في ظل التغييرات المختلفة.

وعليه فإن هذا الفصل يتناول بالدراسة والتحليل الجوانب التالية:

- ماهية إدارة الموارد البشرية (تناولت مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية وممارساتها)؛
- جذب واستقطاب الكفاءات؛
- تدريب الموارد البشرية؛
- بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية؛
- تعبئة الموارد البشرية؛
- التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، وزيادة التحديات بسبب العولمة، باتت العديد من المنظمات اليوم تسعى لاكتساب ميزة تنافسية بأي ثمن، كما تتجه نحو استخدام الطرق المبتكرة لإدارة مختلف أعمالها اعتمادا على ممارسات إدارة مواردها البشرية. سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية التاريخية ومفهومها، أهميتها وأهدافها وما تشكله الاختلافات الفكرية بين المؤلفين والباحثين من تباين في أفكارها، مروراً إلى ممارساتها، النظريات المفسرة لها، تصنيفات ممارساتها، العوامل المؤثرة فيها، واستناداً لمختلف الأدبيات والمعلومات تم وضع واقتراح نموذج لزيادة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة معقدة تتميز بعدم التأكد تلزم المنظمة من التكيف معها.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية: تطورها التاريخي، مفهومها، أهدافها وأهميتها

أسهمت العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة تعنى بأحد أهم أصول المنظمة والمتمثل في المورد البشري، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة بل هي نتاج التطورات المتداخلة والمتشابكة.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تدرج ظهور إدارة الموارد البشرية عبر محطات مختلفة ابتداء من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل القرن 18) حيث تميزت هذه المرحلة بطرق اليدوية للإنتاج، اعتبر المورد البشري آنذاك كسعة يمتلكها صاحب العمل مروراً بمرحلة الثورة الصناعية ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وفي العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، أهم ما ميز هذه المرحلة بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبرى، كان يتم اختيار الموارد البشرية بناء على مهارات معينة تتوفر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به، كما شهدت مرحلة القرن العشرين أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الاهتمام بالعنصر البشري، من أبرز ظهورها حركة الإدارة العلمية التaylorية التي ركزت على التعاون ما بين الإدارة ومواردها البشرية، والقياس العلمي للعمل، وتحديد أنجع الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للموارد البشرية المناسبة في المهام التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة والتخلص من مصادر الضغوط والصراع بين الإدارة ومواردها البشرية الذي يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح. بعد ذلك ظهور علم النفس الصناعي حيث اهتم بدراسة ظواهر معينة مثل

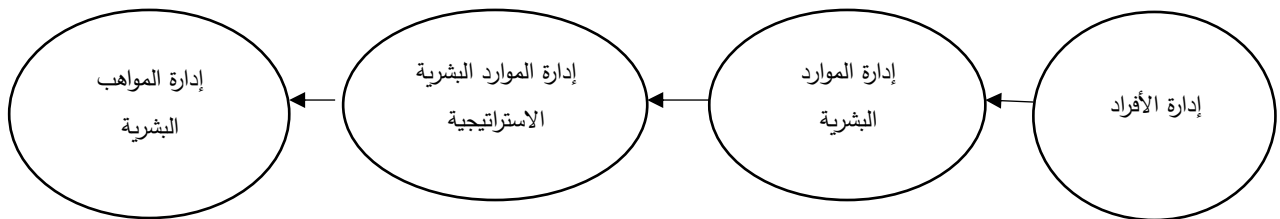
الفصل الأول

الإجهاد أو الإصابات والتركيز على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للموارد البشرية، والاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم تلتها حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على مبدأ العمل الجماعي، واعتقدت أن إنتاجية الموارد البشرية لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا الاهتمام بالموارد البشري (سماش و مشرور، 2021، صفحة 57).

جاءت مرحلة نهاية القرن العشرين بتطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية، تميزت بظهور العولمة، شدة المنافسة، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بالإضافة إلى بروز ظاهرة التمكين للموارد البشرية وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. بعدها تميز القرن الحادي والعشرين ومع ازدياد التحديات المعاصرة على منظمة الأعمال، فرضت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها استقطاب وجذب الكفاءات تتميز بقدرة متميزة ومعرفة عالية، ثم جاءت مدرسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية انشغلت بإدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وأصبح ينظر للمورد البشري مورد وشريك استراتيجي، كانت هذه المدرسة أساس نشأة إدارة المواهب بدأت تصب اهتمامها بالمواهب البشرية وكيفية إدارتها، هذه المواهب التي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات السريعة التي يشهدها القرن، وحل فكر إدارة المواهب بدل فكر إدارة الموارد البشرية (زرزار، 2011، صفحة 237).

تلخيصا لما سبق نجد أن؛ إدارة الموارد البشرية مرت بمجموعة من المراحل تمثلت حسب الشكل رقم (01) فيما يلي:

الشكل رقم (01): تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال ما سبق وحسب الشكل رقم (01) نجد أن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ارتبط بوظائفها، حيث كان دورها يقتصر على القيام بالممارسات التقليدية ناهيك عن اعتبار المورد البشري إنسان عادي دوره دور الآلة، ثم بدأ دورها يتسع ليصبح أكثر تخصصا فتغيرت مسمياتها لترسي مبادئ جديدة

تتلاءم والتغيرات الجديدة، وعليه فأصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.

بعد التعرف على أهم المحطات التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، سنتطرق للتعرف على مصطلح "الموارد البشرية"، والعنصر الموالي شرح لذلك.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، نبين مفهوم "الموارد البشرية"، بحيث تعددت أفكار وآراء الباحثين حول إعطاء تعريف موحد لها فهناك من عرفها بأنها:

عرفت الموارد البشرية بـ "مجموع القوى والكوادر البشرية التي تقوم بجميع أنشطة ووظائف المنظمة، وهي أحد أهم الموارد الرئيسية التي تعتمد عليه المنظمات لضمان بقاءها واستمرارها، حيث تعمل المنظمة على تبني موارد بشرية متميزة وذات كفاءة عالية حتى تحقق النجاح والتفوق في بيئتها التنافسية". (الهزام و عيساوي، 2021، صفحة 333).

وهي كذلك "جميع العاملين في المنظمة، من رؤساء ومرؤوسين، الذين يؤدون كافة الأعمال والأنشطة المخولة إليهم، ضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات والتي تنظم أداء مهامهم، لغرض تحقيق رسالة وأهداف المنظمة المخطط لها" (بومجان، 2015، الصفحات 2-3).

كما تعتبر الموارد البشرية المحرك الرئيسي لجميع عناصر الإنتاج الأخرى، فهي المسؤولة عن عمليتي الإبداع والابتكار وكذا تصميم المنتجات مراقبتها وتسويقها، كما تعنى كذلك بوضع أهداف واستراتيجيات المنظمة. ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث اعتبر الموارد البشرية: "موارد كامنة حقيقية واحدة في أي منظمة، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، ومصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها، فالمنظمة تقدم رواتب وأجور ومزايا وظيفية كتعويضات يتقاضاها المورد البشري مقابل مساهماته على شكل خبرات، مهارات، مؤهلات علمية في إطار تبادل المنفعة بينهما". (البقع و عيشاوي، 2021، صفحة 958).

يتبين من خلال التعاريف السابقة، أن الباحثين اعتبروا أن الموارد البشرية مختلف القوى العاملة والمحركة في المنظمة الذين يؤدون الوظائف المتنوعة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

بعد إعطاء تعاريف حول الموارد البشرية، نجد أن إدارة الموارد البشرية عرفها مجموعة من المؤلفين والباحثين بأنها:

عرفت بأنها: "إحدى الوظائف والأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة، حيث تقوم برسم السياسات، ووضع الخطط والبرامج، وتحديد الإجراءات، وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية اللازمة، من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين وكذا التنمية والتحفيز" (المقدولي و فرج، 2021، صفحة 5).

حسب هذا التعريف يتبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال التوظيف، التدريب، التحفيز.

كما تعد إدارة الموارد البشرية: "وظيفة تنظيمية يقوم بها قسم الموارد البشرية، حيث يقوم بإدارة الأفراد وقيادتهم للنجاح بأعمال المنظمة واكتساب ميزة تنافسية" (Oehlhorn, Maier, Laumer, & Weitzel, 2020, p. 02).

وهي أيضا: "مزيج من الممارسات التي تم تصميمها بعناية لإدارة المورد البشري من أجل تحسين الفعالية التنظيمية وبالتالي الوصول إلى أفضل أداء في المنظمة" (Boselie, Dietz, & Boon, 2005, p. 67).

كما اعتبرت بأنها: "جل العمليات المترابطة والمتميزة والموجهة لجذب وتطوير الموارد البشرية والمحافظة عليها في المنظمة" (radcliffe, 2005, p. 51).

واستنادا إلى ما سبق؛ تعرف الطالبة إدارة الموارد البشرية بأنها أحد الوظائف الأساسية في المنظمة تعنى بتخطيط الموارد البشرية، البحث عن أفضلها وأكفئها، تدريبها، تقييم أدائها، تحفيزها، تهيئة بيئة مناسبة لها من خلال توفير السلامة والصحة المهنية وضمان جودة حياتها الوظيفية، للقيام بأفضل أداء وتحقيق إنتاجية للمنظمة وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

تعطي المنظمة أهمية لإدارة الموارد البشرية كونها مسؤولة عن تحقيق أهدافها، لذلك فإدارة الموارد البشرية تعنى بتحقيق الأهداف سواء كانت تخص مواردها البشرية أو تخص مستقبل منظماتها في البقاء والاستمرار في سوق العمل، وتختلف الأهداف من إدارة إلى أخرى، وفي العنصر الموالي توضيح لأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية لجلب والحصول على الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف المناسبة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها ودفعها للعمل نحو تحقيق أداء متميز يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية. إضافة للحصول على الالتزام التنظيمي لمواردها البشرية وتحسين، كما تسعى لتوليد وتعزيز المشاركة الوظيفية والمواطنة التنظيمية، تعزيز الرضا الوظيفي لمواردها البشري ودفعه نحو ممارسة الجهد اللازم لأداء وظيفته وهذا لن يتأتى إلا من خلال قيامها بتحفيظه، كما تسعى إدارة الموارد البشرية في التقليل من تكلفة مواردها البشرية والسيطرة عليها، فعند توظيفه لموارد بشرية جديدة سيتعين عليها إنفاق مبلغ مالي كبير من حيث الأجور المزايا الحوافز، لذلك فهي تسعى لتجنب التكلفة الزائدة أو المنخفضة (Opatha, 2009, p. 11).

وهناك أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية ونوعية الحياة الوظيفية والإذعان القانوني وتحقيق ميزة تنافسية وتكيف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية البقاء والنمو والتنافسية والمرونة بالإضافة إلى الربحية، تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث وهذا ما يبينه الشكل رقم (02) كما يلي:

الشكل رقم (02): أهداف إدارة الموارد البشرية

الأهداف التنظيمية	الأهداف العامة	الأهداف الخاصة
• تحسين العمل • تكيف قوة العمل • خلق روح الابداع والابتكار • تعلم والتزام تنظيمي • تميز تنظيمي	• البقاء • التنافسية • النمو • المرونة	• جذب واستقطاب • التدريب • التحفيز والاحتفاظ • التقييم وضمان الصحة والسلامة المهنية • جودة الحياة الوظيفية

المصدر: (Schuler, 1995, p. 09).

من خلال الشكل رقم (02) نجد أن أهداف المنظمة صنفّت إلى ثلاثة منها ما هو خاص بالمنظمة وتضم مختلف ممارساتها من استقطاب وتدريب وتحفيز وصحة وسلامة مهنية، ومنها ما هو عام وتخص كيفية تحقيق ميزة تنافسية وضمان بقائها ونموها في سوق عملها، أما الأهداف التنظيمية فتعنى بكيفية خلق روح الإبداع لدى مواردها البشرية لتحقيق تكيف، تعلم، التزام، تميز تنظيمي يساعدها على البقاء والاستمرار.

في حين تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر مورد جوهري ومهم، وترجع أهميتها إلى عاملين مهمين هما (مهني، 2018، الصفحات 24-25):

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الانتاجية؛ وهذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للمورد البشري؛
- اكتشاف أهمية وقدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها الفعالة تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق للمنظمة قدرة أعلى في تحسين الإنتاجية والتميز في الأداء.
- وتمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المنظمة بمواردها البشرية العاملة، إذ تكتسي أهمية بالغة أوجزت في النقاط الآتية (دلهوم، 2011، صفحة 58):

- الاهتمام بالمورد البشري والعمل على بناء وتطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين إنتاجيته؛
- التكيف مع الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة مثل القوانين الخاصة بالعمل الناتجة عن التشريعات الحكومية؛
- خلق وتنمية قوة عمل راغبة في العمل ومحبة له مع تهيئة بيئة عمل مناسبة في المنظمة؛
- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية مما يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحقيق ولائهم وانتمائهم.
- كما تنعكس أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في ممارساتها المختلفة والأساليب المستخدمة في تطبيقها بفعالية، وفي العنصر التالي شرح لبعض الممارسات التي تتماشى وطبيعة الدراسة.

المطلب الثاني: مدخل عام لممارسات إدارة الموارد البشرية

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية مورد تنظيمي بالغ الأهمية يساعد المنظمة في الحفاظ على كفاءتها وتحقيق أهدافها المنشودة، وحتى تصل المنظمة إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة شبيهاتها من المنظمات الأخرى ومواكبة مختلف التغيرات المتسارعة في بيئة عملها كان عليها الاهتمام بكل

ما يخص مواردها البشرية من ممارسات بهدف تدريبهم وتنميتهم ورفع من أدائهم، ومن أمثلة هذه الممارسات: التخطيط، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، مشاركة العاملين في صنع القرار... الخ.

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها: "جملة الأنشطة والعمليات التي تقوم من خلالها المنظمة بتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين أدائها، وتعزيز مهاراتها ومعارفها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة" (دن، 2019، صفحة 561).

وتعد أيضاً "عملية توظيف وتدريب الأفراد وتعويضها مع وضع السياسات المتعلقة بها وتطويرها وكذا الاستراتيجيات للاحتفاظ بهم" (Dessler, 2011, p. 04).

في حين اعتبرت ذلك النظام الذي يجذب ويطور، يحفز ويحتفظ بالموارد البشرية لضمان التنفيذ الفعال لأهدافها واستراتيجيتها واستمرارها وبقائها (Minbaeva, 2005).

واعتبرت ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا: "مجموعة من الأنشطة المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة تساهم في تسهيل استقطاب وتطوير الكفاءات، وخلق علاقات اجتماعية وتوليد المعرفة التنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية" (Indermun, 2014, p. 126).

يتبين لنا من خلال التعاريف السابقة أن؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية ما هي إلا تلك الأنشطة الإدارية التي تعنى بالموارد البشري من بداية توظيفه، تدريبه، تقييم أدائه، تحفيزه والاحتفاظ به لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

من هذا الإطار يمكن إثبات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتعلق بجملة من الفلسفات المحددة، التي تم تصميمها لجذب وتوظيف وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالموارد البشرية الذين يضمنون الأداء الفعال لاستمرار المنظمة.

كما يمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساس ثلاثة ممارسات أساسية، وهي (القاضي، 2012، صفحة 28):

1. **الممارسات التخصصية:** وهي الممارسات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية من (تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توظيف) وتزاولها في المنظمة، وتختلف عدد

الممارسات من منظمة الأخرى تبعاً لحجمها، فلسفتها الإدارية، نوع التكنولوجيا التي تستخدمها، كفاءة ومهارات مواردها البشرية، وخصائص سوق العمل.

2. **الممارسات الإدارية:** وهي الممارسات التي تستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية تنفيذ ممارساتها الاختصاصية منها التخطيط، التوجيه والتنظيم والرقابة.

3. **الممارسات الإستشارية:** والمتمثلة في تقديم المشورة لكافة أقسام والإدارات الأخرى في المنظمة بالإضافة إلى اقتراح التحسينات والتعديلات المتعلقة بالأجور والخدمات الخاصة بالموارد البشرية العاملة والتعليمات والأنظمة إما من الناحية القانونية أو الفنية، ويجب أن تكون إدارة الموارد البشرية على اضطلاع بمشاكل الإدارات الأخرى وأكثر اتصالاً معها حتى يسهل عليها تقديم المشورة.

كما صنف ممارسات إدارة الموارد البشرية، ثلاثة مجموعات رئيسية هي (بلمهدي و بوزوين، 2016، صفحة 97):

أ- **ممارسات القدرة:** وتهدف لزيادة القدرة على أداء الوظيفة بالشكل المطلوب وتشمل كل التدريب والتنمية، بناء القدرات الجوهرية، المحورية والديناميكية للموارد البشرية، بالإضافة إلى برامج الصحة والسلامة المهنية.

ب- **ممارسات الرغبة:** وتهدف إلى زيادة الرغبة وخلق الدافع للعمل وتشمل كل من التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري، القيادة والإشراف، بالإضافة إلى توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم، وممارسات لتعبئة، والتعويضات المباشرة.

ج- **ممارسات مساعدة:** وهي الممارسات التي تساعد الممارستين السابقتين، وتتمثل في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين.

كما يعد التطور الحادث في ممارسات إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية كونها وظيفة تقليدية تقتصر على توظيف وتعيين وصرف أجور مواردها البشرية الموظفة، منح الاجازات إلى وظيفة حديثة ذات طابع استراتيجي، الأمر الذي ألزمها استقطاب كفاءات متخصصة ذات مهارات ومعارف متنوعة إلى جانب ممارساتها التقليدية، وحتى تحقق المنظمة أهدافها من خلال تطبيقها للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية يستلزم عليها تعزيز جودة مواردها البشرية وبناء قدراتها المختلفة والتوجه نحو تطبيق التكنولوجيات الحديثة وتحسين أدائها من خلال تدريبها وبالتالي تحسين فاعلية المنظمة (وفائي سليم، 2020، صفحة 219).

من خلال ما سبق تستنتج الطالبة أن؛ لممارسات إدارة الموارد البشرية نوعين:

- أ- **الممارسات التقليدية:** تقتصر على المهام التقليدية تخطيط وتوظيف، تقييم الأداء، تحفيز وتعويضات، صحة وسلامة مهنية...الخ.
- ب- **الممارسات الحديثة:** جملة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجية التخطيط، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب...) القائمة على الجودة، التكنولوجيا (الرقمنة)، المرونة في العمل.

ومن المتوقع أن تنتج من ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة درجات أعلى مستوى لأداء الموارد البشرية مقارنة بالممارسات التقليدية لها (Mellam, Subba Rao, & Mellam, 2015, p. 390).

وبناء على ما سبق، فقد تناولت الطالبة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى وطبيعة الدراسة الحالية. وتمثل هذه الممارسات في:

- جذب واستقطاب الكفاءات؛
- التدريب؛
- بناء القدرات الديناميكية؛
- تعبئة الموارد البشرية؛
- التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري.

ثانيا: النظريات المفسرة لممارسات إدارة الموارد البشرية

قام وليام أوشي بإجراء دراسة على بعض الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية إبان خسارة العديد منها لميزتها التنافسية مقارنة بنظيرتها اليابانية، حيث قارن بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة لدى الطرفين، ووجد أن سر تفوق اليابانيين يرجع أساسا لاهتمامهم البالغ في كيفية إدارة الموارد البشرية عن طريق إسعاد المورد البشري الياباني وخلق جو من الثقة والمهارة والكفاءة، ومنه أسس أوشي نظرية "Z"، التي جمعت مزايا الممارسات المطبقة في كلا النموذجين خاصة الياباني، وفي الجدول رقم (01) ملخصا لدراسة أوشي من خلال النظريات الثلاث المسماة بنظرية "A" للنموذج الأمريكي، نظرية "J" للنموذج الياباني، ونظرية "Z" لوليام أوشي.

الجدول رقم (01): ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لنظرية A، J، Z،

ادارة الموارد البشرية حسب النظرية A	ادارة الموارد البشرية حسب النظرية J	ادارة الموارد البشرية حسب النظرية Z
- توظيف قصير المدى	- توظيف مدى الحياة	- توظيف لمدة طويلة
- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي عام	- مسارات وظيفية بدرجة متوسطة من التخصص
- فردية اتخاذ القرارات	- جماعية اتخاذ القرارات	- قرارات بالإجماع
- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية
- ترقيات سريعة	- ترقيات بطيئة	- ترقيات متوسطة الأجل
- اهتمام جزئي بالموارد البشري	- اهتمام شامل بالموارد البشري	- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة.
- تقييم رسمي متكرر	- تقسيم غير رسمي وغير متكرر	

المصدر: (خرواطي، 2020، صفحة 157).

كما توجد ثلاث نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي (القاضي، 2012، صفحة 26):

1. **النظريات الاستراتيجية:** تمثل العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

2. **النظريات الوصفية:** تحاول هذه النظريات وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن في فكرة الحصول على علاقات مختلفة؛

3. **النظريات المعيارية:** تعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية، وتشير إلى أنه عند اتحاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة تحقيق أداء عال ومتميز لمواردها البشرية وبالتالي أثر إيجابي على المنظمة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية

تختلف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، حيث تحددها العديد من المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي على أساسها تشكل ممارساتها وأساليبها، وهي تمثل تحديات على إدارة الموارد البشرية أن تكيف ممارساتها معها، وتم تقسيمها إلى عوامل داخلية وتضم (العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية)، أما العوامل الخارجية فتمثلت في العوامل البيئية، السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية والتجارية.

وتوجد مجموعة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي كما يلي (لعلی، 2014، الصفحات 257-258):

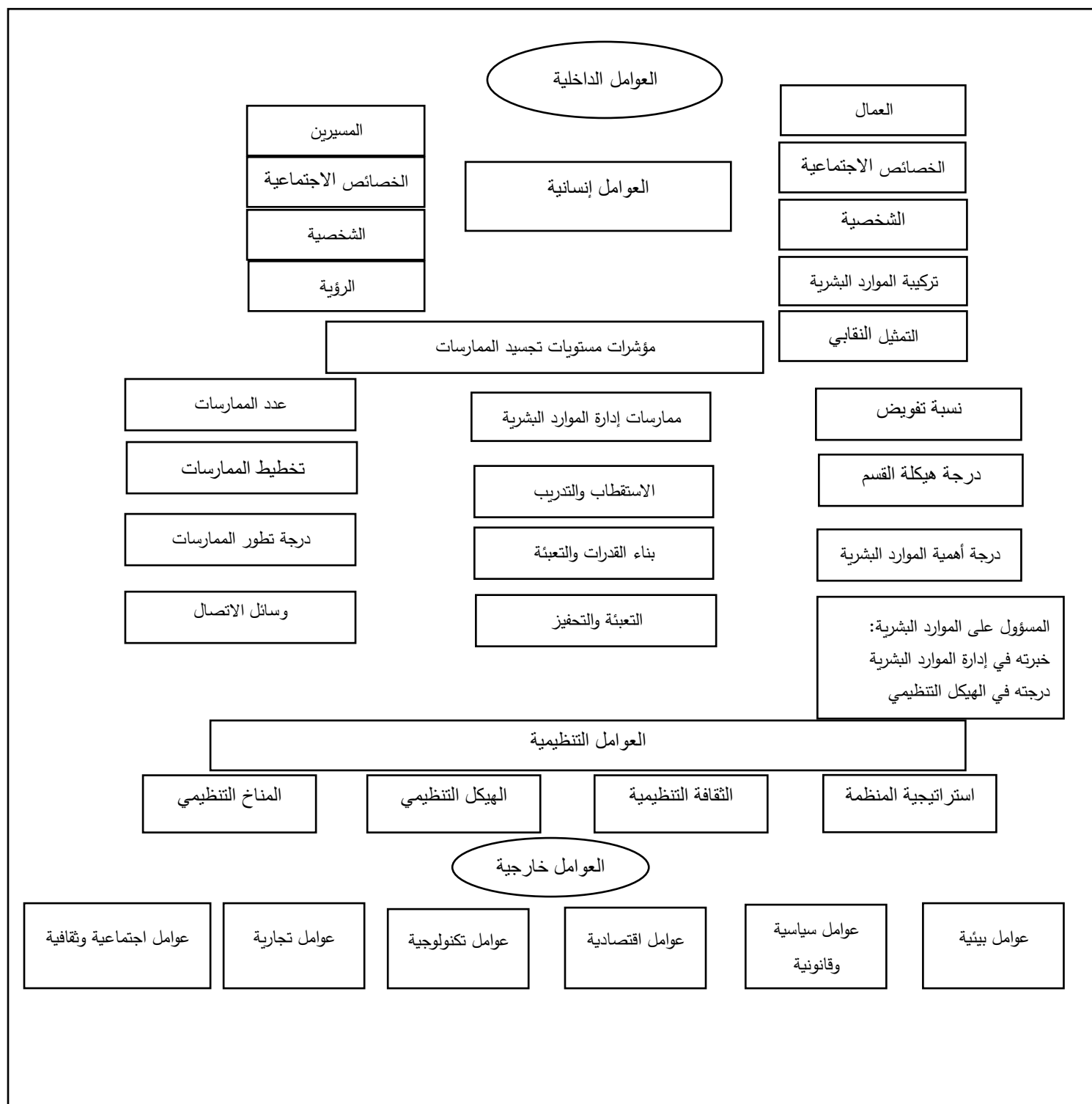
نجد العوامل الخارجية المؤثرة بشكل مباشر على الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- **عوامل اقتصادية:** كالقدرة الشرائية، معدلات الاستهلاك، البطالة والانفتاح على الأسواق العالمية، هذه العوامل وأخرى تؤثر على حاضر ومستقبل إدارة الموارد البشرية لما لها من انعكاسات؛
- **عوامل اجتماعية:** والمتمثلة في سلوكيات وعادات المجتمعات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية؛
- **عوامل تكنولوجية:** وهي كل النظم المتقدمة والتطورات الحاصلة في مجال العلم والمعرفة والتي تنعكس على النظم والمفاهيم الإدارية وبالتحديد تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

أما فيما يخص البيئة الداخلية فهي الفلسفة التي تقوم على العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية، والمتمثلة في ثلاث ركائز هي:

- **طبيعة الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الذي تحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية والتي يجب أن تتسم بالوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية مع تحديد نطاق القوة والضعف أثناء تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية؛
- **الثقافة التنظيمية:** والمتمثلة في مجموعة المعتقدات والقيم التي تحدد سلوكا عاما يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها مع فهم ثقافة العمل؛
- **نظم الموارد البشرية:** هذه النظم التي لابد أن تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المنظمة.

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: (بروش و عبد القادر، 2019، صفحة 06).

حسب الشكل رقم (03) نستخلص أن هناك عدة عوامل تؤثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية منها عوامل داخلية تتمثل في العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل التجارية والعوامل الاجتماعية، السياسية، البيئية، الاقتصادية، التكنولوجية، وجل هذه العوامل تمثل تحديات على إدارة الموارد البشرية ومختلف ممارساتها التي وجب عليها تكيفها معها.

المطلب الثالث: آليات زيادة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات المختلفة

تعد التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة سمة من سمة العصر الحالي، فكان لها الدور الأساسي في ظهور اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة.

أولاً: تفعيل دور الإدارة الموقفية لقيادة وتجسيد التغيير

ترتبط الإدارة الموقفية بمفهوم إدارة الأزمات والمشاكل التي تعترض نشاط المنظمات على اختلاف آثارها ودرجة شدتها على مواردها البشرية، فإدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة لتطبيق سبل الوقاية واستباق حدوث الأزمات الضارة من خلال ممارساتها المختلفة (استقطاب، تدريب وتنمية، تحفيز، تعبئة...)، وتعد الموارد البشرية أكثر العوامل تأثيراً وتأثراً عند وقوع هاته الأزمات، ولعل من أهم الأمور التي يجب أن تتبناها المنظمة هو مع تفعيل دور الإدارة الموقفية في ظل بيئة متغيرة تتسم بعد الاستقرار، ثم تقوم بتحليلها واستناداً على نتائج التحليل البيئي يتم صياغة أهدافها واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على تنفيذ عملية التغيير.

والتغيير هو عملية إدارية منتظمة تسعى إليها المنظمة لزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها بالشكل الذي يسمح لها بمواجهة تحدياتها المختلفة، ويرتبط نجاح التغيير بخاصيتين هما (دروش و عزواني، 2014، صفحة 131):

1. القدرة على الابتكار والتطوير بمعنى إيجاد كفاءات وقدرات ابتكارية وتطويرية والعمل على تعبئتها بشكل أفضل مما هو متبع حالياً؛
2. القدرة على التكيف السريع مع التغيرات والأحداث، أي قدرة المنظمة من خلال مواردها البشرية على استيعاب ضغط الأحداث المتسارعة وغير المتوقعة التي تعترض كيانها الإداري والسيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها والعمل على تقليل آثارها وشدتها.

كما أضاف الباحثين عوامل لنجاح عملية التغير سميت بالعوامل الحرجة وهي: التحفيز المسبق للتغيير وكذا دعم الإدارة العليا والتزامها نحو التغيير، مشاركة العاملين، الحاجة إلى التغيير، مستوى الاتصال.

وتتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتؤثر في التغيير، ويتطلب تنفيذه التأييد من إدارة الموارد البشرية وتضافر الجهود لاستقطاب كفاءات بشرية تقوم بالأدوار والمهام المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى انسجام ظروف المنظمة مع تغييرات المحيط الخارجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية مدخل شامل لتغطية عملية التغيير، بناء القدرات، وتغيير الثقافة... الخ.، ويتضمن التغيير التحسين في جوانب مختلفة منها: التكنولوجيا، المهام، الهيكل التنظيمي، الأفراد، وتحتاج هذه الجوانب إلى تحليل دقيق حتى يمكن تفعيل التحسينات الملائمة من خلال نظام تحليل الوظائف، ونظام تقييم التحفيز.

ثانيا: العمل على بناء مرونة الموارد البشرية

في ظل التغييرات المتنوعة التي تمس مختلف نشاطات المنظمة، فإدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة لتكييف مواردها البشرية مع هذه التغييرات، فتقوم بتعزيز مرونتها الوظيفية والسلوكية، ومرونة ممارساتها حتى تستطيع تنفيذ أهدافها والبقاء والاستمرار ضمن المحيط التنافسي.

ويقصد بمرونة الموارد البشرية: "كفاءة المنظمة وقدرة مواردها البشرية على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية في الوقت المناسب". (Veise, Gholami, Hassanaki, Pardejani, & khairi, 2014, p. 1791).

وهي أيضا توليفة من ثلاثة مكونات مفاهيمية: مهارات الموظف، سلوك الموظف، وممارسات الموارد البشرية (M & Snell, 1998, p. 764). وهي ما تترجم أبعادها حيث نعني بـ:

1. **مرونة المهارة:** هي خيار توفره المنظمة، حيث يمكن لمواردها البشري الاستفادة من قدراته واكتساب كفاءات تمكنه من أداء الأنشطة البديلة المتعلقة بالعمل بنجاح وفاعلية مثل توظيف تقنيات بديلة، كما اعتبرت مرونة المهارة على أنها مدى سرعة الموظفين على التكيف مع المهارات الجديدة التي تمنحها المنظمة لهم (Kumari & pradhan, 2014, p. 45).
2. **المرونة السلوكية:** تعرف بأنها امتلاك المورد البشري سلوكيات قابلة للتكيف مع متطلبات خاصة بكل حالة طارئة، وكذا الاستجابة الإيجابية والتصرف العقلاني السليم مع المواقف المتنوعة، أي هي

الفصل الأول

قدرة الموارد البشرية على تعديل سلوكياتهم والمواقف المتغيرة للتعامل مع الضغوط التنظيمية التي تتجر عن هذه المواقف (Jaiswal, 2018, p. 207).

3. **مرونة ممارسات الموارد البشرية:** تعبر عن مدى تكييف ممارسات الموارد البشرية في المنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة والتي تعزز مرونة الموارد البشرية والدفع بهم إلى الإبداع والابتكار (الشمري، عباس محمود، و الطرقي، 2020، صفحة 309) وهي أيضا مدى سرعة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية من توظيف، تدريب وتطوير، تحفيز تسمح للمنظمة بتقديم ممارسات بديلة بدلا عن تلك المستخدمة حاليا عبر مختلف الوحدات لتحقيق الاتساق والتكيف مع المعايير المختلفة (Kumari & pradhan, 2014, p. 46) ، أي أن المنظمة تعمل على تطوير مرونة ممارسات الموارد البشرية لخلق بيئة ديناميكية تمكن مواردها البشرية من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وبالتالي تعزيز فعالية وإنتاجية المنظمة.

وتختلف الموارد البشرية التقليدية عن الموارد البشرية المرنة من خلال مجموعة من المعايير المتنوعة والجدول رقم (02) يبين ذلك، بحيث:

الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة المرنة للموارد البشرية

النوع	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المرنة
الهدف	تحسين كفاءة وفعالية المنظمات	تحسين قدرة وكفاءة المنظمة على التكيف الديناميكي مع البيئة المتغيرة
الوظيفة الإدارية	تحليل ووصف وتقييم الوظائف تقييم الأداء إدارة الأجور	إدارة العلاقات بين الأفراد العاملين إدارة فريق العمل استقطاب كفاءات من البيئة الخارجية
الدور الإداري	البقاء في نفس الوضعية	النهوض بالمنظمة نحو الأفضل
الهيكل التنظيمي	هرمية التنظيم	مسطح
وجهة نظر الإدارة	علاقة عمل (رب عمل-أجير)	علاقة تشاركية بين الأفراد العاملين والمنظمة
البيئة الخارجية	الاستقرار	بيئة متغيرة، ديناميكية، تتميز بالغموض
الموقف الاستراتيجي	تنفيذ الاستراتيجية	صناعة القرار وتنفيذ الاستراتيجية في نفس الوقت

المصدر: (Chen & Li, 2015, p. 207).

من خلال الجدول رقم (02) أن إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة المرنة للموارد البشرية تختلف من حيث الهدف حيث يقتصر الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من كفاءتها وفعاليتها فقط عكس الدور المرن فنجد أن المنظمة تسعى جاهدة لتكييف مختلف قدراتها وأهدافها والتغيرات البيئية المتسارعة، في حين نجد أن الوظيفة الإدارية كان تعنى بالممارسات التقليدية فقط من تحليل للوظائف، تقييم أداء، إدارة الأجور لتنتقل إلى البحث عن كفاءات خارجية متميزة، العمل على إدارة العلاقات، إدارة فرق العمل، أما فيما يخص الهيكل التنظيمي نجد وجود هرمية التنظيم أي لا المركزية في اتخاذ القرار بينما الدور المرن مسطح وجود مركزية وتشارك في اتخاذ القرار، وهذا ما نستخلصه من أن العلاقة بين المنظمة والمورد البشري اقتصر فقط على العمل والأجر لتنتقل إلى عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي، الاستماع لآراء العاملين، الأخذ بمقترحاتهم وغيرها. وبالنظر إلى البيئة فالإدارة المرنة تعمل في بيئة متغيرة تتميز بعدم التأكد بينما الإدارة التقليدية يسودها الاستقرار أي لا تعطي أهمية للتغيرات التي قد تواجهها وما ينجر عنها من مشاكل تؤثر على أهدافها وموقفها الاستراتيجي الذي يتوقف فقط على تنفيذ الاستراتيجية عكس الإدارة المرنة التي تعنى بكيفية صنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية في نفس الوقت.

ومن أجل تحقيق المرونة في العمل يجب على المنظمة تطوير نظام مرن قابل للتشغيل البيئي مع رقمنة إدارة مواردها البشرية حتى تمكنها من تعاون بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة، كما يجب استخدام التكنولوجيا المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي ومختلف التكنولوجيات الحديثة.

ثالثاً: تفعيل الرقمنة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

ساهمت مجموعة من العوامل في ظهور التحول الرقمي كاتجاه حديث في إدارة الموارد البشرية، من بينها الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وظهور نظام معلومات للموارد البشرية، الأمر الذي ألزم هاته الإدارة العمل على تحسين وتطوير كفاءاتها البشرية المتاحة، لمواكبة التغيرات المختلفة وتحقيق تفوق تنافسي في قطاع نشاط منظماتها، وأصبحت الرقمنة مؤثر فاعل في عملية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (عمر، 2022).

ويظهر دور الرقمنة في تحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي (خوصة و بن عبو، 2021، صفحة 698):

- أعطت تكنولوجيايات التحليل إدارة الموارد البشرية القدرة على اختيار المترشحين الأكفاء والأمثل وتحديد المسار الوظيفي المناسب للمترشحين الذين تم اختيارهم، كما تساعد مدراءها على تحديد ووضع برنامج لتطوير قدراتهم الديناميكية، المحورية والجوهرية وغيرها؛
- البرمجيات القادرة على التمييز بين كلا الجنسين وإدراك الصور، بالإضافة إلى تحليل فيديوهات المقابلات الخاصة بالتوظيف وتحديد المستوى التعليمي والقدرات الإدراكية؛
- تكنولوجيا المختبر الآلي وهي برنامج إلكتروني مصمم خصيصا لإجراء مقابلات التوظيف مع المتقدمين إلى الوظائف وتسجيل المحادثات وتقييمها واختيار الأفضل والأكفاء وزيادة الشفافية والنزاهة في عمليتي التوظيف والاستقطاب؛
- تحولت أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى ألعاب "Gamification" والتي تعرف بأنها استخدام معدات اللعب خارج سياق اللعب باعتبار ان المنظمة التي تعتمد مثل هذه التقنيات يتميز مواردها البشرية بقلّة الانهاك وانخفاض معدل الغياب وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ناهيك عن معدل الانتاجية المرتفع؛
- تمكن المورد البشري الموظف من إجراء كل المعاملات بشكل ذاتي (الخدمة الذاتية) وذلك من خلال بوابة الكترونية تمكنه من الولوج إلى قاعدة البيانات واستخراج جميع وثائقه من كشف الراتب وشهادة الخبرة وغيرهم، كما تمكن هذه التكنولوجيا من ربط قاعدة بيانات إدارة الموارد البشرية بمختلف وحدات وأقسام المنظمة التي تملك بيانات تخص موظفيها.
- وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي لابد من وجود وصياغة استراتيجية أعمال رقمية مع وجود ارتباط بين الموارد البشرية العاملة والعملاء، إضافة إلى وجود ثقافة إبداع وابتكار، وكذا توفرها على التقنيات أو التكنولوجيا الحديثة.
- استنادا إلى ما سبق نجد؛ أن الرقمنة مست مختلف ممارسات الموارد البشرية حيث تحولت من تقليدية إلى رقمية حيث كانت تعتمد على الممارسات التقليدية فأصبحت ممارسات رقمية تعتمد على الويب.

المبحث الثاني: جذب واستقطاب الكفاءات

يعتبر المورد البشري أحد أهم عوامل نجاح المنظمة وأثمن مواردها؛ إذ من خلاله يمكنها ممارسة وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق جملة أهدافها المختلفة، وهذا ما يمكن ترجمته لسعيها اليوم نحو جذب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة، والذي يتم تحقيقه عبر عملية الاستقطاب الناجح والفعال.

المطلب الأول: الكفاءات: مفهوما، مكوناتها، أنواعها

تعبر الكفاءة عن مقدار التأهيل المبني على المهارات والقدرات والاستعدادات المعرفية التي يملكها المورد البشري والتي تمكنه من القيام بمهامه بمرونة وفعالية أكبر، لذا سنتعرف في هذا المطلب على مختلف مفاهيم الكفاءة، بالإضافة إلى مكوناتها وأنواعها.

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية

قدمت بعض التعاريف للكفاءة، حيث عرفت حسب مجموعة من الباحثين بأنها:

تعبر الكفاءة عن قدرة المورد البشري على الأداء الفعلي لعمله وهي قابلة للقياس، وتتكون من المعارف والمهارات والصفات الشخصية، وحتى يحقق الفرد أداء ذا فعالية فلا بد من تفاعل مجموعة الكفاءات المختلفة في وقت واحد. (Anne F. Marrelli, 2005).

وهي أيضا القدرة على تعبئة وحشد الموارد الداخلية بطريقة متكاملة ومتناسقة (معارف، مهارات وسلوكات) والموارد الخارجية للتعامل مع المهام المعقدة وتحقيق نتائج محددة مسبقا (Ramdani & Zaoui, 2017).

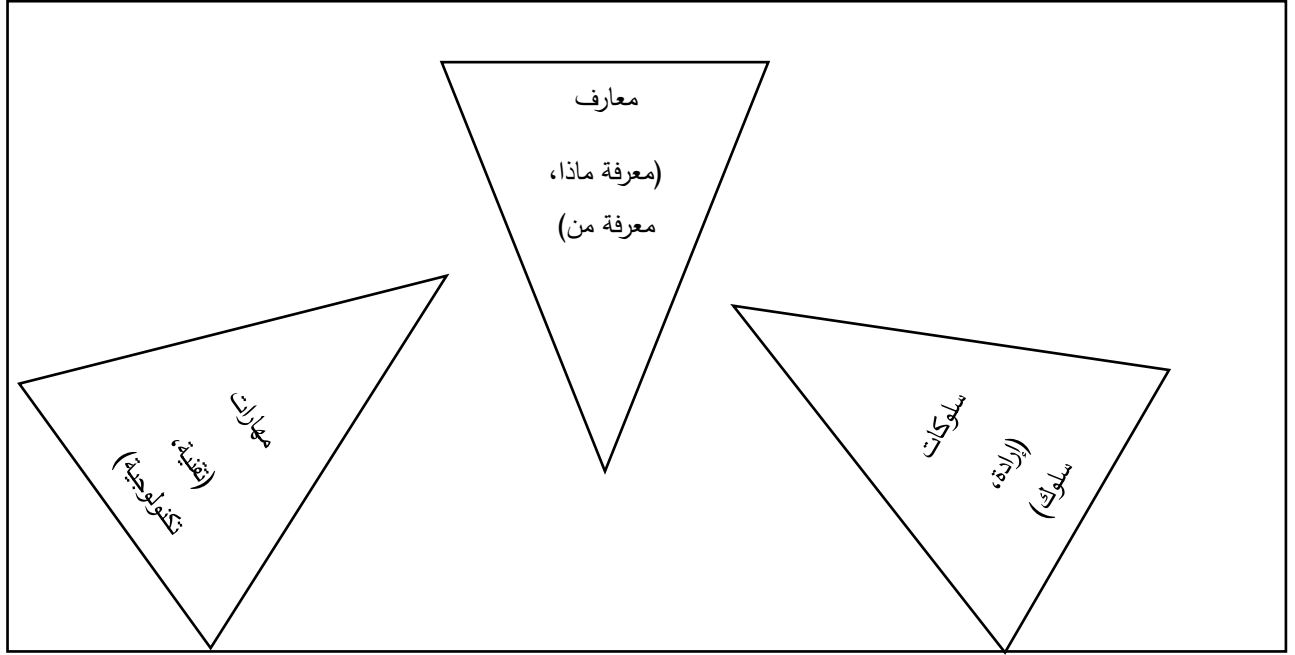
واعتبرت كذلك بأنها: "معرفة أو مهارة أو سلوك، فهي حشد للقدرة العقلية أو الذهنية للفرد وكذا قدرته على التكيف والتصرف ضمن موقف معين" (Zarifian, 1999, p. 15).

بناءا على ما سبق؛ فالكفاءة هي مزيج من المعارف، المهارات والسلوكات تكتسب عن طريق التدريب المستمر، يتم تطبيقها لإنجاز عمل معين في لحظة معينة.

ثانياً: مكونات الكفاءة

استناداً إلى (Boterf, 2008, p. 43) فالكفاءة هي توليفة من ثلاث عناصر؛ المعارف، المهارات والسلوكيات، وهي ما تترجم أبعاد الكفاءات البشرية. والشكل رقم (04)، يوضح هاته الأبعاد، حيث:

الشكل رقم (04): أبعاد الكفاءة (المعارف، المهارات، السلوكيات)



المصدر: (Durand, 1997, p. 23).

استناداً إلى الشكل رقم (04) نجد أن؛ الكفاءة مزيج من ثلاث (المعرفة، المعرفة العلمية، المعرفة السلوكية)، حيث تعبر على ما يلي (جوزه، 2020، الصفحات 301-302):

1. "المعرفة (Savoir): جملة من المعلومات المهيكلة والمنظمة ضمن إطار مرجعي يسمح للمنظمة بمزاولة أنشطتها والعمل فيها في سياق محدد، وتشمل المعارف المكتسبة، وهي نظرية تسعى إلى الوصول إلى البيانات الخارجية وتحويلها لمعلومات ودمجها في مخططات محددة مسبقاً.
2. المعرفة العملية (Savoir-faire): وتتمثل في المهارات وهي القدرة المطلوبة على أداء مهمة محددة إلى إدارة المواقف المعقدة وغير المسبوقة من خلال التمكن من التقنيات أو الأساليب اللازمة لشغل وظيفة ما. كما تشير إلى الكفاءة المهنية العملية، وهي تطبيق للمعرفة النظرية.

3. المعرفة السلوكية (Savoir-être): وتسمى أيضا المعرفة أو الدراية العلاقاتية، وهي جملة السلوكات والمواقف والخصائص أو السمات الشخصية المرتبطة بالموارد البشري، والتي تتطلبها ممارسة وظيفة معينة.

وتتحقق الكفاءة من خلال مصدرين رئيسيين هما الموارد والقدرات، تتميز الكفاءات البشرية في أي منظمة بكونها ما يلي (مشاد و قاسمي، 2021، صفحة 93):

- "مرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءة؛
- تشمل مختلف المجالات والمعارف؛
- ديناميكية ومرنة مع المحيط الذي تنشط فيه؛
- ترتبط بالإنجازات كمؤشر لقياسها؛
- مكتسبة من خلال التدريب المستمر؛
- مرتبطة بالصفات الشخصية للمورد البشري؛
- غير مرئية، فهي ملحوظة تترجم في سلوكات."

ثالثا: أنواع الكفاءات البشرية

اختلف الكتاب والباحثين في وضع تصنيف موحد للكفاءات، فقاموا بتصنيفها حسب ثلاث معايير (معيار التنظيم، معيار الاحتياج، معيار التركيب)؛ وفيما يلي توضيح لكل معيار، حيث أن:

صنفت الكفاءات حسب معيار التنظيم إلى ثلاث (قمادي، 2018، صفحة 20):

1. كفاءات قاعدية: وتعتبر كفاءات عادية وهي ما يجب أن تمتلكه المنظمة لممارسة وظائفها؛
 2. كفاءات مميزة: كفاءات تكتسبها المنظمة وتعمل على تطويرها لخلق ميزة تنافسية تفوقية؛
 3. كفاءات جوهرية: وهي كفاءات غير قابلة للتقليد وتمكن المنظمة من اكتساح أسواق عالمية منافسة.
- أما حسب معيار الاحتياج الآني والمستقبلي، فقد صنفت الكفاءات إلى نوعين أساسيين هما (سليمان، 2011، صفحة 39):

1. **الكفاءات المكتسبة:** تعبر عن الكفاءة المتاحة لدى المورد البشري العامل في فترة زمنية معينة وتقتضيها نوعية المنتج أو الخدمات المطروحة بالإضافة إلى طبيعة وأسلوب العمل المتبع، وغايتها الوصول إلى مستوى أداء عال وفعال.

2. **الكفاءات اللازمة:** هي تلك الكفاءة الضرورية التي تحتاجها المنظمة عند إتباع تقنيات جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم (إحداث وحدات تنظيمية جديدة)، مما يتطلب الأمر إعادة النظر في الكفاءات الموجودة ومدى مطابقتها وتكيفها للتغيرات الحاصلة.

وقد صنفت الكفاءات البشرية وفقا للمعيار التركيبي حسب (Dejoux, 2001) لثلاثة مستويات (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي)، حيث أن:

1. **الكفاءة الفردية:** تعبر عن مجموع الممارسات المتقنة والسلوكيات المهنية والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التدريب والخبرات المتراكمة وهي مستقرة نسبيا ومنظمة " (souleh, 2017, p. 04).
2. **الكفاءة الجماعية:** "جملة من المعارف (معرفة التعاون، معرفة تعلم الخبرة أو أخذها جماعيا)، والسلوكيات والمواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة، وهي مزيج الكفاءات المركبة التي تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة تجعل الأفراد قادرين على تطوير حل للمشاكل" (زبوج، 2021).
3. **الكفاءة التنظيمية:** "وتسمى الكفاءة الاستراتيجية وهي المتعلقة بالمنظمة ذاتها، وتتبع من الأنشطة الجماعية المكتسبة، المهارات والمعارف الفردية، ثقافة المنظمة، التكنولوجيات لتحقيق المخرجات الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا" (Loufrani, 2006, p. 65).

المطلب الثاني: جذب واستقطاب الكفاءات: مفهومها، مصادرها، أهميتها

تعمل المنظمة على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية استنادا لمعايير محددة، كما تعمل على تطويرها بناء على برامج هيكلية اعتمادا على التدريب المستمر الذي يضمن مواكبة الموارد البشرية للمتغيرات البيئية المحيطة في ظل التسارع التقني والمعرفي الذي يفرض استقطاب وتطوير كفاءات بشرية متميزة. في هذا المطلب سنتناول مختلف مفاهيم الاستقطاب، مصادره، أهميته ومتطلبات نجاحه.

أولاً: مفهوم جذب واستقطاب الكفاءات

قد يكون تحديد الكفاءات في المنظمة أمرا صعبا، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تبنى على جذب واستقطاب الكفاءات، بحيث تطابق مهاراتهم وإمكانات والفرص في المنظمة. وقد أضحت هذه العملية

ضرورة ملحة على المنظمة إعطائها الأهمية البالغة للوصول إلى أهدافها المنشودة وتحقيق تفوق تنافسي (Rowland, 2011, p. 37).

قام العديد من الكتاب والباحثين بدراسات حول ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات، حيث قدموا لها مجموعة تعاريف فوجد منها:

يعرف استقطاب الكفاءات بأنه: "عملية جذب الموارد البشري الأكثر كفاءة أو موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق استراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لطبيعة وثقافة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المنظمة" (داوود، 2017، صفحة 121).

وهو أيضاً: "عملية إيجاد الموارد البشرية ذات نوعية معينة من الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات، والسمات الشخصية) لتنفيذ المهام بفعالية" (ثابت و صبيان، 2017، صفحة 129).

ويعد مصطلح استقطاب الكفاءات مرادف لمصطلح جذب الكفاءات؛ وعرفت عملية استقطاب الكفاءات على أنها "جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة في الوقت والعدد المناسبين كما أنها عملية إيجاد وتوظيف المورد البشري لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة، بعد خضوعه للاختبارات الموضوعية للكفاءات المتقدمة للتوظيف وفق معايير ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها المورد البشري" (قويدري، 2021، صفحة 127).

وكتعريف آخر عرفت بأنها النشاط الذي تقوم به المنظمة لترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية ذات الكفاءة الموجودة في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها (البرنوطي، 2001، صفحة 320).

انطلاقاً مما سبق؛ فجذب واستقطاب الكفاءات هو قدرة المنظمة على البحث عن مهارات نادرة وخبرات متقدمة وجذبها للعمل فيها، وهذا ناتج عن شدة المنافسة، وتغير النظر إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح.

وتلجأ المنظمة في عملية إيجاد كفاءاتها لمصادر متنوعة، وسنتناولها العنصر الموالي.

ثانيا: مصادر استقطاب الكفاءات البشرية

هناك مصدران رئيسيين لاستقطاب وجذب الكفاءات:

1. **المصادر داخلية:** عند استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية تعطى الأولوية للموارد الداخلية، حيث تقوم المنظمة بتقديم الوظائف الشاغرة بشكل عام لموظفيها، وتمس غالبا المناصب الإشرافية والإدارية، ويعتمد التوظيف الداخلي على وجود نظام معلومات عن الوظائف الشاغرة، ملاحظات عن العمل، منشورات على الانترنت، وجود خطط توظيفية بحيث يتم تعيين وسطاء أو كلاء لوضع خطط وظيفية لشغل وظيفة معينة مع الشروط اللازمة لشغلها، بالإضافة الى أن توفر المنظمة على تكنولوجيا معلومات فهي تمكنها من البحث عن اضل المرشحين والمواهب الداخلين باستخدام الانترنت (Peretti, 2013, pp. 228-229).

2. **المصادر خارجية:** هو اعتماد المنظمة على الجهات الخارجية منها إعلانات في الصحف والإذاعة والتلفزيون والمجلات، كما تستفيد من وكالات التوظيف، وتوجد طريقة أخرى للتوظيف الخارجي هي الاعتماد على اسم وصورة المنظمة في المجتمع لجذب الطلبات إليها (Mudashiru, Ilesanmi, & Aremu, 2013, p. 637).

وتتمثل المصادر الداخلية لاستقطاب الكفاءات، فيما يلي:

أ- **الترقية:** تهدف ممارسة الترقية إلى تمكين المنظمة من الحصول على أفضل الكفاءات المتاحة لشغل المزيد من المناصب العليا وكذا إتاحة الفرص للموارد البشرية العاملة للتقدم في وظائفها. وتعني الترقية رفع الفرد من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى منه تصاحبه زيادة في الراتب والمسؤوليات والمهام، وتتم الترقية بناءا على جملة من المعايير بغض النظر عن العرق والجنس أو الحالة الاجتماعية (Wickramasinghe & Samaratunga, 2016, p. 150).

ب- **النقل الوظيفي:** هو عملية وضع الموظفين من الموارد البشرية في مناصب من المحتمل أن يكونوا فيها أكثر فاعلية أو حيث سيحصلون على المزيد من الرضا الوظيفي في التحويلات، فالنقل هو انتقال المورد البشري من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو مكان آخر دون تغيير في الحالة والمسؤوليات والراتب، ويرجح سبب نقل الموظف إلى التغيير في الثقافة التنظيمية أو لتصحيح الأخطاء عند اختيار الموظفين وتعيينهم. (Shma, 2013).

ج- **مخزون المهارات:** هو معرفة مدى توفر المنظمة على موارد بشرية ذات كفاءة كما ونوعا من خلال جمع المعلومات والبيانات من حيث (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الإنجازات والخبرات، المهارات اللغوية والتقنية). تفيد هذه العملية في الحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة دون اللجوء إلى المصادر الخارجية وبالتالي تكاليف أقل (هيشر، 2015، صفحة 34).

د- **الإعلان الداخلي:** نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات إعلان داخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مديري الأقسام فيها تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

هـ- **الزملاء والمعارف:** يتم تبادل معلومات الأصدقاء والمعارف حول إعلانات المنظمة عن مناصب عمل.

أما المصادر الخارجية فهي تضم الآتي (Saviour, Kofi, Yao, & Kafui, 2016, p. 27):

- أ- **الإعلانات الخارجية:** من المصادر الخارجية الأكثر شيوعا، حيث تعلن المنظمات عن المناصب الشاغرة في كل من الجرائد أو الراديو أو التلفاز، المجالات والدوريات للوصول إلى مجموعة أكبر من المتقدمين ذوي الكفاءة المختلفة.
- ب- **التوظيف الإلكتروني:** وهو التوظيف عبر الأنترنت يستند إلى الويب كالموقع العام للمنظمة أو شبكة الأنترنت الخاصة بيها، لتعيين المترشحين ذوي الكفاءة.
- ج- **وكالات التوظيف:** عبارة عن وسيط بين المنظمة وطالبي العمل، فهي تساعد المنظمة على إيجاد الأفراد المطلوبين حسب متطلبات المنظمة ومواصفات الوظيفة، كما تسهل على طالب العمل إيجاد الوظيفة التي تتناسب ومهاراته وخبراته.
- د- **المؤسسات التعليمية والتدريبية:** يقوم مدراء من المنظمات بزيارة المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والكليات لجذب أفضل خريجها للتقدم للوظائف الشاغرة.
- هـ- **مكاتب الاستقطاب الاستشارية:** هي مكاتب تتوب عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.

وللمصادر الداخلية والخارجية جملة من المزايا والمساوئ، تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم(05): مزايا ومساوئ مصادر جذب واستقطاب الكفاءات



المصدر: (Klementova, Hvolkova, & Klement, 2016, p. 04).

ثالثا: أهمية ومتطلبات نجاح جذب واستقطاب الكفاءات

أصبحت قوة المنظمة اليوم تقاس بنوعية الموارد البشرية وكفاءاتها وحسن استغلالها، ومن هنا تنبع الأهمية التي توليها المنظمات الاقتصادية لجذب واستقطاب أصحاب الكفاءة، وتسخير الإمكانيات للمحافظة عليها وتنميتها.

1. أهمية جذب واستقطاب الكفاءات

يرجع الاهتمام باستقطاب الكفاءات الى التغير السريع في متطلبات الوظائف والمهام وكذا التغيرات والتطورات التقنية من تكنولوجيا المعلومات وغيرها، والتي ألزمت المنظمة إيجاد موارد بشرية مؤهلة وذات موهبة للتعامل مع هذه التغيرات المتنوعة، بالإضافة إلى التعقد في الأنشطة والوظائف الإدارية، والتقلبات المختلفة في بيئة العمل التي تتسم بظهور أزمات طارئة غير متوقعة، وكذا التنوع في المهارات والقدرات. كما تساعد عملية استقطاب الكفاءات في دعم الإدارة العليا بالمواهب القادر على الابتكار في قيادة المنظمة نحو التميز في بيئة عملها، وزيادة قدرتها على التصدي لكافة الأزمات

والتعامل معها حاليا ومستقبليا، وتحقيق استدامة تنافسية، بالإضافة الى حسن اختيار القادة المشرفين في كافة المستويات الادارية وبالتالي تحقيق مستوى أداء تنظيمي عال وذو جودة (الربيعي، 2021).

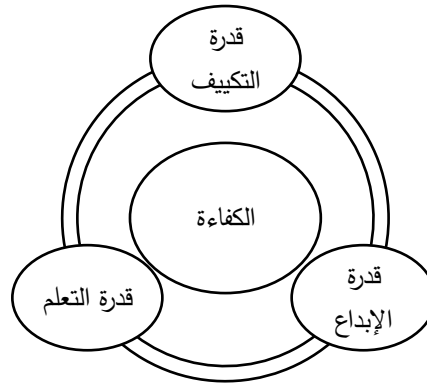
2. متطلبات نجاح جذب واستقطاب الكفاءات

إن نجاح عملية جذب الكفاءات بشكل متكامل وفعال يتطلب مجموعة من المتطلبات النظامية، حيث يمكن تلخيصها كالآتي (ماطي، 2016، صفحة 21):

- عمل القيادة العليا في المنظمة على خلق الوعي والتحسيس بفوائد ومزايا الحصول على كفاءات، لأن إدارة الكفاءات لا يمكن أن تنفذ بفاعلية إلا بدعم من القيادات العليا في المنظمة؛
- توضيح المسار الوظيفي للكفاءات الحالية والجديدة باستخدام مسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة والمتنوعة للكفاءات وتحفيزهم والمحافظة عليهم؛
- العمل على تدريب والتأهيل لزيادة الالتزام من الكفاءات الحالية والجديدة؛
- تقييم وقياس السلوكيات والفوائد من البرامج التدريبية لقياس فاعليتها؛
- العمل على إشراك إدارة الكفاءات في استراتيجية المنظمة وقيمتها ورسالتها الأساسية؛
- استخدام الرقابة والمراجعة على الكفاءات بشكل مستمر.

وتلعب عملية استقطاب الكفاءات دورا في تعزيز وبناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية وخلق فاعلية اتجاه التغييرات والمشاكل التي تواجه المنظمة حاضرا ومستقبلا. وفي الشكل رقم (06) توضيح لذلك:

الشكل رقم (06): دور استقطاب الكفاءات في بناء وتعزيز القدرات الديناميكية للموارد البشرية



المصدر: (Buck, 2003, p. 106).

الفصل الأول

من خلال الشكل رقم (06) توصلنا إلى نتيجة مفادها أن؛ تسعى المنظمة إلى استقطاب كفاءات بشرية حتى تستطيع بناء وتعزيز قدرات ديناميكية (قدرات التكيف، قدرة التعلم، قدرة الإبداع) ذات فاعلية لإدارة التغييرات الإجبارية التي تنشأ عنها الأزمات والمشاكل المختلفة.

المطلب الثالث: استراتيجيات الاستقطاب، خطواته، أساليبه

أعطت المنظمات الحديثة أهمية لعملية جذب واستقطاب الكفاءات خاصة في ظل التغييرات والتطورات المتلاحقة وذلك نظرا لأهمية المورد البشري الذي أصبح يشكل مصدرا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والتفوق في مجال عملها، إلا أنه من الصعب وضع استراتيجية وأساليب موحدة لجذب واستقطاب الكفاءات.

أولاً: استراتيجيات جذب واستقطاب الكفاءات

اشتدت الحاجة إلى استقطاب الكفاءات في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت استراتيجية مهمة لأي منظمة كبيرة كانت أم صغيرة للمضي قدما، وتتبع المنظمة في توظيف أفضل أكفاء الموارد البشرية مجموعة من الاستراتيجيات تمثلت فيما يلي (منصور حسن، اللامي، و إسماعيل، 2022، الصفحات 126-131):

1. استراتيجية شراء الكفاءات: إذا كانت المنظمة ترغب في التحول أو تحتاج إلى التحرك بسرعة في منطقة معينة أو التكيف مع التغييرات الطارئة من أزمات وتكنولوجيا جديدة، فتعمل على جلب كفاءات بشرية من الخارج لتسهيل التغيير وضمان المرونة في أنشطتها ومهامها وتحقيق أهدافها بفاعلية؛

2. استراتيجية بناء الكفاءات: تحاول المنظمة الحصول على كفاءات ذكية ومتحمسة ومرنة حتى ولو لم تكون مهاراتهم الحالية مطابقة تماما للأدوار المطلوبة، وحتى تبني المنظمة كفاءات قادرة لابد من تحفيزها وتدريبها ووضعها في مكانها المناسب سواء كانت كفاءات داخلية أو خارجية مع تحقيق الأهداف الشخصية والعامة لكلا الطرفين.

أضاف (AlShaar, Abu-Rumman, Al-Shra'ah, & Alfalah, 2020, p. 43) استراتيجية أخرى

وهي:

3. استراتيجية المزج بين شراء الكفاءات وبناءها: توظف معظم المنظمات مزيجاً من جهود البناء والشراء في استراتيجية توظيف الكفاءات الخاصة بها، فتعتمد المنظمة نسب معينة حسب ظروفها واحتياجاتها، فهناك من حدد 20% كنسبة لا تتجاوزها المنظمة في عملية شراء الكفاءات البشرية، إذا لم يكن للمنظمة استراتيجية تنموية جيدة للكفاءة، فعندئذ فالموهبة المشتراة تميل إلى أن تصبح قديمة، فلا بد للمنظمة التركيز على العلامة التجارية للكفاءات باعتبارها ميزة أمام العملاء والموردين والموظفين المحتملين. فمثلاً عندما تستأجر إحدى الشركات برئيس ووتر هاوس كوبرز، فإنها تتوقع موارد بشرية تتمتع بخبرة فنية وصناعة ذات صلة وخبرة وتركيز عاليين. وأيضاً عند دخول متجر Appel فإنها تفترض موظفين يتمتعون بدهاء تكنولوجي ومبدعين ومبتكرين باستمرار.

وبالتالي فالمنظمة عندما توظف كفاءاتها البشرية فهي تقوم أولاً بتحديد المناصب الحرجة ثم استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المناسب لها من أجل ضمان فعالية العملية التوظيفية وتحقيق الهدف منها.

وأضاف (Glossary, 2021) لتطوير استراتيجية استقطاب كفاءات فعالة فالمنظمة تتبع مجموعة من الخطوات البسيطة، حتى تصل لأهدافها بكل دقة وموضوعية، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- مراجعة استراتيجية الاستقطاب الحالية من خلال الأخذ بآراء الموظفين، المرشحين والعملاء وأصحاب المصلحة؛
- استخدام أدوات توظيفية متعددة تتناسب واحتياجات المنظمة مع الوصف الدقيق للوظائف وتوزيعها بالشكل الصحيح للحصول على مزيد من طلبات ذوي الكفاءات؛
- المصداقية والشفافية لمواكبة اتجاهات السوق ومتطلباته.

كما أضاف (بروكي، 2018، صفحة 277) مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة عند استقطابها لكفاءاتها، وهي تتمثل في الآتي:

- أ- **شراء العقول من سوق العمل:** تتابع إدارة الموارد البشرية عملية جذب وجلب العقول النادرة، بغية استقطابها ككفاءات ومهارات وخبرات تستفيد منها منظماتها بالشكل الذي يرفع من رصيدها المعرفي، مما ينعكس إيجاباً على زيادة قدرات الابداع والابتكار وكذا فرص التعلم وتكييف المورد البشري والمنظمة معاً باستمرار.

ب- **شجرة الكفايات:** وتتضمن الكفاية مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي، والمكون السلوكي، حيث يتضمن الأول المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة المورد البشري، أما المكون السلوكي فهو مجموع ما يقوم به المورد البشري أثناء تأدية وظيفته، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، وشجرة الكفايات هي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتتضمن مخطط يوضح مهارات وخبرات ومعارف المورد البشري التي تحتاجها المنظمة فضلاً عن سيرته الذاتية من أجل تحديد الأفراد المطلوبين. وتسهل شجرة الكفايات استخدام أسواق الكفاءات البشرية (استقطابها إلكترونياً)، عن طريق شبكة الحاسوب التي تقدم:

- حضور الكفاءات البشرية في الشبكة؛
 - عرض قدرات وقابليات الكفاءات في الشبكة؛
 - عرض الأنشطة المتميزة للكفاءات في الشبكة؛
 - إمكانية التراسل والاتصال بين المترشحين والمنظمة العارضة للوظيفة؛
 - إمكانية المنظمة من تحديد الكفاءات الملائمة بسرعة (زلماط و بداد، 2021).
- وهذا يعني أن شجرة الكفايات تسهل للمنظمة من استقطاب كفاءاتها البشرية في وقت وجيز وبأقل التكاليف.

ج- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تعد المنظمات التعليمية (جامعات، معاهد، كليات) مصدر رئيسي لاكتشاف الكفاءات البشرية واستقطابها، بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، حيث يتم إخضاعهم لدورات تدريبية.

- عرض قدرات وقابليات الكفاءات في الشبكة؛
 - إمكانية التراسل والاتصال بين المترشحين والمنظمة العارضة للوظيفة؛
 - إمكانية المنظمة من تحديد الكفاءات الملائمة بسرعة.
- وهذا يعني أن شجرة الكفايات تسهل للمنظمة من استقطاب كفاءاتها البشرية في وقت وجيز وبأقل التكاليف.

ثانيا: خطوات جذب واستقطاب الكفاءات

تسعى المنظمة للاستثمار والحصول على الكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك عبر مراحل مختلفة، وهي كالتالي (بن شارف، 2009، الصفحات 267-269):

1. مرحلة تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة

الكفاءة الأساسية المطلوبة هي تلك يجب على الموارد البشرية امتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة عند أداء وظيفتها، ويقع على عاتق المنظمة تحديدها بما يتماشى وأهدافها، خططها وأولوياتها، وكذا الصعوبات الوظيفية التي قد تواجهها، ويتم تحديد الكفاءة الأساسية المطلوبة لوظيفة ما من خلال تحليل ووصف المهام والأنشطة الأساسية وكذا الأهداف الخاصة بها.

عند تحديد الكفاءة الأساسية المطلوبة، فالمنظمة تجيب على الأسئلة الآتية:

- ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع قسم أو وحدة ما بشكل جيد؟
- ما هي الكفاءات الملائمة لمواجهة تطورات مهام المنظمة... التقنية والتكنولوجية وكذا الوظائف المستقبلية؟
- ما هي أهم الكفاءات الضرورية لحل مختلف المشاكل الوظيفية المسجلة؟

2. مرحلة إعداد مرجع الكفاءة المطلوبة

تعتمد المنظمة في إعداد قوائم لكفاءات وظيفة ما أو مجموعة من الوظائف على مرجعيات تتمثل

في:

- تعتمد على مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية؛
 - تشكيل مرجعيات للكفاءات على أساس المشاريع أو الأولويات.
- ويقصد بالمرجع قائمة تحتوي على جملة من الخصائص المكونة للكفاءة المطلوبة لمنصب معين، ويتم تشكيله اعتمادا على مواقف العمل والنشاطات المطبقة من قبل الموارد البشرية العاملة (المهن). فهو إذا بمثابة قائمة جرد تحتوي على الكفاءات المطلوبة منظمة ومرتبطة على شكل فئات لكل نوع.

3. مرحلة تحديد الكفاءات لاقتنائها

تقوم المنظمة بعملية اقتناء الكفاءات البشرية من خلال ما يلي:

- تعيين الكفاءات المطلوبة من طرف المصلحة أو الوحدة أو القسم؛
- تحديد الكفاءات المطلوبة في كل وحدة والعجز الأساسي فيها؛
- تحديد الفارق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءات الممتلئة من طرف الأشخاص لكل مصلحة أو وحدة في المنظمة.

4. مرحلة تعديل الفارق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة المنتقاة

تتم عملية ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة المنتقاة من خلال:

- إعادة التنظيم بتوزيع المهام الجديدة على الوظائف الموجودة، خلق مناصب جديدة، التغييرات الداخلية؛
 - التوظيف بالبحث عن أشكال أو أساليب وتقنيات جديدة؛
 - وضع بعض مهام وأنشطة مصلحة أو وحدة ما تحت المعالجة؛
 - توزيع الوسائل والتقنيات الخاصة بالمهام والوظائف الجديدة.
- تلخيصا لما سبق؛ حتى تحقق المنظمة غايتها المنشودة، فعملية استقطاب الكفاءات تمر بمراحل أساسية، وقد لخصت (البرنوطي، 2004) هذه المراحل كالاتي:

- **الحاجة إلى موظفين إضافيين:** عندما تظهر حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية فهي تطلب من إدارة الموارد البشرية بتوفيرها كما ونوعا وكذا في الوقت المطلوب.
- **تحديد أسلوب تلبية الطلب:** في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كيف تتم تلبية الحاجات المنظمة من المورد البشرية باعتمادها على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، وفي هذه الحالة فهي لا تحتاج لاستقطاب أو تعيين كفاءات جدد.
- **تحديد مصادر الحصول على الكفاءات:** فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد مصدر حصولها على المورد البشري الكفاء إما عن طريق الترقية والنقل أو من الخارج المنظمة.
- **تحديد الفئة التي تتوجه إليها المنظمة:** هل هي خرجي الجامعات، موارد كفاءات لمنظمات منافسة، أم هم كفاءات داخلية لديها قدرات ابتكارية تحتاج إلى الترقية أو التحويل إلى مناصب تتناسب ومؤهلاتها الشخصية والوظيفية.

ثالثاً: أساليب استقطاب الكفاءات

تستخدم المنظمة مجموعة من الأساليب والطرق لجذب أفضل الكفاءات وأكفئها، وتتمثل في (عينوس، براهيم، و ثابت أول، 2017):

1. **نظام الأجور:** ويتم تطبيقه على أساس الكفاءة من خلال:
 - **الأجر على أساس المعرفة:** يكافئ الفرد العامل على التعلم.
 - **الأجر أساس المهارة:** يكافئ الفرد العامل على التطوير والتكوين.
 - **نظام أجر الكفاءة:** ويعتمد على أساس الكفاءات التي يمتلكها المورد البشري العامل بغض النظر عن أدائه الفعلي.

ويعرف نظام الأجر على أساس الكفاءة بأنه: "نظام تقوم من خلاله المنظمة بمنح معدلات الأجر لمواردها البشرية العاملة على أساس نوعية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وخبراتهم المتوافرة لديهم بغض النظر عن المسميات الوظيفية، ويسمى أيضاً بطريقة الأجر على أساس المهارة أو الكفاءة أو المعرفة.

2. **التطوير الوظيفي:** تكون للمنظمة التي تتميز بفرص تطوير للمسار الوظيفي الحصة الأكبر في جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، والتطوير الوظيفي حسب (Al-Shawabkeh, 2017) هو النتيجة التي تنشأ من التفاعل بين التخطيط الوظيفي الفردي وتطوير الإدارة المهنية التنظيمية (تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي للمنظمة). كما عرفه على أنه الإجراءات المستمرة التي تساعد المورد البشري على إدارة تسلسل خبراته الوظيفية عبر مراحل حياته المهنية.

أي أن التطوير الوظيفي للكفاءات هو ذو بعدين:

- **تخطيط المسار الوظيفي:** تتضمن عملية التخطيط الوظيفي مسؤولية المنظمة والفرد، وبالتالي يجب على الموارد البشرية تحديد تطلعاتهم وقدراتهم، من خلال التقييم والاستشارة لفهم احتياجاتهم من التدريب والتطوير؛ أما المنظمة فهي تحتاج إلى تحديد احتياجاتها وفرصها لتخطيط مسار مواردها البشرية العاملة والتأكد من حصولها على المعلومات اللازمة، ويسعى تخطيط المسار الوظيفي إلى التمييز بين الرغبات والأهداف والفرص للمورد البشري وإدراك تطوير قدراته ومهارته لدعم مهنته التي يشغلها (Antoniou, 2010, p. 14).

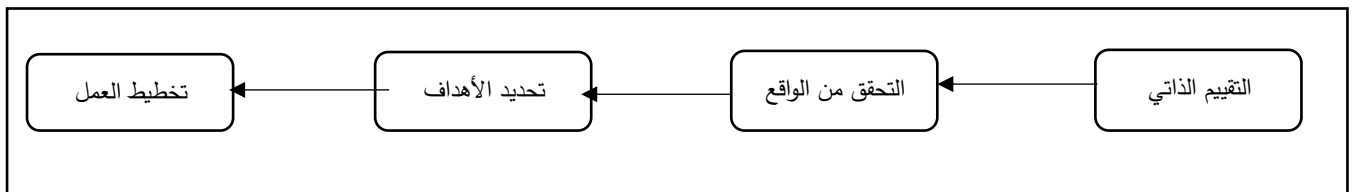
الفصل الأول

- إدارة المسار الوظيفي: "يطلق عليه الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة، من خلال:
- ✓ التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي؛
 - ✓ تصميم ورسم مسارات الترقية لكل وظيفة أو مجموع وظائف؛
 - ✓ نشر معلومات عن الفرص الوظيفية وإتاحة الفرص للتدريب؛
 - ✓ إعداد نظام دقيق وفعال لتقييم قدرات الموارد البشرية" (العيداني، بورقبة، و سماعيل، 2020، صفحة 15).

واتساقا مع ما سبق ذكره؛ فالتطوير الوظيفي إجراء مشترك بين المورد البشري الموظف والمنظمة، يقوم على التفاعل بين عمليتي تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، إذ تعد مساعدة المورد البشري الموظف في تحقيق طموحاته الوظيفية من خلال صقل وتعميق المعلومات وتوفير فرص التدريب والتطوير لا ينتج عنه فقط رضاه وزيادة مستوى أدائه والمحافظة على كفاءات المنظمة، بل أيضا التخفيض من تكاليف استقطاب وجذب الكفاءات، لذا يعتبر التطوير الوظيفي آلية استراتيجية لتحقيق استقطاب فعال للكفاءات البشرية (بن حمدون و بلعور، 2022، صفحة 312).

وبالتالي يستلزم تطوير المسار الوظيفي أربع خطوات، والشكل رقم (07) يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): خطوات تطوير المسار الوظيفي



المصدر: (shawabkeh, 2017, p. 83).

نستنتج من الشكل رقم (07) أن عملية تطوير المسار الوظيفي للمورد البشري تمر بأربعة مراحل أساسية بدأ بالتقييم الذاتي للمورد البشري وفق سلم ومعايير محددة من قبل المنظمة، ثم التحقق من الواقع من خلال عملية التشخيص للبيئتين الداخلية والخارجية تليها عملية تحديد الأهداف من التطوير الوظيفي سواء أكان لغرض الترقية أو تكيف مع واقع العمل والتغيرات البيئية المختلفة وأخيرا العمل على وضع خطط وإجراءات للعمل.

3. **سمعة وثقافة المنظمة:** تمثل سمعة المنظمة "ذلك البناء الجماعي الذي يصف التصورات الإجمالية لأصحاب المصلحة المتعددين حول أداء المنظمة، وهي نوعين: سمعة رقمية وسمعة غير رقمية، فالأولى تعبر عن مجموع آراء أصحاب المصلحة عبر الأنترنت حول المنظمة. أما الثانية فهي آراءهم خارج العالم الإلكتروني. فكل النوعين مهمين عند إدارة سمعة المنظمة" (Jankauskaite & Urboniene, 2016, p. 22).

وتعبر ثقافة المنظمة عن "نموذج الافتراضات الأساسية التي تعطي فرق العمل القدرة على الابتكار، والاكتشاف والتطور والتكيف مع المشكلات الداخلية والخارجية" (الخفاجي، 2009، صفحة 21). بالإضافة إلى سمعة وثقافة المنظمة، فيشترط أيضا أن تكون رائدة في قطاع نشاط، حيث تلعب الريادة دورا كبيرا في جذب واستقطاب الكفاءات البشرية (Noguera, Criaud, & Cappelletti, 2009).

المبحث الثالث: ممارسة تدريب الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد مصادر التميز والتفوق في أي منظمة، ومع ازدياد حجم المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات اليوم على اختلاف أنشطتها، فقد أصبح من الضروري الاهتمام بها من خلال عمليات: التدريب، التعليم، التأهيل، وتطوير أساليب تنميتها واستغلال طاقاتها وإمكاناتها وتوظيف مهاراتها وقدراتها حتى تصبح أكثر استعدادا وقدرة على أداء وظيفتها بالشكل المطلوب ومواجهة التغيرات الطارئة والمحتملة في أي وقت.

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية: مفهومه، أهدافه، أهميته

يعتبر التدريب وظيفة مكملية لوظيفة الاستقطاب، فالمنظمة تقوم بإعداد البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير وتنمية مهارات عاملها وتحسين قدراتهم على أداء وظائفهم، حيث تسعى منظمات اليوم من وراء تدريب موردها البشري إلى تحقيق التغيير الإيجابي في سلوكهم، وإكسابهم المرونة اللازمة، لمواجهة الظروف المتنوعة الطارئة منها والمتوقعة.

أولاً: مفهوم التدريب

أورد المؤلفين والباحثين تعريفات عديدة للتدريب، باتفاق الجميع على أن هدفه هو تطوير وزيادة مهارات، قدرات ومعارف الموارد البشرية لأداء الوظائف المخولة إليهم بشكل فعال، يمكننا توضيح ذلك في التعاريف الآتية:

عرف التدريب على أنه: "جملة الأنشطة والعمليات المقدمة للموارد البشرية أثناء العمل، بهدف تلبية احتياجاتهم، وتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم ومهارتهم، لجعلهم قادرين على مواجهة الظروف الطارئة المتوقعة والغير متوقعة منها" (مجاهدي، 2009، صفحة 13)، كما يعرف التدريب بأنه: "نشاط مخطط ومنظم، يهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكياتهم المهنية والتدريبية بما يخدم الوظيفة" (حريرية و بوخاري، 2017، صفحة 112).

والتدريب أيضا عبارة عن: "عملية مخططة وتجربة تعليمية تعمل على نقل المعرفة والمهارات وتطوير القدرات الفردية لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة، بغرض تحسين الأداء الوظيفي وتلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة" (Masadeh, 2012, p. 63).

وهناك من أكد بأن التدريب: "عملية تطوير منهجي للخبرة والمعرفة المتعلقة بالعمل لدى العاملين بغرض تحسين أدائهم وزيادة ثقافة وقدرة المنظمة" (Somasundaram & Egan, 2004, p. 854).

والتدريب يستخدم لتغيير المواقف والسلوكات والمهارات والمعرفة من خلال التجربة التعليمية المستمرة بهدف تحقيق الفعالية في نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة" (Milhem, Abushamsieh, & Aróstegu, 2014, p. 13).

وعليه فالتدريب هو محاولات مخططة ومنظمة ومستمرة تقوم بها المنظمة لتسهيل عمليات تعلم مختلف المعارف وزيادة المهارات والقدرات والسلوكات المتعلقة بالمهام التي يقوم بها المورد البشري لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا. ويعد التدريب أيضا: "عملية تفاعل المورد البشري مع خبراته ومعارفه المتراكمة من أجل بناء وتطوير قدراته ومهاراته الذهنية والأدائية والاتجاهية حتى يستطيع أداء مهامه وواجباته المحددة ضمن ظروف معينة" (أبو سلمية، 2007، صفحة 16).

ويشار إليه أيضا بأنه: "تعديل إيجابي لسلوك المورد البشري العامل لإكسابه معارف وخبرات وتحصيل كمية المعلومات التي تنقصه للقيام بالعمل في الاتجاه الصحيح". (زيادة، 2012، صفحة 53).

ويتناول التدريب كفايات الموارد البشرية في المنظمة، وهذه الكفايات هي المعارف والمهارات والاتجاهات، ويحرص على تنميتها وتحسينها، ونعني بالكفاية مجال معرفة أو مهارة ذات تأثير فعال في إنتاج مخرجات، وتتم عملية تطوير الكفايات من خلال التعلم المخطط والمنظم، لإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد العاملين (دشة و رياض، 2019، الصفحات 683-684).

مما سبق؛ يمكننا تعريف التدريب على أنه ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة معارف ومهارات المورد البشري وتعديل سلوكه نحو الأفضل لتحقيق أعلى مستوى أداء.

ثانياً: أهداف التدريب

نعني بأهداف التدريب الغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال برامجها وسياساتها التدريبية، وتتمثل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في النقاط التالية (لعراب، 2017، صفحة 112):

- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء المورد البشري مما يؤدي إلى رفع من كفاءة وإنتاجية المنظمة؛
- يعمل على تنمية معرفة المورد البشري في المنظمة؛
- يحاول التدريب تغيير سلوك المورد البشري لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والأداء الحقيقي؛
- يخلق التدريب علاقة عمل إيجابية بين المنظمة ومواردها البشرية مما يولد لديهم الإحساس بالانتماء لها؛
- يساعد التدريب في عملية تخطيط الموارد البشرية العاملة وتنميتها مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- يعمل التدريب على تحسين المناخ التنظيمي وتزويد الموارد البشرية بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعده في تحسين أعمالهم.

يسعى التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية (السمارائي، 2010، الصفحات 24-25):

- أ- أهداف تدريبية روتينية: وهي مجموعة الأهداف المسطرة لمواجهة مواقف روتينية متكررة من ظرف لآخر؛

ب- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وهي جملة الأهداف التي تسعى للبحث عن حل المشكلات والتعرف عليها التي تواجه المورد البشري أثناء أدائه لعمله؛

ج- **أهداف تدريبية ابتكارية:** غرضها إضافة أساليب وإجراءات جديدة لتحسين نوعية الإنتاج والرفع من مستوى الأداء البشري لتحقيق نتائج جديدة غير اعتيادية، وهي أعلى مستويات المهام التدريبية.

ثالثا: أهمية التدريب

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الشخصية للمورد البشري، يعد التدريب فرصة لانتقال الفرد العامل من مستواه الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تكون لديه الرغبة والدافع لذلك، وهو وسيلة لحل المشكلات ومعالجتها، سواء كانت تتعلق بأداء المورد البشري، أو سلوكه أو الصراعات التنظيمية أو الدوران الوظيفي أو الغياب أو تلك التي تتعلق بالإنتاج. وتتضح أهمية التدريب من خلال اتجاه منظمات اليوم نحو الاستثمار فيه، بهدف تطوير مهارات مواردها البشرية وإثراء معارفهم، يساعد التدريب الجيد على زيادة ولاء والتزام العاملين وتكوين كفاءات قيادية تسعى للإبداع والابتكار للرفع من مستوى أداء المنظمة (الحري ر.، 2014، الصفحات 87-88).

وتكمن أهمية التدريب في ثلاث نقاط أساسية هي كالاتي (العمر، 2017):

- زيادة الإنتاجية والأداء من خلال وضوح الأهداف المسطرة، وإجراءات وأساليب العمل، حيث يتم تعريف المورد البشري بمهامه الوظيفية، كما تعمل المنظمة على تنمية وتطوير مهاراته وقدراته لتحقيق الأهداف الموضوعية؛
- السعي إلى خلق اتجاهات وسلوكات إيجابية للموارد البشرية، بهدف تطوير برامج إمكانيات المنظمة وتحسين معلوماتها لصياغة أهدافها وتنفيذ رسالتها؛
- من خلال التدريب يتم بناء قاعدة اتصالات داخلية ذات فعالية ومصادقية، وترشيد القرارات وكذا تطوير أساليب القيادة، مما يؤدي إلى وضوح سياسة وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أساليب التدريب، أنواعه، مكوناته

تعتمد المنظمة على جملة من الأساليب والأدوات للقيام بالعملية التدريبية، كما نجد أن التدريب يتخذ صورا وأنواع مختلفة تتباين حسب الأساليب والهدف من العملية التدريبية، ويتوقف تحقيق الهدف من التدريب على مدى التكامل بين أجزائه ومكوناته وفي هذا المطلب سنتناول مختلف أساليب التدريب، أنواعه ومكوناته.

أولا: أساليب التدريب

تتنوع أساليب التدريب من منظمة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، ويتوقف نجاح العملية التدريبية على اختيار الأسلوب الأفضل، وقد صنفت حسب كل من (Grounga, Allaoui, & Boularbah, 2016, pp. 68-69 و (عيدان، 2012، الصفحات 246-247) إلى:

- **فرق وجماعات العمل:** يساعد التدريب ضمن جماعة على حل المشكلات بشكل أكبر وفعال، وتنمية القدرة على التصحيح الذاتي وإنجاز المهام بنسبة منخفضة من الأخطاء بمنحهم فرصا واقعية، وينمي المهارات الفردية والجماعية مما يزيد من نسبة الولاء والالتزام للمنظمة؛
- **الأسلوب التوجيهي:** يتم التدريب أيضا من خلال التوجيه، حيث يتم إعداد مجموعة من الأسئلة التوجيهية للمتدربين من أجل تنمية المعارف والمهارات وقدرات الأفراد لحل المشكلات والنزاعات المختلفة بأسلوب توجيهي لخدمة الهدف المسطرة؛
- **المؤتمرات:** هي تجمع وعقد اجتماعات منتظمة تركز على موضوع محدد، تكون فيها المناقشة جماعية تتضمن مزيج من الأسئلة، التعليقات والإجابات موجهة للأفراد المتدربين بغرض الوصول لأهداف التدريب؛
- **المحاكاة:** تعتبر طريقة شائعة تستخدم غالبا في المؤسسات التعليمية والعسكرية، يقوم المدرب بتهيئة بيئة افتراضية، ووضع معدات؛
- **التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي):** يتم نقل المتدرب من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أقل أو أعلى منها، الغرض منها إلمام أوسع للمتدرب في مجال عمله؛
- **التدريب الإلكتروني:** عبارة عن تبادل المعلومات عن طريق استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت، سواء بالبيت أو المواقع الإلكترونية، لتسهيل الوصول إليها من قبل المتدربين الذين يتعذر عليهم

حضور البرامج التدريبية بشكل مستمر وفي أوقات محددة (بن عروس و طيبي، 2021، صفحة 24)؛

- تمثيل الأدوار: عبارة عن سلوك تمثيلي حيث يتم تمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في العمل ومحاولة إيجاد حلول لها (خلفون و عشبة، 2016، صفحة 215) ؛
- الدراسات الميدانية: من خلالها يحل المتدرب المواقف والمشاكل بنفسه باستخدام الوسائل المناسبة لحلها من خلال تطبيقها ميدانيا.

ثانيا: أنواع التدريب

اختلفت أنواع التدريب حسب آراء المؤلفين والباحثين بحسب الهدف التي تسعى إليه العملية التدريبية، حيث تختلف من منظمة إلى أخرى تبعا للاحتياجات التدريبية ورسالة وأهداف المنظمة، وبناءا على ذلك فقد قسمت الأنواع كما يلي (لعراب، 2017، الصفحات 122-125):

1. **التدريب حسب الزمن:** ويقسم إلى نوعين تدريب قبل الالتحاق بالوظيفة، وتدريب أثناء الوظيفة:
2. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** يقصد بها تهيئة المورد البشري علميا وعمليا وسلوكيا من اجل أداء مهامه على أكمل وجه، وينقسم إلى نوعين:
3. **التدريب التوجيهي:** ونعني به تزويد المورد البشري بمختلف الإجراءات والتعليمات وقوانين المنظمة لمعرفة حقوقه وواجباته المهنية.
4. **توجد أساليب تدريبية أخرى:** منها (العصف الذهني، أسلوب دلفي، ورش العمل).
5. **التدريب حسب مكان العمل:** ويتخذ التدريب حسب بيئة العمل شكلين هما:

أ- **التدريب داخل بيئة العمل:** هو تدريب مخطط من قبل إدارة المنظمة، حيث يتم تدريب العاملين داخل المنظمة (ضمن نطاق العمل الفعلي) سواء بشكل فردي أو جماعي من خلال عقد مؤتمرات واجتماعات، يعاب على هذا النوع انحصار الأفكار بين العاملين والإدارة في حدود التجارب والخبرات دون الحاجة إلى التغيير والتجديد فيها.

ب- **التدريب خارج بيئة العمل:** هو تدريب خارج نطاق العمل، تستفيد من خلاله الموارد البشرية من خبرات ومعارف ومهارات جديدة لتطوير وتحسين أدائهم.

6. **التدريب في ضوء أهداف المنظمة:** يشمل هذا النوع من التدريب الأشكال التالية:

أ- **التدريب لتجديد المعلومات:** هدفه إعطاء الموظف معلومات جديدة عن وظيفته وطرق تأديتها للإمام بالمتغيرات الجديدة والمتنوعة المتعلقة بها.

ب- **تدريب المهارات:** هدفه رفع من كفاءة أداء المهام وزيادة مهارات الفرد وقدرته لأداء مهام معينة.

ج- **التدريب السلوكي:** يهدف إلى تغيير اتجاهات وسلوكيات وأنماط التفكير للموظفين والمديرين التي يتبعونها في أداء وظائفهم.

د- **التدريب بهدف الترقية:** الهدف منه تحسين إمكانيات المورد البشري للرفع من مستوى أدائه، وذلك عن طريق تحسين أساليب ووسائل العمل، وكذا تزويد المتدربين بالمعلومات الجديدة والتقنيات المتطورة، حتى يستطيع الفرد العامل تولي وظائف إدارية ذات مستوى عالي، مما يؤمن له مجالات للترقية في مساره الوظيفي المستقبلي.

7. التدريب وفقا لاحتياجات المنظمة:

أ- **تدريب تخصصي:** مثال على ذلك التدريب الإداري والمهني.

ب- **تدريب قيادي:** ويكون موحدا لمستويات الإدارة الثلاث (الإشراف الأول على التدريب الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا)

8. التدريب وفقا لاحتياجات الفرد:

أ- **تدريب ذاتي:** تدريب الفرد نفسه بنفسه.

ب- **تدريب فردي:** وهو العمل على تنمية معارف ومهارات فرد معين.

ج- **تدريب جماعي:** تطوير معارف وقدرات الأفراد بصورة جماعية.

ثالثا: مكونات التدريب

تتمحور مكونات التدريب في كل من المعارف، المهارات، الاتجاهات، وتتمثل في النقاط التالية (الصيرفي، 2009، صفحة 81):

1. **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون، النظريات والقواعد، الأسس ذات العلاقة بموضوع التدريب، بهدف تحيين القدرات وتحديثها ومن أمثلة المكون المعرفي:
 - معرفة تنظيم وسياسة وأهداف المنظمة؛
 - معلومات عن خدمات ومنتجات المنظمة وأسواقها التي تنشط فيها؛
 - المعرفة بممارسات إدارتها الأساسية وطرق القيادة والإشراف؛
 - المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج؛
 - معلومات عن خطط وإجراءات ونظم وأساليب العمل بالمنظمة.
2. **مكون المهارة:** إكساب وتنمية وتطوير الأداء للقدرات المتاحة، وتتمثل في:
 - المهارات اللازمة للقيام بالعمليات المختلفة؛
 - المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛
 - المهارات الفكرية واللغوية والنقاش وإدارة الندوات؛
 - القدرة على تحليل المشاكل والسرعة في اتخاذ القرارات؛
 - القدرة على تنظيم العمل والتكيف مع متغيرات المختلفة.
3. **المكون الاتجاهي:** أي توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تغييرها بما يحقق التغيير أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية، من أمثلته نجد:
 - الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة وتأييد سياستها وأهدافها؛
 - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل والشعور بأهمية التفوق والتميز؛

- تنمية الروح الجماعية للعمل والشعور بالمسؤولية؛
- تنمية الاتجاه نحو التعاون مع الزملاء؛
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة ومواردها البشرية.

المطلب الثالث: العملية التدريبية: خطواتها، جودتها، كفاءتها

تساعد جودة وكفاءة العملية التدريبية اليوم من الرفع من أداء الموارد البشرية خاصة والأداء الكلي للمنظمة عامة بناء على خطوات تتبعها المنظمة لتحقيق ذلك، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المطلب.

أولاً: خطوات العملية التدريبية

التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة من الموارد البشرية في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف، وتتم العملية التدريبية عبر مجموعة من المراحل الأساسية هي (بن عيشي، 2012، الصفحات 136-137):

1. **مرحلة جمع وتحليل المعلومات:** في هذه المرحلة يتم توفير بيانات كافية عن مختلف عناصر النظام التدريبي وعن المتغيرات المتصلة بالعملية التدريبية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فمرحلة جمع البيانات هي مرحلة مستمرة لإمداد الإدارة بكافة المعلومات التي يمكن اعتمادها لرسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات الصحيحة؛

2. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي إحداث جملة من التغيرات في معارف، مهارات واتجاهات المورد البشري بهدف تطوير أدائهم والرفع من مستوى كفاءتهم لحل المشكلات الحالية والمتوقعة التي تعترض كل من الأداء والإنتاج؛

3. **تصميم البرامج التدريبية:** يتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي في البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة التدريب والعائد منه؛

4. **تنفيذ البرامج التدريبية:** يعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بفعالية أعلى عدة عوامل منها: القدرة على التنسيق نوعية المدربين والظروف المحيطة والعوامل المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التدريبي ونوعه. ويتضمن برنامج التدريب مجموعة أنشطة منها تحديد الجدول الزمني للتنفيذ، مكان المتدربين والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج الموضوع؛

5. تقييم برامج التدريب: يتم من خلال التقييم إعطاء فرص للمتدرب لتطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي، كما يسمح له بتحديد فعالية العمل البيداغوجي، وتعيين الاحتياجات الجديدة اللازمة للعملية التدريبية مع الوقوف على نقاط قوته لتعزيزها ونقاط ضعفه لتفاديها وتقليصها إلى أقل قدر ممكن. من خلال ما سبق يمكن القول أن؛ التدريب عملية تخضع لتصميم منظم ومخطط مسبقاً بدأً بمرحلة جمع المعلومات إلى مرحلة تقييم البرنامج التدريبي.

ثانياً: جودة عملية التدريب

أصبحت منظمات اليوم تبحث عن الجودة في كل الجوانب والمجالات، كالخطة التدريبية والمدرّب والمتدرب والبيئة التدريبية وغيرها، حتى تحقق عملية التدريب أهدافها الموضوعة. وكما تتأكد المنظمة أنها تقدم برنامجاً تدريبياً ذا فاعلية تقوم بقياس الأثر التدريبي لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها التدريب، وتتم عملية تقييم مدى جودة العملية التدريبية وكفاءتها إلا عن طريق تقييم برامجها، وكذا معرفة تكلفة التدريب والعائد منه، والتي يتم من خلالها التخطيط للبرامج وتجاوز أي عقبات تعيق القدرة على تحسين الأداء وتطويره، والتغلب على المشاكل المتعلقة بالعمل. ولجودة التدريب مجموعة معايير منها (الأيوبي، 2012، صفحة 26):

- تكمن جودة الإدارة في جودة قياداتها التي تعمل على التحسين المستمر للتدريب، من خلال التركيز على السلوكيات والاتجاهات؛
- تكامل عمليات التدريب بوضع استراتيجية تربط بين الأهداف والفعاليات، وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها وبالتالي تطوير الموارد البشرية؛
- العمل على التخلص من معوقات التدريب الحالية منها الإدارية والمالية والفنية والتقنية؛
- ترشيد عملية الانفاق على التدريب في إطار تحقيق السياسات والأهداف المرسومة له؛
- تكامل البرامج والأنشطة التدريبية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- تقييم وتقدير الجهود المبذولة للارتقاء بالمستوى التدريبي بشكل مستمر.

ثالثاً: كفاءة العملية التدريبية

حتى يكون برنامج تدريبي ناجح لابد أن يكون ذا فاعلية، أي قادر للوصول إلى أهدافه المسطرة مسبقاً، وتقييم فاعلية برامج التدريب يكون من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة ومتربطة وهي كالاتي (Dunberry & Péchard, 2007):

1. **تقييم المكتسبات:** هل الأهداف حققت؟ بمعنى آخر، هل المتدربين اكتسبوا في نهاية البرنامج التدريبي المكتسبات المحددة بأهداف البرنامج؟
2. **نقل المكتسبات:** هل تم تطبيق المكتسبات التدريب على أرض الواقع؟ بمعنى آخر، هل يطبق المورد البشري من برامج التدريب مكتسباته في مكان عمله عند توظيفه؟
3. **تأثير التدريب:** هل تسمح مكتسبات برامج التدريب بالوصول إلى بعض النتائج على الميدان؟ أي هل قدرات المشاركين في البرنامج التدريبي تسمح بالتطوير في مكان العمل.

وحسب الباحثين فتتم عملية قياس فاعلية التدريب من خلال القيام بتقييمين الأول داخلي والثاني خارجي حيث أن:

- **التقييم الداخلي:** يتعلق بمكتسبات البرنامج التدريبي وأداء المورد البشري بغض النظر عن إمكانية تطبيقها أو مخرجاتها خارج مراكز التدريب، ويهتم التقييم الداخلي بتقييم درجة التوافق بين مخرجات البرنامج التدريبي وأهداف الأداء المحددة، ويتم استخدام مجموعة مؤشرات للقيام بعملية التقييم الداخلي هي: أداء ومهارة المتدرب، البرنامج التدريبي، وسائل التدريب، نسبة عدد المتدربين لكل مدرب، كفاءة ومهارة المدربين، أهداف البرنامج ومخرجات.
- **التقييم الخارجي:** يسمح بتقييم برامج التدريب من خلال الأفراد خارج المنظومة التدريبية، حيث يتم قياس درجة التوافق بين البرنامج مع أهدافه ومخرجاته، ويتم استخدام مجموعة مؤشرات لإجراء عملية التقييم الخارجي منها: الفاصل الزمني بين الانتهاء من فترة التدريب والالتحاق بالوظيفة إمكانية التقدم في الوظيفة.

ترتبط كفاءة البرنامج التدريبي بفاعليته، فهي تركز على حجم الوسائل والأساليب المتبعة لتنفيذه بغية تحقيق أهدافه. وتقوم المنظمة عند تقييم الكفاءة بالاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات والوسائل التدريبية المستعملة في برنامج التدريب، بالإضافة إلى الموارد البشرية على اختلافها من موظفين ومدربين، وتتم

عملية قياس كفاءة البرنامج التدريبي وفق جملة من المؤشرات منها: الكفاءة في استخدام الأساليب والوسائل التدريبية، نفقات المؤسسة التدريبية أثناء فترة التدريب، نفقات البرنامج التدريبي، النسبة بين المنفعة والتكلفة، الارتفاع في معدل الانتاج أثناء القيام بالعمل، الذي يمكن أن يحقق البرنامج التدريبي (بالنسبة للمنظمة التي تدرب منسوبيها) (Chambersa, Pintellob, & Bultb, 2020, p. 03).

ويترتب عن قياس الأثر التدريبي المزايا التالية (مهلهل، 2011، صفحة 08):

- معرفة مستوى الأهداف المحققة من العملية التدريبية؛
- التعرف على مدى توجيه الموارد المالية نحو الاحتياجات المحددة؛
- العمل على تحسين البرامج الجديدة في ظل فشل البرامج الحالية؛
- مناقشة سيرورة العمل مع الموظفين من خلال عمليات التقييم؛
- زيادة ولاء وانتماء الموارد البشرية العاملة والتزامهم بالتدريب بسبب معرفتهم للنتائج المتوقعة؛
- تعزيز فكرة " الاستثمار في التدريب " في المنظمة.

المبحث الرابع: بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية

في ظل التغيرات المختلفة، أصبحت المنظمة ملزمة بتكييف قدراتها ومواردها المختلفة حت تستجيب لها، فأصبح التحدي الأكبر والأهم أمامها وهذا لن يتأتى إلا من خلال إتباع منهجية سليمة تتضمن أدوات فعالة لبنائها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول بناء القدرات، مستوياتها، مراحلها.

تساهم بناء القدرات في تطوير المنظمة أو المورد البشري بفضل التغيرات الإيجابية التي تحدثها لتحسين القدرة على وضع الاستراتيجيات والاتصال والتنظيم، وسنتطرق في مطلبنا هذا لمفاهيم حول بناء القدرات، مختلف مستوياتها، مراحلها.

أولاً: مفهوم بناء القدرات

قبل التطرق لتعريف مصطلح " بناء القدرات " يجب الإشارة إلى اختلاف معنى القدرة (Capability) عن معنى القدرة (Capacity)؛ حيث يشير الأول إلى المهارات والمعارف والاتجاهات الفردية للموارد البشرية أو للمجموعات وقدرتهم على القيام بالمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم، أما مفهوم الثاني بمعنى (Capacity) يتعدى المفهوم الأول إلى مدى اتساق المهارات الفردية للموارد البشرية مع تحقيق الأهداف التنظيمية، ومدى توافر الموارد المطلوبة لتحقيقها وكذا توفر الإطار المناسب لنمو القدرات، كما تتضمن القدرة أنواع من التغيير في السلوك بشكل تدريجي أو تحولي (المناور و العلبان، 2018، صفحة 11).

فقد عرفت القدرة على أنها " عملية ديناميكية داخلية تعتمد على دافع الأفراد، الجهد التعلم وهي تشمل تطوير المهارات ومعارف الفرد " (El Mouallem & Analoui, 2014, p. 245).

والقدرة أيضا تعبر عن " جملة الخصائص التي يجب أن يمتلكها المورد البشري الضرورية لإنجاز الأداء المطلوب والمرغوب فيه. وتشمل هذه الخصائص: المعرفة والمهارة والسمات أو المظاهر المعبرة عن الصورة الذاتية للمورد البشري، بالإضافة إلى الدوافع، وأسلوب التفكير والسلوكيات اللازمة لذلك الأداء " (Dubois & Rothwell, 2004, p. 16).

تعرف بناء القدرة بأنها: " عملية تطوير وتقوية المهارات، المواهب، القدرات، والإجراءات والموارد التي تحتاجها المنظمة والمجتمع كي تزدهر وتتكيف وتستجيب للعالم السريع التغير، والمكون الهام في بناء القدرة هو التحول والتغير الذي ينشأ ويستمر بمرور الزمن داخليا عبر هذا النوع من التحول الذي يذهب إلى أبعد من تأدية المهام إلى تغيير الذهنية والتصرفات " (حنيش و الباي، 2020، صفحة 80). وقد أوضح الباحثين الاختلاف بين مفهوم بناء القدرات وبين تنميتها حيث يوضح الجدول رقم (03) الفرق بينهما، وهو كالآتي:

الجدول رقم (03): الفرق بين تنمية القدرات وبناء القدرات

تنمية القدرات	بناء القدرات
"تشير عادة إلى عملية خلق وبناء القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها. وتتبع هذه العملية من الداخل وتتطلب من إمكانات القدرات الوطنية القائمة".	"هي العملية التي تدعم فقط المراحل الأولية من بناء وخلق القدرات وتقوم على افتراض عدم وجود أية قدرات يمكن الانطلاق منها. لذلك فهي أقل شمولاً من عملية تنمية القدرات وأشار استناداً لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (اللجنة المساعدة الإنمائية) أن بناء القدرات يشير إلى عملية تبدأ بسطح خال وتتضمن تشييد بناء جديد خطوة بخطوة، استناداً إلى تصميم محدد سلفاً لكن التجربة أثبتت أنه يجب النجاح في تحسين القدرات" فقد يكون بناء القدرات متصلاً بالآزمات أو الفترات التي تعقب الصراعات مباشرة حيث تكون القدرات الموجودة فقد معظمها بسبب نزوحها أو تدميرها".

المصدر: (حنيش و الباي، 2020، صفحة 81).

نستخلص من الجدول رقم (03) وجود اختلاف بين مفهوم كل من تنمية القدرات وبناء القدرات حيث تشير الأولى إلى تلك العملية التي تعمل على خلق قدرات ومهارات لاستغلالها وإدارتها. بينما عملية بناء القدرات فهي تأتي بعد مرحلة تنمية القدرات أي تبنى على أساسها وترتبط عادة بالفترات العصيبة.

يعبر مفهوم بناء القدرات بأنه: "إجراء يساهم في تحسين قدرة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات بهدف تحقيق أهدافهم الخاصة. وينطوي بناء القدرات على التعزيز المستمر لها، وهو عملية تنظيمية تعتمد على التطوير والتغيير المستمرين" (Jensen & Krogstrup, 2017, p. 02).

ويرتبط بناء قدرات المورد البشري " بالتعليم والتدريب وكذا تنمية وتطوير المعارف، المهارات والمواقف لدى الأفراد العاملين" (Yamoah, 2014, p. 139). وحتى تتحقق عملية بناء القدرات البشرية ينبغي أن تجري هذه الأخيرة في بيئة تعليمية ديناميكية وتفاعلية تحوي مجموعة متنوعة من الحلقات والدورات المتنوعة المتعلقة بالسياسات واجتماعات فرق الخبراء والتدريب المصمم حسب الطلب، وورش عمل تبادل واكتساب المعرفة التي تدعم قدرة التعلم، وينبغي أن يستند بناء القدرات إلى التحديات السياقية والمتطلبات التنظيمية كما يجب تحديد الاحتياجات المنظمة لبناء القدرات البشرية (بورياح و بن عياش، 2021، صفحة 813).

ثانيا: مستويات بناء القدرات

يتم بناء القدرات على ثلاث مستويات وهي كما يلي (Enemark, 2003, p. 04):

1. **على مستوى الأفراد:** حيث يتم تطوير وتنمية معارف الأفراد ومهاراتهم من خلال التعليم والتدريب بهدف تكييف سلوكياتهم واتجاهاتهم ومعارفهم مع المواقف المتغيرة (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، الصفحات 49-50).

2. **على مستوى المؤسسات:** من خلال تطوير قدراتها على التأقلم مع التغير والقيام بوظائفها وتحسين أصولها المادية وعلاقتها بالمحيط الخارجي. وتعني أيضا "قدرة المؤسسة على اكتساب قدر من الاستمرار والاستقرار، وهي العملية التي تتكامل بها الأفكار والوظائف الجديدة من خلال أداة التنظيم حتى تصبح مقبولة" (العلبان، فيصل المناور، منى، 2018، صفحة 22).

3. **على المستوى المحلي، الوطني والعالمي:** تتماثل عملية بناء القدرات مع التنمية، حيث وصفه المجتمع الإنمائي الدولي بأنه "أحد الركائز الحاسمة المستدامة لأكثر من خمسة عقود، وتشمل بناء القدرات الخطط الدولية بما في ذلك التعاون بين المدن والتعاون بين الشمال والجنوب، والتعاون ثلاثي، والتدريب والتعلم الإلكتروني، وأثبتت هذه العملية فعاليتها فيما يخص لفئات المستهدفة التي تمثلت في صانعي السياسات والقرارات والممارسين الحضريين ومختلف أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص والقطاع الأكاديمي والمجتمعي". (المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2020، صفحة 03).

ثالثا: مراحل بناء القدرات

بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات، (هارش وزملاءه) فقد حددت أربع مراحل لبناء القدرة (Lammert, 2015, p. 04)

1. **مرحلة الاستكشاف:** تحدد في هذه المرحلة الجهات الفاعلة الرئيسية الحاجة إلى التغيير، فتحدد المعرفة والمهارة والهياكل والعمليات التي تحتاجها لتكون في مكانها لتحقيق القدرة المطلوبة، في هذه المرحلة تقييم القدرة الحالية مع القدرة المطلوبة لتحديد الفجوة.

2. **مرحلة التنفيذ الناشئ (الأولي):** يمكن تلخيص هذه المرحلة في ثلاث خطوات هي:

- إشراك جميع الموظفين في الأنشطة؛
 - بناء معارف أو تحديث بنية تحتية تكنولوجية أو مادية أو زيادة الموارد أو التعلم لاستخدام الوارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة؛
 - تطبيق الموظفين المعرفة والاستفادة من الأنظمة الجديدة.
3. **مرحلة التنفيذ الكامل:** تتضمن هذه المرحلة تكامل المعلومات الجديدة وصقل الممارسات على أساس تقييم التغييرات المطلوبة.
4. **مرحلة الاستدامة:** هي المرحلة الأخيرة فتظهر قدرة المنظمة وكذا قدرة الموارد البشرية على تحليل وتعديل الممارسات للتحسين المستمر.

المطلب الثاني: مفهوم القدرات الديناميكية، أسباب الاهتمام بها، مصادرها

تطورت الأبحاث على مدار عشرين سنة الماضية حول موضوع القدرات الديناميكية إلى أن أصبحت مجالا خاصا بالمنظمة تعتمد عليه في كثير من الأحيان في مجال التعلم التنظيمي والقدرات الاستيعابية عند توظيف موارد بشرية، ويمكن القول أن القدرة الديناميكية لاقت اهتماما مميذا نظر لتحقيقها جملة من المزايا منها: الميزة تنافسية، الابتكار، الاستحواذ على السوق، وكذا التنويع وغيرهم وهذا في ظل ظروف التغيير البيئي المتسارع (Schilke, Songcui, & Helfat, 2018).

أولاً: مفهوم القدرات الديناميكية

عرفت القدرة الديناميكية على أنها: قدرة المنظمة على الاندماج وبناء وإعادة تكوين الموارد البشرية والكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة وبالتالي فالقدرة الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التجديد والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). وبالتالي تمكن القدرات الديناميكية المنظمات من الاستجابة للحاجة إلى التجديد الاستراتيجي في السعي لتحقيق النجاح على المدى الطويل في البيئة المتغيرة، كما تسهل عملية التعلم التنظيمي للمنظمة وتمكنها من التغلب على الفجوة بين قاعدة الموارد الحالية والموارد المرغوبة (المتوقعة) (Maijanen & Jantunen, 2016).

وعرفت أيضاً بأنها كفاءات تنظيمية تمكن المنظمة من التكامل، إعادة تشكيل وتجديد وإنشاء موارد داخلية وخارجية استجابة للاحتياجات التي تشكلها بيئة دائمة التغير، من أجل تطوير وصيانة المزايا التنافسية (Claver-Cortés, Marco-Lajara, Marhuenda, & Garcia-Lillo, 2017).

ويشار إليها بأنها قدرة المنظمة على حل المشكلات بشكل منهجي، بالتالي تشكلها الميل لاستشعار الفرص والتهديدات، ولاتخاذ قرارات في الوقت المناسب وموجهة نحو السوق، ولتغيير قاعدة مواردها (Barreto, 2010, p. 271).

وتعد أيضاً: أنشطة مترابطة تطورها المنظمة وتتكيف مع روتنيها بطريقة منهجية بحيث يمكن التنبؤ بها نسبياً، وتتضمن الأنشطة اليومية القائمة على أفضل التقنيات والموارد البشرية المؤهلة، وأضاف على أنها نمط مكتسب ومستقر للنشاط الجماعي، تقوم المنظمة من خلالها بإنشاء تعديل لعملياتها بشكل منهجي من أجل تحسين الفعالية (Zollo & Winter, 2022).

وتؤثر القدرات الديناميكية إيجاباً على أداء المنظمة وبالتالي أداء المورد البشري بطرق متعددة، كما تعمل على تحسين فعالية وسرعة وكفاءة الاستجابات التنظيمية للاضطرابات البيئية المختلفة، وهذا من خلال فرص الاستشعار وإعادة التشكيل، كما توفر القدرة الديناميكية مجموعة جديدة من خيارات القرار المتعلقة بزيادة الأداء التنظيمي (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013).

وهناك من انتقد هذه الديناميكية باعتبار أنه ليس بالضرورة أن ترتبط القدرات بالبيئة الخارجية بالنظر إلى ضرورة إعادة التكوين أو التجديد، فقد تتبع هذه القدرات من التغييرات التنظيمية (على سبيل المثال التغييرات في الموارد) بدلاً من التغييرات في العوامل الخارجية (Shaker, Sapienza, & Davidsson, 2006).

وتتكون القدرات الديناميكية من ثلاث عناصر: القدرة على استشعار الفرص، صفة الاستيلاء والقدرة على الحفاظ على التنافسية، حيث يمكن للمنظمة تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال تعزيز وجمع وحماية الأصول وإعادة تشكيلها إذ لزم الأمر (Drebes Pedron, Picoto, Colaco, & Aruaj, 2018, p. 497).

من خلال ما سبق؛ يمكن القول أن القدرة الديناميكية للمورد البشري هي القدرة على التشكل والتكامل، الاستشعار، التكيف، التعلم، الابتكار لتمكين ومساعدة المنظمة على المحافظة على ميزتها ومركزها التنافسي.

ثانياً: أسباب الاهتمام بالقدرات الديناميكية للمورد البشري

يرجع سبب اهتمام المنظمات اليوم ببناء قدرات مواردها البشرية الديناميكية إلى مجموعة من العوامل أبرزها (عيشوش، 2018، صفحة 82):

- زادت من حدة المنافسة خاصة مع ظهور، وكذا في تطور طرق العولمة، مما انعكس على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح الموارد البشرية صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين كل هذه إفرازات والتغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة قدرات الموارد البشرية إلى قاموس الإدارة وضرورة بناءها باعتماد هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف؛
- كون المنظمة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات، الخدمات، جودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء؛
- تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد انتهاء التنظيم العلمي للعمل لتأيلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للمورد البشري داخل المنظمة باعتباره مورداً متقدراً ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد حيث اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة مواردها البشري من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف القدرات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات قدرات المورد البشري لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد قدراتهم؛

- أدت التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المنظمة الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل، التنظيم، لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتتم الاستعانة باستغلال القدرات الموجودة أصلاً لدى المنظمة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها. فإن مفهوم قدرات ظهر بشكل معتبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي (merle) ومنطق تحريكي للموارد البشرية وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. أي أن الحركية الداخلية في المنظمة فرضت عليها البحث عن ذلك المورد البشري الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المنظمة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب مواردها البشرية وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم القدرات هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المنظمة من ضمان وتوفير الحركية مواردها البشرية؛
- اهتمام الإدارة بالتنبؤ والتخطيط للقدرات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المنظمة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات. إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والقدرات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المنظمة من مناصب وقدرات في مدة زمنية معينة.

ثالثاً: مصادر القدرات الديناميكية

اختلفت مصادر القدرات الديناميكية من باحث إلى آخر حيث اعتبرت (العبيدي، 2018، الصفحات 22-23) أن القدرة الديناميكية تتولد عن طريق ما يلي:

1. **العمليات التنظيمية:** من خلالها يتم تطوير القدرات الديناميكية للموارد البشرية عند الحاجة إليها؛
2. **موجودات المنظمة:** تلعب دوراً جوهرياً في تطوير وإعداد وتشكيل قدرات جديدة كالموجودات التكنولوجية والموجودات المنظمة الأخرى (بشرية، مالية)؛
3. **سمعة وتاريخ نشاط المنظمة:** تفسر مكانة المنظمة والفرص المؤثرة على مستقبلها، حيث أن القدرات الحالية تعتمد على السابقة وتحدد من خلالها القدرات المستقبلية؛
4. **دقة البيانات:** فتحقيق المنظمة لمستويات أداء متميزة لمواردها البشرية يتوقف على دقة بياناتها ومعلوماتها؛

5. **التغيرات البيئية:** حيث تضعف قدرة الموارد البشرية على التنبؤ بالتطورات والتغيرات في منتجات وخدمات المنظمة وتطورات طموحات المستفيدين.

وهناك من اعتبر أن القدرة الديناميكية لها مصدران: قدرة كامنة وقدرة سطحية، حيث يتناقض مفهوم القدرة الكامنة مع مفهوم القدرة السطحية (Medina-Garrido & Ruiz-Navarro, 2003).

- **فالقدرة الكامنة:** تتراكم من خلال الخبرات الجماعية وتوجد في الذاكرة التنظيمية وهي ليست قيد الاستخدام؛

- **أما القدرة السطحية:** هي قدرات أساسية للمنظمة، وتشكل جزءا من القدرات الحالية ومخزونا مستقبليا لها، وهي مستخدمة عكس الكامنة.

وحسب الباحثين فيمكن البحث عن قدرات جديدة من زاويتين مختلفتين، تشير الأولى إلى تطوير أو اكتساب قدرات جديدة من مصادر خارجية وهي ما تسمى بـ "القدرة الاستيعابية". أما الثانية فيتم تطوير قدرات جديدة عن طريق الاستفادة من القدرات الكامنة، أي تلك الموجودة بالمنظمة بتحويل قدراتها الحالية إلى قدرات جديدة وهي ما تسمى بـ "القدرة التحويلية".

المطلب الثالث: إطار القدرات الديناميكية، مرتكزاتها، أهميتها

تعد القدرات الديناميكية تلك القدرات التي تمكن المنظمة على تغيير طريقة حلها لمشاكلها التي تواجهها ضمن إطار عمل يسمى بـ "إمكاناتها الديناميكية" وذلك من خلال مجموعة من العوامل، والأسس التي تساعدها في ذلك.

أولاً: إطار القدرات الديناميكية

بناءً على مصادر القدرة الديناميكية فقد حدد (Pisano, 2017, p. 750) إطار عمل يشار إليه بشكل عام إلى القدرات الديناميكية لفهم اختلافات القدرة على مستوى المنظمة، حيث توقع أن الاختلاف في القدرات على مستوى المنظمة مرتبط بثلاث عوامل هم:

1. **مواقف الأصول:** تتوقف قدرة المنظمة على تغيير مستقبلها على مخزون القدرات الحالية، وقد استخدم مصطلح "الأصول" للدلالة على الموارد القديمة (المعرفة، المهارات التقنية، والكفاءات التنظيمية، وما إلى ذلك) والتي تشكل خيارات أمام المنظمة لتوسيع القدرات المستقبلية؛
2. **العمليات:** يمكن للمنظمة "إعادة تشكيل" أوضاع أصولها من خلال الاستثمارات والتدخلات الإدارية الأخرى، فتعتمد في ذلك على مجموعة من الإجراءات مثل (الحوكمة، عمليات تخصيص الموارد وأنظمة الإدارة...إلخ)، وهي تشكل القدرة على التكيف التنظيمي وهو ما أطلق عليها بالقدرات الديناميكية؛
3. **الأنماط:** إن معظم القدرات تراكمية وتتطور بمرور الزمن من خلال سلسلة من الاستثمارات المنتظمة، وتحديد والالتزام بمسارات إنشاء القدرات يعد مشكلة استراتيجية أمام المنظمات التي تؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: مرتكزات بناء القدرات الديناميكية

تتمثل ردود أفعال الموارد البشرية على التغيرات البيئية في بناء قدراتهم والتحكم بها انطلاقاً من البرامج التدريبية المتاحة في داخل المنظمة وخارجها، لتحقيق الاستجابة السريعة للتغير، وإجراء التعديلات اللازمة في سلوكهم بما يتماشى واحتياجاتهم الخاصة على نحو أفضل، فتركز على ثلاث جوانب هي (Zhou, 2017, p. 04):

1. **القدرة على التكامل:** تتمثل في قدرة المورد البشري على الاندماج مع عمليات المنظمة، ومختلف مواردها الداخلية والخارجية وهيكلها التنظيمي؛
2. **القدرة على التعلم التنظيمي:** تتمثل في قدرة المورد البشري على اعتماد المعرفة واكتساب مهارات وطرق تعلم لتحقيق التجديد الذاتي للتكيف مع البيئة المتغيرة؛

3. القدرة على الابتكار والتغيير: تتمثل في القدرة على تنفيذ أنشطة الابتكار المتكاملة التي تشمل المنتجات والتكنولوجيات المختلفة.

ثالثا: أهمية بناء القدرة الديناميكية للمورد البشري

أدت أسباب الاهتمام بالقدرات الديناميكية إلى زيادة أهميتها، حيث تسعى المنظمة من خلالها لتفعيل حركتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد برز الاهتمام بها لتمكينها من الاستجابة المرنة للتغيرات المختلفة وإعادة تكوين أصولها من خلال جملة من الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية، ومن خلال بناءها للمهارات والقدرات فهي تمكن مواردها البشرية من مواجهة التهديدات واقتناص الفرص وإعادة التشكيل من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل والتكيف مع الأسواق والتكنولوجيات الناشئة. وتبرز أهمية القدرات الديناميكية للمورد البشري كونها تعزز من قوة علاقة المنظمة وتنسيق أنشطتها مع منظمات أخرى والاستجابة السريعة والمرونة لاستراتيجيات المنافسين المحليين والعالميين. أي أن قدرات الموارد البشرية بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بين المنظمة ومنافسيها، حيث تعد مورد أساسي استراتيجي يساهم في خلق تفوق تنافسي دائم للمنظمة (عماري، 2022، صفحة 71).

كما تعتبر بمثابة المنفذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي فرضته العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المنظمة تعتمد على المعرفة عموما وعلى القدرات خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابداع، والأمر الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها التامة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الاستثمار في قدرات الموارد البشرية. ويتوفر المورد البشري على مجموعة قدرات، معارف، مهارات وظروف بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه القدرات لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذا باعتباره السبيل الوحيد أمامها فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل القدرات ضمن أولوياتها لاستغلالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه القدرات إذ لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه بالقدرات الميتة وبالتالي أن جوهر أي نجاح وظيفي أو أي بداية لكل الاستراتيجيات التنظيمية الناجحة تكون وفقا لتثمين العقول المعرفية والقدرات التي محورا مهما في إنتاج الثروة الحقيقية التي تزيد من موقع المنظمة بين كل المنظمات الحديثة (عيشوش، 2018، صفحة 85).

المطلب الرابع: كيفية بناء القدرات الديناميكية، مكونات بناء القدرات الفعالة، الأبعاد

حتى تكتسب المنظمة ميزة تنافسية، فيلزم عليها أن تعرف قدرات مواردها البشرية أولاً وتذكر أبعادها ثانياً، وفي هذا المطلب سنتناول كيفية بناء القدرة الديناميكية للمورد البشري، مكوناته القدرات الفعالة، مختلف أبعادها.

أولاً: كيفية بناء القدرات الديناميكية

تعد القدرات الديناميكية قدرة جوهرية فهي تمكن المنظمة من التخلص من الموارد التي لم تعد ضرورية لإدارة أزماتها، في المنظمة ويتم بناء القدرات حسب (علي، 2020، الصفحات 72-73) :

1. **تكامل الموارد:** اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم لتكامل الموارد، والسبب في وصف ماهية هاته الموارد، إذ تعد كل منظمة بناء تنظيمي قائم على موارد تكاملية متنوعة تمكنها من التوافق الديناميكي في بيئتها، وتصنف الموارد إلى أساسية منها: مادية، ومالية، بشرية، ومعلوماتية والتي يعبر عنها بوصفها موارد ساكنة يستلزم تحريكها لتحقيق أهداف المسطرة (عبيد و باقر يعكوب، 2021).

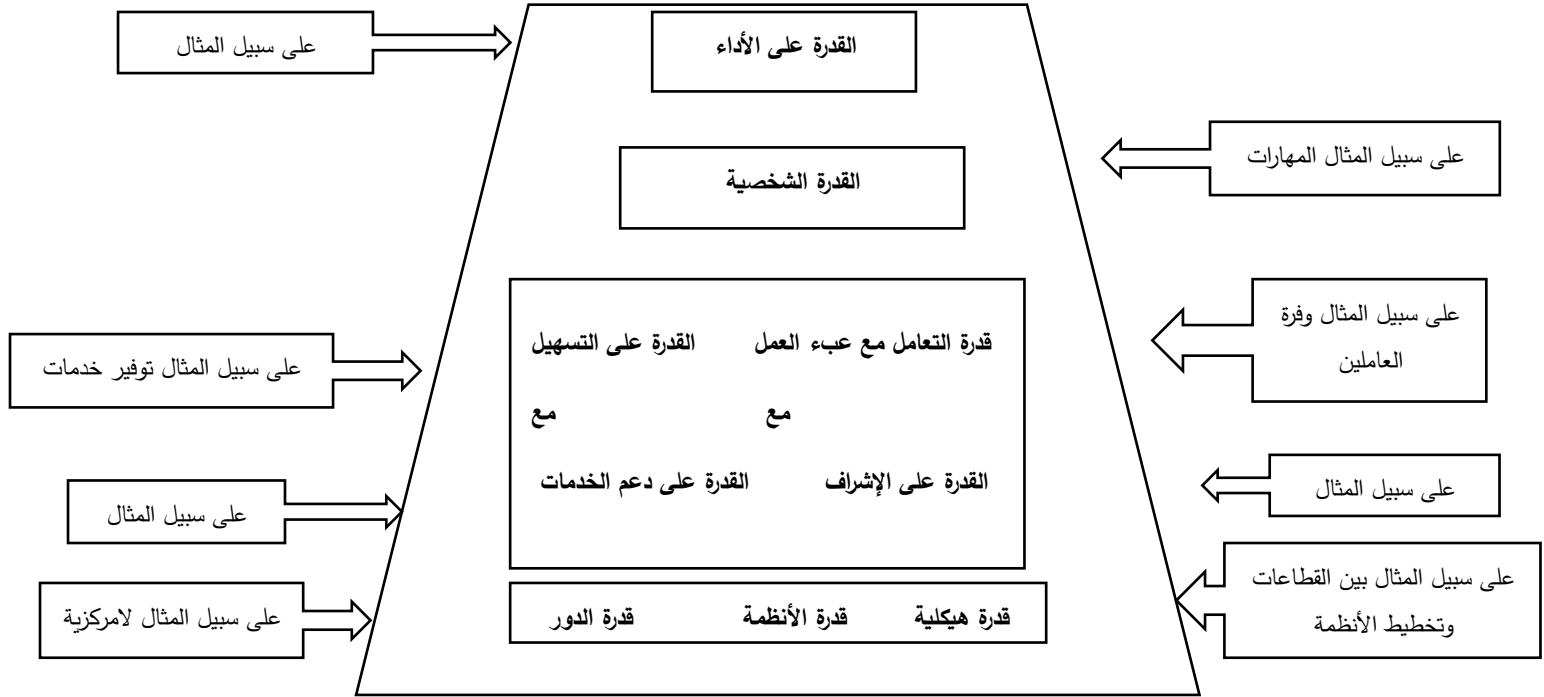
2. **قابلية إعادة تكوين وتشكيل الموارد:** تشير قابلية إعادة تكوين الموارد إلى قدرة المنظمة لإعادة تشكيل ودمج الموارد بطرق جديدة، ينعكس في مزيج من عوامل تساهم بشكل مشترك في فعالية القدرات، فينتج عنها تكامل الأفراد المناسبين والعمليات والتكنولوجيا لإدارة العلاقات مع الاطراف الفاعلة، كما تشمل المعلومات والمعرفة، وترتبط إعادة تكوين الموارد بالقدرة على التعرف على القيمة الجوهرية للموارد الحالية ودمجها وتشكيل كفاءات جديدة بشكل يؤدي الى تحقيق أداء تنافسي (Desai, Sahu, & Sinha, 2007, p. 49).

3. **التعلم الاستراتيجي:** هو سياسة تهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية وتطويرها من أجل الاستيعاب والتكيف مع البيئة الخارجية، ويتم ممارسته لمساعدة المنظمة على صياغة استراتيجيتها وبلوغ أهدافها وكذا مساعدتها على الابتكار والتقليد (Thite, 2004).

ثانياً: مكونات عملية بناء القدرات الديناميكية الفعالة

تقوم المنظمة ببناء قدرات مواردها البشرية بشكل فعال وأمثلة لتحقيق الأهداف المخططة، وفي الشكل رقم (08) هرم بناء قدرات فعال تعتمد عليه المنظمة كالاتي:

الشكل رقم (08): كيفية بناء القدرات بشكل فعال



المصدر: (Potter & Brough, 2004, p. 341).

يبين الشكل رقم (08) مكونات بناء القدرات التي تعمل معا على تحقيق فعالية عملية البناء حيث

أن:

- **القدرة على الأداء:** فهي تبحث عن هل الأدوات، المعدات والتقنيات، وما إلى ذلك متاحة لأداء المهمة المسطرة؟
- **القدرة الشخصية:** هل الموارد البشرية العاملة على دراية كافية عن أداء العمل بشكل صحيح؟ هل تحتاج إلى تدريب، أم خبرة أم دافع؟، هل تتقصرهم المهارات التقنية، أو المهارات الإدارية، أو مهارة التعامل مع الآخرين، أو مهارات محددة متعلقة بالأدوار؟
- **حجم عبء العمل:** هل يوجد عدد كاف من الموارد البشرية ذوي المهارات الكافية للتعامل مع عبء العمل؟ هل تتناسب والتحليل الوظيفي عملي؟ هل مزيج المهارات مناسب؟
- **القدرة على الإشراف:** هل توجد أنظمة لإعداد التقارير؟ هل هناك خطوط واضحة للمساءلة؟ هل يمكن للمشرفين مراقبة الموظفين باستمرار؟ هل توجد حوافز وعقوبات؟

- **قدرة التسهيل:** هل مراكز التدريب كبيرة بما يكفي، مع موارد بشرية مناسبة وبأعداد كافية؟ هل تتوفر خدمات اجتماعية كافية للموارد البشرية العاملة؟ هل هناك ورش عمل ومكاتب كافية لدعم عبء العمل؟
- **قدرة خدمات الدعم:** هل توجد مختبرات، ومنظمات توريد، مرافق البحث، خدمات مراقبة الجودة؟
- **قدرة الأنظمة:** هل تعمل تدفقات المعلومات والأموال والقرارات الإدارية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة؟ هل أنظمة الملفات والمعلومات المناسبة قيد الاستخدام؟ هل هناك روابط كافية مع المنظمات غير الحكومية؟
- **القدرة الهيكلية:** هل هناك مراكز صنع القرار حيث يمكن إجراء مناقشة بين المستويات والقطاعات واتخاذ قرار.
- **قدرة الدور:** ينطبق هذا على الأفراد والفرق والهيكل مثل اللجان، هل تم منحهم السلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات الأساسية للأداء الفعال، سواء فيما تعلق بالجدول الزمنية والأصول وتعيينات الموظفين، ...الخ.

ثالثاً: أبعاد القدرات الديناميكية

اختلفت وجهة نظر مجموعة من الباحثين حول تحديد أبعاد القدرات الديناميكية، وقد عمدت الطالبة على توجيهات عدد منهم، مع إضافة بعض التعديلات التي تتماشى وأهداف الدراسة وطبيعة المؤسسة، والجدول رقم (04) يوضح توجيهات بعض الباحثين التي سيتم التركيز على البعض منها، كالآتي:

الجدول رقم (04): أبعاد القدرات الديناميكية

الأبعاد	الباحث
التكيف، القدرة على الابتكار، الاستيعاب، الدمج.	(Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, 2007, pp. 37-38)
الاستشعار، التعلم، إعادة التشكيل.	(Ofogebu & Onuoha, 2018, p. 08)
التكيف، التعلم، الإبداع، استشعار الفرص، السيطرة على الفرص، إعادة التكوين.	(الملا توي، 2020، صفحة 297)
الاستشعار، الاستيلاء، إعادة التشكيل.	(Cegliński, 2020, p. 06)
تكامل الموارد، إعادة النشر، التعلم الاستراتيجي.	(عبيد و باقر يعكوب، 2021، الصفحات 377-378)

المصدر: من إعداد الطالبة بعد مراجعة الدراسات السابقة (2022).

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ تنوع في أبعاد القدرات الديناميكية من قبل الباحثين، وعليه ركزت الطالبة على الأبعاد الآتية وهي: (القدرة على التكيف، القدرة على التعلم، القدرة على الابتكار) بما يتماشى وطبيعة الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منها:

1. **بناء القدرة على التكيف:** هي قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص الناشئة، وهي حالة نهائية مثالية لبقاء المنظمة على قيد الحياة، وتركز على البحث الفعال حيث تتجلى من خلال المرونة الاستراتيجية الملزمة لمرونة الموارد المتاحة، كما تسعى لتحقيق المواءمة بينها وبين الاحتياجات الاستراتيجية المتغيرة وشكلها التنظيمي وكذا مواءمة الموارد الداخلية مع الطلب الخارجي، وهي تحقق نوع من التوازن (Catherine L. Wang, 2007).

كما يرتبط التكيف في المنظمة بقدرتها على الانسجام مع البيئة المحيطة بها، ووفقاً لـ (Deloy, Soza, Hawar, & Sakar, 2020, p. 206) عملية انتقال الفرد من كونه فرد خارج التنظيم إلى كونه عضو فعال ومتكامل داخله، أي انتقال ثقافة المنظمة إلى الفرد العامل، واكتسابه المعارف والمهارات وكذا القيم المشتركة لأداء الوظيفة المخولة له.

وقد حددت أبعاد القدرة على التكيف كالاتي (المحاميد، 2011، الصفحات 252-253):

- القدرة على حل المشكلات ببراعة (كحل المشكلة الجديدة والمشكلة غير الواضحة أو غير المحددة بشكل جيد والمهام الصعبة)؛
- التعامل مع ظروف عدم التأكد وظروف العمل غير المتنبأ بها؛

- القدرة على حل المشكلات ببراعة (كحل المشكلة الجديدة والمشكلة غير الواضحة أو غير المحددة بشكل جيد والمهام الصعبة)؛
- التعامل مع ظروف عدم التأكد وظروف العمل غير المتنبئ بها؛
- القدرة على تعلم مهام جديدة وتكنولوجيا جديدة وإجراءات جديدة (تعلم طرق جديدة لإنجاز العمل والمهام وتعلم مجموعة مهارات جديدة أو مهام لإعادة تنظيم العمل أو مهنة جديدة؛
- التكيف الشخصي؛
- التكيف مع ضغط العمل؛
- التكيف الثقافي؛
- التكيف مع حالات الطوارئ أو الأزمات؛
- التكيف الجسدي مع ظروف العمل.

وتتمثل المحاور الرئيسية لقدرات التكيف حسب (Thomas Biedenbach, 2012, p. 12) في الآتي:

- أ- القدرة على الاستجابة مع فرص الأسواق الخارجية للخدمات والمنتجات؛
 - ب- الاستثمار في أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
 - ج- سرعة الاستجابة لتغير أوضاع السوق.
2. **بناء القدرة على التعلم:** وهي قدرة المنظمة على توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها، وهي سلاح استراتيجي يدفعها للتقدم والتفوق في البيئة التنافسية (أمانة، محسن، و ضياء تقي، 2021، صفحة 05) بالإضافة تساعد قدرة التعلم المنظمات على تقييم، اكتساب، استيعاب المعرفة الخارجية ثم تحويلها إلى معرفة داخلية حتى تتكيف المنظمة ومحيطها الخارجي (عيشوش، 2021، صفحة 150).

كما حددت (Shaker & Gerard, 2002, p. 189) قدرات التعلم بأربعة تمثلت في:

- القدرة على اكتساب المعرفة، إذ ترتبط بالحصول على معرفة جديدة؛
- القدرة على استيعاب المعرفة، وترتبط بتوضيح المعرفة؛
- القدرة على تحويل المعرفة، وترتبط بالإبداع في حل المشكلات، العصف الذهني والتفكير الإبداعي؛

- القدرة على استغلال المعرفة: ترتبط بممارسات المبادرات الجديدة واغتنام الفرص، إضافة إلى تجديد القدرات التشغيلية.

3. **بناء القدرة على الابتكار:** تشير إلى القدرة على إنشاء معارف جديدة ومحينة مستمدة من المعلومات السابقة، وتتكون قدرة الابتكار من مجموعة شاملة من خصائص المنظمة التي تسهل وتدعم استراتيجيات الابتكار، وتخلق هذه القدرة القدرات التنظيمية التي تحفز أنشطة الابتكار، وعادة ما تم تنفيذ العديد من الابتكارات لتحسين وتقوية العمليات الحالية باستخدام المعرفة الحالية للمنظمة، ويوفر الابتكار طرقاً أكثر إفادة للمنظمة لتقديم خدماتها ومنتجاتها، كما يساعدها على اقتناص الفرص في بيئة غير مستقرة (Pudjiarti, 2018, pp. 6-7).

وهناك مجموعة من الأبعاد المتعددة لقياس القدرة الديناميكية على الابتكار، وهي كما يلي. (ناصر و عبد الامام، 2020، الصفحات 59-60):

- **تعزيز الأفكار الجديدة:** إن البحث عن أفكار جديدة ومحاولة تعزيزها أمر مهم وذلك لكون البيئة التي تنشط بها المنظمة تتسم بالسرعة والغموض، لذا يتوجب الأمر على تلك المنظمة تعزيز القدرات الضرورية للبقاء والاستمرار، وعليه فإن توليد الأفكار يشير إلى القدرة على ابتكار أفكار جديدة ومفيدة، أو لإعادة تقييم أو الجمع بين الأفكار القديمة وتطويرها لوجهات نظر جديدة تلبي احتياجات المورد البشري، ويرتبط خلق الأفكار وتطويرها بقدرات هذا الأخير.
- **الدعم التنظيمي المدرك:** يشير إلى مدى تصور الموارد البشرية العاملة بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والاهتمام برفاهيتهم والتي تساعد في دمج الهوية الشخصية بالهوية الاجتماعية للمنظمة والتي سوف تعزز السلوكات الإيجابية بشكل الذي يؤدي إلى تنمية القدرات الابداعية.
- **قيادة الذات:** ينظر إلى مفهوم قيادة الذات على أنه عملية يؤثر فيها المورد البشري على ذاته لتحقيق توجهه الذاتي، ودوافعه الذاتية للتصرف والأداء بطرق مرغوبة.
- **الميل للمخاطرة:** أصبحت المنظمة اليوم تدرك أن التخلص من المخاطر أمراً مستحيل، لذا فمواجهتها يعدا أمراً محتوماً ولا مفر منه لذا فهي تميل للمخاطرة وتستعد لها، وهذا الاستعداد يمكن أن يتغير بمرور الوقت تبعاً للتغيرات في السمات الفردية للمورد البشري.

- **الالتزام بديناميكية التكيف:** ترتبط عملية التكيف بعملية نفسية معقدة للمورد البشري العامل تجاه علاقات مهنية جديدة في البيئة الجديدة، لذا فإن جودة القدرة على التغير أو التكيف تشترط الالتزام الشامل بالإجراءات التكيفية في المنظمة.

المبحث الخامس: ممارسة تعبئة الموارد البشرية

في السنوات الأخيرة أخذ موضوع تعبئة الموارد البشرية أهمية بالغة، حيث أثر مفهوم التعبئة على المنظمات التي تبحث عن التحديث في تسيير مواردها البشرية جراء التغييرات السريعة التي مست مختلف المجالات، الأمر الذي ألزمها للاتجاه نحو التعبئة لتطوير قدرات مواردها البشرية الفردية والجماعية، وتوجيه الاهتمام والجهود نحوها. ويعتبر عنصر التكيف مساعد على تحقق التعبئة كموجه لقدرات الأفراد وكفاءتهم.

المطلب الأول: مفهوم تعبئة المورد البشري، أسبابها، أدواتها

التعبئة مستوحاة من التعبير المخصص سابقا للمجال العسكري فهي تعني إعادة تجميع القوات للحرب، أما في السياق الإداري فهي تسمية لعملية تضافر جهود العمل الجماعي، وتتميز التعبئة من وجهة نظر إدارية بطبيعتها التطوعية فهي لا تتكون من الالتزام بحد ذاته في خدمة قضية ما، ولكن في نشر الوسائل اللازمة لتشجيع الأفراد شخصيا على استخدام مهاراتهم المهنية والشخصية في السعي لتحقيق هدف مشترك، ويبدو أن هناك إجماعا من وجهة نظر إدارية حول قدرة استراتيجيات التعبئة على تحقيق الأهداف التنظيمية. وسنتناول في هذا العنصر كل من مفهوم التعبئة، أسبابها ومختلف أدواتها.

أولا: مفهوم تعبئة الموارد البشرية

إن تعريف التعبئة يبدو أكثر إثارة للجدل فقد تم استخدامه عدة مرات دون تعريفه بوضوح من وجهة نظر نظرية، ولا يتم قياسه من وجهة نظر تجريبية، فأحيانا تشير التعبئة إلى المشاركة وأحيانا إلى الالتزام، وأحيانا إلى الدافع والحافز. (Boyer, 2015, pp. 1-2).

عرفت تعبئة الموارد البشرية على أنها إجراء تتخذه المنظمة لتحفيز الموظفين، وحتى تحصل المنظمة على موارد بشرية معبئة لأبد من ممارسة مجموعة وظائف من توظيف، اتصال، تنمية المهارات، تعويضات، فالتعبئة تتكون من جملة من الجهود والطاقات البشرية يتم توجيهها من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا. (Pedneault, 2000).

وتختلف مفاهيم التعبئة من وجه نظر فردية إدارية واستراتيجية حيث أن (Bourdages-Sylvain, 2014, p. 03):

- من وجهة النظر الفردية فالتعبئة تعكس الحالة النفسية التي تسبق العمل؛ وهو ما يشير إلى أنها عملية نفسية يحدثها تصور الذات (إدراك الذات، القيم، المواقف، المعتقدات)، والدوافع (الاحتياجات، والرغبات)، واختيارية (الالتزام، والعلاقات الشخصية المهنية)؛
- من المنظور الجماعي هي مجموعة من السلوكيات التي تعكس مستوى تعبئة الأطراف الفاعلة، وهي تتأثر بالضغوط الخارجية مثل استراتيجيات الإدارة لمواجهة الأزمات والتغيرات الطارئة؛
- ومن وجهة النظر الإدارية الاستراتيجية، تشير التعبئة إلى العملية التنظيمية للإجراءات والاستراتيجيات التي يتم استخدامها لحشد الموارد البشرية العاملة إلى جهود مشتركة، لتوجيه الطاقات والقدرات لصالح المنظمة لتحقيق مستوى أداء عال، وتسمى المنظمة التي تضم عددا كبيرا من الموارد البشرية المعبأة بـ "الكتلة الحرجة".

وهي أيضا: "كتلة حرجة من الموارد البشرية العاملة تحت عقد عمل محدد المدة او غير محدد، تسمى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال روح العمل الجماعية" (Sansfacon, 2007, p. 15).

مما سبق؛ نعني بالتعبئة تلك العملية الفردية والجماعية على حد سواء تسعى لتحقيق أهداف تنظيمية مسطرة مسبقا، أي توجيه الجهود الجماعية لأداء المهام، وكذا نشر الوسائل اللازمة لتشجيع الأفراد على استخدام مهاراتهم المهنية والذاتية في السعي إلى عمل مشترك وهو تحقيق أهداف المنظمة. في حين رأت (Maguiri, 2016) أن تعبئة المورد البشري عملية ذات جانبين إداري وتنظيمي (اهتمامات الإدارة) ونفسي سلوكي (احتياجات المورد البشري) تتضمن إجراءات وممارسات يمكن قياسها وتأهيلها لتحقيق الأهداف المحددة، وحسبها فالتعبئة تأخذ مستويين مستوى أعلى (الإدارة) ومستوى أدنى (الموظفين). ونتيجة لذلك فتعبئة الموارد البشرية تتخذ ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

الجدول رقم(05): اتجاهات تعبئة الموارد البشرية

سلوك التعبئة	الإجراءات	الاتجاه
مشاركة فردية	جهود التحسين المستمر (نوعية العمل)	فردية
التزام جماعي (روح الفريق)	جهود التنسيق (العمل ضمن فريق)	جماعي
مشاركة تنظيمية	جهود الموائمة الاستراتيجية	تنظيمي/استراتيجي

المصدر: (Bichon, 2005, p. 51).

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن عملية التعبئة تتخذ ثلاثة اتجاهات: الاتجاه الفردي الخاص بالموارد البشري بمشاركاته الفردية، الاتجاه الجماعي بالعمل ضمن فريق عمل إي المشاركة الجماعية، اتجاه استراتيجي ويضم المشاركة التنظيمية من خلال توجيه لمختلف طاقاتها لحشد وتعبئة مواردها البشري لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال ما سبق؛ نجد أن تعبئة الموارد البشرية تعني الجهود الموجهة لطاقات وقدرات الموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة من خلال عملية التحفيز.

ثانيا: أسباب تعبئة الموارد البشرية في المنظمة

تحدد تعبئة الموارد البشرية في المنظمة وفقا لمجموعة من الأسباب، نذكر منها ما يلي (Alarie, 2004-2005, p. 77):

1. **التعبئة من أجل البقاء:** يرتبط هذا النوع من التعبئة بإدراك وجود تهديد حقيقي (تهديد الغلق، نقل الأنشطة... إلخ) تواجهه المنظمة بالإضافة إلى إمكانية منعه من خلال تبني سلوكيات التعبئة؛
2. **التعبئة لتحقيق الأهداف:** قد تقدم المنظمة لمواردها البشري سببا محدد للتعبئة من أجل التغلب على المنافسة وزيادة حصتها السوقية؛
3. **التعبئة بالرسالة والقيم:** ناتج عن الالتزام بمنظومة القيم الإنسانية (الاحترام، الصراحة، حس الأخلاق والعدالة) والسعي لتحقيق الاتساق بين القيم وتصورات مشتركة بما يتعلق بهدف من المنظمة؛
4. **التعبئة من أجل القيادة:** في هذا السياق، الإدارة العليا والمديرون والمشرفون هم وكلاء المعبين من خلال نشر الطاقة الإيجابية وتوليد الحماس وخلق مناخ موات للتعبئة. للقيام بذلك، يجب أن يكونوا معبين لأنفسهم أولاً؛

5. **التعبئة لدعم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:** تحدث التعبئة عندما يكون لدى الموظف قناعة بتلقي الدعم، أن يعامل بعدل وكرامة وأن يسود مناخ من الثقة. وتعد السياسات والممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية هنا ركيزة إنشاء هذه الظروف الميسرة.

ثالثاً: أدوات تعبئة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية مهام تعبوية عدة تمثل أدوات تؤثر على اتجاهات ومواقف الأفراد العاملين حول الظروف المتغيرة والأزمات المختلفة. وقد ركزت أغلبية الأدبيات على أن أدوات التعبئة تتمثل في (رقام، 2019، صفحة 18):

1. **وضع نظام متكافئ للحوافز والمكافآت:** يعتبر من المهام الصعبة لإدارة الموارد البشرية ومن أكثرها تأثيراً على درجة تعبئة الموارد البشرية لقبول التغيير والتكيف مع الأزمات وتبنيها، فهو قد يسهل عملية قبول التغييرات التي تحدثها الأزمة في السلوكيات والاتجاهات ليخفف من حدة المقاومة، أو يزيد من حدة المقاومة لأي تغيير تقوم به المنظمة، وتتوقف ردود الأفعال على مدى عدالة هذا النظام؛
2. **التدريب والتطوير والتوظيفية:** يعتبر التدريب والتطوير عمليتين مستمرتين للمنظمة خاصة بعد التغييرات والتطورات التي تعيشها المنظمة في بيئتها، حيث تعمل على توفير موارد بشرية ذات مهارات ومعارف حديثة ومتطورة وكذا تصرفات وسلوكيات مستعدة لمواجهة أي مواقف طارئة أو متوقعة، ويضمن التدريب والتطوير توظيفية الأفراد في حالات التقلبات أو المخططات الاجتماعية حتى يتسنى لهم إيجاد منصب عمل مرة أخرى، فالتوظيفية التي يضمنها التدريب وبناء القدرات تعتبر أداة التعبئة ضرورية في ظل التغييرات التي تعيشها المنظمة؛
3. **تنظيم عمل قائم على فرق العمل:** حتى تستجيب المنظمة للتغيرات في بيئتها لابد من تنظيم مرن للعمل، تقوم المنظمة بتمكين العاملين من المشاركة في تسيير التغيير من خلال الفرق المندمجة، وينشغل مدير إدارة الموارد البشرية بهذه المسألة بهدف تحقيق التعبئة حول مشاريع المنظمة؛
4. **نجاعة الاتصالات وتشارك المعلومات:** تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التعبئة أثناء الأزمة بالتعاون مع بقية الإدارات التنفيذية في المنظمة، ويعتبر الاتصال وسيلة تعبئة كل الأطراف الفاعلة في المنظمة لتحقيق التكيف الفعال مع التغييرات التي أحدثتها الأزمة.

وتساعد أدوات تعبئة الموارد البشرية على تحديد طرقها المختلفة في المنظمة ضمن اتجاهات فردية، جماعية، تنظيمية (استراتيجية).

المطلب الثاني: طرق تعبئة الموارد البشرية، الموارد البشرية المعبأة وغير المعبأة، أهداف التعبئة

إن أي منظمة تعمل على تعبئة مواردها البشرية وفق طرق وأساليب تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، لهذا سنتناول في هذا العنصر طرق التعبئة المتبعة، الفرق بين مورد بشري معبأ وغير معبأ، إضافة إلى الهدف من التعبئة.

أولاً: طرق تعبئة الموارد البشرية

يتم توجيه المجهودات والطاقات المبذولة لعملية التعبئة وفق ثلاثة نقاط رئيسية هي (Wils, Labelle, 1998, p. 576):

1. **جهود التحسين المستمر:** استخدم اليابانيون مصطلح الكايزن كرمز للتعبير عن التحسين المستمر، وهو أسلوب يسعى إلى إحداث تحسينات مستمرة في العمليات بالمنظمة دون اللجوء إلى إجراءات تغييرات جوهرية وجذرية في العمليات بشكل يؤدي إلى هدم المنظمة وإرباك نظامها بأكمله (لغويل، 2013، صفحة 423)، ونعني بجهود التحسين المستمر نشر طاقات الموارد البشرية لتحسين منتجات المنظمة من خلال إجراء تحسينات في مدخلاتها عملياتها مخرجاتها، وهذا ما ينعكس على جودة العمل، وحتى تنجح أي منظمة في عملية التحسين المستمر فهي ملزمة بإتباع الخطوات التالية (بن عودة، 2021، صفحة 13):

- **التخطيط:** في هذه المرحلة يتم التخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات؛
- **التنفيذ:** حسب هذه المرحلة يتم تنفيذ ما خطط له؛
- **التقييم:** تقييم النتائج المتحصل عليها من العمليات بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات؛
- **التحسين:** بناء على النتائج نقوم بإجراء تحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة نرجع لتعديل التخطيط أي التغذية العكسية وبالتالي تسيير الحلقة المستمرة.

2. **جهود المواءمة الاستراتيجية:** تعني المواءمة الاستراتيجية المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي تريد الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات

الفصل الأول

التي تسعى لتنميتها (المعاينة، 2013، صفحة 33)، أما جهود المواءمة فهي نشر طاقات الموارد البشرية لمواءمة عمل المنظمة مع الأولويات التنظيمية (الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي)، مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة عالية.

ويمكن تفسير مفهوم جهود المواءمة الاستراتيجية من خلال منظور المدخل الموقفي، عبر ثلاثة مناهج هي (الرواحنة، منصور، محمد صبحي، و دويكات، 2016، صفحة 10):

- **منهج الانتقاء:** يشير إلى تطابق المواءمة الاستراتيجية بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بعين الاعتبار التأثير في العلاقة بينهما؛
- **منهج التفاعل:** هي التأثير الحاصل بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على أداء المورد البشري؛ إذ أن هذا النوع من المواءمة يفسر الاختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها؛
- **منهج النظم:** ينظر للمواءمة الاستراتيجية بأنها عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء المورد البشري، إذ يركز هذا المنهج على المواءمة بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الأبعاد.

3. **جهود التنسيق التلقائي:** نعني بها نشر الطاقات وتوجيهها لتنسيق العمل ضمن فريق أي التعاون الجماعي من أجل تحقيق الهدف المشترك. وتعني أيضا التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك، وبين الانسجام بين مواردها البشرية، بحيث يبذل كل منهم أقصى جهده في تحقيق الغاية المشتركة. وهذه الغاية تتمثل فيما يلي (الثبتي، 1997، الصفحات 46-47):

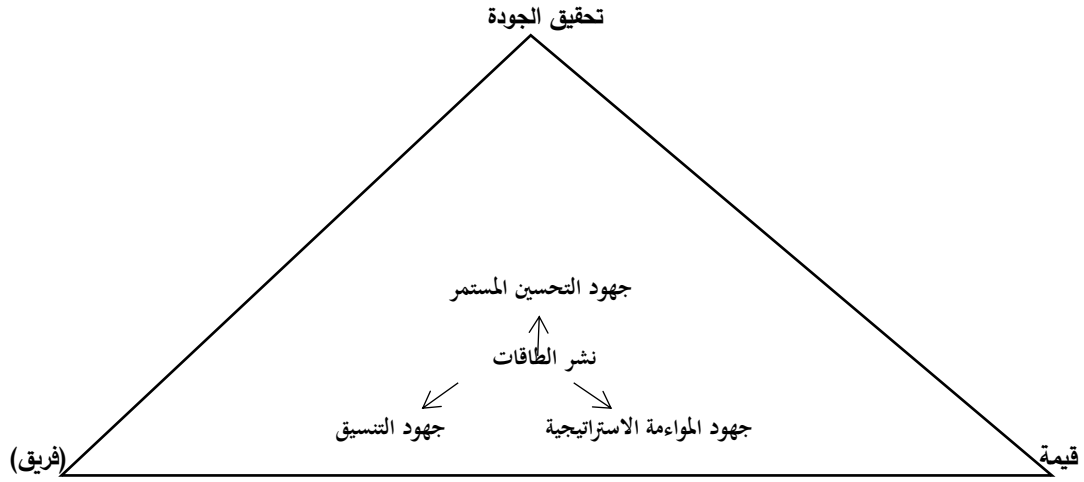
- تحقيق التكامل بين جهود مختلف الأفراد والوحدات الإدارية للوصول إلى الأهداف العامة بأعلى درجة من المنفعة وأقل تكلفة؛

- منع تعارض وازدواجية الاختصاصات، خاصة إذا تعدد الوحدات والأقسام؛
- يهدف إلى التخلص من العوائق التي تقف أما تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة؛
- إحداث التناغم والانسجام في الأداء وتعريف كل قسم بمهامهم وانشطته وعدم تجاوز اختصاصاتها.

تلخيصا لما سبق ذكره؛ فالشكل رقم (09) يوضح طرق تعبئة الموارد البشرية على ثلاث مستويات

كما يلي:

الشكل رقم (09): طرق تعبئة الموارد البشرية



المصدر: (Wils, Labelle, Guerin, & Tremblay, 1998, p. 576).

من خلال الشكل رقم (09) نستخلص أن المنظمة تقوم بتعبئة مواردها البشرية وفق ثلاثة طرق:

- جهود التحسين المستمر؛
- جهود الموازنة الاستراتيجية؛
- جهود التنسيق التلقائي.

ثانياً: الموارد البشرية المعبأة والموارد البشرية غير المعبأة

اختلف مفهوم الموارد البشرية المعبأة عن الموارد البشرية غير المعبأة فنعني بمورد بشري معبأً ذلك الفرد الذي يبذل جملة من المجهودات والطاقات من أجل رفع مستوى أداء مغاير عن الأداء المعتاد، نتيجة لعلاقاته العاطفية التي تدفعه إرادياً لبذل طاقة فوق العادية. عكس المورد البشري غير المعبأً فهو يشعر بعلاقة تجبره عن العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه والتقليل من مجهوداته وطاقاته، والجدول رقم (06) يوضح الفرق بين الموارد البشرية المعبأة وغير المعبأة:

الجدول رقم (06): الفرق بين الموارد البشرية المعبأة والموارد البشرية غير المعبأة

الموارد البشرية غير المعبأة	الموارد البشرية المعبأة	
- مورد تنقصه الطاقة (أي أنه اختار إرادياً تخفيض مجهوداته إلى حدها الأدنى في العمل؛ - يضع طاقته ومجهوداته خارج العمل؛ - يستثمر وقته خارج العمل؛ - يحب العطل ويميل للتقاعد.	- مورد بشري نشط ومرن؛ - مورد يستثمر وقته وطاقته في العمل؛ - لا يعد وقته أثناء القيام بوظيفته؛ - يحب عمله ويلتزم به.	حسب كمية الجهد والطاقة المبذولة
- مورد يقوم بما هو مطلوب لا غير؛ - قليل الإنتاج؛ - إنتاجية منخفضة.	- أداء أكبر من العادي، ويفوق التوقعات؛ - مردوديته مرتفعة جداً؛ - منتج، وإنتاجيته مرتفعة - مواظب، منضبط وملتزم بالمواعيد؛ - يقوم بأكثر مما يطلب منه عمله.	حسب الأداء
- مورد يعمل فقط من أجل أن يتقاضى أجراً؛ - يكره العمل وكسول؛ - يعمل تحت الإلزام ويتعاون أقل؛ - مورد لا يملك أي مصلحة في المنظمة إلا سحب المزايا (رواتب، علاوات).	- مورد لديه الرغبة والدافع في العمل؛ - مورد يكون سعيداً بتواجده في العمل؛ - مورد يحب روح الفريق والتعاون.	حسب العلاقة العاطفية

المصدر: (آيت بارة و بلمهدي، 2018، الصفحات 90-91).

حسب الجدول رقم (06) يتبين لنا وجود اختلافات بين سلوكيات المورد البشري المعبأ والمورد البشري غير المعبأ من حيث ثلاثة عناصر (كمية الجهد والطاقة المبذولة، الأداء، العلاقات العاطفية).

ثالثاً: أهداف تعبئة الموارد البشرية

تسعى تعبئة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها الرفع من مستويات أداء مواردها البشرية، ومن بين هاته الأهداف هي (آيت بارة، 2020، الصفحات 17-18):

1. **تحقيق التعاون الجماعي:** من خلال التفاهم والتعاون بين الموارد البشرية العاملة، ذلك أن التعبئة عبارة عن بناء اجتماعي، فالموارد البشرية المعبأة تسعى إلى تجاوز مصالحها الشخصية لتحقيق المصلحة الجماعية، عن طريق مجموعة من السلوكيات تتمثل في كل من سلوكيات بناء العلاقات حيث يقيم المورد البشري العامل علاقات عاطفية وإنسانية مستدامة، من خلال التواصل والتعرف مع زملائه وتقديم التشجيع والدعم لهم. وكذا سلوكيات التعاون يساعد المورد البشري زملائه في العمل ويتقاسم معهم الخبرات والمعلومات. بينما سلوكيات التفاهم يبني يقوم المورد البشري من خلالها بمحاولة فهم المشروع، ومعرفة ماذا يحدث قبل وبعد مشاركته فيه، ويحاول معرفة دوره اتجاه أدوار الآخرين حتى يتناسق عمله معهم.

2. **تحقيق أداء فردي، جماعي، وتنظيمي عال المستوى:** بما أن المنظمة تتطور في بيئة ديناميكية فهي تحتاج إلى احتياطي طاقات قابلة للتعبئة بسرعة، منها احتياطي من أجل بناء ميزة تنافسية وتحقيق قيمة مضافة لمواجهة التهديدات، واقتناص الفرص، وكذا احتياطي من أجل إنتاج رأس مال فكري واجتماعي من خلال تبني المنظمة سلوكيات تشجع تقاسم المعارف الضمنية والصريحة، وتبادل المعلومات لاكتساب معارف جديدة، وسلوكيات تعبئة تسعى إلى وضع أساسيات المنظمة المتعلمة وبالتالي بناء رأس مال فكري، وكذا تبني سلوكيات تشجع على التعاون و تقاسم المعلومات وتبادل الخبرات، وبالتالي تشكيل رأس مال اجتماعي، ويسمح تكييف الموارد البشرية على الصعيد الفردي والجماعي والتنظيمي إلى إنجاز أداء فعال ومتميز، أي ينتج عنه تأثير إيجابي على مختلف المؤشرات الأداء المالي والعملياتي وخدمة العملاء، الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة، وبالتالي احتياطي يجعل المنظمة في وضع أفضل.

3. **تبني الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل:** حيث تظهر سمات على المورد البشري كالثقة بالنفس والتفاؤل والحرص والاستقلالية والتعاطف الاجتماعي والقدرة على التحمل والتكيف، ونجد المورد البشري يبحث عن الفرص المناسبة للتغيير ولديه إنجازات بارعة، وهذه السمات والاتجاهات هي نتاج عملية التعبئة على مختلف الأصعدة (فردية، جماعية، تنظيمية).

حسب ما ذكر سالفاً، أنه من بين أهداف تعبئة الموارد البشرية هو تبني مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تساعدها في تحقيق الأهداف المخطط لها وفيما يلي شرح لسلوكيات التعبئة.

المطلب الثالث: سلوكيات التعبئة، الشروط النفسية لتعبئة المورد البشري، نموذج تعبئته

تركز عملية التعبئة بشكل أكبر على السلوكيات ومختلف العلاقات التبادلية بين المنظمة ومواردها البشري، حيث تحاول المنظمة توفير عدد من الشروط الهامة لمواردها البشري وذلك بتهيئة المناخ المناسب، الدعم، الثقة، العدالة، وسنتناول في هذا المطلب مختلف سلوكيات التعبئة والشروط النفسية لها وفي الأخير نعرض نموذج الشهير لتعبئة الموارد البشرية.

أولاً: سلوكيات تعبئة الموارد البشرية

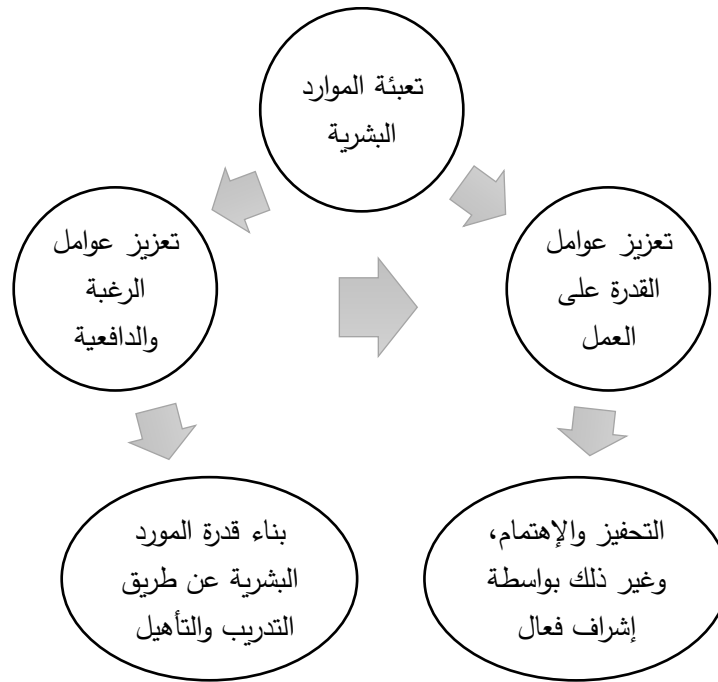
تعتمد التعبئة على تبني سلوكيات إما إيجابية أو سلبية، بحيث تكون ملحوظة وملموسة، فيتم التعرف على المورد البشري المعبأ من خلال اتجاهاته، تصرفاته وسلوكاته، فليس كل السلوكيات تصف التعبئة، وفيما يلي سلوكيات التعبئة الثمانية حسب (Arezki, 2019, p. 138):

1. **تسهيل العلاقات بين الأشخاص:** المورد البشري العامل يستمتع، يشجع، يهنئ ويدعم الآخرين، يعزز روح الفريق، ويحل الصراعات، يجمع الأشخاص معاً.
2. **التنسيق مع الآخرين:** يفكر المورد البشري العامل في الآخرين قبل التصرف، ويهتم بتأثير أفعاله على الآخرين ويتناقش مع زملائه.
3. **التحسين المستمر:** يقترح الفرد العامل حلولاً فعالة ويلتزم بالتغيير، ويقترح وينفذ.
4. **الروح الرياضية:** يتقبل المورد البشري القيود، القواعد، الإجراءات، يضع تركيزه على الجانب الإيجابي بدلاً من الجانب السلبي، لا يهتم بالصعوبات، يتضامن مع الآخرين عند اتخاذ القرار.
5. **المشاركة في الحياة المدنية الداخلية:** يحضر المورد البشري العامل الاجتماعات سواء كانت مبرمجة أو غير مبرمجة، ويشارك في الأنشطة الاجتماعية.
6. **الولاء التنظيمي:** يدافع المورد البشري عن منظمته في حالة انتقادها، فهو سفير داخلي وخارجي، يساعد في التوظيف الخارجي، يروج لخدمات ومنتجات المنظمة.
7. **التوجه نحو العميل:** يقدم المورد البشري خدمات مثالية، أخلاقية، ثابتة ومرتنة، ويحسن من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

8. مساعدة الآخرين: يتولى مساعدة زميل موظف جديد أو زميل يعمل فوق طاقته، يتبادل المعارف والمهارات مع الآخرين.

وتتطلب تعبئة الموارد بناء القدرات الموارد البشرية للاستفادة منها من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتتم عملية البناء عن طريق التدريب والتأهيل وأيضا الإشراف المناسب، والشكل رقم (10) يبين ذلك:

الشكل رقم(10): العلاقة بين تعبئة الموارد البشرية وبناء القدرات



المصدر: (عدنان حلاج، 2020، صفحة 78).

يبين الشكل رقم (10) أن؛ تعبئة الموارد البشرية تتطلب تعزيز لجملة من العوامل منها: عوامل القدرة على العمل وعوامل دافعة (الرغبة في العمل)، فعوامل القدرة على العمل تتمثل في كل من المهارات والمعارف والقدرة على أداء الوظيفة التي يمكن تطويرها من خلال عمليتي التدريب والتأهيل، بينما عوامل الرغبة في العمل هي مجموعة الدوافع والاهتمامات التي تقدمها المنظمة حتى تدفع بموردها البشري لأداء مختلف المهام المخولة له بفعالية وكفاءة وتتمثل عادة في جملة الحوافز والمكافآت والتعويضات.

الفصل الأول

وحتى تحقق المنظمة الفعالية والكفاءة المطلوبتين فهي ملزمة بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب حتى تشعر مواردها البشرية بالرضا وتتلقى ردود أفعال وسلوكيات إيجابية تعكس نفسياتهم، وتستطيع أيضا تحقق أهدافها التنظيمية المسطرة فما هي الشروط النفسية الواجب توفرها لتعبئة عاملها بنجاح؟

ثانيا: الشروط النفسية لتعبئة الموارد البشرية

تقوم عملية التعبئة على مجموعة من الشروط النفسية، والتي تشكل مناخا تنظيميا ملائما لتلبية احتياجات الموارد البشرية، حيث يساعد في تبني سلوكيات التعبئة وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. وقد حدد "Tremblay" هذه الشروط في كل من العناصر الآتية: (العدالة، الثقة، الدعم، الاعتراف والتمكين) والجدول رقم (07) يوضح ذلك:

الجدول رقم(07): الشروط النفسية لعملية تعبئة الموارد البشرية

العنصر	مفهومه	شروطه	مميزاته
العدالة	شعور المورد البشري بأن المنظمة تعامله بطريقة جيدة ومنصفة سواء فيما يخص: توزيع الموارد والمنافع (عدالة توزيعية). الإجراءات والقرارات (عدالة إجرائية). التعامل المحترم مع الآخرين (عدالة تعاملية).	إلزامية خلق توازن في الإجراءات والقرارات إلزامية تساوي الفرص حتمية الثبات خالية من التحيز خلق الأدب والاحترام بين الأفراد العاملين الالتزام والولاء للمنظمة.	التوزيع المتكافئ للإجراءات والقوانين. وجود قرارات وقواعد صريحة ومعروفة. المعاملة الأخلاقية والعاطفية بين الموارد البشرية العاملة. الإخلاص والولاء في المبررات المقدمة أثناء حدوث مشكل معينة.
الثقة	توقع الفرد أو الجماعة بأن الطرف الآخر (المنظمة مثلا) على صدق؛ أي الإيفاء بالوعد المقدمة سواء كتابية أو شفوية. أو بمعنى آخر توقع إيجابي حول سلوك الطرف الآخر.	الوعي. الخبرة. السمعة العاطفية. المساواة.	اتساق الأقوال والأفعال. نزاهة النوايا. تقاسم وتقويض للسلطة. إظهار الاهتمام بالفرد وبالتالي المحافظة على موارد بشرية ذات كفاءة.

الفصل الأول

الدعم	تتمين مجهودات المورد البشري العامل وتقديم حوافز مادية ومعنوية له.	مكافئة المورد البشري على المجهودات المبذولة. عاطفية اجتماعية. مهمة فكرية / مادية.	توفير الدعم المادي. توفير الوصول إلى الموارد اللازمة. النظر في الاحتياجات الشخصية للمورد البشري.
الاعتراف	الامتنان وتقدير مجهودات وإنجازات المورد البشري، حيث ينعكس إيجاباً على سلوكياته مما يؤدي إلى زيادة مستوى أدائه.	تحسيس الفرد العامل بالشعور والاحترام بالتقدير وكذا الاهتمام به. تحسيس المورد البشري بالعدالة والإنصاف من خلال المكافآت والتحفيزات.	ردود أفعال إيجابية من حيث تحقيق الأهداف المنتظرة، سلوكيات إيجابية، السرعة في الإنجاز) مكافآت الفريق وتقديم هدايا رمزية تثميناً لمجهوداتهم المبذولة.
التمكين	منح الموارد البشرية العاملة السلطة، الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، القدرة على التصرف واقتراح الحلول دون اللجوء إلى الرئيس.	تقسيم وتنظيم المهام الهياكل لصنع القرار. الشعور بالتأثير. الشعور بالكفاءة، الشعور بالأهمية.	توسيع وإثراء الوظائف، إعطاء معنى للعمل، وإظهار مساهمة المورد البشري. تشجيع تبادل الآراء والمعلومات ودعم المبادرات الإيجابية لتحقيق النجاح التنظيمي.

المصدر: (Tremblay, 2005, p. 64).

حسب الجدول رقم (07) نجد أنه؛ عندما تقوم المنظمة بعملية تعبئة موظفيها في ظل مناخ تنظيمي مواتي ينتج عنه خمس حالات نفسية هي: الثقة، الدعم، العدالة، الاعتراف، التمكين، فالثقة تتطور عندما يكون للفرد شعور بأنه مصدر للثقة، فيعتمد الفرد على الطرف الآخر (المنظمة) ويؤمن بمصداقيته وبالتالي تعزيز الولاء والانتماء له، الدعم ويعني إحساس التزام المنظمة اتجاه موردها البشرية العاملة وتصور لرعايتهم عند الحاجة، ويعبر عن الدعم بعدة طرق منها دعم الرئيس للمرؤوس والدفاع عنه إذا لزم الأمر أيضاً مراعاة الاحتياجات الشخصية، مكافئة المجهودات المبذولة لزيادة مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط

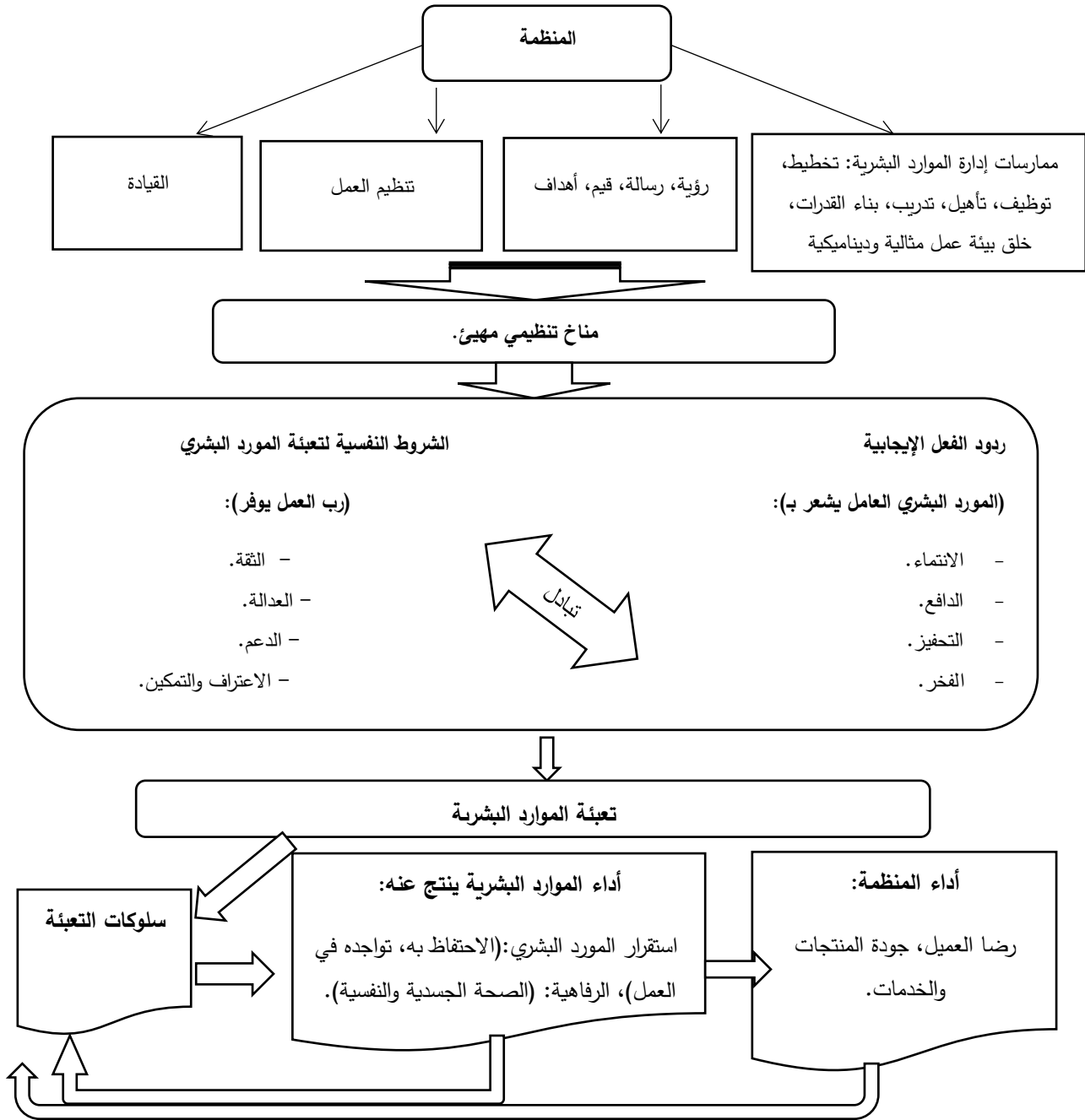
لها. أما العدالة فهي شعور المورد البشري العامل بالإنصاف في المنظمة وإدراكه لكيفية توزيع الإجراءات والموارد والمنافع بشكل يرضيه ويحسسه بقيمته وأهميته في مكان عمله. ويتجلى الاعتراف والتمكين في ردود الأفعال الإيجابية للفرد من خلال سلوكاته وتصرفاته نتيجة للاعتراف بإنجازاته وتقديرًا لمجهوداته فيتم تفويض السلطة له ومنحه الصلاحيات في حالة وقوع مشاكل معينة وكذا الاعتماد عليه في حلها.

من خلال هذه الشروط اقترح Tremblay نموذجًا لتعبئة الموارد البشرية يعتمد على الممارسات التنظيمية التي ستنشئ مناخًا تنظيميًا يساعد الأفراد على الشعور بالثقة والعدالة، الدعم والاعتراف وكذا التمكين والعنصر الموالي يشرح ذلك.

ثالثًا: نموذج تعبئة الموارد البشرية

توجد نماذج عدة توضح عملية تعبئة الموارد البشرية، أشهرها نموذج Tremblay، والنموذج الذي تم استخدامه في هذا البحث مستوحى من نموذج التعبئة الخاص بكل من: (Alie, 2006-2007, p. 21) (Tremblay, 2005, p. 63) (Duguay, 2006, p. 68)

الشكل رقم (11): نموذج تعبئة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Alie, 2006-2007, p. 21)، (Tremblay, (Duguay, 2006, p. 68) (2005, p. 63).

يبين الشكل رقم (11) أن المنظمة حتى تستطيع تعبئة مواردها البشرية بكفاءة فلا بد أن تكون لديها أهداف وقيم ورسالة تهدف من خلالها لتسيير ممارساتها المختلفة لتحقيق مناخ تنظيمي مناسب وحيوي والذي ينتج عنه جملة من سلوكات التعبئة والتي بدورها تنشأ من خلال التفاعل بين كل من الأداء التنظيمي

المتمثل في (رضا العميل، جودة المنتجات والخدمات، فعالية، إنتاجية، مردودية) وأداء المورد البشري المتضمن (استقرار المورد البشري: (الاحتفاظ به، تواجده في العمل)، الرفاهية: (الصحة الجسدية والنفسية).

بحيث يشكل أكبر تحدي يواجه مسيري إدارة الموارد البشرية هو اكتشاف القدرات المختلفة والعمل على بناءها وتدريبها وتنميتها إضافة الى هذا يعتمد نجاح سياسة الموارد البشرية في المنظمة على مدى متانة العلاقة:

استقطاب-تعبئة-تدريب

فالتدريب من شأنه أن يضيف مهارات ومعارف للموارد البشرية المتدربة، كما يوطد العلاقة بين المتدربين من جهة، وبينهم وبين المدربين من جهة ثانية كل هذا سيساعد حتما على تبادل الخبرات والتجارب، كما يحدد نوعية العلاقات ويخلق فرصا للاتصال. فهذا يساعد على تطوير الموارد البشرية، كما يكون بمثابة عملية تعرف عليهم وبالتالي اكتشاف ما لديهم من قدرات، تطلعات وطموحات وسهولة بناءها، إذا أحسن استغلالها ستوظف لخدمة مشروع المنظمة، والأهداف الاستراتيجية لها غير أن التعبئة الشاملة والإيجابية لا تكون بالكلام عن مشروع المنظمة وعن الأهداف الاستراتيجية لها بل تكون من خلال الأشياء المادية الملموسة وتتجلى هذه الأشياء في الآثار المادية للاستراتيجية على شروط وطبيعة العمل. فسياسة الدمج للعنصر البشري، ضمن الاستراتيجية، يجب أن تجسد في وقت مبكر ذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات، حتى يتم تفادي أي فروقات بين ما يقال خطب التعبئة، (بين ما يظهر في الواقع العملي المعاش). فمدير الموارد البشرية يمكنه أن يكون عنصرا فاعلا وأساسيا في عمليتي التعبئة والاندماج للعنصر البشري، إذا كان حضوره في مجلس الإدارة أكثر من كونه حضورا شرفيا. فعلى هذا المدير أن يكون شريكا مؤثرا، وذلك من خلال توفره على قدرة المساهمة والتأثير في القرارات الاستراتيجية للمنظمة، خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري، وإلا فإن الإدارة العليا ستتكل بهذا الجانب، ولا يترك للمسؤولين على الموارد البشرية سوى المهام الإدارية (بديسي، 2004، صفحة 233).

المبحث السادس: ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري

تعتبر الحوافز التي تقدمها المنظمة عوامل فعالة في إثارة رغبة المورد البشري نحو تحقيق أهدافه وتلبية كافة حاجياته الذاتية أولاً، ثم تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها، وتتعاكس الحوافز على مدى ولاء والتزام وبقاء المورد البشري ومحاولة بذله لجهد أكبر للحصول على مكانة في المنظمة العامل بها.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز، أشكاله، أساليبه وطرقه

تعددت المفاهيم التي بينت فحوى الحوافز، ولكن يبقى الهدف واحد ألا وهو تحفيز المورد البشري بالشكل الذي يضمن تحقيق المصلحة المتبادلة للطرفين المنظمة والمورد البشري. سنعرض في هذا المطلب كل من مفهوم التحفيز، أشكاله، ومختلف الأساليب والطرق المتبعة من قبل المنظمة.

أولاً: مفهوم التحفيز

أغلب الباحثين في مجال الإدارة يرون أن التحفيز هو ذلك الجانب المادي المغري، لكن مع مرور الوقت أثبتت الدراسات محدوديته، فقد أصبح للعلاقات الإنسانية الدور الأهم حيث أولت أهمية أكثر لأخلاقيات العمل كتحسين بيئة ومناخ العمل وارتفاع مستوى التعليم، وارتفاع مستوى تطلعات الموارد البشرية، فأصبحت ترى عملها أكثر من مجرد مكسب مادي. بالتالي فقد عرف التحفيز حسب مجموعة من الباحثين والكتاب بأنه:

يعرف التحفيز على أنه: "عملية تدفع وتنشط وتوجه سلوك المورد البشري نحو تحقيق الأهداف المتوقعة" (Asmani & Chikhi, 2022, p. 24).

حسب هذا التعريف فالتحفيز يتميز بالحركية أو النشاط، ويتم من خلال إثارة دوافع المورد البشري والتي تؤثر مباشرة في سلوكه وتصرفاته حت يستطيع أداء عمله بالشكل المطلوب.

واعتبر التحفيز بأنه: "المؤثرات الخارجية التي تجعل المورد البشري يقدم بأفضل أداء وأكبر مجهود" (الكلالة، 2008، صفحة 115). وهذا ما أكدته (محسن، 2002، صفحة 161) بكون التحفيز: "مثير خارجي يعمل على إثارة الدافع (مثير داخلي) ويوجه المورد البشري إيجاباً نحو الحصول على الحافز بغية إشباعه لسلوك معين يتفق والأداء الذي تتطلبه المنظمة".

الفصل الأول

والتحفيز أساس الأنشطة والسلوكيات التي تقدمها الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وبالتالي حتى يتم تحقيق الإنجاز التنافسي لابد من معرفة وفهم العناصر التي تحفز المورد البشري (Muscalu & Muntean, 2021).

وتجدر الإشارة لوجود علاقة بين الدافع (مؤثر داخلي) والحافز (مؤثر خارجي) لتوجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أداء أفضل.

ومنه نستنتج أن الدافع هو داخل نابع من داخل الشخص، أما الحافز فهو خارجي.

بالإضافة إلى أن التحفيز يعبر عن: "إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لأنه يوجه سلوك المورد البشري ويحافظ عليه من أجل تحقيق مستوى أداء عال وهو ذو مصدرين داخلي وخارجي" (Tovmasyan & Minasyan, 2020, p. 25).

من خلال هذا التعريف نجد أن التحفيز عبارة عن مؤثرات داخلية وأخرى خارجية فهو يتأثر بكفاءة عمل المورد البشري أي كلما كان عمل ذو كفاءة يكون تحفيز عال المستوى والعكس صحيح.

من هذه التعاريف يمكن استخلاص تعريف شامل للتحفيز، على أنه جملة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوك المورد البشري وتتأثر بكفاءة عمله.

ثانياً: أشكال الحوافز

تتعدد أشكال الحوافز المقدمة من منظمة إلى أخرى، وتتمثل فيما يلي (شراره، 2015):

1. تقسيم الحوافز حسب أثرها:

- الحوافز الإيجابية والسلبية: تعبر الحوافز الإيجابية عن تلك الحوافز التي تخلق روح الإبداع والتجديد في العمل.
- أما الحوافز السلبية فهي الخوف من العقاب والتهديد، وينقسم إلى نوعين: حوافز سلبية كتنزيل درجة المورد البشري الموظف، توقيفه عن العمل، عزله، خصم من الأجر. وحوافز سلبية معنوية: منها توجيه إنذار للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات.

2. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: تصنف إلى نوعين أساسيين هما:

- الحوافز المادية والمعنوية:

تشكل الحوافز المادية تلك الحوافز الملموسة كالأجور والعلاوات السنوية، المشاركة في الأرباح، المكافآت. وبيئة العمل الآمنة، أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي تلبي الحاجات الذاتية للمورد البشري إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرزها: إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم سياسات وخطط الخاصة بإدارة العمل، إعطاء الأوسمة.

3. تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

تصنف إلى (منادلي و ترمول، 2018، صفحة 400):

- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تخص المورد البشري الواحد بدل الجماعة وهي تعتمد على الأداء الفردي لا الجماعي.
- الحوافز الجماعية: في حالة حدوث تداخل في العمل فإنه يصعب أحيانا تقييم الأداء الفردي، حيث يكون من الأفضل للمنظمة تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، وصمم هذا النوع خصيصا لتحقيق أفضل وأسرع أداء فمثلا في حالة كان أداء المورد البشري غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة ولذلك ستدفعه المجموعة لتحسين أدائه.

4. تقسيم الحوافز من حيث موقعها: تقسم إلى:

- الحوافز مباشرة: هي الحوافز التي تمس الموارد البشرية العاملة عند تحقيقها لمعدلات أداء متميزة.
- الحوافز غير المباشرة: هذا النوع يمنح لكافة الموارد البشرية بنفس القدرة على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبه في الهرم التنظيمي للمنظمة.

الجدول رقم (08): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً

جماعية	فردية	حوافز العمل	
- المشاركة في الأرباح - التأمينات الصحية - الوجبات الغذائية - العلاج المجاني	- الأجر - المكافآت التشجيعية للتفوق في الأداء - المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات	إيجابية	حوافز مادية
		سلبية	
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للموارد البشرية	- الخصم من الراتب - الحرمان من جزء من المكافآت أو كلها. - التوقيف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة		
- ظروف عمل ملائمة - الإشراف في اتخاذ القرارات - نشاطات اجتماعية - توفير وسائل الأمن - الاهتمام بالشعائر الدينية للموارد البشرية	- جوائز التقدير - شهادات الامتياز - الثناء، المدح، الشكر، التشجيع - الإجازات الاستثنائية - الترقية	إيجابية	حوافز معنوية
		سلبية	
- الحرمان من النشاطات الاجتماعية والرياضية - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار - التحويل للتحقيق	- توجيه إنذار والتوبيخ - التهديد بالعقاب بالطرد والتأديب - تخفيض درجة المورد البشري العامل أو نقله لمكان بعيد عن مكان إقامته - نشر أسماء المهملين في قائمة سوداء		

المصدر: (منادلي و ترمول، 2018، صفحة 400).

يتبين لنا خلال الجدول رقم (08) أن أشكال الحوافز تختلف حسب طبيعتها إلى مادية ومعنوية منها إيجابي ومنها ما هو سلبي وتمنحها المنظمة حسب الحالة الوظيفية للمورد البشري العامل فيها وعلى شكلين فردية وجماعية.

ثالثاً: أساليب وطرق التحفيز

تقوم عملية تحفيز الموارد البشرية على مجموعة من الأساليب منها (الحول و زعزع، 2012، صفحة 235):

1. أسلوب توسيع العمل: أي إضافة مهام وواجبات للعمل الذي يقوم به المورد البشري على نفس المستوى الإداري الذي ينتمي إليه؛

الفصل الأول

2. أسلوب إثراء العمل: يتم إعطاء المورد البشري فرص أكثر حرية في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم؛
 3. أسلوب العمل المرن: يسمح للموارد البشرية العاملة باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضم في حدود معينة؛
 4. أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: يتم السماح للمورد البشري بقضاء ساعات عمل أسبوعية في عدد أيام أقل؛
 5. أسلوب مجموعات الجودة: ويعني تشكيل مجموعات صغيرة من الموارد البشرية تجتمع باستمرار خلال فترة العمل في المنظمة؛
 6. أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز المورد البشري من خلال إشراكه في تحديد ووضع الأهداف؛
 7. تكييف الموارد البشرية العاملة: حيث يتم توجيهها في بداية عملها لبيئة المنظمة.
- كما لخصت طرق تحفيز المورد البشرية إلى خمس عناصر أساسية، والجدول رقم (09) يبين ذلك حيث أن:

الجدول رقم (09): طرق تحفيز الموارد البشرية

طريقة التحفيز	مضمونها
الاعتراف والتقدير	- التأكد من أن ما ينجز يتم تقديره بشكل ملائم. - مساعدة الموارد البشرية على رؤية مدى أهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية. - إظهار ما اكتسبه المورد البشري من خبرات ومعارف في الأداء. - إظهار الاهتمام بكل مورد بشري يخضع تحت الإشراف.
إرجاع الأثر	- تقديم إرجاع أثر فوري يساعد المورد البشري على تحسين أدائه مستقبلاً. - توضيح التوقعات والتأكد من فهم الموارد البشرية لها. - المعالجة الفورية للشكاوى المطروحة من قبل الموارد البشرية العاملة.
المساعدة على الأداء	- التأكد من مدى إدراك المهام وارتباطها بالأهداف الشخصية والتنظيمية لدى المورد البشري العامل. - تصميم مهام تتسق وبيئة العمل. - خلق مناخ تنظيمي يتميز بالثقة والاتصالات المفتوحة والفعالة. - منح الأفراد سلطة اتخاذ القرار.
التوازن والعقاب	- استخدام طرق مناسبة للتشجيع. - إلغاء التهديد والعقاب الغير ضروري. - تقديم مزيح من المكافأة والرضا.
المسؤولية والمساءلة	- تحميل الموارد البشرية العاملة المسؤولية الكاملة ومحاسبتهم عليها. - التأكد من أن الجهد يساهم في تحقيق نتائج فعالة.

المصدر: (منايفي و رماش، 2018، الصفحات 263-264).

الفصل الأول

نستخلص من الجدول رقم (09) أن عملية التحفيز تتم عبر خمس طرق أساسية تتمثل في الاعتراف والتقدير، إرجاع الأثر، المساعدة على الأداء، التوازن والعقاب، المسؤولية والمسائلة ويمكن للمنظمة استخدام طريقة واحدة أو أكثر حسب الحالة التي تراها مناسبة.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز، نظام التحفيز الفعال، بيئة المنظمة وأثرها على نظام التحفيز

اعتنى جملة من الباحثين وعلماء الإدارة بالتحفيز واعتبروه على أنه مؤثر خارجي يوجه بوصلة المورد البشري في المنظمة، حيث تبدأ عملية التحفيز من خلال معرفة هذه الأخيرة للحاجات التي ترغب مواردها البشرية في إشباعها، وسنتناول في هذا المطلب مختلف النظريات التحفيز، نظام التحفيز الفعال، تأثير بيئة عمل المنظمة على النظام التحفيزي.

أولاً: المقاربات النظرية للتحفيز

إن الاهتمام بعملية التحفيز ليست وليد الساعة، فقد أولت العديد من النظريات الفكرية اهتماما كبيرا بوضع نظام حوافز مشجع على العمل وكذا إشباع مختلف حاجات المورد البشري العامل ومن بينها نجد:

1. نظرية الحاجات لماسلو: هي أحد أشهر نظريات التحفيز، تبدأ بفكرة أن الأفراد يميلون دائماً إلى

الرغبة في شيء ما ويعتمدون على ما لديهم فعلاً. اقترح ماسلو أن هناك خمس مستويات مختلفة لتلبية احتياجات الأفراد الأساسية، بدأ من المستوى الأول أو الأدنى وهو الاحتياجات الفسيولوجية متمثلة في الغذاء والماء والتنفس، فعند استيفاء هذه الأخيرة فإن الاحتياجات تذهب إلى المستوى الثاني، وهو احتياجات الأمان وتتضمن السلامة الجسدية، الأمن الوظيفي، أمن الموارد، الأمن الأسري والصحي، أمن الممتلكات. فبعد الشعور بالأمان يحتاج الفرد إلى الشعور بأنه يتلقى الحب ويمنحه من خلال العلاقات الأسرية والصداقات وهو المستوى الثالث في هرم ماسلو والذي عبر عنه بالحاجات الاجتماعية. أما المستوى الرابع في الهرم هو الحاجة للتقدير من احترام للذات والتمتع بالتقدير من الأفراد الآخرين وانتظار تقييم إنجازاتهم وشكرهم عليها. أعلى مستوى في هرم ماسلو للحاجات هو الحاجة لتحقيق الذات ويتم تطويرها على أساس الرضا في المستويات الأربع الأدنى، وتتمثل في الابتكار، حل المشاكل وكذا تقبل الحقائق. ويكمن جوهر هذه النظرية في الحقيقة أنه عند تلبية حاجة الفرد، تقل قوته وتزداد قوة المستوى التالي. ولاحظ ماسلو أنه ليس من الضروري تلبية الاحتياجات مستوى واحد بالكامل حتى ينتقل إلى المستوى الأعلى منه، فيمكن أن

يكون الفرد راضيا جزئيا عن مستوى واحد ولا يزال يسعى لتحقيق الرضا في المستوى التالي (Haque, 1959, p. 63).
Haque, & Shamimul, 2014, p. 63)

2. **نظرية العاملين لهيرزبرغ:** في سنة 1959 نشر هيرزبرغ تحليله لـ 200 مهندس ومحاسب في أكثر من تسع مؤسسات في الولايات المتحدة. وطلب من هؤلاء وصف التجارب التي شعروا بها، حيث وجه سؤالين حول حالة التي شعروا فيها بمستوى عالي من الرضا والحالة التي أحسوا فيها بعدم الرضا في العمل، وتوصل إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد في العمل وهي عوامل النظافة وعوامل محفزة، واعتبر أن:

- **عوامل النظافة:** العوامل الواقعة على محور عدم الرضا منها الأجر وظروف العمل وعلاقات العمل.
- **العوامل المحفزة:** تلك العوامل التي تقع على محور الرضا وتسمى بالمحفزات نجد منها الإنجازات والاعتراف والتقدير، والمسؤوليات والتنمية الشخصية.

ووفقا لهيرزبرغ إذا أردنا تحفيز الأفراد في العمل، فيجب أن نلعب على عوامل الرضا (العوامل المحفزة) وهي العوامل المتعلقة بمحتوى العمل (النجاح، الاعتبار، الإستقلالية، المسؤوليات، التقدم). لذلك فقد اقترح مفهوم إثراء العمل (Louart, 2002, pp. 7-8).

3. **نظرية الانجاز:** اقترح هذه النظرية ماكلياند وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بمفاهيم التعلم، تنص على أن لكل مورد بشري حس قوي لإنجاز ما يخول له، بحيث ينعكس تأثيرها على تحفيزه على استخدام السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجته. واستخدم مصطلح الإنجاز أو الحاجة إلى الإنجاز وهو ما يتضمن الرغبة لإتقان الأشياء والأفكار وبشكل مستقل عن الآخرين، واحترام الذات.

وبناء على نتائج بحثه، طور ماكلياند مجموعة وصفية من العوامل التي تعكس الحاجة العالية للإنجاز، حيث اعتبر أن الناجحون يأخذون المواقف كمسؤولية شخصية لإيجاد مشاكل لحلولهم، كما يميلون إلى الاعتدال واتخاذ المخاطر المحسوبة، بالإضافة إلى رغبتهم في سماع الانتقادات الموجهة إليهم وهذا ما ينعكس على درجة إنجازهم (Pardee, 1990, pp. 14-15).

وقد طور ثلاث حاجات رئيسية تحفز الموارد البشرية (Kaplan, 2008, p. 14):

- الحاجة للإنجاز: تعكس رغبة المورد البشري في إنجاز أفضل أداء بأكفأ الطرق مع حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي الرغبة في التميز والإبداع؛
 - الحاجة للقوة: الرغبة في ممارسة السلطة والتحكم في الآخرين؛
 - الحاجة للانتماء: الرغبة في التواجد مع الآخرين والتفاعل معهم والتعلم من تجاربهم.
4. نظرية التوقع: تنص نظرية التوقع لفروم على أن السلوك هو نتاج المكافآت المحصل عليها، وتشرح هذه النظرية أيضا أن الدافعية توليفة من الأداء والتحفيز والجهد. وتتضمن هذه النظرية ثلاثة متغيرات (Lunenburg, 2011, p. 4):
- التوقع: الإيمان بأن زيادة الجهد المبذول ستؤدي إلى زيادة في الأداء.
 - الأداة: الاعتقاد بأن زيادة الأداء ستؤدي إلى زيادة النتائج.
 - المكافآت: إلى أي مدى تكون النتيجة مرغوبة، أو مقدار الرضا (يتوقع المورد البشري من نتيجة معينة).

وكنتيجة لنظريته فإن التحفيز = التوقع × الوسيلة × المكافآت

وتعني أن تحقيق مستوى أعلى من التحفيز ينتج عندما تكون التوقعات، الأداة والمكافآت أعلى، فإذا كانت العوامل الثلاثة صفرا فإن المستوى العام للتحفيز هو صفر. فمثلا حتى لو كان المورد البشري يعتقد أن جهده سيؤدي إلى أداء أعلى والذي سينتج عنه مكافأة، فإن الحافز سيكون صفرا إذا كانت المكافأة التي يتوقع الحصول عليه صفرا. وهنا نستنتج وجود علاقة طردية بين التحفيز وكل من التوقع، الأداة والمكافأة.

5. نظرية دوجلاس ماك جريجور: تضم هذه النظرية نظريتي "X" و"Y"، حسب ماك جريجور يوجد

نوعين من المديرين الذي قابلهم وهما (الأزهر و بوفولة، 2020، صفحة 265):

- الفئة الأولى وهم يطبقون نظرية "X" وهذه الفئة تركز على افتراض أن المورد البشري كسول بطبيعته، لا يحب العمل، يعمل قليل وينقصه الطموح، غير محب للمسؤولية، شخص غير مبدع وغير قابل للتغير، يحتاج هذا النوع وجود ضغط من قبل الإدارة أي الإشراف والرقابة المباشرة.
- أما الفئة الثانية تطبق نظرية "Y" تستند على افتراض أن المورد البشري كفء، محب للعمل وطموح قادر على تحمل المسؤولية، متحمس للقيادة، يتحمل مسؤولياته ويطمح لتحقيق ذاته.

6. نظرية ثلاثية الحاجات: جاءت هذه النظرية انتقادا لنظرية ابرهام ماسلو، حيث صنف ألدرفر الحاجات إلى ثلاث (الحاجة للوجود، الحاجة للانتماء، الحاجة للنمو)، ولم يشترط تدرجها كنظرية

الحاجات الأساسية لماسلو، حيث يمكن أن تنشط ثلاثتها في نفس الوقت، وتعني الحاجات الثلاث ما يلي (بوزورين، 2019، الصفحات 44-45):

- **الحاجة للوجود:** تمثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو؛
 - **الحاجة للانتماء:** تمثل الحاجات الاجتماعية بالنظر لهرم تدرج الحاجات عند ماسلو؛
 - **الحاجة للنمو:** وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات في سلم ماسلو.
7. **نظرية العدالة:** تشرح هذه النظرية كيف يتم تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري دون البحث عن أسباب التحفيز، وتفترض أن الموارد البشرية تتوقف درجة رضاها على مقدار ما يشعر به من إنصاف بين المجهودات المبذولة لوظيفته، مقارنة بالمكافآت التي يحصل عليها نتيجة مجهوداته. وحسب آدمز توجد خمس خصائص وظيفية رئيسية تؤثر على الحالة النفسية، دوافع ورضا المورد البشري وهي: التغيب عن العمل، المهارات التي تتضمنها وظيفة ما، هوية وأهمية المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة.

حسب هذه النظرية يقارن المورد البشري العامل نسبة المدخلات إلى النتائج الخاصة بالموارد البشرية العاملة الأخرى، فإذا وجد عدالة وإنصاف فسوف يشعر بالرضا، أما إذا رأى عدم المساواة في نسبة المدخلات إلى النتائج مقارنة بالموارد البشرية العاملة الأخرى، يصبح غير راض وأقل تحفيزاً (Badubi, 2017, p. 47).

8. **نظرية القيمة:** تعد من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، حيث أكد إدوين لوك أن المسببات الرئيسية لشعور المورد البشري بالرضا هي قدرة الوظيفة التي يشغلها على توفير مكافآت ذات قيمة ومنفعة عالية، أي كلما استطاع توفير مكافآت ذات قيمة كلما كان راض على عمله، وحسب إدوين أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية منها: (Smith & Wood, 1990, pp. 2-3)

- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي؛
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر؛
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

ثانيا: نظام التحفيز الفعال

حتى يكون للمنظمة نظام تحفيز فعال، يساهم في تطوير أداء مواردها البشرية، يجب أن تقوم ببنائه وفق آليات واضحة وواقعية وللمنظمة الخيار الكامل في بناء نظامها التحفيزي استنادا للطرق المادية متمثلة في التعويضات والحوافز المالية، الجوائز، الخدمات الاجتماعية، كما تلعب العدالة في الأجر عامل تحفيزي مهم وعامل جذب من خارج المنظمة، وأيضا الطرق التنظيمية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة تركز على المشاركة في إدارة المنظمة ووضع الأهداف الخاصة بها، وجود فرص للتدريب والمساهمة في تحقيق المشاريع الهامة، وكذا التكريم في مناسبات تهم المنظمة، أو عضوية شرفية في مجالسها.

من جهة أخرى، تظهر فعالية النظام التحفيزي إذا عملت المنظمة على بنائه وفقا لاهتمامها أولا بوضع نظام مكافآت يلبي احتياجات مواردها البشرية، تضمينها في لوائحها، وأخيرا تتخذ أشكالا مختلفة باختلاف الحاجات التي تلبيها (إجازة، ترقية، تقدير... الخ)، ثانيا إعادة تصميم الوظائف، حيث يشكل الروتين اليومي للوظيفة حالة من الارهاق تفقد المورد البشري دافعيته للعمل، مما يستدعي التفكير في إعادة تصميمها من خلال توسيع فرص العمل لتنوع المهام (الإثراء الوظيفي)، التناوب الوظيفي من خلال الدوران على مهام مختلفة والبقاء في المهمة بشكل مؤقت والتمكين الوظيفي من خلال منح جزء من السلطة والمسؤولية، ثالثا وأخيرا خلق مرونة العمل التي تتيح الحرية في اختيار أوقات العمل وفقا للالتزامات الشخصية والأسرية، ويمكن أن يأخذ أشكالا مختلفة كالعمل عن بعد (عسري و يعقوب، 2021، صفحة 496).

ثالثا: بيئة المنظمة وأثرها على أنظمة الحوافز

إن المنظمة هي نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل تمثله بيئتها التي هي مصدر احتياجاتها ومخرجاتها، ونجد فعالية تشكل معالم وأبعاد المنظمة باعتبارها نظام مفتوح مرهون بمدى التعرف على العوامل البيئية ذات التأثير الحالي والمستقبلي عليها، وفيما يلي شرح لهاته العوامل حيث أن:

1. أثر العوامل البيئية الداخلية على نظام الحوافز:

تؤثر الأوضاع الداخلية في المنظمة على مدى تحفيزها لمواردها البشرية وذلك وفق للعناصر التالية (مراكشي و محمود، 2011، الصفحات 81-82):

- **الوظيفة:** تعد محتويات الوظيفة ذات أثر على قوة الحافز لدى المورد البشري على العمل بفعالية، إذ لكل وظيفة طابعها ودرجة تأثيرها على مدى رضا المورد البشري عن عمله، وعليه فالمنظمة اليوم تسعى جاهدة إلى إيجاد وتوضيح العلاقة بين مدى مساهمة الوظيفة في العملية الإنتاجية ونظم حوافز حتى تستطيع صياغته بشكل سليم؛
 - **الاتصال:** يعد الاتصال السليم والفعال في اتجاهاته المختلفة وسيلة تظهر كفاءة وإمكانية المنظمة في ضمان تكامل أداؤها وتحقيق أهدافها. وتقوم المنظمة بتحفيز مواردها البشرية عبر شبكة اتصالات تتطابق وتنظيمها الهيكلي، وكل الأنشطة التي تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة. وتتعلق نتائج نشاط المنظمة إلى حد بعيد بفعالية شبكة اتصالاتها وبالمشرفين عليها.
 - **مدى توافر الموارد المالية:** بعد أن تحدد المنظمة مجموعة الموارد البشرية التي سوف يتم إدراجها في برنامج الحوافز وتختار خطة برنامجها التي سيتم الاستعانة به، تكون خطوتها المالية اقترح ميزانية ملائمة لتلبية سياسة التحفيز المتبعة من إدارة مواردها البشرية، وينظر إلى ميزانية التحفيز أنها استثمار متوسط المدى سيتبع بفترة يتم فيها تحصيل العوائد، واعتبر أن ميزانية الحوافز هي نوعين: الأولى ميزانية ثابتة: يتم فيها تحديد مبلغ ثابت محدد مسبقاً ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور والثانية ميزانية مرنة: تكون متغيرة وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج (الوافي، 2013، صفحة 50)، وهناك من المنظمات من تعتبر برامج الحوافز ذاتية التمويل.
 - **التكنولوجيا المستخدمة:** عند استخدام المنظمة للتكنولوجيا فهي تحدث تغييراً على العمل إذ يقتصر دور المورد البشري على وضع المادة الخام في الجهاز أو الضغط على زر التشغيل، وهنا يقف دوره بكونه مراقباً لآلات أو مصلحاً في حالة حدوث عطب أو خلل، هذا الوصف يوضح أن هناك عناصر تؤدي بالتحفيز على العمل وأخرى تؤدي إلى الإحساس بعدم الرضا.
2. **أثر العوامل البيئية الخارجية على نظام الحوافز:**

يؤثر الوضع الخارجي في المنظمة على قدرتها في تحفيز مواردها البشرية، وذلك وفقاً للمكونات التالية (مراكشي و رزيق، 2016، صفحة 234):

- **تنوع واختلاف الموارد البشرية:** نعني بالتنوع والاختلاف تعدد الهويات للمورد البشري بالمنظمة من عرق، جنس، عقيدة، قدرات جسدية، عمر، حالة اجتماعية، مستوى تعليمي، خلفية ثقافية، مستوى

اقتصادي، وتشكل أيضا أنماط السلوك تنوعا من: تباين المستوى التعليمي والاتصال والعمل بين الموارد البشرية. كما يشمل الاختلافات في التجارب الشخصية والذاتية. ويتطلب الأمر من المنظمة إدماج تقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات مواردها البشرية، وبالتالي زيادة دافعتهم وتحفيزهم نحو العمل أفضل.

- **التنافسية:** إن التحول في طبيعة وظائف المنظمة يتطلب الاستجابة والتكيف مع المنافسة والتوجه نحو منهج الشبكية والحد من الهرمية واعتماد استراتيجية تعاونية مع المنظمات لجلب المعرفة من خارج حدودها للوصول إلى أداء متميز. والميزة التنافسية التي تشكلها إدارة الموارد البشرية تختلف عن مثيلاتها من الميزات التنافسية ذات الطابع المادي، حيث أن خلق ردود فعال المنافسة من قبل المتنافسين في مجال الموارد البشرية يحتاج إلى وقت وجهد كبير، وتؤثر سياسات المنافسين عند وضع سياسات خاصة بالموارد البشرية على إدارة المنظمة خاصة في حالة ندرة المهارات والجدارات في سوق العمل ورغبة المنظمة في تحقيق قدرة إبداعية متميزة، وبالتالي جذب واستقطاب الموارد البشرية الماهرة، وعلى إدارة الموارد البشرية وضع سياسات مبتكرة في الاختيار والتدريب والتحفيز التي تساعد على استقطاب هاته الكفاءات وصيانتها وتطويرها.

بعد التعرف على العوامل البيئية المؤثرة في نظام الحوافز، فالمنظمة تعمل على تصميم نظام حوافز فعال يمر بخطوات مهمة تتمثل فيما يلي (رجم، زيراري، و عوني، 2019، صفحة 482):

أ- **مرحلة الدراسة والإعداد:** يتم فيها إجراء دراسة مفصلة لجملة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الموارد البشرية العاملة، ودوافعها وحاجاتها بالإضافة إلى نظم الحوافز السابقة والقوانين المنظمة لها.

ب- **مرحلة وضع الخطة:** وفيها تصنف وتبويب وتحلل البيانات التي تم جمعها من قبل الإدارات، ويتم وضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز حسب الخطوات التالية:

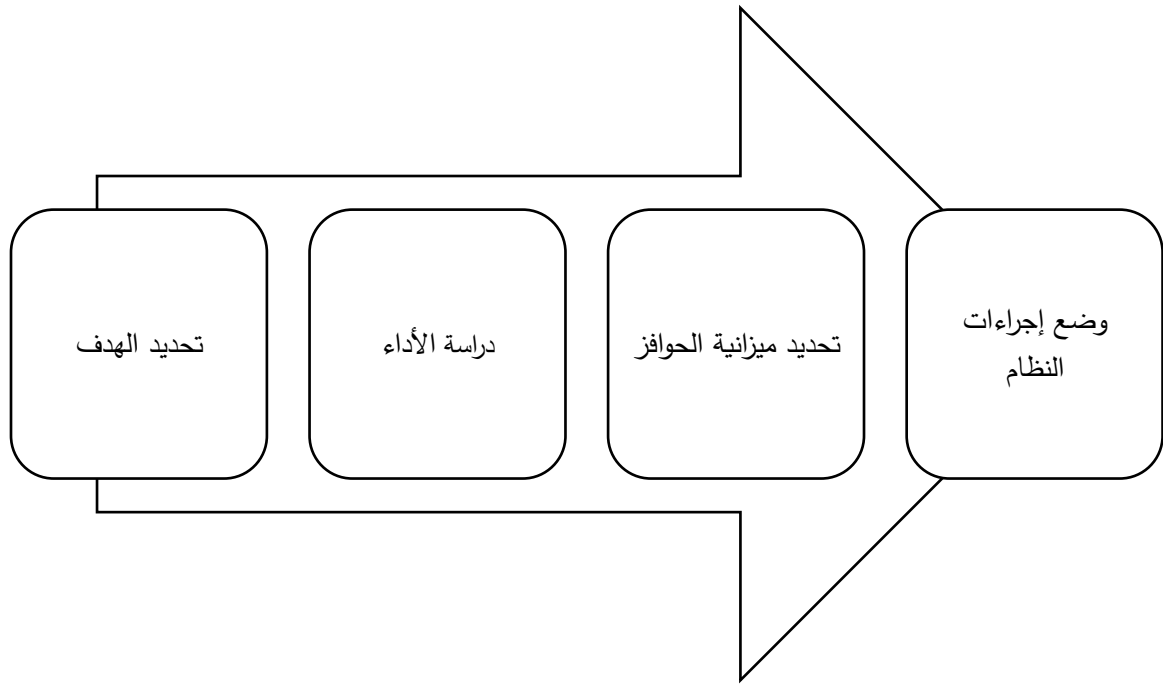
- تحديد الهدف من نظام التحفيز ونشره بين الموارد البشرية كافة؛
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الأجور المعمول به في المنظمة؛
- تحديد معدل الأداء لكل وظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
- تحديد معدلات الحوافز استنادا لطبيعة العمل في المنظمة؛
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ج- **مرحلة تجريب الخطة:** بعد وضع خطة التحفيز لإدارة الموارد البشرية تعمل على تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، فتعقد لقاءات مع العاملين تشرح فيها خطة نظام التحفيز ومدى أهميته وموضوعيته بعدها تقوم بتجريبه على مجموعة مصغرة من الموارد البشرية العاملة أو أحد أقسام المنظمة وتحرص على التعرف على ردود الأفعال ودرجة الاستجابة للنظام.

د- **مرحلة المتابعة والتنفيذ:** يتم إدخال التعديلات المناسبة في حال وجود نقائص أو خلل وهذا من أجل ضمن نجاح نظام التحفيز وتنفيذه بالشكل الصحيح. يتبع عملية التنفيذ المتابعة الدورية له للوقوف على مدى نجاحه أو فشله، حتى يسهل لإدارة الموارد البشرية اتخاذ التدابير اللازمة لاستمرار نجاحه مستقبلاً.

كما لخصت مراحل تصميم نظام حوافز فعال كآلاتي:

الشكل رقم (12): مراحل تصميم نظام التحفيز



المصدر: (الوافي، 2013، صفحة 49).

حسب الشكل رقم (12) تبدأ عملية تصميم نظام الحوافز بتحديد الهدف، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة أهداف المنظمة حتى تستطيع ترجمتها في أهداف نظام الحوافز، ثم تليها مرحلة دراسة الأداء فتقوم فيه بتحديد طريقة الأداء الفعلي وتوصيف الأداء المطلوب، بعدها يتم وضع ميزانية خاصة بالحوافز يتم فيها تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، وأخيراً يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة تشكل إجراءات النظام.

بعد القيام بمختلف مراحل التحفيز تقوم المنظمة بتقييم فعالية الحوافز التي تمنحها إدارة الموارد البشرية وفق جملة من الأسس ويمكن عرضها كما يلي (مسعي و بوعلاق، 2020، صفحة 407):

- **الأداء:** يعد التميز في الأداء من الأسس المهمة لمنح الحوافز ويتم قياسه اعتمادا على كمية الإنتاج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها؛
- **المجهود:** وهو معيار أقل أهمية من الأداء، يتميز بصعوبة قياسه وعدم موضوعيته، فالمنظمة عند منحها للحوافز فهي تأخذ مكافآت المجهود بعين الاعتبار؛
- **الأقدمية:** تعبر عن الفترة التي قضاها المورد البشري العاملة في العمل، كما تشير إلى الانتماء والولاء للمنظمة فيتم مكافأتها في شكل علاوة؛
- **المهارات:** تقوم بعض المنظمات بمكافئة الفرد وتعويضه على أساس الشهادات التي يحصل عليها والدورات التدريبية، ويعد هذا المعيار محدود في حساب الحوافز المقدمة للموارد البشرية العاملة؛
- **الأهداف:** وهو المعيار الأكثر استخداما في المنظمة الحديثة التي تشجع مواردها البشرية على إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، مثل المكافآت المقدمة عند تطبيق معايير الإيزو والجودة الشاملة في المنظمة (محرز، 2016، صفحة 180).

كما توجد مجموعة من الأسس منها المساواة، القوة ونوع الحاجة وعدالة التوزيع، والتي تؤثر في الأداء بشكل فعال سواء داخليا أو خارجيا في أنشطة المنظمة وينعكس ذلك من خلال كسب رضا المجتمع وترك سمعة جيدة عن المنظمة من خلال علاقتها مع متعاملاتها، وبالتالي فنظام الحوافز الفعال يعمل على استقطاب الكفاءات من سوق العمل وزرع الانتماء والالتزام لدى المورد البشري العامل تجاه منظمته (سعدوي، 2014، صفحة 245).

المطلب الثالث: الاحتفاظ بالمورد البشري، العوامل المؤثرة، الاستراتيجيات المتبعة للاحتفاظ بالمورد البشري

تعد عملية الاحتفاظ بالمورد البشرية من الممارسات الإدارية ذات الأهمية البالغة، ويعد التحفيز أحد أهم أدوات الاحتفاظ لدوره المهم في غرس روح الولاء والانتماء للمنظمة والاندماج في أهدافها وكذا توليد الرغبة لدى المورد البشرية في البقاء وتطوير أدائهم لتحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة.

أولا: الاحتفاظ بالمورد البشري

تعتبر عملية الاحتفاظ بالموارد البشري عن جملة من جهود المنظمة لتشجيع مواردها البشرية لمواصلة العمل بأفضل أداء، وهي خطوة تطوعية تتضمن تقديم بيئة عمل مناسبة قادرة على الحفاظ على مواردها البشرية لأطول فترة ممكنة، وإن الغرض الرئيسي من عملية الاستبقاء (الاحتفاظ) هو زيادة الانتاجية وتلبية المتطلبات المستقبلية. وفق استراتيجيات وأساليب مدروسة بعناية (Taha & Esenyel, 2019, p. 07).

ويلعب التحفيز دورا مهما في استبقاء المورد البشري الكفاء في المنظمة وكسب ولاء وانتمائه، وتستخدم إدارة الموارد البشرية جملة من الأدوات الخاصة لهذا الغرض، والتي تتمثل فيما يلي (بوقرة، 2012، صفحة 35):

1. **الخدمات والمزايا:** من أجل المحافظة على الموارد البشرية على المنظمة أن توفر لهم الخدمات والمزايا المفيدة والمرضية، والتي نلخصها في النقاط التالية: الخدمات الصحية، خدمات السكن، خدمات تعليمية، خدمات تثقيفية، خدمات ترفيهية خدمات النقل، تحقيق الانسجام بين الحياة العملية والحياة الشخصية؛

2. **الأمان الوظيفي:** الأمان الوظيفي هو ضمان للموارد البشرية الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم وأداؤهم مرتفعاً، حيث يجب أن تطبق المنظمة سياسة الشعور بالأمان، فيمنح الموارد البشرية بدورهم لمنظمتهم الولاء والتميز في الأداء فحتى وإن لم تضمن لهم وظيفة دائمة فيجب أن تحقق للمورد البشري ذو الكفاءة "المستقبل الوظيفي" أي الوعد بإمداده ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته، بحيث إن تم إلغاء وظيفته التي يشغلها يمكن أن يتم تعيينه في قسم آخر لأنه يمتلك المهارة المطلوبة في مجال عمل آخر، كما أن تخويف المورد البشري بفقدان وظيفته يعتبر أسوأ أنواع التحفيز لأن المورد البشري الذي يعمل تحت تهديد فقدان الوظيفة، سيضطرب في عمله، أما في حالة تحرره من هذا الخوف سيقابله بمزيد من الالتزام في العمل والولاء للمنظمة؛

3. **العلاقات الوظيفية:** وتتمثل في التركيز على النقاط التالية: إسقاط الحواجز المعنوية، إدارة الصراع، الاتصال المفتوح والشعور بالتلاحم والانتماء؛

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموارد البشرية

أصبح الاحتفاظ بالموارد البشرية تحدياً جديداً يؤثر على معظم مجالات وأنشطة المنظمة في الوقت الحالي، فيجب على جميع مديري المنظمة وأصحاب المصلحة النظر في خططها وتقدير تأثيرها طويل

المدى على سلوك المنظمة وإنتاجياتها، وقد ركزت أغلب الأبحاث على أن الاحتفاظ بالموارد البشري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي الناتج عن التحفيز الناجح والفعال الذي تنتهجه المنظمة، فإذا غاب الرضا فالمنظمة تواجه خسارة غير مخطط لها للمورد البشري وهو ما يطلق عليه بـ "معدل الدوران" أي ترك العمل طوعية. وتتعدد العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموارد البشري من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية وقدرتها على لعب الدور الأساسي في إدارة ومراقبة عملية الاحتفاظ، ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي (AL kurdia, Alshuridehb, & AL Afaishatat, 2020, pp. 3983-3984):

- العامل الأول: "تطابق الوظيفة مع القيمة الشخصية للمورد البشري" حيث يتطابق الوصف الوظيفي مع مهارات ومعارف وقدرات المورد البشري.
- العامل الثاني: "التعويض" يلعب دوراً مهماً في جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها، خاصة الكفاءات التي تقدم أداء متميز أو لديها مهارات فريدة.
- العامل الثالث: "المكافآت" وهو ما تقمه المنظمة لمواردها البشرية نتيجة لكفاءة عملها.
- العامل الرابع: "التدريب والتطوير الوظيفي" بحيث تعمل المنظمة على الاستثمار في تدريب وتطوير مواردها البشرية لزيادة إيراداتها وتحقيق أهدافها التنظيمية.
- العامل الخامس: "فرص التقدم الوظيفي" تتعلق بالجهد المخطط له لتحقيق الاستقرار والالتزام بين الاحتياجات المحددة للموارد البشرية واحتياجات المنظمة.
- العامل السادس: "دعم المشرف" يلعب المشرف دوراً حاسماً في الاحتفاظ بالموارد البشري العامل، فإذا كانت العلاقة سيئة تقل احتمالية الاحتفاظ به في المنظمة.
- العامل السابع: "بيئة العمل" يميل المورد البشري إلى العمل والبقاء في المنظمة التي توفر بيئة عمل إيجابية، بحيث يشعر بأهميته وقدرته على تحسين إنتاجيته.
- العامل الأخير: "العدالة التنظيمية" تعكس المعاملة الأخلاقية للموارد البشرية من قبل المنظمة.

ثالثاً: استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية

يمثل الاحتفاظ بالموارد البشري العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاءها داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الكفاءات والمواهب بشكل مستمر، وتعتمد المنظمة على محاور رئيسية تساعد في الاحتفاظ بمواردها البشري وتتمثل في (بلقرع، 2018، صفحة 103) و (عسري و يعقوب، 2021، صفحة 498):

1. **ثقافة المنظمة:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في الاحتفاظ بالموارد البشرية في المنظمة حيث يؤدي دعمها لزيادة الارتباط العاطفي بين مواردها البشرية وزيادة ولاءهم لها؛
2. **التدريب والتطوير الوظيفي واتاحة فرص التقدم الوظيفي:** تعمل المنظمة على تنمية المسار الوظيفي لمواردها البشري لضمان ارتباطهم بعملهم والبقاء فيها وكذا لمواكبة التحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية، إلى جانب ذلك تمكينهم من مواقع المسؤولية والسلطة لتعزيز الانتماء لها واستثمار قدراتهم المختلفة؛
3. **تعزيز بيئة عمل إيجابية:** تساعد بيئة العمل الجذابة على تشجيع المورد البشري على الانخراط في العمل وسهولة ربط أهدافه بأهداف منظمته؛
4. **الاعتراف والتعويض:** يعمل على خلق الدافعية لدى المورد البشري وتحفيزه للعمل بكفاءة وبذل مجهود أكثر؛
5. **المرونة.**

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل التطرق للجانب النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية حيث وجدنا أن إدارة الموارد البشرية أوليت لها الكثير من الاهتمامات في عصرنا الحالي باعتبارها مورد استراتيجي في المنظمة، واعطيت ممارساتها (الاستقطاب، التدريب، التحفيز...) الأهمية الأكبر، وذلك حتى تتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية. وبالتالي تصبح إدارة الموارد البشرية بممارساتها من استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، تدريبها، منحها أجور وحوافز، تعبئتها بخلق وتهيئة جو مناسب وكذا تحسين جودة حياة العمل، مصدرا لخلق مقاومة التغيير والاستجابة والتكيف التي تشكل عائقا أمام نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، بقائها واستمرارها.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية لإدارة الأزمات التنظيمية

في عصرنا الحالي أصبحت حاجة المنظمة لدراسة الأزمات وأساليب التعامل معها وفق منهج إداري سليم أمراً ضرورياً، كما أن الأزمات وطرق إدارتها تكتسب أهميتها من آثارها التي تترتب عليها، ولا تخلو أي أزمة من بذور النجاح وجذور الفشل، وليست إدارتها بالشكل الصحيح إلا السعي نحو الوقوف على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة وتخطي الموقف الأزموي الحالي.

كما تعد إدارة الأزمات إدارة للحاضر والمستقبل، وهي أداة رشيدة، تبنى على المعرفة وتعمل على حماية الكيان الإداري والسمو بأدائه، والمحافظة على سلامة الأنظمة المكونة له، وتكمن أهمية إدارة الأزمات في الحفاظ على استدامة العمليات التنظيمية والحفاظ على سمعة المنظمة.

وتلقى إدارة الأزمات التنظيمية على اختلاف أنواعها وأسبابها اهتماماً كبيراً لتزايدها المستمر، وتكاليفها بالنسبة للمنظمة والمجتمع، والأكثر من ذلك أنها تحدث دون سابق إنذار، فقد تؤثر على سمعة وعمل المنظمة، وهذا ما يتطلب منها تطوير قدراتها وتسخير إمكانياتها بالتخطيط لها والاستعداد لمواجهةها لتجاوزها بكفاءة وفعالية وسرعة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد خصصنا الفصل الثاني من هذه الدراسة للإلمام بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات التنظيمية، وذلك من خلال معرفة تطورها، مفهومها، المراحل والأساليب الفاعلة لإدارتها، مختلف مناهج إدارتها، وكذا متطلبات نجاح إدارتها.

وعليه فإن هذا الفصل يتناول بالدراسة والتحليل الجوانب التالية:

- تأطير مفاهيمي لإدارة الأزمات في المنظمة؛
- الأزمات التنظيمية مدخل تنظيمي؛
- الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية؛
- العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

المبحث الأول: تأطير مفاهيمي لإدارة الأزمات في المنظمة

يتناول موضوع الدراسة الأزمات التنظيمية التي تحدث في المنظمات، بحيث تعرف الأزمة على أنها حالة غير مرغوب فيها، بحيث تحولها من وضعية ملائمة إلى وضعية غير ملائمة تخل بتوازنها وروتينها. وسنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات في المنظمة.

المطلب الأول: التأصيل التاريخي للأزمات ومداخل دراستها

إذا كانت الأزمة قديمة قدم الإنسان على وجه الأرض، فهي حديثة العصر جراء الاعتناء بها وإعطائها أهمية بالغة خاصة في علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة. وسنتناول في هذا المطلب التطور التاريخي للأزمة ومختلف مداخل دراستها وكذا مراحل نشوئها في المنظمة.

أولاً: الجذور التاريخية للأزمات

أضحت الأزمات سمة من سمات العصر وجزء لا يتجزأ من حياة المنظمة، فلا توجد منظمة بعيدة عن الأزمات، فقد سعت مختلف النظم الإدارية منذ بداية القرن الحادي والعشرين إلى تطوير أساليب ووضع استراتيجيات وأدوات كفيلة بمواجهة المواقف الأزمومية التي قد تلحق بها وتهدد استمرارها بحيث لم تعد مواجهة الأزمات وتسييرها بحكمة وفي أقصر وقت يتوقف على التوجهات المنصوص عليها في القوانين ولكن أصبحت تتحكم بها استراتيجيات إدارية واضحة ودقيقة، فتناول الفكر الإداري في منتصف الستينات كيفية التصدي للأزمات المختلفة بأسلوب إداري علمي قادر على التنبؤ بأحداثها قبل وقوعها، فقد شهد القرن العشرين ظهور عدة تطبيقات إدارية التي أفرزتها المتغيرات والتحديات المتسارعة وأصبحت المنظمة في حاجة ملحة لتطوير أساليبها لمواجهة المخاطر المحتملة التي تؤدي إلى أزمات ذات تداعيات مؤثرة وسريعة. وبالرجوع لتاريخ مصطلح الأزمة نجد أنه ظهر في السبعينات من القرن الماضي تزامناً والزيادة السكانية التي عرفها دول العالم الثالث مما أدى إلى استخدام مصطلح أزمة الانفجاري السكاني، كما استخدم الغرب مصطلح الأزمة في الثمانينات من قبل علم الاجتماع لوصف الأزمات الاجتماعية الناتجة عن تنامي الرأسمالية المادية العنيفة، بعدها بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات منذ أواخر التسعينات في المنظمات العربية، كما شاع مصطلح الأزمة بسبب الكساد الكبير الذي عرفه فترة الثلاثينيات من القرن الماضي، ونتج عن ذلك أزمات عدة انتهت بكارثة ذرية على دولة اليابان، وكانت إدارة الأزمات إحدى الأساليب المهمة في إدارة العلاقات العامة والإنسانية منذ فجر التاريخ، وكانت لأزمة الصواريخ الكوبية

الفصل الثاني

1962 باعتبارها النموذج الناجح لإدارة الأزمات إشارة إلى البدء في انطلاق الجهود الأكاديمية نحو تأصيل إدارة الأزمات (الحري، 2019، الصفحات 155-156).

ثانياً: مداخل دراسة الأزمات

تناولت مجموعة من المدارس الأزمة بحيث قسمت إلى ثلاث مدارس رئيسية هي (العمار، 2003، صفحة 39):

1. المدرسة الكلاسيكية

يتم النظر للأزمة من زاوية تاريخية واجتماعية، فهي نتيجة لعملية تراكمية، وتعد شيئاً طبيعياً، حيث أنها تنتج عن التعقيدات الناجمة عن التقنية التي تستخدمها المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن الأزمة لا تحدث بسبب القرارات الإنسانية الخاطئة، بل سببها العلاقات المعقدة بين المكونات التي تشكل التقنية، وإذا وجدت مسؤولية فعلى المورد البشري تحملها، وهي ترجع للرغبة في بناء نظم تقنية معقدة، بحيث تتجاوز هذه النظم قدرة المورد البشري على التحكم بها، لذا فهي تسلك سلوكاً خاصاً بها.

2. المدرسة النفسية السيكلوجية

ينظر إليها من زاوية اجتماعية سياسية ونفسية، فهي عبارة عن ناتج القرارات الخاطئة، وتقع المسؤولية على عاتق المورد البشري والمنظمة ككل.

3. المدرسة الحديثة

هي تجمع بين وجهتي نظر المدرستين السابقتين، فالأزمات من وجهة نظرها ما هي إلا أحداث طبيعية ناتجة عن تعقد النظم والقرارات الخاطئة، وأيضاً هي نتيجة التفاعل بين الإنسان والنظم التقنية التي يحاول تسييرها.

ثالثاً: مراحل نشوء الأزمة في المنظمة

تمر أي أزمة في المنظمة بمجموعة من المراحل كل مرحلة تتميز بجملة من الخصائص تميزها عن غيرها، وقد حددها (سناني و بوعطيط، 2022، صفحة 50) في سبعة مراحل هي:

1. المرحلة التحذيرية: وهي تسبق ظهور الأزمة، وتضم استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى

وقوع أزمة، واستشراق مختلف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل المحتملة؛

الفصل الثاني

2. **مرحلة النشوء:** تبدأ في هذه المرحلة بوادر الأزمة بحيث يتم التماسها عبر مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجودها مع عدم قدرة متخذي القرار على التحكم فيها وجهلهم ببدائل الاستجابة المناسبة لها؛

3. **مرحلة النمو:** عند حدوث سوء فهم لدى متخذي القرار في المرحلة التحذيرية تتطور الأزمة وتتمو نتيجة للمحفزات الذاتية والخارجية، كما أن اغفال خطورة الأزمة وشدتها ومدى تطورها قد يؤدي إلى زيادة حدتها مما يؤدي إلى عدم القدرة على التحكم فيها؛

4. **مرحلة انفجار الأزمة:** تعد أصعب المراحل التي تمر بها المنظمة كونها تعبر عن فشلها في التحكم في الأزمة ومختلف مسبباتها وتتطلب قدرات وخطط فورية التحقق كما تتطلب تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف الأنشطة التي تحتاجها طبيعة الأزمة مع تهيئة المناخ المناسب كما تحتاج إلى شبكة اتصال فعالة وإلى فاعلين موهوبين ومتميزين بحيث يتعاونون فيما بينهم لإيجاد حلول مشتركة؛

5. **مرحلة انحسار الأزمة:** تفقد الأزمة في هذه المرحلة قوتها جزئياً بفعل الصدمات العنيفة التي حدثت في مرحلة انفجارها وبالتالي تبدأ في التقلص التدريجي مع القدرة على السيطرة عليها بشكل جزئي (العجال و مقراني، 2022، صفحة 272)؛

6. **مرحلة الاضمحلال:** تفقد الأزمة قوتها بشكل كلي في هذه المرحلة بحيث تتلاشى وتختفي فتكون لدى متخذ القرار القدرة على إيجاد حلول بديلة مناسبة لحلها؛

7. **مرحلة الاستفادة من الأزمة:** تحاول المنظمة في هذه المرحلة استعادة نشاطها وتعويض الخسائر عن الأزمة التي لحقت بها، كما تستفيد من الخبرات السابقة في التطوير والإصلاح، فيمكنها تحويل الأزمة لفرص تستفيد منها في تحقيق التطور والحفاظ على استقرار عبر كامل مستوياتها.

كما تتميز الأزمات بجانبين (إيجابي وسلبي)، وفي الجدول رقم (10) توضيح للفرق بينهما:

الجدول رقم (10): الجوانب الإيجابية والسلبية للأزمات

مستوى الأزمة	الجوانب الإيجابية (فرصة)	الجوانب السلبية (تهديد)
مستوى الخطة العامة للمنظمة	تكافؤ فرص البحث	تشويش، اضطراب
المستوى التشغيلي	البحث عن إجراءات فعالة جديد تتكيف والتغيرات المختلفة	تقصير، شلل، مصدر إرباك
مستوى العلاقات بين المنظمة وموظفيها	تعاون، اتحاد، تحالف	صراعات، منافسة
مستوى الخطة السلوكية	البحث عن حلول واضحة وصريحة	التوتر المفرط يؤدي إلى سلوكيات عنيفة
مستوى خطة القيم	وقاية، تضامن	تصرفات مألوفة واعتيادية، يغلب الروتين
مستوى خطة التعلم	التجريب	نهج متسارع في القواعد

المصدر: (Lalonde, 2004, p. 77).

حسب الجدول رقم (10) نجد أن للأزمة جانبين إيجابي وسلبي ويختلف باختلاف: مستوى الخطة العامة للمنظمة بحيث تعتبر الأزمة كفرص للبحث، بينما سلبيًا فهي تهديد وتشويش ممكن أن يشل حركة المنظمة، تختلف أيضًا على المستوى التشغيلي من حيث البحث عن البدائل والإجراءات الفعالة بينما تعبر في جانبها السلبي عن التقصير والشلل في العمل.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية عن الأزمة، مناهج تشخيص الأزمات، مراحل إدارتها

يساعد التعرف الجيد على الأزمة في فهمها ورسم صورة واضحة عنها، مما يمكن من تحليلها ومعرفة أسبابها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

أولاً: مفاهيم أساسية عن الأزمة

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة كونها نتيجة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتسارعة، والتي تعمل في إطارها المنظمات باختلاف أنواعها، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض عليها إدارتها بكفاءة وفعالية. وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:

إن كلمة الأزمة مستمدة بالأصل من الكلمة اليونانية (KRISIS)، والتي تعني باللغة الإنجليزية "خيار" أو "قرار" وتعني أيضًا نقطة تحول من الأحسن إلى الأسوأ، ويفيد مصطلح الأزمة في اللغة العربية معنى

الفصل الثاني

الشدة والضيق، وتمثل الأزمة حالة غير مستقرة تتطلب الإصلاح، فهي حالة طارئة ومفاجأة وتهدد المنظمة (عليوة، 2000، صفحة 13).

كما تشير الأزمة إلى حدث يعتقد بأنه نسبي غير متنبأ به يهدد أصحاب المصلحة في المنظمة، كما يؤثر سلباً وبشكل ملحوظ على أدائها (Parnell, 2014, p. 222).

تعبر الأزمة عن: "حدث غير متوقع ذو تأثير عالي أو منخفض الدرجة، سببه الفرد، المنظمة، المحيط، التكنولوجيا، الكوارث الطبيعية" (Wang, Hutching, & Garavan, 2009, p. 25).

وتعبر أيضاً عن حالة أو فترة غير مستقرة يمر بها الفرد، المنظمة، المجتمع تتطلب التغيير الحاسم لتجاوزها (Gordon, 2007, p. 07).

الأزمة اقتصادياً هي اضطراب مفاجئ وحاد يصيب المنظومة الاقتصادية يتبعه انهيار عدد من المنظمات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى مما يهدد سلامة الأداء المعتاد (عبوي، 2008، صفحة 19).

والأزمة سياسياً وعسكرياً هي اللحظة التي تفصل بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات الدولية، بحيث تنشأ الأزمة في ظل حالة عدم الاستقرار والتوتر، وتتراكم وتستمد أسبابها من الصراعات السابقة لتمتد إلى المستقبل (عبد الهادي محمد، 2011، صفحة 49).

الأزمة إدارياً هي تلك اللحظة الحرجة والحاسمة تتعلق بمصير الكيان التنظيمي الإداري الذي تمسه مشكلة ذات الصعوبة الشديدة أمام متخذ القرار وتجعله في حالة عدم تأكيد، ومن نتائج اختلاط الأسباب بالنتائج وقصور في المعرفة وتأزم الموقف (عطاء الله، 2017، صفحة 70).

تخضع المنظمات لنوعين رئيسيين من الأزمات؛ مفاجئة وتراكمية، حيث تحدث المفاجئة لأول مرة فجأة، بينما التراكمية هي تراكم تدريجي للأزمة بمرور الوقت (Sørensen, et al., 2022, p. 03).

هناك تداخل وخط بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها، ويمكن ذكر أوجه الاختلاف كما يلي:

الجدول رقم (11): الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم المتشابهة

المفهوم	خصائصها
الأزمة	حدث غير متوقع يتميز بالمفاجأة المتصاعدة، يعتبر تهديدا للمؤسسة لما فيه من مخاطر قد تمس بنظامها الأساسي أو الثانوي.
الكارثة	حدث غير متوقع يتميز بالمفاجأة، ينتج عن قوى طبيعية أو تصرفات الإنسان ويمكن ان تتطور إلى أزمة.
الصراع	هو حدوث أمر يترتب عليه تعرض الهيكل التنظيمي لاضطراب أو خلل، لكن ليس بدرجة النظام الأساسي الذي تقوم عليها المؤسسة.
المشكلة	عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة لأهدافها، لا يشكل تهديدا وقد يتطلب حلها وقتا طويلا.
الخلاف	يعبر عن المعارضة وعدم التطابق سواء في الشكل، المضمون، الظروف، وهو أحد بؤادر الأزمة.
الحادثة	شيء مفاجئ وغير متوقع ينتج عنه خلل يؤثر على نظام المؤسسة بأكمله يتم بشكل سريع وينقضي أثره فور حدوثه وتكون الأزمة أحد نتائجه.

المصدر: (حميدة، 2022، صفحة 319).

نستنتج من خلال الجدول رقم (11) أن هناك عدة مفاهيم مقاربة للأزمة غير أنه تختلف في درجة شدتها وتأثيرها ومضمونها ونتائجها، ومن خلال المفاهيم السابقة نجد أن عدم اهتمام المؤسسة لكل من (الكارثة، الصراع، المشكلة، الخلاف، الحادثة) قد يعرضها لأزمة.

ثانيا: مناهج تشخيص الأزمات

لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها دون تشخيص للأزمات التي تعترض نشاطها، حتى يتسنى لها وضع البدائل المناسبة للتعامل معها ومعرفة مدى قدرتها على تحملها، وتستخدم في تشخيص الأزمات مناهج مختلفة منها نجد (قربة و بودريالة، 2018، الصفحات 476-477):

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** يتم فيه تحديد مظاهر الأزمات وأبعادها العامة ونتائجها ومختلف تأثيراتها على الوضع العام بالمنظمة، وينتهي بتوصيف الأزمة وعرض جوانبها والمرحلة التي وصلت إليها وتداعياتها.
2. **المنهج التاريخي:** يقوم على أن أي أزمة ليست وليدة اللحظة بل هي نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهورها تاريخيا، وبالتالي فالتعامل مع الأزمات يبنى أساسا على معرفة تاريخها وكيفية تطورها، فالتعمق في أصولها التاريخية يساعد على طرح العلاج لها.

3. **المنهج البيئي:** فالأزمة وفق هذا المنهج هي نتاج تفاعل مع البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها، وأثرت وتأثرت بها، ويقوم على تشخيص العوامل البيئية ذات العلاقة بالأزمة ومختلف متغيراتها.
4. **منهج دراسة المقارنات لتشخيص الأزمة:** يعتمد هذا النموذج على دراسة الأزمات السابقة أي التي وقعت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات الحالية التي تواجهها المنظمة، من خلال دراسة مقارنة بينهما واستخراج نقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف بينهما (جوزه، 2020، صفحة 22).
5. **منهج النظم:** يعبر عن أن هناك مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتكاملة ببعضها البعض، بحيث تؤدي جملة من العمليات بتناسق لتحقيق أهداف محددة، والأزمة حسب هذا المنهج هي نظام متكامل، أي يحتوي على (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية) (نايلي، 2023، صفحة 533).

6. **منهج دراسة الحالة:** يقوم هذا المنهج على أن كل أزمة هي حالة مستقلة منفردة بخصائصها، ولا يمكن أن تتشابه مع أي أزمة أخرى، ويعود هذا الاختلاف إلى الزمان، المكان، العوامل المؤثرة فيها، القوى الدافعة لها (ماطي، 2016، صفحة 130).

7. **المنهج التكاملي:** يقوم هذا المنهج على توصيف عام وشامل للأزمات ومختلف عواملها ومتغيراتها والقوى المحركة لها ومن ثم يعطي جل البيانات والمعلومات إلى متخذي القرار لتمكينهم من تشخيص الأزمات تشخيصا دقيقا وشاملا (بن عمروش، 2019، صفحة 134).

بالرغم من اختلاف مناهج تشخيص الأزمات بالمنظمة، إلا أنها تتبع المنهج المناسب حسب طبيعة الأزمة، زمانها، مكانها، تداعياتها، ودرجة تأثيرها على أنشطتها ومهامها.

ثالثا: مراحل إدارة الأزمات في المنظمة

قبل عرض مراحل إدارة الأزمات سنتناول أولا معنى إدارة الأزمة، حيث ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطا قويا بالإدارة العامة، فهي ذلك النشاط الهادف القائم على الحصول والبحث على المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة من التنبؤ باتجاهات الأزمة وتداعياتها المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب لمعالجتها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيها والقضاء عليها (الحنفي، 2017، صفحة 208).

من خلال هذا التعريف نرى أن إدارة الأزمات هي نشاط يختص بالبحث عن أسباب الأزمة وحلول مناسبة لتخطيها اعتمادا على تدابير وإجراءات ناجحة.

الفصل الثاني

كما عرفت بأنها عملية الإعداد والاستعداد المنظم والمخطط لمختلف المشاكل والعوائق التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة ومكانة المنظمة ومختلف عملياتها وكذا بقائها في سوق عملها (Conzaler & Pratt, 1995, p. 25).

وهناك من عرفها بأنها جل الوسائل والأنشطة والتدابير التي تسخرها المنظمة وتنفذها بصفة مستمرة في مراحل ما قبل حدوث الأزمة أو أثنائها أو بعد وقوعها (سالم، 2005، صفحة 11).

من خلال التعريفين السابقين نجد أن إدارة الأزمات هي عملية التخطيط والاستعداد المنظمة باستخدام جملة من الوسائل والأدوات لمعالجة الأزمات.

وهناك من يرى أن إدارة الأزمات ما هي إلا نهج منظم لحالة الأزمة، ويشمل تحديد حالة الأزمة، ووضع استراتيجيات وأساليب وسيناريوهات لمواجهتها، فضلا عن متابعة وتقييم مختلف التدابير التي يجب مراعاتها في مراحل الأزمة (Lehmann & Brenner, 2014, p. 05).

من خلال هذا التعريف نجد أن إدارة الأزمات هي نهج منظم يضم تدبير وإجراءات وقيود للتعامل مع الأزمات في المنظمة.

إدارة الأزمة تعني أيضا التغلب على الأزمات باستعمال الأدوات الإدارية والعلمية المختلفة وتجنب سلبياتها وأضرارها وتحويلها لفرص إيجابية تستفيد منها المنظمة (برزوق و دريس، 2021، صفحة 46).

يركز هذا التعريف على استخدام المنظمة لمناهج وأدوات علمية تساعد في التصدي للأزمات مهما كان نوعها، شدتها، طبيعة لقوى المحركة لها وإدارتها للاستفادة منها مستقبلا.

وبنظرة أكثر وضوح فإدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات اللازمة التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات ومحاولة القضاء عليها قبل أن تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة. مما قد ينتج عنه صراعات. وبالتالي فالإدارة الحكيمة للأزمة هي تلك التي تحافظ على مصالح المنظمة وتحميها (Abu Naila & Hasan, 2021, p. 3423).

وتعرف الطالبة إدارة الأزمات بأنها أسلوب إداري يساعد المنظمة على التعامل مع الأزمة بالمنهجية العملية وذلك باتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التنسيق بين الجهود وتبادل المعلومات، المهارات الإبداعية، الخبرة الإدارية وبالتالي مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات من حيث ما يلي:

الجدول رقم (12): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

من حيث	إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
الهدف	محاولة القضاء على الأزمة نهائيا	افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعميم على الأزمة الواقعة أو لتحقيق أهداف ومكاسب خاصة.
المراحل	ميلاد، نمو، نضج، انحسار، تصاعد، تلاشي.	التحضير للميلاد، تصعيد، مواجهة وعنف، السيطرة، التهذية، سلب وابتزاز للطرف الآخر، تحقيق هدف خلق الأزمة.
الفترة الزمنية	تتسم بالمفاجأة	محددة مسبقا
التهديد	غير إرادي	مخطط له
نوع الأزمة	من صنع الفرد والطبيعة	من صنع الفرد فقط

المصدر: (يوسف عبد الحميد، 2020، صفحة 42).

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن؛ إدارة الأزمات تختلف عن الإدارة بالأزمات كون الأولى عبارة عن عملية مستمرة تركز على التنبؤ بالأزمات المتوقعة عن طريق رصد كافة المؤشرات والإنذارات، بالإضافة إلى تعبئة الموارد والإمكانيات اللازمة للتعامل معها بالشكل الذي يضمن استعادة النشاط بأسرع وقت وبأقل التكاليف، أما الإدارة بالأزمة فهي نشاط تقوم به الإدارة كجزء من رد الفعل عن مواجهة التهديدات المختلفة الناتجة عن الأزمة، ولا توجد هنا خطة من أجل التصدي للأزمة.

تمر عملية إدارة الأزمات في أي منظمة حسب (Al shobaki, Abu Amuna, & Badah, 2016) بعدة مراحل تمثل كل مرحلة منها مستقلة عن الأخرى وفقا لطبيعتها والأسلوب المتبع في التعامل معها، إلا أن تجاوزها والخروج بأقل الخسائر منها يبقى الهدف الوحيد الذي تسعى إليه أي منظمة، فعند شعور المنظمة بالأزمة وتجاهلها أو تأجيل معالجتها فهذا يعد أولى مراحلها وتفاقمها، وهذا لتمييزها بالسرعة، على عكس التصدي لها والاعتراف بها ومحاولة التعامل معها فهو أول مراحل مواجهتها وكذا الحد من آثارها السلبية كأولى مراحل علاجها.

وفيما يلي عرض لبعض النماذج التي تعكس مراحل إدارة الأزمات في المنظمة حسب كل باحث والتي تتفق إلى حد ما في مسميات مراحل إدارة الأزمات في الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13): نماذج مراحل إدارة الأزمات حسب بعض الباحثين

النموذج	مراحل إدارة الأزمات
Fink نموذج	يركز هذا النموذج على ضرورة الاستعداد التام والكامل لتجنب وقوع أزمة، وذلك باتخاذ إجراءات صارمة تجاه تداعيات ذات العلاقة بالأزمة، فالمنظمة ضمن هذا النموذج تعمل على تنفيذ مختلف عمليات التنبؤ بالأزمة وتطوير خطط لإدارتها قبل وقوعها، أما بعد وقوعها فعليها بتشخيصها ومعرفة أسبابها وفصلها بسرعة لإدارتها بشكل سريع قبل تفاقمها.
نموذج Nude/Antoko	حسب هذا النموذج فالإدارة الصحيحة للأزمة هي مجرد رد فعل واستجابة لمجرباتها، ووفقا لهذا النموذج فإدارة الأزمة بفاعلية ما هي إلا تجميع لمختلف التوقعات التي تمكن المنظمة من تنسيق استجابتها تجاه أي حدث طارئ، وذلك بتشكيل فريق إدارة أزمة، تطوير خطط، اختيار الأسلوب العملي لإدارة الأزمة والتعامل معها فيما بعد وقوعها.
Meyers نموذج	يتجه هذا النموذج نحو ضرورة التركيز على: - حساب احتمالية وقوع الأزمة؛ - تقدير مستوى استعداد المنظمة للتعامل معها في حال حدوثها؛ - تدقيق الأزمة؛ - إعداد فريق إدارة الأزمة يتميز بالخبرة، مهارات عالية لإدارتها، رؤية واضحة، قدرة على التحكم في تداعياتها، مبدع ومبتكر.
Murphy And Bayley نموذج	يؤكد هذا النموذج على ضرورة اتباع المنهج العلمي والعملي في إدارة أي أزمة، وذلك باتباع جملة من الخطوات في التعامل معها، تتمثل في: - تقدير موقف الأزمة: قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سريع للموقف الذي تمر به المؤسسة؛ - تحليل موقف الأزمة: م بتحليل شامل ودقيق لجميع عناصر موقف الأزمة، مع تحليل مكوناته، وتقسيم مختلف عناصره ومكوناته؛ - التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: بوضع خطط وسيناريوهات للتعامل مع الأزمة.

المصدر: (عميش، 2021، صفحة 417).

نستنتج من خلال الجدول رقم (13) أنه على الرغم من اختلاف وجهات نظر المفكرين حول كيفية إدارة الأزمة بنجاح إلا أنها تتفق حول أن المؤسسة التي تتعرض لأزمة فمن الضروري القيام بمجموعة من الإجراءات لمواجهتها والتعامل معها بنجاح وهي: الإعداد المسبق ووضع خطط للأزمة، تكوين فريق عمل ذو خبرة للتعامل مع الأزمة، تشخيص نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى معرفة أسباب وتداعيات الأزمة من خلال احتمالات تضعها المؤسسة مسبقا.

ويتمثل النموذج العام لمراحل إدارة الأزمات فيما يلي (غول، 2014، صفحة 69):

1. إدارة الأزمة قبل وقوعها: تعتمد المنظمة مجموعة من الأدوات من أجل الوقاية من وقوع أزمة، من

خلال التركيز على ما يلي:

الفصل الثاني

أ- **التنبؤ بالأزمة:** وذلك من خلال حساب قيمة أثر الأزمة أي قياس حجم الدمار والآثار السلبية المترتبة عن الأزمة، بالإضافة إلى تحليل النقاط الحرجة من خلال معرفة الأسباب المحتملة للأزمة، أيضا تقيس درجة تأثير الأزمة ومحاولة نقلها إلى أقل حد ممكن، حساب تكلفة التدخل تقادي الأزمة؛

ب- **التخطيط للتعامل مع الأزمة:** بوضع خطط عملية ومحدثة تعتم مبنية على المعلومات المحصلة من المراحل السابقة، بحيث تساعد المنظمة على معرفة أسلوب التعامل مع الأزمة المتوقعة قبل وقوعها.

2. **إدارة الأزمة أثناء وقوعها:** تستخدم العديد من المنظمات أسلوب المحاكاة عن طريق عقد ورشات عمل لاختبار قدرة الخطة الموضوعة على التعامل مع الأزمة بنجاح، ومدى كفاءة فريق المكون في التصرف عند وقوع أزمة حقيقية، كما تركز المنظمة على ما يلي:

- تكوين فريق إدارة الأزمة؛

- تحديد طبيعة الأزمة؛

- عزل الأزمة إنشاء مركز لإدارة الأزمة؛

- التدخل في الأزمة ومعالجتها.

3. **إدارة الأزمة بعد وقوعها:**

- ضمان التخطيط الجيد للتعامل مع الأزمة؛

- ضمان توفير موارد بشرية ذات خبرات ومعارف ومدرّبة تدريباً جيداً؛

- التفقيش الجيد عن طريق اختبار الخطط الموضوعة وقدرة الأشخاص؛

- الحفاظ على المراقبة المستمرة بالتركيز على مصداقية الخطة، الاحتفاظ بالسجلات، الاطلاع على

كل جديد في المنظمة؛

- محاولة العودة للوضع الطبيعي بالتركيز على تقييم كل ما حدث، التوثيق الدقيق للأحداث، استخدام

أسلوب التحفيز والمكافآت.

الفصل الثاني

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات، الأدوات المستقبلية لإدارتها، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

على الرغم من تعدد الاستراتيجيات إلا أنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة ودرجة قوتها وكذا الإمكانيات المتاحة في المنظمة ومدى توافرها عليها، ويمكن أن تتأثر الأزمات ومختلف الأدوات والاستراتيجيات المطبقة لإدارتها بجملة من العوامل وهو ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة

حتى تسهل على المنظمة عملية معالجة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، فهي تتبنى جملة من الاستراتيجيات المتنوعة، ومن بينها نجد ما يلي (ابراهيم محمود، 2018، صفحة 724):

1. **استراتيجية العنف في التعامل:** تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التصدي للأزمة ذات الاتجاهات المتعددة، حيث يتم تدمير الأزمة إما داخليا من خلال خلق صراعات بين القوى الصانعة لها، أو تدميرها خارجيا عن طريقة التضيق على كافة العناصر الخارجية المؤثرة في الأزمة ودفعها للدخول نحو مدى الأزمة.

2. **استراتيجية وقف النمو:** تعمل هذه الاستراتيجية على منع تفاقم الوضع في المنظمة، وتدهوره، ويتم استخدامها في الأزمات المرتبطة بالتصادم مع القوى الكبرى وأزمات الرأي العام، حيث تركز هذه الاستراتيجية على تلبية بعض الاحتياجات وتقديم تنازلات.

3. **استراتيجية التجزئة:** تعمل هذه الاستراتيجية على تحليل مختلف القوى والعوامل الصانعة للأزمات الكبرى، حيث تجزء الأزمة بضرب مواضع تجمعها، وتركز هذه الطريقة على إيجاد تعارض في المصالح بين تحالفات القوى الكبرى الصانعة للأزمة.

4. **استراتيجية الإجهاض:** هدفها محاولة إضعاف مبادئ الفكر الدافع الأزمة لكي تفقد أهميتها، حيث تركز على التحالف مع عناصر الفكر القائد للأزمة ثم تتخلى عنها بهدف إحداث انقسام بها.

5. **استراتيجية دفع الأزمة للأمام:** تسعى إلى الدفع السريع للقوى المتشابهة والمتنافرة والصانعة للأزمة ومختلف تكتلاتها إلى مرحلة متقدمة حتى تظهر جل الخلافات ويسود الصراع بين هذه القوى، ويتم فيا تسريب معلومات مغلوطة وغير صادقة عن حدوث أضرار وانهيائات بسبب الأزمة وكذلك تقديم مجموعة من التنازلات حتى تصبح مصدرا للصراع والضغط بينهم (الصافي، 2011، صفحة 203).

الفصل الثاني

6. **استراتيجية تغيير المسار:** تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة الأزمة البالغة والتي لا يمكن وقف نموها وتصاعدها أو التعامل مع القوة الدافعة لمولدة لضغوطها، وهنا يتطلب الأمر من المنظمة تغيير مسارها إلى مسارات بديلة، محاولة منها تحقيق نتائج إيجابية تعويضا للخسائر الناجمة عن الأزمة وعن تغيير مسارها، فيتم خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة خارج مجالها الأزومي، أو استثمار نتائجها بشكل جديد لتعويض جل الخسائر السابقة.

7. **استراتيجية احتواء الأزمة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على حصر الأزمة ضمن نطاق معين وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، ويتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية، ويتم الاحتواء على عدة مراحل فيبدي المسؤول عن إدارة الأزمة التفهم والانصات لرغبات العمال ومطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم للتفاوض معها والتوصل لحلول وسطى ترضي الطرفين (حميدة، 2022، صفحة 321).

وتعتمد المنظمة على خمس خطوات أساسية لبناء استراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمة يمكن حصرها في الآتي (عطاء الله، 2017، الصفحات 73-74):

- **تقييم البيئة:** تضع المنظمة قاعدة لكيفية النظر للأزمة وكيفية التعامل معها من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة الأزمة، كما يساعد تحديد الأهداف مسبقا من قبل الإدارة من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على عملية إنجازها.
- **تمييز الأزمات وتحليلها:** يجب على المنظمة التمييز بين التهديدات والفرص والأزمات، فالأحداث الداخلية والخارجية تؤثر على أهداف المنظمة، وبالتالي عليها تخمين الإجابة على: ما يمكن حدوثه؟ وكيف يمكن أن يحدث؟، فيتم التحليل على أساس إمكانية حدوث ووقوع أزمة ودرجة تأثيرها على المنظمة، حيث تضع قاعدة واضحة لكيفية التعامل وإدارة الأزمات ومعالجتها.
- **تقييم الأزمات ومناقشتها:** تعمل المنظمة على تقدير الأزمات المحتملة الوقوع وتختار ردود فعل للأزمة من: تجنبها، قبولها، أو تخفيض آثارها المترتبة عنها، وترتب الإدارة بعد ذلك الأزمة حسب أولويتها، ثم يتم بعدها تحديد مختلف البدائل الاستراتيجية الممكنة للتصدي للأزمة والسيطرة عليها وحصرها، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، والذي على ضوءه يتم وضع وتطوير خطط لمعالجة الأزمات ومختلف الوسائل اللازمة لذلك.

تتبع هذه الخطوات خطوة المتابعة والمراقبة المستمرة للأزمة لإجراء مختلف التعديلات اللازمة وفقا للتغيرات التي تستلزم ذلك.

ثانيا: الأدوات المستقبلية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمنظمة

تلعب أدوات دراسة المستقبل دورا فعالا في إدارة الأزمات التي يمكن أن تصادف المنظمة عن طريق استخدامها بشكل علمي ودقيق، وفي الجدول رقم (14) الأدوات الأكثر استخداما في مستقبل إدارة الأزمات في المنظمة، وهي كالآتي:

الجدول رقم (14): الأدوات المستقبلية لإدارة الأزمات بالمنظمة

الأداة	مضمونها
السيناريوهات	يمثل الأداة الرئيسية للتعامل مع المجهول، فهو يعتمد على بناء جملة من الحوارات تمثل تغير محتمل الحدوث، كما أنه يستند على سير المسارات التي يمكن أن تؤدي من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي، ويتوجب على المنظمة اعادته بدقة عالية.
المباريات	تعد أحد أساليب تحديد السلوك السليم عند قيام المنظمة باتخاذ القرار المتعلق بإدارة الأزمة، وذلك من خلال دراسة الاستراتيجيات المختلفة من طرف الأطراف الفاعلة في المنظمة وتحديد البدائل ويستفاد منها في مجال تفسير جوانب صناعة القرار في جانبي الصراع والتعاون، وهي تعتمد على إشراك جميع الأفراد كلاعبين يأخذون أدوار يتخذون أو يستجيبون فيها لقرارات غيرهم مع إبدائهم لردة فعلهم.
المحاكاة	تتم من خلال إيجاد وخلق بيئة ماثلة لبيئة الأزمة الحقيقية من حيث سماتها وخصائصها بهدف معرفة الأزمة والتعرف عليها بالشكل الكامل أو بعض جوانبها الغامضة.
بحوث العمليات	هدفها الأساسي إيجاد استراتيجية لمتابعة وتقييم الأزمة باستخدام أساليب رياضية من خلال القياس والمقارنة والتنبؤ بالاحتمالات والبدائل المتاحة لصياغة نموذج محدد للأزمة التي تدرسها المنظمة.

المصدر: (محمود، 2012، صفحة 238).

يشير الجدول رقم (14) إلى مختلف الأدوات المستقبلية التي يمكن أن توظفها المنظمة في إدارة أزماتها المختلفة التي قد تواجهها، وتختلف الأداة عن الأخرى، فنجد أن السيناريوهات تتعامل مع ما هو مجهول وغامض من خلال جملة الحوارات والنقاشات التي تستند على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، بينما تمثل المباريات أحد أساليب دفع السلوك السليم لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وذلك من خلال دراسة تحليلية لمختلف البدائل والاستراتيجيات في مجال صناعة القرار الأمومي، أما أداة المحاكاة فهي تعنى بخلق بيئة مشابهة لبيئة الأزمة وتمثيل الأدوار فيها للتصدي لها مستقبلا، كما تمثل بحوث

الفصل الثاني

العمليات أحد الأدوات الإحصائية والرياضية للتنبؤ بجل الاحتمالات والقرارات البديلة لوضع نموذج علمي للأزمة في المنظمة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بالمنظمة

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في عملية إدارة الأزمات بالمنظمة وتتمثل في (منصور حسن، اللامي، و إسماعيل، 2022، الصفحات 8-9):

1. **العوامل النفسية:** تعد العامل النفسي عنصراً مهماً للمورد البشري المسؤول عن إدارة الأزمة بالمنظمة، فالثقة بالنفس وضبطها والتحكم بالهدوء، هي بعض الصفات الذهنية التي تكون الحاجة إليها وقت الأزمات، إذ تتطلب عملية إدارة الأزمات الحكمة والتفكير السليم والصبر في التخطيط لإدارتها وتجاوزها وبالإضافة إلى اتخاذ القرارات والحلول المناسبة.
2. **المعرفة:** وتتمثل في المعرفة الجيدة ببيئتي المنظمة الداخلية والخارجية كالنظام الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وكذا السياسي السائد في المجتمع، فعملية إدارة الأزمات تتطلب قرارات سريعة وفورية وتخطيط فعال وتنفيذ سريع لتجنبها أو تقليل أثارها.
3. **ضرورة إشراك الجمهور في عملية إدارة الأزمة:** يتم وضع استراتيجية للاتصال في الأزمات من أجل إيجاد حلول مناسبة تساعد على امتصاص غضب الجمهور واستعادة ثقته.
4. **القوانين التشريعية والإجراءات المحلية:** حيث تلزم عملية الأزمات المسؤول عن إدارتها معرفة العواقب التي تنجر عن الإخلال بالجوانب الأخلاقية والقيمية للمجتمع التي ترتبط بالمكونات القانونية والتشريعية، إضافة إلى تحسين سمعة وصورة المنظمة من خلال إظهار الشفافية والمصداقية وكذا صور التعاطف الحقيقي مع ضحايا الأزمة.

كما توجد أن عوامل أخرى مؤثرة في إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة تتمثل في (الطيرواي، 2008، الصفحات 55-57):

1. **المعلومات والاتصال:** تحتاج إدارة الأزمة توفر نظام معلومات يتسم بالدقة والوضوح والفعالية يزود مختلف القائمين على الإدارة بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن كافة الأحداث والظروف التي يحتمل أن تهيئ الأجواء لبروز أزمة، وذلك من أجل الوقاية منها بوضع خطط مبدئية لإزالة أسبابها دون تفاقمها؛

2. **مدى وضوح المهام والمسؤوليات:** يعد وضوح المهام والمسؤوليات أهم عامل في مساعدة متخذي القرارات على التحرك بسهولة نحو اتخاذ التعديلات والإجراءات الكفيلة بحل الأزمة، وخاصة إذا ما كان ضغط الأزمة ومختلف تفاعلاتها يعيق متخذي القرار نحو الاتجاه الصحيح، وبالتالي فوضوح المهام يسهل كثيرا من إجراءات التصدي للأزمات ومعالجتها بأقل وقت وجهد وتكاليف ممكنة؛
3. **مدى فاعلية الحوافز المقدمة:** تعطي الحوافز المقدمة لمتخذي القرارات وخاصة وقت الأزمة دافعا قويا لتحقيق أداء جيد ونتائج مرضية وبذل أقصى جهد لتجاوز الأزمات التي تهدد وجود واستمرارية المنظمة؛
4. **التنسيق بين الأقسام والوحدات:** تحاول المنظمة تكثيف جهودها لمعالجة الأزمة وأسباب حدوثها، وذلك بخلق نوع من التكامل المرن بين الأنشطة والوظائف في مختلف أقسامها ودوائرها، الأمر الذي يسهل عملية تدفق المعلومات، تبادل الآراء، إيجاد حلول سريعة للأزمة؛
5. **مدى توافر الموارد المتاحة في المنظمة:** تتوقف الإدارة الفاعلة في مواجهة الأزمات على حشد وتعبئة الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها في فترة الأزمة والتي تمكنها من التحكم في مجريات الأحداث المرتبطة بها. أي أن قوة المنظمة وقدرتها يعتمد بالدرجة كبيرة على مخزون كاف من الموارد البشرية والمادية اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تواجهها.

المبحث الثاني: الأزمات التنظيمية مدخل تنظيمي

من وجهة نظر تنظيمية، أصبح التخفيف من الأزمات والاستعداد لها أمرا صعبا وفي تزايد مستمر، حيث تواجه منظمات القرن الحادي والعشرين تحديات تكنولوجية وثقافية واقتصادية... الخ دائمة التغير، وبالتالي فإن البقاء واستمرار المنظمة في ظل الأزمات يعتمد إلى حد كبير على مستوى مرونتها وتكيفها، أي قدرتها على الاستجابة والتعافي من الأحداث الضارة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة التنظيمية، أسبابها، خصائصها

سنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم الأزمة التنظيمية بإعطاء مختلف التعاريف التي جاء مختلف المؤلفين والباحثين بها، ثم معرفة مختلف أسبابها وأخيرا سنتطرق لجملة من خصائصها.

أولاً: مفهوم الأزمة التنظيمية

تحدث الأزمة لتعبر عن وضع استثنائي غير اعتيادي، وقد جاءت عدة تعاريف حول موضوع الأزمات التنظيمية كونها تمس شقا كبيرا من علم الإدارة، وكانت مختلف تعاريفها كما يلي:

اقترح Fink مفهوم للأزمة التنظيمية بأنها: "حالة تمس المنظمة من المحتمل أن تتصاعد شدتها، تعرضها للخطر وتمس صورتها الإيجابية الحالية والمستقبلية" (Fink, 1986, pp. 15-16).

عرفت كذلك بأنها: "أحداث غير مألوفة وغير متوقعة تهدد أهداف وخطط المنظمة لما لها من آثار وخيمة على علاقاتها مع أصحاب المصلحة" (Bundy, pfarrer, Short, & Coombs, 2017, p. 1662).

في حين عبر عنها بأنها ذلك: "الاحتمال المنخفض ذو تأثير عال الدرجة يهدد قابلية المنظمة للبقاء والاستمرار، يتميز بغموض السبب والنتيجة ووسائل المعالجة، كما يتميز بسرعة الاستجابة واتخاذ القرار الفوري، وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمة تصميم وتنفيذ نظام تنظيمي قادر على التعامل مع الأحداث الصادمة" (Carmeli & Schaubroeck, 2008, p. 177).

وهناك من أشار إلى أن الأزمة التنظيمية تعني: "مواقف غامضة للغاية من حيث الأسباب عالية التأثير تهدد استمرارية المنظمة، وأضاف إلى أنها تفاعلات بين المنظمة وأصحاب المصلحة حول إعادة تأسيس وتشكيل القواعد العامة والقواعد الاجتماعية، حتى تستطيع العودة إلى نمط العمل المستقر" (Breitsohl, 2008, p. 01).

وقد أكد هذين المفهومين (Fearn-Banks, 2007, p. 06) باعتبار أن الأزمة التنظيمية: "حدث كبير ذو نتيجة سلبية محتملة تؤثر على المنظمة، جمهورها، منتجاتها أو خدماتها، سمعتها وتمس بالتدفق الطبيعي لأعمالها".

وأشير للأزمة التنظيمية بأنها: "إما فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها الحالية؛ أو تهديد للمنظمة يمنعها أو يقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها" (Thomas W. Milburn, 1983, p. 1144).

في حين اعتبرت بأنها: "جملة الصراعات والحوادث والكوارث التي تتعرض لها المنظمة نتيجة تأثير البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة" (حسين، 2020، صفحة 95).

الفصل الثاني

وهناك من رأى أن الأزمة التنظيمية ما هي إلا حالة استثنائية، تخريرية تلحق أضرارا بحالة التشغيل الحالية للمنظمة (Snyder, Hall, Robertson, Jasinski, & Miller, 2006).

ويعد تجاهل الأزمات التنظيمية وسوء إدارتها تهديدا للقدرة التنافسية واستدامة المنظمة، وتشارك الأزمات في مجموعة من العناصر منها (Sinha, 2011, p. 17):

- غامضة في طبيعتها وأسبابها وتأثيراتها؛
- لديها احتمالية منخفضة الحدوث؛
- ضيق الوقت للاستجابة؛
- تمثل مأزقا في صنع القرارات التي تؤثر على بقاء المنظمة.

وتعرف الطالبة الأزمة التنظيمية على أنها موقف أو ظرف يمس جزء من كيان المنظمة أو كله، ويهدد أهدافها الأساسية ومصالحها وكذا بقائها واستمرارها.

ثانيا: أسباب نشوء الأزمات التنظيمية

تنشأ الأزمات التنظيمية نتيجة جملة من الأسباب، وقد حددها كل (Coombs & HollLaday, 2002, p. 170) على النحو التالي:

1. الشائعة: تداول المعلومات المغلوطة والكاذبة والضارة حول المنظمة؛
2. العنف في مكان العمل: يهاجم الموظف الحالي أو السابق الموظفين الآخرين في موقع العمل؛
3. العبث بالمنتج: يتسبب الوكيل الخارجي بإلحاق الضرر بالمنظمة عن طريق تزوير أو اتلاف المنتج؛
4. الكوارث الطبيعية.
5. الخطأ الفني: يقصد به حادث صناعي أو خطأ ناتج عن العمليات التكنولوجية أو المعدات مثل: فشل التصميم أو المعدات أو خطأ في التشغيل أو فشل في إجراءات الصيانة؛
6. الخطأ التنظيمي: ينتج الفشل من الناحية التنظيمية لعدم كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في المنظمة وعدم قدرته على الاستجابة للتغيرات التي تمسها مثلا والذي يؤدي بدوره إلى سوء العملية الاتصالية وفشلها، بالإضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للتعامل مع الأزمات بشكل صحيح، إضافة

الفصل الثاني

إلى عدم إعطاء الأهمية الكافية للسياسات الوظيفية والخطط الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمة، وعدم تطبيق القوانين والإجراءات بالشكل المطلوب قانونياً؛

7. **خطأ العنصر البشري:** يعني ما ينتج عن العنصر البشري من أخطاء إدارية وتشغيلية عند أداء عمله.

وأضاف (جوزه، 2020، الصفحات 17-18) عوامل أخرى تتسبب في حدوث الأزمة التنظيمية،

منها:

- أسباب خارجة عن إرادة المنظمة حيث يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها وهي تهدد استمرارية وبقاء المنظمة؛
- ضعف الإمكانيات البشرية والوسائل المادية للتعامل مع الأزمات وذلك ما يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى مخاطر تنجم عنها خسائر لا تحصى ولا تعد؛
- عدم الاهتمام بالإنذارات المبكرة التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، مثل الشكاوى المتكررة من العملاء والموارد البشرية العاملة، تضارب المصالح بين المنظمة والنقابات، دوران العمل، انخفاض معدلات الأداء؛
- عدم وضوح أهداف المنظمة مما ينعكس على عدم القدرة على المواجهة والاستجابة لأي أزمة أو كارثة؛
- الخوف الوظيفي من عدم اعتراف الموارد البشرية بأخطائهم، وعدم تشجيعهم على إعطاء آرائهم واقتراحاتهم وابتكاراتهم؛
- ضعف في نظم المعلومات ونظم صنع القرار وما ينتج عنه من عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة وطرق معالجتها؛
- مشاركة الموارد البشرية الغير مؤهلة في صنع القرار، عدم توفر المعلومات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرار الصحيح؛
- صراع المصالح بين الموارد البشرية العاملة وما ينتج عنه من عدم توفر فرق عمل فعالة لمواجهة الأزمة.

ثالثاً: خصائص الأزمات التنظيمية

وعلى الرغم من أن الأزمات لها خصائص مشتركة، فهي تختلف في الحجم والمدة، فيمكن أن تكون شديدة ومختصرة نسبياً، تدريجية ومستمرة، كما يمكن أن تؤثر داخل المنظمة وخارجها، بالإضافة إلى اختلافها في احتمال تكرارها. وبناء على التعاريف السابقة يمكن استعراض أهم خصائص الأزمات التنظيمية، منها ما يلي (سوالمية و بن منصف، 2018، صفحة 173):

- أن الأزمة التنظيمية هي أحداث تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاءها واستمراريتها وقدرتها على تحقيق النجاح؛
- تبدأ الأزمة التنظيمية من أحداث ذات احتمال منخفض الحدوث وذو تأثير عال على جميع الأطراف عند حدوثها؛
- تسود فيها ظروف عدم التأكد وعدم توافر المعلومات ونقص الاتصالات، بحيث يعمل فريق الأزمة أو المكلف بإدارتها في جو من الغموض في القرارات وعدم وضوح الرؤى؛
- هناك ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من الأزمة؛ بحيث قبل حدوث الأزمة يتم إرسال إشارات عديدة تنبئ بوجود بعض المشكلات في النظام الحالي للمنظمة؛
- ترتبط الأزمة التنظيمية بوجود خسائر مادية أو بشرية أو نفسية أو اجتماعية؛
- زيادة رغبة الموارد البشرية العاملة أو الوحدات الفرعية بالانسحاب من المهام التنظيمية في فترة حدوث الأزمة وبالتالي ينتج عنه انخفاض درجة التكامل؛
- زيادة الضغط على الوحدات الأخرى في المستوى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد ومحاولة التكيف مع أي تغيير تصادفه؛
- تحتاج المنظمة الوقت الكافي لاستعادة نشاطها الحالي أو وضع أفضل إجراء للأزمة التي تجتاحها.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات التنظيمية، الاستجابة للأزمات التنظيمية، أنماط التعامل معها

يشكل التعامل مع أنواع الأزمة التنظيمية تحدياً كبيراً لإدارة المنظمة، حيث يتطلب هذا التعامل نوعاً خاصاً والذي تعنى به إدارة مختصة بالأزمة وكيفية معالجتها من خلال جملة من المهارات والقدرات التي تمتلكها. وسنتناول في هذا المطلب مختلف المراحل تطور الأزمة التنظيمية، أنواعها، ونوع الاستجابة المطبقة في حال وقوعها.

أولاً: أنواع الأزمات التنظيمية

يختلف تصنيف الأزمات التنظيمية من باحث إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، كما تختلف حسب معايير تصنيفها، ويمكن توضيح أهم أنواع الأزمات التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (15): أنواع الأزمات التنظيمية حسب (Pearson & Clair, 1998)

أنواع الأزمات التنظيمية		
- الابتزاز	- التعدي على حق المؤلف	- الاعتداء على العملاء
- الرشوة	- الاعتداء على المورد البشري	- تقليد المنتج
- الاستيلاء العدائي	- العبث بالحواسيب واختراق الأمن	- الإشاعات الكيدية
- تخريب المعلومات	- العبث بالمعلومات	
- العبث بالمنتج	- التزوير	
- تفجير مكان العمل	- الكوارث الطبيعية	
	- مقاطعة المنتج أو الخدمة	

المصدر: (Pearson & Clair, 1998, p. 60).

نستنتج من الجدول رقم (15) أن الأزمات التنظيمية يمكن أن تكون في عدة أشكال منها ما يتعلق بالجانب البشري من اعتداءات على المورد البشري العامل وعلى عملاء المنظمة، ومنها ما يتعلق بالجانب المعلوماتي كالتزوير وتخريب المعلومات والاختراق الأمني، ومنها ما يتعلق بالجانب الطبيعي كالكوارث الطبيعية، وأيضاً كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة وخدماتها كالعبث بالمنتج أو مقاطعته.

كما صنفنا الأزمات التنظيمية لسبع أنواع يمكن الاستدلال عليها بالجدول رقم (16) كما يلي:

الجدول رقم (16): أنواع الأزمات التنظيمية حسب (Mills Bamidel & Monday, 2020)

نوع الأزمة	مضمونها
الأزمة الاقتصادية	وتشمل على سبيل المثال لا الحصر ما يلي؛ الإضراب عن العمل، تعطل السوق والمنتج، عدم توفر فرص العمل ومحدوديتها.
الأزمة المادية	تعطل أحد الوحدات أو معدات التشغيل الرئيسية، فقدان أهم الموردين والموزعين وفقدان العملاء الرئيسيين.
الأزمة المعلوماتية	تمثل حالة يتم فيها فقدان البيانات أو المعلومات وكذا السجلات والملفات الحساسة والسرية التنظيمية.
أزمة الموارد البشرية	وتتمثل حالة فقدان المورد البشري الموظف أو عضو تنفيذي رئيسي، العنف والتخريب في مكان العمل.

الفصل الثاني

أزمة السمعة	مثل الشائعات والثرثرة والأخبار الكيدية التي يمكن أن تضر بسمعة المنظمة.
الأفعال التخريبية	وهي أعمال لا يمكن تصورها مثل التهديدات بالخطف أو الهجمات الإرهابية أو حتى العبث بمنتجات وخدمات المنظمة.
الكوارث الطبيعية	مثل الانفجارات البركانية، الزلازل، الفيضانات، وكل ما يتعلق بالطبيعة.

المصدر: (Mills Bamidel & Monday, 2020, p. 07).

حسب الجدول رقم (16) فإن الأزمات التنظيمية ما هي إلا مجموعة من الأزمات (الاقتصادية، المالية، المعلوماتية) وبالرجوع لهذه الأنواع فيتوجب على الإدارة النظر في جل الاحتمالات لمواجهة الأزمة، من خلال وضع خطط واستراتيجيات لمنعها أو تقليل تأثيرها.

كما صنفنا إلى أربعة أنواع وهي (علك، 2014، صفحة 280):

1. **الأزمات التقليدية:** تعبر عن الأزمات المتنبأ بها ذات تأثيرات معروفة، حيث تستطيع المنظمة توقع مخاطرها ومعالجتها، تحدث هاته الأزمات نتيجة الاستخدام الخاطئ للأنظمة التقنية الخطيرة أو المركبة، بحيث يكون احتمال حدوثها وتكاليف الوقاية منها معلومة سابقا، وحتى تمنع المنظمة هذا النوع من الأزمة فهي تعمل على صيانة معداتها وآلاتها بشكل دوري وإعداد كفاءات بشرية مؤهلة بالإضافة إلى تنفيذ نظام قائم على الجودة (علالي، 2022، صفحة 54).
2. **الأزمات غير المتوقعة:** تعتبر أزمات نادرة الحدوث لا يمكن توقعها وهي ذات تأثير عالي وخطير يمس المنظمة، يرجع سببه لاستخدام التقنيات ذات الخصائص الشاذة، بحيث يصعب على المنظمة إجراء وتنفيذ الاستراتيجيات الوقائية المضادة لها، وحتى تتصدى أو تتفادى المنظمة هذا النوع من الأزمات تعمل على إعداد خلية للطوارئ لمكافحة الكوارث والمخاطر الغير متوقعة، تشكيل فريق متجانس ذو تدريب عال المستوى، وضع نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بسرعة ودقة أكثر، بالإضافة إلى اعتمادها على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار لضمان الاستجابة الفورية والتدخل السريع. (مكيد و شتوح، 2007، صفحة 71)
3. **الأزمات الغنيدة (غير المرنة):** تعبر عن الأزمات التي يصعب على المنظمة اتخاذ التدابير المضادة لها، بالإضافة إلى صعوبة واستحالة معالجتها، فهي تعد النوع الأكثر خطورة عن بقية أنواع الأزمات.
4. **الأزمات الجوهرية:** هي نادرة الحدوث، تتميز باستمرارها لفترات طويلة من الزمن، في ظل هذا النوع من الأزمات فالمنظمة تضع مجموعة من الإجراءات من خلال تهيئة الكفاءات البشرية ذات الخبرة والمهارات والقدرات العالية والمرنة، التخطيط السليم والفعال، بالإضافة إلى حشد وتعبئة جميع

الفصل الثاني

مواردها (مالية، تقنية، بشرية) لضمان مواجهتها بفاعلية والتدخل الفوري لعلاجها عند حدوثها (Gundel, 2005, p. 112).

كما أعطي تصنيف آخر للآزمات التنظيمية التي تعصف بالمنظمة، كما يلي (قهواجي، 2015، الصفحات 305-307):

1. أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة: تؤدي بعض الأحداث السيئة إلى إضعاف صورة المنظمة في أذهان زبائنهم وجمهورها ومجتمعها، حيث ينعكس هذا النوع من الأزمة على حجم مبيعات المنظمة والقيمة السوقية لأسهمها، وتعد وسائل الإعلام والصحافة المسؤولة الأولى عن نشر إشاعات المتعلقة بالمنظمة والتي تمس صورتها الذهنية العامة.
2. أزمة التحول السوقي المفاجئ: تعد التطورات التكنولوجية السريعة السبب الأول في تحول سوقي مفاجئ، وهذا التحول المتسارع والمفاجئ يضع المنظمة تحت أزمة تتطلب منها التعامل معها بذكاء، من بينها أزمة العمالة الفائضة وفائض في المواد الخام وأزمة كميات مخزون كاسدة وأزمة في الكميات غير الرائجة في الأسواق.
3. الأزمة النقدية: منها أزمة نقص السيولة، حيث لا يعود هنا أموال كافية للوفاء بالتزامات المنظمة، وبهذا تجد المنظمة نفسها أما تحديات كبيرة.
4. أزمة فشل المنتجات: وهي توقف مبيعات المنتج أو تراجعها بصورة ملموسة خاصة السلع الاستهلاكية الصنع، إذ لابد على المنظمة باتخاذ قرار سحب هذا المنتج من السوق والتوقف عن إنتاجه، وتتسبب أزمة فشل المنتج في خسائر، وتكون إما:
 - نقدية ناتجة عن توقف مبيعات منتج أو تراجعها؛
 - خسارة ناتجة عن الإنفاق على عمليات التصنيع والإعلان وترويج المبيعات والدراسات السوقية وجميع الوظائف الأخرى؛
 - خسائر ناجمة عن الوقت والجهد الضائع خصوصاً في حالة فشل المنتج.
5. أزمة استبدال مدراء في الإدارة العليا: عند حدوث ظروف معينة يتحتم على المنظمة استبدال الطاقم القديم وإحلاله بطاقم جديد يتناسب والظروف السائدة، هنا تبرز أزمة رفض أعضاء الإدارة العليا التخلي والتخلي عن مناصبهم، ويبدأ هؤلاء بالمعارضة والمقاومة، وقد يقومون بأعمال تسيء

الفصل الثاني

للمنظمة ومسيرتها، ومهما تكن شدة الأزمة وصعوبتها فالمنظمة تتخذ قرار الاستبدال عن طريق وسائل تكتيكية، فإذا أخفقت هذه الوسائل، فإن مجلس الإدارة يمارس سلطاته في عملية الاستبدال.

6. أزمة علاقات العمل: هي أزمات صعبة التوقع ولا يمكن التأثير فيها ناد من تعد أزمة من الأزمات الأكثر حدوثا في عالم الإدارة، ومن بينها نجد الإضرابات والتهديد بترك العمل، وهذه الإضرابات تستمر لفترة طويلة، وفي هذه الحالة تجد المنظمة نفسها أمام أزمة تهدد مستقبلها وبالتالي تسعى لإيجاد حلول منطقية وذكية.

7. أزمة تغير النظم القانونية للأعمال: نقصد بها عند قيام بعض البلدان بتغيير نظمها القانونية التي تنظم نشاط وأعمال المنظمة، والتي على أساسها وضعت المنظمة خططها وتوجهاتها فعند تغييرها تقع هذه الأخيرة أما أزمة إعادة التغيير والاندماج وفق النظم والتغييرات الجديدة ومواكبتها.

8. أزمة الحوادث الصناعية: تكون فيها المنظمة المسؤول الأول في حدوث أخطار تهدد البيئة وحياة الأفراد، وهو ما يخلف سمعة سيئة عنها لدى زبائنها وجمهورها وأصحاب المصلحة فيها وغيره، لذا ينبغي على المنظمة وضع سياسات وإجراءات، وتهيئة وتأهيل كل أطرافها وعاملها على التعامل مع هذا النوع من الأزمات، وأن تتحمل المسؤولية الكاملة عن الآثار السلبية المادية والمعنوية التي ألحقتها بالآخرين.

وتتعامل كل منظمة مع نوع الأزمة التنظيمية الواقعة باستخدام نمط معين يساعدها في تخطيها.

ثانيا: أنماط التعامل مع الأزمات التنظيمية

توجد سبع أنماط أساسية تنتهجها المنظمة عند تعاملها مع أزماتها التنظيمية، وهذا استنادا على مجموعة من العوامل منها (الاستراتيجية المطبقة في المنظمة، هيكلها التنظيمي، ثقافتها التنظيمية، النظام النفسي أو العاطفي)، وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:

الجدول رقم (17): أنماط إدارة الأزمات التنظيمية في المنظمة

النمط السائد	مضمونه
النمط المستعد للأزمات	نجد في هذا النمط أن كل من (الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة، هيكلها التنظيمي، ثقافتها التنظيمية، النظام النفسي) قادر على التعامل مع الأزمات وإدارتها بالشكل الصحيح؛ أي تقع في منطقة الأمان.
النمط المستهدف للأزمات	هو معاكس تماما للنمط السابق حيث نجد أن العوامل السابقة غير مناسبة تماما للتعامل مع الأزمات فهي تقع في منطقة الخطر.
نمط رد الفعل للمخاطر	نجد المنظمة ضمن هذا النمط تتوافر على ثلاثة عناصر جديّة من بين الأربع وهي وضع الخطط (الاستراتيجية) الثقافة التنظيمية، والنظام النفسي أما نقطة الضعف في هذا النوع عدم توفرها على هيكل محدد لإدارة الأزمات
النمط المخادع	في هذا النمط يعبر عن تناقض المنظمة التي لديها استراتيجية للتعامل مع الأزمات وهيكل مناسب في نفس الوقت نجد أن ثقافتها التنظيمي ونظامها النفسي لا يتناسب ومتطلبات إدارة الأزمات، وبالتالي فيمكن القول أن؛ منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات وإدارتها ولكنها تخادع نفسها.
النمط الجاهل	هو نمط عكس النمط السابق حيث نجد أن الثقافة التنظيمية والنظام العام يتناسبان ومتطلبات إدارة الأزمة ولكن مع ذلك نجد أن المنظمة تجهل الحاجة للإدارة أزماتها بصورة مستقبلية مثل عمل خطط أو تكوين فريق لإدارتها.
النمط البيروقراطي المأسوي	يعبر عن المنظمات الغير مستعدة من حيث الاستراتيجيات أو الهيكل التنظيمي أو ثقافتها السائدة للتعامل مع الأزمات، ولكن من الناحية النفسية نجدها مستعدة، ونجد هذا النمط سائد في المنظمات التي تريد تغيير إدارتها العليا وتعيين إدارة جديدة، أو عند القيام بعمليات مقاولّة من الباطن. فالإدارة هنا تكون حديثة ويبقى الهيكل أو الاستراتيجيات والخطط كما هي، بالتالي تبقى في نفس مشكلاتها رغم سعي الإدارة لتغيير اتجاهاتها ودفعها نحو الأمام.
النمط المحير	في هذا النمط نجد أن المنظمة ترفض وضع خططا مستقبلية لإدارة أزماتها رغم تناسب هيكلها، ثقافتها ونظامها النفسي لتبني وجهة نظر مستقبلية. وقد نجد هذا النوع من الأنماط خصوصا في المنظمات الدينية التي تعتمد على القضاء والقدر.

المصدر: (السيد، 1998، صفحة 526).

حسب الجدول رقم (17) نرى أن هناك أنماط مختلفة ومتنوعة تتخذها المنظمة في حالة وقوع أزمة تنظيمية منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي.

ثالثا: طرق الاستجابة للأزمات التنظيمية

اقترح (Milburn) نموذج من أوضح النماذج وأكثرها تكاملا، إذ قسم الاستجابة للأزمة بشكل أساسي إلى نوعين: استجابة فردية ويقصد بها كيفية تصرف الفرد عند وقوع أزمة ما، أما الاستجابة التنظيمية تعبر عن رد فعل المنظمة اتجاه وقوعها والإجراءات والتدابير التي تستخدمها لمعالجتها، حيث أن كل نوع من

الفصل الثاني

الاستجابتين يحدث بشكل متدرج وعلى فترات زمنية (قصيرة، متوسطة، طويلة) وفي الجدول رقم (18) توضيح للفرق بين النوعين كما يلي:

الجدول رقم (18): الاختلاف بين الاستجابة الفردية والتنظيمية للأزمات التنظيمية

الفترة الزمنية	الاستجابة الفردية	الاستجابة التنظيمية
الاستجابة قصيرة الأجل	وتسمى بالمرحلة الآتية وهي صاحبة لتعريف وإدراك الأزمة نفسها، وتكون على نوعين: - تأثير فسيولوجي: يظهر هذا التأثير بغض النظر عن طبيعة الأزمة سواء كانت فرصة أم تهديد و - تأثير سيكولوجي: يعتمد على طبيعة الأزمة وتكون أعراضه فرح، تقدير الذات، مزاج جيد.	في حال وقوع أزمة تصبح المنظمة أكثر مركزية، فهي تنتظر من الإدارة العليا التوصل إلى حل، وبالتالي تزداد مركزية عملية اتخاذ القرار وبالتالي تزيد فاعليته. وهناك علاقة بين المركزية واللامركزية كاستجابة المنظمة فإذا كان سبب الأزمة عامل داخلي فالاستجابة الأولية تكون بزيادة المركزية، أما إذا كان سببها عامل خارجي وعدم قدرة المنظمة على التحكم به فتكون بزيادة اللامركزية. كذلك تعمل على زيادة التنسيق والتكامل بين وحدتها، تغيير معايير الأداء المستخدمة
الاستجابة متوسطة الأجل	تدعى بمرحلة التغلب على مكافحة الأزمة، وينصب تفكير الفرد فيما سيفعله لمواجهة الأزمة إما ب: - الاستجابة السلبية: يتم رفض أو تجاهل موقف الأزمة وإنكارها وعدم إعطائها أهمية. - الاستجابة الإيجابية: تعتمد بشكل أساسي على إدراك الفرد لسبب الأزمة ومحاولة التعرف على أسبابها من بيئة عمله (الداخلية والخارجية) وابتكار حلول ناجعة للتصدي لها.	ترتبط أغلب الاستجابات التنظيمية بالخصائص التنظيمية وكذا المديرين. فبالنسبة للاستجابة المتعلقة بالخصائص التنظيمية تتمثل في تمايز الأدوار الوظيفية، حيث تعمل إدارة المنظمة على امتلاك موارد بشرية داخل المنظمة متماسكة بجملة من القيم والمعتقدات وتوفير مناخ صحي مناسب يبقى معنوياتهم مرتفعة إلى حد معالجة من الأزمة. أما الاستجابة التي تتعلق بالمديرين تكون بتغيير المدير وتعين مدير ذو مهارات لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية، وتكون هذه الاستجابة صحيحة في حالة ضعف عملية اتخاذ القرار.
الاستجابة طويلة الأجل	تحدث عند ارتفاع إدراك الفرد لسبب الأزمة وإتباع أحد الاستراتيجيات السلبية أو الإيجابية وهذا ما سيؤثر بشكل كبير على بعد الاستجابة السلوكية المتمثلة بالأداء والرضا، والتي تنعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة، وتعتمد الاستجابة هنا على طبيعة الأزمة.	بناء على الاستجابات القصيرة والمتوسطة المدى للأزمة، ستنتج مجموعة من الاستجابات طويلة الأجل تتمثل أهمها في: تغيير الهيكلية، الميل إلى اللامركزية لزيادة تماسك بين أفراد المنظمة، التخطيط المستمر، خلق إدارة استشارية خاصة بالأزمة.

المصدر: (الجال، 2007، الصفحات 100-106).

نستنتج من خلال الجدول رقم (18) أنه يوجد نوعين من الاستجابة فردية وتنظيمية على فترات زمنية مختلفة فمنها ما هو استجابة أولية، حيث يستجيب الأفراد بإدراك الأزمة ومحاولة الانسجام معها وهذا قد يؤثر عليهم فسيولوجيا وسيكولوجيا، أما المنظمة تقوم بتنفيذ المركزية أو اللامركزية حسب نوع التأثير داخلي أو خارجي، وبالنسبة للاستجابة المتوسطة فيتخذ الأفراد القرار سواء بالاستجابة السلبية أو الإيجابية للأزمة بينما المنظمة تقوم بإجراء تغيير المدير وزيادة التماسك بين مختلف الأطراف الفاعلة فيها، أما بخصوص

الفصل الثاني

الاستجابة طويلة المدى بناء على الاستجابتين القصيرة والمتوسطة تكون للأفراد استجابة سلوكية بزيادة أدائهم للتعامل مع الأزمة، أما المنظمة فتعمل على تغيير في الهيكل التنظيمي، إنشاء إدارة خاصة بالأزمة، بالإضافة إلى زيادة عملية التخطيط.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمات التنظيمية، مبادئ إدارتها، معوقات إدارتها

حتى تتخطى أي منظمة مختلف أزماتها التنظيمية بفعالية ونجاح فهي تحتاج لجملة من الأساليب والمبادئ تساعد في تحقيق نجاح في إدارة الأزمة الواقعة، كما أن تسخير هذه الأساليب بالطريقة الصحيحة والسليمة يساعدها على تجاوز مختلف معوقات إدارة أزماتها.

أولاً: الأساليب التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية

تستخدم المنظمة جملة من البدائل والأساليب للتعامل مع الأزمات التنظيمية التي تصادفها، وتنقسم هذه الأساليب إلى نوعين: أساليب تقليدية وأساليب حديثة، بحيث تشمل الأساليب القديمة على العديد من البدائل والاقتراحات منها: فرق العمل، الاحتياط التعبوي، تصعيد الأزمة، المشاركة الديمقراطية، استراتيجية تقنيات الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة، بخس الأزمة، المشاركة الديمقراطية... والعنصر الموالي توضيح لذلك.

1. الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات التنظيمية

تتمثل في مجموعة الأساليب التي تعودت المنظمة على اتباعها للتعامل مع الأزمات التنظيمية وهي كما يلي (علوط، فتيحة، 2011، صفحة 23):

- **أسلوب الإنكار:** يستخدم من قبل النظم الدكتاتورية المتسلطة، حيث يعلن متخذ القرار بعدم وجود أي أزمة في المنظمة التابع لها، إما لتغطية العجز في القيام بالأنشطة المحددة في هذه المنظمة أو عدم رغبته في الاعتراف بوجود خلل في الإدارة المشرف عليها.
- **أسلوب الإخماد:** يقوم هذا الأسلوب على الصدام الصريح مع مختلف القوى المشكلة للأزمة، وهو أسلوب بالغ العنف، فتتم التصفية العنيفة لعناصر الأزمة بغض النظر عن القيم والمشاعر الإنسانية.
- **أسلوب الكبت:** يتم فيها تأجيل ظهور الأزمة باستعمال العنف بهدف إخمادها وتدمير مكوناتها الأولية بشكل عام، وهو أسلوب مؤقت فقد تعود الأزمة لتنفجر من جديد ويمكن أن تشتد أكثر من السابق.

الفصل الثاني

- أسلوب عزل قوى الأزمة: يعمل هذا الأسلوب على عزل مصادر الأزمة عن محيطها ومنعها من الانتشار والتوسع، وهذا ما يساعد المنظمة على سهولة التعامل معها والقضاء عليها بأسرع وقت، يصنف هذا الأسلوب القوى الأزمة إلى: القوى الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهمة بالأزمة.
- أسلوب البخس: يتم في هذا الأسلوب الاعتراف بوجود أزمة بالفعل فبتم التقليل من قيمتها سواء من ناحية تأثيراتها أو نتائجها.
- أسلوب التنفيس: ويتم التنفيس عن التفاعلات الداخلية من ضغوط مادية ومعنوية مرتبطة بالأزمة، عن طريق القيام بإجراءات جانبية حول فوهة الأزمة للحيلولة دون انفجارها.
- أسلوب لجنة بحث الأزمة: تستخدم عند عدم توفر معلومات كافية عن الأسباب الحقيقية التي فجرت الأزمة، ويعتبر أحد أساليب الخداع في إدارة الأزمة والتعامل معها، حيث تعمل اللجنة على معرفة المسؤولين عن ظهور الأزمة، بغية افقاد الأزمة لقوة الدفع المحركة لها. وتختلف لجنة بحث الأزمة عن فريق الأزمات من حيث طريقة التشكيل أو آليات وطرق العمل والأهداف المرجوة (عميش، 2021، صفحة 416).
- أسلوب تفرغ الأزمة: يتم ضمن هذا الأسلوب إيجاد مسارات بديلة أما القوى المحركة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة تستوعب جهده وتقلل من آثاره، ويتم التفرغ عبر ثلاث مراحل (مرحلة الصدام، مرحلة وضع البدائل، مرحلة التفاوض مع أصحاب البديل).
- أسلوب الهروب: يعد أبسط الأساليب التقليدية، ويتمثل في تنازل متخذ القرار عن المسؤولية وتحميل الغير أسباب ونتائج وأضرار الأزمة.

تتصف هذه الأساليب بالسلبية وهي وسائل غير كفيلة لحل مشاكل المنظمة وأزمته التنظيمية، لا سيما استراتيجية الهروب من الأزمة لأنه يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتزايد شدتها وتصبح المنظمة في وضع لا تستطيع الخروج منه.

2. الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية

وهي الأساليب التي تكتشفها المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية والبحوث العلمية العصرية وتتحدد في الآتي (كشاط و برباش، 2017، صفحة 20):

الفصل الثاني

- **أسلوب فرق العمل:** ويعني تكوين فرق مختصة في إدارة الأزمة التنظيمية، وتأخذ الفرق عدة أشكالها منها مؤقتة ومنها دائمة، فالمؤقتة تتشكل لوجود أزمة معينة وتنتهي عملها بزوالها، والدائمة تتشكل عندما تحتاج الأزمة لوقت طويل لحلها (جواب الله، حكيمة، 2019).

- **أسلوب الاحتياط التعبوي والمشاركة الديمقراطية:** تلجأ لأسلوب الاحتياط التعبوي غالباً المنظمة الصناعية التي تحتاج إلى مواد أولية خام لمختلف عمليات الإنتاج التي تخصها وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام، كما يعد أسلوب المشاركة أكثر الأساليب استخداماً عندما ترتبط الأزمة بالموارد البشري، ويعني الإفصاح عن الأزمة التنظيمية وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤوسين بشفافية وديمقراطية (مطابس، صفراني، و بن أحمد، 2022، صفحة 125).

- **أسلوب تصعيد الأزمة:** يستعمل هذا الأسلوب في مرحلة تشكل تكتل في مراحل تكوين الأزمة التنظيمية وحتى يتم فك التكتل وتقليل ضغوط الأزمة يتم العمل على تصعيد الأزمة حتى تصل إلى نقطة تتعارض المصالح حيث يتفكك ويتجه كل طرف إلى اتجاه آخر (شرفة و بوطغان، 2018، صفحة 29).

- **أسلوب الوفرة الوهمية:** أحد الأساليب النفسية التي قد يلجأ إليها المسؤول عن إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمات ذات الطابع العنف والسريع المتلاحق الأحداث، والتي تنذر بخطورة الموقف الذي قد يدمر المنظمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مرتبط بها، فيعمل المسؤول عن إيجاد حالة الخوف الشديد لإغراء الأزمة وجذب قوى جديدة إليها (اليتيم و بوطغان، 2019، صفحة 134).

حسب ما سبق، نستخلص أنه لا يوجد أسلوب أفضل من أسلوب فقد تجمع المنظمة بين الأساليب التقليدية والحديثة في مواجهتها لمختلف الأزمات التنظيمية التي تتعرض لها.

ثانياً: مبادئ نجاح إدارة الأزمات التنظيمية

إن الإدارة الفعالة للأزمة التنظيمية تعتمد على عدة مبادئ أساسية هي (عبد العال، 2009، صفحة 35):

- تحديد الهدف الذي تم من أجله خلق إدارة خاصة بالأزمة التنظيمية، ويتطلب هذا الهدف الاستجابة الفورية والسريعة لمختلف إشارات الأزمة وتطورها وأساليب التعامل معها؛
- توفير قاعدة معلومات دقيقة وجيدة كافية للتنبؤ بالأزمات التنظيمية للتعامل معها بدقة وفاعلية؛

- بناء قاعدة اتصال جيدة بتوفير نظام للاتصالات الداخلية والخارجية؛
- توفير قيادات إدارية ذات مهارات وخبرات عالية بالإضافة لتمييزها بثقافة وحس واسع لتوقع أي طارئ؛
- توفير كفاءات بشرية لإعداد الخطط المسبقة للأزمات التنظيمية المحتملة وسيناريوهات مواجهتها؛
- العمل على تحليل الأزمات التنظيمية السابقة وتقييمها بهدف منع تكرار حدوثها وكذا تحسين أسلوب مواجهتها؛
- جعل التخطيط الاستراتيجي جزءا هاما للتخطيط للأزمة التنظيمية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل المنظمة؛
- التقييم الدوري لخطط إدارة الأزمة التنظيمية، واختبارها تحت ظروف مشابهة وبالتالي تكيف المورد البشري مع مختلف الضغوطات التي قد تنتج عن أزمات فعلية مماثلة لها؛
- بناء وتوفير نظام فعال للإنذار المبكر للأزمة التنظيمية، من أجل الوقاية منها والاستعداد لها؛
- العمل على إعداد فريق أزمات مدرب تدريبيا جيدا، للعمل خلال مراحل الأزمة التنظيمية، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها لفرص إيجابية لصالح المنظمة؛
- تحديد جهة مركزية خاصة لنظام المعلومات لمنع التشتت في عملية نقل وتداول المعلومات في ظل الأزمات التنظيمية.

إن إتباع المنظمة لجملة المبادئ يساعدها على مواجهة الأزمات ومختلف عقباتها وآثارها السلبية.

ثالثا: معوقات إدارة الأزمات التنظيمية

تعتبر عن تلك المتغيرات التي تعمل على عرقلة سيرورة عمل المنظمة، وتتمثل في (براح و سلولة، 2021، صفحة 523):

1. **المعوقات التنظيمية:** تتعلق بالجانب التنظيمي كعدم التحديد الواضح للمسؤوليات، الإجراءات، المهام، اختلاف الثقافة بين الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، ضعف التدريب، إضافة إلى إهمال المنظمة للبرامج العملية التطبيقية في إدارة الأزمات؛
2. **المعوقات الإنسانية:** تتعلق بالموارد البشري مثل تلبية احتياجاتهم وتحفيزها بالشكل مناسب يدفعهم لإيجاد حلول ناجعة للأزمات المحتملة في المنظمة؛

الفصل الثاني

3. **معوقات المعلومات والاتصال:** تعتبر المعلومات أساس اتخاذ القرار السليم لتحقيق أهداف المنظمة في فترة الأزمات، وتتمثل معوقات المرتبطة بالمعلومات في عدم دقتها ووضوحها وغموض مصادرها، عدم توفرها بالشكل الكافي لدى متخذ القرار، فافتقاد المعلومة الصحيحة والكافية يحول دون القدرة على إيجاد حلول للأزمة وتشخيصها بشكل صحيح ومعرفة أسبابها وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وهذا ما يؤدي إلى تفاقم الأزمة وصعوبة مواجهتها.

وأضاف باحثون آخرون معوقات تعرقل عملية إدارة الأزمات التنظيمية وتمثلت في (شرفة و بوطغان، 2018، صفحة 27):

- عدم القدرة على معرفة إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة غموض أو عدم الرصد الدقيق، مما يسبب وقوع أزمات مبكرة؛
- الاختيار الخاطئ لفريق إدارة الأزمات التنظيمية، بحيث تنقصه الخبرة اللازمة أو غير متخصص في عملية الاعداد والتخطيط للأزمة التنظيمية، وبالتالي تكون هناك نقائص في الخطة؛
- نقص الإمكانيات الفنية والمادية والتكنولوجية للمفاضلة بين البدائل والمختلفة.

المبحث الثالث: الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية

اقترن مفهوم الإدارة الفاعلة بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تماشياً والبيئة التي تنشط فيها، وهي ما تمثل الأسلوب الراشد الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال استغلال الموارد المتاحة بطريقة أمثل وكذلك محاولتها التوفيق بين الأهداف المسطرة وما يتوافر لديها إمكانيات (مادية، مالية، بشرية وغيرها).

المطلب الأول: إدارة الأزمات التنظيمية: مفاهيم أساسية، مداخل إدارتها، أساليب الإدارة الفاعلة

تنوعت مفاهيم ومداخل دراسة الأزمات التنظيمية وكيفية إدارتها بالطريقة الناجحة والفاعلة، حيث لم تكن تعرف باسم الأزمات التنظيمية بل بمسميات أخرى منها الإدارة بالاستثناء، الإدارة بالأهداف، إدارة المشكلات، إدارة القضايا وكلها مفهوم ينصب تحت غطاء إدارة الأزمات تم تحويلها إلى منهج متكامل سمي بإدارة الأزمات التنظيمية له قواعد وأسس تحكمه.

أولاً: مفاهيم أساسية عن إدارة الأزمات التنظيمية

إن مفاهيم إدارة الأزمات التنظيمية متنوعة، وهناك اتفاق من قبل الباحثين نوعاً ما على مفهومها حيث عرفت بأنها:

عرفت بأنها: "جملة من الممارسات تقوم على أساس بذل جهود مكثفة ومنظمة لتجنب وتفادي الأزمات في حال أمكن ذلك وإدارة مختلف الحالات التي تعيق سيرورة العمل" (Simola, 2005, p. 185).

كما عبر عنها بأنها: أداة مفيدة للنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والغامضة، لتمكين القادة من تطوير قرارات عمل مرنة واستباقية حول استراتيجيات طويلة الأجل لأنها تساعدهم في مواجهة تحديات البقاء والنمو (Priporas & Poimenidis, 2008, p. 42).

وهي أيضاً: "عملية إدارية يتم من خلالها تحقيق استجابة تنظيمية استراتيجية لموقف الأزمة من خلال مجموعة من الأعضاء المختارين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً، بحيث تخدمون خبرتهم ومهاراتهم وإجراءاتهم الخاصة لتقليل الخسائر والتكاليف لأدنى حد" (المساعدة، 2012، صفحة 38).

وتمثل إدارة الأزمات التنظيمية: "عملية التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن توقعها من خلال تحديد التهديدات المحتملة، والأساليب المستخدمة للتعامل معها، حسب طبيعتها ووقت حدوثها" (Sennewald & Baillie, 2020, p. 199).

ولا يعتمد التعامل الناجح مع الأزمات التنظيمية فقط على الإدارة الفعالة والتخطيط المنظم وسرعة اتخاذ القرار، بل يتعدى الأمر لطبيعة المنظمة في حد ذاتها وكذا علاقتها مع مواردها البشرية (Gilpin & Murphy, 2008).

مما سبق؛ توصلت الطالبة إلى أن إدارة الأزمات التنظيمية هي تلك الممارسات الإدارية المخططة من قبل المنظمة من استعداد جيد والاستجابة الفورية للأزمات التي تمس طابعها التنظيمي.

ثانياً: مداخل دراسة إدارة الأزمات التنظيمية

يوجد مدخلين أساسيين تعتمدهما المنظمة في إدارة الأزمات التنظيمية التي تعترضها، وهما (كسيلي، 2007، صفحة 80):

الفصل الثاني

1. **المدخل الظرفي:** تقوم المنظمة هنا في إدارة أزماتها بالتدخل الفوري عند وقوع الأزمة وتركز على آثارها، وفي هذا المدخل لا تركز على جانب الوقاية والاستعداد والتعلم لإدارة الأزمات، بل تهتم فقط بكيفية مواجهتها وإصلاح ما نتج عنها، وبالتالي تتطلب إدارة الأزمة هنا الوسائل والتقنيات التي تسمح بالحد من أضرارها.

2. **المدخل التدريجي:** تركز المنظمة عند إدارتها لأزماتها على الأسباب المؤدية لحدوثها، والتحلي هنا يتم على مستوى نظمي إذ تأخذ في الحسبان كل مكونات النظام جزئي كان أو كلي، وتتطلب إدارة الأزمات هنا التقنيات والوسائل الفعال التي تسمح بالوقاية والاستعداد لتجنب الأضرار الناتجة عن الأزمة، وبالتالي المواجهة والتصدي الفعال لها، كما تركز على نقطة أساسية ألا وهي التعلم من الأزمة وحشد الموارد وتعبئتها.

ثالثاً: أساليب الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية

للتعامل مع الأزمة التنظيمية يوجد أسلوبان ذا فاعلية هما: الأسلوب الوقائي ويعني مختلف الأنشطة والوظائف التي تسخرها المنظمة قبل وقوع الأزمة التنظيمية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتعبئتها وتقييمها وتحليلها بقصد تهيئة الموارد المادية والبشرية للتعامل معها. والأسلوب العلاجي وهو مختلف الأعمال التي تسخرها المنظمة بعد وقوع الأزمة التنظيمية وفق مجموعة من المراحل وهي: مرحلة اختراق الأزمة، مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل، مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة، مرحلة التوجه للقوى الإدارية الصانعة للأزمة (الزعيبي، العلاونة، و القطاونة، 2010، صفحة 37). وتختلف التقنيات المستخدمة في الأسلوب الوقائي عن العلاجي في إدارة الأزمات التنظيمية الجدول رقم (19) يوضح ذلك حيث:

الجدول رقم (19): تقنيات الأسلوب الوقائي والعلاجي لإدارة الأزمات التنظيمية

تقنيات الأسلوب العلاجي	تقنيات الأسلوب الوقائي
- قدرة المنظمة على التكيف والانسجام للاستجابة للأزمات من خلال تكييف مواردها البشرية، هيكلها التنظيمي، خططها وإجراءاتها ومختلف سياساتها لتحقيق المرونة الكافية في التعامل مع الأزمات؛ - إمكانية الحصول على المعلومات وسهولة تدفقها بين وحدات وأقسام وفرق العمل في المنظمة لمعرفة نوع الأزمة وخصائصها؛ - السرعة باتخاذ القرارات في ظروف الأزمة؛	عجلة الأزمة: وتضم مناقشة وتحليل الأزمات المختلفة التي مرت بها المنظمة والمحتمل مواجهتها مستقبلاً بالإضافة إلى الأزمات الاستثنائية والمتكررة والجديدة؛ التعلم المستمر: القيام بوضع برامج تدريب لتعلم المورد البشري على ما هو مفاجئ وطارئ ذو آثار سلبية؛ المقارنة المرجعية: على المنظمة أن تشارك بمختلف التظاهرات الخاصة بإدارة الأزمة لمعرفة تجارب المنظمات الأخرى في نفس القطاع والاستفادة من سيناريواتها وخططها حتى تتمكن من المقارنة مع استراتيجياتها في التعامل مع الأزمات؛

الفصل الثاني

ألعاب التجسس: تقوم المنظمة باستخدام على خبراء لشن هجمات افتراضية بهدف محاكاة بيئة الأزمات لإيجاد نقاط القوة والضعف واختبار ردود الأفعال في نفس الوقت، وهو ما يساعدها على تدريب قادتها على أزمات غير متوقعة الحدوث.	- اختيار الخطة السليمة والمناسبة من بين خطط حالات الطوارئ والتي تساهم في سهولة استعادة النشاط.
--	--

المصدر: (يعقوب، 2017، الصفحات 18-20).

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن أي منظمة تتجه نحو استراتيجيتين أساسيتين سواء للوقاية من الأزمات قبل حدوثها أو تفاقمها أو معالجتها والتخلص من آثارها بعد وقوعها بحيث تضم كل استراتيجيات مجموعة من التقنيات ينبغي على المنظمة استغلالها وتسخير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية حتى تستطيع النجاح في تطبيقها وبالتالي نجاح الاستراتيجية ككل.

المطلب الثاني: مناهج إدارة الأزمات التنظيمية، مراحل إدارتها، متطلبات نجاح إدارتها

سنتناول في هذا المطلب مختلف المناهج التي تنتهجها المنظمة لإدارة أزماتها التنظيمية، مراحل إدارتها، وكذا متطلبات نجاحها.

أولاً: مناهج إدارة الأزمات التنظيمية

تتبع المنظمة في إدارة الأزمة التنظيمية خمسة مناهج وهي كالاتي (Sahin, Ulubeyli, & Kazaza, 2015, pp. 2300-2303):

1. **منهج الهروب:** يساعد المنظمة على التنبؤ بالأزمة تنظيمية محتملة في وقت مبكر ومتابعة البيئة الداخلية والخارجية لها لإيجاد الحلول والبدائل المناسبة تسمح للمنظمة بتفادي أزمة لاحقة.
2. **منهج الحل:** هو شبيه بالمنهج السابق في عملية التنبؤ بالأزمات في وقت مبكر قبل وقوعها فضلاً عن حلها بأسرع وقت ممكن، وتحليل بيئة المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد أساليب واستراتيجيات أثناء الأزمة التنظيمية لتحويلها لفرصة، أي أن المنظمة تنتظر لهذه الأزمة كفرصة لها انعكاسات إيجابية على مختلف أنشطتها.
3. **المنهج الاستباقي:** عبارة عن إجراءات توفر كل المعلومات الخاصة بالأزمة التنظيمية المحتملة وفي الوقت المناسب، حتى تتمكن المنظمة من إعداد خطط وسيناريوهات وإنشاء نظام للإنذار المبكر وكذا تشكيل فريق لإدارة الأزمة والوقاية منها.

الفصل الثاني

4. **منهج رد الفعل:** تتبع المنظمة هذا المنهج في حالة وقوع أزمة غير محتملة فهي تتخذ من الإجراءات والتدابير اللازمة لفترة قصيرة حتى تجد حلولاً لفترات متوسطة وطويلة.

5. **المنهج التفاعلي:** يقوم هذا المنهج بالتفاعل مع أحداث الأزمة، التعلم والاستجابة للتجارب المكتسبة منها، ويعد الاتصال أحد الأساليب الأساسية في هذا المنهج فهو يساعد على مشاركة مختلف المعلومات والآثار المترتبة عن الأزمة التنظيمية لوضع خطة مشتركة بين أصحاب المصلحة والمنظمة للقضاء عليها.

ثانياً: مراحل إدارة الأزمات التنظيمية

اختلف المؤلفين والباحثين في مجال مراحل إدارة الأزمات التنظيمية، لكن هذا الاختلاف مجرد اختلاف في المسميات فقط، حيث تتمثل مراحل إدارة الأزمة التنظيمية في الآتي (المهلاوي، 2020، صفحة 99):

1. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** ترسل أي أزمة قبل وقوعها إشارات التي تنذر بحدوثها، وقد تكون إشارات قوية وواضحة يمكن للمنظمة اكتشافها بسهولة، وقد تكون خفية تحتاج إلى مهارات للكشف عنها وتقدير شدة خطورتها وإمكانية تحولها لتهديد حقيقي، وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة إلا أنها لا تحظى بالاهتمام من قبل المنظمة المستعدة لتخطي أزماتها بفاعلية، فقد تشد الأزمة وتتفاقم نتيجة إهمال إشارات الإنذار المبكر، وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من حيث سماحها بتقادي تقاوم الأزمات التنظيمية أو حدوثها أساساً بتحليلها بالشكل الصحيح واتخاذ قرارا المناسب بشأنها (ماطي، 2016، صفحة 132).

وتفسر إشارات الإنذار المبكر أربعة احتمالات من تحليل البيانات والمعلومات منها (قواسمية، 2021، صفحة 22):

- **التوفيق:** أي صدق المعلومات والإشارات في التعرف على بوادر الأزمة قريبة الحدث؛
- **الفشل:** يعني فشل في تحليل الإشارات، مما ينجر عنه أزمة حقيقة؛
- **الإنذار الكاذب:** أي محاولة تضليل متخذي القرار بشأن قرب حدوث أزمة، إذا تكون الإشارات والمعلومات غير صحيحة سواء بغير قصد أو عن قصد؛

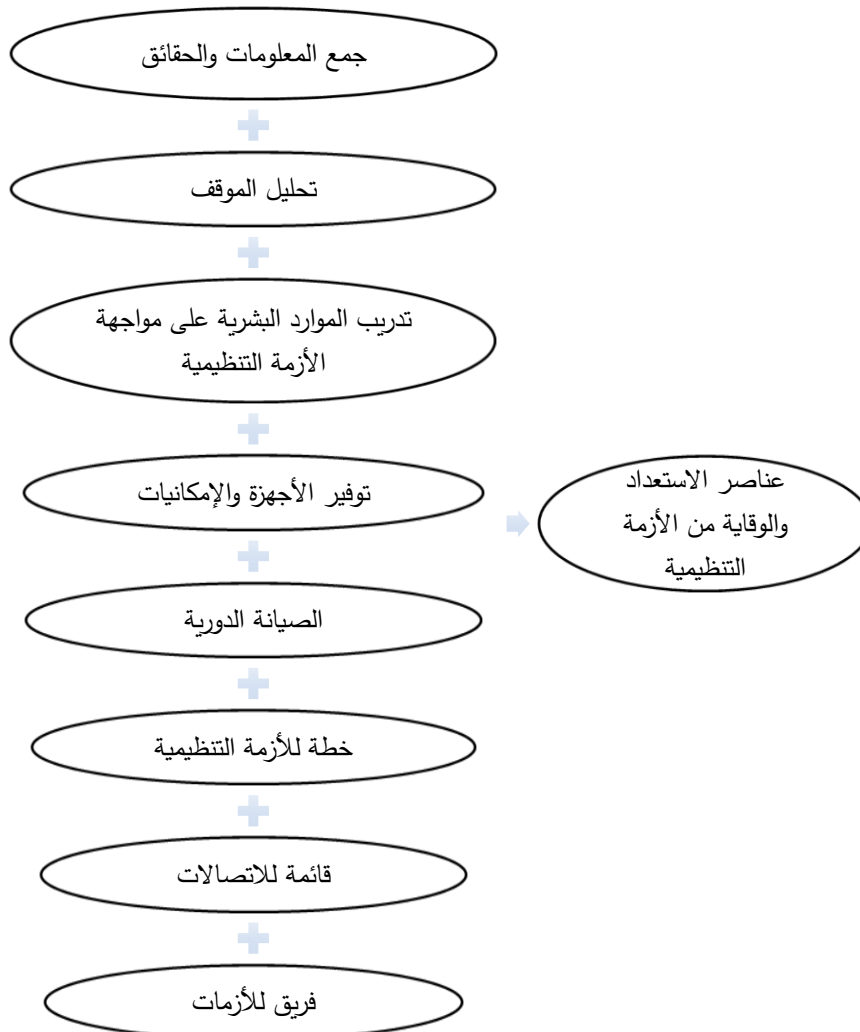
الفصل الثاني

- **الرفض الصحيح:** يؤكد متخذ القرار على عدم صحة الإشارات بشأن حدوث أزمة تنظيمية، وهذا ما ينتج عنه حسن اختيار القرار من قبل متخذه.

2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يتم في هذه المرحلة التخطيط للأزمة ووضع خطط بديلة لإدارتها ووضع سيناريوهات لمراحل تطورها وأساليب واستراتيجيات مواجهتها، واستغلال كل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها في إعداد مختلف البدائل والسيناريوهات، بالإضافة لتحديد الجهات المشاركة في الأزمة على كل المستويات الوظيفية والعمل على التنسيق معها، مع توجيه رسائل للجمهور والأطراف الفاعلة في المنظمة وكذا أصحاب المصلحة لتنبيهها بإشارات الأزمة، لاتخاذ التدابير اللازمة للاستجابة في حالة الطوارئ للتقليل من آثارها المتوقعة.

وفيما يلي مختلف العناصر التي تشمل الوقاية والاستعداد للأزمة التنظيمية بحيث أن:

الشكل رقم (13): عناصر الاستعداد والوقاية للأزمة التنظيمية



المصدر: (عدنان حلاج، 2020، صفحة 57).

الفصل الثاني

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (13) أن المنظمة في مرحلة الوقاية والاستعداد لأزماتها التنظيمية تشمل جملة من العناصر التي لا يمكن الاستغناء عن أحدها لأنه ينتج عنه عدم كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وتتمثل في كل من: جمع المعلومات والحقائق الخاصة بالأزمة من خلال المصادر المختلفة في المنظمة والتأكد من صحتها، قبل قيام المنظمة بأي خطوة، يليها تحليل الموقف، بحيث تقوم المنظمة بدراسة وتحليل الأسباب التي أدت لحدوث الأزمات فيها، ثم تقوم بتدريب مواردها البشرية وبناء مختلف قدراتهم ومهاراتها لمواجهة الأزمات الغير المتوقعة وتدريبها على استخدام الأساليب لإدارتها، كما يجب أن تتوفر المنظمة على الإمكانيات والموارد المختلفة سواء كانت تقنية، فنية، مالية، بشرية للتصدي لهذه الأخيرة، مع قيامها بالصيانة المستمرة والدورية لكافة أجهزتها وتحديثها بما يواكب وتطورات بيئة عملها وطبيعة أزماتها التنظيمية، وذلك للتأكد من كفاءتها، ويتضمن الاستعداد الكامل للمنظمة من تكوين فريق مختص في إدارة الأزمات، فهناك بعض المنظمات تقوم بإنشاء خلية خاصة أو وحدة تهتم بالأزمة، ويجب على المنظمة القيام باتصالات في مراحل الأزمة لإيصال المعلومات الكافية، حتى تستطيع وضع وإعداد خطة لإدارتها من قبل أعضاء إدارة الأزمة التنظيمية.

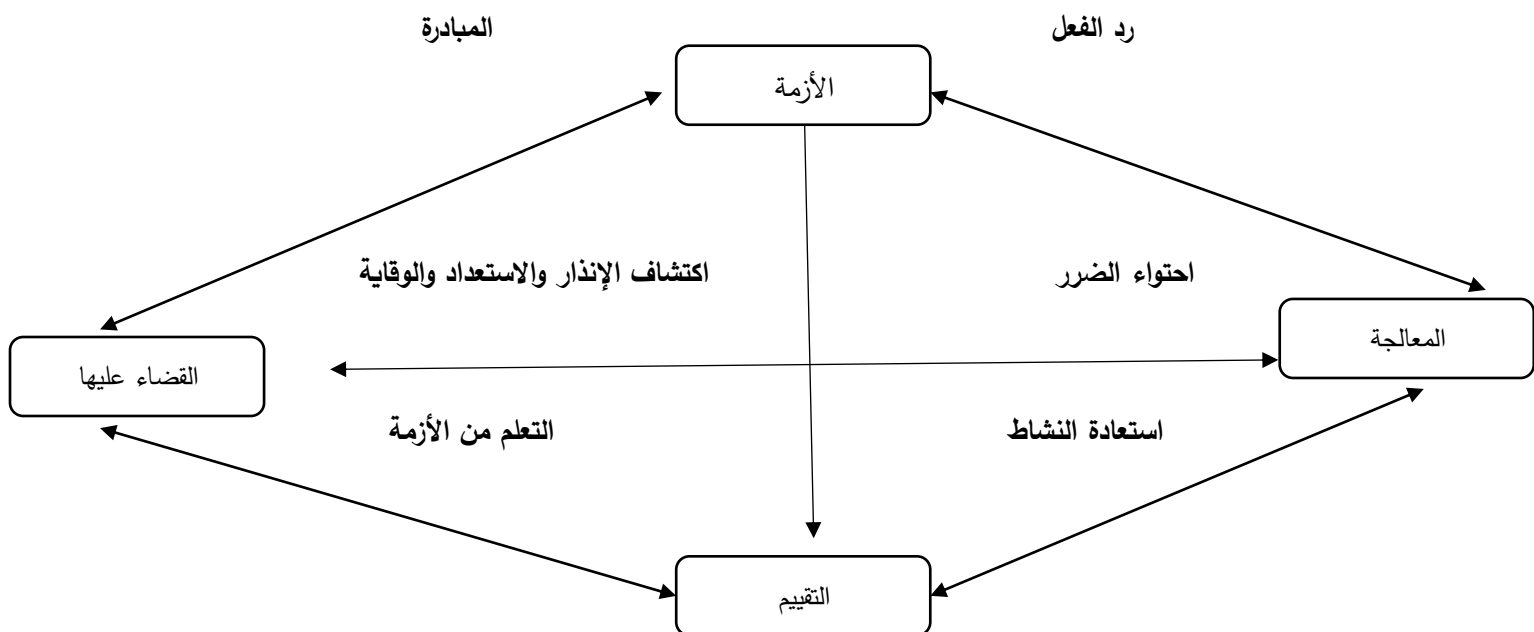
3. **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** تعد مرحلة ذروة الأزمة، بحيث يتم فيها تنفيذ الخطط الموضوعة لمواجهتها من خلال استخدام الوسائل الممكنة للتخفيف من الأضرار الناجمة عنها (Ben Hamed, 2020, p. 313). أي أن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو إعداد الوسائل والأدوات ومختلف الآليات المساعدة على احتواء آثار الناجمة عنها، فيتم عزل الأزمة والقوى المحركة لها وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من أضرارها ومنع انتشارها حتى لا تمس الأجزاء الأخرى الغير متضررة في المنظمة (السقا و الصوفي، 2021، صفحة 153).

4. **مرحلة استعادة النشاط:** تضم هذه المرحلة إعداد البرامج قصيرة وطويلة الأجل التي تم اختبارها مسبقا وتنفيذها، وتتضمن استعادة النشاط من عدة جوانب منها استعادة الأصول المادية والمعنوية التي فقدت، ويتم إعادة التوازن التدريجي لتعويض ما فقد أثناء وقوع الأزمة (الكسر، 2019، صفحة 54).

وحتى تتم هذه المرحلة بنجاح دون أخطاء جسيمة يجب (يحياوي، 2015، صفحة 99):

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط؛
- تحديد المستوى الأدنى من الأنشطة والمهام والخدمات المطلوبة لمزاولة الأعمال؛

- والشكل رقم (14) يلخص مراحل إدارة الأزمات التنظيمية حسب المراحل الخمسة المذكورة، بحيث أن:



ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات التنظيمية

حتى تتجح المنظمة في تحقيق إدارة فاعلة لأزماتها التنظيمية التي تجتاحها، يلزم عليها الأمر توافر متطلبات عدة، تختلف حسب طبيعة الموقف، حيث أشار أن نجاح إدارتها للأزمة مرتبط بدراسة عناصرها الموضوعية وأسبابها الحقيقية، إضافة إلى مرونة القرار وتناسق استراتيجية الطرف المدير للأزمة التنظيمية ومدى ملائمة أهدافه المرسومة، لإيجاد حلول مناسبة بمنهج علمي، وحتى تكون إدارة فاعلة للأزمة التنظيمية فيطلب الأمر ما يلي (المطري، الرفيق، و الأشول، 2019، الصفحات 61-62):

1. المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات التنظيمية

يتطلب التعامل مع الأزمة التنظيمية أساليب إدارية ناجعة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل معها، إضافة إلى هذه الأساليب الخاصة فهي تحتاج إلى مهارات إدارية متميزة، ومن هنا جاءت فكرة الإدارة بالاستثناء أي خروج الأوامر عن مسارها العادي وعن الهيكل التنظيمي وتصبح السلطات مسندة لفريق عمل لديه كافة الصلاحيات للتعامل مع الأزمة بنجاح. وتتمثل المتطلبات الإدارية في (الخصيري، 2008، صفحة 242):

- أ- تبسيط الإجراءات: فالتعامل مع الأزمة التنظيمية لا يكون من خلال تطبيق نفس الإجراءات الاعتيادية، وهذا بالنظر إلى ديناميكية الأزمة التي قد تتعد بمرور الزمن، وبالتالي فتبسيط الإجراءات وإضفاء التلقائية يسمحان بامتصاص ضغط الأزمة التنظيمية؛
- ب- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة التنظيمية بشكل ارتجالي وعشوائي بل لا بد من إخضاعها للمنهج الإداري العلمي بالتخطي، التنظيم، التوجيه، الرقابة؛
- ج- تفويض السلطة: تتطلب عملية معالجة الأزمة سرعة اتخاذ القرارات المناسبة دون انتظار الشخص المسؤول عن القرار كمحاولة لعدم توقف الأعمال وربح الوقت؛
- د- فتح قنوات الاتصال: إن الاهتمام بنظم الاتصال يعتبر من المتطلبات الأساسية لإدارة ناجعة للأزمة التنظيمية، فإدارة الأزمة التنظيمية تحتاج إلى تدفق كم مناسب من المعلومات بشكل يضمن توجيه مختلف الجهود؛
- هـ- التواجد المستمر في موقع الأحداث: لا تستطيع المنظمة معالجة أزمة تنظيمية وهناك نقص فسيي المعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في موقع الأحداث يأخذ أسلوبين هما:

الفصل الثاني

التواجد السري في موقع الأحداث، تأمين تدفق كم مناسب من المعلومات الكافية لإدارة الأزمات لمتخذ القرار (يحياوي، 2015، صفحة 100).

وتوجد متطلبات إدارية أخرى تساعد المنظمة على إدارة أزماتها التنظيمية بكفاءة وفاعلية من بينها (الزعبي، العلاونة، و القطاونة، 2010، صفحة 38):

- **التخطيط الفعال:** فالخطة هي إطار تفكير المرؤوس أثناء أداء عمله، وتجاه تعامله مع الأزمة، فاستحداث عملية التخطيط كإدارة منهجية للتعامل مع الأزمات التنظيمية يبعد المنظمة على العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار؛
- **التنسيق الفعال:** لابد من توفر انسجام بين أفراد فريق إدارة الأزمة، وتحتاج معالجة الأزمة إلى تضافر الجهود.
- **الشفافية:** من خلال التعامل الواضح والصريح والمواجهة واختيار الموارد البشرية على أسس موضوعية.

2. المتطلبات الفنية للتعامل مع الأزمات التنظيمية

تتطلب إدارة الأزمة التنظيمية امتلاك المنظمة جملة من المهارات الفنية تتمثل في الآتي (المطري، الرفيق، و الأشول، 2019، الصفحات 61-62):

- أ- **تحديد الهدف:** يساعد تحديد الهدف بدقة على رسم مسار خطة معالجة الأزمة التنظيمية بنجاح ويتضمن (التعرف على مسببات الأزمة، تحديد القوى المؤيدة لها، تحديد الاستراتيجيات المناسبة لها، تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار المترتبة عنها) (بورزان، 2021، صفحة 36).
- ب- **المباغطة:** قد تعمل المفاجأة على السيطرة الكاملة على الأزمة لفترات زمنية ملائمة، إذ أن اعلان مواجهتها يمكن أن يؤدي لفشل الجهود المبذولة لحلها، بينما تتيح نتائج المفاجأة الحد من آثارها الوخيمة والقضاء عليها، ولتحقيق عنصر المباغطة لابد من الكتمان الشديد في حشد وتعبئة القوة المسؤولة عن التعامل مع الأزمة (عتيق، 2013، صفحة 141).

ج- التعاون.

د- الاقتصاد في استخدام القوة.

هـ- السيطرة على الأحداث.

و- تأمين المعلومات والممتلكات.

ز- المواجهة السريعة.

ح- استخدام الأساليب الغير المباشرة.

3. المتطلبات المادية والمعرفية

تعتمد المنظمة في التعامل مع أزماتها التنظيمية على متطلبات لوجستية أخرى وموارد بشرية مؤهلة ومدرّبة وذات فاعلية لمواجهة الأزمات، وهي كالاتي (بعيليش، 2021، صفحة 99):

أ- **الموارد المالية:** فهي تعد أهم الموارد في المنظمة لمواجهة نفقات مواجهة الأزمات والتصدي لها وتوفير الوسائل والأدوات الضرورية التي تستعمل في معالجتها، لذا فالمنظمة عليها تخصيص ميزانية احتياطية لمواجهة الأزمات الغير المتوقعة، سواء بالاعتماد على مصادرها الذاتية أو اللجوء إلى مصادر مالية خارجية كالقروض والمساعدات المالية.

ب- **الكفاءات البشرية المؤهلة:** يلعب التدريب على مواجهة الأزمات التنظيمية دورا أساسيا في تأهيل الموارد البشرية وتكوينها للتعامل معها، بحيث تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمة ذات مهارات ومعارف ومعلومات كافية، لتحقيق الكفاءة في إدارة الأزمة، ويتطلب تدريب أعضاء الفريق الخاص بإدارة الأزمة التركيز على جملة من النقاط:

- تعريف أعضاء فريق الأزمة التنظيمية بكل المستجدات والاحداث في مجال إدارة الأزمات؛
- تنمية وتأهيل أعضاء الفريق على المستويين (الفردى والجماعى)؛
- توظيف الأعضاء ذوي الصفات والمهارات والقدرات المتميزة لإدارة الأزمة التنظيمية؛
- التعريف بالتجارب السابقة للآخرين وأخذها كخبرات لإدارة الأزمة وتخطيها بسرعة.

ج- **حشد الموارد وتعبئتها:** هي المفتاح الخاص بالأزمة، فقد تختلف حاجة المنظمة للوسائل والأدوات حسب إمكانياتها ودرجة شدة الأزمة التنظيمية التي تواجهها، فقد ترتبط قوة معالجة الأزمة بالمكان الذي حدثت فيه، وقد ترتبط بقدرة المنظمة على ما يمكنها تعبئته ماديا ومعنويا من أجل مقاومتها ومعالجتها.

إن المنظمة تعتمد على ثلاثة أنواع من المتطلبات للتعامل مع أزماتها التنظيمية (إدارية، فنية مادية ومعرفية)، حيث تساعدها على إدارة أزماتها بجميع مراحلها المختلفة.

المطلب الثالث: فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: مفهومها، نماذجها، أبعادها

تشير الفاعلية إلى ذلك الأثر الإيجابي المنتظر، أي ما يحقق الهدف المسطر مسبقاً، فإذا كان محور الإدارة يبحث عن كيفية تحديد أهداف المنظمة وتحقيقه، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

تنوعت المفاهيم التي عرفت الفاعلية التنظيمية، فمنهم من عرفها بأنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها تماشياً وتكيفاً مع بيئة عملها من حيث حسن استغلالها للموارد المتاحة (قويدي، 2014، صفحة 15).

يجب التفريق بين مصطلح الفاعلية التنظيمية والكفاءة، فمصطلح الكفاءة أقل شمولاً من الفاعلية ويمكن قياسه عن طريق مخرجات المنظمة على عكس مصطلح الفاعلية التنظيمية التي يواجهها الباحثون صعوبة في قياسها (المهداوي، 2008، صفحة 50).

إن الإدارة الفاعلة للأزمة التنظيمية ما هي إلا اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الموقف وأن هدفها يكمن في احتواء الضرر قدر الإمكان ومنع الخسائر (Ozcan, 2015, p. 35).

كما تتطلب الإدارة الفاعلة للأزمة التنظيمية الاستجابة السريعة والشاملة لجميع المشاكل (Hooker, Teratanavat, & Salin, 2005, p. 64).

يعبر عن فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بأنها القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة، وتكتسب فاعليتها من خلال استدامة القدرات التنظيمية (Labaš, 2017, p. 77).

بالإضافة إلى القدرة على تجنب الأزمات المحتملة واعتقاد أصحاب المصلحة بأن نتائج النجاح تفوق نتائج الفشل، كما أنها تقاس من خلال المدى تأثير الأزمة على الأهداف التنظيمية (سلمان و مهاوي، 2016، صفحة 190).

وتحدد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بوصفها نتاج تفاعل ثلاثة عناصر متكاملة أكثر من كونها مضافة منها (سرعة قرار الاستجابة، الاتصال وتدقيق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) (الكبيسي و عباس، 2013، صفحة 259).

الفصل الثاني

وتعتمد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية على قدرات أعضاء فريق إدارتها في اتخاذ القرار السريع والسريع كون إدارة الأزمة هي عملية اتخاذ قرارات جماعية (Tokakisa, Polychroniou, & Boustras, 2019, p. 37).

واستنتاجا لما سبق تعرف الطالبة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بأنها عملية اتخاذ القرار السريع، التخطيط والتنبؤ الجيد من خلال توافر معلومات دقيقة ونظام اتصال فعال لاحتواء أضرار الأزمة وتغاديتها، ومحاولة تحويلها لفرص تتعلم منها المنظمة مستقبلا.

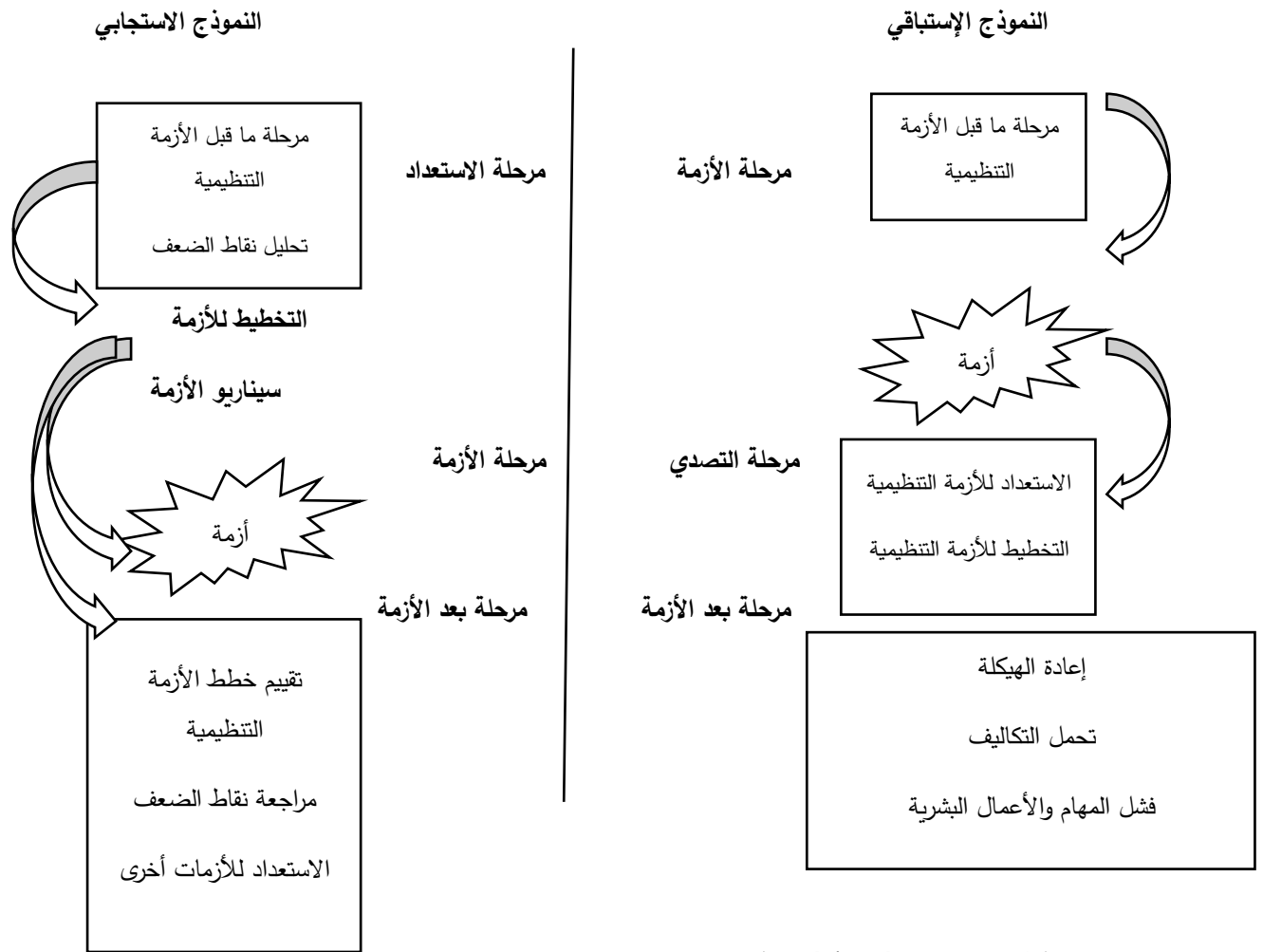
ثانيا: نماذج فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

حاول عدة باحثين وضع نموذج لإدارة الأزمات التنظيمية تعكس فاعليتها، بهدف السماح للمنظمة العمل بشكل منتظم في ظروف عدم التأكد الغير متوقعة، وقد اختلف النموذج من باحث إلى آخر، ومن هذه النماذج ما يلي:

1. نموذج (Spillan, 2003)

وفقا لهذا النموذج يتم إدارة الأزمات التنظيمية وفق منهجين: استباقي وإستجابي، فالأول يبين أن القائد أو المسؤول عن إدارة الأزمة التنظيمية يمتلك توقع مسبق لها نتيجة لامتلاكه نظرة تحليلية متكاملة لنقاط ضعف المنظمة، وأن اتخاذ المنظمة لقرار التخطيط للأزمة سيعود عليها بتحمل تكاليف، أو تغيير في الموارد البشرية أو فشل في أعمالها بالإضافة إلى إمكانية إعادة الهيكلة لجميع وظائف وأنشطتها. بينما يعنى النموذج الإستجابي أن قرار التخطيط يحدث أثناء وبعد الأزمة التنظيمية وعند اعتماد هذا النموذج فالنتائج تكون غير معروفة. ويبين الشكل رقم (15) هذا النموذج كالاتي (Siplan, 2003, p. 163):

الشكل رقم (15): نموذج إدارة الأزمة التنظيمية حسب (Spillan, 2003)

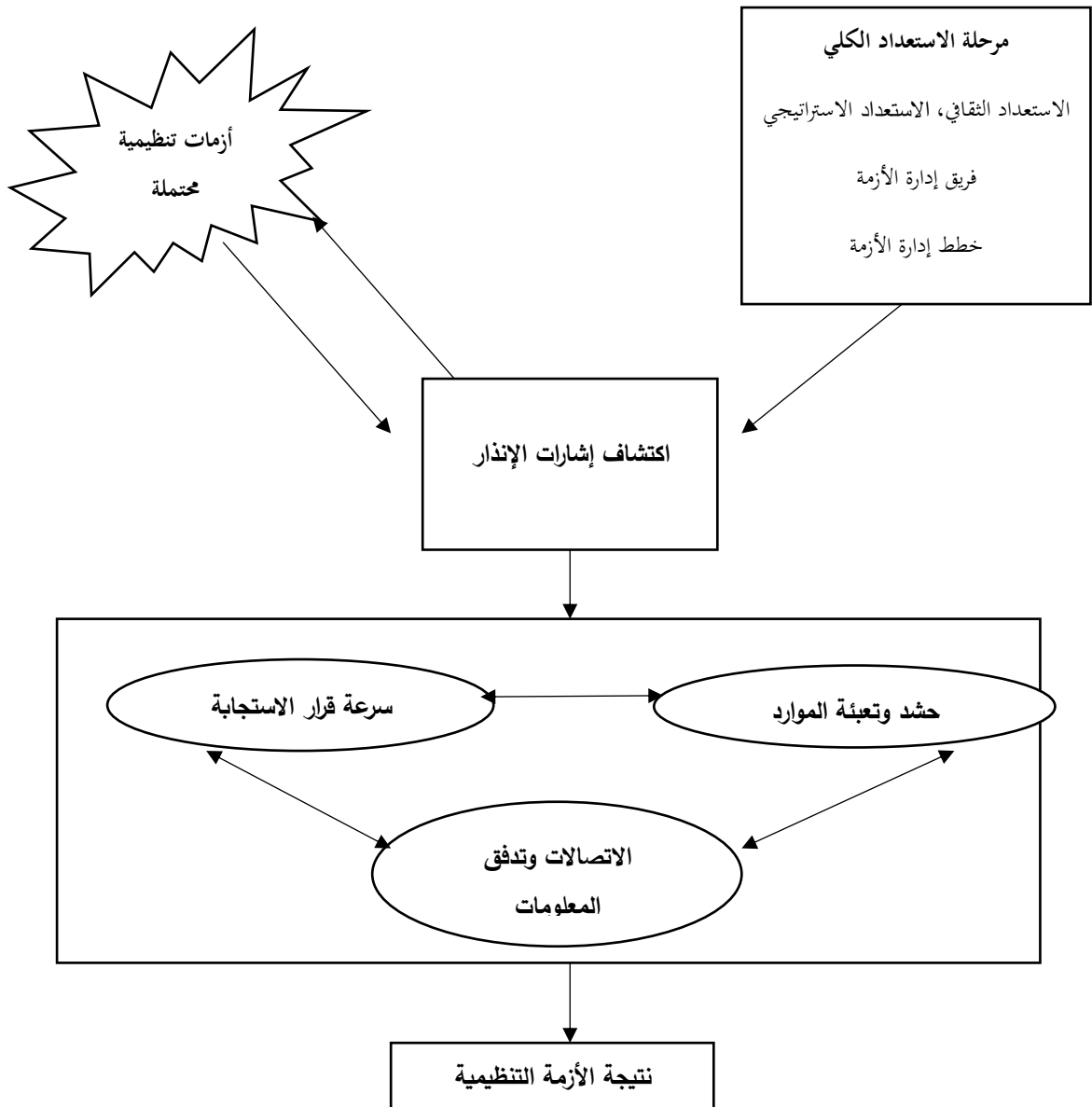


المصدر: (Vašíčková, 2019, p. 69).

2. نموذج (Elsabbagh, Fildes and Mary Rose, 2004)

يعتمد هذا النموذج على ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الاستعداد الكلي والذي يتم من خلال (الاستعداد الثقافي، الاستراتيجي تكوين فريق، ووضع خطط لإدارة الأزمة)، اكتشاف إشارات الإنذار للأزمات التنظيمية المحتملة، الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية بتفاعل كل من (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد)، بحيث تتكامل وتتفاعل هذه المراحل فيما بينها لتمثل عملية مواجهة وإدارة الأزمات التنظيمية في المنظمة بكفاءة وفاعلية وهي ما تشكل نتيجة إدارة الأزمة.

الشكل رقم (16): نموذج إدارة الأزمة التنظيمية وفقا لـ (Fildes and Rose,2004)

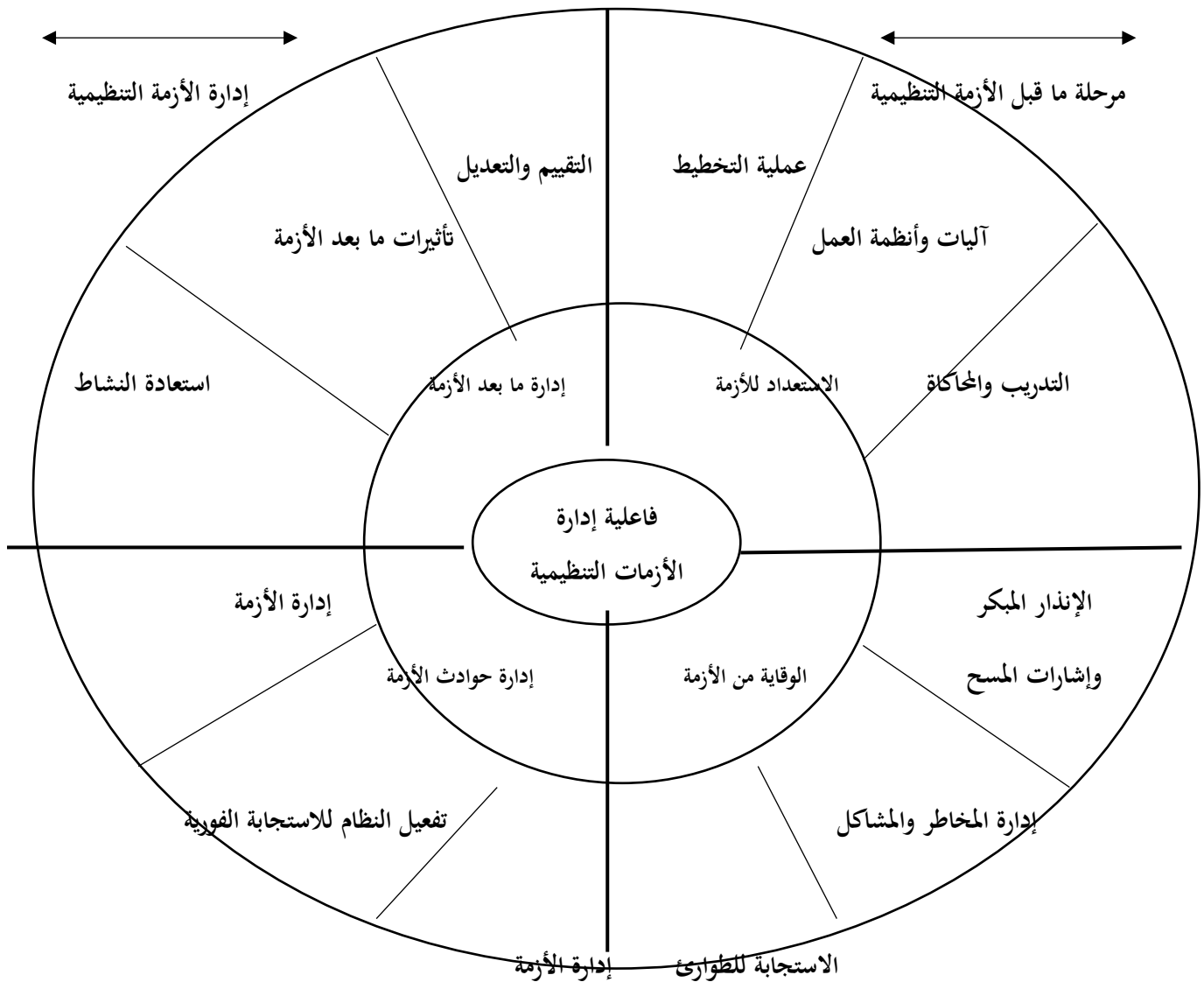


المصدر: (Elsabbagh, Fildes, & Rose, 2004, p. 124).

3. نموذج (Jaques,2010)

يقوم هذا النموذج على أربعة عناصر أساسية هي: الاستعداد للأزمة التنظيمية، تجنب الأزمة التنظيمية، إدارة ما بعد الأزمة التنظيمية، إدارة حوادث الأزمة التنظيمية، وهي مجموعة متكاملة ومتراصة تتفاعل فيما بينها لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، ويضم كل عنصر منها ثلاث أنشطة يخدم العنصر الذي ينتمي إليه. وفيما يلي توضيح لهذا النموذج، حيث:

الشكل رقم (17): إدارة الأزمة التنظيمية حسب (Jaques,2010)

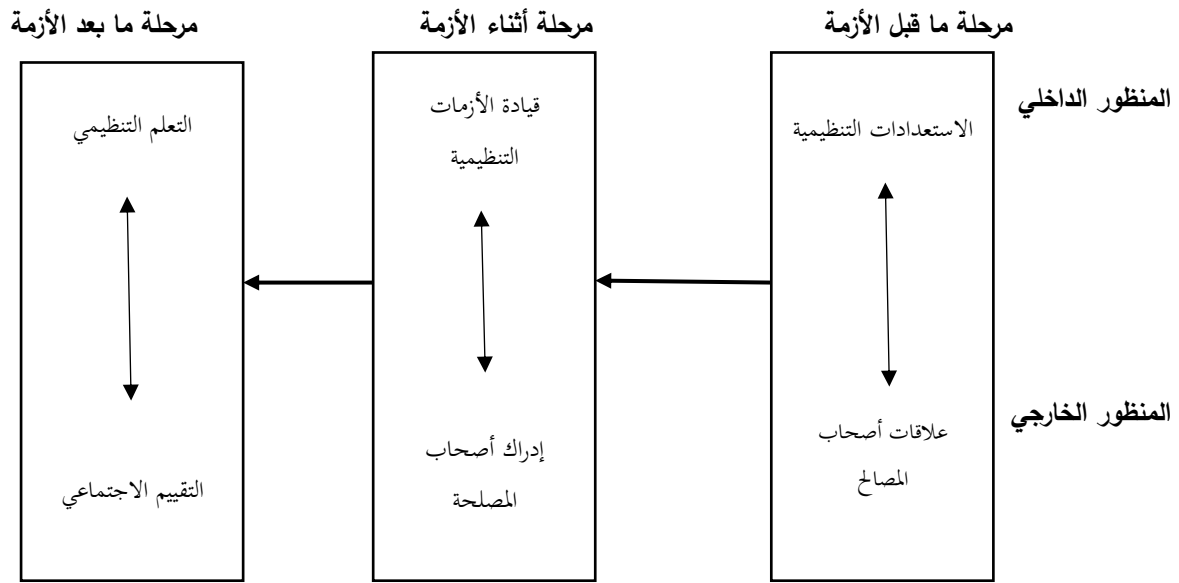


المصدر: (Jaques, 2010, p. 12).

4. نموذج (Bundy, Pfarrer, Coombs)

يستند هذا النموذج على المقاربة التي وضعها (Coombs) وتتكون من: مرحلة الاستعداد (ما قبل الأزمة) ومرحلة الاستجابة (مرحلة الأزمة) ومرحلة التعلم والمراجعة (مرحلة ما بعد الأزمة)، وحسب كل مرحلة يوجد وجهتي نظر الأولى المنظور الداخلي والثانية المنظور الخارجي كما هو موضح في الشكل رقم (18):

الشكل رقم (18): نموذج إدارة الأزمات التنظيمية وفقاً لـ (Bundy, Pfarrer, Coombs, 2017)



المصدر: (Bundy, pfarrer, Short, & Coombs, 2017, p. 1665).

نستج من الشكل رقم (18) أن هناك منظورين مختلفين: منظور داخلي ومنظور خارجي تعتمدهم المنظمة في المراحل الثلاثة للأزمة التنظيمية، فنجدها في مرحلة ما قبل الأزمة تقوم بعملية الاستعدادات التنظيمية اللازمة مثل تكييف هيكلها التنظيم، التركيز على الثقافة التنظيمية، بينما في المنظور الخارجي تعمل على تعزيز مختلف علاقاتها مع أصحاب المصلحة من خلال إضفاء الشفافية والموثوقية. أما بالنسبة لمرحلة الأزمة فنجد المنظمة تركز على خبرات وخصائص قياداتها التي تؤثر سواء إيجاباً أو سلباً على الأزمة، أما المنظور الخارجي فالمنظمة تركز أكثر على ردود أصحاب المصلحة ومختلف تصوراتهم عن الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لإدارة الأزمة، وأخيراً في مرحلة ما بعد الأزمة فالمنظمة تبحث عن كيفية خلق فرص جديدة للتعلم من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً، بينما من ناحية المنظور الخارجي فهي تركز على التقييمات الاجتماعية بصفقتها نتيجة رئيسية للأزمة منها السمعة والثقة وشرعيتها.

ثالثاً: أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

حددت أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية إضافة إلى مراحلها السابقة الذكر (الاستعداد، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم من الأزمة) في ثلاث أبعاد تمثلت في (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد)، وفيما يلي شرح لكل بعد منها، بحيث:

1. سرعة قرار الاستجابة: تعمل المنظمة في هذه المرحلة بتوفير مختلف المتطلبات الأساسية للوقاية من الأزمات التنظيمية والحد من آثارها، إذ تتمثل عملية الاستعداد في اكتشاف آليات للإنذار المبكر قبل وقوع الأزمة التنظيمية، بحيث يصعب تحديد الفترة الزمنية لوقوعها أو التنبؤ بحدوثها، ويتم في هذه المرحلة تصميم سيناريوهات وحالات متوقعة للأزمات التنظيمية، وإعداد برامج لإدارتها ووضعها تحت حالات أزمات مشابهة وفي ظل ظروف بيئية مماثلة وإعداد التقارير اللازمة حولها (منصور حسن، اللامي، و إسماعيل، 2022، صفحة 09). وتمثل سرعة الاستجابة بفاعلية أحد أهداف إدارة الأزمات من خلال البيئة المتسارعة لمواجهة المخاطر وإزالة أسبابها وتوفير التدابير اللازمة للحد من آثارها المتوقعة.

إن الإدارة الفاعلة تعمل باستمرار على التخطيط للاستجابة الفورية للأزمات اعتماداً على مهارات ومعارف الموارد البشرية في المنظمة، وهذا من أجل التعامل مع التحديات الغير متوقعة، ويمكن وصف الاستجابة للأزمة على أنها الاستعداد الفعال لأسوأ المواقف بوضع استراتيجيات من شأنها أن تقلل من الآثار السلبية على عمليات المنظمة على المدى القصير والطويل (AlShaar, Abu-Rumman, Al-Shra'ah, & Alfalah, 2020, p. 401).

ويتطلب القرار السليم للأزمة مجموعة من الموصفات منها (بن يوسف، 2017، صفحة 114):

- **بساطة القرارات ووضوحها:** فالقرار الواضح والبسيط، يجعله بعيد عن العواقب والتكاليف الباهظة، فمن سمة القائد الإبقاء على البساطة؛
- **إمكانية بلوغه:** بساطة ووضوح القرار يسهل على من عملية تبليغه للأطراف المواجهة له وطمأننتهم، وتلعب الوسيلة الإعلامية دور مهم في عملية التبليغ والاتصال والتفعيل بين القادة والأطراف المعنية بالأزمة، وكذا المفتعلة لها؛

الفصل الثاني

- إصدار القرار في التوقيت السليم: بحيث تتطلب الأزمة إقرار الفوري والسليم المتزامن مع الموقف الأزموي، لمواجهة تصاعد الأحداث والحد منها والتقليل من آثارها، حتى لا تقع الاصطدامات، فعامل الزمن أثناء الأزمة يعد من أكثر العوامل المهمة، وهذا لا يعني التسرع في إصدار القرارات العشوائية.

2. الاتصالات وتدفق المعلومات: يرى عدة باحثين أن الاتصال يؤدي دورا مهما في مختلف مراحل الأزمة، وبذلك زاد الاهتمام باتصالات الأزمة بحيث تطورت الأبحاث لتلبي حاجات المجتمع المعاصر للمعرفة، فالتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والتغيرات التي يعرفها محيط عمل المنظمة جعلت المنظمة أكثر عرضة للأزمات التي قد تحدث فجأة، والاتصال وقت الأزمة هو تلك العملية المخططة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة بتوفير الاتصالات اللازمة لإدارتها أثناء وقوعها (بن لعربي، 2016)، ومن الضروري أن تعمل المنظمة على ضمان تدفق المعلومات أثناء وقوع الأزمة، ووضع البدائل السليمة، وتوفير المعلومات المرتبطة بعمليات استعادة النشاط، وعرض المعلومات بصورة واضحة عن بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية وتلبية جميع مراحل إدارة الأزمة من المعلومات (عدنان حلاج، 2020، صفحة 60). وتلعب اتصالات الأزمة دورا مهما في سرعة تدفق وانسياب المعلومات بالشكل الصحيح داخل المنظمة وخارجها، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح المنظمة على حشد وتعبئة الموارد المادية والبشرية.

ويتم الاتصال وفق مراحل إدارة الأزمة التنظيمية كما يلي:

أ- الاتصال ما قبل الأزمة التنظيمية: تتضمن هذه المرحلة تحديد النقاط الكبرى الواجب التقييد بها م قبل المؤسسة في مرحلة ما قبل وقوع أزمة تنظيمية وتتمثل في (بوعروري و رزاق، 2021، صفحة 273):

- رصد بيئة عمل المنظمة: عن طريق وضع تصور شامل الخلفية التاريخية للمنظمة ونشاطها، مركزها المالي، ومختلف المشكلات التي تعرض لها سابقا بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها، رصد مختلف العلاقات الداعمة والأطراف ذات الصلة، مراجعة التقارير التي تصدر عن الوسائل الإعلامية، محاولة التعرف على الخصم وكيفية التصدي له؛

الفصل الثاني

- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: أي مخاطبة مختلف الجماهير ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بالأزمة التنظيمية وتشمل الجماهير الداخلية والخارجية منها، وهذا بهدف سرعة التعامل مع مختلف قطاعات المجتمع ذات العلاقة بنشاط المنظمة وتوفير الإمكانات اللازمة؛
- بناء الرسائل الاتصالية: وهنا يتم إعداد نوعين من الرسائل الفعالة والمفيدة لمواجهة الأزمة، منها ما هي آنية وهي الرد السريع في الساعات الأولى من وقوع الأزمة، ومنها رسائل مضافة بدمج مخططات اتصالية بعد ساعات أو أيام مكمل للرسائل الأولى؛
- التدريب على محاكاة الأزمة: من خلال اختبار خطة التعلم واكتساب الجيد وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلامياً.

ب-الاتصال أثناء الأزمة التنظيمية: تؤثر قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة بالسلب على مختلف الأطراف، وتزيد من حالات القلق من تداعياتها، وبالتالي فإن قدرة المكلف بالاتصال في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الفورية والدقيقة أثناء الأزمة تعطي مؤشراً مهماً على فاعلية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق الآثار الإيجابية عنها لدى جماهيرها والأطراف المتصلة بها. وتتضمن مرحلة الاتصال أثناء الأزمة جملة من الخطوات تتبعها المنظمة وتتمثل في (بن مزارى، 2020، صفحة 257):

- الاستحواذ على الحدث: تسعى المنظمة إلى احتواء الأزمة بمحاولتها التفكير وتوقع بما يفكر موظفيها، عملائها، جماهيرها، وأصحاب المصلحة وهذا ما يساعدها على وضع الأساليب المناسبة لاحتواء الأزمة بسرعة.
- إصدار البيان: بكتابة بيان تتوقع فيه كل الأسئلة المحتملة حول الموقف الأزموى الذي قد يعترضها، وتخول هذه المسؤولية لمجلس الإدارة أو متحدث رسمي يتمتع بمصداقية مع الجمهور.
- اجتماع فريق إدارة الأزمة: يعطي إصدار البيان الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع الفريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجية مواجهة الرأي العام.
- تحديد استراتيجية الاستجابة للأزمات.

ج-الاتصال ما بعد الأزمة التنظيمية: يتعلق الاتصال بعد الأزمة ببقاء المنظمة يقظة، ففي هذه المرحلة تحاول التواصل مع مواردها البشرية العاملة وعملائها وأصحاب المصلحة المتأثرين لإثبات أنها استباقية خاصة أثناء الأزمة التي تؤثر على سلامتهم، بالإضافة إلى ضرورة تأكدها من وضع نظام لإشعارات

الطوارئ ثنائي الاتجاه بغرض نشر المعلومة بسرعة عند حدوث أزمة للتعامل معها بشكل فوري (المعمري، 2021، صفحة 44).

ويجب أن يكون نظام الاتصالات في المنظمة قادرا على تحقيق الاتصال السريع والفعال بين مختلف المستويات الإدارية المكلفة بالتعامل مع مختلف مراحل إدارة الأزمة، كما يجب أن تكون هناك عمليات تدفق ومتابعة لهذا النظام للتأكد من فعاليته المستدامة. وحتى يكون اتصال فعال لا بد أن يؤثر في نجاح إدارة الأزمة ومعالجتها من خلال (الأشقر، 2012، صفحة 28):

- جمع المعلومات عن الأزمة ونتائجها المتوقعة، وفي نفس الوقت مدى توافر الإمكانيات المتاحة الآنية وتلك التي تأخذ وقتا لتجميعها، إضافة إلى أهم المعلومات اللازمة لفريق إدارة الأزمة؛
 - التهديدات التي قد تنتج عن الأزمة والخصم من تصريحات ورسائل تسيء بسمعة المنظمة.
3. **حشد وتعبئة الموارد:** تتوقف فاعلية إدارة الأزمات على قدرة المنظمة على حشد مواردها وتوفير كم مناسب من مواردها التي تحتاجها عملية إدارة الأزمة، ذلك أن وقوع الأزمات يتطلب من متخذ القرار تكوين احتياطي تعبوي مناسب يكفي لمواجهة الأزمة والحد من تفاقمها (عباس و الكبيسي، 2013، صفحة 260). هي جمع القوى المناط بها لمعالجة الأزمة في الوقت الذي يتوفر فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمستلزمات الفنية والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية ناجحة في لمواجهة الأزمة (بيداويد، 2018، صفحة 97). وهذا ما أكدته (أبو فارة، 2009، الصفحات 168-169) أن على المنظمة مواجهة الأزمة والتعامل معها ومع مختلف أسبابها ونتائجها بفاعلية وكفاءة عاليتين، وهذا بحشد جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمالية والمعنوية، كونها ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

اعتمدت الطالبة على دراسة كل من (Elsubbaugh, Fildes, & Mary, 2004, p. 112)، (سلمان و مهاوي، 2016، صفحة 192)، (AlShaar, Abu-Rumman, Al-Shra'ah, & Alfalah, 2020, p. 401)، (أحمد الملا و السعدون، 2022، صفحة 201) الذين حددوا أبعاد الفاعلية في ثلاثة (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) بينما حددها كل من (Shar, 2011)، (الجالى ن.، 2007، صفحة 113)، (السرطان، 2019، صفحة 47)، في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية السابقة الذكر عند تحديدها لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وقد جمعت الطالبة بين النماذج السابقة لوضع أبعاد لفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث تمثلت في:

- الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار؛
- الاتصال الفعال واحتواء الضرر؛
- استعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

هناك علاقة وطيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث أن الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية وتدريبها وكذا تأهيلها بشكل جيد بالإضافة إلى تحفيزها وضمان الرعاية الاجتماعية لها وكذا الاهتمام بتخطيط مسارها الوظيفي والعمل على تنميته وتقييم أدائها بشكل دوري سيؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات التنظيمية.

المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية

تنوعت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وكلها تنصب نحو تحقيق أهدافها خاصة ومواجهة مختلف التغيرات البيئية عامة وما ينجر عنها من أزمات تمس الكيان التنظيمي التي تنشط ضمنه، وتكمن العلاقة بين هذه الممارسات وإدارة الأزمات التنظيمية فيما يلي (محمدين، 2014، صفحة 133):

- إن الاهتمام بجذب واستقطاب كفاءات بشرية وقيادية متميزة من خلال إخضاعها لمجموعة من الاختبارات والمقابلات وفق ما هو معمول به في الدول المتقدمة سيساعد المنظمة على تجاوز الأزمات التنظيمية بكفاءة؛
- إن زيادة الإمكانات التدريبية وزيادة الميزانية المخصصة للتدريب والاستعانة بأفضل المدربين وأكفئهم يعد استثماراً في الكفاءات البشرية وبالتالي تتمكن المنظمة من تخطي الأزمات باختلاف درجاتها وشدتها؛
- إن وضع نظام أجور عادل يساعد المنظمة على استقرار قوة العمل بها وتقليل معدلات دوران العمل والمشاكل والصراعات، مما يزيد من درجة ولاء الموارد البشرية العاملة وحرصهم على إدارة الأزمات التنظيمية المختلفة؛
- ضرورة تقييم قدرات المورد البشري بالمنظمة بشكل دوري مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر إدارة الأزمات التنظيمية وذلك بهدف تخفيض تكاليف إدارتها.

الفصل الثاني

وأضاف أن المنظمة لا تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية إلا بتطبيقها لممارسات إدارة الموارد البشرية فاعلة، واعتبر أن محور الأزمة التنظيمية هم الموارد البشرية، سواء بمصالحهم أو الارتباط القوي بين العوامل المسببة للأزمة التنظيمية وتلك المقاومة لها، مما يجعل تدريب فريق وتأهيله لإدارتها، مهمة في غاية الصعوبة، تتجلى في الاختيار والاستقطاب الدقيق لأفراده والإشراف عليهم وكذا توجيههم بشكل صحيح، ويتأتى ذلك من خلال انتقاء كفاءات بمواصفات مطلوبة، ومراقبة سلوكهم، وتقييم مستوى أدائهم، والتأكد من حسن تصرفهم في المواقف الأزمومية المختلفة، وقد يكون استقطابهم من خلال خبراتهم السابقة أثناء أحداث أزمة مشابهة، حيث أثبتوا صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات التنظيمية (سلمان و مهاوي، 2016، الصفحات 192-193).

ولمواجهة الأزمات التنظيمية بفاعلية تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع برامج تدريبية متنوعة على سيناريوهات الأزمة، وكذا توجيه وحشد جميع طاقات مواردها البشرية وتعبئتها وفق أسلوب تكيف وموقف الأزمة من خلاله، بالإضافة إلى حصر جميع إمكانياتها المادية والتقنية المتاحة على مستوى المنظمة، كما يتوجب عليها الاستعداد للأزمة بتطوير وبناء قدرات علمية وعملية لمنعها، من خلال تمثيل وقوعها وتجربتها في أصعب الظروف وبأقل الإمكانيات لمعرفة ردود الفعل ودرجة الاستجابة وهذا لن يتأتى إلا من خلال تحفيز المورد البشري وتدريبه وتهيئة الظروف المناسبة لها. (مداس و داسة، 2021، صفحة 282).

أولاً: علاقة استقطاب وجذب الكفاءات بإدارة الأزمات التنظيمية

تبحث إدارة الموارد البشرية في حالة وقوع أزمة تنظيمية عن مواصفات المترشحين القادرين على تخطي هاته الأزمة بعناية ونجاح، فإضافة لمهارات المستقطبين التقنية فهي تعطي أهمية أكبر للمهارات الشخصية التي تعتمد على المرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة. وبالتالي تلعب عملية جذب واستقطاب الكفاءات دوراً حاسماً في إدارة الأزمات التنظيمية، وتكمن العلاقة بينهما فيما يلي (Fagel, 2013):

1. تعزيز القدرة على التنبؤ والاستعداد: يمكن أن يساهم استقطاب الكفاءة في تعزيز القدرة على التنبؤ الأزمات والاستعداد لها فعند جلب كفاءات جديدة يمكنها الاستفادة من خبرات ومهارات لتقديم تقييمات دقيقة للأزمة وتطوير بدائل واستراتيجيات لاستعداد أفضل لها.

الفصل الثاني

2. **تعزيز التخصص والمهارات:** تحتاج المنظمة إلى خبرات معينة للتعامل مع التحديات الناجمة عن الأزمات التنظيمية، وتساهم عملية توفير المهارات والتخصصات اللازمة على مواجهة الأزمة بفاعلية؛

3. **تعزيز القدرة على اتخاذ القرار:** تساهم الكفاءات الجديدة في تحسين عملية اتخاذ القرار خلال الأزمة من خلال تقديم تحليلات ومعلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

4. **تعزيز القدرة على التنفيذ:** توظيف الكفاءات الجديدة يمكن أن يساهم في تحفيز وتنظيم الفرق وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الأزمة.

ثانياً: علاقة التدريب بإدارة الأزمات التنظيمية

أصبحت عملية التدريب ضرورة حتمية لا بد على المنظمة مراعاتها خاصة في ظل التغييرات التي تشهدها بيئتها (الداخلية والخارجية)، ويتم ذلك من خلال تكوين فريق من الموارد البشرية يتميز بخبرات وقدرات تمكن من التحكم في أسباب الأزمة.

وحتى يتم الوصول إلى القرار الرشيد من خلال التدريب فإنه هناك عدد من العناصر التدريبية لإدارة الأزمة التنظيمية وتتمثل في (خليل، 1989، الصفحات 77-78):

1. **العنصر التنظيمي:** ويضم وظائف العملية الإدارية من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة،

اتصالات) والتي تهدف من خلالها المنظمة لفهم عناصر الخطة الموضوعية لإدارة أزماتها التنظيمية، أو التفكير فيها لإعدادها، أو تكييفها مع أحداثها الواقعية.

2. **العنصر المعلوماتي:** ويضم جملة المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة التنظيمية والتعامل معها

إما من خلال التقدير السابق لأحداثها، أو واقعها الحقيقي، ويتوفر هذا العنصر عن طريق مصادر المعلومات الموجودة في المنظمة.

3. **العنصر الفني (التنفيذي):** ويقصد به ضرورة التدريب على الجوانب الفنية اللازمة لوضع خطة

مواجهة الأزمة التنظيمية موضع التنفيذ، مع الإلمام بطرق وكيفية التصدي لما قد ينتج عنها من مشاكل أخرى مرتبطة بها، ويتم التدريب على هذا العنصر من قبل فريق الإدارة لإلزامهم الكافي ووعيه بكل الجوانب المختلفة للأزمة، أو من قبل أفراد مؤهلين ذوي خبرة وكفاءة للقيام بالمهام التنفيذية للتصدي للأزمة وحلها بنجاح.

الفصل الثاني

4. **العنصر الاقتصادي:** يمثل هذا العنصر كل التكاليف الناتجة عن قرار حل الأزمة التنظيمية

وكل ما يترتب عنها من ربح وخسارة سواء من الناحيتين المادية والمعنوية، بالإضافة إلى مقارنة القرار الذي تم اختياره بغيره من البدائل الأخرى، ونسبة كل منها من تلك التكاليف.

5. **العنصر القيادي:** وهو أهم العناصر التي يجب التدريب عليها ضمن برنامج إدارة الأزمات

التنظيمية، ويعنى بممارسة كافة مهام القيادة بكل ما تعنيه من صلاحيات ومسؤوليات في ظل الأزمة الواقعة بالمنظمة.

وتركز المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة على تدريب فريق متخصص في إدارة الأزمة التنظيمية مهمته التصدي لها، والحد من آثارها، ومعالجتها، والتعامل مع القوى المسببة لها، ويختلف تدريب فريق إدارة الأزمة باختلاف الأزمة التنظيمية نفسها؛ يعد ويؤهل وفقا لها، وتحدد سلطاته ومهامه، والإطار العام لمسؤولياته، إذا فاختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة يرتبط بنوع العملية التنفيذية لمواجهتها، فضلا عن وجوب تحقق شروط منها (الجالى ن.، 2007، صفحة 128):

- قدرة الفريق على التدخل الفوري وبمهارة عند وقوع الأزمة التنظيمية؛
- عدم التأثير السلبي من الناحية النفسية أو العاطفية بأحداث الأزمة التنظيمية؛
- المخاطرة وتنفيذ الأوامر المتخذة، مهما كانت محصلتها؛
- الولاء للمنظمة والالتزام لها أي التضحية بالذات.

بعد اختيار فريق إدارة الأزمة التنظيمية تأتي عملية التدريب واكساب مهارات ومعارف، حتى يكون الفريق على كفاءة وفاعلية للتصدي الحاسم للأزمة التنظيمية، وفي الوقت نفسه يكون جاهزا ومؤهلا للقيام بذلك، من خلال مجموعة من البرامج التدريبية المتطورة والحديثة، ومن بين أساليب نقل المعارف وصقل الخبرة التي تستخدم في التدريب على الأزمة ما يلي (عيازي و نوازي، 2020):

- المحاضرات العملية والعلمية في مجال علم إدارة الأزمات؛
- دراسة الحالة والتي من خلالها يتم اكساب الفريق الخبرة والمعرفة اللازمة وبناء قدراتهم ومواهبهم؛
- تمثيل الأدوار لسيناريو الأزمة التنظيمية؛
- ورش العمل خاصة فيما يتعلق بتبادل الآراء وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات وعدم ترك أي شيء محل الاستفسار؛
- إطلاق حرية التعبير من خلال أسلوب العصف الذهني؛

الفصل الثاني

- المؤتمرات والندوات التدريبية والتي يستفيد منها المتدربين من خبرات متخصصين في مجال إدارة الأزمات التنظيمية؛
- الوسائل السمعية البصرية الحديثة، والتي يتم من خلالها معرفة تجارب الآخرين في مواجهة الأزمات وطرق التعامل مع آثارها ومسبباتها.

ثالثاً: علاقة بناء القدرات الديناميكية بإدارة الأزمات التنظيمية

عند وقوع الأزمة التنظيمية تعمل إدارة الموارد البشرية بصفقتها المسؤولة عن بناء قدرات مواردها على (W. Hastings & Vancouver, 2014, p. 04):

- بناء قاعدة معرفية للأزمات وقدرات التكيف والتأقلم من خلال التدريب، فمثلاً كيفية التعامل مع الأزمات، تنمية مهاراتهم ومعارفهم حلو طبيعة وأسباب الأزمة؛
- تنمية ثقافة تنظيمية لوعي مخاطر الأزمة التنظيمية والاستعداد لها مع مكافأة ذوي الحلول الناجحة؛
- توفير التدريب على قيادة الأزمة التنظيمية لضمان تطوير وتأهيل قادة دقيقين حول تصور المخاطر، وذلك بالتركيز على مهاراتهم الحرجة من إبداع وصنع قرار، التواصل وطريقة التفكير، التمكين والذكاء العاطفي.

ويساعد بناء القدرات الديناميكية للمورد البشري المنظمة على التأقلم والتكيف مع الأزمات التنظيمية بفاعلية، فقد عرفت القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة على تطوير وتنظيم الموارد والمهارات والمعارف للتكيف والتعامل مع مختلف التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية. ففي حالة وقوع أزمة تنظيمية تحتاج المنظمة إلى تعديل استراتيجياتها وعملياتها للتعامل معها والبقاء والاستمرار وهنا يأتي دور بناء القدرة الديناميكية للمورد البشري. والذي ينطوي على توفير التدريب والتطوير المستمر للمورد البشري، وتعزيز المرونة التكيفية في العمل، وكذا تهيئة قدرات المورد البشري على اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة والتعامل مع الضغوطات والتوترات الناجمة عنها، كما يتضمن أيضاً تعزيز التعاون والاتصال الفعال داخل المنظمة والقدرة على التعلم والابتكار (Richardson & Thompson, 2019, p. 197).

فإدارة الأزمة التنظيمية تتطلب استخدام القدرات الديناميكية المبنية في المورد البشري، القادر على التكيف مع التغيرات السريعة والتعامل مع المواقف الغير متوقعة، فيمكنه المساهمة في تحليل الأزمة وتطوير

استراتيجيات التعامل معها، وتنفيذ الخطط الطارئة، وتنسيق الجهود بين المستويات والأقسام المختلفة، واتخاذ القرارات الصعبة.

رابعاً: علاقة تعبئة الموارد البشرية بإدارة الأزمات التنظيمية

تلعب عملية تعبئة المورد البشري تأثير كبير على فاعلية إدارة الأزمات في المنظمة، فعند حدوث أزمة يكون عند إدارة الموارد البشرية خاصة والمنظمة عامة احتياطي تعبوي استراتيجي لمواجهة الأزمة والحد من تصاعدها (شلاكة ، عبود، و خليل، 2019، صفحة 374) ، وتكمن عملية تعبئة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية فيما يلي:

- **التطوير الخطط والسياسات:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تطوير خطط الأزمة والسياسات المتعلقة بها بتقديم خبرة في تحديد مختلف الاحتياجات البشرية خلال الأزمة وضمان توفير موارد بشرية مؤهلة تمكّنها من تجاوزها بنجاح؛
- **تقديم التدريب والتوجيه:** تساعد تعبئة الموارد البشرية على تقديم تدريبات حول كيفية التصرف في حالات الأزمة؛
- **دعم الصحة النفسية:** يمكن تعبئة من دعم المورد البشري نفسياً الذي يتعرض لضغوط خلال الأزمة، من خلال تقديم الاستشارة وإدارة توتر الموظفين المتوترين؛
- **تقاسم العمل:** تسبب الأزمة في بعض الأحيان تحميل فرق العمل أعباء إضافية، فتعبئة تساعد المنظمة على توزيع العمل بشكل أكثر عدالة وتخفيف الضغط على العاملين.

خامساً: علاقة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية بإدارة الأزمات التنظيمية

تعد المكافآت والحوافز من أهم الإجراءات التي قد تكون سبباً في نشر حالة الهدوء لدى المورد البشري في المنظمة وطمأنينته وبنفس الدرجة قد تكون سبباً في عدم استقراره وعدم ولائه وزيادة معدل غيابه عن العمل، فتعويض المورد البشري العامل عن الأضرار التي حصلت في الأرواح والممتلكات هو حق من حقوقه، فقد تحدث الأزمة التنظيمية تحولاً في تفكير المورد البشري وأسلوب عمله، حيث يصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية خاصة والمنظمة عامة الاهتمام بكيفية إرضاء مواردها البشرية للحفاظ على روحهم المعنوية وبناءها استعداداً لأي أزمة مستقبلية غير متوقعة.

الفصل الثاني

وقد تخلق الحوافز والدوافع المقدمة للموارد البشرية أسلوب عمل فعال وكذا جو عمل مناسب لإدارة الأزمات في المنظمة، وتتمثل هاته الحوافز في (Pourron, 2021) :

- **إشراك المورد البشري الموظف:** يأتي إشراك الموظف عندما يصل إلى قدراته وإمكاناته الكاملة، حيث يشعر بانتمائه للفريق، وقد يشعر بأنه مهم، حيث تقوم المنظمة بمشاركة المعلومات الخاصة بالأزمة، التأكد من فهم مهام وعمل المورد البشري لاسيما إذا تغير بسبب الأزمة، بالإضافة إلى الاعتراف بمجهوداته وتعزيزها من خلال التطوير والتدريب؛
- **تهيئة بيئة عمل إيجابية:** يمكن لبيئة العمل المريحة أن تخلق الإيجابية، فعند وقوع أزمة معينة تزود المنظمة موظفيها بأجهزة ومعدات تساعد في العمل بكفاءة؛
- **إتاحة الفرص:** تقوم المنظمة بتشجيع المورد البشري الموظف من خلال إتاحة الفرصة أمامه لاكتشاف اتجاهات جديدة لتبسيط طرق عمل تسمح بتجاوز الأزمة التنظيمية، وذلك من خلال السماح لهم بمشاركة آرائهم وأفكارهم والتعبير عنها؛
- **الاحتفاظ بالمورد البشري:** يعتمد نجاح المنظمة في تخطي الأزمات على الاحتفاظ بمواردها البشرية العاملة وعدم استبدالها بأخرى، كونهم على اضطلاع بأوقات التغيير وأساليب وطرق العمل وكيفية أدائه أثناء الأزمة؛
- **الاحترام:** يمكن أن يكون الاحترام بين الزملاء حافزا قويا فهو يشجع أعضاء الفريق على العمل معا بفعالية لتجاوز الأزمات، وبالتالي فالمدير والقائد الجيد يؤمن بضرورة تشجيع الموظفين على تحسين أنفسهم لحصولهم على الاحترام الكاف.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية

يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من المهام في مختلف مراحل إدارة الأزمة التنظيمية التي تمس منظماتها، والتي تهدف من خلالها إلى التغلب على مختلف حالاتها، وتتمثل هاته المهام فيما يلي (Nizamidou & Vouzas, 2018, pp. 12-14):

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل الأزمة التنظيمية

- **الإعلام والتحصير:** يتم الاعتراف الكامل من قبل مدراء الموارد البشرية بنقاط ضعف المنظمة جراء الأزمة التنظيمية التي مستها، وكذا العمل على حشد طاقاتها المادية والبشرية لمواجهةها؛

الفصل الثاني

- **التدريب:** يلتزم قسم إدارة الموارد البشرية بتدريب وتثقيف الموارد البشرية العاملة بما يتعلق مستوى معرفتهم ومهاراتهم والإجراءات التي يجب اتباعها للتعامل مع الأزمة؛
- **اكتشاف إشارات الإنذار:** في كثير من الأحيان، تظهر الأزمة على شكل حوادث طفيفة وغير ملحوظة بسبب أعراضها الضعيفة، وعليه فلا بد على المنظمة الكشف المبكر للأزمة حتى تتفادى تفاقمها (Gibbons, 2020)؛
- **تطوير مستوى اتصال كاف:** يتعين على إدارة الموارد البشرية التحديد المسبق لطرق ووسائل الاتصال مع موظفيها خلال مراحل الأزمة؛
- **التشجيع:** تتولى إدارة الموارد البشرية توفير الأمان لموظفيها في الإبلاغ عن أي مشكل أو حادث غير عادي حتى تسارع في احتوائه وتغطيته في وقت أنسب وبتكاليف أقل؛
- **تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لإدارة الأزمات التنظيمية:** حيث يجب أن تتوفر على القدرة الكافية لضمان أساليب فعالة تساعد في تقديم الخدمات لموظفيها وتمكينهم للتعامل مع الأحداث الصادمة في جميع النواحي، وهذا من خلال إجراء تمارين لمحاكاة واقع الأزمة التنظيمية؛
- **إعادة التقييم والمراجعة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالإشراف المستمر على طرق التدريب المختلفة لإدارة الأزمات التنظيمية والاختبار المسبق لها وتقييمها (الكسر، 2019، صفحة 54).

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة الأزمة التنظيمية

عادة ما تكون فترة مرحلة الأزمة التنظيمية أقصر، مقارنة بمرحلة ما قبل الأزمة وما بعدها. كما قد يكون لها تأثير على المنظمة ومواردها البشرية عندما يتم التعامل معها بشكل غير مناسب، فقد تتطلب وقت أكبر وتكاليف أكثر، وهذا ما يعرض المنظمة خسائر غير متوقعة ماديا ومعنويا، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية إتباع مجموعة من الإجراءات في مرحلة الأزمة التنظيمية حتى تستطيع التحكم بها وتقلل من آثارها، وتتمثل هاته الإجراءات فيما يلي (Premeaux & Breau, 2007, pp. 43-45):

- **تحديد الخسائر المحتملة أثناء الأزمة:** تعمل إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمة التنظيمية بتقدير مختلف الخسائر المالية والتكاليف المادية المختلفة وكذا الأضرار البشرية، كما تعمل على تقدير عدد ونوع موارد البشرية المطلوبة لاستعادة الوضع الطبيعي للمنظمة؛

الفصل الثاني

- تمكين الموارد البشرية وضمان الأمن والسلامة المهنية: حيث تعمل على تمكين مواردها البشرية على تطوير أنظمة وطرق تضمن التحكم في الأزمة، مع توفير المعلومات المختلفة المتعلقة بالأزمة التنظيمية، كما تتولى ضمان وتأمين أمن موظفيها وتلبية احتياجاتهم المختلفة وقت الأزمة؛
- اتخاذ القرار تحت الضغط: عند وقوع الأزمة يسود القلق والتوتر في المنظمة وبالتالي تتأثر قدرة المورد البشري في السيطرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتخطي الأزمة. فيكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتوفير الأمن والأمان وخلق جو يسوده الثقة للتعامل الفعال مع الأزمة التنظيمية الواقعة؛
- تقديم الدعم العاطفي للمورد البشري: يتم الحفاظ على معنويات المورد البشري ورفعها ومساعدتهم في تخطي الأزمة، وبناء الثقة.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما بعد الأزمة التنظيمية

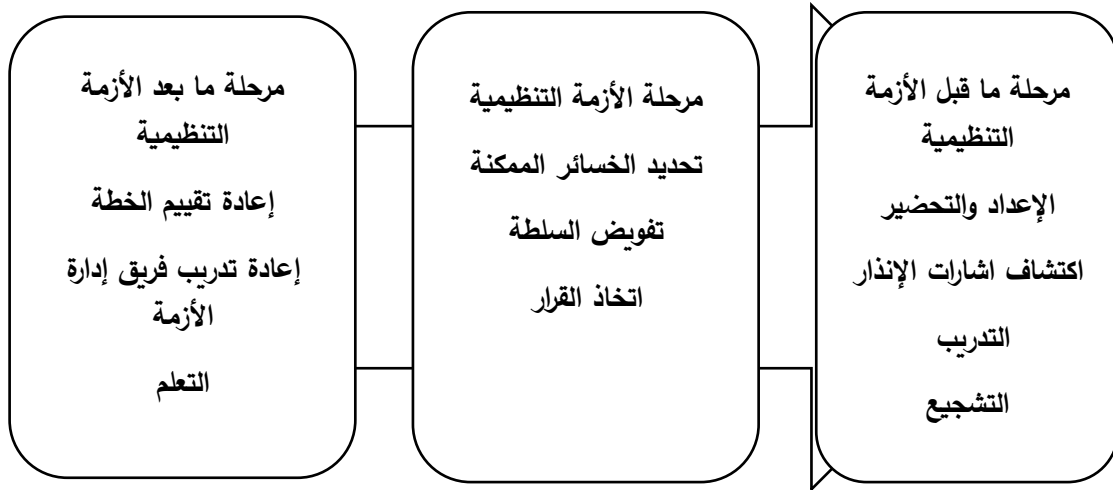
بعد تحليل المرحلتين السابقتين، يقتصر دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة ما بعد الأزمة التنظيمية على ما يلي (سليمان، يوسف سالم، 2018، صفحة 20):

- تقييم مدى فعالية الخطط: يقوم مجموعة من الخبراء الموارد البشرية بإعادة تقييم الموقف وتسليط الضوء على الحالات الطارئة، من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية اللازمة، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية لتنفيذ هذه السيناريوهات، فالأزمة تستعدي اتخاذ جل التدابير التي ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط ناجحة ودقيقة لتحقيق الأهداف المحددة (زيد و نجاد، 2017، صفحة 279)؛
- عمل نظام وقائي ضد الأزمات: تتخذ المنظمة جملة من الاحتياطات اللازمة وذلك بوضع نظام استباقي يتبنى مختلف الأنظمة والعلميات رصد ومراقبة الأزمة لمنع وقوعها والوقاية منها؛
- استمرار تدريب فرق الأزمات: إن مهمة فريق إدارة الأزمة التكفل بالتعامل مع الأزمة التنظيمية والقيام بعلاجها وتقليل آثارها الضارة، من مهامه تحديد استراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها لإدارة الأزمة، إعداد خطة لإدارة الأزمة، كما يتجسد دوره في مختلف مراحل الأزمة (منذ ظهور بوادرها إلى غاية انتهائها) وعلى المنظمة إعادة تدريب الفرق المكلفة بمعالجة أزماتها باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة، وخلق بيئة عمل مناسبة حتى يتسنى له إيجاد حلول مناسبة للأزمات التنظيمية الواقعة (العيفة، 2022، صفحة 801).

الفصل الثاني

حسب ما سبق يمكن تلخيص دور إدارة الموارد البشرية في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد وقوع الأزمة) في الشكل رقم (19) كما يلي:

الشكل رقم (19): مختلف أدوار إدارة الموارد البشرية في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية



المصدر: (Nizamidou & Vouzas, 2018, p. 16).

وهناك من أضاف جملة من الإجراءات تتخذها إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل الأزمة التنظيمية، وهي كالاتي (بونار، 2021، الصفحات 273-274):

- في مرحلة الكشف عن الأزمة التنظيمية: تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتحديد التهديدات المختلفة (الداخلية والخارجية) والتي يمكن أن تؤثر على استمرارية المنظمة.
- في مرحلة التحضير أو التخطيط للأزمة التنظيمية: يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في دراسة مؤشرات وأسباب الأزمة التنظيمية ومختلف أثارها على المنظمة.
- في مرحلة الأزمة التنظيمية: يتجسد دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ مخطط إدارة الأزمة التنظيمية مع محاولة الحفاظ على العلاقة بين موظفيها ومختلف الإدارات باستخدام تكنولوجيا الاتصال.
- خلال مرحلتي التعلم والتعافي من الأزمة التنظيمية: يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في مشاركة خبراتها المتنوعة المتعلقة بالأزمة التنظيمية حتى يتسنى لها استخدام ممارساتها وأنشطتها بشكل أفضل في المستقبل.

وتلخص الطالبة دور إدارة الموارد البشرية في ثلاثة مهام أساسية، واعتبرتها المسؤولة عن التخطيط والاستجابة للأزمات وإدارتها بكفاءة، فعليها أن تتبنى دورا جديدا عند تعاملها مع الأزمات التنظيمية المختلفة

الفصل الثاني

وتتخلى عن كل ما هو تقليدي، فقد تلعب دور الموجه في مرحلة ما قبل الأزمة، حيث يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد موظفي المنظمة للأزمات وشرح ما هو متوقع منهم القيام به في حالة حدوثها، أما في مرحلة الأزمة فقد تلعب دور المعالج من خلال مساعدة الموظفين على التعامل مع آثار الأزمة والتعافي منها وبالتالي تمكينهم من استعادة نشاطهم الروتيني، أخيراً، في مرحلة ما بعد الأزمة التنظيمية فتلعب دور الخبير، فمدير الموارد البشرية يعمل على الاستفادة وتسجيل الدروس المستفادة من الأزمة تجنباً لحدوث أزمات مشابهة لها مستقبلاً وكذا تذكير الموظفين بأنهم تجاوزوا الأزمة بنجاح وأصبحوا على استعداد تام لمواجهة أحداث حرجة مماثلة في المستقبل.

المطلب الثالث: آليات تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحسين ممارساتها المختلفة في وقت الأزمات على جملة من الآليات حسب طبيعة الأزمة والنمط الإداري المتبع في المنظمة، وتتمثل هاته الآليات في الآتي:

أولاً: التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية

تعمل المنظمة على وضع خططا حول كيفية التعامل مع الأزمات التنظيمية بما في ذلك تحديد طرق ووسائل منعها أو التقليل من آثارها، فالتخطيط عملية ضرورية لإدارة الأزمة التنظيمية بتوفيره التعليمات اللازمة حول منع الأزمات أو تجنبها، وكيفية التعامل معها. كما تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط لإدارة الأزمات التنظيمية من أجل ضمان توفير احتياجات مواردها البشرية، وتوفير معلومات حول أدوارهم التي يجب أن يلعبوها في إدارة الأزمات، كذلك يوفر قسم الموارد البشرية معلومات عن قدرات موظفين ونوع التدريب اللازم لإدارة الفعالة للأزمات (Athamneh, 2018, p. 18).

تحتاج المنظمة لبرنامج عملي عند التخطيط لمواجهة الأزمة التنظيمية حيث يجب أن يأخذ البرنامج بالحسبان الاعتبارات الآتية (بن سليمان، 2003، صفحة 54):

- وضع تصور للأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة نتيجة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
- تحليل وتقييم الأزمات المحتملة وتصنيفها تبعا لاحتمال حدوثها وشدتها ودرجة التحكم فيها من قبل المنظمة؛
- تحديد الأزمات الأكثر خطورة، ووضع أولويات لمواجهتها بما يعرف بسلة الأزمات والتحضير لمنعها أو الاستعداد لمواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط بعد انتهائها؛
- التقييم الدوري والمنتظم للأزمات التنظيمية؛

- تحديد جميع المؤشرات التي تنبؤ باقتراب حدوث أزمات؛
- تقسيم المسؤوليات وتفويض السلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمة؛
- تحديد المسؤول عن قيادة الأزمة وفريق إدارتها؛
- تحديد طرق الاتصال والجهات المعنية (الداخلية والخارجية) اللازم إبلاغها بحدوث أزمة؛
- ضرورة التحديد الدقيق للجهات الممكن الاستعانة بها وقت الأزمات (داخلية، خارجية، حكومية أو خاصة)؛
- حشد وتعبئة الموارد المادية والفنية والبشرية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة التنظيمية؛
- معرفة وتحديد طرق توصيل وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عن الأزمة لأعضاء إدارتها؛
- العمل على ضمان استمرار سير الأعمال والأنشطة في المنظمة بأكبر قدر من الاستقرار والسيطرة على المواقف الغير المحتملة، وهذا بعزل الأزمة عن باقي الأنشطة في المنظمة؛
- تحديد سيناريوهات للأزمة (أفضل وأساء سيناريو) وذلك حسب تطورها بالإضافة إلى تحديد الأدوار المختلفة لتحقيق فاعلية وكفاءة للسيطرة عليها؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أعضاء إدارة الأزمة التنظيمية وبين مختلف الأقسام الوظيفية على مستوى المنظمة؛
- التدريب على الخطط الموضوعة وتقييم العملية التدريبية لإحداث التعديلات والتغييرات الضرورية.

ثانيا: القيادة الفعالة

تتطلب إدارة الأزمة التنظيمية التخطيط والاستعداد لمواجهتها؛ وعملية اتخاذ القرار أثنائها يستلزم التحكم في توفير كل المعلومات والبيانات ووجود نظام اتصالات، من أجل التخفيف من آثارها السلبية إلى جانب الاهتمام بمختلف الإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة، وتتسم الأزمة بالتهديد الشديد لأهداف المنظمة باختلافها وكذلك بضغط الزمني أي أن الوقت متاح لاتخاذ القرار السليم قبل وقوع أضرار يكون محدودا جدا ويتأثر بخصائص وسمات ومستوى الضغط الذي يشعر به متخذه، وهو ما يبرز أهمية القيادة في إدارة الأزمة وتسييرها. وتحقق فاعلية القيادة في إدارة الأزمات التنظيمية وبمختلف قواعدها وضوابطها عن طريق

(صولح و عمري، 2015، صفحة 450):

الفصل الثاني

- تشجيع الإبداع وروح المبادرة لدى الموارد البشرية في المنظمة لاستعادة نشاطها بعد وقوع أزمات؛
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بحل الأزمات وتحويل السلطات والصلاحيات للموارد البشرية؛
- تثمين الخبرات الفردية في المجالات الإدارية حتى تسهل عملية إدارة الأزمة؛
- القدرة على إدارة الوقت واستغلاله لصالح المنظمة؛
- القدرة على إدارة التغيير؛
- فعالية الاتصالات.

ويلعب القائد الدور الأساسي في مختلف مراحل إدارة الأزمة التنظيمية، وفي الجدول رقم (20) توضيح لذلك، وهو كما يلي:

الجدول رقم (20): دور القائد في مراحل إدارة الأزمة التنظيمية

مراحل إدارة الأزمة التنظيمية	مسؤولية القائد
مرحلة قبل الأزمة التنظيمية	- تقييم المخاطر المحتملة وتحديدها، عن طريق التعرف على نوعية وطبيعة المخاطر التي قد تواجه المنظمة وآثارها السلبية؛ - وضع برامج للاستعداد والترتيب لمنع الأزمة التي تتعرض، توفير نظم اتصالات فعالة ومشاركة المعلومات الخاصة بالطوارئ، وتدريب الموارد البشرية عليها، تحديد احتياجات إدارة الأزمة التنظيمية من موارد بشرية إضافية، لوجستيات.
مرحلة أثناء الأزمة التنظيمية	- تفعيل خطة الأزمة التنظيمية، والأخذ بالمبادرة الإيجابية؛ محاولة تخفيف الأضرار التي لحقت بالمنظمة وبنفسية المورد البشري العامل، العمل على رفع المعنويات أثناء الأزمة، وتهنئة الأوضاع الناجمة. - العمل كمسؤول وناطق رسمي باسم المنظمة؛ تسهيل تدفق المعلومات - محاولة الحفاظ على اليقظة عند اتخاذ القرار؛ تسهيل الأنشطة والمهام والالتزامات الخاصة بأحداث الأزمة.
مرحلة بعد الأزمة التنظيمية	- تقديم مختلف التوضيحات وتفسير الملاحظات، بالإضافة إلى تسهيل التحريات؛ - معرفة الرغبة في التغيير، تسهيل مهام التعلم من الأزمة، ومحاولة تحويلها إلى فرصة تستفيد منها المنظمة.

المصدر: (بغيليش، 2021، الصفحات 109-110).

ثالثا: التأثير على الثقافة التنظيمية

بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في عملية الاستعداد والوقاية أو مواجهة الأزمات التنظيمية بتطبيق نوعين من الثقافة التنظيمية هما (حجازي، 2001، الصفحات 60-61):

1. الثقافة التنظيمية المتجنبية للأزمات أو المستعدة لمواجهتها

الفصل الثاني

تعد ثقافة قوية تخلق مجالا للقوة الاجتماعية بحيث يشجع الموارد البشرية ويعطي المنظمة دافعا لمواجهة الأزمات التنظيمية، فالمنظمات التي يسودها هذا النوع من الثقافة يتميز مواردها البشرية بالقدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم ومجتمعهم وكذا بيئتهم المحيطة، كما يستخدمون أساليب إدارية وقائية تحقق الاستجابة الفورية للأزمة في حال وقوعها، كما تتميز بوجود عاملين يبلغون عن الأخبار السيئة ومكافأتهم إذا ثبت صحتها، وعدم تركهم المواقف التي تعتبر مثيرة للمشاكل في العمل، والكشف عن مختلف الأخطاء المحتملة خطوة بخطوة حتى لا تتفاقم ويصعب حلها، بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال معلومات واضحة بين مختلف المستويات الإدارية. كما تمكن المورد البشري وتشجعه على حل مشكلات العمل واتخاذ السلطة والتي تساعد في تحمل مسؤولياته. زيادة على ذلك فإنه يهتم بتسجيل وأرشفة الأزمات التنظيمية السابقة للاستفادة منها مستقبلا وزيادة تراكم خبراته. وبالتالي فإن المنظمة التي تسود بها هذه الثقافة يتميز بوجود نظام متكامل للإدارة الفعالة للأزمات التنظيمية (Pearson & Clair, 1998, pp. 65-66).

وتتسم الثقافة التنظيمية المتجنبة للأزمات أو المستعدة لها بالتفاعل بين الإدارة ومواردها البشرية، مشاركة المورد البشري وتمكينه من السلطة، سيادة العلاقات الشخصية والثقة بين الرئيس والمرؤوس.

2. الثقافة التنظيمية المولدة للأزمات

تعد ثقافة ضعيفة غير مشجعة للمورد البشري بحيث لا يعمل على اكتشاف المؤشرات المبكرة للإنذار بحدوث الأزمة التنظيمية، بل يقوم بعرقلة ومنع وصولها إلى مسؤولي المنظمة، تستخدم فيها أساليب دفاعية تؤدي إلى تفاقم الأزمات التنظيمية، فالأزمات التي وقعت في الماضي تعد سر من أسرار المنظمة لا يتم إفشاءها وهي نقائص وعيوب تعرضها للمخاطر وبالتالي تضعف صورتها أمام جمهورها، فلا يتم الاعتراف بالخطأ ولا يوجد ضرورة لإحداث التغيير من وجهة نظر مواردها البشرية العاملة، كما أنهم لا يمتلكون القدرة الكافية على إدارة مختلف الأزمات التنظيمية لانشغالهم في إدارة أزماتهم الشخصية. وبالتالي تتميز المنظمات التي تسود بها هذه الثقافة بعدم توافر نظام فعال لإدارة الأزمة التنظيمية، وإن جهود إدارتها هي جهود علاجية ومجرد ردود فعل فقط.

رابعا: مساهمة الرأس المال الفكري في مواجهة الأزمات التنظيمية

حتى تضمن المنظمة مواجهة فاعلة للأزمات يتطلب الأمر توفر رأس مال فكري، حيث يتوفر على ثلاث عناصر، وكل عنصر من هذه العناصر يساهم بشكل فعال في مواجهة الأزمة التنظيمية، وهي كالاتي (علون و قوادرية، 2017، الصفحات 243-244):

1. فاعلية الرأس المال البشري في مواجهة الأزمات التنظيمية

كما عرفنا سابقا أن الأزمات مهما كان نوعها فهي تتصف بعنصر المفاجأة، نقص المعلومات، الخروج عن السيطرة، انتشار الذعر، غياب الحلول السريعة، وهو ما يجعل موردا بشريا واحد لا يستطيع مواجهة هذه الصفات، وهذا ما يستدعي جهود كافة الموارد البشرية، ومن هنا ينبثق أهمية الرأس المال البشري في مواجهة الأزمات نظرا لما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات تساعد على الإنذار المبكر بحلول أزمة، كما يساعد في التخطيط السليم لإدارة الأزمة من خلال عملية التفكير الإبداعي وإيجاد حلول ابتكارية، وإمكانية التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية الكاملة والنتائج المترتبة عنها، فالمورد البشري الذي يمتلك قدرات ومعارف ومهارات متنوعة يستخدمها للوصول إلى حلول بديلة أو اتخاذ القرارات السليمة والفاعلة، والاستجابة الفورية للأزمة (عريقات، 2009، صفحة 07).

2. فاعلية الرأس المال الهيكلي في مواجهة الأزمات التنظيمية

يتكون الرأس المال الهيكلي من الهيكل التنظيمي للمنظمة والإجراءات، أنظمة التشغيل والعمليات وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنظمة البحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، نظام المعلومات الإدارية، جل هذه المكونات تساعد بشكل فعال في مواجهة الأزمات التنظيمية، فمن خلال القيادة الواعية في المنظمة والتي لديها القوة على استشعار أحداث المستقبل، وتوفيرها على نظم معلومات واتصالات تكنولوجية حديثة يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء المهام في الوقت المناسب أثناء وقوع أزمة تنظيمية، وكذلك يسمح الهيكل التنظيمي المرن بتفويض الصلاحيات لضمان تامين مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بمواجهة الأزمات التنظيمية.

3. فاعلية الرأس المال العلائقي في مواجهة الأزمات التنظيمية

تتطلب مواجهة الأزمة التنظيمية وإدارتها بفاعلية توفر رأس المال العلائقي والذي يرتبط أكثر برضا الزبون وتمسكه بالمنظمة واستمرارية التعامل معها بالإضافة لقدراته على المحافظة عليه والاهتمام باقتراحاته وآرائه، والأخذ بها عند التخطيط لمنتج جديد، كما يرتبط بعلاقة المنظمة بمورديها ومنافسيها. فعند حدوث

الفصل الثاني

أزمة تنظيمية لابد على المنظمة أن تركز على الثقة في التعامل مع زبائنها ومورديها، وهذا ما يساهم في ولائهم الجيد ومساهماتهم في إعطاء آرائهم بشأن الأزمة. وبالتالي فإن توفر موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تعرف كيفية التصرف عند حدوث أزمات، وضمان قيامهم بتوظيف الموارد المتاحة للمنظمة، عن طريق تكامل أدوارهم مع دور الاتصال، ودور المعلومات ودور القيادة لتشكيل جبهة قوية واحدة قادرة على مواجهة الأزمات. وأيضاً بوجود زبائن وموردين ومساهمين ذوي ولاء وثقة جيدة مع المنظمة، يخلق الرأس المال الفكري في المنظمة تواجه به مختلف الأزمات التي تواجهها مستقبلاً (العنزي و صالح، 2009، صفحة 231).

خامساً: الحاجة إلى التغيير

إن ظهور الأزمة بالمنظمة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية المضطربة تتطلب نظرة من أجل التغيير الإجباري وبالتالي تقادي جملة من الأزمات يستلزم من المنظمة الإدارية التي ترغب في الاستمرار تبني مجموعة من الممارسات من أجل التغيير الإداري الحتمي لتحقيق فاعلية جميع أنظمتها الفرعية المترابطة في المنظمة، فتقادي الأزمة التنظيمية لابد له من حاجة أساسية لتحقيق الفاعلية وضمان الاستمرار، وبالتالي إن مشكلة أي منظمة وقت الأزمة هي إحدى أسباب السعي للتغيير، وبالتالي تتبعها لسياسة رشيدة تحفظ بها بقاءها، فالمنظمة تتبع سياسة خاصة ترتبط بالإدارة العشوائية وبالتالي خطورة التعرض للنزاعات وصراعات العمل وفقدان الموارد البشرية ذات الكفاءة، وبالتالي ففوق مثل هاته الأزمات يقود بالضرورة إلى اتخاذ مختلف التدابير اللازمة للتغيير الهيكلي، وعلى المنظمة إقناع كل مورد بشري بأن عملية التغيير حتمية لبقاء المؤسسة ضمن سوق عملها، كذلك يجب إشراكهم في عملية التغيير بشكل نموذجي من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة واللائمة، وإن استمرار المنظمات التي تعرضت لأزمات مرتبطة بتغيير وجهات نظر وتفكير مواردها البشرية وإقناعهم نحو التغيير (مرباح، 2013، صفحة 335).

سادساً: فاعلية نظم المعلومات الإدارية

أصبحت اليوم المعلومات تتحكم وبصورة كبيرة في كافة أنشطة وعمليات المنظمة، ذلك أن توفرها ومصادقتها يزيد من قوة المنظمة وتميزها وكذا صمودها تجاه المنافسة الشرسة، ويمكن توضيح أهمية دور نظم المعلومات في معالجة الأزمات التنظيمية وتخطيطها بفاعلية فيما يلي (أقراد، 2022، الصفحات 103-104):

الفصل الثاني

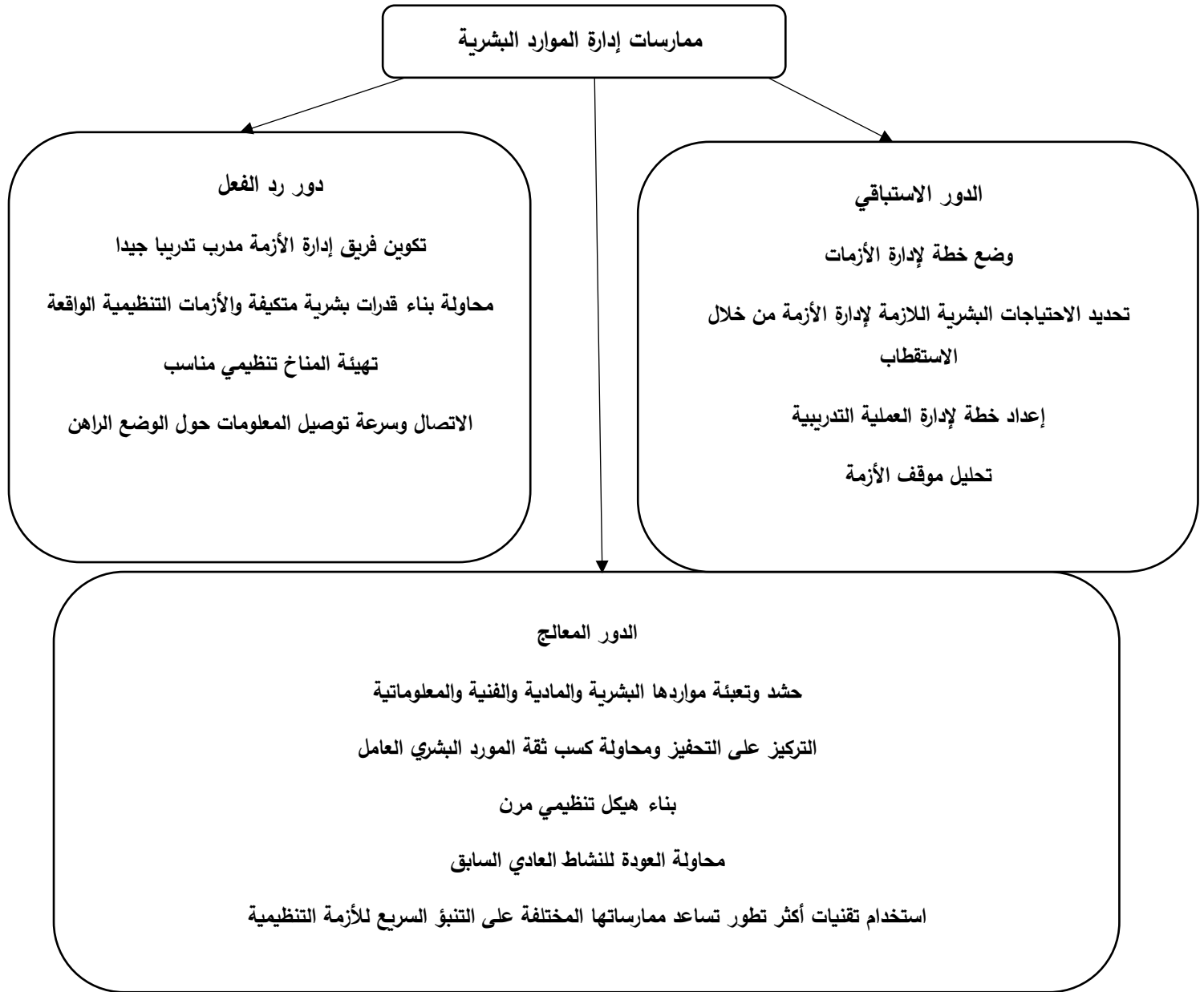
- **تجنب المفاجأة:** وتعني تجنب مختلف الإشارات التي تشير إلى بوادر أزمة قريبة الحدوث، فتوفر المعلومات ودقتها وحصول المنظمة عليها في الوقت المناسب يجنبها أزمة حقيقة؛
- **سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الموضوعية:** إن توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يساهم في تجاوز الحالات السلبية التي تعيق اتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة؛
- **ضمان اتخاذ القرار السليم:** لا بد أن تتوفر لدى المسؤول عن المعلومات فكرة لتقييم الحالات المشابهة وذات العلاقة، فتوفر المعلومات واستمرارية تحيينها يضمن تغيير الفكرة وفقاً للتغيرات التي تعد الأساس لاتخاذ القرار المناسب؛
- **تفعيل المرونة لمتخذ القرار في مواجهة الأزمة:** إن عملية تدفق المعلومات خلال مراحل الأزمة التنظيمية يعد عاملاً في سرعة اتخاذ القرار السليم وأحداث تعديلات عليه أو اتخاذ قرارات بديلة في الوقت المناسب بما يتوافق ومتطلبات الاستجابة السريعة لواقع التغيرات التي تطرأ على المنظمة والأزمة ومحيط عملها؛
- **زيادة الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة وحل الأزمة التنظيمية:** يوفر نظام المعلومات أفضل الإمكانيات المتاحة للحصول على قيمة إيجابية ومردود جيد لمواجهة الأزمة التنظيمية والتحكم في مختلف البدائل المتاحة خلال مراحل إدارتها.

ويعد عنصر الوقت مهم في إدارة الأزمة، فتوفر المعلومات في الوقت غير المناسب يؤدي إلى تفاقم الأزمات وصعوبة حلها. فالوقت عنصر أساسي في إدارة الأزمات التنظيمية وتخطيها بفاعلية.

المطلب الرابع: ملخص لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف ارتباطاً بإدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، نظراً لأن كل المهام موكلة إلى المورد البشري، وعليه فقد تركز المؤسسة الاقتصادية على مختلف ممارسات إدارة مواردها البشرية لمواجهة مختلف أزماتها التنظيمية من استقطاب وتدريب وتحفيز وغيرهم، وفيما يلي تلخيص لمختلف أدوار ممارسات إدارة الموارد البشرية لإدارة الأزمات التنظيمية.

الشكل رقم (20): ملخص لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الشكل المقترح نجد أن لممارسات إدارة الموارد البشرية ثلاثة أدوار رئيسية تتمثل في: (الدور الاستباقي أي قبل وقوع الأزمة، دور رد الفعل أي أثناء وقوع الأزمة التنظيمية، الدور المعالج بعد وقوع الأزمة التنظيمية). فالمنظمة تتبنى في كل مرحلة ممارسات معينة تساعد في مواجهة الأزمات التنظيمية ومعالجتها بفاعلية.

تعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في بيئة متغيرة، وهذا ما يزيد من حالة عدم التأكد للظروف التي تعمل في ظلها، وهذا يعني زيادة احتمالية تعرضها للأزمات التي تهدد إمكانيتها في الاستمرار والبقاء، ولما كانت هذه المؤسسة الناشطة في الصناعة النفطية إحدى تلك المؤسسات التي تواجه أزمات تنظيمية متتالية (ارتفاع الأسعار المواد الأولية، خلل في قنوات التوزيع، قوانين وتشريعات حكومية، المطالب العمالية... الخ) فإنه يتعين عليها إدارة مختلف هذه الأزمات التنظيمية باتباع استراتيجيات حديثة، بالإضافة إلى التخطيط الجيد لها، وكذلك التنسيق مع الجهات التي تتعلق بالأزمة، ومراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات البديلة، إضافة إلى توفير وحشد جميع الإمكانيات البشرية والمادية.

كما تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أداة سيطرة على بيئة عمل المؤسسة الجزائرية الداخلية والخارجية وإن عدم امتلاك هذه المؤسسات لممارسات فعالة وناجعة قد يؤدي إلى تعرضها لأزمات تنظيمية متكررة. وعليه فهي قادرة على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من إمكانيات بشرية تساعدها في مواجهة الأزمات التنظيمية على اختلافها.

وقد استعرضنا من خلال هذا الفصل فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وإلى أهم ما يتعلق بها من مفاهيم خاصة أنها من المفاهيم التي لاقت أهمية كبيرة وعرفت حولا كبيرا في المفاهيم المتعلقة بها والأدوات المستخدمة لقياسها، بالإضافة إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وذلك من خلال مختلف الأبحاث والدراسات الفكرية والنظرية التي أثبتت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وذلك وفقا للنتائج التالي:

- إن تفعيل المنظمة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية واعتمادها كأسلوب يمكنها من تحويل التهديدات لفرص تعزز من فاعلية إدارة أزماتها التنظيمية؛
- إن تبني المنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، لتحفيز والاحتفاظ، لها تأثير على فاعلية أزماتها التنظيمية.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بتأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال- فرع غاز البترول المميع وحدة باتنة كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

وعليه تم تصميم هذا الفصل ليضم ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - فرع غاز البترول المميع-باتنة؛

المبحث الثالث: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تساعد منهجية الدراسة ومختلف إجراءاتها في وصول الباحث إلى الأهداف البحثية وفق أحكام تتماشى والقواعد العلمية المتفق عليها من قبل أهل الاختصاص، كما تساهم في إكمال موضوع الدراسة بشكل علمي دقيق، وحتى يتم اختبار واقع وصحة الفرضيات الموضوعية وجب اتباع منهجية سليمة ومناسبة، وذلك بشرح كل ما يتعلق بطبيعة المسار البحثي، ثم مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض الجوانب المتعلقة بالأداة المستخدمة من حيث أقسامها وخطوات بنائها واختبار صدق وثبات الأداة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طبيعة المسار البحثي

بهدف توسيع نطاق المعرفة البشرية وتنميتها، يتبع الباحث أسلوب أو منهج معين لتفسير الظاهرة العلمية المطروحة، وهذا من خلال عملية جمع وتحليل البيانات ومختلف الأدلة الواضحة التي يحتمل أن تكون لها علاقة بالظاهرة المحددة، وعليه سنحاول في هذا الجزء تحديد طبيعة المسار البحثي المناسب الذي يتلاءم والدراسة، بدأ بتحديد التوقع الاستمولوجي وأنماط الاستدلال المعتمدة وصولا إلى المقاربة المنهجية المناسبة للدراسة.

أولا: التوقع الاستمولوجي للدراسة

إذا عرفنا الاستمولوجيا بمعناها الدقيق نقول إنها تلك الأبحاث المعرفية (نظرية المعرفة، فلسفة العلوم، مناهج العلوم)، عند النظر إليها من زاوية علمية معاصرة أي من خلال مرحلة التطور الفكري العلمي والفلسفي، وهي علم المعرفة الذي يختص ببحث العلاقة الرابطة بين الموضوع والذات أي أن الانسان يبني معرفته من خلال نشاطه العلمي والفكري، ويسمى هذا البناء العلم والمعرفة (الترتوري ، 2019، الصفحات 118-119).

التوقع الاستمولوجي هو الإطار العام للمعرفة الذي يتخذه الباحث إطارا مرجعيا في دراسته، حيث أن التوقع الذي يختاره هو الذي يوجه فكره وأفعاله وكذا أدواته المنهجية، وهذا يعني أن أول ما يجب أن يقوم به الباحث هو تحديد التوقع الاستمولوجي الذي تنتمي دراسته إليه، وترتبط فلسفة بحثه بتطوير وبناء معارف جديدة، قد يشمل ذلك تطوير مقارنة أو نظرية حديثة كما يشمل الإجابة على ظاهرة معينة (صغير عباس، 2019، صفحة 65).

وفي علوم التفسير يمكن للباحث استنادا لعدة نماذج ابستمولوجيا بناء دراسته ومن أهمها نجد (النموذج الوضعي، النموذج التفسيري، النموذج البنائي) (سعادي، 2018، صفحة 15).

أي أن هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 115)، في الاتجاه الحديث للتفسير، وأن كل باحث يختار النموذج الملائم لبحثه حسب معتقداته وإيمانه، وكذا حسب موضوع بحثه ويمكن توضيح هذه النماذج من خلال ما يلي:

1. النموذج الوضعي (الرؤيا من الخارج)

يعتبر من أكثر النماذج استعمالا في العلوم الطبيعية ويسمى بنموذج النظرة من الخارج يعتمد على الملاحظة، يستطيع الباحث من خلاله معرفة الحقائق ووقائع ملموسة تخص الظاهرة المدروسة، باعتماده على المنهج التجريبي (ملاحظة-تجربة-نتيجة) بتطبيق أساليب إحصائية ورياضية متطورة. ويقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار وهي كالتالي (دبلة، 2011، صفحة 341):

- المعرفة هي وصف للواقع والهدف منها محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
- الباحث مستقل عن موضوع البحث أو الظاهرة لأن المعرفة قائمة بذاتها وعلى الباحث في مختلف القوانين المسيرة لها؛
- تكون الفرضيات ضمن هذا النموذج واقعية ومحددة قابلة للتأكيد أو الرفض؛
- اعتماد الباحث على الموضوعية والعقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة العلمية أي حيادية التحليل.

2. النموذج التفسيري (الرؤيا من الداخل)

يعتبر كنموذج معارض للنموذج الوضعي، فالنموذج التفسيري يقدم فهما مغايرا للفرق بين الفهم والشرح على عكس الوضعي الذي يرى أن الفهم يتضمن الشرح، بالنسبة لهذا النموذج فالأمر لا يتعلق بالفهم الصادر من المعنى الذي يعطيه الأفراد لممارستهم.

يقوم هذا النموذج على مجموعة من الأسس تتشمل في الآتي (دبلة، 2017، الصفحات 12-13):

- فهم الواقع عن طريق التفسيرات المقدمة من طرف الفاعلين فيه، حيث يشكل الفرد معرفة لعالمه عن طريق جملة التفسيرات التي يضعها بنفسه، هذه الأخيرة تقود أفعاله فيما بعد؛
- إنتاج المعرفة تمر عبر فهم المعنى المقدم من طرف الفرد للواقع وبالتالي لا يتعلق بالشرح هذا الواقع أي أنه لا يأخذ بعين الاعتبار نواياه، الأسباب والمعتقدات... الخ؛

- فرضياته نسبية (مقصودة)؛
- الأسبقية في المعطيات الكيفية؛
- وجود ارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة، ويجب مراعاة الظروف مهما كانت.

3. النموذج البنائي (ابستمولوجيا الفعل)

يشارك مع النموذج التفسيري في محاولة الفهم لكنه يختلف معه في أنه يرى أن إجراء الفهم يساهم في بناء واقع الفاعلين. فالواقع يبني عن طريق المعرفة لا عما يقدمه ويفهمه العالم. ومن خصائص هذا النماذج ما يلي (غضبان، 2018، صفحة 45):

- تتشكل المعرفة بتداخل الباحث مع موضوع بحثه لأن العالم يتضمن عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... الخ؛
- تكون الفرضية قصدية والمعرفة المتحصل عليها تكون ظرفية وذاتية؛
- التحكم في البحث بالطرق الكيفية.

الجدول رقم (21): خصائص النماذج الابستمولوجية في علوم التسيير

النموذج الوضعي (الوصفي)	النموذج التفسيري	النموذج البنائي
ما وضع المعرفة	<u>فرضية واقعية</u> المعرفة لها منشأ خاص	<u>فرضية نسبية</u> لا يمكن معرفة منشأ المعرفة تفسيري أو (بنائي معتدل)، بنائي جذري
طبيعة المعرفة؟	استقلالية الباحث عن الموضوع فرضية محددة العالم مبني من ضروريات	وجود تبعية بين الباحث والموضوع فرضية قصدية العالم مبني من إمكانيات
كيف تنشأ المعرفة العلمية؟	<u>الاكتشاف</u> البحث يكون مصاعاً: كيف؟ لأي سبب...؟ الوضع المفضل: الشرح	<u>التفسير</u> صياغة أسئلة البحث: لأي؟ ... من أجل أي؟ الوضع المفضل: الفهم
ما هي قيمة المعرفة العلمية؟	قابلية التحقق قابلية التأكيد قابلية الرفض	المقارنة بالذات التجسيد (تكتشف التجربة من طرف الباحث)
		<u>البناء</u> صياغة أسئلة البحث: لأي هدف؟ الوضع المفضل: البناء
		ملائمة قابلية التعلم

المصدر: (غربي، 2011، صفحة 226).

ولإثراء موضوع دراستنا فإن الخيار المعتمد هو النموذج الوضعي حيث سنقوم بوصف وشرح ظاهرة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية باعتماد فرضيات تقترض وجود

الفصل الثالث

أثر بين متغيرات الدراسة تعكس حقيقة هذا الواقع بموضوعية، عن طريق اختبارها بتطبيق أساليب رياضية وإحصائية تمكننا من تأكيد أو رفض هذه الظاهرة قيد الدراسة وذلك من خلال صياغة أسئلة عبر أداتي الاستبيان والمقابلة موجّهتين لعينة من موظفي المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال - وحدة باتنة.

ثانياً: أنماط الاستدلال

بعد تحديد التوجه الاستدلالي للدراسة، يتوجب تحديد نمط الاستدلال الذي يتناسب وتوجه الدراسة وأسئلتها، فقد قد يعتمد الباحث في دراسته على الاستكشاف أو الوصف أو أنه يجري اختبار لبعض الفرضيات، وحتى تصبح دراسته أكثر قوة فقد ينتقل من الدراسة الاستكشافية إلى الوصفية، ثم إلى بحوث اختبار فرضياته، ونعني بالاستكشاف تعميق مسار معين لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والفهم والتنبؤ، حيث يتوافق واتجاهات الباحث الذي يريد عن اقتراح نتائج نظرية جديدة، أي إيجاد ارتباطات وعلاقات نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة ضمن مجال نظري ما، أما الاختبار فهو جملة العمليات التي يستطيع الباحث من خلالها مقارنة موضوع نظري أو منهجي معين مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نظرية لتفسير ظاهرة علمية معينة (شرقي، 2016، صفحة 172). وعليه فالاستكشاف في البحث العلمي يستند على الاستقراء والتمثيل (الأبعاد)، حيث يقتضي الأول (الاستقراء) ملاحظة ظاهرة أو عدة ظواهر متماثلة لاستنتاج نظريات عامة أي الانتقال من الخاص إلى العام لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم ومبنية على حقائق مشاهدة، كما يمكن أن يكون عن طريق الأبعاد والذي يسمى بالاستقراء الافتراضي حيث يتم تمثيل الواقع لاستخراج الملاحظات ومناقشتها وصولاً إلى استنتاج فرضيات أو نظريات جديدة في الموضوع أو علاقات جديدة بين المتغيرات، أما الاختبار فهو يقوم على الاستنباط الذي يقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة افتراضات ليستنبط منها حقائق أو نظريات معروفة ومعممة مسبقاً (غزال، 2020، صفحة 141).

واستناداً للنموذج الوضعي الذي تم اختياره في دراستنا، فإن نمط الاستدلال الذي يتفق معها هو الاختبار الذي يعتمد على الأسلوب الافتراضي الاستنتاجي، حيث تم توضيح مفاهيم نظرية لمتغيرات الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والعلاقة التي تربط بينهما، ثم بناء ووضع فرضيات متعلقة بأثر الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وتمثيلها مع الواقع المعبر عنه بآراء عينة من موظفي المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -

الفصل الثالث

نفطال- فرع غاز البترول المميع، وذلك من أجل اختبار هذه الفرضيات، والوصول إلى نتائج واقتراحات خاصة بالدراسة. ويمكن أن نوضح بعض الاختلافات بين الاستقراء والاستنباط من خلال الجدول رقم (22) كالآتي:

الجدول رقم (22): الاختلاف بين الاستنباط والاستقراء في البحث العلمي

الاستقراء		الاستنباط
الأداة	عبارة عن استدلال ينطلق من تجربة أو ملاحظة ظاهرة معينة، بهدف تكوين افتراضات عامة.	هو استدلال يبدأ من افتراضات عامة، يهدف للتحقق منها في الواقع.
الاتجاه	تنطلق المعرفة من الواقع ثم تقرر في العقل وتتنظر	تنطلق المعرفة من العقل ثم تبرر واقعيا بالنفي أو القبول.
الباحث	دور الباحث هنا الملاحظة ومتابعة الحقائق لإنتاج المعرفة العلمية.	يلعب الباحث هنا دور المخمن ذو الحدس الماهر والمخيلة الواسعة، يستعمل المنطق لإنتاج المعرفة العلمية.

المصدر: (جخدل، 2021، صفحة 107).

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن الاستقراء والاستنباط يختلفان من حيث ثلاثة نقاط: الأداة فالاستقراء يعتمد على الملاحظة أما الاستنباط فيعتمد على الافتراضات العامة، من حيث الاتجاه ينطلق الاستقراء من الواقع، بينما الاستنباط من العقل أو الفكر ثم يبرر واقعياً، من حيث دور الباحث في الاستقراء يتم ملاحظة الحقائق ومتابعتها للخروج بنتائج معرفية، بينما يعتمد على التخمين والمنطق في الاستنباط.

ثالثاً: المقاربات المنهجية المختارة

تعتمد البحوث في علوم التسيير وكذا العلوم الاجتماعية على قواعد وطرق المنهج العلمي، حتى تكون أكثر علمية ومصداقية، فهناك مناهج كمية، مناهج كيفية، مناهج تجمع الاثنين معا (مختلطة)، وفيما يلي توضيح لهذه المناهج:

1. المقاربة الكمية

إن البحث الكمي هو وسيلة لاختبار النظريات الموضوعية من خلال فحص العلاقة بين المتغيرات. والتي يمكن قياسها عبر أدوات إحصائية ورياضية وحسابية وفق صورة منهجية. كما اعتبر البحث الكمي على أنه نوع من البحوث التي يقرر فيها الباحث، ما سوف يدرسه، وذلك بصياغة أسئلة محددة، بحيث

يركز فيه على بيانات عددية (الأرقام، الجداول)، ثم يقوم بتحليل البيانات بشكل موضوعي باستخدام مقاييس الصدق والثبات (عمروش، 2020، صفحة 294).

2. المقاربة الكيفية

يعد البحث الكيفي وسيلة لاستكشاف وفهم الظاهرة موضوع الدراسة، يتضمن البحث الكيفي في المقام الأول جمع البيانات النوعية أو البيانات الفئوية مثل الكلمات والصور وما إلى ذلك، كما يمكن أن تكون على شكل اتجاهات أو مواقف أو سلوكيات تمت ملاحظتها (cresswell, 2009, p. 137). وهو كذلك نوع من الأبحاث يعتمد فيه الباحث على آراء أفراد عينة الدراسة، حيث يوجه لهم أسئلة عامة، غير متحيزة، ويجمع بيانات تتكون أغلبها من كلمات ونصوص، ثم يحللها وفق معايير معينة، ليصل بها لإجابات على أسئلته (الأسود، 2022، صفحة 210).

3. المقاربة المختلطة

المنهج الهجين أو المختلط يجمع فيه الباحث بين البيانات الكمية والكيفية ودمجها باستخدام تصاميم بحثية يمزج من خلالها بين منهجي البحث الكمي ولكيفي في دراسته لظاهرة ما، وتقوم المقاربة المختلطة على الجمع بين بيانات كمية ونوعية للإجابة على أسئلة الدراسة، ثم تحليلها، وكذا الربط والجمع بين البيانات في التحليل والتفسير، وتعتمد الدراسة القائمة على المنهج الهجين على جملة من المراحل والإجراءات بدأ باختيار الباحث للإجراءات المنهجية التي يتبعها في دراسته، فيحدد كيفية جمع البيانات الكيفية والكمية وأي من هاتين يتم جمعها وتحليلها أولاً، ثم يحدد الأدوات البحثية التي سيعتمدها والتي توجه نتائج دراسته في المستقبل، ثم يذهب في مرحلة ثانية إلى معرفة وفق أي نمط بحثي تجمع هاته البيانات. بينما في مرحلة أخرى يتم تحليل البيانات الكمية والكيفية بصورة منفصلة عن بعضها البعض، أو يتم الربط بينهما من خلال تغيير طبيعة البيانات من معطيات كيفية إلى معطيات كمية، ثم تتم المقارنة بين نتائج البيانات الكمية والكيفية في مرحلة لاحقة إذا تم تحليلها بشكل منفصل. (خلفي، 2022، صفحة 1114).

وبناء على ما سبق والذي يوضح الفرق بين المناهج الكمية والكيفية والمختلطة، تكون المقاربة الهجينة (المختلطة) هي المعتمدة في دراستنا، وهذا لجملة من الأسباب هي كالاتي:

- عدم كفاية مصدر واحد من البيانات لفهم المشكلة البحثية موضوع الدراسة؛

- الحاجة لتفسير البيانات الأولية من خلال إضافة أداة أخرى؛
- الرغبة في تعميم النتائج، فمثلا عند استخدام المقابلة فعدد أفراد العينة يكون قليل وبالتالي فهي بحاجة للتعميم، فأداة الاستبيان تمكننا من الوصول إلى عينة أكبر؛
- الرغبة في تحسين النتائج باستخدام أسلوب بحثي مختلف لدعم النتائج وفهمها بشكل أفضل.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيتم في هذا المطلب الإشارة إلى منهج الدراسة المعتمد في الدراسة الميدانية، لنوضح فيما بعد مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية وكذا إثبات صحة الفرضيات فقد اتبعت الطالبة النموذج الوضعي، والذي يعتمد على وضع فرضيات أولية للدراسة، والتي تعبر أن هناك أثراً لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وقد تم اختبارها بالاعتماد على المنهج الهجين (الكمي والكيفي)، وهذا من أجل الاستفادة من نقاط القوة لكلا المنهجين والتي تساعدنا في الوصول إلى نتائج منطقية وشاملة. اعتمدنا في المنهج الكمي على الاستبيان، بوصف وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على مخرجات Spss، أما المنهج الكيفي فقد تم توزيع دليل المقابلة على (05) إطارات من مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) لتحليل نتائجه كيفياً استناداً على برنامج Nvivo.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتعين على الباحث تحديد مجتمع دراسته، وهو جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة، وحسب موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة، فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال- فرع غاز البترول المميع الناشطة بولاية باتنة والتي تضم (559) لسنة 2022، موزعين عبر مختلف وحداتها ودوائرها ومصالحها المتمثلة في المديرية العامة، مركز الشحن باتنة، مستودع بريكة، مستودع مروانة، مستودع أريس، مركز مصغر للشحن بسكرة.

ثالثاً: عينة الدراسة

قامت الطالبة باختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تمكنها من تعميم النتائج التي تحصل عليها، وتعتبر العينة جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع الأصلي أو جزئية من عناصره، لها خصائص مشتركة، لذا وجب اختيارها بعناية ودقة فائقة.

فقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذية) من مستوى إطار سامي إلى إطار إلى عون تحكم حتى الأعوان التنفيذيين بمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال - فرع الغاز المميع، وقد اعتمدت الطالبة هذا التنوع لأن العينة تبحث في الأساس عن التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات الإدارية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وتعتبر الفئات الثلاثة المختارة ذات اضطلاع بغالبية المهام والإجراءات والأنشطة لأنهم يشغلون وظائف إدارية وقيادية وكذا إشرافية وتنفيذية وكونهم أكثر ارتباطاً بممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذا دورهم في عمليات مساهمة التغيرات الداخلية والخارجية لمواجهة المشاكل والأزمات التي قد تواجه مؤسساتهم حاضراً ومستقبلاً.

ولتحديد حجم العينة المناسب تم تطبيق معادلة روبرت ماسون (عويقات و دوار، 2020، صفحة 353):

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث:

M : حجم المجتمع.

n : حجم العينة.

S: قسمة الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

الفصل الثالث

$$n = 559 / [(0.05/1.96)^2 * (559-1) / 0.50 * 0.50] + 1 = 228.$$

وتطبيقاً للمعادلة على مجتمع الدراسة قدرت عينة الدراسة حوالي (228) عامل موزعين بين إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

وزعت (228) استمارة على العاملين بمؤسسة نفطال - فرع غاز البترول المميع-تم استرجاع (216) استبانة وهذا بنسبة استرجاع (94.74%)، وبعد عملية الفحص الأولي للاستمارات المسترجعة تم استبعاد (15) منها لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي أي عدم الجدية في الإجابة عليها وعدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (201) استمارة أي بنسبة (88.15%)، كما يوضحه الجدول رقم (23):

الجدول رقم (23): الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستمارات المسترجعة (%)	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل (%)
559	228	216	94.73	15	201	88.15

المصدر: من إعداد الطالبة.

حسب الجدول رقم (23) فإن عينة الدراسة قدرت بـ (201) مفردة موزعة على مختلف المستويات الإدارية المتواجدة بالفرع (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ).

المطلب الثالث: الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات

يجب على الباحث أن يحسن اختيار أداة جمع البيانات من الميدان وبالتالي عليه بالنظر لمجالها ومحددات استخدامها ومدى توافقها ودراسته والمنهج المتبع، وللإجابة على التساؤلات الموضوع والتحقق من فرضيات الدراسة، فقد يلجأ الباحث لاستخدام أكثر من أداة، وفيما يلي توضيح لطرق وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذا البحث.

أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمصادر منها:

1. المصادر الثانوية

اتجهت الطالبة في تكوين ومعالجة الجانب النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب، المقالات العلمية، الملتقيات، المواقع الإلكترونية، الرسائل الجامعية التي تناولت الموضوع محل الدراسة.

2. المصادر الأولية

لمعالجة الجانب الميداني لموضوع الدراسة لجأت الطالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداتين:

أ- **الاستبيان:** من بين الأدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات الأولية، تم الاعتماد عليها كأداة رئيسة للدراسة، ثم تفرغها وتحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (Spss28)، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ونتائج تدعم موضوع الدراسة.

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة بنوعيتها المهيكلية وغير المهيكلية من بين أدوات جمع البيانات والمعلومات بشكل مباشر، فهي تساعد الباحث على التعرف على تصرفات وآراء الأفراد موضوع الدراسة ضمن مواقف معينة.

ففي المقابلة المهيكلية تكون الأسئلة الموجهة للمستجوب محددة مسبقا ضمن إطار نظامي مضبوط لا يسمح للباحث الخروج منه، بينما في المقابلة الغير المهيكلية لا تحدد فيها الأسئلة فهي تعتمد على التعبير عن آراء المستجوبين بحرية حيث تحتاج إلى مهارة عالية لتحليل النتائج التي يصل إليها الباحث إليها (غواظني، 2021، صفحة 184).

ثانيا: بناء أداة الدراسة

قامت الطالبة ببناء وصياغة أسئلة الاستمارة بناء على فرضيات الدراسة، الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وتمثلت في أسئلة موجهة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة لمعرفة رأيهم حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وقد تم إعداد الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

- إعداد استمارة أولية بالاستعانة بالدراسات السابقة ومختلف أدبيات الموضوع؛
- عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة من أجل التأكد من ملائمة للموضوع؛
- عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الاختصاص (الملحق رقم 01)؛
- استعادة الاستبانة وتعديلها بناء على الملاحظات المحكمين؛

- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية موضحة في (الملحق رقم 02)؛
 - توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
- تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من ثلاثة محاور، قسمت إلى جزئين:
- **الجزء الأول:** يضم البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
 - **الجزء الثاني:** يضم فقرات المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية)، من خلال (45) فقرة، بالإضافة إلى فقرات المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال الفعال واحتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة). من خلال (24) فقرة، كما هي موضحة في الجدول رقم (24):

الجدول رقم (24): محاور الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة

المتغيرات	المحاور	أرقام الفقرات	عدد العبارات
المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)	جذب واستقطاب الكفاءات	من 01 - 09	9
	التدريب	من 10 - 18	9
	بناء القدرات الديناميكية	من 19 - 27	9
	التعبئة	من 28 - 36	9
	التحفيز والاحتفاظ	من 37 - 45	9
المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية)	الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار	من 46 - 53	8
	الاتصال الفعال واحتواء الضرر	من 54 - 61	8
	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	من 62 - 69	8
العدد الإجمالي للفقرات			69

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة للجزء الثاني، وهو سلم متدرج هدفه قياس درجة الموافقة أو عدمها على مجموعة من الفقرات التي تتعلق بموضوع الدراسة، حيث يعبر الرقم (05) عن أكبر درجة (موافق تماماً) ويعبر الرقم (01) عن أصغر درجة (غير موافق تماماً)، ومن أجل التعليق على المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ومعرفة مستوى الموافقة على فقرات الاستبيان، تم تقسيم الأهمية النسبية طبقاً للمقياس الآتي:

الفصل الثالث

- طول الفئة: الحد الأعلى للإجابة (05) - الحد الأدنى للإجابة (01) / عدد الفئات (05) = 0.8

وبهذا تكون الأوزان المساعدة على تحليل الاستبيان، كما يلي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والاتجاهات الموافقة لها

الاتجاه	منخفض جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي	] 1.79-1]	] 2.59-1.80]	] 3.39-2.60]	] 4.19-3.40]	] 5-4.20]

المصدر: (الفرا، 2000، صفحة 26).

اعتمدت الطالبة في دراستها أيضا على المقابلة المهيكلية، حيث كان المستجوب على علم بموضوع الدراسة وبمتغيراته، فقد تم الإعداد المسبق لأسئلة دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم 03)، حيث تم عرضها على محكمين، حيث ضمت ثمانية أسئلة من أجل جمع معلومات حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد تمت المقابلة من خلال زيارة ميدانية، اعتمادا على:

- **المقابلة الأولية:** كانت مع المسؤول عن مقاطعة غاز البترول المميع لمؤسسة نفطال بباتنة، وتم الحصول فيها على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية في الفرع وذلك على مستوى المديرية العامة والحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، ثم توجهت الطالبة إلى مختلف المراكز والمستودعات التابعة لها التي تم اختيارها كعينة للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة.
- **المقابلة المهيكلية:** حيث كانت المقابلة الأولى مع مسؤول المقاطعة، أما الثانية فكانت مع مسؤولة مصلحة الموارد البشرية، أما باقي المقابلات فكانت مع مختلف رؤساء الوحدات (المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات، مسؤول قسم التوزيع، مسؤول الدائرة التقنية).

المطلب الرابع: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة

قبل البدء في تحليل نتائج دليل المقابلة والاستمارة واختبار صحة الفرضيات، يجب التأكد من أن كل من المقابلة والاستمارة التي تم تصميمهما، تعدادان كمقياس يمكن بالفعل أن يقيسا ما وضعا لأجله وذلك بالتأكد من صدق وثبات هاتين الأدوات ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على جملة من الاختبارات وتمثلت فيما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن تكون أداة الدراسة قادرة على قياس ما وضعت لأجله، أما الثبات فيشير على أن الأداة تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة تطبيقها لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. سيتم التأكد من صدق الأداة من خلال ما يلي:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص لإبداء آرائهم حول وضوح فقرات وفقرات وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بحيث تكون مفهومة لكل من يضطلع عليها، ووفقاً لذلك تم التعديل بالإضافة والإلغاء في بعض الفقرات.

2. صدق الاتساق الداخلي

يعبر عن مدى اتساق كل عبارة مع المجال أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، وفيما يلي توضيح نتائج الاتساق الداخلي حسب مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية (Spss28)، حيث أن:

- **صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:** جاءت نتائج الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

➤ **صدق الاتساق الداخلي لبعد جذب واستقطاب الكفاءات:** يبين الجدول رقم (26) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات جذب واستقطاب الكفاءات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

الفصل الثالث

الجدول رقم (26): معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Hr11	تتبنى مؤسستكم جهوداً موسعة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات.	0.830**	0.000
Hr12	تعتمد مؤسستكم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.	0.776**	0.000
Hr13	تقوم مؤسستكم بتحديد نوعية الكفاءات الوظيفية المطلوبة.	0.797**	0.000
Hr14	تعتمد مؤسستكم على مصادرها الداخلية لاستقطاب موظفيها الأكفاء لشغل المناصب الشاغرة.	0.761**	0.000
Hr15	تتوجه مؤسستكم إلى مصادر خارجية معينة لاستقطاب كفاءات وظيفية متميزة.	0.736**	0.000
Hr16	تعتمد مؤسستكم على موقعها الإلكتروني لاستقطاب الكفاءات.	0.721**	0.000
Hr17	تتميز مؤسستكم بسمعة جيدة تساعدها على جذب أفضل الكفاءات.	0.703**	0.000
Hr18	تعمل مؤسستكم على جذب أفضل الكفاءات من خلال خلق بيئة عمل ملائمة وجيدة.	0.695**	0.000
Hr19	تروج مؤسستكم مزايا وظيفية خاصة من أجل جذب أفضل الكفاءات الوظيفية.	0.665**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (26) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد جذب واستقطاب الكفاءات) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.665) وكحد أعلى (0.830)، وعليه فإن جميع فقرات بعد جذب واستقطاب الكفاءات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

➤ صدق الاتساق الداخلي لبعد تدريب الموارد البشرية: يوضح الجدول رقم (27) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات ممارسة التدريب والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

الفصل الثالث

الجدول رقم (27): معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة التدريب مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Hr21	يتوفر في مؤسستكم برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار .	0.686**	0.000
Hr22	تعتمد مؤسستكم على الدورات التدريبية (داخلية وخارجية).	0.701**	0.000
Hr23	تنظر مؤسستكم لنشاط التدريب كحق يعزز من كفاءتها.	0.840**	0.000
Hr24	تسعى مؤسستكم عند تدريب موردها البشري إلى تكييفه مع واقع عمله.	0.849**	0.000
Hr25	تحدد مؤسستكم أهداف واضحة من أجل العملية التدريبية التي تنوي تنفيذها بدقة.	0.808**	0.000
Hr26	توفر مؤسستكم برامج تدريبية متكافئة لتنمية مهارات مواردها البشرية.	0.841**	0.000
Hr27	تعتمد مؤسستكم على الرقمنة لتطبيق برامج التدريب.	0.805**	0.000
Hr28	تقيم مؤسستكم نشاطها التدريبي بشكل مستمر وفق احتياجات مواردها البشرية.	0.750**	0.000
Hr29	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة للتدريب.	0.742**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (27) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد تدريب الموارد البشرية) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.686) وكحد أعلى (0.849)، وعليه فإن جميع فقرات بعد تدريب الموارد البشرية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

➤ صدق الاتساق الداخلي لبعد بناء القدرات الديناميكية الموارد البشرية: الجدول رقم (28) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات ممارسة بناء القدرات الديناميكية.

الفصل الثالث

الجدول رقم (28): معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة بناء القدرات الديناميكية مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Hr31	تمتلك مؤسساتكم قدرات بشرية تتسجم مع ظروف عدم التأكد المتنبأ بها.	0.549**	0.000
Hr32	تتوفر مؤسساتكم على موارد بشرية تقوم بعملها بأسلوب متجدد باستمرار.	0.673**	0.000
Hr33	يملك موظفي مؤسساتكم رؤية عن بيئتي عملهم.	0.766**	0.000
Hr34	تشجع مؤسساتكم مواردها البشرية على اكتساب مهارات جديدة.	0.775**	0.000
Hr35	تتوفر مؤسساتكم على التقنيات التكنولوجية الحديثة تساعد مواردها البشرية على التعلم.	0.780**	0.000
Hr36	تعتمد مؤسساتكم على الرصيد المعرفي لمواردها البشرية.	0.723**	0.000
Hr37	تتوفر مؤسساتكم على موارد بشرية تطرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة.	0.722**	0.000
Hr38	تحظى مؤسساتكم بموارد بشرية تستطيع إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	0.706**	0.000
Hr39	تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية تتوقع حلولاً للمشكلات التي تواجهها في العمل.	0.519**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائي عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (28) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد بناء القدرات الديناميكية للمورد البشري) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.519) وكحد أعلى (0.780)، وعليه فإن جميع فقرات بعد ممارسة بناء القدرات الديناميكية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

➤ صدق الاتساق الداخلي لبعد تعبئة الموارد البشرية: يوضح الجدول رقم (29) نتائج الاتساق الداخلي لعبارات تعبئة المورد البشري.

الفصل الثالث

الجدول رقم (29): معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة تعبئة المورد البشري مع الدرجة الكلية
للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Hr41	تتميز مؤسساتكم بالعدالة في توزيع المكافآت والعوائد بين مواردها البشرية.	0.688**	0.000
Hr42	تتميز مؤسساتكم بعدالة التوزيع للإجراءات والقوانين بين مواردها البشرية العاملة.	0.727**	0.000
Hr43	تشعر الموارد البشرية العاملة في مؤسساتكم بعدالة المعاملة من المدراء في العمل.	0.823**	0.000
Hr44	يتوفر بمؤسساتكم مناخ مشجع على العمل.	0.857**	0.000
Hr45	تقدر المجهودات الإضافية التي تقوم بها الموارد البشرية العاملة أثناء أداء عملها.	0.816**	0.000
Hr46	تثق مؤسساتكم في قدرات مواردها البشرية عند أدائهم لعملهم.	0.826**	0.000
Hr47	تخول مؤسساتكم لمواردها البشرية العاملة (السلطة، الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات).	0.793**	0.000
Hr48	تمنح مؤسساتكم مواردها البشرية الحرية في إنجاز عملهم وتطويره باستمرار.	0.799**	0.000
Hr49	يتوفر بمؤسساتكم مناخ مشجع على العمل.	0.706**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (29) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد تعبئة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.688) وكحد أعلى (0.857)، وعليه فإن جميع فقرات بعد تعبئة الموارد البشرية متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

➤ صدق الاتساق الداخلي لبعد التحفيز والاحتفاظ بالمورد البشري: الجدول رقم (30) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات التحفيز والاحتفاظ.

الفصل الثالث

الجدول رقم (30): معاملات الارتباط لفقرات بعد ممارسة التحفيز والاحتفاظ مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Hr51	تهتم مؤسستكم بتصميم نظام حوافز مشجع على العمل.	0.672 **	0.000
Hr52	تعتمد مؤسستكم أساليب التحفيز المادي.	0.699 **	0.000
Hr53	تعتمد مؤسستكم أساليب التحفيز المعنوي.	0.763 **	0.000
Hr54	تهتم مؤسستكم بتحديث نظام أجورها ومكافآتها استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.	0.789 **	0.000
Hr55	تمنح مؤسستكم حوافز لقاء قيام الموظفين بأعمال إضافية.	0.739 **	0.000
Hr56	تمنح مؤسستكم مكافآت جماعية أكثر من منحها للمكافآت الفردية.	0.804 **	0.000
Hr57	تعتمد مؤسستكم في حساب أجور موظفيها على برنامج آلي.	0.743 **	0.000
Hr58	تعتمد مؤسستكم على التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية لموردها البشري.	0.704 **	0.000
Hr59	يتميز نظام الأجور بمؤسستكم بالمرونة.	0.714 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (30) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.672) و (0.804) كحد أعلى، وعليه فإن جميع فقرات بعد التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: أظهرت مخرجات Spss نتائج الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية على النحو الآتي:
- صدق الاتساق الداخلي لبعد الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار: الجدول رقم (31) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار.

الفصل الثالث

الجدول رقم (31): معاملات الارتباط لفقرات بعد الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Cr11	تمتلك مؤسساتكم القدرة على تشخيص الأزمات في حالة وقوعها.	0.841 **	0.000
Cr12	تقوم مؤسساتكم بالتنبؤ الوقائي للأزمة من خلال أنظمة خاصة.	0.878 **	0.000
Cr13	توجد في مؤسساتكم فرق عمل مختصة في إدارة الأزمة	0.848 **	0.000
Cr14	توفر مؤسساتكم خطط وبرامج طارئة لإدارة الأزمة.	0.880 **	0.000
Cr15	توفر مؤسساتكم الدعم المالي والمادي لفريق إدارة الأزمة.	0.871 **	0.000
Cr16	تعقد مؤسساتكم اجتماعات فورية لاتخاذ قرارات حول الأزمة.	0.817 **	0.000
Cr17	تضع مؤسساتكم عدة بدائل لحل كل أزمة تعترضها.	0.812 **	0.000
Cr18	تتخذ مؤسساتكم القرارات الخاصة بإدارة الأزمة بشكل جماعي.	0.817 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (31) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.812) و (0.880) كحد أعلى، وعليه فإن جميع فقرات بعد الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

➤ صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال الفعال واحتواء الضرر: الجدول رقم (32) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الاتصال الفعال واحتواء الضرر.

الفصل الثالث

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط لفقرات بعد الاتصال الفعال واحتواء الضرر مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Cr21	تتوفر مؤسساتكم على إدارة خاصة تساهم في احتواء الأزمة.	0.677 **	0.000
Cr22	تستعين مؤسساتكم بجهات خارجية لاحتواء الأزمة.	0.817 **	0.000
Cr23	تقوم مؤسساتكم بتجهيز جميع الموارد فيها لاحتواء الأزمة.	0.857 **	0.000
Cr24	تعمل مؤسساتكم على تعزيز وعي أفرادها بمخاطر الأزمة وكيفية التعامل معها.	0.826 **	0.000
Cr25	تمتلك مؤسساتكم وسائل اتصال فعالة وحديثة للتعرف على مسببات الأزمة.	0.844 **	0.000
Cr26	تتسم مؤسساتكم بالسرعة في تقديم المعلومات حول الأزمة.	0.813 **	0.000
Cr27	تضع مؤسساتكم نظام اتصالي أزماتي مؤقت.	0.822 **	0.000
Cr28	تعتمد مؤسساتكم الاتصال الرقمي للسيطرة على الأزمة في وقت قياسي.	0.737 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (32) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد الاتصال الفعال واحتواء الضرر) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.737) و (0.857) كحد أعلى، وعليه فإن جميع فقرات بعد الاتصال واحتواء الضرر متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

➤ صدق الاتساق الداخلي لبعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة: الجدول رقم (33) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات استعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

الفصل الثالث

الجدول رقم (33): معاملات الارتباط لفقرات بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة مع الدرجة الكلية للبعد

رمز الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
Cr31	تتميز مؤسساتكم بمرونة هيكلها التنظيمي وكذا أسلوب عملها.	0.677 **	0.000
Cr32	تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على كفاءاتها البشرية للنهوض بعد الأزمة.	0.816 **	0.000
Cr33	تتسم مؤسساتكم بالقدرة السريعة على العودة لنشاطها بشكل طبيعي.	0.809 **	0.000
Cr34	تعتمد مؤسساتكم على التكنولوجيات الحديثة للعودة السريعة لعملها.	0.806 **	0.000
Cr35	تحرص مؤسساتكم على تحويل كل أزمة تواجهها إلى فرصة.	0.802 **	0.000
Cr36	تعمل مؤسساتكم على التقييم المستمر لكافة الإجراءات المتعلقة بها.	0.811 **	0.000
Cr37	تعتمد مؤسساتكم على تجاربها السابقة في إدارة الأزمات المشابهة.	0.721 **	0.000
Cr38	تعتمد مؤسساتكم إلى تثمين معارف ومهارات مواردها البشرية الذين ثبتت كفاءتهم في مواجهة الأزمة.	0.758 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

من نتائج الجدول رقم (33) نجد أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين فقرات (بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة) والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.677) و (0.816) كحد أعلى، وعليه فإن جميع فقرات بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

3. الصدق البنائي

يعد أحد مقاييس صدق الأداة يقيس مدى تحقق الهدف التي تريد الأداة الوصول إليه، ويبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل محور من المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (34): معامل ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها

المتغير	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	جذب واستقطاب الكفاءات	0.879**	0.000
	تدريب الموارد البشرية	0.913**	0.000
	بناء القدرات الديناميكية	0.684**	0.000
	تعبئة الموارد البشرية	0.856**	0.000
	التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية	0.818**	0.000
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة			
فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار	0.714**	0.000
	الاتصال الفعال واحتواء الضرر	0.838**	0.000
	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	0.781**	0.000
	أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية مجتمعة	0.921**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين لنا من نتائج الجدول رقم (34) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين كحد أدنى (0.684) و(0.913) كحد أعلى، وعليه تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

نقصد بالثبات هو أن تعطي الاستمارة نفس النتيجة حتى لو تمت إعادة تطبيقها لأكثر من مرة تحت نفس الظروف، وهذا ما يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير. وسيتم اختبار معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية كما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ

يعد أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث أنه يقيس درجة ثبات الاستمارة. وهو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (35): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

الرمز	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
HR1	جذب واستقطاب الكفاءات	9	0.897
HR2	تدريب الموارد البشرية	9	0.923
HR3	بناء القدرات الديناميكية	9	0.861
HR4	تعبئة الموارد البشرية	9	0.920
HR5	التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية	9	0.927
HR	ممارسات إدارة الموارد البشرية	45	0.968
CR1	الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار	8	0.943
CR2	الاتصال الفعال واحتواء الضرر	8	0.919
CR3	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	8	0.908
CR	فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	24	0.950
HR.CR	الدرجة الكلية للاستبيان	69	0.979

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتبين في الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لكل المحاور، وهذا ما يشير إلى وجود انسجام داخلي قوي بين الفقرات المكونة لكل محور، فبالنسبة للمحور الأول والذي تكون من (45) فقرة فقد بلغت قيمته بـ(0.968)، بينما قدرت هذه القيمة في المحور الثاني والمكون من (24) فقرة بـ(0.950)، أما فيما يخص معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع محاور الاستمارة والمكون من (69) فقرة فقد بلغ(0.979) وهي نسبة مرتفعة ومناسبة، وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2. طريقة التجزئة النصفية

تعتبر طريقة التجزئة النصفية طريقة لقياس ثبات الاستمارة؛ حيث تقسم الفقرات إلى قسمين يتضمن النص الأول الفقرات ذات الأرقام الفردية، أما النصف الثاني فقد يحتوي على الفقرات ذات الأرقام الازدواجية، ثم يتم حساب درجات النصف الأول ودرجات النصف الثاني في كل محاور الاستمارة، وبعد ذلك يتم حساب كل من معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، ومعامل ارتباط سبيرمان للتصحيح وكذا معامل غوتمان، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (36): قياس ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

إحصائيات معامل الثبات			البيان
0.959	القيمة	النصف الأول	ألفا كرونباخ
35	عدد الفقرات		
0.958	القيمة	النصف الثاني	
34	عدد الفقرات		
69	مجموع عدد الفقرات		
0.990			الارتباط بين النصفين
0.995	متساوي المدى		معامل سبيرمان-براون
0.995	غير متساوي المدى		
0.995	معامل غوتمان		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يوضح الجدول رقم (36) أن قيمة الارتباط بواسطة ألفا كرونباخ بينهما قوية بحيث تساوي (0.990) ذلك أن قيمة (0.8) كحد أدنى مقبول للارتباط بين النصفين، ومن جهة أخرى معامل سبيرمان براون بلغ قيمة (0.995)، كما بلغ معامل غوتمان قيمة (0.995) وهما قيمتان قويتان تشيران إلى درجة مرتفعة من موثوقية اعتماد نتائج الاستمارة كأداة جمع البيانات والإجابة عن التساؤلات المطروحة في الدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات، متغيرات وأبعاد دراستنا التي حصلنا عليها من الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وسنستخدم اختبار "كولموغروف-سميرنوف" للتحقق من أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة سواء المعلمية والتي تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، ومن أجل ذلك وضعنا الفرضية التالية:

H_0 : تتبع البيانات المتحصل عليها التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : تتبع البيانات المتحصل عليها التوزيع الغير الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ويمكن توضيح اختبار التوزيع الطبيعي من خلال الجدول رقم (37):

الجدول رقم (37): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الرمز	المحور	Kolmogorov-Smirnov		طبيعة التوزيع
		قيمة Z	مستوى الدلالة	
Hr1	جذب واستقطاب الكفاءات	0.125	0.000	غير طبيعي
Hr2	التدريب	0.079	0.004	غير طبيعي
Hr3	بناء القدرات الديناميكية	0.112	0.000	غير طبيعي
Hr4	التعبئة	0.120	0.000	غير طبيعي
Hr5	التحفيز والاحتفاظ	0.098	0.002	غير طبيعي
HR	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.082	0.000	غير طبيعي
Cr1	الاستعداد واتخاذ القرار	0.122	0.000	غير طبيعي
Cr2	الاتصال الفعال واحتواء الضرر	0.110	0.000	غير طبيعي
Cr3	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	0.125	0.000	غير طبيعي
CR	فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	0.086	0.001	غير طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (37) أن القيمة الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت (0.082) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من (0.05) وبالتالي فالبيانات تتبع توزيعاً غير طبيعياً؛ كما بلغت القيمة الإحصائية لفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (0.086) بمستوى دلالة (0.001)، وبالتالي فالبيانات تتخذ توزيعاً غير طبيعياً، كما نجد أن مستوى دلالة المتغيرات المستقلة الفرعية والتابعة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة القائمة على أن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وهذا ما يستلزم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الخامس: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تحتاج كل دراسة أساليب إحصائية خاصة بها، ووفقاً لطبيعة دراستنا ومن أجل الحصول على مختلف النتائج الإحصائية تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الكيفية لأسئلة دليل المقابلة، وعلى وقد استعملت لتحليل الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل الكيفي (النوعي)

توجد عدة برامج مستخدمة لتحليل البيانات الكيفية (MAXQDA، ATLAS ...)، وقد اعتمدت دراستنا على برنامج Nvivo النسخة (11) في تحليل البيانات الكيفية، حيث يعمل على تحويل البيانات سواء كانت

الفصل الثالث

(النص، السمعية، البصرية) إلى مفاهيم أكثر وضوحاً للرد على أسئلة الدراسة. وتحليل البيانات الكيفية لدليل المقابلة، نتبع ثلاثة خطوات إجرائية هي كالاتي (بريكة، 2016، صفحة 103):

1. **استيراد البيانات:** يتم ادخال البيانات كمصادر داخلية في البرنامج، فيتم إدخال بيانات دليل المقابلة كملفات وورد Word باللغة العربية؛

2. **ترميز البيانات:** نقوم بتشكيل عقد حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة ونقل ما جاء في المصادر المختلفة من عبارات وكلمات حول كل عقدة؛

3. **تحليل البيانات:** تتمثل هذه الخطوة في استخراج مجموعة من النتائج حول مختلف العقد والمصادر ثم تحليلها اعتماداً على أدوات البرنامج.

يمكننا البرنامج من حساب مجموعة من المعاملات الإحصائية لقياس ذلك والمتمثلة في (شرقي، 2016، صفحة 189):

أ- **معامل Karl Pearson:** يقيس هذا المعامل التشابه بين ملفين مختلفين (d1)، (d2)، حسب الصيغة الآتية:

$$\text{Sim Pearson (d1, d2)} = \text{Sim Cosinus (d1-d1, d2-d2)}$$

ينحصر هذا المعامل بين القيمتين (1، -1)، حيث كلما اقترب من 1 دل على تشابه الملفين، وكلما اقترب من (-1) دل على عدم تشابههما.

ب- **معامل Jaccard:** يعمل هذا المعامل على تقييم التشابه بين مجموعتين، حيث أن الملفين (d1)، (d2) يعتبران مجموعتين مختلفتين من المصطلحات، وفقاً للصيغة التالية:

$$\text{Sim Jaccard (d1, d2)} = \frac{\text{II d1} \cap \text{d2 II}}{\text{II d1} \cup \text{d2 II}}$$

الفصل الثالث

ينحصر هذا المعامل بين القيمتين (0,1)، حيث كلما اقترب من (1) دل على تشابه الملفين، وكلما اقترب من (0) دل على عدم تشابههما.

ج- معامل Sorensen: يقيس التشابه بين ملفين (d1)، (d2) بناء على عدد المصطلحات المشتركة بينهما حسب الصيغة التالية:

$$\text{Sim Sorensen (d1,d2)} = \frac{2NC}{N1+N2}$$

حيث تمثل NC عدد المصطلحات المشتركة بين d1 و d2 و N1 و N2 (resp.) هو عدد المصطلحات للملف d1 (resp.) وينحصر هذا المعامل بين القيمتين (0,1)، فكلما اقترب من (1) دل ذلك على تشابه الملفين والعكس صحيح.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي

نظرا لطبيعة دراستنا ومن أجل الوصول لنتائج إحصائية تم الاستعانة بالبرنامج التطبيقي الإحصائي في مجال العلوم الاجتماعية Spss النسخة (28)، وقد استعملت لتحليل النتائج الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل خصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؛
- معامل الثبات " ألفا كرونباخ " و " التجزئة النصفية " لقياس ثبات فقرات الاستمارة؛
- معامل الارتباط " بيرسون " لقياس صدق الفقرات والعلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب كل من متوسط الإجابات عن كل فقرة وتوضيح مدى التشتت؛
- اختبار التوزيع الطبيعي " كولموغوروف - سميرونوف "؛
- حساب معامل تضخم التباين (Vif) ومعامل التباين المسموح (Tolérance): لاختبار مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة بين المتغيرات المستقلة؛
- اختبار فيشر "F": لاختبار معنوية نموذج الانحدار؛
- الانحدار الخطي البسيط: لتقدير العلاقة التي تربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع؛

الفصل الثالث

- الانحدار الخطي المتعدد: للتنبؤ بقيمة متغير، التابع من خلال مجموعة متغيرات المستقلة؛
- الانحدار الخطي المتعدد القياسي: تقدير معالم النماذج المتعلقة بتبيان تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع؛
- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: نوع من أنواع الانحدار المتعدد، يتم فيه إضافة أو اساط بعض المتغيرات تدريجياً بهدف الحصول على توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى والأكثر تأثيراً في المتغير التابع؛
- معامل التحديد "R": لتحديد نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمفسرة بأنها تعود إلى المتغير المستقل؛
- اختبار ستيودنت "T": لاختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار؛
- مستوى الدلالة "Sig": لقبول أو رفض الفرضيات، حيث أنه تقبل الفرضية الصفرية في حالة ما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ونرفض الفرضية البديلة، وإذا كان أقل من مستوى الدلالة (0.05) نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛
- اختبار "مان ويتي" لمعرفة اتجاه الفرق في حالة عينتين مستقلتين؛
- اختبار "كروسكال واليس": لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال مقاطعة غاز البترول المميع-باتنة

بعد أن تطرقنا إلى الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة، سنحاول التعريف بإحدى أهم المؤسسات الوطنية والفعالة على الساحة الاقتصادية ألا وهي مؤسسة "نفطال" الرائدة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها، لذلك توجب البحث عن وظيفة إدارة مواردها البشرية وممارساتها المتنوعة ومدى تأثيرها على فاعلية إدارة الالتزامات التنظيمية التي يمكن أن تصادفها في مجال عملها وهذا على مستوى مقاطعة غاز البترول المميع بوحدة باتنة GPL.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المؤسسة الأم بالتعرض إلى نشأتها وتطورها التاريخي، رسالتها ورؤيتها، تنظيم وسير عملها.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة نفطال

يعد قطاع المحروقات قطاعاً حساساً في مجال المحروقات، فقد كانت مهمة تسيير هذا القطاع في الجزائر مسنداً لمؤسسة سوناطراك، وذلك وفق المرسوم 63/ 491 الصادر بتاريخ 1963/12/31 تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة.

تقوم مؤسسة سوناطراك بمهام ضخمة من بحث، استكشاف، إنتاج، تنقيب، استغلال، تكرير وتوزيع المنتجات البترولية داخل الوطن وخارجه، فضلاً عن مجال البحث العلمي في البتروكيميا، وهذا ما أنتج ضغوط كبيرة على المؤسسة مما استلزم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" وهذا بموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1981/04/06 لتخفيض هذه الضغوط.

ووفق المرسوم 189/87 في 1987/08/25 فقد عدلت وقسمت إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة NAFTEC: مختصة في تصفية وتكرير البترول؛
- مؤسسة NAFTAL: مختصة في توزيع، تسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني.

ونعني بالمصطلح الأجنبي Naftal: (Naft تعني النفط)؛ (AI اختصار لدولة الجزائر)، وتعني " نفط الجزائر "

وتعد المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية والشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفطال- شركة ذات أسهم برأس مال قدر ب: 16.000.000.000.00 دج. (أنظر الملحق رقم 05).

وقد عرفت المؤسسة منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا جملة من التطورات، نذكرها فيما يلي:

- 1989: تم إلغاء مركزية أشغال مؤسسة نفطال الاجتماعية والثقافية؛
- 1990 : لا مركزية نشاط المخزونات، المبيعات والزبائن، حيث تعزز بنظام المعلومات؛
- 1992 : تم توحيد بعض الوحدات الخاصة بالتوزيع للمؤسسة؛
- 1996: تم إلغاء مركزية النشاط للتكاليف والأسعار، بالإضافة إلى إنشاء مديرية حماية الأملاك وخلية الأمن الصناعي وكذا هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات، كذلك تم إنشاء مديرية لمراقبة ومراجعة وتنظيم الحسابات، إنشاء وحدة للطباعة، فصل مديرية التجارة الخارجية، فصل

الفصل الثالث

وحدات المؤسسة للموانئ، فصل مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط والزفت، مديرية غاز البترول المميع، مديرية الطيران والملاحة البحرية؛

- **1999** : عرفت هذه السنة جملة الإنشاءات منها إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلفة بالاتصال، إنشاء وتنظيم دار المحفوظات المركزية، فصل ثلاثة مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات، فصل مشروع وحدة لغاز البترول المميع للجزائر العاصمة؛
- **2000** : تم إعداد المخطط التنظيمي العام فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود ولزيوت التشحيم والمطاط، إضافة لإعداد المخطط التنظيمي الخاص بقسم الطيران والملاحة، وفصل وحدة الإعلام الآلي، إنشاء مركز للمعالجة الإعلامية، إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية؛
- **2001** : أنشأ خلال هذه السنة كل من منصب مساعد مسؤول عن الاتصال، مديرية للتكوين، التنظيم المفصل لقطاع CLP و GPL والزفت، إعادة تنظيم المقر لقطاعي CLP و GPL، إعادة هيكلة وحدة الطباعة، مشروع مركزي لنظام تسيير تدفقات الخزينة، تنظيم مفصل لمديرية الصيانة والإنجاز، إعادة تنظيم مركز التكوين بالشرق؛
- **2002** : تميزت هذه الفترة بإنشاءات جديدة منها مخبر لمراقبة الجودة على مستوى مناطق ، إعادة تنظيم مديرية الإدارة والمالية لفرع الزفت، إعادة تنظيم مقر فرع غاز البترول المميع، تنظيم النشاط الجبائي على مستوى الفرع ومديرية غاز البترول المميع، إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي الكلي الخاص بمؤسسة نفطال، تنظيم عام لفرع الطيران والبحرية، إعطاء تسمي لفرعي GPL و CLP بالوحدات "District".

ثانيا: مهام مؤسسة نفطال

المهام الأساسية لمؤسسة نفطال هي تسويق وتوزيع مختلف المواد البترولية، كما تسعى لتعزيز وتطوير وتنظيم صناعة التكرير التي تعمل على معالجة المواد البترولية من أجل تجهيز المنتجات المكررة لتلبية حاجات السواق الداخلية والخارجية، ومن أهم المواد التي تسوقها نفطال: البنزين والوقود بمختلف أنواعه إلى كل من الملاحة البرية، البحرية، الجوية وغاز البترول المميع، كما تقوم ببيع المذيبات والزفت المعدني والإطارات المطاطية.

وتسعى مؤسسة نفطال لتحقيق مهام أخرى منها:

- نقل وتوزيع كل المواد المتاجر بها إلى كامل انحاء الوطن؛

- ضمان صيانة التجهيزات والمعدات والحرص على تحسين جودة الكميات المنتجة؛
- احترام معايير الأمن الصناعي؛
- محاولة حماية البيئة باسترجاع الزيوت المستعملة لتخفيض الضرر عليها؛
- إعادة رسكلة الموارد البشرية، تدريبهم وتكوينهم من أجل تطوير قدراتهم؛
- الحرص على استخدام تكنولوجيات المعلومات؛
- الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- إعدادا المخططات السنوية التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية.

ثالثا: إمكانيات مؤسسة نفطال

لضمان حسن سير توزيع المنتجات النفطية، سخرت نفطال موارد بشرية ووسائل وهايكل وأدوات للوصول إلى أهدافها المرجوة من خلال وضع برامج تنمية ومخططات وقوانين تضبطها (NAFTAL, 2023).

- **الموارد البشرية:** تتكون على حوالي 32 0075 مورد بشري موزعين على التراب الوطني، وتضم (3000 إطار، 3000 تقني، 18000 عون منفذ)، وتعرف اليد العاملة زيادة في فصل الشتاء نظرا لزيادة الطلب على المنتجات النفطية لا سيما غاز البترول المميع.

- **شبكات توزيع الوقود:** تضم مؤسسة نفطال عدة شبكات تساعدها في تزويد محطاتها ومراكزها وزبائنها بمختلف الوقود منها:

-41 مركز لتوزيع وتخزين المواد البترولية، الغازات والدهون؛

- 1013 محطة للخدمات، 380 محطة تابعة للخواص؛

- 06 مستودع لتموين المراكز البحرية؛

- 30 مستودع لتموين المراكز الجوية؛

- 10 مستودع مخصص لتخزين غاز البترول المميع؛

- 700 كم خط أنابيب نقل مختلف المواد وغاز البترول المميع؛

- 14450 نقطة بيع غاز البترول المميع.

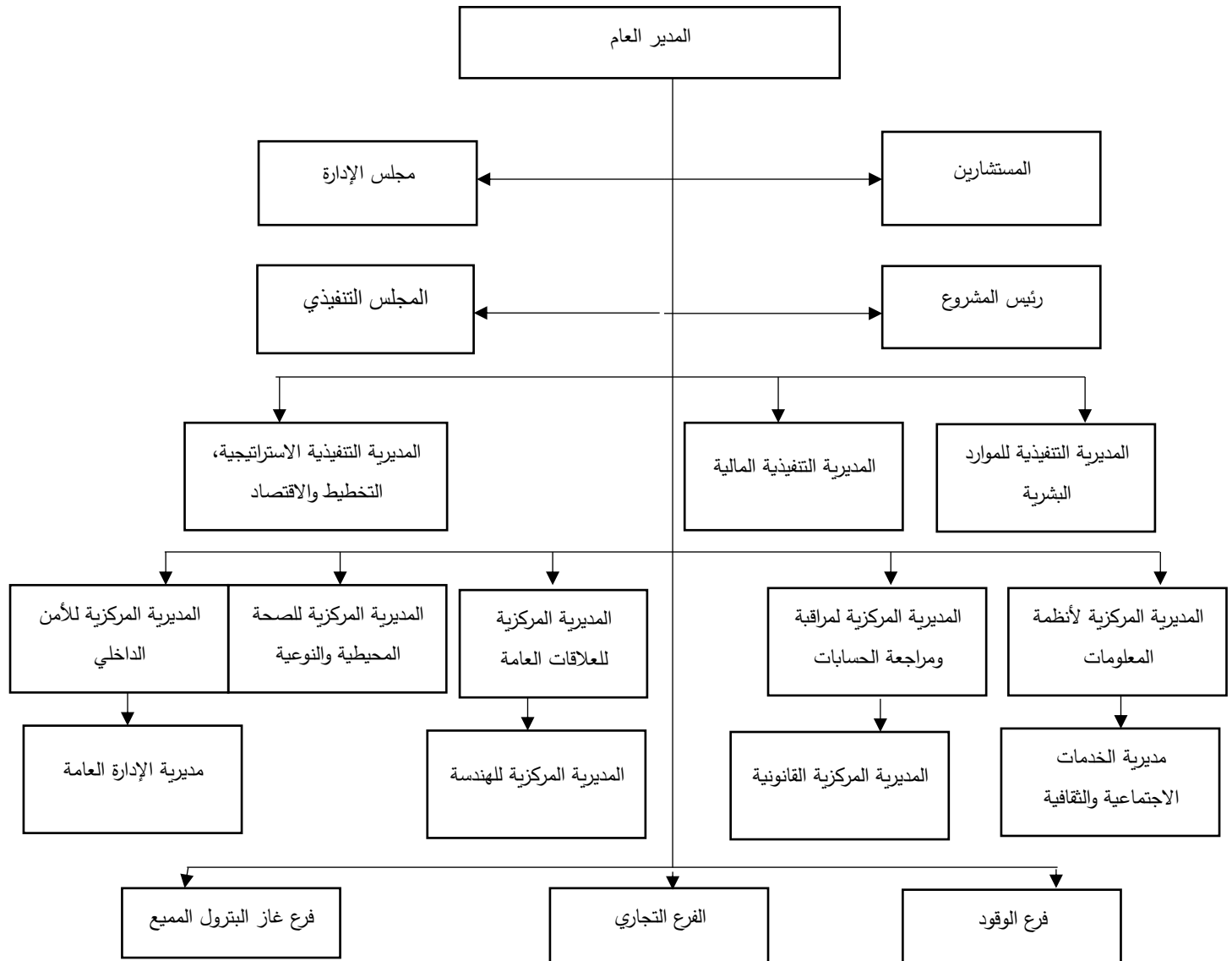
الفصل الثالث

- **حظيرة السيارات لنقل المنتجات:** وتتكون من شاحنة لنقل الوقود، لضمان طريقة توزيع منتظمة على كافة التراب الوطني، كما تضمن تموين البواخر والطائرات.

رابعاً: تنظيم وسير عمل مؤسسة نפטال

تسير مؤسسة نפטال من خلال مجلس إدارة يجمع بين المديرية العامة والإدارات الوطنية، إذ يقوم التنظيم في المؤسسة على تحديد المهام والوظائف المطلوبة وتحديد مختلف العلاقات اللازمة والوسائل لضمان التنسيق بين المهام والموارد البشرية العاملة، ويتصف التنظيم الهيكلي للمؤسسة بأنه هرمي وظيفي.

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر: مؤسسة نפטال، فرع GPL.

من خلال الشكل نلاحظ أن مؤسسة نפטال تتكون من:

1. مصالح المؤسسة:

- **اللجنة التنفيذية:** تتكون من المدير العام للمؤسسة ومدراء الفروع والمديرين التنفيذيين ومهمتها تحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم المؤسسة، التسيير، الشراكة، الأمن؛
- **اللجنة المديرية:** تتكون من مدراء الفروع والمديرين التنفيذيين والمركزيين مهمتها مساعدة المدير العامل في مراقبة والسير الحسن للعمل؛
- **المستشارون المساعدون:** مهمتهم مساعدة المدير العام في وظيفته وفي عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يتعلق بالأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

2. المديريات التنفيذية:

- **المديرية التنفيذية الاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد:** مكلفة بالتخطيط، ووضع تنظيم خاص بالمؤسسة، القيام بالدراسة الاقتصادية، تسيير المشاريع ومتابعة تطورها؛
- **المديرية التنفيذية المالية:** مهمتها مراقبة السياسات المالية، المحاسبية، القانونية، عن طريق التأكد من تسوية الحسابات وإعداد الميزانية، مراجعة الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التأمين، تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات؛
- **المديرية التنفيذية للموارد البشرية:** مكلفة بوضع السياسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية من توظيف، تدريب، قانون العمل، أنظمة الأجور والتحفيز، التعويضات...الخ.

3. المديريات المركزية:

- **المديرية المركزية لأنظمة المعلومات:** مهمتها وضع أنظمة المعلومات واستعمال الاعلام لتطوير المؤسسة؛
- **المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات:** مهمتها مراقبة الحسابات ومراجعتها والمساهمة في تطوير أنظمة الإجراءات، بالإضافة لمعالجة كل المشاكل على مستوى التسيير؛
- **المديرية المركزية للعلاقات العامة:** تهتم بكل ما له صلة بالعلاقات الخارجية؛
- **المديرية المركزية للصحة المحيطية والنوعية:** تعالج كل ما يتعلق ببيئة العمل الصحية والطبيعية ونوعية المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- **مديرية الأمن الداخلي:** تتكفل بالأمن الداخلي للمؤسسة؛

الفصل الثالث

- مديرية الخدمات الاجتماعية والثقافية: تسهر على ضمان متابعة الخدمات الاجتماعية والثقافية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؛
- المديرية المركزية القانونية: تعمل على تسيير الملفات القانونية والقضائية للمؤسسة؛
- المديرية المركزية للهندسة؛
- مديرية الإدارة العامة: تسهر على ضمان التسيير الجيد للموارد البشرية العاملة وتسخير جل الوسائل والإمكانات الضرورية لكافة المديریات لتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة لتزويد الميدان بالوسائل الضرورية لضمان حسن السير الحسن للعمل، تنمية حظيرة السيارات، وسائل الاتصال، نشاطات الأرشفة، الهياكل القاعدية.
- 4. هياكل العمليات: تحتوي على الفروع الآتية:
 - فرع الوقود: يعمل هذا الفرع على:
 - ✓ ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة أنحاء الوطن بما يخص المراكز البحرية والجوية؛
 - ✓ تأمين التوزيع الحسن لمنتجات وزيوت التشحيم
 - ✓ تلبية الاحتياجات الوطنية وتغطيتها بالتموين وتوزيع الوقود للبواخر والطائرات؛
 - ✓ مراقبة ومتابعة وظائف النقل، التوزيع، التخزين، التمويل، الصيانة في كافة التراب الوطني؛
 - ✓ صيانة المعدات المتنقلة وحمايتها؛
 - الفرع التجاري: يقوم هذا الفرع بالمهام التالية:
 - ✓ تسويق المنتجات البترولية وتقديم مختلف الخدمات على شبكات النقاط البيع؛
 - ✓ مراقبة وتطوير وتسيير شبكات نقاط البيع؛
 - ✓ متابعة العلاقات التجارية مع مختلف الزبائن؛
 - ✓ وضع سياسة وأجهزة وتجديد لشبكات التوزيع؛
 - ✓ تحسين نوعية الخدمات؛
 - ✓ المراقبة والتفتيش بصفة دورية للتأكد من نوعية الخدمات المقدمة.
 - فرع غاز البترول المميع: مهمته ضمان وفرة الغاز وتوزيعه عبر كافة أنحاء الوطن، خاصة فترة تزايد الطلب عليه بكثرة (فصل الشتاء)، بالإضافة للمراقبة والمتابعة المستمرة لنقاط البيع.

المطلب الثاني: تقديم فرع غاز البترول المميع GPL

سنتطرق في هذا المطلب لعرض وجيز عن فرع غاز البترول المميع GPL من خلال استعراض نشأته، مهامه وأهدافه، تنظيميه الهيكلي.

أولاً: نشأة فرع غاز البترول المميع GPL

قبل التطرق لتاريخ نشأة نפטال نعرف أولاً بمعنى كلمة GPL، حيث تعني:

G: غاز (مادة غير ملموسة).

P: البترول.

L: مميع لأنه يتم تكثيفه وتحويله إلى مادة سائلة لتسهيل نقله من معمل التكرير.

واستناداً إلى القوانين الخاصة بمؤسسة نפטال من المادة رقم 17 وبقرار من السيد المدير والمجلس الإداري تم الفصل بين مختلف وحدات نפטال من GPL، CLP والزفت بحيث تم تعيين رؤساء لكل وحدة منفصلة عن الأخرى، وبتاريخ 18/04/1998 عين رئيس مؤسسة GPL، وبمنظور القرار رقم 504/98 الصادر في 13/10/1998 والمتضمن إعادة تنظيم مؤسسة نפטال " مؤسسة ذات أسهم". وقد قرر السيد مدير قسم غاز البترول المميع إنشاء وحدات غاز البترول المميع بالمناطق التالية: باتنة، شلف، أم ب البواقي، بجاية، بشار، البلدية، البويرة، تلمسان، تيارت، تيزي وزوو، الجزائر، الجلفة، سطيف، سعيدة، سكيكدة، قسنطينة، حاسي مسعود، وهران، برج بوعرييج، وهذا القرار أصبح ساري المفعول ابتداء من 1999/11/01.

وتعتبر وحدة غاز البترول المميع بباتنة وحدة تجارية، نشاطها الأساسي هي توزيع وبيع المنتجات البترولية " غاز"، ومقرها بالمنطقة الصناعية بولاية باتنة، وتتكون هذه الوحدة من:

- مديرية المقاطعة بباتنة.
- مركز الشحن بباتنة.
- مركز مصغر للشحن بسكرة.
- مستودع أريس.
- مستودع مروانة.

- مستودع بريكة.

ثانيا: المهام والأهداف المستقبلية لفرع GPL بباتنة

يمكن حصر مهام وأهداف وحدة غاز البترول المميع بباتنة فيما يلي:

1. مهام فرع GPL بباتنة

تتمثل المهام الرئيسية للفرع فيما يلي:

- توفير مختلف قارورات غاز البترول المميع للمستعملين في ظروف سهلة بهدف تقليص التكاليف على المستهلك؛
- العمل على إيصال الغاز للمستهلك بمعايير دولية من خلال الجودة والأمن في الاستعمال؛
- تطوير وترقية غاز البترول المميع بكل اشكاله خاصة الخام وغاز الوقود؛
- تطوير التعاون بين مختلف وحدات نفطال عبر القطر الوطني في ميدان غاز البترول المميع؛
- التخزين والنقل الآمن لكل المنتجات المسوقة؛
- ضمان الصيانة والتجديد لمختلف التجهيزات لتحقيق الاستقرار الأمثل داخل الوحدة؛
- التوجيه ومراقبة السير الحسن للهيئات والمصالح؛
- ربط ومراقبة وظائف التخزين، النقل، التوزيع، شبكتي التموين والبيع.

2. الأهداف المستقبلية لوحدة GPL بباتنة

يسعى قسم غاز البترول المميع لتحقيق جملة من الأهداف المستقبلية منها ما يلي:

- تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية؛
- تحسين معدل الخدمة، والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية؛
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرات والبحث عن التحالفات الاستراتيجية؛
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات؛
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق إفريقية ومغربية؛
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

الفصل الثالث

وفي الأخير يمكن القول، أن طموح مؤسسة نفطال هي أن تصبح أفضل نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن من حيث مرافقتها لمعايير الجودة، وحماية البيئة والسلامة في الميدان النفطي.

المطلب الثالث: تقسيمات فرع GPL بباتنة وهيكلها التنظيمي

سيتم في هذا المطلب التعرف على مختلف مهام أقسام ومصالح فرع غاز البترول المميع بباتنة.

أولاً: تقسيمات فرع GPL بباتنة

ينقسم فرع غاز البترول المميع GPL إلى قسمين:

- أ- **قسم وظيفي:** يتمثل في الإداريين.
 - ب- **قسم عملي:** مهمته إتمام تطبيق الوظائف الخاصة بعملية التعبئة، التوزيع، وذلك على مستوى كل مراكز التموين، التخزين والتوزيع.
- ويختص فرع غاز البترول المميع GPL في تعبئة وبيع غاز البترول المميع والمتكون من سيران، البوتان، البروبان، هذان الأخيران يوضعان في عبوات مختلفة الأحجام منها:

- فيما يخص البوتان:

B13: قارورة غاز تحتوي على 13 كغ.

B06: قارورة غاز تحتوي على 6 كغ.

B03: قارورة غاز تحتوي على 03 كغ.

- فيما يخص البروبان:

P35: قارورة غاز تحتوي على 35 كغ.

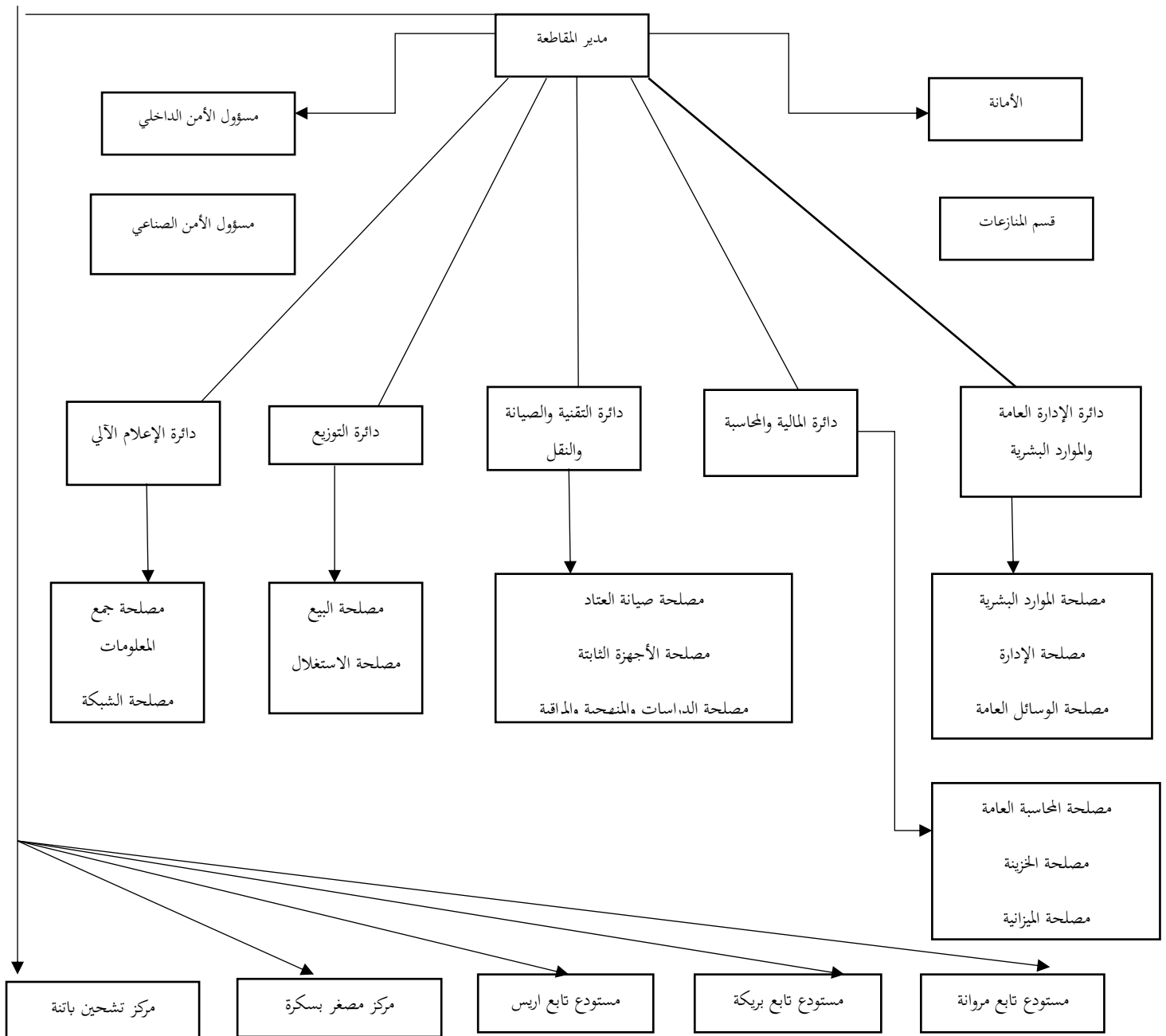
P11: قارورة غاز تحتوي على 11 كغ.

ثانياً: التنظيم العام لوحدة GPL بباتنة (الهيكل التنظيمي)

الفصل الثالث

من أجل السير الحسن لفرع GPL تم وضع هيكل تنظيمي من شأنه تسهيل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائره، وتم تصميم هذا الهيكل التنظيمي اعتمادا على التنظيم الوظيفي. والشكل رقم (22) يلخص ما سبق كما يلي:

الشكل رقم (22): مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة GPL نפטال باتنة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بفرع GPL.

حسب الشكل رقم (22) نجد أن تنظيم فرع الغاز المميع يضم:

الفصل الثالث

- **المدير:** وهو المنسق الرئيسي بين جميع الأقسام والمصالح، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.
- **الأمانة العامة:** مهمتها تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة، تسجيل، فرز، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، التسيير، البريد الداخلي والخارجي.
- **خلية الأمن والوقاية:** عملها احترام وتطبيق قواعد الأمن وتهتم بالعمال المؤهلين، حيث يتم تكوينهم في مصلحة الحماية المدنية وتتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.
- **مصلحة تسيير المعلومات:** تكمن مهمتها الأساسية في تسجيل كافة المعلومات الموجودة والمستعملة من طرف مصالح الإدارة كمصلحة المحاسبة على أسطوانات لاستعمالها عند الحاجة.
- **دائرة المستخدمين والوسائل المشتركة:** يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يعمل على ضمان تسيير الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح هي:
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** يتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف.
- ✓ **مصلحة الموارد البشرية والتكوين:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسيير العمال الذين يريدون تغيير مناصبهم مثلاً، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين في الوظائف التي تحتاجها الوحدة أما التدريب والتكوين فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، بحيث يمكن تجاوز 6 أشهر، كما توجد مراكز تكوين خاصة: مركز التكوين بالخروب، وتكوين أعوان في الأمن وسائقي شاحنات سيرغاز.
- ✓ **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير المستخدمين في ميدان مراقبة وتسيير الأجور وعلاوات العائلة المتوفرة في ذمتها أثناء العمل وعلاوات صندوق الضمان الاجتماعي وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط.
- **دائرة المحاسبة والمالية:** تختص هذه الدائرة بتسجيل كافة العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال من أجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة،

الفصل الثالث

الميزانية، كما تقوم المصلحة بضمان التسيير الجيد للأموال، وتنقسم هذه الدائرة إلى أربعة مصالح هي:

✓ **مصلحة مراقبة التسيير:** تقوم برقابة سجلات حسابات الوحدة، لأن مهمتها الرئيسية هي كشف الغش والتزوير والاختفاء في الأوراق المحاسبية وتدعيمها بأدلة من الميزانيات وحسابات النتائج للوحدة وفي حال وود تزوير يعد تقرير ويقدم للمدير.

✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** من مهامها إعداد الميزانية التقديرية والتي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية وتختص هذه المصلحة بإعداد: ميزانية الاستثمار، ميزانية الاستغلال ولإعداد هذه الميزانية يجب اجتماع كل من رؤساء المراكز ونقاط البيع، كما تقوم هذه المصلحة بإعداد وثيقة طلب الأموال ويتم إعدادها بسبب احتياج الوحدة للأموال، كما تقوم بحساب وتحليل مختلف التكاليف ومراقبة الوضعية المالية للمؤسسة.

✓ **مصلحة الخزينة المالية:** مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للحسابات المصرفية والحساب البريدي إلى جانب ذلك فإن مسؤول الخزينة مكلف بتسيير الخزينة العامة وأيضاً بالبيع عن طريق الوصل وتتولى أيضاً مهمة مراقبة مدخلات الخزينة.

✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** مهمتها تسجيل جميع العمليات التي تمر بها الوحدة مما يسهل الرجوع إليها في وقت الحاجة فضلاً عن قيامها بتحديد الديون المستحقة لدى الغير، أيضاً تقديم المعلومات اللازمة لمصلحة الضرائب.

- **دائرة التقنية والصيانة:** يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تندرج مهمتها في متابعة ومراقبة إنجاز الأعمال، والدراسات الخاصة بتوسيع المؤسسة وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري ومخططات الميزانية من نفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

✓ **مصلحة الدراسات والمنهجية والمراقبة:** دورها هو دراسة تخطيط محطات البنزين، تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشر عليها مهندسان يختصان في وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنوياً مثل: الكهرباء والميكانيك وتقوم هذه المصلحة بكتابة التقارير الشهرية.

الفصل الثالث

✓ **مصلحة الأجهزة الثابتة:** يتمثل دورها في تصليح أي عطب في الأجهزة الثابتة وفي حال ما إذا كان العطب في نقطة بيع خاصة يقوم صاحب المحطة بتقديم طلب تصليح وبيان عمل يوضح فيه نوع العطب وبعد التصليح يتم فوترة العمليات حسب التكاليف الناجمة أما إذا كانت المحطة تابعة لنفطال فتتم العمليات السابقة دون الفوترة السابقة إلا أنها تقيد على حسب التكاليف.

✓ **مصلحة صيانة العربات المتنقلة:** يكمن دورها في متابعة مختلف الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بالتقارير اليومية، الشهرية والسنوية.

- **دائرة التوزيع:** تعتبر العمود الفقري بالنسبة لنشاط الوحدة تحتوي على رئيس للدائرة له أمانة خاصة تتمثل مهامها في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات وإعداد التقارير دورياً حول الأنشطة وتنقسم إلى مصلحتين:

✓ **مصلحة البيع:** تهتم بكل عمليات البيع والتموين، دراسة السوق وتقدير المبيعات، التعريف بالمنتج والتسويق بصفة عامة وجلب الزبائن، إضافة إلى تسجيل وتحليل شكاوى واحتياجات الزبائن.

✓ **مصلحة الاستغلال:** تتمثل مهامها الأساسية التي تقوم بها المصلحة في تطوير برامج وطرق توفير المنتجات التي يتطلبها السوق، ومتابعة تنفيذها.

المبحث الثالث: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

بهدف معرفة حقيقة تواجد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وكذا وجود فاعلية في إدارة الأزمات التنظيمية التي قد تواجهها المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-مقاطعة غاز البترول المميع- باتنة، فقد تم الاعتماد على مختلف الدراسات الحديثة المرتبطة بالمؤسسة، موقعها الإلكتروني بالإضافة إلى نشراتها الإعلامية.

المطلب الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال (فرع GPL)

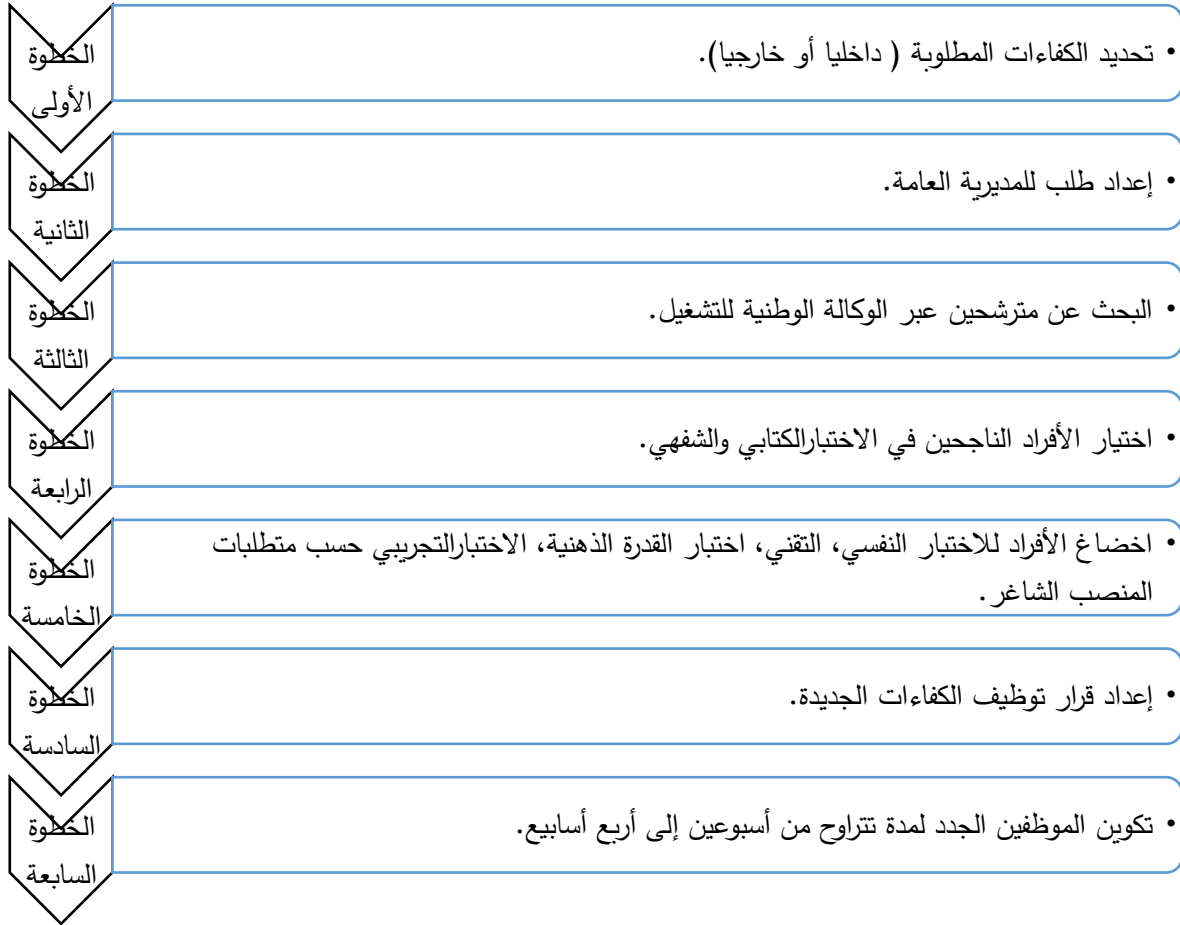
تضبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال وفق الإجراءات والقواعد الإدارية بالإضافة إلى القانون الداخلي. وفي هذا المطلب سنتناول واقع مختلف أبعاد الدراسة في فرع غاز البترول المميع.

أولاً: جذب واستقطاب الكفاءات

يتم اتخاذ قرار استقطاب كفاءات بتحديد مجموعة من الشروط، وقد يكون الاستقطاب إما من بنك معلومات المؤسسة الداخلي حيث تعطي مؤسسة نفطال الأولوية للترقية كمصدر داخلي، وفي حالة عدم توفر الكفاءات المطلوبة فهي تلجأ إلى مصادرها الخارجية فقد تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات المطلوبة بمختلف الشروط، ثم طلب يقدم للمديرية العامة، يتم البحث عن المترشحين عبر الوكالة الوطنية للتشغيل (Anem)، يتم اختيار الأفراد الناجحين عند تحصلهم على علامة في الاختبار الكتابي، فيتم اخضاع المترشح للمنصب الشاغر للاختبار الشفوي تحت اشراف المسؤول المباشر عن ذلك المنصب، ثم يتم اختبارهم عبر لجنة من الاختصاص فالمترشح المتعلق بالإطارات يخضع للاختبار النفسي التقني حيث يسمح هذا الاختبار بالكشف عن قدراتهم وشخصيتهم واتجاهاتهم ومختلف اهتماماتهم، كما تعتمد على اختبار القدرة الذهنية لقياس القدرة على التحليل والتفسير ودرجة الحدس وسرعة الادراك وقياس درجات الذكاء. أما المنصب المتعلق بالأعوان (التحكم والتنفيذ) فيخضعون للاختبار التجريبي حيث يتم التعرف على مهاراتهم وقدراتهم والتنبؤ بأدائهم في المستقبل، بعدها يتم إعداد قرارات توظيف الكفاءات الجديدة المقبولة، ليتم تعيينها لفترة مؤقتة (فترة تجريبية) حسب المنصب المطلوب لمدة تتراوح من 2-4 أسابيع، وأخيراً يتم إعداد قرار التعيين النهائي.

إذا فتلخيصاً لما سبق نجد أن؛ تولي مؤسسة نفطال بمختلف فروعها أهمية كبيرة لسياسة الاستقطاب والتي تدرج تحت وظيفة التوظيف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بعد عملية التخطيط لاحتياجات مؤسساتها من موارد بشرية، فتلجأ المؤسسة كغيرها من المؤسسات إلى مصدرين من الاستقطاب داخلي عن طريق بنك معلوماتها من موارد بشرية موجودة بداخلها من خلال ترقيتهم إلى مناصب أعلى، أو استقطاب خارجي عبر مراحل تمثلت في الآتي:

الشكل رقم (23): سير عملية جذب واستقطاب الكفاءات في مؤسسة نفضال - فرع GPL



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بفرع GPL.

ثانيا: تدريب الموارد البشرية

تولي المؤسسة أهمية بالغة لسياسة التدريب نظرا لمخاطر الناتجة عن القطاع التي تنشط فيه، حيث يتم توفير التدريب بشكل أساسي في الوظائف والمهام الأساسية في المؤسسة، ومن بين التخصصات التي تعنى بها نجد منها (التسويق، التوزيع والنقل، الجودة والمعايير، الأمن الصناعي، تحويل المركبات إلى غاز) كما قامت نفضال مؤخرا في تحديث برنامج بنيتها التدريبية وتطوير مختلف أنشطتها التعليمية في إطار تعزيز القدرة التعليمية لمختلف مواردها البشرية، وهذا من خلال إطلاق مشاريع إنتاجية جديدة على مستوى مراكزها الثلاثة، حيث تم توسيع القدرات التعليمية لمركز التدريب بالخروب من خلال تنفيذ وتطبيق منصات فنية تعليمية تتكون من منصة خدمات المحطة؛ منصة ورشة صيانة؛ منصة إطفاء الحريق. إضافة إلى نقل مركز تدريب المنطقة الغربية إلى "بيتي لأك" وهران وخلق مدرسة إطفاء جديدة بالمركز، أما مركز

الفصل الثالث

الخاص بالبلدية فقد استفاد من ورش عمل فنية وصيانة. بالإضافة إلى تخصيص موقع لنقل المواد الخطرة بعين مليلة كجزء من التدريب الاحترافي للسائقين.

كما شرعت المؤسسة في التكوين على تحويل وقود السيارات من البنزين إلى الغاز المميع، وأسفرت هذه العملية عدة امتيازات منها:

- زيادة فرص العمل من خلال عملية تحويل الغاز المميع؛
- خفض تكاليف الطاقة كون هذا البديل منخفض التكلفة؛
- احترام البيئة تحت إطار محيط غير ملوث بحيث شهدت المدن انخفاض في الغازات المنبعثة في وسائل النقل.

والجدول رقم (38) يبين مختلف التدريبات التي خصت التحويل إلى غاز البترول المميع حسب الولاية وحسب طبيعة المتدربين.

الجدول رقم (38): التدريب على التحويل إلى غاز البترول المميع حسب طبيعة المكون والولاية

المركز	نفظال	Ansej/Cnac	عدد الوكلاء المعتمدين	عدد المواطنين الشباب	المجموع
الجزائر العاصمة	8	4	8	71	91
قسنطينة	4	10	5	99	118
وهران	2	2	2	58	64
المجموع	14	16	15	228	273

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بفرع GPL .

يتبين من خلال الجدول رقم (38) أن عملية التدريب على تحويل الغاز المميع لسنة 2019 قد مست (273) مستفيد، ناهيك عن أن فرع غاز البترول المميع قد كون (228) من الشباب، وهذا ما يساعدهم على انشاء مشاريع وورشات خاصة بهم ضمن مجال التحويل، إضافة إلى تكوين (15) وكيل معتمد، وهذا ما يسمح لهم بالتحكم أكثر في تقنية التحويل والتي تتطلب كفاءة ومهارة عالية، ونجد أنها تساهم بشكل كبير في فتح مناصب عمل من خلال تكوين (16) شاب لذي استفادوا من القروض، زيادة على هذا مست عملية التدريب عامل (14) بالمؤسسة.

ثالثاً: بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية

تأخذ مؤسسة نפטال عامة وفرع غاز البترول المميع خاصة بعين الاعتبار ضرورة المام المورد البشري العامل بمختلف المهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصبه، وبالتالي فإن تشكل المعارف والمهارات الأساسية تعد دعامة أساسية لقدرة المورد البشري على التكيف والابداع والتعلم، وحصوله هذه الدعامة دفع بالمؤسسة إلى تركيز مختلف جهودها ورصد إمكاناتها نحو تنمية وتطوير المورد البشري من خلال عمليتي التدريب والتكوين وحصد هذه المعارف واستثمارها لمواجهة المنافسة، وبالتالي ضمان النمو والبقاء في قطاع النشاط. وبالنسبة لتطبيق أبعاد ممارسة بناء القدرات الديناميكية في مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع فقد وجدنا ما يلي:

1. القدرة على التكيف

تسعى المؤسسة لامتلاك موارد بشري قادرة على التكيف، وتتمثل القدرة على التكيف في قدرة المورد البشري على إعادة التأقلم بسرعة استجابة للتغيرات البيئية المختلفة، أي قدرته على الاستجابة للتغيرات الخارجية باهتمامه بتطوير ابداعاته المختلف وكذا تقبله للتغير.

2. القدرة على التعلم

تعمل المؤسسة على خلق وتهيئة بيئة تعليمية تجريبية لمواردها البشرية العاملة الذي لديهم توجه بالتعلم مدى الحياة بتقديم الفرص المستمرة للتعلم والتطوير الذاتي من خلال المؤتمرات والندوات العملية والاهتمام بتبادل الخبرات بشكل مستمر مع منظمات عربية وأجنبية، بالإضافة إلى تطوير المعارف والمهارات من خلال نظم الاتصالات والأنظمة المعلوماتية المتطورة، لتمكين عمالها من تطوير مهارات جديدة تمكنهم من القدرة على التفكير والإبداع بشكل فعال لمواجهة مختلف المشكلات المعقدة.

3. القدرة على الإبداع

تهتم المؤسسة بمعارف ومهارات مواردها البشرية كدعامتين أساسيتين للقدرة على الإبداع، حيث تركز جل جهودها وإمكاناتها نحو تدريب وتأهيل المورد البشري بغية تشمين وحصد المعارف والمهارات والقدرات واستغلالها لمواجهة أي خلل أو حدث أو أزمة حالية أو مستقبلية، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في قطاع نشاطها.

الفصل الثالث

ويتمثل الإبداع ضمن مؤسسة نفضال في امتلاك مواردها البشرية لمهارات التفكير الإبداعي وتطبيق المؤسسة مختلف الأساليب التي تنمي الإبداع والتفكير لديهم، بما يمكنهم من مواجهة الأزمات والمشاكل والتعامل معها بفاعلية. فإدارة الأزمات التنظيمية مهمة صعبة، تستلزم الاستعداد التام من قبل صناع القرار لمواقف غير معروفة مع عواقب غير محتملة. ومدير المؤسسة ليكون مبدعا فهو يحتاج لكسب ثقة مواردها البشرية ليبدو آرائهم وأفكارهم ويختبر تفكيرهم المبدع في حل الأزمات.

رابعا: تعبئة الموارد البشرية

تولي المؤسسة أهمية لعملية تعبئة المورد البشري من خلال توفير مختلف الشروط النفسية الملائمة لمناخ تنظيمي مناسب ومهيئ للتعبئة، بالإضافة إلى قيامها بمختلف الأنشطة والممارسات التي تشجع على التعبئة من عدة دعامات تمكين تؤثر إيجابا على الأداء المورد البشري العامل، فيما يخص العدالة التنظيمية نجدها بإدراك المورد العامل بأن مؤسسته تعامله بطريقة عادلة سواء فيما يتعلق بتوزيع المخرجات والأجور (انظر الملحق رقم 04)، القرارات والإجراءات التي تحكم العمل (وجود عقد عمل يحدد مختلف الواجبات والحقوق) (انظر الملحق رقم 05)، أما بالنسبة للدعم الذي تقدمه مؤسسة نفضال فيتمثل في مختلف الأشكال المادية والمعنوية من علاوات وأجر ومزايا وخدمات اجتماعية وكذا تشجيع تهنئة، احترام، تقدير لمختلف مجهودات العامل والاعتراف بها. أما بالنسبة للتمكين فهي تمنح العامل الإطار أكبر سلطة، من خلال القدرة على اتخاذ القرار التأثير فيها.

خامسا: التحفيز والاحتفاظ بالمورد البشري

بالرجوع لنظام الأجور والحوافز التي يقدمها الفرع للموارد البشرية العاملة به (انظر الملحق رقم 03)، يتضح لنا أنه يملك نظام تحفيزي متنوع أي مزيج من التحفيز المادي والمعنوي، بحيث يتلقى المورد البشري العامل حوافز مادية ومعنوية عديدة منها الاجر، الخدمات الاجتماعية (شراء الأجهزة بالتقسيط)، توفير تأمينات التقاعد وحوادث العمل، الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية، توفير ظروف الأمن والسلامة المهنية، مزايا مادية منها العطل السنوية، المرضية، وعطل خاصة، بالإضافة إلى علاوة المردودية الفردية التي تمنح للمورد البشري العامل وفقا لنتيجة تقييم أدائه كل شهرين، إضافة على المردودية الجماعية، إلى جانب الحوافز المادية تتمثل الحوافز المعنوية المقدمة في فرع الغاز البترول المميع مقاطعة باتنة في فرص الترقية أي انتقال الفرد من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى، ويصاحبه زيادة في الأجر بحيث يتم ترقية بناء على تقييم وملاحظات الرئيس المباشر والتي تكون ما بين (2.5 سنة إلى 3 سنوات).

الفصل الثالث

إضافة إلى ذلك تمنح المؤسسة أوسمة تكريم العاملين الأوفياء لها، تختلف من برونزية إلى ذهبية حسب مدة بقاء وخدمة العمل بها. فمثلا تمنح البرونزية في حالة بقاء المورد البشري العامل 10 سنوات في خدمة المؤسسة، الفضية 20 سنة، الذهبية 30 سنة، وتهدف مؤسسة نפטال من خلال منحها لمختلف المزايا المادية والمكافآت المختلفة للاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الخبرات وارضائها إضافة إلى اهتمامها بمختلف الدورات التكوينية والتدريبية، الاهتمام بالجانب الاجتماعي والصحي، إجراء رحلات خارج الوطن، إقامة مخيمات صيفية بالمؤسسة.

المطلب الثاني: واقع إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة نפטال (فرع GPL)

تتنوع الأزمات التنظيمية التي تتعرض لها مؤسسة نפטال منذ نشأتها بحيث عملت على توظيف مختلف الأساليب لمواجهتها، من بينها نجد أزمة النقل، أزمة التموين، أزمة نفاذ الوقود، أزمة توقف مراكز التزويد، أزمة مصدرها خلل تقني. سنوضحها فيما يلي:

الجدول رقم (39): أنواع الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال فرع GPL

نوع الأزمة	فترة حدوثها	أسلوب التعامل معها	مسبباتها
أزمة النقل	1990	إنكار الأزمة	نقص أمني
أزمة الخزانات	2003	التوجه نحو نظم المعلومات	نقص في التسيير
أزمة نفاذ الوقود	2008	احتواء الأزمة بتدخل جهات خارجية	الأشغال العمومية

المصدر: (علوط، 2011 ، صفحة 153).

حسب الجدول رقم (39) نجد أن فرع غاز البترول المميع تعرض لثلاثة أزمات تنظيمية، أزمة النقل في فترة التسعينات حيث تميزت الفترة بالسرقة وقطع وحرق الطرق، فقامت مؤسسة نפטال بتكليف مهمة النقل للخواص بحيث يتحملون مسؤولية نقل الشاحنات وإيصالها إلى مراكز التوزيع، بعدها ظهرت أزمة الخزانات في سنة 2003 حيث كانت تعمل مؤسسة على توزيع منتجاتها النفطية في نقاط البيع المخصصة لها عن طريق خزانات تحت الأرض تتكون من أنابيب تزود بها المستهلك بما يحتاجه، غير أن هذه الخزانات كانت تنتهي دون سابق إنذار، ما جعل مدير مركز البيع يتقدم بطلب لتوفير المنتج غير أن نפטال لا

الفصل الثالث

تستطيع تلبية الطلب في الوقت المحدد وما يجعل المستهلك يتذمر، بينما أزمة نفاذ الوقود ظهرت في سنة 2008 مرت الفرع بأزمة حادة بسبب غلق عدد من محطات توزيع الوقود على مستوى العاصمة ومختلف المناطق المجاورة لها، فقد تم غلق (60) محطة وقود على المستوى الوطني من أجل إعادة هيكلتها مما أدى إلى تراجع عدد محطات الوقود على مستوى أنحاء الوطن وهذا راجع للأشغال العمومية الكبرى لإنشاء مترو. وقد قامت المؤسسة بتدارك الأزمات على اختلاف فتراتهما سواء بالتدخل الفوري باستخدام نظم معلومات داخلية أو الاتجاه لجهات خارجية مختصة.

وبغرض معرفة واقع أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة نجد أن مؤسسة نفطال تعمل على ضمان فاعلية إدارة أزماتها التنظيمية من خلال عملية الاستعداد والتأهب لها، محاولة تطوير نظام اتصال فعال، احتواء الضرر استعادة النشاط والاستفادة منها كتجارب سابقة وتحويلها لفرص لاستغلالها.

أولاً: الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار

تتبع مؤسسة نفطال جملة من الإجراءات والخطوات تسمح لها بالاستعداد للأزمة المحتملة أي محاولة منعها والتصدي لها معتمدة في ذلك على مجموعة من الأنشطة منها:

- **الصيانة:** تعمل مؤسسة نفطال وباستمرار على صيانة تجهيزاتها المختلفة خاصة في ظل نوع النشاط التي تنشط فيه والذي يحتاج لتقادي أعطال ومشاكل ولذا فالصيانة أولوية من الأولويات التي تقوم بها.
- **التأمينات:** اجراء وقائي ضد الخسائر التي قد تنتج عن الكوارث الطبيعية أو حوادث العمل.
- **الصحة والسلامة المهنية:** تعمل مؤسسة على ضمان الإجراءات المتعلقة بسلامة مواردها البشرية العاملة والبيئة مع الجهات المختصة؛
- **الأمن الصناعي:** تسعى مؤسسة نفطال لتجنيب مختلف الإجراءات لتحقيق أمن نشاطاتها، معداتها، عمالها، وكذا سلامة المحيطين للمواقع الصناعية التابعة لها، بالإضافة إلى حفاظها على الموارد الطبيعية، لضمان حق الأجيال القادمة، وكذا احترام التشريعات والقوانين في مجال الصحة والأمن والبيئة، تطوير إجراءات وقائية من الحوادث والكوارث والأزمات التي تسبب ضرراً لها ولعمالها وللبيئة، تكوين شامل للموارد البشرية في مجال الأمن والصحة في العمل.

ومن وسائل الوقاية والأمن ضد الحوادث في مؤسسة نفطال لتجنب الأزمات المحتملة:

- توفير وسائل الوقاية من الحرائق (المضخات، كاشفات الحريق، الأنابيب) ذات الجودة العالية؛
- توفير مختلف الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة منها الطبيب، الممرض، سيارة الإسعاف؛
- إجبار العامل على ارتداء كملايس الوقاية والأمن من أحذية وقفازات وغيرها.

ثانيا: الاتصال الفعال واحتواء الضرر

يعد الاتصال محورا أساسيا في نجاح المؤسسة وتخطيها لمختلف أزمات المحتملة ومواجهتها بفاعلية، ويشمل الاتصال كل من الاتصال الداخلي والخارجي، ويؤمن الاتصال الداخلي في مؤسسة نפטال من خلال المجالات والكشوفات والكتيبات الدورية، وضع نظام وتقارير على مستوى عال من الدقة. بالإضافة إلى اعتمادها على بريدها الإلكتروني لتبادل مختلف الرسائل مع المؤسسة الأم والفروع الأخرى على مستوى الوطن، ناهيك عن توظيفها لمختلف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملياتها فنجد مثلا نظام NAFTAGO لإدارة التدفقات النقدية والمنتجات، Prépaie لإدارة الأجور والرواتب، WINCANAL لإعداد الميزانيات التحليلية، NAFTACOM لإدارة مراكز التوزيع والتخزين، بالإضافة إلى الأجهزة من حواسيب ونظم صنع الشارات وموقع الأنترنت خاص بها.

نجد أن مؤسسة نפטال عملت على تطوير نظام الاتصال خاص في مجال الأمن الصناعي وهو ما عرف باتصال الأزمات، حيث تطور بفعل زيادة الحوادث، وأصبحت الاتصالات الخاصة بالأخطار تعرف على أنها: الطبيعة، الشدة، تقبل الأخطار.

كما نمتلك نظام اتصالات معلومات تكنولوجية تسهل عليها عملية التوفيق فهي تعتمد على بريدها الإلكتروني لتبادل مختلف الرسائل.

تقوم مؤسسة نפטال باحتواء الأزمة من خلال:

- إنشاء جهاز للإنذار المبكر: ويعتبر إجراء مرتبط بسير العمل اليومي، تستخدمه المؤسسة من أجل الكشف السريع والمباشر عن الأزمات التي تعترضها، وتكون متابعة ومراقبة المؤشرات مسؤولية الإدارة العليا.
- إنشاء خلية تأهب واستعداد: يتم إنشائها على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، تتكون من (2) إلى (4) أفراد على الأكثر لديهم خبرة جيدة حول كيفية سير عمل المؤسسة، مهمتها معالجة وتحليل

الفصل الثالث

مختلف المعلومات المتعلقة بإشارات الإنذار، اقتراح تقرير لتحليل الوضع الراهن، تعتمد على في تحليلها للأزمة على مختلف التقارير وآراء الموظفين، يتم إنشاءها في الحالات الحرجة وفي المدى القصير.

- إنشاء فريق إدارة الأزمة: عند تفاقم الأزمة وعسر المؤسسة في حلها، يتم إنشاء لجنة وطنية لاحتواء الأزمة تحت سلطة المدير العام للمؤسسة، مكونة من أفراد مختصين ذوي خبرات يعينون من قبل المدير العام، تتكون من (5) إلى (6) أفراد من داخل المؤسسة، ويكون المسؤول عن الاتصالات جزء من الفريق، تتمثل مهمتهم في تشخيص الوضع الراهن من تحليل وتلخيص لمختلف الأحداث والسيناريوهات، المساهمة في اتخاذ القرارات ومواجهة الضغوط الخارجية.

ويوضح الجدول رقم (40) بعض مهام فريق إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفضال، كالتالي:

الجدول رقم (40): مهام فريق إدارة الأزمات التنظيمية بمؤسسة نفضال

مراحل الأزمة	مهمة الفريق
قبل وقوع الأزمة	تحديد مختلف السيناريوهات، توقع التطورات الممكنة للأزمة، تحديد دور كل عضو في الفريق
أثناء وقوع الأزمة	- التحليل المستمر للأزمة وتطوراتها، تشخيص الأحداث، مراقبة حركة سير المعلومات الداخلية والخارجية المرتبطة بالأزمة، تعيين متحدث رسمي عن حالة الأزمة، إعلام الموظفين بالأزمة وتعريفهم بالأطراف المتأثرة بها، الإفصاح عن نقاط القوة والضعف وتوضيح مختلف الإجراءات المتبعة.
بعد وقوع الأزمة	تحديث ملفات المؤسسة وتسجيل مختلف المعلومات الأزمة وأرشفتها للاستفادة منها مستقبلاً، شكر وتقدير أعمال المساهمين في حل الأزمة وقدرتهم على التحكم بها.

المصدر: مصلحة المعلومات بفرع GPL .

نستخلص من الجدول رقم (40) أن مؤسسة نفضال تعمل على إدارة الأزمة قبل، أثناء، بعد حدوثها وذلك بوضعها لمختلف الإجراءات التي تبين محاولتها تقادي الوقوع في أزمات عبر إنشاء فريق أو خلية لإدارتها وتحديد دور كل عضو في الفريق وتحديد السيناريوهات وتوقع التطورات الممكنة وردود الأفعال، مراقبة وتقييم سير حركة المعلومات من خلال نظام اتصالات فعال، بالإضافة إلى أخذ الدروس من الأزمة وشكر مختلف الذين ساهموا في حلها سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

ثالثا: استعادة النشاط والتعلم من الأزمة

تبذل مؤسسة نפטال جهودا لتحقيق الانتعاش بعد وقوع الأزمة بالحد من الخسائر في المستقبل، وأخذ العبر مما سبق، محاولة منها تحسين سمعتها، بالإضافة إلى وضع الاحتياطات الضرورية لمواجهة أي أزمات مشابهة.

أما في مجال التعلم من الأزمة نجد أن مؤسسة نפטال تحتوي على نظام للاستفادة من التجارب "REX" يساعدها في تشكيل ذاكرتها، حول كل الأنظمة المتعلقة بالأزمات داخلها، وتعتبر المعلومة الدقيقة محور هذا النظام، فلتشكيل نظام فعال للتجارب يجب الاهتمام بتسجيل جميع الحوادث والمشاكل بدقة، كما يتوقف نجاحه على جودة المعلومات، أهميتها ونوعيتها، حول المشكلة أو الأزمة المحللة.

يساعد نظام "REX" على ما يلي (هيري، 2013، صفحة 289):

- التمكن من جمع المعلومات حول الأزمة أو الحادث؛
- وضع إجراءات للتحقيق والتحليل وتتبع الأزمة بطريقة تضمن أن الدروس قد ستلت من أجل الاستفادة منها مستقبلا؛
- ضمان وجود هذه الأزمات السابقة في حوارات المستقبل مع الموظفين؛
- إمكانية الاستفادة من الدروس من خارج المؤسسة (مؤسسات تنشط في نفس القطاع) ونقل معلومات وتجارب إلى خارج المؤسسة لأزمات وقعت.

المطلب الثالث: بناء وتفسير النموذج الافتراضي لمؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع

بعد عرض منهجية الدراسة المعتمدة، والتطرق للعلاقة التي تربط بين المتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية)، يمكن اقتراح نموذجا افتراضيا لفرع غاز البترول المميع.

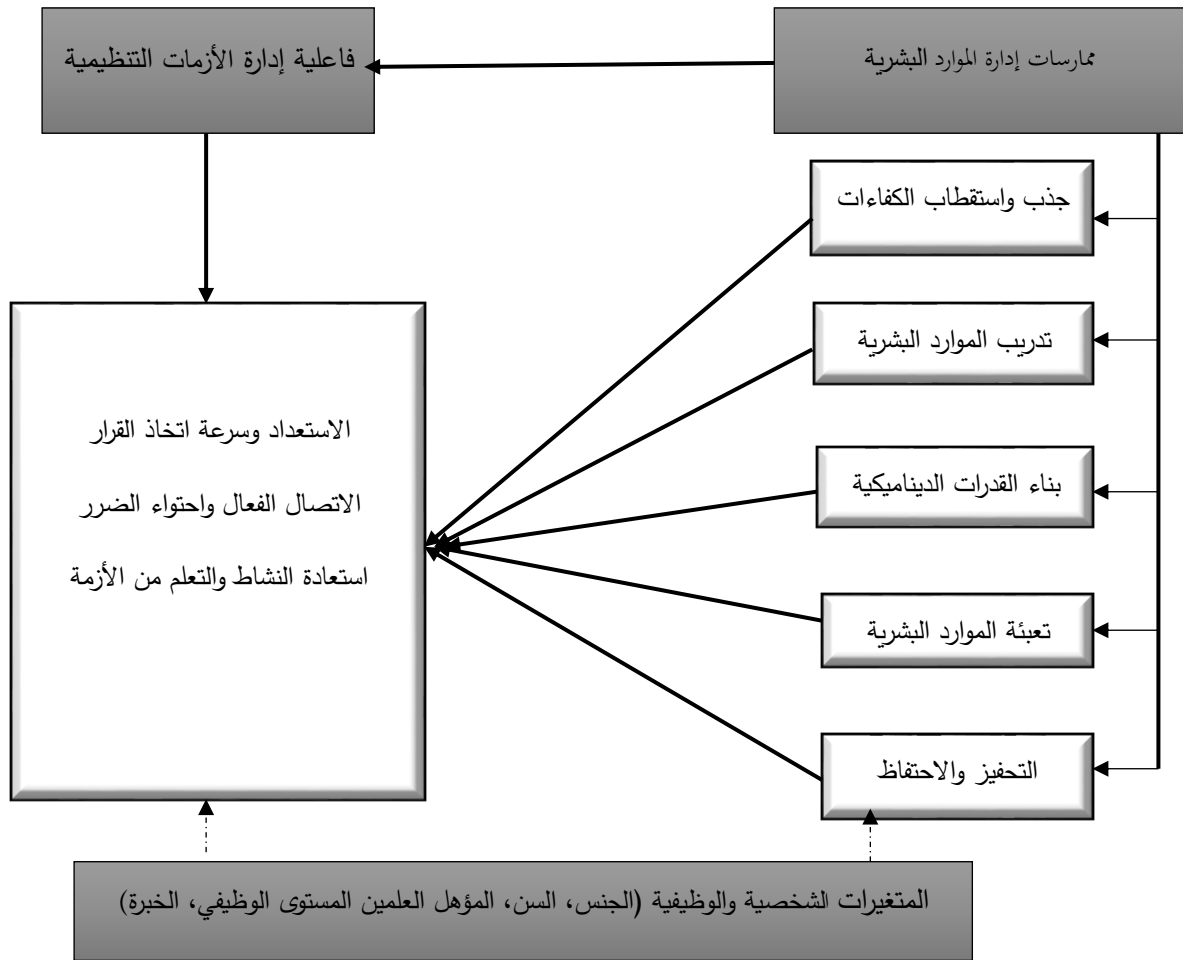
أولا: بناء النموذج الافتراضي لفرع GPL

لا تعيش المؤسسات النفطية الجزائرية بمعزل عن تأثيرات التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية التي تتجم عنها أزمات مختلفة منها تنظيمية، اقتصادية، صحية، سياسية، اجتماعية... الخ، تعيق سير نشاطها

الفصل الثالث

وبقائها واستمرارها في سوق عملها، لهذا نقترح نموذجاً لمؤسسة تساعد على التأقلم والتكيف وكذا تسيير مختلف التغيرات من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية كأسلوب عمل تنعكس بالإيجاب على فاعلية إدارة أزماتها التنظيمية. ويوضح النموذج الافتراضي للمؤسسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل بأبعاده (جذب واستقطاب الكفاءات، تدريب الموارد البشرية، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ) والمتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الشكل رقم (24):

الشكل رقم (24): النموذج الافتراضي للدراسة لفرع غاز البترول المميع -نفطال-



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتبين من الشكل رقم (24) وجود متغيرين أساسيين في النموذج المقترح تطبيقه في فرع غاز البترول المميع، حيث يمثل الأول المتغير المستقل بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتضمن في خمسة أبعاد: جذب واستقطاب الكفاءات والتي تعكس قدرة المؤسسة على قدرتها في استقطاب كفاءات وظيفية

الفصل الثالث

متميزة تساعدها في تحقيق أهدافها ووضمان بقاءها واستمرارها في قطاع نشاطها، أما التدريب يعبر عن قدرة المؤسسة على تنمية وتأهيل وصقل معارف، خبرات، المورد البشر للتكيف مع مختلف التطورات الحاصلة في بيئة عمله، بينما بناء القدرات الديناميكية فهي قدرة المؤسسة على خلق مورد بشري متكيف، مبدع، لديه رصيد معرفي يمكنه من أداء مهامه المختلفة والتأقلم مع التغيرات المختلفة ومواجهة ما قد ينجم من مشاكل وأزمات عنها، في حين تعبئة المورد البشرية هي التهيئة النفسية للمورد البشري من خلال توفير العدالة التنظيمية، الدعم، الثقة، تمكينه من اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، بينما التحفيز والاحتفاظ مختلف الإجراءات التي تتبناها المؤسسة من زيادة في الأجور، منح مزايا وظيفية مكافآت تساعد المورد البشري في زيادة ولائه والتزامه اتجاه عمله ومؤسسته.

أما المتغير الثاني والمتمثل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والذي يعكس قدرة المؤسسة على تسير أزماتها ومواجهتها باستخدام أساليب واستراتيجيات تساعدها في ذلك بالإضافة إلى قدرتها على الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال الفعال واحتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة، بحيث نقصد بالأولى مختلف الأساليب المسخرة للتأهب للأزمة والكشف عنها بناء على السيناريوهات ومؤشرات الإنذار، أما الاتصال واحتواء الضرر قدرة المؤسسة على احتواء الأزمة في مراحلها الأولى قبل تفاقمهما بالاعتماد على نظام اتصالات داخلي وخارجي يمكنها من تجاوزها بفعالية، بينما نقصد باستعادة النشاط محاولة المؤسسة الرجوع لوضعها السابق وبأحسن صورة واستغلال الأزمة كفرصة أو الاستفادة منها مستقبلا.

إضافة لهذين المتغيرين الأساسيين توجد متغيرات ثانوية، وتتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد الفرع من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

ثانيا: تفسير النموذج الافتراضي للدراسة

نقصد بتفسير النموذج اقتراح كيفية تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضح لنا أهمية وعي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بأهمية تبني أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بـ:

1. قيام المؤسسة باستقطاب كفاءات وظيفية متميزة ذات خبرات ومعارف ومؤهلات تستطيع من خلالها الاستجابة لمتطلبات السوق ومواجهة مختلف المشاكل الناتجة عن التغير في محيط عملها؛

الفصل الثالث

2. إعطاء أهمية للتطورات التي تحدث على مستوى السوق النفطية والعمل على مواكبتها بتدريب موارد بشرية وتأهيلها بتجديد معارفها وصقل مهاراتها من أجل مساعدتها على التكيف مع المهام والمسؤوليات الجديدة؛

3. تعزيز مختلف القدرات الديناميكية من خلال عملية فحص وتشخيص لبيئة عمل المؤسسة لزيادة قدرتها على قراءة التغيرات المختلفة وكذا خلق تنوع معرفي يرتبط بتوسيع القاعدة المعرفية لمواردها البشرية، بالإضافة إلى اكسابهم معارف جديدة ومتابعة مختلف الفرص التي تؤدي لتحقيق فاعلية في أنشطتها؛

4. العمل على تبني آليات التعبئة من تحقيق العدالة في نظام التحفيز، تهيئة الشروط النفسية الملائمة للمناخ التنظيمي مناسب من دعم وتمكين وثقة، والتي تؤثر إيجاباً في أداء المورد البشري مما ينعكس على مباشرة على أداء المؤسسة الكلي؛

5. من الضروري أن تحرص المؤسسة على الرفع من مستويات الأجور والحوافز وتحيينها من فترة إلى أخرى، للتناسب واحتياجات المورد البشري من جهة وتحفيزه على العمل أكثر والقدرة على حل المشاكل المختلفة من جهة أخرى.

بعد تبني مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع لأنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية فإنه سينعكس إيجاباً على فاعلية إدارتها للآزمات التنظيمية من خلال:

1. السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة للآزمة التنظيمية وذلك بتوفير برامج وخطط كافية لإدارتها في المؤسسة والعمل على تطويرها باستمرار، إضافة لتوفير الإمكانيات البشرية والمالية لمعالجة الآزمة قبل وقوعها، العمل على تشكيل فرق ذو كفاءة وخبرة قادر على التعامل مع الآزمات؛

2. إعطاء أهمية لنظام المعلومات بتزويد المديرين بالمعلومات الحديثة حول أنشطة العمل بصورة مستمرة، بالإضافة إلى احتواء الآزمة من خلال مشاركة المعارف المكتسبة من تجارب التعامل مع الآزمات المختلفة للاستفادة منها مستقبلاً، ومحاولة رفع الروح المعنوية للموارد البشرية العاملة، إضافة إلى الاستعانة بالكفاءات الوظيفية لتدارك الأمر، وكذا محاولة تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن؛

3. محاولة استعادة الوضع بتبسيط الإجراءات، ومنح الصلاحيات للمسؤولين لحل الأزمة، أي تطبيق المركزية في اتخاذ القرار.

تناولنا في هذا الفصل من الدراسة الإطار المنهجي من خلال تحديد طبيعة التوجه الابدستمولوجي، حيث اعتمدت الطالبة على النموذج الوضعي الاسترشادي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بأبعادها الخمسة والمتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية) وأبعاده الثلاثة، فقمنا باختبار العلاقة في الواقع عن طريق تطبيق المقاربة الهجينة (الكمية، الكيفية) باستخدام أداتين لجمع البيانات وتمثلت في المقابلة والاستبيان، واختبار تلك البيانات عن طريق برامج إحصائية (Spss, Nvivo) تساهم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات الموضوعية، ومن ثم الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

وقد جمعت الطالبة البيانات من خلال آراء أفراد عينة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) في مؤسسة نفضال فرع غاز البترول المميع، الذين أكدوا الاهتمام الكبير لمؤسستهم بممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تفعيلها لمختلف أنواعها من جذب واستقطاب، تدريب، بناء للقدرات، تعبئة، تحفيز، أما فيما يخص فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية فالمؤسسة تعطي أهمية بالغة من خلال التأهب والاستعداد لها بتسخير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية، والاستعانة بجهات مختصة، تكوين فريق لإدارة الأزمات، تخصيص ميزانية لتسيير الأزمة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار
الفرضيات

بعد استعراض الإطار المنهجي للدراسة ومختلف الأساليب المعتمدة في كل من التحليل الكيفي والكمي، وكذا التعريف بالمؤسسة المتمثل في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال- فرع غاز البترول المميع بوحدة باتنة، ودراسة واقع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالفرع في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة الموضوعية ومختلف التساؤلات الفرعية والأهداف المنتظرة منها، وذلك عن طريق عرض وتحليل نتائج كل من دليل المقابلة والاستبيان من وجهة نظر موظفي الفرع واختبار الفرضيات، وبغرض استيفاء جميع جوانب هذا الفصل تم تقسيم نتائج الدراسة منهجيا إلى مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة أجوبة المبحوثين الخمسة المتحصل عليها حول أسئلة دليل المقابلة، أي تحليلها كيفياً، مع توضيح كيفية تبويبها وإدراجها ضمن برنامج (Nvivo)، ثم تحليلها وتفسير نتائجها بناء على مخرجات هذا البرنامج.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلة

حتى يتم القيام بعملية التحليل الكيفي لأسئلة دليل المقابلة، فسوف يتم عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيدية والأسئلة المرتبطة بكل المتغيرات (المستقل والتابع).

أولاً: عرض ومناقشة الأسئلة التمهيدية

تشمل الأسئلة التمهيدية جملة الأسئلة التي تسبق الأسئلة التي تعنى بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ومدى استيعاب المستجوب لها وتتمثل في الآتي:

1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

جاء نص السؤال الأول من دليل المقابلة كالآتي: " ما هو تقييمكم حول مستوى تفعيل مؤسستكم ممارسات إدارة مواردها البشرية بصفة مستمرة في ظل التغييرات التي تمس محيط عملها وما يواكبها من أزمات مختلفة؟". الهدف من هذا السؤال معرفة مستوى تطبيق المؤسسة لممارسات إدارة مواردها البشرية في ظل بيئة معقدة تعرف الكثير من التغييرات في البيئة المحيطة التي تمس قطاع عملها وما يترتب عنها من أزمات.

وبالرجوع الى إجابات المستجوبين نجد أن الأغلبية اتفقت على أن مؤسستهم تفعل وبشكل مستمر ممارسات إدارة مواردها البشرية لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية باعتبارها الإدارة الوحيدة التي تعنى بسياسات وطرق وبرامج العمل وكذا الشؤون المختلفة للمورد البشري الموظف، بالإضافة إلى علاقاتها الوطيدة مع مختلف الإدارات الأخرى، كما تعمل المؤسسة على التحسين الدائم والمستمر في سياسات مواردها البشرية نحو تحقيق أفضل أداء وكذا التميز في مجال الصناعة البترولية دون عوائق.

2. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

تمت صياغة السؤال الثاني من دليل المقابلة كالآتي: "حسب وجهة نظركم هل ترون أن تطبيق مؤسستكم لممارسات مواردها البشرية من (استقطاب للكفاءات، تدريب، بناء قدرات مواردها البشرية، تهيئة المناخ المناسب وتشجيعهم نحو العمل، وكذا تحفيزهم)، سوف ينعكس إيجاباً على نجاح إدارة الأزمات التنظيمية باختلاف درجاتها؟". يرتبط هذا السؤال بالسؤال الأول والهدف منه محاولة التأكد من أن فرع GPL يعتمد على ممارسات إدارة موارده البشرية كسياسة أو إجراء أساسي يؤثر على طريقة إدارته للأزمات التي تصادف هذا الفرع على المدى (القصير، المتوسط والطويل).

ولقد أجمع المستجوبين على أن الإجراءات والسياسات المتبعة من قبل الفرع تهدف بالدرجة الأولى لمواجهة الأزمات المختلفة لمواكبة التطورات التي تشهدها السوق النفطية، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على التكامل والانسجام بين كافة مصالحها وأقسامها واستغلال المعلومات المتاحة حتى تضمن سرعة الاستجابة الفورية، وتقليل الخسائر إلى أدنى حد، كما تعتمد مؤسستهم على الاتصال الفعال في مختلف مراحل الأزمة وكذا جودة المعلومات في الرفع من كفاءة إدارة أزماتها.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج أسئلة الأثر

الهدف من طرح الأسئلة المتعلقة بالأثر هو معرفة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها لفرع GPL اعتماداً على المقاربة الكيفية.

1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

لقد تمت صياغة السؤال الثالث كالتالي: "هل ترون أن اهتمام مؤسستكم بجذب واستقطاب كفاءات بشرية متميزة له أثر على تخطي الأزمات التنظيمية في مجال الصناعة النفطية؟".

اتفقت جميع إجابات المستجوبين حول أهمية جذب واستقطاب الكفاءات البشرية ذات الخصائص المتميزة في التأثير على مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال تأكيدهم أن الفرع يجري عملية انتقاء الكفاءات البشرية ذات المهارات المتنوعة للتعامل مع الأعمال المتغيرة والاستعداد الجدي لها، بالإضافة إلى إخضاعهم إلى اختبارات مهنية ومقابلات توظيف فاعلة، وأضافوا أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مصادرها الداخلية في استقطاب كفاءاتها خاصة ما تعلق بالمناصب الإدارية نظراً لاكتسابهم الخبرة الكافية والمعرفة التامة بكل ما يتعلق بمؤسستهم والتي تؤهلهم لمواجهة أي تغيير يمسه. كما أنها تلجأ إلى

الفصل الرابع

الاستقطاب الخارجي عبر الوكالات المحلية للتشغيل كونها مؤسسة اقتصادية غير تابعة للتوظيف العمومي تحت شروط معينة منها توفر مهارات عملية وفنية وإدارية، وأجمعت الأغلبية على مصداقية وشفافية مؤسساتهم في عمليتي التوظيف والتعيين وهذا راجع لسمعتها ومكانتها في السوق النفطية.

2. عرض ومناقشة السؤال الرابع:

كانت صياغة السؤال الرابع كالتالي: "ماذا تقولون عن أهمية نوع البرامج التدريبية التي تقيمها مؤسساتكم في التأثير على نجاح عملية إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها المؤسسة؟".

أكدت أغلب إجابات المستجوبين أن الفرع يعنى بأساليب التدريب في ضوء احتياجاته المستمرة، فضلا عن اهتمامه بنوع البرامج التدريبية المقدمة وكذا طرق التدريب الداخلية والخارجية للرفع من مهارات وقدرات مواردها البشرية، وكما هو معروف أن مؤسسة نפטال لديها مراكز تدريب مكرسة لتأهيل وإضفاء الطابع المهني على مواردها البشرية في جل فروعها، وذكر المستجوبين أنهم على دراية بمراكز التدريب منها ما يوجد في قسنطينة تحديدا الخروب للوسط الشرقي، مستغانم للوسط الغربي، برج الكيفان للمنطقة الوسطى، واغلبية البرامج التدريبية تشمل أنشطة تخزين وتوزيع وتسويق المنتجات البترولية والصحة والسلامة البيئية. كما تحرص مؤسسة نפטال على تزويد جميع محطاتها فروعها بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل استعمال المواد وتسويقها بأمان.

واتفق المبحوثين على أن كل فرد عامل بالفرع له دراية بأهداف التدريب الذي يتلقاه، وكذا وجود استجابة لا بأس بها أو بالأحرى متوسطة للعملية التدريبية للتطورات التكنولوجية الحاصلة المرتبطة بطبيعة عملهم.

3. عرض ومناقشة السؤال الخامس:

تمت صياغة السؤال الخامس على النحو التالي "ألا ترون أن اهتمام مؤسساتكم بامتلاك موارد بشرية ذات مهارات وقدرات متنوعة (إبداعية، تعليمية، تكيفية) يؤثر على نجاح عملية إدارة الأزمات التنظيمية سواء الحالية أو المستقبلية؟".

أجمع أغلب المستجوبين على أن الفرع يحظى بإطارات ذات خبرة وكفاءة تقنية وإدارية جيدة بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة والتكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى عملهم، وذلك يرجع لتركيزها الدائم على استقطاب وجذب كفاءات بشرية ذات مؤهلات ومستويات تعليمية مختلفة تعمل على تدريبها تماشيا

الفصل الرابع

وأهدافها الموضوعية والتغيرات التي يمكن مواجهتها حالياً ومستقبلاً، بالإضافة لامتلاك أعوان تحكم وأعوان تنفيذ ذوي خبرات مهارات مرتفعة وهي مكسب قوة للفرع عليه استغلالها. واختلفت إجابات المبحوثين حول الجانب الإبداعي للفرد العامل فقط جاءت أن المؤسسة تهتمش نوعاً ما العامل المبدع ولا توليه الاهتمام الكافي.

4. عرض ومناقشة نتائج السؤال السادس:

تم صياغة السؤال السادس كالتالي: "حسب رأيكم ما أهمية منح مؤسستكم علاوات وحوافز في التأثير على إدارة الأزمات التنظيمية؟".

أجمعت أغلبية الإجابات على أن الفرع يتسم بالعدالة والموضوعية في التعامل مع عماله من ناحية الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها، كما اتفقت على أن الحوافز بنوعيتها (المادية، المعنوية) لها أثر إيجابي على إدارة الأزمات باختلافها، كما أكد المستجوبين أن الموارد البشرية العاملة تستفيد من علاوات جراء وقوع أزمات سواء كانت فردية أو جماعية، وهو الأمر الذي يعود بالإيجاب على الفرع من حيث تشجيع موردها البشري الموظف على التفكير بالحلول للأزمات الطارئة وإيجاد الطرق المناسبة ومواجهتها الوقاية منها.

5. عرض ومناقشة السؤال السابع:

طرح هذا السؤال بالصيغة التالية: "من وجهة نظرك فيما تكمن أهمية العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات وتوزيع الأجور وتمكين موردها البشرية المؤهلة في التأثير على نجاح إدارة الأزمات التنظيمية؟".

جاءت أغلبية الإجابات وجود انصاف ومساواة فيما يخص العدالة في الإجراءات والقوانين، ويعتمد الفرع في توزيع أجوره على مبدأ كفاءة مورده البشري العامل، حيث تعد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) أداة إدارية تساعد في تحسين قدرة الفرع على مواجهة الأزمات في قطاع نشاطه في ظل انتشار الفساد المالي والإداري في مختلف المؤسسات الجزائرية. كما أجمعت أغلبية الإجابات على أهمية تبني المنظمة لعملية تمكين إطاراتها من بعض المهام على المستوى التنظيمي، كمهارات التشخيص ودراسات السوق، من خلال تدريبهم على اكتساب المهارات التنظيمية وتحفيزهم من خلال تهيئة مناخ تنظيمي محفز

الفصل الرابع

على العمل وهذا اعتمادا على عملية الاتصال الداخلي والخارجي بينهم والعمل ضمن فرق للرفع من مستوى تفكيرهم وبالتالي تأهيلهم لتوقع الأزمات والتصدي لها مما يساهم في إدارتها.

6. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثامن:

جاء نص هذا السؤال كالآتي: "ماهي الطريقة التي تقترحونها لضمان تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية تساعد مؤسستكم على مواجهة أفضل للأزمات التنظيمية في مجال صناعيتها؟". والهدف من هذا السؤال اختبار تباين أو تشابه اقتراحات المستجوبين حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية في حال وقوع أزمات تنظيمية تمس المؤسسة.

اتفق المستجوبون على أهمية تتبع الأحداث والمستجدات في بيئة عملهم حتى يسهل على المؤسسة التنبؤ بالأزمات والمشاكل التي يمكن أن تصادف بيئة عملها، وضرورة إعطاء أهمية لآراء واقتراحات الموارد البشرية في مجال إدارة الأزمة خاصة ذات الأفكار الإبداعية، وكذا تحسين مستوى المورد البشري بالتدريب المستمر وفق أساليب تكنولوجية حديثة، بالإضافة إلى رقمنة جميع الوظائف والأنشطة، كما أكدوا على أهمية مشاركة وتبادل المعلومات، وبعض الإجابات اقترحت إنشاء قسم أو وحدة خاصة بإدارة الأزمة، ووضع تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل والوقاية من الأزمات، الاهتمام بنظم معلومات المؤسسة بكل أنواعه وتوفير متطلبات إدارية وتكنولوجية تدعم النظام، التركيز على تدريب المورد البشري على استخدام تقنيات متطورة تساعد على التعامل مع الأزمات بفاعلية، تغيير ثقافة المؤسسة لتتناسب وطرق التعلم الحديثة، تبني المنهج الوقائي تحت شعار الوقاية خير من العلاج.

وكملخص لعرض أسئلة دليل المقابلة ومناقشة نتائجها المتحصل ليه، يمكن القول أن؛ يوجد تشابه واتفاق في آراء المستجوبين على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مهمة في الفرع وهي أحد الوظائف الأساسية في المنظمة التي تعنى بشؤون مواردها البشرية العاملة، ناهيك عن التأثير الفعال في مستوى إدارة الأزمات باختلافها لفرع GPL.

المطلب الثاني: التحليل الكيفي لنتائج المقابلات

يستخدم برنامج (Nvivo) للقيام بعملية التحليل الكيفي المقابلات والملاحظات الميدانية والمصادر النصية.

أولاً: مقاربات التحليل الكيفي

الفصل الرابع

يستعين الباحث في تحليل البيانات الكيفية بأربعة مقاربات أساسية يعتمد عليها برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) وتتمثل فيما يلي (بريكة، 2016، الصفحات 104-110):

1. **المقاربة المعجمية:** وهي تصف ما نتحدث به، بحيث تستند إلى الإحصاء الترددي أي تكرار أثر المفردات والتشابه بين الكلمات المستخدمة.
2. **المقاربة اللغوية:** تستخدم من أجل وصف كيف نتحدث، حيث تسمح هذه المقاربة بفهم مستويين من الخطاب: ليس فقط المرتبط بالتصنيف والترتيب النحوي (من يقول ماذا؟) ولكن أيضا مقاربة الدلالات بطريقة عملية (كيف؟، مع أي أثر؟).
3. **المقاربة الموضوعية:** هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير محتواها.
4. **الخرائط المعرفية:** هدفها هيكل فكرة معينة، وهي تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والروابط بين الأفكار) للتصورات الذهنية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن معين.

ثانيا: ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج Nvivo

تم الاعتماد على ثلاث مراحل أساسية لترميز نتائج المقابلات الخمسة التي أجريت على مستوى مقاطعة الغاز المميع -نفطال-وحدة باتنة، ضمن برنامج (Nvivo 11) وذلك كما يلي:

1. **المرحلة الأولى:** تم إدخال بيانات المقابلات ضمن البرنامج باللغة العربية في صيغة (Word) لتصبح كملفات داخلية ضمن برنامج Nvivo؛
2. **المرحلة الثانية:** تم تشكيل العقد (Nœuds) والتي تقسم المقابلات إلى أجزاء، أين تم الاعتماد على الأسئلة الثمانية لدلي المقابلة فشكل كل منها عقدة واحدة، وتم تحميل الإجابات لمختلف المقابلات في العقد (السؤال) التي تنتمي إليها؛
3. **المرحلة الثالثة:** بعد إدخال بيانات المقابلات وترميزها تم استخراج جملة من النتائج ترتبط بالمقاربات الأربعة والتي سيتم تحليلها فيما يلي.

ثالثاً: استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات وتحليلها

بينت مخرجات برنامج (Nvivo 11) المتعلقة بالنتائج الكيفية للمقابلات النتائج التالية:

1. نتائج المقاربة المعجمية: تستخدم لوصف ما تحدث عنه المستجوبين ندرج في الجدول رقم (41) المعبر عن تكرار المصطلحات الأساسية في المقابلات الخمس كملف واحد، والتي تعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، تعبئة الموارد البشرية، التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري) وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال الفعال واحتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة) وكذا تردد المصطلحات المشابهة من حيث المعنى، وهي كالاتي:

الجدول رقم (41): تردد المصطلحات الأساسية في النص

الرقم	المصطلحات	التردد	التكرارات	النسبة %
1	مؤسستكم-المؤسسة	08-35	43	0.49-2.13%
2	البشرية-بشرية	17-26	43	1.03-1.58%
3	التنظيمية-تنظيمية	06-34	40	0.36-2.07%
4	مواردها-موارد-الموارد	08-11-19	38	0.49-0.67-1.16%
5	إدارة	37	37	2.25%
6	الأزمات-الأزمة	07-22	29	0.43-1.34%
7	مجال	23	23	1.40%
8	كفاءات-قدرات-مهارات	07-07-07	21	0.43-0.43-0.43%
9	نجاح	20	20	1.22%
10	تطبيق	17	17	1.03%
11	التدريب- تدريب	07-09	16	0.43-0.55%
12	أهمية	15	15	0.91%
13	التأثير	15	15	0.91%
14	الفرع	15	15	0.91%
15	حسب	15	15	0.91%
16	ممارسات	12	12	0.73%
17	اهتمام	10	10	0.61%
18	العمل	09	09	0.55%
19	تخطي	09	09	0.55%
20	بناء	08	08	0.49%
21	تساعد	08	08	0.49%

الفصل الرابع

22	تهئية	08	08	%0.49
23	التغييرات	07	07	%0.43
24	إبداعية	06	06	%0.36
25	استقطاب	06	06	%0.36
26	التحفيز	06	06	%0.36
المجموع		476		%28.98

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

نجد أن مختلف المستجوبين في الجدول رقم (41) كانت إجاباتهم مركزة على متغيرات الدراسة، ويتبين ذلك من خلال ما يلي:

ما يقارب (476) من مجموع التكرارات قد ارتبطت بكل من متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات التنظيمية)، كما نلاحظ أن هناك تقارب في المصطلحات المستخدمة (مؤسستكم، مؤسسة)، (البشرية، بشرية)، (مواردها، موارد، الموارد) بمعنى واحد، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لـ التنظيمية، تنظيمية)، (الأزمات، أزمات).

وبالتركيز على تكرار المصطلحات نجد أن إجابات المستجوبين كانت شاملة، بحيث غطت كل المتغيرات الأساسية لنموذج الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية)، ومختلف الأبعاد المستقلة من خلال تكرار المصطلحات (قدرات، كفاءات، مهارات) بـ (21) مرة، (التدريب- تدريب) بـ (16) مرة، والاستقطاب بـ (06) مرات، تحفيز بـ (06) مرات.

كما نجد أن مختلف الإجابات ركزت على مصطلح (البشرية، بشرية) بـ (43) مرة، وتكرر مصطلح (مواردها، موارد، الموارد) بـ (38) مرة بنفس المعنى، في حين تكرر مصطلح ممارسات بـ (12) مرة.

كما ركزت إجابات المبحوثين على مصطلح (الأزمات، أزمات) الذي تكرر (29) مرة، ومصطلح (التنظيمية، تنظيمية) الذي تكرر (40) بمجموع تكرارات (69) مرة، ونسبة قدرت بـ (4.2%)، كما تكرر مصطلح التأثير (15) مرة، وهذا ما يدل على اهتمام أفراد المؤسسة وتركيزهم على مختلف الأزمات التنظيمية التي قد تتعرض لها مؤسستهم ومواجهتها وتحليلها وتقييمها من أجل مواجهتها والتصدي لها في مجال نشاطها النفطي.

كما نجد أن مصطلح (المؤسسة، مؤسسة) كان الأكثر تكرار في جدول المصطلحات بتكرار قدره (43) مرة، كما تكرر مصطلح الإدارة (37) مرة، في إجابات المبحوثين، هذه النتائج تشير إلى أن المبحوثين ركزوا في إجاباتهم على حالة مؤسستهم.

الجدول رقم (42): معاملات قياس التشابه النصي

المصدر أ-	المصدر ب-	معامل Pearson	معامل Jaccard	معامل Sørensen
المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية	المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات	0,793054	0,437063	0,571429
مسؤول قسم التوزيع	رئيس الدائرة التقنية	0,780606	0,409938	0,581498
رئيس الدائرة التقنية	المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات	0,779826	0,405316	0,576832
مسؤول قسم التوزيع	المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات	0,779296	0,4	0,608273
المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية	مسؤول قسم التوزيع	0,742708	0,378049	0,548673
المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية	رئيس الدائرة التقنية	0,737902	0,372671	0,542986
مدير المقاطعة	المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات	0,699557	0,318919	0,483607
مدير المقاطعة	المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية	0,68213	0,318878	0,483559
مدير المقاطعة	مسؤول عن قسم التوزيع	0,667951	0,293399	0,453686
مدير المقاطعة	رئيس الدائرة التقنية	0,664723	0,278325	0,435453

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

تظهر نتائج الجدول رقم (42) وجود تشابه بين بيانات المقابلة التي أجريت على كل من (مدير المقاطعة، المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية، المسؤولة عن مصلحة المعلومات، المسؤول عن قسم التوزيع، رئيس الدائرة التقنية)، حيث نجد أن التشابه النصي الأكبر ورد بين مقابليتي المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية والمسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات بمعامل تشابه قدره (0,793054) ويعود ذلك لطبيعة نشاطهما في تتبع ومراقبة مختلف الممارسات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية العاملة وكذا مختلف المعلومات الخاصة بالأمزات من خلال رصدها وتحليلها وتقييمها لإيجاد الحلول السريعة واتخاذ القرارات السليمة لتفاديها أو التخلص من آثارها. وجاء في المرتبة الثانية من ناحية تماثل بيانات المقابلة، التشابه بين وجهات نظر مسؤول قسم التوزيع ورئيس الدائرة التقنية والصيانة والنقل بمعامل قدره (0,780606)

الفصل الرابع

ويفسر ذلك أنهما يتشاركان في تسهيل عملية إدارة الأزمات التنظيمية خاصة من جانب تسهيل وصول المنتج للمستهلك لتفادي أي خلل الذي يخلق أزمة فيما بالإضافة لتوفير الأمن والوقاية للمورد البشري.

ويأتي في المرتبة الثالثة وجود تشابه بين إجابات رئيس الدائرة التقنية والمسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات ب معامل تشابه قدر ب (0,779826) وهذا ما يفسر وجود اتصال وتفاهم بين القسم بشكل يساعد على تدفق المعلومات بدقة ووصولها في الوقت المناسب.

كما يتبين وجود تماثل بين مقابلي مسؤول قسم التوزيع والمسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات بمعامل تشابه قدره (0,779296) وهذا يرجع إلى وجود تنسيق وانسجام بين الوحدات وأن المسؤولية عن مصلحة المعلومات تساعد رئيس قسم التوزيع بمعلومات عن مختلف قنوات تسويق المنتج، معلومات عن العملاء، والموردين الجدد.

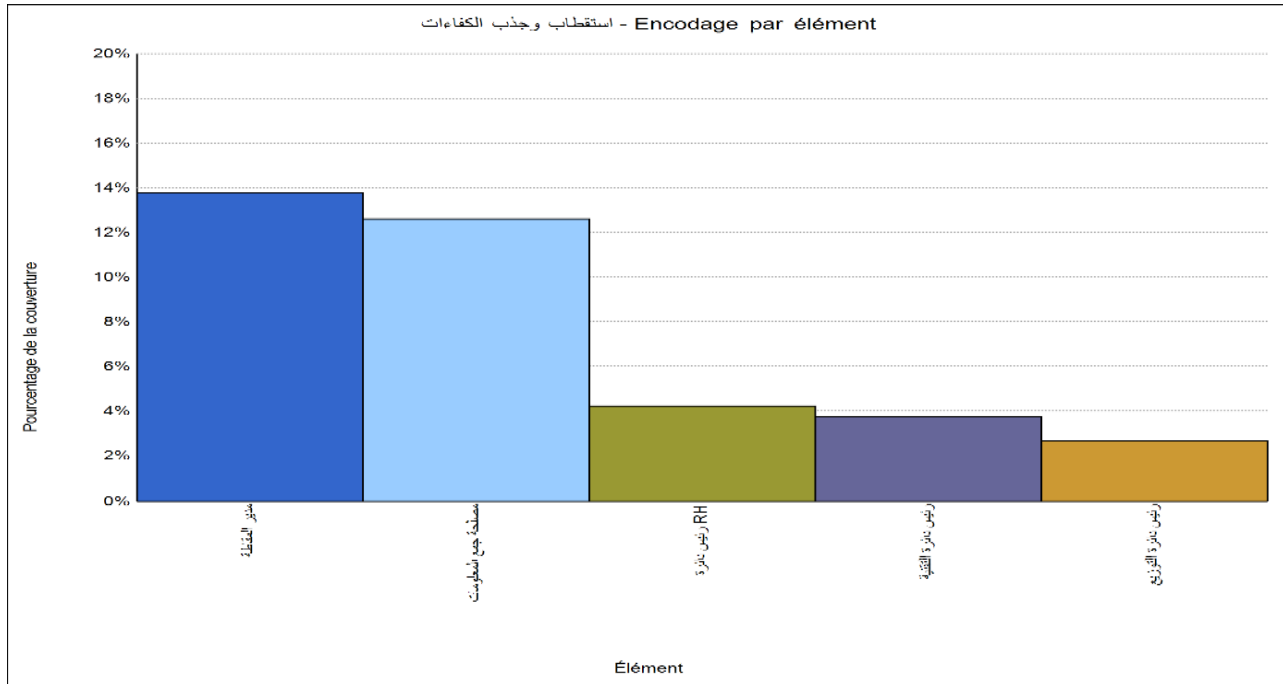
وعلى العموم نجد أن مختلف إجابات المبحوثين تتشابه بالنظر إلى معامل Pearson في الجدول رقم (42)، حيث أن هذا المعامل لا يقل عن (0.66)، ومعامل Sørensen الذي لم يقل عن (0.43) واللذان يعتمدان بالدرجة الأولى في حسابهما على تردد المصطلحات، أما معامل Jaccard والذي يقل في الغالب عن فهذا لأنه يحسب بتقسيم المقابلات إلى مجموعات مختلفة أي كل مجموعة تتكون من المصطلحات المتشابهة ويربط بين كل مجموعة لمقابلتين مختلفتين على حدى، فبالتالي نجد أن اختلاف طريقة الإجابة تؤثر بشكل كبير على نقص هذا المعامل.

وبناء على هذا التحليل نجد أغلبية المستجوبين يعتبرون أن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة ذات أهمية كبيرة في زيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسستهم ولذلك يجب تفعيلها وضمان حسن تطبيقها من خلال رقمنة مختلف العمليات بالإضافة لتعزيز مشاركة مواردها البشرية.

3. نتائج المقاربة الموضوعية:

هدفها تفسير محتوى المقابلات أي تحديد نسبة التغطية من خلال قراءة الوثيقة جزء بجزء، حيث نسبة التغطية لعقدة معينة هي عدد كلمات مصدر واحد حول العقدة على عدد الكلمات الإجمالية المصدر في 100، وفيما يلي نسبة التغطية لعقدة ممارسات إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ) وكذا لعقدة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كالاتي:

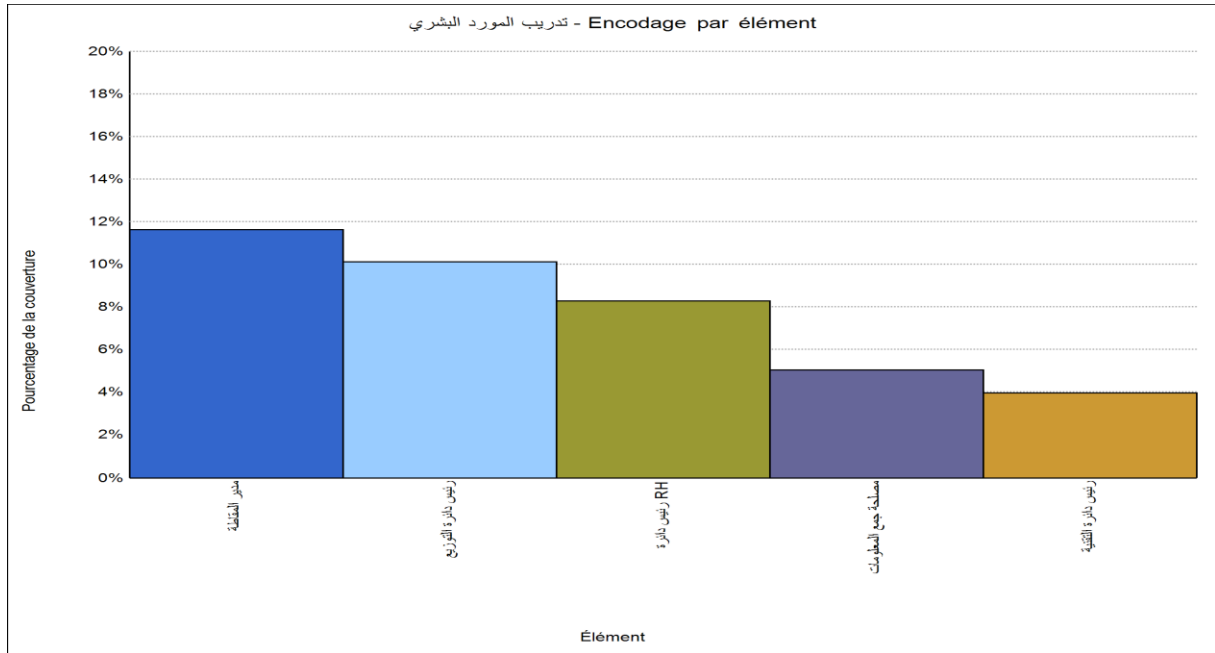
الشكل رقم (26): نسبة التغطية لعقدة جذب واستقطاب الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من خلال الشكل أن تعبير صورة جذب واستقطاب الكفاءات تتعلق فقط بعقدة الاستقطاب والجذب، وأن ما نسبته (13.89%) من كلام مدير المقاطعة السيد شلاغمة عبد الحفيظ في دليل المقابلة تتعلق بالجذب والاستقطاب، ونسبة (12.90%) من رأي المسؤولية عن مصلحة جمع المعلومات في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (4.35%) من كلام المسؤولية عن مصلحة الموارد البشرية يتعلق أيضا بهذه العقدة، ونسبة (3.85%) من رأي رئيس الدائرة التقنية يتعلق بهذه العقدة أيضا، ونسبة (2.72%) من رأي المسؤول عن دائرة التوزيع يتعلق بهذه العقدة، جل هذه النسب إنما تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لممارسة جذب واستقطاب الكفاءات في مرحلة إدارة الأزمات التنظيمية.

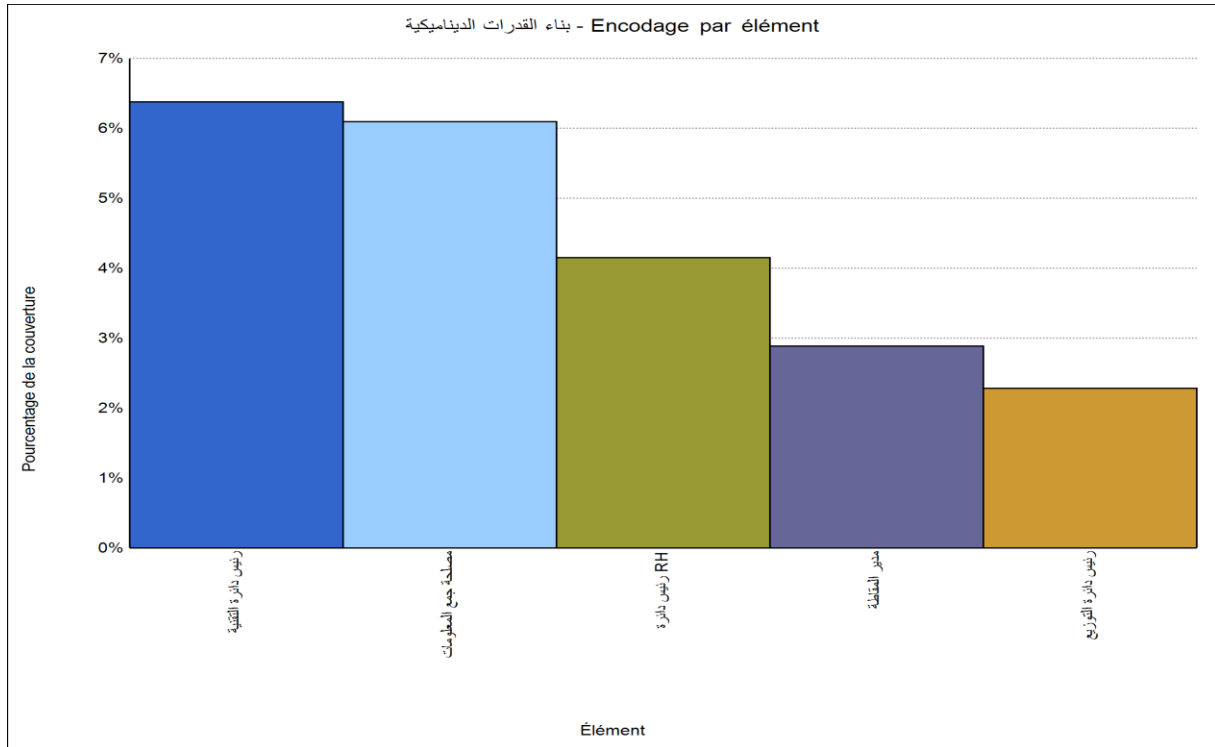
الشكل رقم (27): نسبة التغطية لعقدة تدريب الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من الشكل رقم (27) أن تعبير صورة تدريب الموارد البشرية الفعالة تتعلق فقط بعقدة التدريب، وأن نسبة (11.44%) من كلام مدير المقاطعة في دليل مقابلة التدريب، ونسبة (10.11%) من كلام رئيس قسم التوزيع في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (8.12%) من رأي المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (4.01%-3.27%) يتعلق برأي كل من المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات ورئيس الدائرة التقنية على التوالي، وكل هذه النسب تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لممارسة تدريب الموارد البشرية.

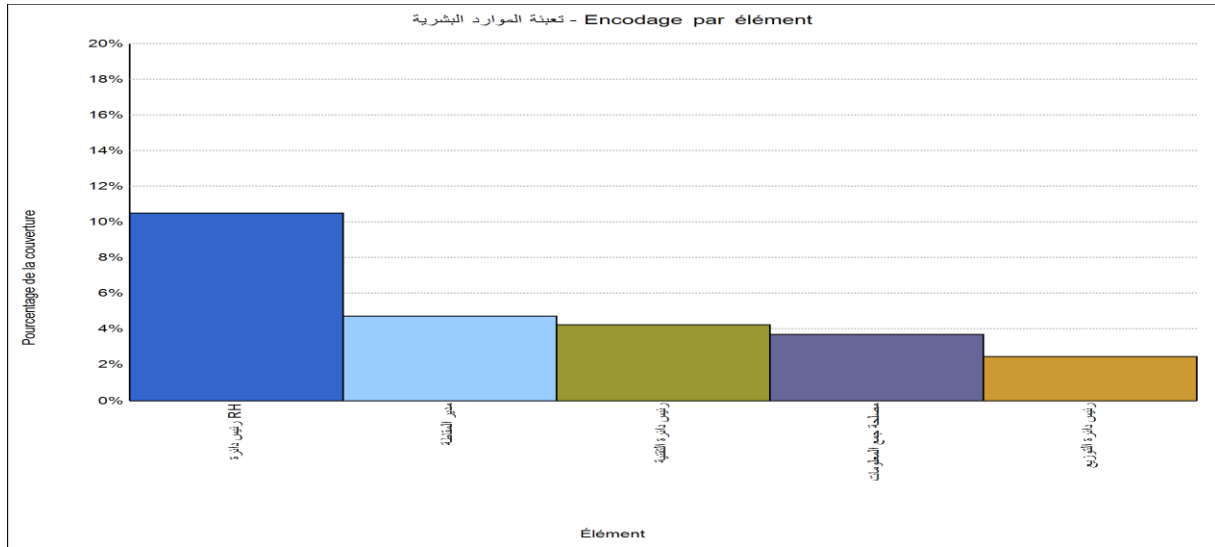
الشكل رقم (28): نسبة التغطية لعقدة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من الشكل رقم (28) أن تعبير صورة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية تتعلق فقط بعقدة بناء القدرة الديناميكية، وأن نسبة (6.37%) من كلام رئيس الدائرة التقنية في دليل المقابلة، ونسبة (6.10%) من كلام المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (4.15%) من رأي المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (2.28%) يتعلق برأي كل من مدير المقاطعة والمسؤول عن قسم التوزيع على التوالي. كل هذه النسب تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية.

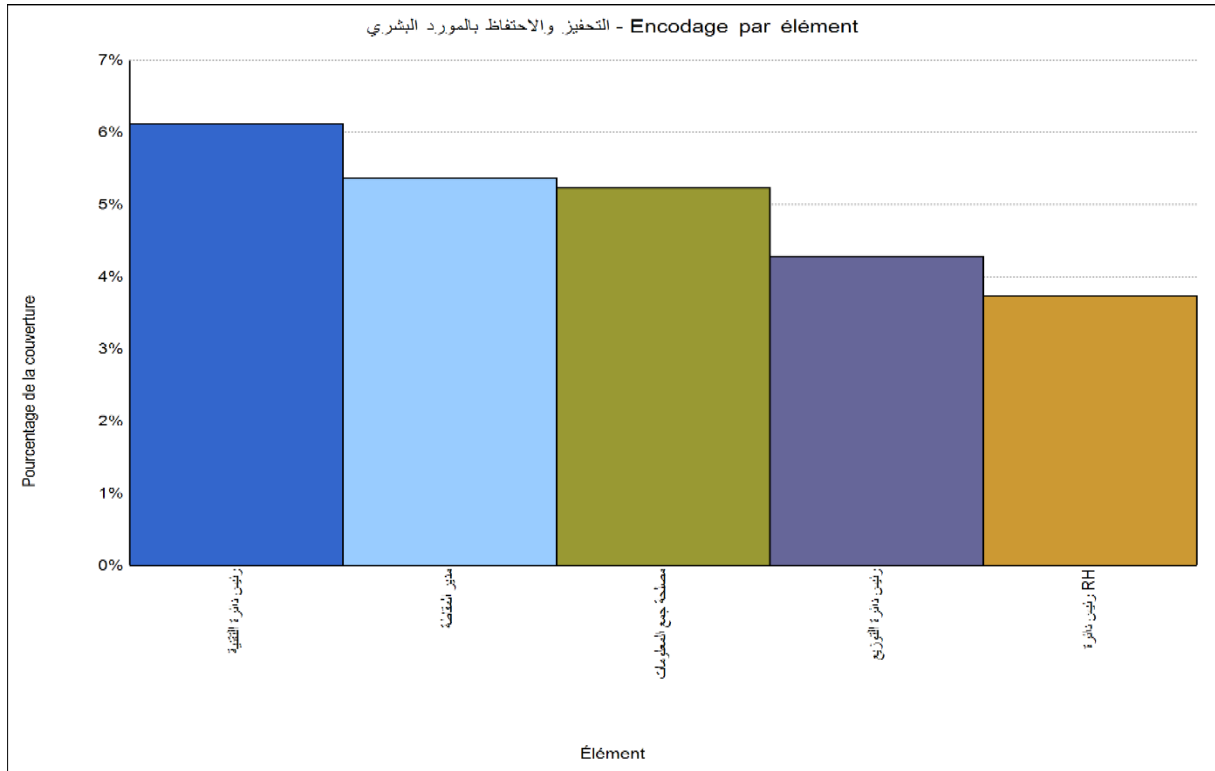
الشكل رقم (29): نسبة التغطية لعقدة تعبئة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من خلال الشكل أن تعبير صورة تعبئة الموارد البشرية تتعلق فقط بعقدة التعبئة، وأن ما نسبته (10.52%) من كلام المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية في دليل المقابلة تتعلق بالتعبئة، ونسبة (4.73%) من رأي مدير المقاطعة في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (4.28%) من كلام رئيس الدائرة التقنية يتعلق أيضا بهذه العقدة، ونسبة (3.74%) من رأي رئيس الدائرة التقنية يتعلق بهذه العقدة أيضا، ونسبة (2.50%) من كلام المسؤول عن قسم التوزيع يتعلق بالتعبئة، جل هذه النسب إنما تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لممارسة تعبئة الموارد البشرية في مرحلة إدارة الأزمات التنظيمية.

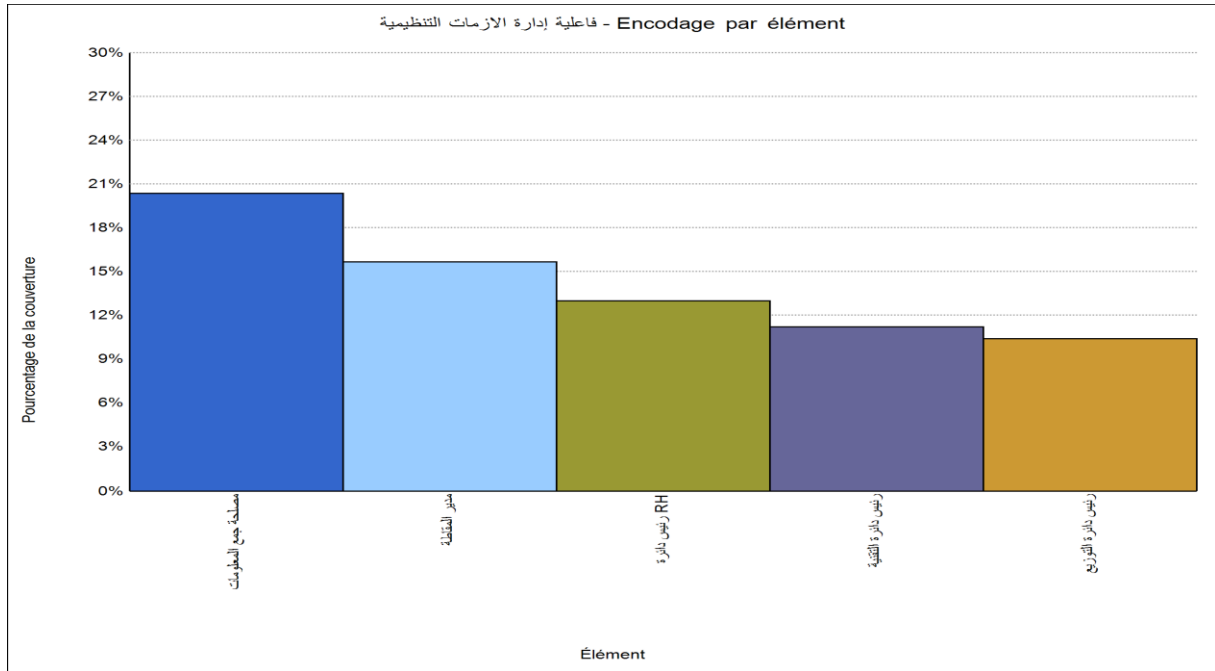
الشكل رقم (30): نسبة التغطية لعقدة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من الشكل رقم (30) أن تعبير صورة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية تتعلق فقط بعقدة التحفيز والاحتفاظ، وأن نسبة (6.11%) من كلام رئيس الدائرة التقنية في دليل المقابلة، ونسبة (5.35%) من كلام مدير المقاطعة في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (5.23%) من رأي المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (4.28%-3.74%) يتعلق برأي كل من المسؤول عن قسم التوزيع والمسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية على التوالي. كل هذه النسب تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لممارسة التحفيز والاحتفاظ.

الشكل رقم (31): نسبة التغطية لعقدة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من خلال الشكل أن تعبير صورة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تعلق فقط بعقدة المتغير التابع، وأن ما نسبته (20.40%) من كلام المسؤولة عن مصلحة جمع المعلومات في دليل المقابلة تتعلق بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، ونسبة (15.67%) من رأي مدير المقاطعة في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (13.02%) من كلام المسؤولة عن مصلحة الموارد البشرية يتعلق أيضا بهذه العقدة، ونسبة (11.21%) من رأي رئيس الدائرة التقنية يتعلق بهذه العقدة أيضا، ونسبة (10.44%) من كلام المسؤول عن قسم التوزيع يتعلق بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، جل هذه النسب إنما تدل على إعطاء المستجوبين أهمية لإدارة الأزمات التنظيمية من حيث تأثيراتها على مختلف مهامهم وأنشطة مؤسستهم.

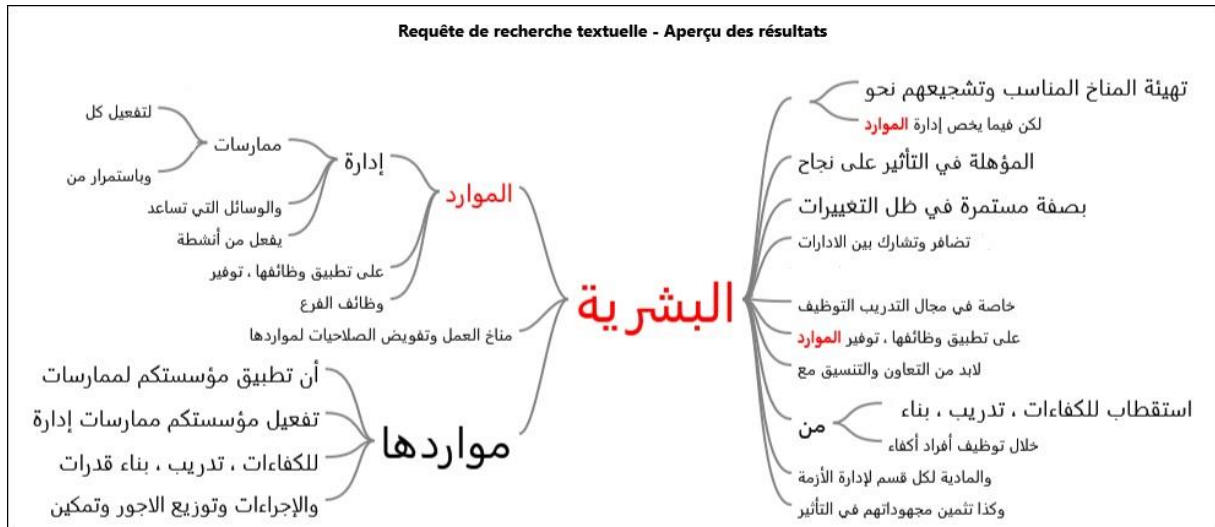
4. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية:

تتمثل في تحديد رسوم بيانية توضيحية التي تربط مصطلحات الأساسية للدراسة والتي تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، مع مختلف الأفكار في المقابلات الخمسة، أي هيكله التصورات العقلية لموضوع البحث والإجابة على مختلف أسئلة المقابلة في شكل رسوم بيانية.

الفصل الرابع

أ- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح الموارد البشرية: في الشكل رقم (32) نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح الموارد البشرية، حيث:

الشكل رقم (32): الخارطة المعرفية لمصطلح الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (32) أن الموارد البشرية تعتبر عنصر جوهري رئيسي بالمؤسسة لأنها أحد أهم عناصر الإنتاج، حيث تعمل على تقليل آثار الأزمات التي تواجهها مؤسساتها والوقاية منها وذلك بالرفع من قدراتها ومهاراتها من خلال التدريب وبناء مختلف قدراتهم الديناميكية الأساسية، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بعملية التحفيز والتعبئة لضمان التزامهم وولائهم لها، وبالتالي فالموارد البشرية لديها مكانة في المؤسسة.

ب- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح التأثير: في الشكل رقم (33) نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح التأثير، حيث:

الشكل رقم (33): الخارطة المعرفية لمصطلح التأثير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

نلاحظ من ترابط العبارات في الشكل رقم (33) أن التأثير على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة نفطال يتطلب منها تتمين مختلف جهود مواردها البشرية، تدريبها وتأهيلها، منحها حوافز ومزايا، تمكينها من اتخاذ القرارات في حالة وجود مشاكل.

ج- نتائج المقاربة المعرفية لمصطلح الممارسات: في الشكل رقم (34) نتائج مقاربة الخارطة المعرفية لمصطلح الإدارة، وهو كالآتي:

الشكل رقم (34): الخارطة المعرفية لمصطلح الممارسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

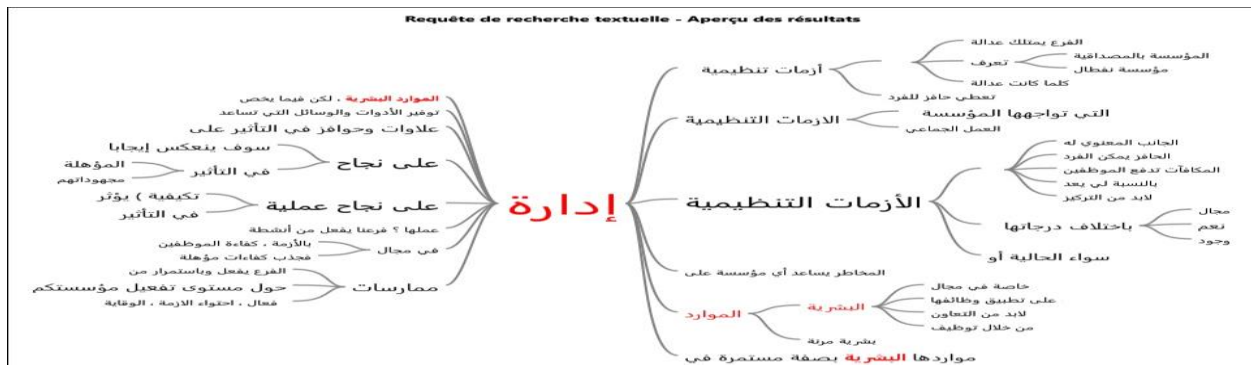
نلاحظ من الشكل رقم (34) أن يعتبر التفعيل المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال طريقة للتصدي للأزمات ومواجهتها، فمن وجهة نظر المستجوبين أن تطبيق ممارسات جيدة يعتمد

الفصل الرابع

بالدرجة الأولى على موارد بشرية مرنة تتميز بمهارات ومعارف وخبرات تؤهلها لاحتواء الأزمات والوقاية منها بالإضافة لقدرتها على الاتصال أثناء مراحلها.

د- نتائج المقاربة المعرفية لمصطلح الإدارة: في الشكل رقم (35) نتائج مقاربة الخارطة المعرفية لمصطلح الإدارة سواء بالنسبة للموارد البشرية أو الأزمات التنظيمية، حيث أن:

الشكل رقم (35): الخارطة المعرفية لمصطلح الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo.

نلاحظ من خلال ترابط العبارات أن مصطلح الإدارة هو أساس نجاح المؤسسة في مواجهة أزماتها فالإدارة الجيدة لمختلف ممارسات مواردها البشرية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ينعكس إيجابا على فاعلية إدارة أزماتها التنظيمية على اختلاف درجاتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعينة الدراسة المستهدفة، وكذا النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة والمتمثلة في محور ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

تضمن الاستبيان في قسمه الأول البيانات الشخصية والوظيفية، التي نعتقد أنها قد تؤثر في حدوث اختلاف في إدراك العاملين لواقع تطبيق مؤسستهم المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا وجود فاعلية في إدارتها للأزمات التنظيمية أو تكون لها علاقة بذلك، وتمثلت هذه الخصائص الشخصية والوظيفية

الفصل الرابع

في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة المتعلقة بها.

أولاً: حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول رقم (43):

الجدول رقم (43): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	153	48	201
النسبة المئوية%	92.5%	7.5%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتبين لنا من الجدول رقم (43) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث تبين النسبة المئوية الظاهرة أن ما نسبته (92.5%) يشكلون فئة الذكور بتكرار (153) موظف، بينما ما نسبته (7.5%) يشكلون فئة الإناث بتكرار (48) موظفة، ويرجع هذا لطبيعة النشاط النفطي للمؤسسة والذي يتطلب عمال متنقلين عبر القرى والمدامر لتزويد سكانها بالقارورات، أضف إلى الطبيعة الثقافية للمنطقة حيث نجد فئة الإناث تتمركز أكثر بالأقسام الإدارية، وعليه يمكننا القول؛ أن فئة الذكور والإناث يعملون وفق عملية متكاملة فيما بينهم لتحقيق أهداف مؤسستهم.

ثانياً: حسب السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول رقم (44) كالتالي:

الجدول رقم (44): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	19	76	68	38	201
النسبة المئوية%	9.5%	37.8%	33.8%	18.9%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

الفصل الرابع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة الثانية والفئة الثالثة لهما أكبر توزيع بنسبة (37.8%) و(33.8%) على التوالي بتكرار (76) و (68) موظف لكل منهما، في حين جاءت الفئتين الرابعة لأكبر من 50 سنة والفئة الأولى لأقل من 30 سنة بنسبة (18.9%) و (9.5%) بتكرار (38) و(19) موظف لكل منهم على الترتيب.

ثالثا: حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول رقم (45):

الجدول رقم (45): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	09	37	64	91	201
النسبة المئوية%	4.5%	18.4%	31.8%	45.3%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على أصحاب الشهادات العليا في عملية التوظيف والتعيين لتوفرها على شروط معينة من مهارات ومعارف علمية عالية بالإضافة إلى تأهيل عالي المستوى، وهذا ما يبرر النسبة المئوية البالغة (45.3%) بتكرار (91) موظف، أما فئة المستوى الثانوي بلغت نسبتها (31.8%) وهي نسبة متوسطة، حيث تتمركز بهذه الفئة ذوي الخبرات والتي تتسم بطول فترة توظيفها وتعيينها في المؤسسة، أما فئة المستوى المتوسط والابتدائي فهي منخفضة مقارنة بالفئتين السابقتين حيث بلغت نسبتهما على الترتيب (18.4%) و (4.5%).

ونفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد في استقطابها وجذبها على ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وهذا ما يؤهلهم لفهم موضوع الاستبيان والإجابة عليه بطريقة صحيحة.

رابعا: حسب المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (46) كالاتي:

الجدول رقم (46): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التكرار	91	66	44	201
النسبة المئوية%	45.3%	32.8%	21.9%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

فيما يخص متغير المستوى الوظيفي، نجد أن المرتبة الأولى كانت من نصيب فئة الإطارات بنسبة بلغت (45.3%) وبتكرار (91) موظف، ثم تلتها فئة أعوان التحكم بنسبة مئوية بلغت (32.8%) وبتكرار قدر بـ (66) موظف، وجاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ (21.9%) وبتكرار (40) موظف، وهنا نلاحظ أنت النتائج تتماشى وطبيعة الفئة المستهدفة وكذا طبيعة الدراسة.

خامسا: حسب سنوات الخبرة المهنية

يوضح الجدول رقم (47) توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، وهو كما يلي:

الجدول رقم (47): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	20	49	72	60	201
النسبة المئوية %	10%	24.4%	35.8%	29.9%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

عند النظر لمتغير سنوات الخبرة المهنية، نجد أن فئة من [11-15 سنة] تحتل المرتبة الأولى بنسبة قدرها (35.8%) وبتكرار بلغ (72)، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح خبرتها 15 سنة فأكثر بنسبة (29.9%) وبتكرار بلغ (60)، أما في المرتبة الثالثة فتحتلها الفئة من [5-10 سنة] بنسبة (24.4%) وبتكرار قدر بـ (49)، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (10%) وبتكرار قدر بـ (20)، وبالرجوع للإحصائيات السابقة نرى أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على أصحاب الخبرات والمهارات العالية

الفصل الرابع

وذوي التأهيل والتكوين الجيدين، وهذا ما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الدراسة بمهنية ودقة عالية، وهذا ما يعزز من مصداقية استمارة البحث، إذا تمثل الخبرة أحد العوامل المؤثرة في آراء المبحوثين وتجاوبهم مع الظاهرة المدروسة.

من خلال ما تقدم نستنتج؛ أن عينة الدراسة المبحوثة هي عينة جيدة لما تتمتع به من مواصفات تؤهلها للإجابة على أسئلة الدراسة بكل موضوعية، ومن خلال الإجابات يمكننا الوقوف فعليا على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية

ضمن هذا المطلب سنتطرق لدراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال خمس ممارسات وهي جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، التعبئة، بناء القدرات الديناميكية، التحفيز والاحتفاظ.

أولاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل دراستنا بتطبيق ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (48):

الجدول رقم (48): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رمز الفقرة
6	متوسطة	0.935	3.373	تتبنى مؤسستكم جهوداً موسعة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات.	Hr ₁₁
5	متوسطة	0.921	3.388	تعتمد مؤسستكم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.	Hr ₁₂
8	متوسطة	0.880	3.373	تقوم مؤسستكم بتحديد نوعية الكفاءات الوظيفية المطلوبة.	Hr ₁₃
7	متوسطة	0.924	3.373	تعتمد مؤسستكم على مصادرها الداخلية لاستقطاب موظفيها الأكفاء لشغل المناصب الشاغرة.	Hr ₁₄
2	مرتفعة	0.922	3.492	تتوجه مؤسستكم إلى مصادر خارجية معينة لاستقطاب كفاءات وظيفية متميزة.	Hr ₁₅
1	مرتفعة	0.900	3.502	تعتمد مؤسستكم على موقعها الإلكتروني لاستقطاب الكفاءات.	Hr ₁₆

الفصل الرابع

9	متوسطة	1.042	3.343	Hr ₁₇	تتميز مؤسستكم بسمعة جيدة تساعد على جذب أفضل الكفاءات.
4	مرتفعة	0.952	3.437	Hr ₁₈	تعمل مؤسستكم على جذب أفضل الكفاءات من خلال خلق بيئة عمل ملائمة وجيدة.
3	مرتفعة	0.931	3.442	Hr ₁₉	تروج مؤسستكم مزايا وظيفية خاصة من أجل جذب أفضل الكفاءات الوظيفية.
مرتفعة		0.693	3.414	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (48) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الأول من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.414) بانحراف معياري بلغ (0.693)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، وبالنسبة للفقرات الخاصة جذب واستقطاب الكفاءات فإن المتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (3.343-3.502) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. إذ جاءت الفقرة (Hr₁₆) "تعتمد مؤسستكم على موقعها الإلكتروني لاستقطاب الكفاءات." في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.502) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (0.900)، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية لممارسة جذب واستقطاب الكفاءات وعناية دقيقة، وحرصها على نجاح عملية الاستقطاب اعتماداً على موقعها الإلكتروني لتسهيل كل الإجراءات المتعلقة بالاستقطاب بدءاً بالترشح للوظيفة إلى غاية التعيين، يليها في المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين (Hr₁₅) و (Hr₁₉) بمتوسط حسابي (3.492) و (3.442) وانحراف معياري (0.922) و (0.931) على الترتيب حول توظيف المؤسسة لمختلف المزايا والمغريات الوظيفية والمحفزات الخاصة لجذب أفضل الكفاءات، ناهيك عن اتجاهها بالدرجة الأولى إلى المصادر الخارجية للحصول على كفاءات متميزة ذات خبرات ومهارات متنوعة، أما الفقرتين (Hr₁₈) و (Hr₁₂) فقد احتلتا المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.437) و (3.388) وانحراف معياري قدر بـ (0.952) و (0.921) على الترتيب، وكانت بخصوص أن المؤسسة تخلق بيئة عمل مناسبة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات وفي أحسن الظروف، وذلك تطبيقاً لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، أما الفقرات (Hr₁₁) و (Hr₁₄) و (Hr₁₃) والتي تشير إلى أن المؤسسة تتبنى جهوداً موسعة لجذب أفضل الكفاءات بتحديد نوعيتها لشغل وظيفة معينة، وكذا اعتمادها على المصادر الداخلية من ترقية ونقل ومخزون مهارات فقد احتلتا المرتبة السادسة والسابعة والثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.373) وانحراف معياري بلغ (0.935).

الفصل الرابع

و (0.924) و (0.880)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (Hr₁₇) ذات التباين المتوسط والتي تشير إلى أن المؤسسة تتميز بسمعة جيدة لجذب كفاءات وظيفية متميزة وهذا ما وضحه متوسط الإجابات الذي قدر بـ (3.343) وانحراف معياري (1.042).

ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة التدريب

يمكن معرفة مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق ممارسة التدريب حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (49):

الجدول رقم (49): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات ممارسة التدريب

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
Hr ₂₁	يتوفر في مؤسستكم برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار .	3.512	0.927	متوسطة	1
Hr ₂₂	تعتمد مؤسستكم على الدورات التدريبية (داخلية وخارجية).	3.348	0.978	متوسطة	7
Hr ₂₃	تتظر مؤسستكم لنشاط التدريب كحق يعزز من كفاءتها.	3.333	0.929	متوسطة	9
Hr ₂₄	تسعى مؤسستكم عند تدريب موردها البشري إلى تكيفه مع واقع عمله.	3.348	0.937	متوسطة	8
Hr ₂₅	تحدد مؤسستكم أهداف واضحة من أجل العملية التدريبية التي تنوي تنفيذها بدقة.	3.383	0.942	متوسطة	4
Hr ₂₆	توفر مؤسستكم برامج تدريبية متكافئة لتنمية مهارات موردها البشرية.	3.353	0.894	متوسطة	6
Hr ₂₇	تعتمد مؤسستكم على الرقمنة لتطبيق برامج التدريب.	3.358	0.933	متوسطة	5
Hr ₂₈	تقيم مؤسستكم نشاطها التدريبي بشكل مستمر وفق احتياجات موردها البشرية.	3.472	0.959	متوسطة	2
Hr ₂₉	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة للتدريب.	3.462	0.938	متوسطة	3
المتوسط الحسابي العام		3.396	0.742	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (49) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثاني من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في ممارسة التدريب يتراوح عند مستوى متوسط، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

الفصل الرابع

لجميع الفقرات (3.396) بانحراف معياري بلغ (0.742)، مما يدل عل تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، وبالنسبة للفقرات الخاصة بالتدريب فإن المتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (3.333-3.512) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. إذ جاءت الفقرة (Hr₁₂) "يتوفر في مؤسستكم برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.512) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (0.927)، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية لممارسة تدريب الموارد البشرية، من خلال القيام بدورات تدريبية مكثفة وكذا تحديد الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية، بالإضافة إلى التقييم المستمر لها، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (Hr₂₈) "تقيم مؤسستكم نشاطها التدريبي بشكل مستمر وفق احتياجات مواردها البشرية" بمتوسط حسابي (3.472) وانحراف معياري (0.959)، بينما الفقرة (Hr₂₉) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.462) وانحراف معياري قدر بـ (0.938)، وكانت بخصوص أن المؤسسة تخصص ميزانية خاصة بالتدريب لتلبية احتياجات العملية التدريبية، في حين جاءت الفقرة (Hr₂₅) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.383) وانحراف معياري بلغ (0.942)، والتي تشير إلى أن المؤسسة تضع أهداف واضحة من أجل العملية التدريبية التي تنوي تنفيذها بدقة، بينما جاءت الفقرة (Hr₂₇) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.358) وانحراف معياري (0.933)، ومفادها أن المؤسسة تعتمد على الرقمنة لتطبيق برامجها التدريبية، أما الفقرة (Hr₂₆) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (0.353) وانحراف معياري بلغ (0.898)، بينما المرتبة السابعة والثامنة فكانت للفقرتين (Hr₂₂) (Hr₂₄) بمتوسط حسابي قدر (3.348) وانحراف معياري (0.978) و(0.937) على التوالي، بحيث تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على الدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخلها أو خارجها وهذا لمساعدة المورد البشري على التكيف مع واقع عمله، في حين أخذت الفقرة (Hr₂₂) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.333) وانحراف معياري (0.929)، والتي ترى بأن التدريب حق من حقوقها يساعدها على تعزيز كفاءتها.

ثالثا: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة بناء القدرات الديناميكية

حسب آراء عينة الدراسة يمكننا معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل دراستنا بتطبيق ممارسة بناء القدرات الديناميكية من خلال ما يوضحه الجدول رقم (50):

الفصل الرابع

الجدول رقم (50): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة بناء القدرات الديناميكية

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
Hr ₃₁	تمتلك مؤسساتكم قدرات بشرية تتسجم مع ظروف عدم التأكد المتنبأ بها.	3.403	0.895	مرتفعة	5
Hr ₃₂	تتوفر مؤسساتكم على موارد بشرية تقوم بعملها بأسلوب متجدد باستمرار.	3.258	0.861	متوسطة	9
Hr ₃₃	يملك موظفي مؤسساتكم رؤية عن بيئتي عملهم.	3.333	0.826	متوسطة	8
Hr ₃₄	تشجع مؤسساتكم مواردها البشرية على اكتساب مهارات جديدة.	3.343	0.846	متوسطة	7
Hr ₃₅	تتوفر مؤسساتكم على التقنيات التكنولوجية الحديثة تساعد مواردها البشرية على التعلم.	3.417	0.809	مرتفعة	3
Hr ₃₆	تعتمد مؤسساتكم على الرصيد المعرفي لمواردها البشرية.	3.398	0.748	متوسطة	6
Hr ₃₇	تتوفر مؤسساتكم على موارد بشرية تطرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة.	3.472	0.866	مرتفعة	2
Hr ₃₈	تحظى مؤسساتكم بموارد بشرية تستطيع إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.408	0.879	مرتفعة	4
Hr ₃₉	تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية تتوقع حلولاً للمشكلات التي تواجهها في العمل.	3.631	0.814	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي العام		3.408	0.577	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (50) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثالث من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في ممارسة بناء القدرات الديناميكية يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.408) بانحراف معياري بلغ (0.577)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لفقرات الخاصة ببناء القدرات الديناميكية بين (3.258-3.631)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. إذ جاءت الفقرة (Hr₃₉) "تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية تتوقع حلولاً للمشكلات التي تواجهها في العمل" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.631) وانحراف معياري للإجابات قدر ب (0.814) مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية بنسبة متوسطة لممارسة بناء القدرات الديناميكية، يليها في المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين (Hr₃₇) و (Hr₃₅)

الفصل الرابع

بمتوسط حسابي (3.472) و (3.417) وانحراف معياري (0.866) و (0.809) على الترتيب حول توفر المؤسسة على موارد بشرية تطرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة، وكذا التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساعد مواردها البشرية على التعلم، أما الفقرتين (Hr₃₈) و (Hr₃₁) فقد احتلتا المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.408) و (3.403) وانحراف معياري قدر بـ (0.879) و (0.895) على الترتيب، وكانت بخصوص تواجد موارد بشرية بالمؤسسة تستطيع إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، بالإضافة إلى قدرتها على الانسجام مع ظروف عدم التأكد المتنبأ بها، أما الفقرة (Hr₃₆) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (0.398) وانحراف معياري بلغ (0.748)، ومفادها أن المؤسسة تعتمد على الرصيد المعرفي لمواردها البشرية، بينما المرتبة السابعة والثامنة فكانت للفقرتين (Hr₃₄) و (Hr₃₃) بمتوسط حسابي قدر (3.343) و (3.333) وانحراف معياري (0.846) و (0.826) على التوالي، بحيث تنص على أن المؤسسة تشجع واردها البشرية على اكتساب مهارات جديدة، يمتلك موظفي مؤسستكم رؤية عن بيئتي عملهم، في حين أخذت الفقرة (Hr₃₂) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.258) وانحراف معياري (0.861)، وأشارت إلى أن بالمؤسسة موارد بشرية تعمل على تجديد أسلوب عملها بطريقة مستمرة.

رابعاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة تعبئة الموارد البشرية

لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمستوى تطبيق تعبئة مواردها البشرية حسب آراء عينة الدراسة من خلال ما يوضحه الجدول رقم (51):

الجدول رقم (51): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة التعبئة

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
Hr ₄₁	تتميز مؤسستكم بالعدالة في توزيع المكافآت والعوائد بين مواردها البشرية.	3.393	0.899	متوسطة	5
Hr ₄₂	تتميز مؤسستكم بعدالة التوزيع للإجراءات والقوانين بين مواردها البشرية العاملة.	3.268	0.952	متوسطة	9
Hr ₄₃	تشعر الموارد البشرية العاملة في مؤسستكم بعدالة المعاملة من المدراء في العمل.	3.328	0.889	متوسطة	8
Hr ₄₄	توفر مؤسستكم الاستقرار النفسي والمعنوي للعامل في ظل ضغوط العمل المختلفة.	3.353	0.921	متوسطة	7
Hr ₄₅	يتوفر بمؤسستكم مناخ مشجع على العمل.	3.383	0.920	متوسطة	6

الفصل الرابع

4	مرتفعة	0.867	3.408	Hr ₄₆	تقدر المجهودات الإضافية التي تقوم بها الموارد البشرية العاملة أثناء أداء عملها.
3	مرتفعة	0.886	3.432	Hr ₄₇	تثق مؤسستكم في قدرات مواردها البشرية عند أدائهم لعملهم.
2	مرتفعة	0.894	3.527	Hr ₄₈	تخول مؤسستكم لمواردها البشرية العاملة (السلطة، الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات).
1	مرتفعة	0.888	3.547	Hr ₄₉	تمنح مؤسستكم مواردها البشرية الحرية في إنجاز عملهم وتطويره باستمرار.
مرتفعة		0.705	3.404	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الرابع من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في ممارسة تعبئة الموارد البشرية يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.404) بانحراف معياري بلغ (0.705)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، وبالنسبة للفقرات الخاصة بممارسة التعبئة فإن المتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (3.268-3.547) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام. إذ جاءت الفقرة (Hr₄₉) "تمنح مؤسستكم مواردها البشرية الحرية في إنجاز عملهم وتطويره باستمرار" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.547) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (0.888)، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية لممارسة تعبئة الموارد البشرية، من خلال ترك الحرية للمورد البشري في إنجاز مهامه الموكلة إليه وهذا ما يساعده على طرح أفكار جديدة تساعد المؤسسة في تحسين إنتاجيتها وتخطي المشاكل المختلفة وغيرها، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (Hr₄₈) "تخول مؤسستكم لمواردها البشرية العاملة (السلطة، الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات،...)" بمتوسط حسابي (3.527) وانحراف معياري (0.894)، أما الفقرة (Hr₄₇) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.432) وانحراف معياري قدر بـ (0.886)، وكانت تثق مؤسستكم في قدرات مواردها البشرية عند أدائهم لعملهم، بينما الفقرة (Hr₄₆) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.408) وانحراف معياري بلغ (0.867)، وتشير إلى أن المؤسسة تقدر المجهودات الإضافية التي تقوم بها الموارد البشرية العاملة أثناء أداء عملها، في حين جاءت الفقرة (Hr₄₁) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.393) وانحراف معياري (0.899)، ومفادها تتميز مؤسستكم بالعدالة في توزيع المكافآت والعوائد بين مواردها البشرية، أما الفقرة (Hr₄₅) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (0.383) وانحراف معياري بلغ (0.920) وتعني بأن المؤسسة تهيئ مناخ مشجع على العمل، بينما المرتبة السابعة فكانت

الفصل الرابع

للفقرة (Hr₄₄) بمتوسط حسابي قدر (3.353) وانحراف معياري (0.921)، وتنص على أن المؤسسة تعمل على توفير الاستقرار النفسي والمعنوي للعامل في ظل ضغوط العمل المختلفة، بينما احتلت المرتبة الثامنة الفقرة (Hr₄₃) بمتوسط حسابي بلغ (3.328) وانحراف معياري (0.889) وتبين أن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة تشعر بعدالة المعاملة من المدراء في العمل، في حين أخذت الفقرة (Hr₄₂) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.268) وانحراف معياري (0.952)، والتي ترى أن المؤسسة تتميز بعدالة التوزيع للإجراءات والقوانين بين مواردها البشرية العاملة.

خامساً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول ممارسة التحفيز والاحتفاظ

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (52):

الجدول رقم (52): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ممارسة التحفيز والاحتفاظ

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
Hr51	تهتم مؤسستكم بتصميم نظام حوافز مشجع على العمل.	3.477	0.916	مرتفعة	3
Hr52	تعتمد مؤسستكم أساليب التحفيز المادي.	3.348	0.973	متوسطة	9
Hr53	تعتمد مؤسستكم أساليب التحفيز المعنوي.	3.383	0.893	متوسطة	8
Hr54	تهتم مؤسستكم بتحديث نظام أجورها ومكافآتها استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.	3.383	0.915	متوسطة	6
Hr55	تمنح مؤسستكم حوافز لقاء قيام الموظفين بأعمال إضافية.	3.403	0.906	مرتفعة	4
Hr56	تمنح مؤسستكم مكافآت جماعية أكثر من منحها للمكافآت الفردية.	3.388	0.865	متوسطة	5
Hr57	تعتمد مؤسستكم في حساب أجور موظفيها على برنامج آلي.	3.383	0.904	متوسطة	7
Hr58	تعتمد مؤسستكم على التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية لمواردها البشري.	3.507	0.906	مرتفعة	2
Hr59	يتميز نظام الأجور بمؤسستكم بالمرونة.	3.532	0.866	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي العام		3.474	0.673	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

الفصل الرابع

يتضح من الجدول رقم (52) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الخامس من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثل في ممارسة التحفيز والاحتفاظ يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.474) بانحراف معياري بلغ (0.673)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه الممارسة، إذ جاءت الفقرة (Hr₅₉) "يتميز نظام الأجور بمؤسستكم بالمرونة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.532) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (0.866) مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية لممارسة التحفيز والاحتفاظ، وحرصها على نجاح عملية تحفيز مواردها البشرية اعتماداً على نظام أجور يتميز بالمرونة والتجدد من فترة إلى أخرى، يليها في المرتبة الثانية (Hr₅₈) بمتوسط حسابي (3.607) وانحراف معياري (0.906) وكانت حول اعتماد المؤسسة على التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية لمواردها البشري، بينما جاءت الفقرة (Hr₅₁) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.477) وانحراف معياري (0.916) ونصت على اهتمام المؤسسة بتصميم نظام حوافز مشجع على العمل، أما الفقرة (Hr₅₅) فقد احتلتا المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.403) وانحراف معياري قدر بـ (0.906)، وكانت بخصوص منح المؤسسة حوافز لقاء قيام الموظفين بأعمال إضافية، أما الفقرة (Hr₅₆) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.388) وانحراف معياري قدر بـ (0.865) حيث وجدنا أن المؤسسة تمنح مكافآت جماعية أكثر من منحها للمكافآت الفردية. أما الفقرات (Hr₅₄) و (Hr₅₇) و (Hr₅₃) فقد احتلتا المرتبة السادسة والسابعة والثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.383) وانحراف معياري بلغ (0.915) و (0.904) و (0.893) والتي تشير إلى الاهتمام الجدي بتحديث نظام الأجور والمكافآت استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، وكذا اعتمادها في حساب أجور موظفيها على برنامج آلي لمواكبة التحديات التكنولوجية. بالإضافة إلى اعتمادها على أساليب التحفيز المعنوي، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (Hr₅₂) ومفادها اعتماد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي، وهذا ما وضحه متوسط الإجابات الذي قدر بـ (0.348) وانحراف معياري (0.973).

من خلال النتائج السابقة وبعد تحليلنا لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على حدى، تم ترتيب الأهمية النسبية في الجدول رقم (53) وهذا لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع مقاطعة باتنة، والنتائج موضحة كالآتي:

الفصل الرابع

الجدول رقم (53): ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية فرع غاز البترول المميع

الرمز	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
Hr ₁	جذب واستقطاب الكفاءات	3.414	0.693	2	مرتفعة
Hr ₂	تدريب الموارد البشرية	3.396	0.742	5	متوسطة
Hr ₃	بناء القدرات الديناميكية	3.408	0.577	3	مرتفعة
Hr ₄	التعبئة	3.404	0.705	4	مرتفعة
Hr ₅	التحفيز والاحتفاظ	3.474	0.673	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.406	0.587		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

نلاحظ من الجدول رقم (53) الاهتمام الإيجابي لعينة الدراسة نحو كافة الأبعاد المستقلة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع، والتي كانت الإجابات عنها محصورة في المنطقة المتوسطة والمرتفعة بمتوسطات تراوحت بين (3.396-3.474)، كانت المرتبة الأخيرة لممارسة التدريب، أما المرتبة الأولى فكانت لممارسة التحفيز والاحتفاظ، وهذا ما يؤكد اهتمام نحو اعتماد وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد متوسط الإجابات كل الأبعاد الفرعية المستقلة مجمعة بقيمة (3.406) وانحراف معياري (0.587) والذي يدل على التناسق والتقارب بين أفراد العينة حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ودراسة بيانات المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وذلك للوقوف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بفاعلية إدارة أزماتها التنظيمية والمتمثلة في: الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال الفعال واحتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

الفصل الرابع

أولاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيام بعملية الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (54):

الجدول رقم (54): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
Cr11	تمتلك مؤسستكم القدرة على تشخيص الأزمات في حالة وقوعها.	3.343	1.042	متوسطة	8
Cr12	تقوم مؤسستكم بالتنبؤ الوقائي للأزمة من خلال أنظمة خاصة.	3.437	0.952	مرتفعة	6
Cr13	توجد في مؤسستكم فرق عمل مختصة في إدارة الأزمة	3.442	0.931	مرتفعة	5
Cr14	توفر مؤسستكم خطط وبرامج طارئة لإدارة الأزمة.	3.487	0.954	مرتفعة	2
Cr15	توفر مؤسستكم الدعم المالي والمادي لفريق إدارة الأزمة.	3.467	0.922	مرتفعة	3
Cr16	تعقد مؤسستكم اجتماعات فورية لاتخاذ قرارات حول الأزمة.	3.522	0.949	مرتفعة	1
Cr17	تضع مؤسستكم عدة بدائل لحل كل أزمة تعترضها.	3.457	0.859	مرتفعة	4
Cr18	تتخذ مؤسستكم القرارات الخاصة بإدارة الأزمة بشكل جماعي.	3.393	0.899	متوسطة	7
المتوسط الحسابي العام		3.444	0.794	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (54) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الأول من فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والمتمثل بالاستعداد وسرعة اتخاذ القرار يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.444) بانحراف معياري بلغ (0.794)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، إذ جاءت الفقرة (Cr16) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.522) وانحراف معياري للإجابات قدر ب (0.949)، مما يدل على أن المؤسسة تعقد مؤسستكم اجتماعات فورية لاتخاذ قرارات حول الأزمة، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (Cr14) "توفر مؤسستكم خطط وبرامج طارئة

الفصل الرابع

لإدارة الأزمة" بمتوسط حسابي (3.487) وانحراف معياري (0.954)، أما الفقرة (Cr₁₅) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.467) وانحراف معياري قدر بـ (0.922)، وتنص على أن المؤسسة توفر الدعم المالي والمادي لفريق إدارة الأزمة، بينما الفقرة (Cr₁₇) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.457) وانحراف معياري بلغ (0.859)، والتي تشير إلى وضع عدة بدائل لحل كل أزمة تعترض المؤسسة، في حين جاءت الفقرة (Cr₁₃) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.442) وانحراف معياري (0.931)، ومفادها توجد في مؤسساتكم فرق عمل مختصة في إدارة الأزمة، أما الفقرة (Cr₁₂) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.437) وانحراف معياري بلغ (0.952) "تقوم مؤسساتكم بالتنبؤ الوقائي للأزمة من خلال أنظمة خاصة"، بينما المرتبة السابعة فكانت للفقرة (Cr₁₈) بمتوسط حسابي قدر (3.393) وانحراف معياري (0.899)، وأشارت إلى أن المؤسسة تتخذ القرارات الخاصة بإدارة الأزمة بشكل جماعي، بينما احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (Cr₁₁) بمتوسط حسابي بلغ (3.343) وانحراف معياري (1.042) "تمتلك مؤسساتكم القدرة على تشخيص الأزمات في حالة وقوعها" أي أن المؤسسة لديها القدرة على تحليل الأزمات من خلال تحليلها لبيئتي عملها وكذا تجسيد أساليب تساعد في عملية التشخيص من نظم الإنذار المبكرة، خلية متابعة الأزمة وغيرها.

ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول الاتصال الفعال واحتواء الضرر

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيام بعملية الاتصال الفعال واحتواء الضرر حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (55):

الجدول رقم (55): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاتصال الفعال واحتواء الضرر

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رمز الفقرة
8	متوسطة	0.952	3.268	تتوفر مؤسساتكم على إدارة خاصة تساهم في احتواء الأزمة.	Cr21
7	متوسطة	0.889	3.328	تستعين مؤسساتكم بجهات خارجية لاحتواء الأزمة.	Cr22
6	متوسطة	0.921	3.353	تقوم مؤسساتكم بتجهيز جميع الموارد فيها لاحتواء الأزمة.	Cr23
5	متوسطة	0.920	3.383	تعمل مؤسساتكم على تعزيز وعي أفرادها بمخاطر الأزمة وكيفية التعامل معها.	Cr24

الفصل الرابع

4	مرتفعة	0.867	3.408	تمتلك مؤسستكم وسائل اتصال فعالة وحديثة للتعرف على مسببات الأزمة.	Cr25
3	مرتفعة	0.886	3.432	تتسم مؤسستكم بالسرعة في تقديم المعلومات حول الأزمة.	Cr26
2	مرتفعة	0.894	3.527	تضع مؤسستكم نظام اتصالي أزماتي مؤقت.	Cr27
1	مرتفعة	0.888	3.547	تعتمد مؤسستكم الاتصال الرقمي للسيطرة على الأزمة في وقت قياسي.	Cr28
مرتفعة		0.720	3.406	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (55) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثاني من فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والمتمثل في الاتصال الفعال واحتواء الضرر يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.406) بانحراف معياري بلغ (0.720)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، إذ جاءت الفقرة (Cr₂₈) "تعتمد مؤسستكم الاتصال الرقمي للسيطرة على الأزمة في وقت قياسي" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط (3.547) وانحراف معياري للإجابات قدر بـ (0.888) وهذا يعني أن المؤسسة تميل إلى التكنولوجيات الحديثة للتعامل مع الأزمات، بعدها احتلت المرتبة الثانية الفقرة (Cr₂₇): تضع مؤسستكم نظام اتصالي أزماتي مؤقت" بمتوسط حسابي (3.527) وانحراف معياري (0.894)، أما الفقرة (Cr₂₆) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.432) وانحراف معياري قدر بـ (0.886) وتنص على أن المؤسسة تتميز بالسرعة في تقديم المعلومات حول الأزمة قبل تفاقمها، بينما الفقرة (Cr₂₅) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.408) وانحراف معياري بلغ (0.867)، وتشير إلى امتلاك المؤسسة وسائل اتصال فعالة وحديثة للتعرف على مسببات الأزمة، في حين جاءت الفقرة (Cr₂₄) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.383) وانحراف معياري (0.920)، مفادها أن المؤسسة تعمل على تعزيز وعي أفرادها بمخاطر الأزمة وكيفية التعامل معها، أما الفقرة (Cr₂₃) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.353) وانحراف معياري بلغ (0.921) "تقوم مؤسستكم بتجهيز جميع الموارد فيها لاحتواء الأزمة"، بينما المرتبة السابعة فكانت للفقرة (Cr₂₂) بمتوسط حسابي قدر (3.328) وانحراف معياري (0.889)، بحيث تشير إلى توجه المؤسسة إلى جهات خارجية لاحتواء الأزمة، بينما احتلت المرتبة الثامنة الفقرة (Cr₂₁) بمتوسط حسابي بلغ (3.268) وانحراف معياري (0.952).

الفصل الرابع

ثالثاً: عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول استعادة النشاط والتعلم من الأزمة

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيام بعملية استعادة النشاط والتعلم من الأزمة حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (56): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات استعادة النشاط والتعلم من الأزمة

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
Cr31	تتميز مؤسستكم بمرونة هيكلها التنظيمي وكذا أسلوب عملها.	3.378	0.886	متوسطة	7
Cr32	تقوم مؤسستكم بالاعتماد على كفاءاتها البشرية للنهوض بعد الأزمة.	3.348	0.882	متوسطة	8
Cr33	تتسم مؤسستكم بالقدرة السريعة على العودة لنشاطها بشكل طبيعي.	3.393	0.854	متوسطة	6
Cr34	تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيات الحديثة للعودة السريعة لعملها.	3.482	0.806	مرتفعة	5
Cr35	تحرص مؤسستكم على تحويل كل أزمة تواجهها إلى فرصة.	3.487	0.775	مرتفعة	4
Cr36	تعمل مؤسستكم على التقييم المستمر لكافة الاجراءات المتعلقة بها.	3.507	0.895	مرتفعة	2
Cr37	تعتمد مؤسستكم على تجاربها السابقة في إدارة الأزمات المشابهة.	3.497	0.895	مرتفعة	3
Cr38	تعتمد مؤسستكم إلى تثمين معارف ومهارات مواردها البشرية الذين ثبتت كفاءتهم في مواجهة الأزمة.	3.621	0.791	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي العام		3.464	0.662	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (56) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثالث من فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والمتمثل في استعادة النشاط والتعلم من الأزمة يتراوح عند مستوى مرتفع، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.464) بانحراف معياري بلغ (0.662)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، إذ جاءت الفقرة (Cr38) "تعتمد مؤسستكم إلى تثمين معارف ومهارات مواردها البشرية الذين ثبتت كفاءتهم في مواجهة الأزمة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط

الفصل الرابع

(621522) وانحراف معياري قدر بـ (0.791)، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (Cr₃₆) "تعمل مؤسساتكم على التقييم المستمر لكافة الاجراءات المتعلقة بها" بمتوسط حسابي (3.507) وانحراف معياري (0.895)، أما الفقرة (Cr₃₇) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.497) وانحراف معياري قدر بـ (0.895)، وتنص على اعتماد المؤسسة على تجاربها السابقة في إدارة الأزمات المشابهة، بينما الفقرة (Cr₃₅) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.487) وانحراف معياري بلغ (0.755) وتعنى بحرص المؤسسة على تحويل كل أزمة تواجهها إلى فرصة، في حين جاءت الفقرة (Cr₃₄) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.482) وانحراف معياري (0.806)، ومفادها اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة للعودة السريعة لعملها وهذا برقمته جميع عملياتها مثلاً، أما الفقرة (Cr₃₃) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.393) وانحراف معياري بلغ (0.854) "تتسم مؤسساتكم بالقدرة السريعة على العودة لنشاطها بشكل طبيعي"، بينما المرتبة السابعة فكانت للفقرة (Cr₃₁) بمتوسط حسابي قدر (3.378) وانحراف معياري (0.886)، بحيث تشير بأن المؤسسة تتميز بمرونة هيكلها التنظيمي وكذا أسلوب عملها، بينما احتلت المرتبة الثامنة الفقرة (Cr₃₂) بمتوسط حسابي بلغ (3.348) وانحراف معياري (0.822) "تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على كفاءاتها البشرية للنهوض بعد الأزمة".

من خلال النتائج السابقة وبعد تحليلنا لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كل على حدى، تم ترتيب الأهمية النسبية في الجدول رقم (57) وهذا لمعرفة مدى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع مقاطعة باتنة، والنتائج موضحة كالآتي:

الفصل الرابع

الجدول رقم (57): ترتيب الأهمية النسبية لفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية فرع غاز البترول المميع

الرمز	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
Cr ₁	الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار	3.444	0.794	2	مرتفعة
Cr ₂	الاتصال الفعال واحتواء الضرر	3.406	0.720	3	مرتفعة
Cr ₃	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	3.464	0.662	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		3.438	0.611	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

نلاحظ من الجدول رقم (57) الإهتمام الإيجابي لعينة الدراسة نحو كافة الأبعاد المستقلة لمتغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع، والتي كانت الإجابات عنها محصورة في المنطقة المرتفعة بمتوسطات تراوحت بين (3.406-3.464)، كانت المرتبة الأولى لبعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.464) وانحراف معياري بلغ (0.662)، بينما احتل المرتبة الثانية بعد الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.444) وانحراف معياري (0.794)، في حين جاء بعد الاتصال الفعال واحتواء الضرر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.406) وانحراف معياري (0.720)، وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسة نحو العمل على إدارة الأزمات التنظيمية التي قد تواجهها بمستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد متوسط الإجابات كل الأبعاد الفرعية المستقلة مجمعة بقيمة (3.438) وانحراف معياري (0.611) والذي يدل على التناسق والتقارب بين أفراد العينة حول متغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

بعد عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول جميع محاور البحث، سنقوم في هذا المبحث بالاختبارات القبلية لنموذج تحليل الانحدار وكذا اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنعتمد على قياس درجة الارتباط وتأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات

الفصل الرابع

التنظيمية) وبالإضافة اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية لتصورات أفراد العينة المبحوثة فيما يخص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع مقاطعة باتنة.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باعتماد اختبار الالتواء والتقلطح، وقبل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكذا قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، سيتم اجراء بعض الاختبارات القبلية التي يجب تطبيقها للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إلى جانب دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

أولاً: اختبار الارتباط الخطي

من خلال اختبار تضخم التباين والتباين المسموح، يمكننا معرفة وجود ارتباط من عدمه بين المتغيرات المستقلة، حيث نتأكد أنه لا توجد مشاكل الارتباطات المتداخلة، أي عدم وجود ارتباطات خطية فيما بينها. ومن أجل إثبات عدم وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرات المستقلة، تم حساب قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (58): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين vif	معامل التباين المسموح Tolérance
جذب واستقطاب الكفاءات	3.971	0.252
التدريب	3.995	0.250
بناء القدرات الديناميكية	1.520	0.658
التعبئة	3.078	0.325
التحفيز والاحتفاظ	3.692	0.271

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

الفصل الرابع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (58) أن قيم معامل تضخم التباين المحصورة بين (1.520-3.995) وهي أقل من 10 أما قيم التباين مسموح والمحصورة بين (0.250-0.658) فهي أكبر من 0.1، وهذا يعني عدم وجود مشاكل أو ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة.

ثانياً: اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم دراسة العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" لكل من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة، التحفيز والاحتفاظ) بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، من خلال الجدول رقم (59) كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (59): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار	الاتصال واحتواء الضرر	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة	فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية		
0.739**	0.584**	0.646**	0.783**	معامل الارتباط	جذب واستقطاب الكفاءات
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.558**	0.797**	0.728**	0.818**	معامل الارتباط	التدريب
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.535**	0.541**	0.735**	0.710**	معامل الارتباط	بناء القدرات الديناميكية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.668**	0.994**	0.570**	0.885**	معامل الارتباط	التعبئة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.489**	0.538**	0.670**	0.665**	معامل الارتباط	التحفيز والاحتفاظ
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

الفصل الرابع

0.920**	0.782**	0.835**	0.715**	ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول رقم (59) يتضح لنا وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط "بيرسون" بينهما (0.920) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا ارتباط القوي ناتج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، أما علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فجاءت كما يلي:

1. علاقة جذب واستقطاب الكفاءات بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.783) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وهذا لكون ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات لها علاقة ارتباط موجبة وقوية مع الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، وعلاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع الاتصال واحتواء الضرر واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

2. علاقة التدريب بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بلغ معامل الارتباط (0.818) لهذه العلاقة عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب ذو درجة قوية بين التدريب وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط نجد أن التدريب له علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) بالاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، وعلاقة موجبة قوية بين الاتصال واحتواء الضرر واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

3. علاقة بناء القدرات الديناميكية بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.710) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يشير إلى ارتباط موجب وقوي بين ممارسة بناء القدرات الديناميكية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وبالنظر إلى تفاصيل الارتباط نجد أن ممارسة بناء القدرات الديناميكية لها علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند

الفصل الرابع

مستوى دلالة أقل من (0.01) بالاستعداد وسرعة اتخاذ القرار والاتصال واحتواء الضرر، إضافة على علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة أقل من (0.01) باستعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

4. علاقة التعبئة بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.885) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين ممارسة التعبئة وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. وبالنظر إلى تفاصيل الارتباط نجد أن ممارسة التعبئة لها علاقة موجبة ومتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) بالاستعداد وسرعة اتخاذ القرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا عند مستوى دلالة أقل من (0.01) بالاتصال واحتواء الضرر.

5. علاقة التحفيز والاحتفاظ بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.665) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وهذا لكون ممارسة التحفيز والاحتفاظ لها علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار، الاتصال واحتواء الضرر واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

ثالثا: اختبار الملائمة وخطية العلاقة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أن وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تفسرها معادلة الانحدار، إن الشرط الأساسي لتطبيق الانحدار المتعدد هو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يبين خط الانحدار ممثلا للبيانات كما هو موضح في الآتي:

الفصل الرابع

الجدول رقم (60): تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج

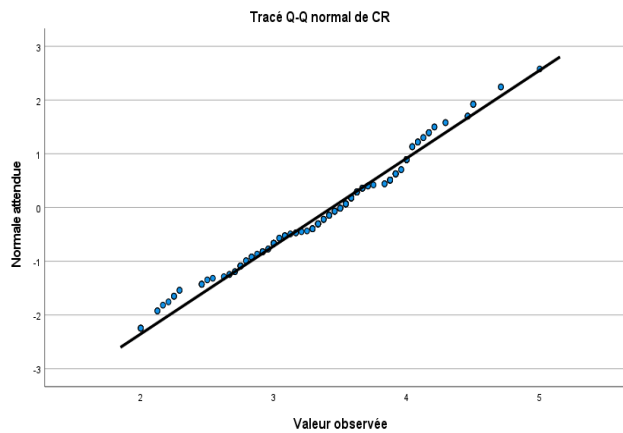
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	68.627	5	13.725	433.883	0.000
البواقي	6.169	195	0.032		
المجموع	74.795	200			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (60) أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، كما تظهر قيمة (F) والتي بلغت قيمتها (433.883) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى معنوية معلمة الانحدار وإلى تمثيل خط الانحدار للبيانات تمثيلاً جيداً، ويعني أن هناك خمسة على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. كما نستدل أيضاً من هذه النتيجة على جودة نموذج العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما تدل على صحة الاعتماد على النتائج في النموذج بدون أخطاء، وبالتالي صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها.

رابعاً: اعتدالية النموذج

الشكل رقم (36): لوحة انتشار البواقي

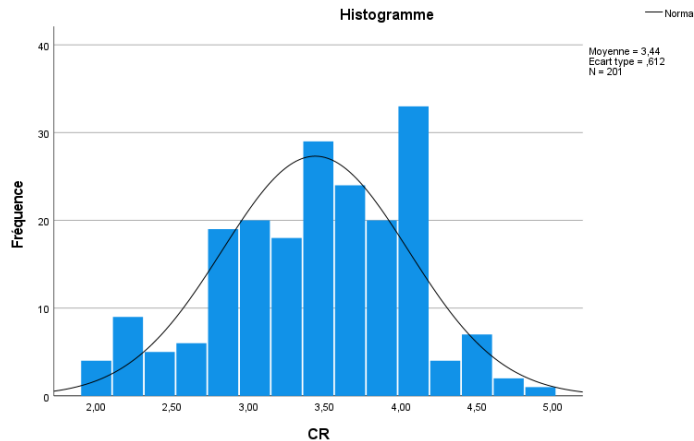


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

الفصل الرابع

من الشكل رقم (36) نلاحظ أن البواقي تلتف حول خط المستقيم ما يؤكد أن البواقي تنشر بطريقة خطية وبالتالي تحقق شرط الخطية.

الشكل رقم (37): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

من خلال الشكل رقم (37) يتضح أن البواقي النموذج المختار تتوزع طبيعياً، وبالتالي فالنموذج استوفى كافة الشروط والاختبارات التي تثبت جودته، وبمكنا استنتاج أن النموذج يتمتع بالصدق ويمكننا من الاعتماد عليه.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات اللامعلمية وأسلوب الانحدار، سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط في تحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية من دراسة أثر كل متغير فرعي مستقل (جذب واستقطاب الكفاءات، التدريب، التعبئة، بناء القدرات الديناميكية، التحفيز والاحتفاظ) على المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وذلك من خلال اختبار خمس فرضيات فرعية بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، وهي كما يلي:

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تتص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_{011} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

H_{111} : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (61):

الجدول رقم (61): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة

النموذج	قيمة المعامل B	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.080						7.968	0.000
جذب واستقطاب الكفاءات (Hr1)	0.691	0.783	0.613	0.611	314.714	0.000	17.740	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (61) أثر ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدر قيمة معامل الارتباط بـ (0.785)، كما نلاحظ وجود تأثير قوي لمتغير المستقل ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.613)، ويعني أن ما نسبته (61.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ناتجة عن التغير في مستوى أهمية ممارسة الجذب والاستقطاب والنسبة المتبقية متغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات (B) قيمة (0.691)، وهذا ما يفسر العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الإيجابية، وبالنظر لقيمة (F) (314.714) وقيمة T (17.740) عند مستوى معنوية

الفصل الرابع

(0.000) وهي أقل من (0.05) نجد أن النموذج معنوي، وبالتالي فالنتيجة إجمالاً تدل على أن ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات تساهم اسهاماً فاعلاً في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة جذب واستقطاب الكفاءات على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

ويمكن تفسيرها بالعلاقة التالية: $Y=1.080+0.691Hr1$

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_{012} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

H_{112} : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (62):

الجدول رقم (62): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

النموذج	قيمة المعامل B	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.150						9.838	0.000
التدريب (Hr2)	0.674	0.818	0.668	0.667	401.288	0.000	20.032	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يوضح الجدول رقم (62) أثر ممارسة التدريب على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أفرزت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب على فاعلية إدارة الأزمات

الفصل الرابع

التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.818) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) ومعامل تحديد (0.668)، أي ما نسبته (66.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ناتج عن التغير في مستوى أهمية ممارسة التدريب. كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.674) وهذا ما يعبر عن أن الزيادة في مستوى ممارسة التدريب يؤدي إلى الزيادة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

ونجد أن النموذج معنوي بالنظر إلى قيمة (F) (401.288) وقيمة (T) (20.032) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، أي نقبل الفرضية البديلة القائمة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

$$Y=1.150+0.674Hr^2$$

وبالتالي يمكن صياغة نموذج خط الانحدار كالتالي:

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تتص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H_{013} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

H_{113} : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (63):

الفصل الرابع

الجدول رقم (63): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة

النموذج	قيمة المعامل B	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.875						4.788	0.000
بناء القدرات الديناميكية (Hr3)	0.752	0.710	0.504	0.501	202.173	0.000	14.219	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتضح من الجدول رقم (63) أثر ممارسة بناء القدرات الديناميكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدر قيمة معامل الارتباط بـ (0.710)، كما نلاحظ وجود تأثير قوي لمتغير المستقل ممارسة بناء القدرات الديناميكية للمورد البشري وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.504)، ويعني أن ما نسبته (50.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ناتجة عن التغير في مستوى أهمية ممارسة بناء القدرات الديناميكية والنسبة المتبقية متغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة ممارسة بناء القدرات الديناميكية (B) قيمة (0.752)، وهذا ما يفسر العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الإيجابية، وبالنظر لقيمة (F) (202.173) وقيمة (T) (14.219) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) نجد أن النموذج معنوي، وبالتالي فالنتيجة إجمالاً تدل على أن ممارسة بناء القدرات الديناميكية تساهم اسهاماً فاعلاً في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة بناء القدرات الديناميكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

ويمكن تفسيرها بالعلاقة التالية: $Y=0.875+0.752Hr3$

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H_{014} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

H_{114} : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (64):

الجدول رقم (64): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

النموذج	قيمة المعامل B	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.825						8.304	0.000
التعبئة (Hr4)	0.768	0.885	0.784	0.783	721.649	0.000	26.864	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يوضح الجدول رقم (64) أثر ممارسة التعبئة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أفرزت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعبئة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.885) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) ومعامل تحديد (0.784)، أي ما نسبته (78.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ناتج عن التغير في مستوى أهمية ممارسة التعبئة. كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.752) وهذا ما يعبر عن أن الزيادة في مستوى ممارسة التعبئة يؤدي إلى الزيادة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

الفصل الرابع

ونجد أن النموذج معنوي بالنظر إلى قيمة (F) (721.649) وقيمة (T) (26.864) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، أي نقبل الفرضية البديلة القائمة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة تعبئة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

$$Y=0.825+0.768Hr4$$

وبالتالي يمكن صياغة نموذج خط الانحدار كالتالي:

5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H_{015} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

H_{115} : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (65):

الجدول رقم (65): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

النموذج	قيمة المعامل B	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.339						7.866	0.000
التحفيز والاحتفاظ (Hr5)	0.604	0.665	0.442	0.439	157.684	0.000	12.557	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يبين الجدول رقم (65) أثر ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أفرزت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز

الفصل الرابع

والاحتفاظ بالموارد البشري على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.665) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) ومعامل تحديد (0.442)، أي ما نسبته (44.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ناتج عن التغير في مستوى أهمية ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشري. كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.604) وهذا ما يعبر عن أن الزيادة في مستوى ممارسة التحفيز والاحتفاظ يؤدي إلى الزيادة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

ونجد أن النموذج معنوي بالنظر إلى قيمة (F) (157.684) وقيمة (T) (12.557) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، أي نقبل الفرضية البديلة القائمة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة".

وبالتالي يمكن صياغة نموذج خط الانحدار كالتالي: $Y=1.339+0.604Hr5$

6. اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة

بهدف معرفة ما إذا كانت إجابات عينة الدراسة في اتجاه واحد حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة المهنية)، تم صياغة الفرضية والتي نصت على:

H_{016} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال (فرع غاز البترول المميع) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

H_{016} : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال (فرع غاز البترول المميع) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وللتأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال (فرع الغاز المميع) بباتنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بفقرات الجزء الأول من الاستمارة، قمنا باستخدام كل من "اختبار مان وينتي" بالنسبة للجنس وتحليل كروسكال بالنسبة لباقي المتغيرات، حيث يستعرض الجدول الأول اختبار الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس، وذلك كما يلي:

الفصل الرابع

تم استخدام " اختبار مان ويتني للعينة المستقلة "، والجدول رقم (66) يوضح الفروق في آراء أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار مان ويتني للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني U	مستوى الدلالة
النموذج	ذكر	186	99.47	18500.50	1109.500	0.188
	أنثى	15	120.03	1800.50		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

من خلال نتائج الجدول رقم (66) نلاحظ أن نتائج اختبار مان ويتني عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الاختبار بلغ (0.188)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يعني عدم تأثر الإجابات بنوع الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال تعزى لمتغير الجنس. أما المتغير الثاني المتعلق بالسن فالجدول الموالي يوضح اختبار الفروق حسب، كالاتي:

الجدول رقم (67): نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير السن

المتغير	السن	العدد	متوسط الرتب	قيمة X^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	أقل من 30 سنة	19	92.37	5.312	3	0.134
	من 31-40 سنة	76	112.97			
	من 41-50 سنة	68	91.33			
	أكبر من 51 سنة	38	98.67			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

الفصل الرابع

تبين نتائج الجدول رقم (67) عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع الغاز البترول المميع تعزى لمتغير السن، وهذا راجع إلى أن مستوى دلالة الاختبار كان (0.134)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير هذا لوجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير السن، وهو ما يعني عدم تأثر الإجابات بالسن بخصوص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) تعزى لمتغير السن. أما المتغير الثالث المتعلق بالمؤهل العلمي فالجدول الموالي يوضح اختبار الفروق حسب، كالآتي:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة X^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	ابتدائي	09	106.83	3.234	3	0.357
	متوسط	37	100.45			
	ثانوي	64	93.63			
	جامعي	91	105.84			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

توضح نتائج الجدول رقم (68) عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع الغاز البترول المميع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا راجع إلى أن مستوى دلالة الاختبار كان (0.357)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير هذا لوجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يعني عدم تأثر الإجابات بالمؤهل العلمي بخصوص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$

الفصل الرابع

0.05 لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أما المتغير الرابع المتعلق بالمستوى الوظيفي فالجدول الموالي يوضح اختبار الفروق حسب، كالاتي:

الجدول رقم (69): نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	المستوى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	قيمة X^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	إطار	91	97.99	3.842	2	0.146
	أعوان التحكم	66	112.20			
	أعوان الأمن	44	90.42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

توضح نتائج الجدول رقم (69) عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع الغاز البترول المميع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وهذا راجع إلى أن مستوى دلالة الاختبار كان (0.146)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ويشير هذا لوجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهو ما يعني عدم تأثر الإجابات بالمستوى الوظيفي بخصوص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. أما المتغير الخامس المتعلق بالخبرة المهنية فالجدول الموالي يوضح اختبار الفروق حسب، كالاتي:

الفصل الرابع

الجدول رقم (70): نتائج اختبار كروسكال لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال فرع الغاز المميع تعزى لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	الخبرة المهنية	العدد	متوسط الرتب	قيمة X^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النموذج	أقل من 5 سنوات	20	124.13	3.234	3	0.134
	من 6-10 سنوات	49	93.03			
	من 11-15 سنة	72	98.15			
	أكثر من 16 سنة	60	103.23			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

توضح نتائج الجدول رقم (70) عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال فرع الغاز البترول المميع تعزى لمتغير الخبرة المهنية وهذا راجع إلى أن مستوى دلالة الاختبار كان (0.134)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويشير هذا لوجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهو ما يعني عدم تأثير الإجابات بسنوات الخبرة المهنية بخصوص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال (فرع غاز البترول المميع) تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال (فرع غاز البترول المميع)".

H_{11} : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال (فرع غاز البترول المميع)".

الفصل الرابع

قبل القيام بدراسة وتحليل تباين خط الانحدار بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع GPL، وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول رقم (71):

الجدول رقم (71): معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في فرع غاز البترول المميع

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	طرفي العلاقة
0.000	0.511	0.715**	ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستعداد وسرعة اتخاذ القرار
0.000	0.696	0.835**	ممارسات إدارة الموارد البشرية والاتصال واحتواء الضرر
0.000	0.711	0.782**	ممارسات إدارة الموارد البشرية واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة
0.000	0.846	0.920**	ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28). ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال نتائج الجدول رقم (71) يتضح أنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.920) عند مستوى معنوية (0.000) كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.846) أي أن ما نسبته (84.6%) من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية سببها ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكانت أكبر نسبة ارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية والاتصال واحتواء الضرر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.835) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل تحديد قدر بـ (0.696)، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة ارتباط قوية مع كل من: استعادة النشاط والتعلم من الأزمة (0.782)، كما قدر

الفصل الرابع

معامل التحديد بـ (0.711)، الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار (0.715)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.511)، مما يجعلها على علاقة مع كل أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية قمنا بإجراء تحليل تباين خط الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول رقم (72):

الجدول رقم (72): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	63.265	1	0.920	0.846	0.24071	1091.914	0.000
البواقي	11.530	199					
الإجمالي	74.795	200					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

من خلال جدول تحليل تباين الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تظهر قيمة (1091.914) عند مستوى دلالة (0.000)، أقل من المستوى المعتمد وهو (0.05) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (72) أن معامل الارتباط الخطي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية قدر بـ (0.920)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.846)، أي نسبته من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية راجع إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتفسير ذلك أن من التباينات تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد. كما توضح هذه القيمة القدرة التفسيرية للنموذج وجودته إحصائياً، بحيث أن المتغيرات

الفصل الرابع

المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، كما أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.24071) والتي تفسر صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما يدل على معنوية قيمة (F).

وقد استدلت الطالبة بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية) على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، والجدول رقم (73) يلخص النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (73): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة B	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت (Constant)					
		0.085	-0.011	-0.133	0.894
Hr1	0.359	0.036	0.317	8.768	0.000
Hr2	0.076	0.034	0.063	1.859	0.064
Hr3	0.248	0.027	0.263	9.775	0.000
Hr4	0.504	0.031	0.437	13.960	0.000
Hr5	0.072	0.036	0.066	1.830	0.069

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يبين الجدول رقم (73) مدى تأثير كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن المتغيرات (ال جذب والاستقطاب، بناء القدرات الديناميكية، التعبئة) لها تأثير معنوي وإيجابي في المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية) حيث بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات

الفصل الرابع

له تأثير معنوي ودال إحصائيا على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال، وما يدعم الطرح هو قيمة معاملات الانحدار (B) التي كانت محصورة بين (0.263) و(0.437).

كما تبين أن المتغيرين (التدريب، التحفيز والاحتفاظ) غير معنوي كون قيمة الدلالة أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.064, 0.069) على التوالي، وبالتالي لممارستي التدريب والتحفيز تأثير غير معنوي على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع، بدليل انخفاض معامل الانحدار لكليهما بحيث قدر (0.063, 0.066) على الترتيب.

بالإضافة إلى ذلك نجد أنه هناك اختلاف في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، فبالنظر لقيم معامل الانحدار (B)، نجد أن ممارسة التعبئة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير، حيث إذا ارتفع بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بـ (0.437) درجة، وهذا نتيجة لجهود المؤسسة في تعبئة مواردها بتطبيقها للعدالة، والدعم وتفويض المسؤوليات وهذا ما قد يساعد مواردها البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ومواجهة التحديات والمشاكل التي تعيق استمرارها من جهة أخرى، تليها ممارسة الجذب والاستقطاب والتي احتلت المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير، حيث إذا ارتفعت بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بـ (0.317)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير ممارسة بناء القدرات الديناميكية بحيث إذا ارتفعت بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بمقدار (0.263) درجة.

من خلال القيم المحصل عليها يمكن كتابة معادلة الانحدار بدلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع كما يلي:

$$Y=a+b_1Hr_1+b_2Hr_2+ b_3Hr_3+ b_4Hr_4+ b_5Hr_5$$

حيث يمثل:

a: ثابت، ويمثل مقطع خط الانحدار ويساوي القيمة (-0.011).

b1: معامل انحدار Hr1 وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "ممارسة الجذب والاستقطاب الكفاءات" ويساوي القيمة (0.317).

b2: معامل انحدار Hr2 وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "ممارسة التدريب" ويساوي القيمة (0.063).

الفصل الرابع

b3: معامل انحدار Hr3 وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "ممارسة بناء القدرات الديناميكية" ويساوي القيمة (0.263).

b4: معامل انحدار Hr4 وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "ممارسة التعبئة" ويساوي القيمة (0.437).

b5: معامل انحدار Hr5 وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "ممارسة التحفيز والاحتفاظ" ويساوي القيمة (0.066).

ومنه فالمعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي هي كالتالي:

$$Y = -0.011 + 0.317Hr1 + 0.063Hr2 + 0.263Hr3 + 0.437Hr4 + 0.066Hr5$$

في ضوء معادلة الانحدار السابقة نلاحظ قيمة (a) قد بلغت (-0.011) وهي قيمة سالبة، أي أنه في حالت ما إذا كانت جميع قيم المتغيرات المستقلة مساوية للصفر فإن المتغير التابع سيكون سالبا. بمعنى إذا كان (Hr1+ Hr2+ Hr3+ Hr4+ Hr5) فإن (Y=-0.011)، وهنا تظهر أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، أي أن هذه الممارسات ستؤثر عكسيا على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

ثانيا: النموذج المقترح لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بعد دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، والتوصل إلى كتابة معادلة الانحدار التي تجمع متغيرات النموذج والقدرة التفسيرية لكل متغير، ارتأينا وضع وتقديم نموذج مقترح شامل يقيس الأثر الكلي الذي تسببه المتغيرات المستقلة لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع، وذلك باستخدام طريقة الانحدار الخطي التدريجي، وهذه هي الطريقة الأفضل والأكثر استخداما، ويتم فيها ادخال المتغيرات المستقلة على معادلة الانحدار على شكل خطوات بحيث يتم ادخال المتغير المستقل الفرعي ذي الارتباط الإيجابي الأقوى مع المتغير التابع بشرط ان يكون هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبعدها يتم ادخال المتغير المستقل الفرعي ذي الارتباط الجزئي الأعلى الدال إحصائيا مع المتغير التابع مع استبعاد أثر المتغيرات التي دخلت للمعادلة، ثم فحص المتغيرات الموجودة في معادلة الانحدار فيما إذا لا زالت تحقق شروط البقاء في معادلة

الفصل الرابع

الانحدار أم لا، فإذا لم يحقق أحدهما شرط البقاء فإنه يخرج من المعادلة، ثم تنتهي عملية إدخال أو اخراج المتغيرات المستقلة الفرعية عندما لا يبقى أي متغير يحقق شرط الدخول أو البقاء في المعادلة.

وفي الجدول رقم (74) نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، بين المتغيرات المستقلة الفرعية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية) لفرع غاز البترول المميع .GPL

الجدول رقم (74): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ التقديري
1	الثابت + Hr4	0.885	0.784	0.783	0.28503
2	الثابت + Hr4+Hr1	0.935	0.874	0.873	0.21805
3	الثابت + Hr4+Hr1+Hr3	0.957	0.915	0.914	0.17935

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (74) أن استخدام أسلوب الانحدار التدريجي نتج عنه ثلاثة نماذج تقيس انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة الفرعية، ونلاحظ أنه في كل نموذج وبصفة تدريجية قد أبقى هذا الأسلوب على المتغيرات المستقلة ذات التأثير الفعلي والمعنوي والأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

كما نجد أن إدخال المتغيرات المستقلة الفرعية المؤثرة على المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية خطوة بخطوة جعل من قيمة معامل التحديد المفسر لتغيرات المتغير التابع الناتج عن المتغيرات الفرعية المستقلة ، ترتفع بدءاً من القيمة (0.784) في نموذج الانحدار الأول ، ثم (0.874) في نموذج الانحدار الثاني ، ثم القيمة (0.915) في النموذج الثالث، مما يعني أن أفضل نموذج يقيس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع هو

الفصل الرابع

النموذج رقم (3) والذي يتكون من ثلاثة متغيرات مستقلة، حيث بلغ معامل الارتباط له (0.957) أما معامل التحديد قدر بـ (0.915) أي أن المتغيرات الداخلة في هذا النموذج تفسر (91.5%) من فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية والنسبة الباقية تفسرها متغيرات خارجية أخرى. مع الإشارة إلى أن مستوى المعنوية المعتمد لقبول أي متغير مستقل في نموذج الانحدار أن يكون أقل من (0.05)، أما إذا كان أكبر فالمتغير يستبعد تلقائياً من النموذج كما هو الحال لممارستي التدريب والتحفيز تم استبعادهما كون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

الجدول رقم (75): اختبار جودة النموذج ANOVA

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	58.628	1	58.628	721.649	0.000
	البواقي	16.167	199	0.081		
	الإجمالي	74.795	200			
2	الانحدار	65.381	2	32.691	687.543	0.000
	البواقي	9.414	198	0.048		
	الاجمالي	74.795	200			
3	الانحدار	68.459	3	22.820	709.417	0.000
	البواقي	6.337	197	0.032		
	الإجمالي	74.795	200			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

حسب النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (75)، فإن النماذج الثلاثة ذات جودة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، ويلاحظ في الجدول أن مجموع المربعات بالنسبة للانحدار يرتفع بانتقالنا من نموذج لآخر عكس المجموع المربعات الخاصة بالبواقي، وهذا يعود إلى عملية إدخال متغيرات حسب طريقة (stepwise)، فمثلاً في النموذج الأولي بعد إدخال المتغير الذي له تأثير قوي على المتغير التابع نجد أن المتغيرات المستقلة المتبقية بقيت ضمن جملة المتغيرات الباقية التي لم تحتسب

الفصل الرابع

في النموذج، وبعد إدخالها تباعا يزيد مجموع المربعات بالنسبة للانحدار لزيادة عدد المتغيرات المفسرة له، وينخفض مجموع المربعات بالنسبة للبواقي لانخفاض المتغيرات المكونة لها.

الجدول رقم (76): معاملات الانحدار التدريجي

النموذج	معاملات النموذج	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الثابت	0.825	0.099	-	8.304	0.000
	Hr4	0.768	0.029	0.885	26.864	0.000
2	الثابت	0.370	0.085	-	4.352	0.000
	Hr4	0.563	0.028	0.650	20.282	0.000
	Hr1	0.337	0.028	0.382	11.917	0.000
3	الثابت	-0.057	0.082	-	-0.686	0.494
	Hr4	0.470	0.025	0.542	19.001	0.000
	Hr1	0.291	0.024	0.329	12.244	0.000
	Hr3	0.265	0.027	0.250	9.781	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v28).

من خلال الجدول رقم (76) نجد أن المعاملات المكونة للنماذج الثلاثة للانحدار الخطي المتعدد التدريجي كانت معنوية، وبالتالي لها تأثير معنوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، على هذا الأساس تتم المفاضلة بين هذه النماذج بناء على القوة التفسيرية لكل نموذج.

يتضح لنا أنه تم في النموذج الأول إسقاط جميع المتغيرات باستثناء ممارسة التعبئة نظر لكونها الأكثر تأثيراً من بقية المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، إذ بلغ ميل الانحدار في هذا النموذج قيمة (0.768) بمستوى معنوية (0.000).

وبالنسبة للنموذج الثاني فقد تم إدخال متغير مستقل آخر إلى جانب المتغير السابق المستقل، وهو ممارسة الجذب والاستقطاب، كونه الأكثر تأثيراً من المتغير المتبقي والتي تم استبعادها من هذا النموذج وهما ممارسة بناء القدرات الديناميكية، لينخفض بذلك تأثير ممارسة التعبئة إلى القيمة (0.563) مقارنة بالنموذج الأول، ويظهر تأثير جديد لممارسة الجذب والاستقطاب بقيمة (0.337) وهي ذات دلالة معنوية (0.000).

الفصل الرابع

أما بخصوص النموذج الثالث قد تم إدخال متغير مستقل آخر إلى جانب المتغيرين السابقين المستقلين، وهو ممارسة بناء القدرات الديناميكية، كونه الأكثر تأثيراً من المتغيرين المستقلين المتبقين والتي تم استبعادها من هذا النموذج لينخفض بذلك تأثير ممارسة التعبئة إلى القيمة (0.470) وكذا ممارسة الجذب والاستقطاب بقيمة (0.291) مقارنة بالنموذج الأول والثاني، ويظهر تأثير جديد لممارسة بناء القدرات الديناميكية بقيمة (0.265) وهي ذات دلالة معنوية (0.000).

أما عن قيمة المعامل الثابت نلاحظ أن قيمته تنخفض من نموذج لآخر، كلما أضفنا متغيراً مستقلاً جديداً مفسراً للمتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

وسوف نعلم النموذج الثالث باعتباره يمتلك أكبر قوة تفسيرية لمتغيراته المستقلة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال، حيث أنه كلما كان هناك التزام ووعي بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى كتابة معادلة الانحدار الخطي التدريجي بدلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لمؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع كما يلي:

$$Y = -0.057 + 0.470Hr4 + 0.291Hr1 + 0.265Hr3$$

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

اعتماداً على وصف متغيرات الدراسة وتحليل اختبار الفرضيات سيتم مناقشة النتائج الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية وواقع الاهتمام بفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، ومناقشة نتائج الفرضيات والفروق بين متغيري الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

أظهرت نتائج تحليل البيانات المرتبطة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع مستوى مرتفع، حيث بلغ مستوى متوسط الإجابات على فقرات ممارسات إدارة الموارد

الفصل الرابع

البشرية بأبعادها الخمسة (3.406) وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، اعتمادا على مقياس التقييم المعتمد في دراستنا، أي أن تطبيقها يرقى إلى المستوى المطلوب.

أما بخصوص أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج أن بعد ممارسة "التحفيز والاحتفاظ" ترتب أولا بمتوسط حسابي بلغ (3.474) وانحراف معياري (0.673)، ويشير إلى المستوى الأهمية المرتفع مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن ممارسة التحفيز والاحتفاظ تساهم في إدارة الأزمات التنظيمية التي قد تمس مؤسساتهم بفاعلية، حيث يمثل الحافز المادي والمعنوي حافزا لتخطي ومواجهة المشاكل والأزمات، ويشكل الأجر عاملا قويا في بقاء المورد البشري بالمؤسسة وكذا عامل جذب للكفاءات وبالتالي تكون المؤسسة قادرة على حل مشاكلها من جهة والاحتفاظ بمواردها من جهة أخرى من خلال سلم أجور محفز يمنعهم من الانتقال لمؤسسة أخرى.

يليه في المرتبة الثانية من حيث أهميته ممارسة "جذب واستقطاب الكفاءات"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ب (3.414) وانحراف معياري (0.693)، ويشير هذا البعد وفقا لمقياس الدراسة إلى مستوى أهمية مرتفعة مما يعني أن ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات مفعلة في المؤسسة ومطبقة بطريقة مهيكلية ومنتظمة.

أما المرتبة الثالثة فقد جاء بعد ممارسة "بناء القدرات الديناميكية" من حيث مستوى الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.408) والانحراف المعياري (0.577)، ويشير إلى مستوى مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على بناء قدرات مواردها البشرية للتكيف مع مختلف تغيرات بيئة العمل وما ينجر عنها من أحداث وأزمات مختلفة، فمن خلال عملية بناء القدرات يستطيع المورد البشري التوفيق بين مهامه ومختلف التغيرات والإجراءات التي تحدث في وظيفته. بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للتعليم والابداع من خلال إصغائها لمختلف أفكار مواردها البشرية ومحاولة تطبيقها ميدانيا وهذا ما يساعدها على إيجاد الحلول البديلة والسريعة ومواجهة أي مشكل في أقصر فترة.

جاء في المرتبة الرابعة بعد ممارسة "تعبئة المورد البشري" من حيث الأهمية بمستوى مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.404) وانحراف معياري بلغ (0.705)، ويشير إلى المستوى المرتفع، مما يعني أن المؤسسة تتميز بعدالة أجورها وإجراءاتها ومعاملتها مع مواردها البشرية العاملة، وهذا ما يمثل دعم لهم لمواجهة المواقف التي تنتج من التغيرات الحاصلة في قطاع نشاط عمل مؤسساتهم، بالإضافة إلى تخويل المسؤوليات لهم وتمكينهم من اتخاذ القرار أي أن المؤسسة تتمتع بمركزية اتخاذ القرار وهذا ما يساعدها

الفصل الرابع

على النجاح في إدارة أزماتها وضمان ولاء والتزام من طرف مواردها البشرية وبالتالي التفوق والريادة في عملها.

احتل بعد ممارسة "التدريب" المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.396) وانحراف معياري (0.742)، مما يعني أن المؤسسة تعطي أهمية لممارسة التدريب بدرجة متوسطة وقد يرجع السبب لنقص الإمكانيات اللازمة للعملية التدريبية أو ضعف في تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل يلبي احتياجات المؤسسة. وهذا ما يستوجب من المؤسسة إعادة النظر في سياساتها التدريبية لأن هذا الجانب يساعدها في مواجهة أزماتها المتنوعة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع تهتم بفاعلية إدارة أزماتها التنظيمية بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (3.438) وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفع، أي أن الاهتمام بها يرقى إلى المستوى المطلوب.

أما بخصوص أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية فقد أظهرت النتائج أن بعد "استعادة النشاط والتعلم من الأزمة" ترتب أولا بمتوسط حسابي بلغ (3.464) وانحراف معياري (0.662)، ويشير إلى المستوى الأهمية المرتفع، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بمحاولة استعادة نشاطها ورجوعها للعمل وكذا الاستفادة من الأزمة، وهذا بقيامها بمنح الصلاحيات المختلفة والعمل جماعيا لحل الأزمة، إعداد خطط لمحاولة الرجوع لوضع أفضل من السابق، تبسيط مختلف الإجراءات، أرشفة الأزمة كخبرة تستفيد منها مستقبلا في حال أزمات مشابهة.

يليها في المرتبة الثانية من حيث أهميته بعد "الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ب (3.444) وانحراف معياري (0.794)، ويشير هذا البعد وفقا لمقياس الدراسة إلى مستوى أهمية مرتفعة مما يعني أن بعد الاستعداد وسرعة اتخاذ مطبق في المؤسسة، حيث تسخر المؤسسة مختلف الإمكانيات المادية والبشرية، متابعة المؤشرات والسيناريوهات الدالة على قرب حدوث أزمة لمعالجتها بأسرع وقت، تكتيف مختلف الجهود للقضاء على أزمة قبل تفاقمها.

الفصل الرابع

في حين احتل بعد "الاتصال الفعال واحتواء الضرر" المرتبة الثالثة من حيث مستوى الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.406) والانحراف المعياري (0.720)، ويشير إلى مستوى مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على إيصال المعلومة الخاصة بأي أزمة في الوقت المناسب وبدقة ونزاهة من خلال وسائل الاتصال الخاص بها (بريد الإلكتروني، المؤتمرات، المنشورات، ...)، بالإضافة إلى تكوين فريق متخصص في إدارة الأزمات ذو خبرة عالية، كذلك محاولتها رفع الروح المعنوية للمورد البشري العامل وتخفيض حدة التوتر التي قد ينجر عنها احباط نفسي وما ينتج عنه من انخفاض في الأداء.

ثالثا: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وجاءت ممارسة "تعبئة الموارد البشرية" في المرتبة الأولى، وهذا ما يؤكد لنا أن تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها يلعب دور مهم في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع، وهو ما يتوافق مع مضمون دراستنا النظرية التي توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة بن كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

وضحت نتائج الانحدار الخطي البسيط القدرة التفسيرية لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، والتي كانت دلالة إحصائية عند مستوى معنوية، وهذا ما يفسر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعبئة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالدرجة الأولى والتي تقسر لوحدها ما نسبته (78.4%) من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

بينت نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائية بمعامل ارتباط قدره (0.920)، وأثر معنوي قدر معامل تفسيره بـ(84.6%)، وهذا ما يؤكد لنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

أظهرت نتائج تحليل معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد القياسي أن ممارسة تعبئة الموارد البشرية له تأثير كبير على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، يليه ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات ثم ممارسة بناء القدرات الديناميكية، في حين ممارستي التحفيز والاحتفاظ والتدريب تأثير غير معنوي عند مستوى الدلالة (0.05).

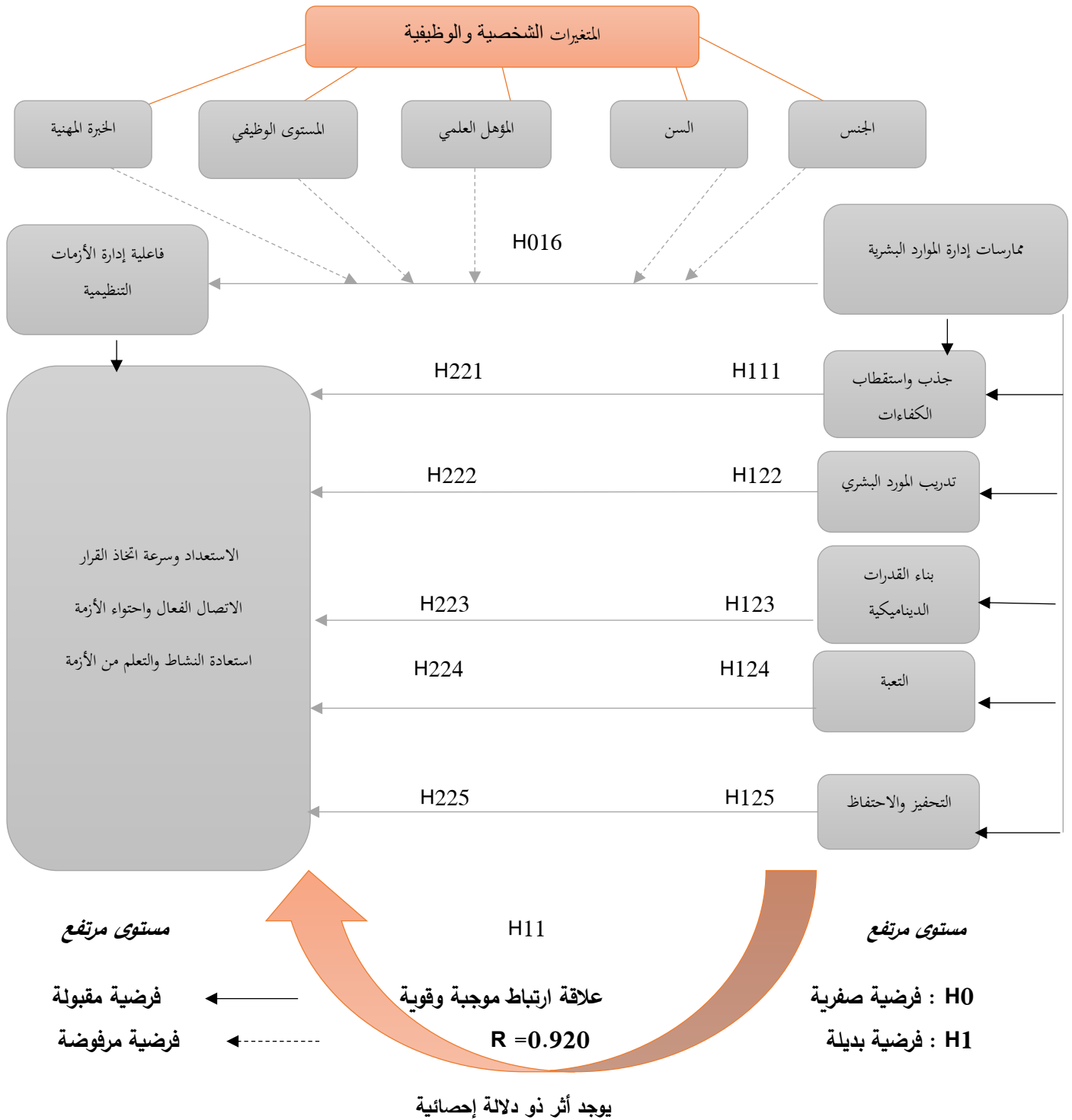
الفصل الرابع

وضحت نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي إلى اختيار نموذج لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع، بحيث يعتبر هذا النموذج هو الأفضل من حيث درجة التأثير والقوة التفسيرية، وبالتالي الوقوف على أنه يوجد أثر مركب لكل من (ممارسة التعبئة، الجذب والاستقطاب، بناء القدرات الديناميكية) على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05) بمعامل ارتباط بلغ (0.957) وقدرة تفسيرية (91.5%)، وهو ما يتوافق مع نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي.

وضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، بين إجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في فرع غاز البترول المميع تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن أفراد العينة يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفرع.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، بين إجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في فرع غاز البترول المميع تعزى لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) من خلال تسجيل مستوى دلالة معنوية يقدر بـ (0.134)، (0.357)، (0.146)، (0.134) على الترتيب.

الشكل رقم (38): ملخص نتائج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة.

من أجل الوقوف على مستوى تفعيل مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع لممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بهذه المؤسسة، تناولنا مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب والمقاربة الهجينة المتبعة (الكمية والكيفية)، حيث تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل لتحليل نتائج دليل المقابلة باستخدام برنامج التحليل الكيفي Nvivo، حيث تم التطرق للمقاربات الأربعة (المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعية، الخرائط المعرفية) لمعرفة مدى التطابق أو التشابه من خلال حساب معاملات (Person, Jaccard, Sorensen)، وبغرض معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية قمنا بتحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي Spss في المبحث الثاني وهذا بعرض مختلف البيانات المستخرجة من الاستمارة بمختلف محاور الدراسة، وإجراء اختبار نتائج بيرسون، اختبار نتائج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد القياسي والتدرجي وكل من اختبائي مان ويتني و كروسكال واليس لمعرفة مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

الخاتمة العامة

خاتمة

في ختامنا لهذا الموضوع نستخلص بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أهم الأنشطة الأساسية التي فرضتها التطورات الهائلة والتحديات المعاصرة التي ظهرت في العالم مع تطور الألفية الجديدة والعولمة، مما يتطلب جهود بشرية مكثفة تهدف إلى تحقيق الاستقرار في المنظمة، كما يجب الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بهذه التغيرات لذا فإن الوعي بها ومحاولة تجاوزها يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر وهذا ما يتطلب إرساء منهج علمي إداري ملائم لإدارة الأزمات يتمحور حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف أنواعها. ولهذا وجب من كل منظمة أن تكون لديها القدرة الكافية على إدارة الأزمات التنظيمية أو غيرها من خلال تبني ممارسات إدارة موارد بشرية ناجحة للتأكد من جاهزية مواردها البشرية وقدرتهم على التعامل الكفء والفعال مع الأزمات وبالتالي أن تكون لها موارد بشرية ذات كفاءات متميزة، مدربة جيداً، تتكيف والتغيرات المختلفة، ذات قدرات عالية، معبأة لمواجهة هذه الأزمات، كما تدعو فلسفة ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة اللجوء إلى الاستقطاب الفعال، التدريب الناجح والتحفيز والعمل في شكل فريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتخطي مختلف الأزمات التي تواجهها.

من هذا المنطلق هدفت الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في المنظمة الاقتصادية، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق أربعة فصول تجمع بين الإطار النظري والتطبيقي، وابتاع المنهج والأدوات المبينة مسبقاً، سنتناول فيما يلي عرض ملخص لجملة من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشقيها (النظرية والتطبيقية)، ومن ثم عرض مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، ومن ثم عرض توصيات الدراسة والتي من شأنها تعزيز تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية فعال وزيادة الاهتمام بإدارة الأزمات التنظيمية والبحث عن حلول لمواجهةها في المؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير اقتراح آفاق الدراسات المستقبلية التي تمس جوانب لم تقم الدراسة الحالية بالتطرق إليها كلها.

1. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي:

أ- النتائج النظرية:

تمثلت النتائج النظرية في النقاط التالية:

- تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح المنظمات من خلال ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها، التدريب والرفع من مستوى أداء الموارد البشرية مما يطور قدراتهم المختلفة بشكل مستمر، التعبئة والتحفيز الذي يمنحهم الرضا الوظيفي والعطاء الإبداعي وضمان الولاء والالتزام؛
- يعبر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية عن إمكانيات المنظمة وقدرتها في الحصول على موارد بشرية مؤهلة على التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن بما فيه من أزمات؛
- تحظى الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية لذا تقوم بوضع خطط وبرامج لاستقطاب أفضلهم ووضع برامج تدريبية لزيادة كفاءتهم حتى تصبح لديها يد عاملة مؤهلة التي تخدم الخطط لحل أي أزمة؛
- تعد عملية استقطاب موارد بشرية متخصصة وقادرة على التعامل مع المستجدات البيئية من عوامل النجاح في تخطي الأزمات التنظيمية؛
- يعتبر التدريب من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير مواردها البشرية وذلك بوضع خطط سنوية وفق الاحتياجات التدريبية؛
- يساعد بناء القدرات الديناميكية للعنصر البشري في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والخطيرة، وذلك من خلال وضع المنظمة الاقتصادية إجراءات تنظيمية واستراتيجيات إدارية مرنة تساعد من أداء مهامها وتحقيق أهدافها في حالة المواقف الحرجة؛
- تساعد عملية تعبئة الموارد البشرية على تهيئة الموارد البشرية نفسيا لمواجهة الأزمات وما يترتب عنها من ضغوطات وتوتر تساهم في انخفاض معدل أدائها؛
- تساعد عملية الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار من تقليل الأخطاء في عمل المنظمة وسرعة تكيفها عند حدوث أزمات؛

خاتمة العامة

- يساهم الاتصال الفعال في توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب والتي تشكل القاعدة لاتخاذ قرارات الصحيحة وهذا ما التمسناه في مؤسسة نفطال؛
- تسعى المنظمات إلى توفير الموارد اللازمة لاستعادة نشاطها السابق والاستفادة من التجارب ومحاولة تحويل الأزمة التنظيمية إلى فرصة.

ب- النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التي أجريت في مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) مرتفع، حيث جاءت ممارسة التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية في المرتبة الأولى، وممارسة جذب واستقطاب الكفاءات في المرتبة الثانية، تليها ممارسة بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية في المرتبة الثالثة، ثم ممارسة التعبئة في المرتبة الرابعة، وأخيرا احتلت ممارسة تدريب الموارد البشرية المرتبة الخامسة والأخيرة؛
- بينت نتائج الدراسة أن ممارسة التحفيز والاحتفاظ احتلت المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة بتطوير نظام تحفيزي مشجع على العمل، بمنحها مكافآت تتمثل في المردودية الفردية والجماعية المقدمة شهريا وسنوياً بنسبة 80% حسب تصريح المسؤول عن قسم المحاسبة والأجور (السيد منزر صالح)؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة جذب واستقطاب الكفاءات احتلت المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وهذا من خلال اعتماد معايير فعالة وموضوعية في اختيار الموظفين بناء على مؤهلاتهم التي تتوافق ومتطلبات الوظيفة؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة بناء القدرات الديناميكية احتلت المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع، وهذا يرجع إلى تشجيع المؤسسة التعلم والإبداع والأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم لحل المشاكل وتكييفهم مع المستجدات البيئية السريعة والمتغيرة؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة تعبئة الموارد البشرية احتلت المرتبة الرابعة بمستوى مرتفع، ويعبر عن اهتمام المؤسسة بالعدالة من خلال قوانينها وإجراءاتها ومبدأ المساواة والعدالة في الأجور حسب مستوى كل عامل ومؤله العلمي وإنجازاته في العمل بالإضافة إلى الدعم المقدم

خاتمة العامة

- بشكله المادي والمعنوي كالمردودية المقدمة للفرد العامل نتيجة القيام بعمل إضافي أو تهيئة المكان المناسب للعمل من خلال إجراءات الوقاية والصيانة من مخاطر الناتجة عن كل ما يتعلق بالغاز؛
- جاءت ممارسة تدريب الموارد البشرية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمستوى متوسط، ويمكن إرجاع السبب إلى عدم المتابعة المستمرة للموارد البشرية وتقييم أدائهم بعد العملية التدريبية وبالتالي عدم معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية لأهدافها المسطرة، ويمكن إرجاع السبب أيضا لعدم كفاية المبالغ المالية المخصصة لتمويل البرامج التدريبية؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) تولي أهمية مرتفعة لفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، لتأتي عملية استعادة النشاط والتعلم من الأزمة في المرتبة الأولى، فالاستعداد وسرعة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية، فالاهتمام بالاتصال واحتواء الضرر من الأزمة في المرتبة الثالثة؛
- جاءت عملية استعادة النشاط والتعلم من الأزمة في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وهذا ما يعبر عن أن مؤسسة نفطال تحاول الرجوع لوضعها المستقر من خلال تعبئة وحشد مختلف الموارد المالية، البشرية، الفنية، المعلوماتية، بالإضافة إلى امتلاكها سجل (أرشيف) يتضمن الأزمات والدروس المستفادة من الأزمات السابقة؛
- جاءت عملية الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعطي الأهمية الكافية لتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية من خلال فرق عمل خاصة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات الأزمة، بالإضافة لتوفرها على برامج جاهزة لإدارة الأزمات التنظيمية حتى لا تعيق نشاطها؛
- جاءت عملية الاتصال الفعال واحتواء الضرر في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة نفطال تتوفر على نظام معلومات يسهل عملية تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف وقت الأزمات، بالإضافة إلى وجود قوانين وإجراءات للوقاية من الأزمات وتقادي حدوثها؛
- بينت نتائج الدراسة الكيفية أن إجابات الإطارات الخمس لفرع غاز البترول المميع تغطي مختلف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية: المتمثلة في: جذب واستقطاب، التدريب، بناء القدرات الديناميكية، التحفيز والاحتفاظ بالإضافة إلى مختلف فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- أظهرت نتائج الدراسة الكمية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين لممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، بما يسمح لنا برفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى

خاتمة العامة

والفرضيات الجزئية التابعة لها وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وهذه النتائج تتوافق ومضمون الدراسة النظرية التي وجدنا من خلالها أن هناك علاقة وطيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وهذا يعني أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم الوظيفية ومستواهم الوظيفي وكذا خبرتهم المهنية يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة، ويرجع ذلك إلى أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة تضبطه قواعد وقوانين خاصة بالمؤسسة، هذه النتائج يترتب عليها قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ورفض الفرضية الرئيسية البديلة الثانية وفرضياتها الفرعية.

ج- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة:

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة في كون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، وذلك من خلال استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية، ضمان التدريب المستمر لها، الترقية، خلق بيئة عمل مشجعة وآمنة، تكافؤ الفرص، تحفيز المشاركة في اتخاذ القرار وتزويدهم بمختلف المعلومات في الوقت المناسب مما يعزز من قدرتهم في سرعة الاستجابة للمواقف الأزمومية؛

- كما توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات (التوظيف، التدريب التحفيز) كوظيفة أساسية في المنظمة تضمن بقاءها واستدامتها، بتوفير موارد بشرية مؤهلة والعمل على تدريبها وتطوير قدراتها على إيجاد حلول للمشاكل والمواقف الحرجة وتحفيزها للاحتفاظ بها وضمان ولائها والتزامها وهذا ما يتفق مع دراسة (فاضل حمد سلمان وحلاج ياسمين)؛

- لقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد مؤسسة نفطال (فرع غاز البترول المميع) على ممارسات إدارة الموارد البشرية يتراوح بين المستوى المرتفع إلى المتوسط، حيث تعتبر ممارسة التدريب أقل اعتمادا من طرف المؤسسة مقارنة بالممارسات الأخرى، ويمكن إرجاع السبب إلى نقص الإمكانيات وعدم الاهتمام من قبل العاملين، أو عدم توافق الاحتياجات والبرامج التدريبية الموضوعية، وهذا ما يتنافى مع بعض الدراسات التي تولي اهتماما كبيرا للتدريب في مختلف مراحل إدارة الأزمات.

2. التوصيات

بناءا على النتائج النظرية والتطبيقية، يمكن اقتراح جملة من التوصيات تستطيع مؤسسة نطال الاستفادة منها وتتمثل في:

- ضرورة تفعيل دور الرقمنة كأسلوب يساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخطي الأزمات بسرعة وفعالية؛
- العمل على تطوير وبناء قدرات ومهارات الموارد البشرية من الناحية الذهنية، الفكرية، الإدارية، القيادية واشراكهم بمختلف الندوات والدورات الوطنية والدولية ذات التخصصات النوعية؛
- ضرورة سعي الدولة الجزائرية لدعم منظماتها في مختلف القطاعات لزيادة قدرتها على التعلم من الأزمات السابقة بتحليل أدائها وتقييم فاعلية برامجها وخطط إدارة أزماتها السابقة بغرض تحسينها؛
- ضرورة اهتمام الدولة الجزائرية بتوفير الإمكانيات المادية المعلوماتية البشرية لتلبية متطلبات المنظمات بالشكل الذي يعزز أدائها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- تطوير مختلف الكوادر الوظيفية لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات التنظيمية ومتابعتهم؛
- العمل على استحداث مراكز أو خلية متخصصة في إدارة الأزمات كجزء من هيكلها التنظيمي، تضم أفراد مؤهلين ذوي خبرة عالية؛
- منح مختلف المستويات الإدارية صلاحية اتخاذ القرارات والتصرف في وقت الأزمات الحرجة؛
- محاولة الاستفادة من إمكانات وتجارب المنظمات الأخرى في نفس القطاع؛
- توفير الإمكانيات المستلزمات المادية والمعنوية بهدف تطوير الأفراد وتهيئة البيئة المناسبة، وذلك بعقد دورات تدريبية تخص إدارة الأزمات التنظيمية؛
- بناء قاعدة معلوماتية متينة تتسم بالمرونة والقدرة على التحديث المستمر بما يتكيف والمستجدات البيئية المتسارعة.

3. آفاق الدراسة:

انطلاقا من التوصيات المقدمة يمكن طرح العديد من المواضيع يمكن أن تكون ضمن اهتمامات بحثية مستقبلية لباحثين آخرين، ولعل من أبرزها ما يلي:

- دور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- دور تعبئة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية؛

- دور الكفاءات البشرية في زيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية؛
- العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية؛
- دور التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات التنظيمية؛
- إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات أخرى لتعزيز النتائج المتوصل إليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- باللغة العربية

- الكتب

1. أبو فارة، أحمد يوسف. (2009). *إدارة الأزمات* (الإصدار ط01). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
2. البرنوطي، سعاد نائف. (2001). *إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. البرنوطي، سعاد نائف. (2004). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار 02). عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
4. بورزان، آية رياض عبد القادر. (2021). *إدارة الأزمات*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
5. الحريري، رافدة. (2014). *إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
6. الخضيرى، محمد محسن (2008). *إدارة الأزمات* (الإصدار 01). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
7. الخفاجي، نعمة عباس. (2009). *ثقافة المنظمة*. عمان: دار اليازوري.
8. سالم، محمد صلاح. (2005). *إدارة الأزمات والكوارث- بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي* (الإصدار 01). القاهرة، مصر: عين للدراسات.
9. شراره، مجدي عبد الله. (2015). *الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية*.
10. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2009). *التدريب الإداري 2 (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية)* (الإصدار 02). عمان، الأردن: دار مناهج للنشر والتوزيع.
11. الكلالدة، طاهر محمود. (2008). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار عالم للثقافة للنشر والتوزيع.
12. الكلالدة، طاهر محمود. (2011). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
13. محسن، عبد الغني محمد. (2002). *مهارات إدارة السلوك الإنساني* (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: مركز تطوير الاداء والتنمية.
14. المناور، فيصل. العلبان، منى. (2018). *بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
15. المساعدة، ماجد عبد الهادي. (2012). *إدارة الأزمات- المداخل- المفاهيم- العلميات* (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. عليوة، السيد (2000). *إدارة الأزمات في المستشفيات* (الإصدار 01). مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- الدوريات

1. أبو ليلي، هنادي لطفي. الشوابكة، محمود خالد. (2018). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات. *مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 04(01)، 49-07.
2. الأزهر، عبد المالك. بوفولة، بوخميس. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدخل نظري تحليلي). *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 07(01)، 271-257.
3. الأسود، الزهرة. (2022). الاعتبارات المنهجية في تصميم البحث النوعي. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية*، 07(01)، 218-208.
4. أفراد، حسينة. (2022). نظم المعلومات الإدارية كمدخل حديث لإدارة الأزمات في المنظمة - إدارة الازمات المدرسية أنموذجاً-. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، 10(02)، 114-97.
5. أمانة، أحمد عبد الله. محسن، أمجد حميد إسماعيل. ضياء تقي، ليث. (2021). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي-بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء*، 10(04)، 16-1.
6. الأيوبي، منصور علي محمد. (2012). جودة التدريب. *مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية*، 12(03)، 27-25.
7. الترتوري، محمد عوض. (2019). الاتجاهات الاستمولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود. *مجلة كلية التربية*، 01(182)، 141-115.
8. الحاج، عرابية. (2009). نحو تطبيق نظام لإدارة الأزمات بالمستشفيات الجزائرية. *مجلة جديد الاقتصاد*، 04(01)، 171-158.
9. الحريري، محمد سرور حكيمات. (2019). إستراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الإستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 04(01)، 168-153.
10. الخشابي، شاكر جار الله . القطب، محي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 03(01)، 45-24.
11. الملا، أحمد. حميد علي. السعدون، صفوان خالد محمد. (2022). الارتجال الإستراتيجي وتأثيره في إدارة الأزمات التنظيمية لمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات) *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية* (26)، 216-189.

12. الرواحنة، عاطف عودة حمود. منصور، طاهر محمد. محمد صبحي، وائل. دويكات، مهند فايز. (2016). أثر المواءمة الإستراتيجية بين التوجه الإستراتيجي والإضطراب البيئي على الأداء الإستراتيجي - دراسة إختبارية على شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن-. *مجلة دراسات إدارية*، 09(17)، 2-38.
13. الزعبي، خالد يوسف. العلاونة، علي سليم. القطاونة، أيمن. (2010). العلاقة بين المتغيرات (الديمغرافية والتنظيمية) ومستويات الجاهزية وأثر بعض المعوقات في شدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر العاملين. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 37(01)، 34-63.
14. السقا، أديب إبراهيم. الصوفي، أشرف سليمان. (2021). دور نظم دعم القرار في نجاح إدارة الأزمات لقطاع التأمين الفلسطيني: دراسة تطبيقية على شركة الملتزم للتأمين والاستثمار. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 08(03)، 146-165.
15. الشمري، أحمد عبد الله. عباس محمود، رشا. الطرقي، علاء فاضل. (2020). تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصيلة من خلال مرونة الموارد البشرية- دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 12(01)، 299-328.
16. الصافي، جبوري شناوي. (2011). أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة- دراسة ميدانية لعدد من المديريات العامة ووزارة الكهرباء/ العراق-. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(90)، 194-220.
17. العجال، بابة. مقراني، الهاشمي. (2022). إدارة الأزمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الفاعلين. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16(01)، 267-279.
18. العيداني، إلياس. بورقية، قويدر. سماعيل، عيسى. (2020). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 06(01)، 11-24.
19. الكسر، شريفة بنت عوض. (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 08(05)، 51-62.
20. المحاميد، أسعود محمد. (2011). العلاقة بين مشاركة المعرفة و قدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 07(02)، 246-272.
21. المطري، أحمد علي حسن. الرفيق، محمد يحيى. الأشول، محمد عبد الله أحمد. (2019). مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 03(08)، 58-77.
22. المعمرى، جمال بن عبد الله. (2021). دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية بالملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 05(05)، 39-52.

23. المقدولي، ناصر البهلول. فرج، عمار نصر علي. (2021). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة حلة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس-ليبيا-. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، 04(01)، 25-01.
24. الهزام، محمد. عيساوي، فاطمة. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 5(3)، 350-327.
25. آيت بارة، شفيعة. بلمهدي، عبد الوهاب. (2018). المفاهيم الأساسية لتعبئة الموارد البشرية. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 09(04)، 101-78.
26. بخوش، سامي. محمد، صليحة. (2022). إدارة الأزمات الدولية المعاصرة: تجربة كوريا الجنوبية في إدارة أزمة كوفيد 19. *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، 06(01)، 301-283.
27. بديسي، فهمية. (2004). إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، 02(02)، 238-225.
28. براح، أحمد. سلولة، حمزة. (2021). الاتصال الأزمتي وتفعيل إدارة الأزمات. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، 04(03)، 538-515.
29. براهيم، آسية. عيونس، رضوان. ثابت أول، وسيلة. (2017). تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. *Revue Algérienne d'Economie et de Management*، 08(01)، 112-103.
30. برزوق، عبد الرفيق. دريس، نبيل. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة - دراسة تطبيقية بمدينة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر). *مجلة دفاتر بونكس*، 10(02)، 56-41.
31. بروش، يوسف. عبد القادر، رياض. (2019). تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع: قراءة لأبرز الأدبيات المتخصصة الراهنة. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*، 13(02)، 14-1.
32. بروكي، عبد الرحمان. (2018). دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 04(01)، 287-268.
33. بلقرع، فاطنة. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 04(01)، 113-94.

34. بلمهدي، عبد الوهاب. بوزوين، فيروز. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف. *مجلة تنمية الموارد البشرية، 07(02)*، 91-116.
35. يحيى بن لعربي. (2016). دور الاتصال في إدارة الأزمات. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 15(03)*، 10-10.
36. بن جخل، سعد الحاج. (2021). المعرفة العلمية؛ الاطارالابستمولوجي والأصل المنهجي. *El-Khaldounia Journal of Human and Social Sciences، 13(01)*، 98-108.
37. بن حمدون، خديجة. بلعور، سليمان. (2022). دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الطفولة والأمومة بغرداية. *مجلة إضافات اقتصادية، 06(01)*، 327-308.
38. بن عروس، محمد. طيبي، عمار. (2021). دور التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية. *مجلة التميز، 03(01)*، 33-20.
39. بن عمروش، فريدة. (2019). مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول. *المجلة الجزائرية للاتصال، 17(28)*، 140-124.
40. بن عمروش، فريدة. (2020). المقاربة الكمية والكيفية في ضوء التجربة البحثية في علوم الاعلام والاتصال. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 12(05)*، 310-293.
41. بن عودة، قصير. (2021). منهجية التحسين المستمر (الكايزن) وعلاقتها بتعزيز أخلاقيات العمل في ظل معايير حوكمة المنظمات، *مجلة مدرات للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 02(01)*، 26-09.
42. بن عيشي، عمار. (2012). التدريب لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. *مجلة العلوم الإنسانية، 12(04)*، 133-148.
43. بن مزاري، فريال. (2020). فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس". *مجلة سوسيولوجيا، 03(03)*، 263-246.
44. بن يوسف، نبيلة. (2017). متطلبات القادة في مواجهة الأزمات. *مجلة الدراسات والبحوث القانونية، 02(02)*، 108-125.
45. بهجت محمد، سهى. الرميدي، بسام سمير. (2021). أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(01)*، 194-148.

46. بورياح، سلمة. بن عياش، سمير. (2021). إستراتيجية بناء القدرات لتنمية سياحة مستدامة في الجزائر. *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*، 08(03)، 809-831.
47. بوزورين، فيروز. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-*، 05(14)، 29-50.
48. بوعروري، هشام. رزاق، لحسن. (2021). دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات. *مجلة طبنة للدراسة العلمية الأكاديمية*، 04(02)، 259-281.
49. بوقرة، رابح. (2012). دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 05(08)، 27-49.
50. بونار، عمر. (2021). دور الموارد البشرية بالجماعات المحلية الجزائرية في إدارة الأزمات التنظيمية في التشريع الجزائري: أزمة كوفيد 19 نموذجا. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 12(01)، 264-284.
51. بيداويد، ابتسام اسماعيل حنا. (2018). مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سميت بادوش التوسيع). *مجلة تنمية الريفين*، 123(28)، 90-104.
52. ثابت، وسيلة. صبيان، إيمان. (2017). "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية - اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon talents et emploi. *revue des politiques économiques*، 05(03)، 126-156.
53. جاب الله، حكيم. (2016). التخطيط الإعلامي وإدارة الأزمات. *مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والإتصالية*، 04(02)، 207-220.
54. جاب الله، حكيم. (2019). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات. *المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية*، 07(02)، 97-113.
55. جوزة، عبد الله. (2020). نظام إدار الأزمات في المنظمات المعاصرة. الأزمات التنظيمية نموذجا. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية*، 11(01)، 8-30.
56. حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (2001). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. *مجلة البحوث التجارية*، 23(02)، 41-106.
57. حرايرية، عتيقة. بوخاري، هشام. (2017). التدريب وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (مقارنة نظرية)، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 01(10)، 106-120.

58. حسين، ساجد ناصر. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن-. *مجلة الادارة والاقتصاد*، (126)، 87-104. المجلد
59. حميدة، راضية. (2022). اليقظة الإستراتيجية: تدليل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-*، 09(01)، 303-327.
60. حنيش، صالح الدين. الباي، محمد. (2020). متطلبات بناء القدرات والمهارات التعليمية في بيئة رقمية متغيرة. *Ex Professo*، 05(02)، 78-103.
61. خرواطي، صالح. (2020). نظام التحفيز في المؤسسات الصحية وعلاقته بأداء الأطباء الأخصائيين. *مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية*، 01(01)، 146-170.
62. خلفون، فضيلة. عشبة، عبد العزيز سلمى. (2016). التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية - دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة-. *المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية*، 01(01)، 211-224.
63. خليف، حفيدة. (2022). البحوث المختلطة واستخدام المقاربتين الكمية و الكيفية في الدراسات السوسيولوجية دراسة ميدانية نموذجاً. *مجلة المعيار*، 26(05)، 1111-1130.
64. خليل، محمد أحمد ضياء الدين. (1989). التدريب على إدارة الأزمات ضرورة أمنية. *المجلة العربية للتدريب*، 03(05)، 59-83.
65. خوصة، مصطفى. بن عبو، الجيلالي. (2021). تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم ". *حوليات جامعة الجزائر 1*، 35(01)، 688-708.
66. داوود، فضيلة سلمان. (2017). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة. *مجلة دراسات اقتصادية*، 17(01)، 115-136.
67. دبله، فاتح. (2011). الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية*. 11(02)، 335-351.
68. دروش، نصيرة. عزواني، ناصر. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-*، 29(02)، 129-144.
69. دشة، محمد علي. رياض، عبد القادر. (2019). الإستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفني للطاقة المحدودة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 05(01)، 680-701.

70. دن، أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 04(03)، 575-559.
71. رجم ، خالد. زيراري، بثينة. عوني، بوجمعة. (2019). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 15(02)، 494-477.
72. رقام، ليندة. (2019). واقع تعبئة الموارد البشرية حول مشاريع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 19(01)، 28-15.
73. زبوج، أميرة. (2021). دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة Sonelgaz بسطيف. *مجلة الابتكار والتنمية الصناعية*، 04(02)، 19-1.
74. زرارز، العياشي. (2011). من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية. *مجلة دراسات اقتصادية*، 05(01)، 242-226.
75. زلماط، مريم. بداد، فوزية. (2021). واقع الإستثمار في الرأس المال البشري والمحافظة عليه -دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر-. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، 06(01)، 23-05.
76. سعادي، عماد. (2018). كيفية تحديد التوقع الاستراتيجي للدراسات في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة*، 18(01)، 26-13.
77. سلمان، فاضل حمد، مهاوي، رافد عبد الواحد. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية-. *مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية*، 42(94)، 203-183.
78. سليمان، يوسف سالم (2018). دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة (بالتطبيق على بعض المستشفيات الحكومية العامة). *أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، 36(02)، 37-1.
79. سعداوي، نعيمة. (2014). نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة، *مجلة دراسات اقتصادية*، 08(01)، 246-237.
80. سناني، لبنى. بوعطيط، جلال الدين. (2022). العلاقات العامة كأحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات. *مجلة سوسيولوجيا*، 06(02)، 58-43.
81. سنون، لطيفة. رتيمي، الفضيل. (2023). أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات*، 10(01)، 37-16.

82. سوالمية، لامية. بن منصف، خديجة. (2018). دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في الجزائر - . *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11(01)، 168-185.
83. شرفة، لياس. بوطغان، ليلي. (2018). إدارة الأزمات - الأساليب والمعوقات - . *مجلة تاريخ العلوم*، 05(01)، 23-43.
84. شرقي، خليل. بريكة، السعيد. (2016). المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج NVIVO دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور . *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 03(01)، 97-111.
85. شلاكة، طارق كاظم عبود، باسمة .خليل، سحر. (2019). ممارسة القيادة الاستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة تطبيقية وصفية في ديوان وزارة النفط. *مجلة كلية التربية للبنات*، 03(11)، 359-392.
86. صولح، سماح. عمري، ريمة. (2015). إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة. *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية*، 09(04)، 434-464.
87. عباس، فريدة صغير. (2019). بحوث علوم الاعلام والاتصال، أي تموقع ابستمولوجي في ظل الاعلام. *مجلة التراث*، 01(30)، 60-69.
88. عباس، محمد صلاح الدين. الكبيسي، عواد كريم. (2013). دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة " بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطيط"، *مجلة الإدارة والإقتصاد*، 36(94)، 253-275.
89. عبيد، حمدان منصور. باقر يعكوب، نجوى. (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 41(02)، 375-394.
90. عتيق، عائشة. (2013). استراتيجية إدارة الأزمات. *مجلة دراسات استراتيجية*، 09(18)، 127-146.
91. عسري، شيخ. يعقوب، محمد. (2021). دور التحفيز في الاحتفاظ المواهب في المؤسسة - دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية. *مجلة التكامل الاقتصادي*، 09(03)، 491-504.
92. عطاء الله، فاطمة. (2017). المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 03(09)، 67-78.
93. علالي، الزهراء. علالي، فتيحة. (2022). القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. *مجلة قضايا معرفية*، 01(08)، 48-60.

94. علك، عبد الناصر حافظ. (2014). أثر الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية -دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكة الحديدية-. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (42)، 269-288.
95. علون، محمد لمين. قوادرية، ربيعة. (2017). فاعلية الرأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل إقتصاد اللاملموسات " دراسة حالة بعض النماذج من الشركات". *مجلة معارف*، 12 (22)، 237-251.
96. عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة-. *مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)*، 08 (01)، 67-81.
97. عمر، مهدي. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. *مجلة التنظيم والعمل*، 11 (01)، 154-166.
98. عميش، سميرة. (2021). أساليب المؤسسة الاقتصادية في تحسين كفاءة إدارة أزماتها حالة: عينة من مؤسسات اقتصادية عالمية. *مجلة التواصل*، 27 (05)، 408-428.
99. عويفات، محمد العربي. دوار، ابراهيم. (2020). متطلبات استخدام أسلوب المعاينة الاحصائية وفقا لمعيار التدقيق الدولي والجزائري 530. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (04)، 339-357.
100. عياري، نادية. نواري، أمال. (2020). فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات. *مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية*، 17 (02)، 168-177.
101. عيدان، أحمد جاسم. (2012). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها إطار نظري. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 04 (08)، 241-262.
102. عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11 (02)، 145-164.
103. عينوس، رضوان. براهيم، آسية. ثابت أول، وسيلة. (2017). استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 10 (01)، 803-822.
104. غراز، الطاهر. سولمية، نورية. (2019). تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة. *مجلة دراسات اقتصادية* (38)، 189-201.
105. غواظني، مليكة. (2021). المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات. *مجلة العلوم الإنسانية*، 05 (02)، 179-187.
106. غول، فرحات. (2014). إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة. *مجلة المناجر* (01)، 59-90.

107. قربة، معمر. بودريالة، سارة حدة. (2018). منهجية التعامل مع الأزمات من تشخيص الداء إلى وصف الدواء. *مجلة دقاتر اقتصادية*، 09(01)، 470-480.
108. قهواجي، أمينة. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 05(01)، 298-330.
109. قواسمية، سليمة. (2021). دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات. *مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية*، 03(02)، 15-29.
110. قويدري، ثامر. (2021). كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية*، 03(01)، 120-134.
111. كشاط، أنيس. برياش، توفيق. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. *مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية*، 12(02)، 297-328.
112. لبقع، أحمد. عيشاوي، وهيب. (2021). قابلية المورد البشري لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة ميدانية في بلدية الجلفة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 7(01)، 955-974.
113. لحول، سامية. زعزع، فطيمة. (2012). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات-وكالة باتنة- الجزائر. *مجلة دراسات اقتصادية*، 06(03)، 232-248.
114. لعراب، عبد الحليم. (2017). التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية*، 17(02)، 108-138.
115. لعل، نورية. (2014). دور الموارد البشرية في إدارة التغيير - دراسة حالة مؤسسة أدار بولاية معسكر -. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 04(07)، 254-271.
116. لغويل، سميرة. (2013). التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات. *مجلة متون*، 06(01)، 413-427.
117. ليتيم، ناجي. بوطغان، ليلي. (2019). القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، 09(18)، 121-150.
118. ماطي، مريم. (2016). الأزمات التنظيمية بين متطلبات الإدارة الناجحة واستراتيجيات الوقاية. *مجلة دراسات اقتصادية*، 18(27)، 120-137.
119. محرز، صالح. (2016). فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة اسمنت: تبسة. *مجلة الإقتصاد الصناعي*، 06(01)، 172-200.

120. محمد، كامل، كامل وليم كامل. (2014). أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية : دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 05(01)، 123-144.
121. محمود، عواطف شاكر. (2012). أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة - دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية-. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (32)، 248-227.
122. محمود، مها إبراهيم. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 08(04)، 710-735.
123. مراكشي، محمد لمين. رزيق، كمال. (2016). الإستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. *Revue d'économie et de statistique appliquée* 13(02)، 243-228.
124. مراكشي، محمد لمين. محمود، حسن توفيق. (2011). الإستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. *مجلة الإبداع*، 01(01)، 94-77.
125. مرياح، مليكة. (2013). سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر -. *مجلة آفاق لعلم الاجتماع*، 03(02)، 343-324.
126. مسعي، وهيبه. بوعلاق، نوال. (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز -دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل-. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 05(02)، 414-403.
127. مشاد، شهرزاد. قاسمي، ناصر. (2021). تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة والرضا الوظيفي - دراسة حالة دائرة مفتاح-. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-*، 08(01)، 102-88.
128. مشرور، محمد الأمين. سماش، أمينة. (2021). تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي. *Revue Algérienne des Ressources Humaines*، 05(02)، 70-55.
129. مطابس، أمال. صفراني، عائشة. بن أحمد، آسية. (2022). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط). *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 13(01)، 136-117.
130. مكيد، علي. شتوح، محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات. *مجلة دراسات اقتصادية*، 01(03)، 90-60.

131. منادلي، محمد. ترمول، محمد لطفي. (2018). الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية*، 03(09)، 393-406.
132. منافي، ياسمين. رماش، صبرينة. (2018). نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عناية). *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 05(02)، 257-271.
133. منصور حسن، آمال. اللامي، شهلاء علي. إسماعيل، لينا عمران. (2022). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 04(02)، 01-24.
134. ناصر، وائل حاتم. عبد الامام، هادي عبد الوهاب. (2020). تعزيز ديناميكية القدرات الإبداعية من خلال الهيتروفيلى التنظيمي (organizational Heterophily) مع وجود التعاطف في مكان العمل كمتغير تفاعلي (دراسة تطبيقية على تدريسيي جامعة البصرة). *مجلة اقتصاد المال و الأعمال*، 04(04)، 49-81.
135. نايلي، خالد. (2023). مناهج تشخيص الأزمات: مقارنة نظرية. *مجلة آفاق فكرية*، 11(01)، 523-538.
136. هبزي، أسيا. (2013). دراسة استراتيجية الأمن الصناعي وتسيير الأخطار المهنية بمجمع سونطراك (تنافسية نظام الوقاية ومقوماته). *مجلة الباحث الاقتصادي*، 01، 263-298.
137. وفائي سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 02(06)، 205-237.

- الأطروحات

1. أبو سلمية، باسمه علي حسن. (2007). *مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة*. (رسالة ماجستير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
2. الأشقر، صلاح يوسف. (2012). *مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني (دراسة مسحية على المناصب الإشرافية في الإدارة المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة)*. (رسالة ماجستير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
3. الثبتي، عواض عوض الله معيض. (1997). *أساليب التنسيق الإداري المتبعة في جامعة أم القرى من وجهة نظر إدارتها الجامعية*. (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

4. الجالي، نجيم شيرين المهدي. (2007). إدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات الليبية: دراسة تطبيقية على الشركات الليبية للحديد والصلب. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية: السودان.
5. السرحان، محمد الويفي نزال. (2019). أثر التوجه الاستباقي على تحقيق فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية. (رسالة ماجستير منشورة). كلية الأعمال، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
6. السمارائي، أحمد هشام. (2010). أثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً. (رسالة ماجستير منشورة). الأكاديمية العربية: الدنمارك، العراق.
7. الشوفين، إيمان علي. (2016). دور إدارة المواهب في تحسين أداء العاملين في شركة مصفاة البترول الأردنية " دراسة حالة". (رسالة ماجستير منشورة). كلية الأعمال، جامعة عمان العربية: الأردن.
8. الطيرواي، توفيق محمد حسين. (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. (رسالة ماجستير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
9. العبيدي، مريم نشأت عزيز. (2018). أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية - الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي - دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان-. (رسالة ماجستير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
10. العمار، عبد الله بن سليمان. (2003). دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني). (رسالة ماجستير منشورة). كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.
11. العمرو، علي أحمد الثبيات. (2017). أثر فاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. (رسالة ماجستير منشورة). كلية الأعمال، جامعة عمان العربية: الأردن.
12. الفتلاوي، أحمد أمين سالم. (2020). انعكاس التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمة: بحث ميداني في ديوان وزارة الزراعة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
13. القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمة " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". (رسالة ماجستير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
14. الوافي، الطاهر. (2013). التحفيز وأداء الممرضين " دراسة ميدانية بالمؤسسات الإشفائية-عالية صالح- بمدينة تبسة". (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2: قسنطينة، الجزائر.

15. الربيعي، معزز جاسم محمد. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية -دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية-.(رسالة ماجستير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء: العراق.
16. آيت بارة، شفيعة. (2020). ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بمؤسسة *Sétif Gold Plast* - (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1: سطيف، الجزائر.
17. بعليلش، فائزة. (2021). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإستشفائية-.(أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2: البليدة، الجزائر.
18. بن شارف، عزاء. (2009). التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسنطينة، كلية علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة: قسنطينة، الجزائر.
19. بن غزال، ابتسام. (2020). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال-.(أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.
20. بومجان، عادل. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.
21. دلهوم، حكيم. (2011). استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس-.(رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.
22. زيادة، فهد محمد نعمان. (2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. (رسالة ماجستير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
23. عيادات، طارق محمد أحمد. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت: الأردن.

24. سليمان، عائشة. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم-. (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان، الجزائر.
25. شرقي، خليل. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية". (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.
26. عدنان حلاج، ياسمين. (2020). دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية على مجالس المدن في محافظة اللاذقية-. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سوريا.
27. علوط، فتيحة. (2011). التمويل وقت الأزمات - دراسة حالة شركة نفطال فرع GPL-. (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3: الجزائر.
28. علوط، فتيحة. (2020). النقطه الإستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات -دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس-. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3: الجزائر.
29. علي، رحاب علي ابراهيم. (2020). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية (دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية ولاية الخرطوم). (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
30. عيشوش، عواطف. (2018). أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة- دراسة حالة مجمع صيدال-. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر : بسكرة، الجزائر.
31. غربي، نجوى. (2011). تأثير الأسواق التجارية غير الرسمية على السياسات التسويقية للمساحات الكبرى دراسة حالة الجزائر العاصمة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجزائر: جامعة عنابة.
32. قماي، تقوى. (2018). مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسة الاقتصادية بولاية عنابة-. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1: سطيف، الجزائر.
33. كسيلي، سلمى. (2007). إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز"-. (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب: البليدة، الجزائر.

34. مجاهدي، الطاهر. (2009). *فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء -دراسة ميدانية بمؤسسة tindal*. (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة منتوري : قسنطينة، الجزائر.
35. مهني، أشواق. (2018). *مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر
36. هيشر، سميرة. (2015). *دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة*. (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.
37. يوسف عبد الحميد، محمد عبد الحميد. (2020). *أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات " دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي"*. (رسالة ماجستير منشورة). كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي: ليبيا.

- الملتقيات

1. السيد، خالد قدري. (1998). *الأزمات التنظيمية: رؤية إدارية. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث*. 03. جامعة عين شمس - كلية التجارة - وحدة بحوث الأزمات.
2. الفراء، وليد عبد الرحمان. (2000). *تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الندوة العالمية للشباب الإسلامي*.
3. دبله، فاتح. (2017). *النماذج الاستمولوجية للبحث لعلمي في علوم التسيير، حتمية الاختيار وتبرير الشرعية. مداخلة اليوم الدراسي حول: من دراسة المنهج إلى مرحلة العلمانية*. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
4. روينة، عبد السميع. غضبان، حسام الدين. (2018). *براديغمات البحث العلمي. الملتقى الوطني الأول حول منهجية إعداد البحوث العلمية (الصفحات 26-49)*. بسكرة: جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
5. مهلهل، ياسر مصطفى. (2011). *التدريب الإداري ومعايير الجودة. نحو بناء معايير التدريب (صفحة ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية)*. المملكة العربية السعودية-الرياض-: معهد الضوء الأخضر للتدريب.

- المصادر الالكترونية:

1. يعقوب، عادل ناصر الدين. (2017). *دور الممارسات الاستراتيجية في زيادة فاعلية إدارة الأزمات على مستوى الدولة*. (جامعة الشرق الأوسط، المؤدي) المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، عمان.

<https://meu.edu.jo/news/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9-%D8%A8%D8%B9%D9%86%D9%88%D8%A7%D9%86-%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A>

ب- باللغة الأجنبية

- A-Book

1. Athamneh, S. (2018). HR Planning for Crisis Management. Dans J. Fahed-Sreih, *Human Resource Planning for the 21st Century*.
2. Boterf, G. L. (2008). *Repenser la compétence -Pour dépasser les idées reçues :quinze propositions-*. Paris: Éditions d'Organisation.
3. Breitsohl, Heiko;. (2008). Exploring Organizational Crises from a Legitimation Perspective - Results from a Computer Simulation and Illustrative Cases. (Schumpeter School of Business and Economics University of Wuppertal). Germany: ideas.
4. Buck, J.-Y. (2003). *Le management des connaissances et des compétences En pratique*. Paris: Editions d'Organisation.
5. cresswell, j. (2009). *research design qualitative quantitative and mixed methods approaches* (éd. Third édition). Los Angeles, California,usa: Sage publications.
6. Dejoux, C. (2001). *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
7. Dessler, g. (2011). *Human resource management*. India: Pearson.
8. Dubois, David D. Rothwell, William J. (2004). *Competency-based Human Resource Management*. Usa: Davies-Black.
9. Fearn-Banks, Kathleen. (2007). *Crisis Communications A Casebook Approach*. Mahwah, New Jersey London: lawrence erlbaum associates.
10. Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New york: American Management Association.
11. Gilpin, Dawn R. Murphy, Priscilla J. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. London: Oxford University Press.
12. Jaiswal, Priyanka. (2018). Impact of Behavioral Flexibility on Flexible HR System and Organizational Role Stress.(1 ed). new dalhi, india: Springer,Singapore.
13. Jensen, Julie Borup. Krogstrup, Hanne Kathrine. (2017). *Capacity Building in the Public Sector*. Denmark: Aalborg Universitet.

14. Joyce, Leslie W. (2010). Building the talent pipeline - Attracting and Recruiting the Best and Brightest-. San Francisco, California: Jossey-Bass.
15. Kaplan, Avi. (2008). Achievement motivation. In E. A. Anderman, *Psychology of Classroom Learning: An Encyclopedia*. Macmillan.
16. Klementova, Vladmira.Hvolkova, Lenka. Klement, Ladislav. (2016). Recruitment and employment of human resources in slovak enterprises. Myto pod Dumbierom, slovakia: univ mateja bela v banskej bystrici.
17. Lehmann, Dominik. Brenner, Beatrice. (2014). *Check-list communication de crise - recommandations en matière de gestion de crise et de relations avec les médias*-. Suisse: curaviva Suisse.
18. Louart, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. france: Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.
19. Noguera, Florence. Criaud, Dominique. Cappelletti, Laurent. (2009). Le management des talents : un enjeu économique et éthique. Paris-France: Groupe Eyrolles.
20. Opatha, H. H. (2009). *Human Resource Management: Personnel*. beirut,lebanon: epartment of hrm, usj.
21. Peretti, J.-M. (2013). *Ressources Humaines*. Paris: Vuibert.
22. Sansfacon, David. (2007). *La mobilisation : un levier stratégique pour augmenter la satisfaction des clients*. Montréal,canada: Enap Québec.
23. Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources* (5éd ed.). New York: West Publishing Company.
24. Sennewald, C., & Baillie, C. (2020). *Effective Security Management* (éd. 17). Copyright Elsevier Inc
25. Smith, Ken j. Wood, Robert E. (1990). *A theory of Goals setting and task performance*. Englewood cliffs, new jersey: Prentice hall.
26. Zarifian, P. (1999). *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris: éditions Liaisons.

– Journals

1. Abu Naila, A., & Hasan, A. (2021). Crisis Management strategy in light og just in time-knowledge management (jit-km)M case study in the central bank of iraq. *Journal of Archaeology of Egypt*, (18) 01,3421-3474.
2. AL kurdia, Barween.Alshuridehb, Muhammad .AL Afaishatat, Tayseer. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*(10), 3981-3990.
3. AlShaar, Hamzeh. Abu-Rumman, Ayman. Al-Shra'ah, Ata E. M. Alfalah, Tasneem. (2020). The effect of human resource flexibility on crises management effectiveness in

- jordanian contracting companies. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(S1), 397-409.
4. Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior in Greater Amman Municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(03), 1833-8119.
 5. Anne F. Marrelli, J. T. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(05), 533-561.
 6. Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(02), 13-22.
 7. Asmani, Arezki . Chikhi, Khedidja. (2022). Analysis of motivation within the algerian public enterprise: case of the national enterprise of electrical household industries of tizi-ouzou. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*, 19(01), 21-34.
 8. Badubi, Reuben M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 03(03), 44-51.
 9. Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(01), 256-280.
 10. Ben Hamed Al Thani, Fahid. Obeidat, Abdallah Mishael. (2020). The impact of strategic leadership on crisis Management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(06), 307-326.
 11. Bichon, A. (2005). Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. *Gestion*, 30(02), 50-59.
 12. Boselie, Paul. Dietz, Graham. Boon, Corine. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(03), 67-94.
 13. Bundy, Jonathan. pfarrer, Michael D. Short, Cole E. Coombs, W. Timothy. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(06), 1661 –1692.
 14. Carmeli, Abraham; Schaubroeck, John. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(02), 177-196.
 15. Catherine L. Wang, P. K. (2007). Dynamic capabilities:A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 09(01), 31-51.
 16. Chambersa, David; Pintellob, Denise; Bultb, Densie-Juliano;. (2020). Capacity-building and training opportunities for implementation science in mental health. *Psychiatry Research*, 282, 1-07.
 17. Claver-Cortés, Enrique. Marco-Lajara, Bartolomé . Marhuenda, Encaracion Manersa. Garcia-Lillo, Francisco. (2017). Location in scientific-technological parks, dynamic

- capabilities, and innovation. *Technology analysis & strategic management*, 30(04), 377-390.
18. Conzaler, H., & Pratt, C. (1995). How to manage a crisis before- or whenever- it hits. *Public Realities quarterly*, 40(01), 25-29.
 19. Coombs, Timothy W. Holladay, Sherry J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets :reputational assets communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(02), 165-186.
 20. Deloy, Solaf Ezzaldeen saeed. Soza, Muhamed Qader. Hawar, Fatah Karim. Sakar , Aziz Rashid. (2020). The Role of Organizational Adaptation in Achieving the Quality of Higher Education A Case Study at Sulaymaniya University During the 2016-2019 Financial Crisis. *The scientific journal of Cihan University - Sulaimanyia*, 04(01), 200-227.
 21. Desai, Darshan. Sahu, Subrat. Sinha, Piyush Kumar. (2007). Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies. *VIKALPA*, 32(04), 45-62.
 22. Drebes Pedron, Cristiane. Picoto, Winnie Ng. Colaco, Miguel. Aruaj, Cristina. (2018). CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, 15(05), 594-511.
 23. El Mouallem, Lara. Analoui, Farhad. (2014). The need for capacity building in human resource management related issues: a case study from the middle east (lebanon). *European Scientific Journal*, 01(01), 245-254.
 24. Elsubbaugh, S. Fildes, R. Rose, Mary B. (2004). Preparation for Crisis Management:A Proposed Model and Empirical Evidence. *Journal of contingencies and crisis management*, 12(03), 112-127.
 25. Grounga, Oualid. Allaoui, Mohamed Elhassen. Boularbah, Gherib. (2016). The importance of human resource training strategy in the petroleum company - Case Study Company Sonatrach (2006-2015) -. *El-Bahith Review*, (16), 67-74.
 26. Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *journal of Contingencies and crisis management*, 13(03), 106-115.
 27. Haque, Mohammad Aminul. Haque, Mohammad Faizul. Shamimul, Mohammad Islam. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 08(01), 62-68.
 28. Hastings, S., & Vancouver, B. (2014). The roles of human resources in organisational crisis management. *HR*, 06(02), 1-6.
 29. Indermun, V. (2014). Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges. *SINGAPOREAN journal Of business economics, and management Studies*, 02(11), 125-135.

30. Jan, Muhammad. Umar, Farooq. (2009). Mobilizing Human Resources for the Public Sector Goals and Objectives Accomplishment in Balochistan. *Journal of Managerial Sciences*, 03(01), 73-85.
31. Jankauskaite, Dovile. Urboniene, Asite. (2016). Organization's reputation management through content creation and sharing in the social media. *Transformations in Business & Economics*, 15(03), 21-35.
32. Jaques, Tony. (2010). Reshaping crisis management: the challenge for organizational design. *Organizational Development Journal*, 28(01), 9-17.
33. Khatri, Preeti. Gupta, Shikha. Gulati, Kapil. Chauhan, Santosh. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 01(01), 39-46.
34. Kumari, I. G., & pradhan, D. k. (2014, Novembre). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(03), 43-51.
35. Lalonde, C. (2004). In Search of Archetypes in Crisis Management. *Journal of Contingencies and crisis management*, 12(04), 76-88.
36. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International journal of management, business, and administration*, 15(01), 1-6.
37. M, Patrick. Snell, Wright and Scott A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource. *The Academy of Management Review*, 23(04), 756-772.
38. Maguiri, D. E. (2016). Mobilisation des ressources humaines : Ebauche d'une réflexion dans le contexte de conduite d'une démarche qualité. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 22(01), 60-71.
39. Maijanen, Paivi. Jantunen, Ari. (2016). Dynamics of dynamic capabilities – the case of public broadcasting. *International journal Business Excellence*, 09(02), 135-155.
40. Masadeh, M. (2012). Training, education, development and learning: what is the difference? *European Scientific Journal*, 08(10), 62-68.
41. Medina-Garrido, Jose A. Ruiz-Navarro, Jose. (2003). IT AND DYNAMIC CAPABILITIES. *International Journal of Information Technology*, 09(01), 48-66.
42. Mellam, Albert C. Subba Rao, Pulapa. Mellam, Benedicta T. (2015). The Effects of Traditional and Modern Human Resource Management Practices on Employee Performance in Business Organisations in Papua New Guinea. *Universal Journal of Management*, 03(10), 389-394.

43. Milhem, Wajdi. Abushamsieh, Khalil. Aróstegu, Maria Nieves Pérez. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21(01), 12-26.
44. Mills Bamidel, Roseline. Monday, Keremah Onayante. (2020). Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 07(05), 05-12.
45. Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(01), 125-144.
46. Mudashiru, Mostapha Adeniyi. Ilesanmi, O.A. Aremu, M. (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry (A Case Study of First Bank Plc 2004-2011). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 03(09), 633-648.
47. Muscalu, Emanoil. Muntean, Silvana. (2021). Motivation – a stimulating factor for increasing human resource management performance. *Business Excellence and Management*, 02(01), 63-70.
48. Nizamidou, Christina. Vouzas, Fotis. (2018). MHR: Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 13(01), 15-25.
49. Oehlhorn, Caroline E. Maier, Christian. Laumer, Sven. Weitzel, Tim. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(04), 01-28.
50. Parnell, J. A. (2014). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(04), 221-233.
51. Pearson, Christine M. Clair, Juidith A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(01), 59-76.
52. Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(05), 747–762.
53. Potter, Christopher. Brough, Richard. (2004). Systemic capacity building: a hierarchy of needs. *Health Policy and Planning*, 19(05), 337-345.
54. Premeaux, s., & Breaux, D. (2007). Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita. *Human resource planning*, 30(03), 39-47.
55. priporas, C.-V., & Poimenidis, I. (2008). Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation. *Innovative Marketing*, 04(03), 37-45.

56. Pudjiarti, E. (2018). Elements of Entrepreneurship in Private Universities: Organizational Change Capacity, Innovative Capability and the Performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(02), 1-16.
57. radcliffe, Daniel. (2005). critique of human resources theory. *Otago managment Graduate Review*, 03, 51-68. Récupéré sur <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632113.pdf>
58. Ramdani, Laala. Zaoui, Asma. (2017). Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines. *Revue dirassat _ numéro économique*, 08(01), 329-342.
59. Richardson, J., & Thompson, k. (2019). Building dynamic capabilities in crisi management: insights from social systems perspective. *journal of contingencies and crisis management*, 27(03), 182-213.
60. Rowland, M. (2011). How to cement a diversity policy: The key role of talent development. *Human Resource Management International Digest*, 19(05), 36 - 38.
61. Sahin, Selim. Ulubeyli, Serdar. Kazaza, Aynur. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(195), 2298-2305.
62. Saviour, Akuamoah worlanyo. Kofi, Amedagbui. Yao, Bubasah Daniel. Kafui, Letsa Agbozoseph. (2016). The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance (A Case Study at University of Ghana). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(11), 25-34.
63. Schilke, Oliver. Songcui, Hu. Helfat, E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(01), 390-439.
64. Shaker, Zahra A. Gerard, George. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(02), 185-203.
65. Shaker, Zahra A. Sapienza, Harry J. Davidsson, Per. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities:A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(03), 917-955.
66. Shar, V. (2011). mindful learning in crisis management. *Journal of business*, 48(02), 116-147.
67. shawabkeh, K. m. (2017). Career path development and its impact organizational citizenship behavior greater Amman municipality. *international journal of business and management*, 12(03), 79-91.
68. Siplan, John. (2003). an exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization. *Journal of contingencies and crisis management*, 11(04), 160-169.

69. Snyder, Peter. Hall, Molly. Robertson, Joline.Jasinski, Tomasz.Miller, Janice. (2006). Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(04), 371-383.
70. Sørensen, Jarle lowe. Ranse, Jamie. Gray , Lesley. Manesh, Amir khorram.Goniewicz, Krzysztof.Hertelendy, Attila J. (2022). Employees Perception of Organizational Crises and Their Reactions to Them – A Norwegian Organizational Case Study. *Frontiers in Psychology*(13), 1-10.
71. souleh, samah. (2017). La gestion des compétences dans l'entreprise. *Revue des Economies Financières,Bancaires et de management-*, 06(02), 01-26.
72. Taha, Omar. Esenyel, Ismet. (2019). The Effect of Internal Complaints Systems on Employee Retention and Turnover Intention:The Mediating Role of Organizational Justice. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 08(02), 1-28.
73. Teece, David J.Pisano, Gary; Shuen, Amy. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(07), 509-533.
74. Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11(01), 28-44.
75. Thomas Biedenbach, Ralf Müller. (2012). Absorptive, Innovative and Adaptive Capabilities and Their Impact on Project and Project Portfolio Performance. *International Journal of Project Management*, 30(05), 621–635.
76. Thomas W. Milburn, Randall S. Schuler, and Kenneth H. Watman. (1983). Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141- 1160.
77. Tovmasyan, Gayane. Minasyan, Diana. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers. *Business Ethics and Leadership*, 04(03), 25-35.
78. Tremblay, M., Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'etablir un climat d'echange favorable base sur la reciprocite. *Revue Gestion*, 30(02), 60-68.
79. Vašíčková, V. (2019). Crisis management process: a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
80. Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., Pardejani, H. R., & khairi, A. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 04(08), 1789-1796.
81. Wang, Jia. Hutching, Holly M. Garavan, Thomas N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 08(01), 22-53.
82. Wickramasinghe, Vathsala. Samaratunga, Melanie. (2016). HRM practices and post-promotion managerial performance – subordinates perspective. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 04(02), 144-161.

83. Wilden, Ralf. Gudergan, Sigfried P. Nielsen, Bo Bernhard. Lings, Lo. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *international journal of startegic management*, 46(1-2), 72-96.
84. Yamoah, E. E. (2014). The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 04(03), 139-146.
85. Zhou, Steven. Zhou, Abby. Feng, Junzheng. Jiang, Shisong. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(05), 1-17.
86. Zollo, M., & Winter, S. (2022). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(03), 339-351.

– **Periodicals**

1. Al shobaki, Mazen J .Abu Amuna, Youssef M .Badah, Wael. (2016). The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza. *First Scientific Conference for Community Development* (pp. 1-34). Palestine: Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University of Gaza.
2. Chen, Jin. Li, Weizi. (2015). The Relationship Between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. *16th International Conference On Informatics and Semiotics In Organizations (ICISO)*, (pp. 204-213). France-toulouse.
3. Durand, T. (1997). Savoir, savoir-faire et savoir-etre: repenser les compétences de l'entreprise. *5eme conférence de L'AIMS-Association Internationale de Management stratégique*. Montreal: Aims. Retrieved from www.strategie-aims.com.
4. Somasundaram, Usha Valli. Egan, Toby Marshall;. (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. *at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)* (pp. 850-857). Austin, Texas: Texas A & M University.

– **Lettres and thèses**

1. Alarie, M. (2005). *Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines, la perception des gestionnaires*. (thèse majistaire publiée), *option Ressources Humaines et Management*. École de Relations Industrielles Faculté des Arts et Sciences. Université de Montréal : canada.
2. Alie, K. (2007). *Comparaison de deux outils mesurant certains aspects organisationnels de la mobilisation du personnel dans une organisation de soins de sante et de services sociaux*. (thèse de doctorat publiée). Département de psychologie. Université de Sherbrooke : canada.
3. Arezki, D. (2019). *La mobilisation collective des ressources humaines : un levier de pérennisation organisationnelle. Une approche contingente dans quatre organisations festalières*. (thèse de doctorat publiée) , Sciences de l'Homme et Société , Aix Marseille

Université, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, d'Aix-Marseille
Université :Marseille, France.

4. Bourdages-Sylvain, P. M.-P. (2014). *La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale Une analyse de contenu de manuels de formation*. (thèse de doctorat publiée) . Université Paris Descartes Ecole doctorale 180 : paris,France.
5. Boyer, C. (2015). *Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet*. (thèse majistaire publiée) . Département des sciences économiques et administratives , Université du Québec a Chicoutimi : canada.
6. Duguay, D. (2006). *Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance*. (thèse de doctorat publiée) . Université du Québec à Montréal :Canada.
7. Loufrani, Sabrina Fedida. (2006). *Management des competences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*. (thèse de doctorat publiée). Institut d'administration des entreprises, universite de nice-sophia antipolis : Nice,France.
8. Pedneault, Sarah. (2000). *La mobilisation du personnel dans les pe :étude de quatre pe françaises de services*. (thèse majistaire publiée). Université du québec :Canada.
9. Ozcan, S. (2015). *Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in the Public Sector*. (Published doctoral dissertation). Faculty of Social and Human Sciences, Department of Politics and International Relations. University of Southampton: uk.
10. Vanzyl, C. (s.d.). (2006). *intellectual capital and market ing strategy intersect for increased, sustainable competitive advantage*. (Published magister thesis). University Johannesburg:south Africa.

– Reports

1. Gordon, A. H. (2007). *"Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform. English Dissertation*. Department of English at ScholarWorks: Georgia State University.
2. Wils, Thierry; Labelle, Christiane; Guerin, Gilles; Tremblay, Michel;. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Document de recherche*. Québec (Canada): Université de Québec a Hull. Récupéré sur <https://ideas.repec.org/p/fth/uqahri/98-01.html>

– Site web

1. Dunberry, Alain. Péchard, Céline. (2007). *L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives*. Consulté le 08 , 10, 2022, sur docplayer: <https://docplayer.fr/20654746-L-evaluation-de-la-formation-dans-l-entreprise-etat-de-la-question-et-perspectives.html>

2. Enemark, S. (2003). *Understanding the Concept of Capacity Building and the Nature of Land Administration Systems*. Retrieved 09, 16, 2020, from citeseerx: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.519.5237>
3. Glossary, H. (2021). *All You Need to Know: Recruiting VS Talent Acquisition*. Récupéré sur Omnes: <https://www.omnesgroup.com/recruiting-vs-talent-acquisition/>
4. Gibbons, M. (2020). *The HR Role In Crisis Management: Process & Tips*. Récupéré sur People managing people: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/hr-in-crisis-management/>
5. Lammert, J. D., Johnson, L., & Fiore, T. A. (2015). *Conceptualizing Capacity Building*. Retrieved 09, 16, 2022, from Westat: <https://www2.ed.gov/about/offices/list/osep/rda/cipp2-conceptualizing-capacity-building-2-10-15.pdf>
6. NAFTAL. (17, 04, 2023). *NAFTAL*. Récupéré sur NAFTAL: www.Naftal.com
7. Pardee, Ronald L.; (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Récupéré sur ERIC: <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>
8. Pourron, A. (2021). *Crisis And Change: why is employee motivation so important in crisis situations?* . Récupéré sur EngageFor Success: <https://engageforsuccess.org/crisis-and-change/why-is-employee-motivation-so-important-in-a-crisis/>
9. Shma. (27, February, 2023). *Human Resource Management :Concept and types of transfer*. Retrieved from management education: <https://managementation.com/concept-and-types-of-transfer/>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	يوب أمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	بوغليطة إلهام	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
03	رقام ليندة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سطيف -1-
04	فيلالي محمد الأمين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قسنطينة -2-
05	طواهير عبد الجليل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
06	قمبور عبد الرؤوف	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية

الملحق رقم (02): الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

تحية طيبة وبعد....

في إطار الإعداد لرسالة الدكتوراه، يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية". دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-وحدة باتنة"

أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الطالبة بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة. كما تأمل الطالبة أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالبة: باتول بوترة.

أولاً: المعلومات الشخصية

الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

- السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

- المؤهل العلمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

- المستوى الوظيفي:

☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

- الخبرة المهنية:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة

ثانياً: المتغير المستقل ومختلف أبعاده (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	قياس المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية	العبارة				
	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً جذب واستقطاب الكفاءات						
01	تتبنى مؤسستكم جهوداً موسعة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات.					
02	تعتمد مؤسستكم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.					
03	تقوم مؤسستكم بتحديد نوعية الكفاءات الوظيفية المطلوبة.					
04	تعتمد مؤسستكم على مصادرها الداخلية لاستقطاب موظفيها الأكفاء لشغل المناصب الشاغرة.					
05	تتوجه مؤسستكم إلى مصادر خارجية معينة لاستقطاب كفاءات وظيفية متميزة.					
06	تعتمد مؤسستكم على موقعها الإلكتروني لاستقطاب الكفاءات.					
07	تتميز مؤسستكم بسمعة جيدة تساعدها على جذب أفضل الكفاءات.					
08	تعمل مؤسستكم على جذب أفضل الكفاءات من خلال خلق بيئة عمل ملائمة وجيدة.					
09	تروج مؤسستكم مزايا وظيفية خاصة من أجل جذب أفضل الكفاءات الوظيفية.					
ثانياً تدريب الموارد البشرية						
10	يتوفر في مؤسستكم برنامج تدريبي سنوي يتم تطويره باستمرار.					
11	تعتمد مؤسستكم على الدورات التدريبية (داخلية وخارجية).					
12	تتظر مؤسستكم لنشاط التدريب كحق يعزز من كفاءتها.					
13	تسعى مؤسستكم عند تدريب موردها البشري إلى تكييفه مع واقع عمله.					
14	تحدد مؤسستكم الأهداف واضحة من أجل العملية التدريبية التي تنوي تنفيذها بدقة.					
15	توفر مؤسستكم برامج تدريبية متكافئة لتنمية مهارات موردها البشرية.					
16	تعتمد مؤسستكم على الرقمنة لتطبيق برامج التدريب.					
17	تقيم مؤسستكم نشاطها التدريبي بشكل مستمر وفق احتياجات موردها البشرية.					
18	تخصص مؤسستكم ميزانية خاصة للتدريب.					

ثالثا	بناء القدرات الديناميكية للموارد البشرية				
19	تمتلك مؤسساتكم قدرات بشرية تتسجم مع ظروف عدم التأكد المتنبأ بها.				
20	تتوفر مؤسساتكم على موارد بشرية تقوم بعملها بأسلوب متجدد باستمرار.				
21	يملك موظفي مؤسساتكم رؤية عن بيئتي عملهم.				
22	تشجع مؤسساتكم مواردها البشرية على اكتساب معارف ومهارات جديدة.				
23	تتوفر مؤسساتكم على التقنيات التكنولوجية الحديثة تساعد مواردها البشرية على التعلم.				
24	تعتمد مؤسساتكم على الرصيد المعرفي لمواردها البشرية.				
25	تتوفر مؤسساتكم على موارد بشرية تطرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة.				
26	تحظى مؤسساتكم بموارد بشرية تستطيع إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.				
27	تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية تتوقع حلولاً للمشكلات التي تواجهها في العمل.				
رابعا	تعبئة الموارد البشرية				
28	تتميز مؤسساتكم بالعدالة في توزيع المكافآت والعوائد بين مواردها البشرية.				
29	تتميز مؤسساتكم بعدالة التوزيع للإجراءات والقوانين بين مواردها البشرية العاملة.				
30	تشعر الموارد البشرية العاملة في مؤسساتكم بعدالة المعاملة من المدراء في العمل.				
31	توفر مؤسساتكم الاستقرار النفسي والمعنوي للعامل في ظل ضغوط العمل المختلفة.				
32	يتوفر بمؤسساتكم مناخ مشجع على العمل.				
33	تقدر المجهودات الإضافية التي تقوم بها الموارد البشرية العاملة أثناء أداء عملها.				
34	تثق مؤسساتكم في قدرات مواردها البشرية عند أدائهم لعملهم.				
35	تخول مؤسساتكم لمواردها البشرية العاملة (السلطة، الصلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات).				
36	تمنح مؤسساتكم مواردها البشرية الحرية في إنجاز عملهم وتطويره باستمرار.				
خامسا	التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية				

37	تهتم مؤسساتكم بتصميم نظام حوافز مشجع على العمل.				
38	تعتمد مؤسساتكم أساليب التحفيز المادي.				
39	تعتمد مؤسساتكم أساليب التحفيز المعنوي.				
40	تهتم مؤسساتكم بتحديث نظام أجورها ومكافآتها استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.				
41	تمنح مؤسساتكم حوافز لقاء قيام الموظفين بأعمال إضافية.				
42	تمنح مؤسساتكم مكافآت جماعية أكثر من منحها للمكافآت الفردية.				
43	تعتمد مؤسساتكم في حساب أجور موظفيها على برنامج آلي.				
44	تعتمد مؤسساتكم على التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية لموردها البشري.				
45	يتميز نظام الأجور بمؤسساتكم بالمرونة.				

ثالثاً: المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية)

الرقم	قياس المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	العبارة			
	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق تماماً
أولاً الاستعداد وسرعة اتخاذ القرار					
46	تمتلك مؤسساتكم القدرة على تشخيص الأزمات في حالة وقوعها.				
47	تقوم مؤسساتكم بالتنبؤ الوقائي للأزمة من خلال أنظمة خاصة.				
48	توجد في مؤسساتكم فرق عمل مختصة في إدارة الأزمة.				
49	توفر مؤسساتكم خطط وبرامج طارئة لإدارة الأزمة.				
50	توفر مؤسساتكم الدعم المالي والمادي لفريق إدارة الأزمة.				
51	تعقد مؤسساتكم اجتماعات فورية لاتخاذ قرارات حول الأزمة.				
52	تضع مؤسساتكم عدة بدائل لحل كل أزمة تعترضها.				
53	تتخذ مؤسساتكم القرارات الخاصة بإدارة الأزمة بشكل جماعي.				
ثانياً الاتصال الفعال واحتواء الضرر					
54	تتوفر مؤسساتكم على إدارة خاصة تساهم في احتواء الأزمة.				
55	تستعين مؤسساتكم بجهات خارجية لاحتواء الأزمة.				
56	تقوم مؤسساتكم بتجهيز جميع الموارد فيها لاحتواء الأزمة.				

57	تعمل مؤسساتكم على تعزيز وعي أفرادها بمخاطر الأزمة وكيفية التعامل معها.
58	تمتلك مؤسساتكم وسائل اتصال فعالة وحديثة للتعرف على مسببات الأزمة.
59	تتسم مؤسساتكم بالسرعة في تقديم المعلومات حول الأزمة.
60	تضع مؤسساتكم نظام اتصالي أزماتي مؤقت.
61	تعتمد مؤسساتكم الاتصال الرقمي للسيطرة على الأزمة في وقت قياسي.
ثالثا	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة
62	تتميز مؤسساتكم بمرونة هيكلها التنظيمي وكذا أسلوب عملها.
63	تقوم مؤسساتكم بالاعتماد على كفاءاتها البشرية للنهوض بعد الأزمة.
64	تتسم مؤسساتكم بالقدرة السريعة على العودة لنشاطها بشكل طبيعي.
65	تعتمد مؤسساتكم على التكنولوجيات الحديثة للعودة السريعة لعملها.
66	تحرص مؤسساتكم على تحويل كل أزمة تواجهها إلى فرصة.
67	تعمل مؤسساتكم على التقييم المستمر لكافة الاجراءات المتعلقة بها.
68	تعتمد مؤسساتكم على تجاربها السابقة في إدارة الأزمات المشابهة.
69	تعتمد مؤسساتكم إلى تثمين معارف ومهارات مواردها البشرية الذين ثبتت كفاءتهم في مواجهة الأزمة.

انتهت شكرا

الملحق رقم (03): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



المؤهل الوظيفي	الرتبة	وحدة الانتساب	تاريخ المقابلة
.....			/...../.....

1. ما هو تقييمكم حول مستوى تفعيل مؤسساتكم ممارسات إدارة مواردها البشرية بصفة مستمرة في ظل التغييرات التي تمس محيط عملها وما يواكبها من أزمات مختلفة؟

.....

2. حسب وجهة نظركم هل ترون أن تطبيق مؤسساتكم لممارسات مواردها البشرية من (استقطاب للكفاءات، تدريب، بناء قدرات مواردها البشرية، تهيئة المناخ المناسب وتشجيعهم نحو العمل، وكذا تحفيزهم)، سوف ينعكس إيجابا على نجاح إدارة الأزمات التنظيمية باختلاف درجاتها؟

.....

3. هل ترون أن اهتمام مؤسساتكم باستقطاب وجذب كفاءات بشرية متميزة له أثر على تخطي الأزمات التنظيمية في مجال الصناعة النفطية؟

.....

4. ماذا تقولون عن أهمية نوع البرامج التدريبية التي تقيمها مؤسساتكم في التأثير على نجاح عملية إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها المؤسسة؟

.....

5. ألا ترون أن اهتمام مؤسستكم بامتلاك موارد بشرية ذات مهارات وقدرات متنوعة (إبداعية، تعليمية، تكيفية) يؤثر على نجاح عملية إدارة الأزمات التنظيمية سواء الحالية أو المستقبلية؟

.....

6. حسب رأيكم ما أهمية منح مؤسستكم علاوات وحوافز في التأثير على إدارة الأزمات التنظيمية؟

.....

7. من وجهة نظرك فيما تكمن أهمية العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات وتوزيع الأجور وتمكين مواردها البشرية المؤهلة في التأثير على نجاح إدارة الأزمات التنظيمية؟

.....

8. ماهي الطريقة التي تقترحونها لضمان تطبيق ممارسات موارد بشرية تساعد مؤسستكم على مواجهة أفضل للأزمات التنظيمية في مجال صناعته؟

.....

الطالبة: باتول بوترة

الملحق رقم (04): نموذج عن سلم الأجور حسب التدرج الوظيفي في مؤسسة نفطال- فرع غاز البترول المميع-

CIRULAIRE

ERQ.DG.RH.13.R0

DCRH/N°01 DSR/DK N°147/2019 du 10 MARS 2019

ANNEXE 1: GRILLE PERSONNEL EXECUTION

NO	Salaire de Base	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	Salaire Horaire
101	27 000	27 254	27 448	27 640	27 833	27 975	28 219	28 409	28 606	28 796	28 993	29 185	29 381	29 623	29 812	30 009	30 253	156,12
102	27 348	27 541	27 733	27 932	28 123	28 317	28 509	28 703	28 897	29 090	29 333	29 529	29 719	29 960	30 154	30 348	30 592	157,78
103	27 696	27 893	28 083	28 275	28 468	28 662	28 856	29 050	29 243	29 437	29 630	29 823	30 016	30 209	30 402	30 595	30 788	159,44
104	28 044	28 249	28 446	28 646	28 796	29 040	29 238	29 429	29 623	29 860	30 056	30 253	30 491	30 731	30 930	31 167	31 365	161,67
105	28 408	28 606	28 796	28 993	29 238	29 429	29 623	29 860	30 056	30 253	30 491	30 685	30 930	31 167	31 365	31 601	31 848	163,90
106	28 796	28 993	29 186	29 429	29 623	29 812	30 056	30 253	30 491	30 685	30 930	31 119	31 365	31 601	31 793	32 039	32 282	166,13
107	29 186	29 381	29 623	29 812	30 009	30 253	30 443	30 685	30 877	31 119	31 365	31 556	31 793	32 039	32 282	32 523	32 765	168,38
108	29 575	29 767	30 009	30 205	30 443	30 640	30 877	31 071	31 316	31 556	31 750	31 992	32 230	32 474	32 717	32 958	33 202	170,63
109	29 960	30 154	30 395	30 592	30 828	31 071	31 269	31 508	31 750	31 941	32 186	32 427	32 669	32 909	33 151	33 394	33 635	172,85
110	30 538	30 782	30 975	31 219	31 412	31 655	31 893	32 136	32 378	32 618	32 811	33 102	33 349	33 587	33 827	34 071	34 311	176,18
111	31 024	31 260	31 457	31 702	31 941	32 188	32 427	32 610	32 861	33 102	33 304	33 635	33 876	34 118	34 364	34 650	34 991	179,00
112	31 412	31 655	31 848	32 087	32 331	32 572	32 811	33 054	33 300	33 540	33 780	34 071	34 311	34 557	34 848	35 084	35 325	181,23
113	31 893	32 136	32 378	32 618	32 861	33 102	33 349	33 587	33 827	34 071	34 311	34 603	34 848	35 133	35 374	35 667	35 909	184,00
114	32 230	32 474	32 717	32 958	33 202	33 440	33 684	33 928	34 216	34 457	34 699	34 990	35 233	35 522	35 762	36 054	36 294	186,95
115	32 523	32 765	33 006	33 249	33 490	33 734	33 973	34 262	34 505	34 746	35 038	35 282	35 571	35 809	36 101	36 392	36 633	187,64
116	32 765	33 006	33 249	33 490	33 734	34 021	34 262	34 505	34 746	35 038	35 282	35 571	35 809	36 101	36 392	36 633	36 925	189,03

Edition
Décembre 2014

Page 3 sur 6

Edition
Décembre 2014

Page 3 sur 6



CIRCULAIRE

DCRIN° 03/DRRT/DR N° 47/2019 du 10 MARS 2019

ERQ.DG.RH.13.R0

ANNEXE 2 : GRILLE PERSONNEL MAITRISE

N.C	Salario de Base	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
201	33 249	33 490	33 734	33 973	34 262	34 505	34 746	35 038	35 282	35 571	35 809	36 101	36 392	36 646	36 925	37 211	37 506
202	33 635	33 876	34 118	34 413	34 650	34 891	35 185	35 426	35 713	36 005	36 247	36 539	36 824	37 119	37 359	37 647	37 940
203	34 021	34 262	34 557	34 799	35 084	35 374	35 620	35 909	36 147	36 392	36 683	36 973	37 259	37 555	37 843	38 135	38 421
204	34 311	34 557	34 848	35 084	35 374	35 620	35 909	36 147	36 437	36 732	37 018	37 310	37 555	37 843	38 182	38 473	38 766
205	34 799	35 038	35 325	35 571	35 864	36 147	36 392	36 683	36 973	37 259	37 555	37 843	38 135	38 421	38 711	39 005	39 341
206	35 374	35 667	35 909	36 189	36 437	36 732	37 018	37 310	37 602	37 890	38 182	38 473	38 766	39 100	39 390	39 679	40 017
207	35 762	36 054	36 294	36 585	36 874	37 167	37 455	37 745	38 035	38 323	38 618	38 907	39 197	39 536	39 830	40 118	40 456
208	36 490	36 781	37 067	37 310	37 602	37 890	38 182	38 519	38 811	39 100	39 390	39 728	40 017	40 355	40 644	40 987	41 324
209	37 119	37 404	37 696	37 988	38 278	38 570	38 859	39 197	39 489	39 777	40 118	40 403	40 742	41 031	41 372	41 712	42 049
210	37 843	38 135	38 421	38 711	39 052	39 341	39 632	39 970	40 260	40 601	40 891	41 227	41 568	41 905	42 199	42 535	42 873
211	38 570	38 859	39 147	39 489	39 777	40 118	40 403	40 742	41 031	41 372	41 712	42 049	42 386	42 726	43 064	43 405	43 741
212	39 100	39 390	39 728	40 017	40 355	40 644	40 987	41 324	41 616	41 955	42 290	42 628	42 971	43 307	43 645	44 034	44 371
213	39 830	40 118	40 456	40 793	41 086	41 419	41 764	42 097	42 435	42 777	43 113	43 452	43 789	44 128	44 515	44 856	45 194
214	40 553	40 891	41 180	41 519	41 855	42 199	42 535	42 873	43 215	43 547	43 890	44 226	44 610	44 952	45 339	45 674	46 060
215	41 519	41 855	42 199	42 535	42 873	43 215	43 547	43 890	44 226	44 610	44 952	45 339	45 674	46 060	46 451	46 838	47 223
216	42 242	42 585	42 922	43 260	43 600	43 986	44 324	44 661	45 047	45 387	45 776	46 161	46 497	46 886	47 272	47 657	48 047
217	42 726	43 064	43 405	43 741	44 128	44 469	44 806	45 194	45 531	45 921	46 305	46 692	47 082	47 421	47 854	48 240	48 628

Edition
Décembre 2014

Page 4 sur 6



CIRCULAIRE

ERQ.DG.RH.13.R0

DCRH N° 04 / DRRT/DR N° 147/2019 du

10 Mars 2019

ANNEXE 3 : GRILLE PERSONNEL CADRE

N.C	Salario de Base	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
301	43 645	43 986	44 371	44 709	45 047	45 434	45 823	46 161	46 547	46 932	47 320	47 707	48 095	48 483	48 868	49 303	49 690
302	44 128	44 469	44 856	45 194	45 580	45 921	46 305	46 692	47 082	47 468	47 854	48 240	48 626	49 012	49 450	49 836	50 267
303	44 856	45 239	45 580	45 969	46 305	46 692	47 082	47 468	47 854	48 240	48 626	49 066	49 450	49 881	50 267	50 705	51 090
304	45 580	45 969	46 305	46 692	47 082	47 468	47 854	48 240	48 626	49 066	49 450	49 836	50 267	50 705	51 093	51 528	51 966
305	46 305	46 692	47 082	47 468	47 854	48 240	48 626	49 012	49 450	49 836	50 267	50 699	51 093	51 528	51 960	52 392	52 824
306	47 032	47 421	47 805	48 193	48 577	49 012	49 403	49 787	50 222	50 609	51 044	51 480	51 912	52 348	52 785	53 221	53 658
307	47 757	48 144	48 530	48 965	49 354	49 741	50 176	50 561	51 001	51 434	51 866	52 302	52 738	53 175	53 608	54 043	54 528
308	48 483	48 868	49 303	49 693	50 078	50 512	50 945	51 387	51 769	52 204	52 640	53 078	53 560	53 994	54 429	54 911	55 341
309	49 206	49 592	50 030	50 417	50 849	51 285	51 723	52 158	52 590	53 025	53 462	53 898	54 381	54 819	55 300	55 736	56 217
310	49 978	50 417	50 803	51 239	51 675	52 111	52 545	52 975	53 411	53 848	54 336	54 771	55 254	55 688	56 169	56 657	57 131
311	50 756	51 192	51 625	52 012	52 449	52 884	53 364	53 802	54 237	54 719	55 151	55 640	56 121	56 556	57 042	57 527	58 001
312	51 528	51 960	52 398	52 834	53 271	53 705	54 190	54 622	55 107	55 544	56 026	56 508	56 993	57 478	57 959	58 443	58 922
313	52 296	52 730	53 164	53 598	54 033	54 467	54 952	55 387	55 822	56 257	56 692	57 127	57 562	58 047	58 531	59 015	59 499
314	52 975	53 411	53 848	54 336	54 771	55 254	55 688	56 169	56 657	57 138	57 621	58 106	58 592	59 117	59 606	60 136	60 611
315	53 753	54 190	54 672	55 107	55 594	56 073	56 508	56 993	57 478	58 008	58 491	58 978	59 461	59 990	60 525	61 006	61 541
316	54 819	55 300	55 736	56 217	56 704	57 182	57 671	58 152	58 638	59 169	59 654	60 182	60 670	61 198	61 735	62 262	62 791
317	55 881	56 305	56 845	57 334	57 814	58 297	58 782	59 314	59 798	60 327	60 813	61 348	61 878	62 409	62 940	63 472	64 001
318	56 946	57 428	57 913	58 395	58 924	59 412	59 943	60 428	60 961	61 489	62 024	62 557	63 087	63 619	64 148	64 732	65 311
319	58 008	58 491	59 026	59 507	59 990	60 525	61 056	61 588	62 120	62 652	63 181	63 715	64 295	64 825	65 407	65 888	66 521
320	58 978	59 461	59 990	60 525	61 006	61 540	62 070	62 604	63 132	63 715	64 247	64 825	65 357	65 942	66 522	67 103	67 677
321	59 846	60 376	60 862	61 392	61 926	62 458	62 990	63 521	64 103	64 636	65 212	65 794	66 327	66 907	67 487	68 112	68 691
322	60 813	61 346	61 876	62 409	62 946	63 472	64 008	64 584	65 117	65 697	66 278	66 859	67 440	68 020	68 599	69 228	69 811
323	61 780	62 314	62 844	63 376	63 959	64 488	65 071	65 600	66 181	66 764	67 340	67 923	68 505	69 129	69 712	70 340	70 97
324	62 844	63 376	63 959	64 488	65 071	65 600	66 181	66 764	67 340	67 923	68 505	69 129	69 712	70 340	70 971	71 598	72 22
325	64 393	64 971	65 507	66 082	66 664	67 245	67 828	68 405	69 034	69 613	70 242	70 824	71 450	72 082	72 708	73 384	74 01

الملحق رقم (05): نموذج عن عقد العمل بفرع غاز البترول المميع-مؤسسة نفطال

 Branche GPL	CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE	ER.GPL.RH.80.V2 Date d'application : 25/07/2022
--	--	--

الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية
نفطال شركة ذات أسهم

عقد عمل مُحدّد المدة
رقم: 2022/1274

عقد عمل مُحدّد المدة لوقت كـ ملء
بين الموقعين:

الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع الموائد البترولية نفطال (شركة ذات أسهم)، براس ميل
80 000 000 000.00 دج الكائن مقرها الاجتماعي بطريق الكشيان، الشارقة ص. ب 73
الجزائر، الممثلة من طرف السيد: **زراوي فاتح**، بصفته مدير مقاطعة غاز البترول المميع
نفطال باتتة و المخول له كافة الصلاحيات بملقضى هذا العقد.

من جهة، و المعين أسفله شركة نفطال

و

السيد(ة): **بن زروق عصام**
تاريخ و مكان الازدياد: **26 سبتمبر 1995 ب أريس**
المساكن (ة) في: **سنة شير أولاد اسماعيل أريس- باتنة**
ذو (ا ت) الجنسية: **جزائرية**

من جهة أخرى، المعين أسفله بالأجير

تم الاتفاق على ما يلي:

Date d'édition : juillet 2022
Propriété INAFITAL - Reproduction interdite
Page 1 sur 5

 Branche GPL	CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE	ER.GPL.RH.60.V2 Date d'application : 25/07/2022
--	--	--

المادة الأولى: طبيعة علاقة العمل والالتزام

تلتزم شركة نفطال، بتشغيل السيد (ة) بن زروق عصام ، بعلاقة عمل مُحددة المدة لوقت كامل، طبقاً لأحكام قانون 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990، المعدل والمتمم المتضمن علاقات العمل وبالأخص المواد 09 و12.

يلتزم الأجير الذي يشهد بأنه ليس مرتبط بآية هيئة مستخدمة في إطار علاقة عمل، أن يؤدي بأقصى ما لديه من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عمله ويعمل بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم باحترام النظام الداخلي.

المادة الثانية: مدة علاقة العمل والتجديد

تُشغل شركة نفطال، الأجير لمدة محددة بـ: مائة وتسعة وخمسين (159) يوماً.

يسري مفعول هذا الالتزام يوم: 23 نوفمبر 2022 على الساعة : الثامنة 08 صباحاً، وينتهي يوم : 30 أبريل 2023، على الساعة : الرابعة والنصف مساءً.. من دون أن تكون الشركة مطالبة بإخطار المعني بالأمر مسبقاً بنهاية علاقة العمل.

ينبغي أن يكون تجديد الالتزام استثنائياً ويخضع لجمعية قسوى، كما أنه يعني الأجير من الخضوع لمدة تجريبية أخرى، عندما يكون التجديد خاص بنفس المنصب.

المادة الثالثة: حالة اللجوء

يُبرم هذا العقد لمدة محددة ووقت كامل طبقاً للنقطة رقم 04، المذكورة في المادة 12 من القانون 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990، المشار إليها أعلاه، والتي تنص على ما يلي:

- عندما يبرر ذلك تزايد العمل

المادة الرابعة: أسباب حال اللجوء

يتناسب اللجوء إلى هذا العقد المحدد المدة لوقت كامل والذي يتطابق مع الحالة المذكورة في المادة 3 أعلاه والمدة المذكورة في المادة 2 أعلاه، مع مدة الأشغال التي تم تشغيل الأجير من أجلها وذلك للأسباب التالية:

- تزايد العمل

المادة الخامسة: الوظيفة

يُشغل الأجير في منصب: مرافق سائق.

تُحدد المهام الأساسية والفرعية للأجير طبقاً لمحتوى البطاقات الوصفية لمهام الشركة، وتُلحق تلك الخاصة بمنصب الأجير بهذا العقد.

Date d'édition : Juillet 2022

Propriété NAFTAL- Reproduction interdite

Page 2 sur 5

 Branche GPL	CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE	ER.GPL.RH.60.V2 Date d'application : 25/07/2022
---	--	--

كما يمكن للبطاقة الوصفية أن تتم أو تُعدّل وفقاً لما تقتضيه متطلبات نظام العمل لشركة نفطال، مع مراعاة تعديل هذه المادة باحترام الإجراءات القانونية لتعديل عقد العمل المحدّد المدة لوقت كامل.

المادة السادسة: مدة التجربة والفحص الطبي

تحت التحفظات الخاصة بصدور النتائج الإيجابية للفحص الطبي للتشغيل، المنصوص عليه في المادة 17 من قانون 07/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988، التي توضح مدى قابلية الأجير لممارسة مهام المنصب المقترح، لا يصبح هذا العقد مُثبتاً إلا بعد مدة تجريبية يجوز خلالها لكلا الطرفين أن يفسخ في أي وقت، علاقة العمل دون تعويض ومن غير إشعار مُسبق.

حدد مدة التجربة لهذا العقد بـ: ثمانية (08) أيام، وتنتهي يوم: 30 نوفمبر 2022

في حالة عدم جدوى نتائج مدة تجريبية، يبلغ قرار إنهاء علاقة العمل في آخر يوم هذه المدة على أقصى تقدير، وتُعتبر علاقة العمل ثابتة عند عدم التبليغ.

المادة السابعة: الأجر

يتقاضى السيد: **بن زروق عصام**، مقابل عمله أجراً قاعدياً يساوي: 29 186.00 دج، يتطابق مع ترتيب منصب عمله (107) ويستفيد كذلك من باقي مكونات أجره طبقاً لما تملّيه الاتفاقية الجماعية السارية المفعول بالشركة كما يستفيد الأجير من كل الامتيازات الاجتماعية التي يتمتع بها الأجراء المؤقتين للشركة

المادة الثامنة: مكان العمل والحركة

يمارس الأجير، مهامه لدى مستودع قارورات الغاز أريس (054)، التابع لمقاطعة غاز البترول المميع باتنة، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية باتنة

كما يمكن للشركة حسب مقتضيات حاجياتها ولها كل السلطات في تحديدها، أن تعيّن للأجير مكان عمل آخر تابع لها. وتلتزم الشركة في هذه الحالة بأن تضمن للأجير تطبيق كل شروط التنقل المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية للشركة.

وفي حالة عدم امتثال الأجير لقرار التنقل، دون تقديم المبررات اللازمة، تلجأ الشركة إلى تطبيق الأحكام المنصوص عليها في النظام الداخلي.

المادة التاسعة: الوثائق الداعمة

بشهاد السيد **بن زروق عصام**، بصحة وصِدْق المعلومات والوثائق المُبرّرة لهذا التوظيف.

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE	ER.GPL.RH.60.V2 Date d'application : 25/07/2022
--	--

Branche GPL

المادة العاشرة: استقضاء التمكين

تحتفظ الشركة بالحق في إنهاء هذا العقد مُحدد المدة لوقت كامل قبل انتهاء مواعده، في حال إذا ما تبين أن نتائج استقضاء التمكين الذي أجرته مصالح الأمن كانت سلبية.

المادة الحادية عشر: إنهاء العقد قبل مواعده

يمكن للشركة أن تُنهي هذا العقد المُحدد المدة لوقت كامل قبل انتهاء مواعده وفي كل وقت، وفي الحالات المنصوص عليها في التشريع وطبقاً لأحكام النظام الداخلي للشركة.

حرر في نسختين أصليتين، تُسلم واحدة منها لكل الطرفين

فسي: باتنة، يوم 21 نوفمبر 2022

عن الشركة




الأجير
قرأ و صوبق
مكتوبة بيد الأجير على كل نسخة

فزا و مودق
بنزروق حمصام
ز س ر م 05.1016.04450
المارة 09/07/2019



Date d'édition : Juillet 2022

Propriété NAFTAL • Reproduction interdite

Page 4 sur 5

Branche GPL	CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE	ER.GPL.RH.60.V2 Date d'application : 25/07/2022
	الملحق 1 : المهنة الوصفية	

1 يتحقق مورد ما شملته البطاقة الوصفية للمهام العمل المعنى، وما فيها الاستاذية والذكورة.

Date d'édition : Juillet 2022

Propriété NAFTAL- Reproduction interdite

Page 5 sur 5