

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور

الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات

دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية المدية

تحت إشراف:

د. مسرحد بلال

من إعداد:

بوعلاقة عز الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
ضحاك نجية	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
مسرحد بلال	أستاذ محاضراً	جامعة الجزائر 3	مقرراً
بوسوسة نعيمة	أستاذ محاضراً	جامعة الجزائر 3	عضوا
فيلالي حمزة	أستاذ محاضراً	جامعة الجزائر 3	عضوا
مزياني أمين	أستاذ محاضراً	جامعة الجزائر 3	عضوا
عرابة رابح	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

إلى من أمرنا الله بطاعتها فقال:

{ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَنْزَغَنَّ مِنَكَ
الْكُفْرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا
كَرِيمًا ۖ وَانْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا
رَبَّيْنِي كَغَيْرِيَ ۗ } سورة الاسراء الآية 23-24.

إلى أمي الغالية رحمها الله برحمته الواسعة، التي شاء الله أن لا تعيش

معى هذه اللحظات....

إلى أبي الغالي حفظه الله.....

إلى زوجتي وولدي آدم.....

إلى إخوتي وأخواتي.....

إلى كل الأهل والأقارب.....

إلى كل الأصدقاء.....

بوعلاقة عزالدين

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء، نحمد الله سبحانه وتعالى على إيمانه وتوفيقه لإنجاز هذا العمل، وبعد:

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور "مسرح بلال"، الذي لم يبخل علي يوماً بالنصائح والتوجيهات، وكان قلبه واسعا ونفسه طويلا معي، فأتقدم له بوافر الشكر والامتنان والدعاء إلى الله تعالى أن يجزيه عنى كل خير، ويبارك في علمه وأهله وصحته.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع مدراء وموظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية المدية على تعاونهم ومساعدتهم لي في الجانب التطبيقي للدراسة. كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3. كما أتفضل بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام الذي تكرموا بتكريم الاستبانة وساعدوني بملاحظاتهم وتوجيهاتهم وأفكارهم، فلكم مني كل الاحترام والتقدير.

كما أتوجه خاصة بالشكر الجزيل إلى كل عمال المكتبة بجامعة الجزائر 3، جامعة المدية والمدرسة الوطنية العليا للمناجمنة. كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبولهم لمناقشة الأطروحة، وأشكرهم على نصائحهم وتوجيهاتهم.

وفي الأخير أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

بوغلافة عزالدين

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية، بحيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية وسلطانا الضوء على مجموعة القدرات، المؤهلات والمعارف الكبيرة التي تمتلكها، كما تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية وأهميتها البالغة، خصوصا وما بينته أزمة كورونا من آثار وخيمة على القطاع الصحي بصفة خاصة وعلى كل المجالات الأخرى بصفة عامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من (56) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية قدرت ب (380) موظف من الأسلاك التالية: الإداريين، الطبيين (عامين وأخصائيين) والشبه طبيين. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه: يوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية، كما تم على ضوء نتائج الدراسة طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات، التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المؤسسات قيد الدراسة سعيا لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في عملية إدارة الأزمات وفي دعم وتحفيز كفاءاتها البشرية.

الكلمات المفتاحية: كفاءات بشرية، إدارة أزمات، مؤسسات عمومية استشفائية.

Abstract :

This study examined the contribution of human competencies to crisis management in public hospitals within the Medea province. Key concepts of human competencies and their associated skills, qualifications, and knowledge were explored. The importance of crisis management in public hospitals was also highlighted, particularly in light of the devastating effects of the COVID-19 pandemic on the healthcare sector and beyond. An analytical descriptive approach was employed, utilizing a questionnaire with 56 items distributed to a randomly selected sample of 380 employees encompassing administrators, general and specialist medical staff, and paramedical personnel. Data analysis was conducted using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program.

The study's key finding revealed a positive impact of human competencies on crisis management in Medea's public hospitals. Leveraging these competencies was found to be crucial for continuous improvement in crisis management processes and for bolstering employee support and motivation.

Keywords: human competencies, crisis management, public hospitals.

الفهارس

فهرس المحتويات



فهرس الأشكال



فهرس الجداول



فهرس الملاحق



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
VI-XII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الأشكال
X-XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
ب-غ	المقدمة
ت	أولاً: إشكالية الدراسة
ت-ج	ثانياً: فرضيات الدراسة
ج	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
ج-ح	رابعاً: أهمية الدراسة
ح-خ	خامساً: أهداف الدراسة
خ	سادساً: هيكل الدراسة
د-غ	سابعاً: الدراسات السابقة
48-02	الفصل الأول: أدبيات الدراسة
02	تمهيد
19-03	أولاً. ماهية الكفاءات البشرية
07-03	1. تعريف الكفاءات البشرية وخصائصها
13-07	2. أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية
19-13	3. أنواع الكفاءات البشرية
25-19	ثانياً. تسيير الكفاءات البشرية

فهرس المحتويات

21-19	1. تعريف تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها
23-21	2. مقاربات تسيير الكفاءات البشرية ومراحلها
25-23	3. متطلبات ومعوقات تسيير الكفاءات البشرية
30-26	ثالثا. تنمية الكفاءات البشرية
27-26	1. تعريف تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها
29-27	2. طرق وأساليب تنمية الكفاءات البشرية
30-29	3. الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية وشروط نجاحها
42-30	رابعا. الأزمة وإدارتها
34-31	1. تعريف الأزمة وخصائصها
37-34	2. أسباب حدوث الأزمات ومستوياتها
39-37	3. تعريف إدارة الأزمات وأهدافها
42-39	4. مراحل إدارة الأزمات ومتطلباتها
47-42	خامسا. الأزمات في المؤسسات الصحية
45-42	1. تعريف المؤسسات الصحية ووظائفها
46-45	2. خصوصية الأزمة في المؤسسات الصحية
47-46	3. تصنيف الأزمات في المؤسسات الصحية
48	خلاصة الفصل
95-50	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
50	تمهيد
63-51	أولا: طريقة وأدوات الدراسة
51	1. منهج الدراسة
56-51	2. مجتمع وعينة الدراسة
57-56	3: أداة الدراسة الميدانية
58	4. نموذج الدراسة

فهرس المحتويات

61-58	4. صدق وثبات أداة الدراسة
62-61	5. حدود وصعوبات الدراسة
63-62	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة
78-63	ثانيا: نتائج الدراسة
69-63	1. تحليل فقرات المحور الثاني
78-70	2. تحليل فقرات المحور الثالث
94-78	ثالثا. مناقشة النتائج
81-78	1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
85-81	2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
89-85	3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
94-89	4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
95	خلاصة الفصل
100-97	الخاتمة
115-102	قائمة المراجع
145-117	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أبعاد الكفاءة	(1.1)
13	مستويات الكفاءة	(2.1)
14	تمثيل الكفاءة الفردية	(3.1)
17	السياقات المختلفة لاستخدام مفهوم الكفاءات الجماعية في التسيير	(4.1)
20	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	(5.1)
36	مستويات الأزمة	(6.1)
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1.2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2.2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3.2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي	(4.2)
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(5.2)
58	نموذج الدراسة	(6.2)
65	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الفردية	(6.2)
67	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الجماعية	(7.2)
69	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الاستراتيجية	(8.2)
71	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	(9.2)
73	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الاستعداد والوقاية	(10.2)
75	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد احتواء الأزمة	(11.2)
76	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد استعادة النشاط	(12.2)
78	التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد التعلم	(13.2)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	تعداد الموظفين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية قيد الدراسة	(1.2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2.2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3.2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4.2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي	(5.2)
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة (سنوات الخدمة في القطاع)	(6.2)
59	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور الكفاءات البشرية والدرجة الكلية لفقراته	(7.2)
60	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور إدارة الأزمات والدرجة الكلية لفقراته	(8.2)
61	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	(9.2)
62	نتائج اختبار كولموجوروف-سيمرنوف	(10.2)
63	مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	(11.2)
64	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الفردية	(12.2)
66	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الجماعية	(13.2)
68	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الاستراتيجية	(14.2)
70	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	(15.2)
72	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة الاستعداد والوقاية	(16.2)
74-73	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة احتواء الأزمة	(17.2)
76-75	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة استعادة النشاط	(18.2)
77	درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة التعلم	(19.2)
79	اختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار وجود الكفاءات البشرية	(20.2)
82	اختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار وجود تطبيق إدارة الأزمات	(21.2)
86	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات	(22.2)
87	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات الفردية على إدارة الأزمات	(23.2)
88	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات	(24.2)
89	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات	(25.2)
90	اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير الجنس	(26.2)
91	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير العمر	(27.2)

فهرس الجداول

92	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي	(28.2)
93	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير السلك الوظيفي	(29.2)
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير الخبرة المهنية	(30.2)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	قائمة المحكمين	01
122-118	استمارة الاستبيان	02
124-123	خصائص عينة البحث	03
130-124	صدق أداة الدراسة	04
133-130	ثبات إدارة الدراسة	05
134	اختبار التوزيع الطبيعي	06
135-134	التحليل الاستدلالي لمحور الكفاءات البشرية	07
134-135	التحليل الاستدلالي لمحور إدارة الأزمات	08
137-136	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	09
137	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	10
142-138	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	11
145-142	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	12

المقدمة

يمكن القول أن المورد البشري يعتبر عصب كل منظمة وسبيلها لتحقيق النجاح وضمان ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والنمو والاستمرار، خاصة في ظل بيئة باتت تزداد تعقدا وتغيرا من يوم لآخر، ناهيك عن المنافسة الشديدة والقوية وفي مختلف المجالات، ونظرا لهذه التحديات وأخرى وتماشيا مع هذه الظروف عملت المنظمات على اعتماد استراتيجيات ومناهج جديدة لمواردها البشرية، وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم الكفاءات البشرية، كمفهوم له مبادئه ونظرياته الخاصة، إذ تعتبر الكفاءات البشرية مجموعة من المعارف، المهارات، السلوكيات التي تسمح له بانجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، واتخاذ قرارات في ظروف وحالات متغيرة والقدرة على التكيف معها.

وتعد الأزمات بصفة عامة، واحدة من العراقيل والتحديات التي تواجه المنظمات على اختلافها طيلة فترة حياتها، مما يستوجب عليها قدرا عاليا من الحذر والترصد واليقظة، ولتفادي هذه الأزمات وإدارتها بفعالية اعتمدت المنظمات على مجموعة من الموارد المالية، المادية، التكنولوجية والبشرية. حيث كان التركيز قائما بصفة كبيرة على الموارد المادية والمالية في التصدي للأزمات، إلا أنه وفي العقود الأخيرة تولدت هنالك قناعة وتم الاتفاق على أن الكفاءات البشرية هي أساس وأهم مورد لإدارة أي أزمة.

تختلف نوع الأزمات ودرجة تأثيرها من مؤسسة لأخرى ومن قطاع لآخر، ولعل من بين المؤسسات الأكثر تضررا بالأزمات نجد المؤسسات الصحية، لما لها من انعكاسات خطيرة على صحة الفرد والمجتمع بل وحتى العالم ومن هذا المنطلق تعد عملية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، ضرورة لا بد منها وحتمية مفروضة لا مفر منها وذلك ابتداء من مرحلة اكتشاف الخطر وإشارات الإنذار الأولى إلى غاية تلاشي الأزمة واستخلاص الدروس والعبر منها، إلا أن تطبيق هذه المراحل والتفكير بها، يتطلب تواجد كفاءات بشرية قادرة على التغلب على الأزمة من خلال استخدام مجموعة الموارد المالية، المادية، التكنولوجية... ، وتفعلها بما يسمح بمواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.

وعلى غرار باقي المؤسسات الصحية في العالم تعد المؤسسات الصحية الجزائرية عرضة للعديد من الأزمات إلا أن الاختلاف يكمن في مجموعة الخصائص المميزة لكل دولة وبيئتها، وكذا في الطرق والأساليب والإمكانيات البشرية والمادية المعتمدة لمواجهة الأزمات، الأمر الذي يستلزم إيجاد حلول على غرار الاستفادة من الكفاءات البشرية المحلية والأجنبية ومن خبرات الدول الأخرى في مجال مكافحة الأزمات، والعمل على اكتساب كفاءات

المقدمة

بشرية قادرة على العمل في ظل ظروف متغيرة وصعبة ومنه التصدي للالتزامات والقضاء عليها، ومن ثم السعي لتكوين هذه الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها وتوفير الإمكانيات والمتطلبات المادية لها.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة البحث كما يلي:

ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية:

- هل تمتلك المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات بشرية؟
- هل تطبق عملية إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؟
- ما مدى مساهمة الكفاءات الفردية، الجماعية والاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

ثانياً: الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات بشرية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات فردية؛

✓ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات جماعية؛

✓ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات استراتيجية؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

➤ يوجد تطبيق لإدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد تطبيق لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية

المدية؛

✓ يوجد تطبيق لمرحلة الاستعداد والوقاية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛

المقدمة

- ✓ يوجد تطبيق لمرحلة احتواء الأزمة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- ✓ يوجد تطبيق لمرحلة استعادة النشاط على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- ✓ يوجد تطبيق لمرحلة التعلم على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد تأثير للكفاءات الفردية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- ✓ يوجد تأثير للكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- ✓ يوجد تأثير للكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير العمر؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير السلك الوظيفي؛

المقدمة

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد

الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تعرف المؤسسات العمومية بصفة عامة، والمؤسسات الصحية بصفة خاصة العديد من الصعوبات المختلفة، مما يجعلها عاجزة في كثير من الأحيان من مسايرة التغيرات الحاصلة من حولها، ورغم سعي الدولة والوزارة الوصية في رفع هذه التحديات، إلا أنها لا تزال تراوح نفسها وتتخبط في العديد من المشاكل.

وتعتبر الكفاءات البشرية سبيلا من السبل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها للتغلب على الصعاب والنهوض بالقطاع الصحي، ومن بين أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بالقطاع الصحي؛
- الاهتمام الشديد والمتزايد بالموارد البشرية، مما أفرز منهجا جديدا في إدارة الموارد البشرية جعلنا نسلط الضوء على هذا المورد، ونبحث في واقع هذه الموارد بالمؤسسات الصحية؛
- تسليط الضوء على الواقع الذي تعيشه الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمكانة التي تضحى بها؛

- باعتبار المؤسسات الصحية عرضة للعديد من الأزمات خاصة الصحية منها، وباعتبار الكفاءات البشرية واحدة من الحلول الفاعلة، حاولنا تسليط الضوء حول مدى اعتماد المؤسسات الصحية على كفاءاتها في إدارة الأزمات؛
- عدم الاهتمام بالموارد غير الملموسة، ومن بينها الكفاءات البشرية في القطاع الصحي، ونظير العديد من النقائص والعراقيل الأخرى، أدت إلى هروب هذه الكفاءات نحو القطاع الخاص أو الهجرة إلى بلدان أخرى.

رابعا: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال أهمية الموارد البشرية والتطورات الإدارية والفكرية الكبيرة التي عرفتتها، مما أفرز مصطلح جديد ألا وهو الكفاءات البشرية من جهة، وفي عملية إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية التي تعرف دورا محوريا ورئيسيا في المجتمع، ويمكن تحديد أهمية البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية البحث من خلال عنوانه الذي تضمن متغيرين هامين في الدراسات الاجتماعية والإدارية والصحية إلا وهي: الكفاءات البشرية من جهة، وإدارة الأزمات من جهة أخرى على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية؛

المقدمة

- تبرز أهمية البحث كذلك من خلال الدور الفاعل والرئيس الذي تؤديه الكفاءات البشرية أثناء حدوث الأزمات، وذلك نظير القدرات والمعارف والمهارات الكبيرة التي تمتلكها هذه الكفاءات؛
- تعتبر الدراسة إضافة منهجية ومعرفية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالموضوع، وذلك نظير قلة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين وعلاقتهما ببعضهما البعض، وهو ما يفتح المجال للباحثين للتعلم أكثر في دراسة الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات؛
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضا من خلال تضمنها واحدة من المواضيع التي فرضت نفسها في الساحة الدولية إلا وهي إدارة الأزمات في ظل أزمة كورونا، وما بينته الكفاءات البشرية من نجاعة في تسيير هذه الأزمة.

خامسا: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية ومساهمتها في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- التعرف على واقع الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، ومدى امتلاك هذه المؤسسات للكفاءات البشرية بأنواعها (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات الاستراتيجية)، من خلال عينة البحث المتمثلة في المؤسسات العمومية لولاية المدية؛
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية لعملية إدارة الأزمات من خلال مراحلها المختلفة؛
- التعرف على مدى تأثير الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- التعرف على مدى تأثير الكفاءات الفردية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- التعرف على مدى تأثير الكفاءات الجماعية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- التعرف على مدى تأثير الكفاءات الاستراتيجية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛

المقدمة

- الكشف عن الفروقات في الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات في إجابات الباحثين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية التي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، السلك الوظيفي والخبرة المهنية).

سادسا: هيكل الدراسة

لغرض إنجاز هذه الدراسة والتي جاءت بعنوان: مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات: دراسة حالة المؤسسات العمومية لولاية المدية، حيث قمنا باعتماد طريقة IMRAD في كتابة وإعداد هذه الدراسة، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، حيث تناولت الدراسة فصلين رئيسيين رئيسية كما يلي:

1. الفصل الأول: بعنوان "أدبيات الدراسة"، حيث يتضمن هذا الفصل خمسة نقاط رئيسية، حيث جاءت النقطة الأولى بعنوان ماهية الكفاءات البشرية، وتضمنت: تعريف الكفاءات البشرية، الخصائص المميزة لها، أبعاد ومستويات الكفاءة وأخيرا أنواع الكفاءات البشرية، في حين جاءت النقطة الثانية بعنوان تسيير الكفاءات البشرية وتضمنت: تعريف عملية تسيير الكفاءات البشرية، مستوياتها ومراحلها المختلفة، بالإضافة إلى متطلبات ومعوقات تسيير الكفاءات البشرية)، أما النقطة الثالثة بعنوان تنمية الكفاءات البشرية فقد تضمنت: تعريف تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها داخل المنظمة، وكذا طرق وأساليب تنميتها، بالإضافة إلى حاجة المنظمة إلى تنمية كفاءاتها البشرية وشروط نجاحها، وفي النقطة الرابعة بعنوان الأزمة وإدارتها فقد تضمنت: تعريف للأزمة وخصائصها المختلفة، الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى حدوثها، وكذا مستويات الأزمة بالإضافة إلى تقديم تعريف لعملية إدارة الأزمات، أهدافها، مراحل إدارتها ومتطلبات مواجهتها، وفي النقطة الخامسة والأخيرة بعنوان الأزمات بالمؤسسات الصحية فقد تضمنت: تعريف للمؤسسات الصحية ووظائفها، إبراز خصوصية الأزمة في المؤسسات الصحية وأخيرا تصنيف الأزمات في المؤسسات الصحية.

2. الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية، فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث نقاط رئيسية، بحيث جاءت النقطة الأولى بعنوان "طريقة وأدوات الدراسة"، حيث تضمنت: منهج وأداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، حدود وصعوبات الدراسة بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة. في حين تضمنت النقطة الثانية "نتائج الدراسة" من خلال تحليل فقرات محور الكفاءات البشرية ومحور إدارة الأزمات، والنقطة الأخيرة بعنوان "مناقشة النتائج"، والتي تضمنت اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة نقطة الانطلاق التي من خلالها يتم الحصول على القاعدة والخطوة الأولى لبناء تصور لموضوع الدراسة، ويمكن القول بأن هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الكفاءات البشرية وكذا موضوع إدارة الأزمات وذلك من عدة زوايا مختلفة، إلا أننا سجلنا صعوبة في إيجاد دراسات تربط بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، خصوصاً على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، ويمكن تقديم بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت وتقاربت دراستها مع دراستنا الحالية كما يلي:

1. الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات:

فيما يلي بعض الدراسات العربية السابقة التي تقاربت مع دراستنا الحالية:

1.1. دراسة (عبد الباقي بن مير، 2014) بعنوان: "تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات

الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024. حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: ما مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لتأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات؟، حيث تم الاعتماد على المقابلة، الوثائق والتقارير الخاصة بالمؤسسة والاستبيان، كأدوات لجمع البيانات، حيث تم توزيع 850 استبانة على عينة طبقية ممثلة في العمال على مستوى المديرية التالية: (مديرية الاستغلال، مديرية الصيانة، قسم الأمن، قسم الموارد البشرية)، استرجع منها 767 استبانة قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يساعد تأهيل الكفاءات على زيادة وعي الأفراد وتنمية شعورهم بأخطار الأزمات، وتحسين بيئة العمل وتنمية مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم لمواجهة تلك الأزمات؛
- تسعى المؤسسة محل الدراسة جاهدة للاستثمار في مواردها البشرية، والعمل على تنميتها وتحسين أدائها وقدراتها؛ وهو ما تؤكد الأرقام والشواهد الكمية التي تعكس المستفيدين من الدورات التأهيلية. لكن الهدف الرئيسي والاستراتيجي من وراء ذلك هو رفع مستوى الإنتاج بالدرجة الأولى، ثم في مرتبة ثانية رفع الكفاءة في مواجهة الأزمات وتحسين ردود الفعل أثناءها؛

المقدمة

- اتضح أن الاستعداد للأزمات غير كاف، ولا يليق بمؤسسة بحجم سوناطراك، ولقد لاحظ الباحث أن اليقظة التي أعقبت أزمة المركب الصناعي بسكيكدة سنة 2004، والتي تقضي بتطوير نظام ملائم لتقييم وإدارة الأزمات سرعان ما تلاشت، بحيث لا تعدو كونها تدابير وإجراءات تنظيمية؛
- تشير نتائج الدراسة أن الاستعدادات تنحصر في الاستعداد الوقائي أي ما قبل الأزمة، وذلك من خلال توفير المؤسسة للإمكانيات المادية والفنية التي تعكسها مثلاً دراسة جدوى المخاطر قبل بدء النشاط من جهة. وبعض البرامج التحسيسية مثل برنامج السلوك الآمن بعد بداية النشاط، إلا أن ذلك يعود في أغلب الأحيان للإلزام القانوني؛
- إن التأهيل غالباً ما يتم داخل مركز التكوين الخاص بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم اكتساب العمال المهارات وخبرات كافية، ولهذا نجد أنه من الأجدد أن تقوم المؤسسة بإجراء دورات تأهيلية في أماكن العمل، وخارج المؤسسة سواء في مؤسسات لها نفس النشاط، أو في مراكز تكوين وتدريب وطنية أو دولية. حيث يضمن ذلك الاحتكاك بعمال آخرين واكتساب مهارات وخبرات إضافية؛
- يلاحظ عدم قدرة المؤسسة على التنبؤ واستشراف ورصد الأزمات؛ وهو ما يؤكد لجوئها إلى استقدام مكتب دراسات أجنبي لإجراء دراسة شاملة ومعمقة في المراكز الصناعية التابعة للمؤسسة من أجل معرفة الأماكن الأكثر عرضة للأزمات.

2.1. دراسة (صلاح علي جديان الرشيدى، 2019/2018) بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في إدارة

الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019/2018. وقد حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: هل يوجد أثر للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية؟، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر كل من (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم وتطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة (مثلة في مدراء المستشفيات، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب والمشرفين)، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (9)، وتم توزيع 180 استبانة، خضع منها للتحليل 114 استبانة، وبنسبة 78.33% من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اتبع فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

المقدمة

- العوامل المستقلة المتمثلة في (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً وبدلالة معنوية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط ($R = 0.648$) الذي يبين مدى العلاقة والارتباط العالي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- بناء على نتائج الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات أهمها: ضرورة أن يكون لدى الأفراد العاملين بالمستشفيات الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء مهامهم، والقدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفعالية، وأيضاً ضرورة قيام إدارة المستشفيات بعقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى الأفراد العاملين لديها.

3.1. دراسة (محمود حسن جمعة وآخرون، 2019) بعنوان: "دور المقدر الجوهري للموارد البشرية في إدارة

الأزمات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 3، العدد 3، 2019. تشخص هذه الدراسة العلاقة والتأثير بين المقدر الجوهري للموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (بغداد)، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على عينة قدرها 58 فرداً من المستويات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين امتلاك الموارد البشرية في الشركة المبحوثة عدداً من المقدرات الجوهريّة التي تتيح لها إمكانية تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليها، بالشكل الذي ينعكس على نجاحها مقارنة بالشركات الأخرى؛
- تبين أن المقدر الجوهري للموارد البشرية تمارس دوراً مهماً في إدارة أزمات الشركة، إذ تشكل هذه المقدرّة أتمن موارد الشركة التي يمكن تنميتها وتطويرها باستمرار، فضلاً عن صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين؛
- تبين أن الشركة تستطيع أن تتخلص من ارتفاع معدلات الفشل بالمقارنة مع غيرها من الشركات، إذا ما استطاعت إدارة أزماتها والتي من شأنها زيادة تميزها المنظمي لدى المجتمع والتي بدورها تنعكس على الثقة العالية بمنتجاتها المقدمة من قبلها إليهم؛
- تبين من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدر الجوهري للموارد البشرية وإدارة الأزمات، مما يقودنا إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، أما صيغة وحجم هذا الارتباط فقد كان بالمرتبة الأولى المقدر القيادة ثم مقدر اتخاذ القرارات ومن ثم المقدر الفكرية وأخيراً

المقدمة

مقدرة إدارة الذات، أي إمكانية إدارة الأزمات تزداد كلما كانت مقدرة القيادة هي السائدة وتليه مقدرة اتخاذ القرارات وهكذا...؛

■ أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية، بأولوية تأثير مقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ثم المقدرة الفكرية وأخيرا مقدرة إدارة الذات في إدارة الأزمات.

4.1. دراسة (حازم بشارة نايف الحجازين، 2021) بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات

الصحية: دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا"، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 4، العدد 2، نوفمبر 2021. وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية في التعامل مع أزمة وباء كورونا كأزمة صحية اجتاحت العالم بأسره، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فيروس كورونا كأحد أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتمثل دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات من خلال عدد من الأبعاد، وهي: التخطيط الفعال والجيد للأزمة والقيادة الماهرة الخبيرة، ووجود نظام اتصال فعال؛
- انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها: أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها (إدراك أهمية التخطيط للأزمات، القيادة الماهرة والخبيرة اللازمة، وجود نظام اتصالات فعال) وبين إدارة الأزمات الصحية، وقد تبين صحة هذه الفرضية، حيث استطاعت وزارة الصحة بمواردها البشرية في السيطرة على هذا الوباء برغم ما شاب ذلك من أخطاء؛
- وزارة الصحة الأردنية قد نجحت في إدارة أزمة كورونا برغم وجود بعض الأخطاء التي تخللت تلك الإدارة؛
- في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج؛ قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي كان منها إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم ثغرات قطاع الصحة في الأردن، وكيفية معالجة تلك الثغرات وتخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية الحثيثة والأمراض المعدية.

5.1. دراسة (أحمد حبيب حسين، سعدون حمود جثير، 2021) بعنوان: "دور مرونة الوارد البشرية في إدارة

الأزمات: بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55

المقدمة

(ج2)، 2021. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم مرونة الموارد البشرية ودورها في إدارة الأزمات، حيث تم اعداد وتوزيع 210 استبانة على مجموعة من الموظفين بالمستشفيات الصحية العراقية المخصصة لمعالجة مرضى (كورونا)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين بأن المستشفيات في مدينة الطب لا تعمل على تدوير الموظفين بين الوظائف كونها جاءت ضعيفة جدا، مما يصعب عليهم التكيف أو التأقلم في مختلف الوظائف، فضلا عن عدم معرفة ضوابط وإجراءات العمل؛
- تبين أن أجور الموظفين لا ترتبط بمستوى الأداء على الرغم من التقييم العالي لهم إذ جاءت ضعيفة جدا وبالتالي أدى ذلك إلى عدم رضا الموظفين عن الإدارة وصعوبة التعامل مع إدارة الأزمات؛
- تبين بأن عملية الاتصال لا تتم بشكل دقيق ومتواصل مع الجهات المخولة حيث جاءت ضعيفة جدا والتي قد تؤدي إلى الإضرار بحياة المواطنين، فضلا عن صعوبة متابعة تطورات الأزمة باستمرار.

6.1. دراسة (دلال عبد الحميد عباس، 2022) بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 38، العدد 04، 2022. هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلا اعداد وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في مشفى المواساة الخيري، من العاملين والكادر الطبي والشبه طبي، وبلغت الاستبانات الموزعة 80 استبانة وتم استرجاع 70 استبانة قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية ما بين الكفاءات البشرية ممثلة ب (توفر المعرفة العلمية والعملية، توفر مهارات القيادة، توفر السلوكيات الإيجابية) وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية؛
- يوجد تأثير إيجابي للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية؛
- يوجد تأثير إيجابي لكل من السلوكيات الإيجابية، المعرفة العلمية والعملية، وتوفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية بنسبة 0.459%، 0.244% و 0.237% على التوالي.

7.1. دراسة (نشوان ناجي علي نشوان وآخرون، 2023) بعنوان: "دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الجامعية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة عدن في الجمهورية اليمنية"، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد 77، مارس 2023. هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الجامعية، من خلال

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في جامعة عدن في الجمهورية اليمنية، حيث تم توزيع 309 استبانة

المقدمة

على عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن اليمينية؛
- تنمية وتطوير رأس المال البشري، عملية ضرورية لرفع الكفاءات والمهارات العملية والعلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن وتحديدًا في مواجهة أي أزمات جامعية قد تطرأ.
- كما أوصت الدراسة بضرورة مضاعفة الاهتمام برأس المال البشري بوصفه مالك المعارف، المهارات والخبرات التي تمثل متطلبات إدارة الأزمات الجامعية.

2. الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات:

فيما يلي بعض الدراسات الأجنبية السابقة التي تقاربت مع دراستنا الحالية:

1.2. دراسة (Katarzyna szczepanska, 2013) بعنوان:

"Managerial Competencies in Time of the Crisis", journal of Forum Scientiae Oeconomia, Vol 01, N 02, 2013.

في ظل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية العديدة التي تواجه المنظمات، تعرض هذه الدراسة السلوكيات المختارة للمديرين وتوضح الكفاءات التسييرية اللازمة أثناء الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتمتع الكفاءات التسييرية بقدرات تسمح لها باكتشاف وتفسير الإشارات الضعيفة للأزمة واستشعار علامات الاضطراب؛
- لدى الكفاءات التسييرية القدرة على الحفاظ على الاحتياطات المالية والوظيفية اللازمة أثناء الأزمات، بالإضافة إلى مجموعة من الأفكار والحلول والبدائل؛
- لدى هذه الكفاءات القدرة على تحديد الشرائح والمناطق المعرضة للأزمة؛
- للكفاءات القدرة على طلب الدعم والتحالفات أثناء الأزمة، بل وحتى التعاون أو التكامل مع الشركاء الذين كان ينظر إليهم سابقا على أنهم منافسين.

2.2. دراسة (Marek T, Jan S, Petr C, 2014) بعنوان:

"Managerial competency of crisis managers", Procedia-Social and Behavioral Sciences 174, 2014.

المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الكفاءة الإدارية لمديري الأزمات ضمن نظام الإنقاذ المتكامل (IRS) في جمهورية التشيك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يُنظر إلى الأزمة في الوقت الحاضر على أنها اختبار لاستعداد المنظمة، وفرصة لتطبيق الأفكار والحلول الإبداعية. لذلك فإن استعداد مديري الأزمات وكفاءتهم العالية ضروريان للتعامل مع الأحداث غير العادية؛
- لدى مدير الأزمات الكثير من المعرفة والمهارات والخبرة منها ما هو مكتسب عن طريق التعليم والتدريب ومنها ما هو فطري كالقدرة على التواصل، الفطنة، المخاطرة، الثقة بالنفس... الخ؛
- في ظل التغيرات الجذرية التي تشهدها البيئة التنافسية؛ فإن المنظمات ستتنافس بشكل متزايد على الموظفين الأكثر كفاءة الذين يستمرون في تنمية معارفهم.

3.2 دراسة (Lynn P.Wooten & Erika H. James, 2016) بعنوان:

"Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development", International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM), National Conference on Leadership Competency for Star Performance, Special Issue 06th October 2016.

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن معظم المديرين التنفيذيين يدركون العواقب السلبية المرتبطة بالأزمات التنظيمية ويركزون على الاتصالات والعلاقات العامة كاستراتيجية تفاعلية. ومع ذلك، يتجاهل الكثيرون المسؤوليات القيادية الأخرى المرتبطة بالأزمات التنظيمية، وقد ينتج هذا عن نقص التدريب الرسمي والخبرة أثناء العمل للمديرين التنفيذيين لقيادة الأزمات، حيث يُظهر المسؤولون التنفيذيون الذين يمكنهم مؤسستهم من التعافي من أزمة مجموعة معقدة من الكفاءات في كل مرحلة من المراحل الخمس للأزمة - اكتشاف الإشارات، والتحضير والوقاية، والسيطرة على الضرر واحتوائه، واستعادة الأعمال، والتفكير والتعلم. تهدف هذه الدراسة إلى فحص الكفاءات القيادية خلال كل مرحلة من مراحل الأزمة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك العديد من المهارات أو القدرات أو السمات التي تميز قيادة الأزمات، وأن هذه الكفاءات مرتبطة بالمراحل الرئيسية لعملية إدارة الأزمات. على سبيل المثال، تُظهر البيانات أنه خلال المرحلة الأولية لاكتشاف الإشارات في أي أزمة، يُظهر القادة كفاءتهم من خلال الانخراط في الأنشطة وأخذ وجهات النظر التي تساعد على فهم حالة الأزمة المطروحة بشكل أفضل والإجراءات المناسبة لتلبية الاحتياجات لأصحاب المصلحة؛

المقدمة

- خلال مرحلة التحكم في الضرر واحتواء الأزمة، يجد القادة أنفسهم بحاجة إلى تجاوز الاستجابة العاطفية للتهديد بطريقة تمكنهم من المشاركة في صنع القرار الفعال والمخاطرة والتواصل، وفي المراحل اللاحقة من الأزمة، يجب على قادة الأزمات الفعالين إظهار المرونة وتعزيز عقلية مرنة داخل موظفيهم؛
- يوجد عاملين على الأقل يميزان القيادة أثناء الأزمة؛ الأول هو السرعة التي يجب أن تتخذ بها القرارات واتخاذ الإجراءات، والثاني هو التدقيق والدعاية التي تصاحب الشركة وبالتالي قادتها خلال الأزمة؛
- يتطلب في النهاية من القادة المختصين في الأزمات اكتساب أو تعزيز رأس مالهم البشري والاجتماعي من خلال التعليم أو التدريب أو الممارسة أو الخبرة أو القدرة الطبيعية.

4.2. دراسة (Boonkiat Wisittigars, Sununta Siengthai, 2019) بعنوان:

"Crisis leadership competencies": the facility management sector in thailand, Facilities, 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كفاءات قيادة الأزمات في قطاع إدارة المرافق (FM) في تايلاند، وقد تم استخدام تقنية دلفي في ثلاث جولات من تقييم الرأي من 24 خبيراً في إدارة المرافق المالية التايلاندية، بناءً على ذلك تم تطوير أداة مسح استبيان واسعة النطاق، حيث تم توزيع 350 استبانة تم الحصول على 290 استبانة قابلة للتحليل (82.85%)، كما تم استخدام التحليل العاملي للكشف عن الكفاءات القيادية الهامة لإدارة المرافق في حال الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءات المحتملة لقيادة الأزمات تتمثل في خمسة كفاءات مختلفة: الاستعداد للطوارئ، اتصالات الأزمات، الذكاء العاطفي، مهارات القيادة؛ وحل المشكلات؛
- كما أشارت النتائج إلى أن الاستعداد للطوارئ يعد أهم كفاءة من كفاءات القيادة في إدارة أزمات؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية كفاءات قيادة الأزمات، بحيث يمكن لمديري الموارد البشرية (HR) تطوير عمليات التوظيف، الاختيار، تدريب الموظفين، تقييم الأداء وأنظمة التعويض لتلبية احتياجات إدارة الأزمات. فيما يتعلق بعمليات التوظيف، يمكنهم وضع معايير مناسبة لتعيين المرشحين الذين يظهرون الكفاءات المطلوبة. كما يمكن لمديري الموارد البشرية في إدارة المرافق أيضاً تطوير برامج تدريبية تساعد على تحسين كفاءات قيادة الأزمات لموظفي إدارة المرافق. علاوة على ذلك، يمكن لمديري الموارد البشرية في إدارة المرافق تطوير أنظمة مكافآت تكون جذابة لموظفي إدارة المرافق.

5.2. دراسة (K. M. DIRANI ET AL., 2020) بعنوان:

Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, Human Resource Development International, VOL 23, NO 4, 2020.

وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي الكفاءات القيادية المطلوبة أثناء وبعد الأزمات؟ وما هي الأدوار التي يتصورها ممارسو تنمية الموارد البشرية لدعم منظماتهم أثناء وبعد أوقات الأزمات؟ وتهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في أدوار القادة والمنظمات المحلية والعالمية تجاه COVID-19 والنظر في الدور الجديد لتنمية الموارد البشرية (HRD) بناء على تداعيات الأوبئة بشكل عام، وCOVID-19 بشكل خاص. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة تفويض السلطات وتوزيع القيادة أثناء الأزمة، وذلك لتحفيز الفريق للعمل وتحمل المسؤوليات والسرعة في اتخاذ القرارات؛
- تتطلب الأزمة قدرا كبيرا من المرونة، مما يوجب على الكفاءات القيادية العمل على تحريك المنظمة إلى موقع جديد أفضل من حالته قبل الأزمة، من خلال قدراتهم الابتكارية والإبداعية؛
- من الضروري للقادة الحفاظ على التواصل المستمر مع جميع أصحاب المصلحة لتخفيف توترهم ومعالجة مخاوفهم وكسب ثقتهم من خلال إيصال رسائل موجزة ومقنعة عن حالة الأزمة وكيفية التعامل معها.
- تقدم الدراسة توصيات بشأن الدور الاستراتيجي الذي يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تلعبه لمساعدة وتطوير القادة خلال هذا الوباء كالتالي: (أ) توفير بيانات أرضية قوية وموثوقة؛ (ب) توسيع شبكتهم المهنية؛ (ج) تشجيع الابتكار؛ (د) ضمان التعلم المستمر للموظف؛ (هـ) تسهيل عقد اجتماعات منتظمة.

6.2. دراسة (Marlena N, Karina G, Wiesław K, 2021) بعنوان:

Determinants of Managerial Competencies of Crisis Management Team Chairpersons in the Context of Building Resilience to Threats at the Local Level, *European Research Studies Journal*, Volume 24, Issue 4B, 2021.

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في كشف محددات الكفاءات الإدارية لرؤساء فريق إدارة الأزمات في سياق بناء القدرة على الصمود أمام التهديدات على مستوى البلديات والمقاطعات في بولندا. من أجل حل مشكلة الدراسة، تم استخدام طريقة استطلاع الرأي التشخيصي، التي تم إجراؤها عن طريق تقنية المسح باستخدام أداة الاستبيان. فيما يتعلق بمجتمع الدراسة؛ فهو يتألف من المسؤولين عن وحدات الحكومة المحلية (البلديات

المقدمة

والمقاطعات) الذين يعملون أيضا كرؤساء لفرق إدارة الأزمات في المنطقة الخاضعة للإدارة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشمل الأنشطة الأكثر أهمية في مجال إدارة الأزمات كل من: زيادة الدعم المالي والمادي، التحديد المناسب لتهديدات الأزمات، وتوعية المواطنين من خلال التدريب على التهديدات المحتملة وكيفية التصرف في حالة حدوثها؛
- تم تحليل العوامل الفردية التي قد تعيق المبحوثين عن القيام بمهام إدارة الأزمات، وشملت معظمها: عدم اليقين من تطور حالة الأزمة، ونقص الوسائل اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة من فريق إدارة الأزمات والالتزام باتخاذ القرارات التي قد تؤثر على حياة وصحة زملاء العمل والمواطنين؛
- يجب على كفاءات رؤساء فرق إدارة الأزمات أن يكونوا قادرين على التصرف تحت ضغط الوقت والأحداث المتتالية، التخطيط المناسب لاستغلال الوسائل والإمكانيات للاستجابة للتهديدات، اتخاذ القرارات بسرعة وحل المشكلات، كما يجب أن يتميزوا بالإبداع والقدرة على توضيح الأفكار والقدرة على إدخال التغييرات والقدرة على استخدام معرفة الآخرين.

3. أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نقاط واختلفت في أخرى، وسنحاول تقديم بين أوجه التشابه والاختلاف كما يلي:

1.3. أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها:

- اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية على هدف مشترك وهو تبيان دور ومساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات، باستثناء دراسة (عبد الباقي بن مير، 2014) التي بينت مدى تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات، ودراسة (محمود حسن جمعة وآخرون، 2019) التي بينت دور المقدررة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات، ودراسة (أحمد حبيب حسين، سعدون حمود جثير، 2021) التي بينت دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، ودراسة (نشوان ناجي علي نشوان وآخرون، 2023) التي بينت دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات، ودراسة (Marek T, Jan S, Petr C, 2014) التي هدفت إلى تحديد الكفاءات الإدارية اللازمة لمديري الأزمات، ودراسة (Lynn P.Wooten & Erika H. James, 2016) التي هدفت إلى الربط بين إدارة الأزمة والكفاءات القيادية اللازمة من خلال الدور الوسيط لتنمية الموارد البشرية، ودراسة (Boonkiat Wisittigars, Sununta Siengthai, 2019) التي هدفت إلى تحديد الكفاءات القيادية اللازمة للأزمة،

المقدمة

ودراسة (K. M. DIRANI ET AL., 2020) التي هدفت إلى تحديد الكفاءات القيادية والدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية في أوقات الأزمات، ودراسة (Marlena N, Karina G, Wiesław K, 2021) التي هدفت إلى الكشف عن محددات الكفاءات الإدارية لرؤساء فرق إدارة الأزمات.

- اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في تكوين مجموع عينتها من المسؤولين والموظفين على حد سواء بالمؤسسات قيد الدراسة، مما يمنح بامتلاك بيانات من وجهات نظر مزدوجة ومختلفة (الرئيس والمرؤوس)، باستثناء دراسة (عبد الباقي بن مير، 2014)، التي شملت عينتها العاملين بالمديريات المختلفة بالشركة، ودراسة (صلاح علي جديان الرشيد، 2019/2018) التي شملت المدراء والمسؤولين في المستشفيات قيد الدراسة، ودراسة (أحمد حبيب حسين، سعدون حمود جثير، 2021) التي اعتمدت عينتها على الموظفين بالمستشفيات قيد الدراسة، ودراسة (دلال عبد الحميد عباس، 2022) التي شملت عينتها الموظفين فقط، ودراسة (نشوان ناجي علي نشوان وآخرون، 2023) التي شملت عينتها أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن بالجمهورية اليمنية، ودراسة (Lynn P.Wooten & Erika H. James, 2014)، ودراسة (Marek T, Jan S, Petr C, 2014)، ودراسة (K. M. Boonkiat Wisittigars, Sununta Siengthai, 2019)، ودراسة (K. M. DIRANI ET AL., 2020)، ودراسة (Marlena N, Karina G, Wiesław K, 2021) التي شملت عيناتهم قادة ومديري الأزمات.

- اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة (حازم بشارة نايف الحجازين، 2021)، ودراسة (Anne H. Reilly, 2008) ودراسة (Katarzyna) ودراسة (Lynn P.Wooten & Erika H. James, 2016)، ودراسة (Marek T, Jan S, Petr C, 2014)، ودراسة (Lynn P.Wooten & Erika H. James, 2016) ودراسة (K. M. DIRANI ET AL., 2020).

2.3. أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط أهمها:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الكفاءات البشرية ودوره أو مساهمته في إدارة الأزمات في مجالها الزمني ما عدا دراسة (صلاح علي جديان الرشيد، 2019/2018)، ودراسة (محمود حسن جمعة وآخرون، 2019)، ودراسة (حازم بشارة نايف الحجازين، 2021)، ودراسة (دلال عبد الحميد عباس، 2022)، ودراسة (أحمد حبيب حسين، سعدون حمود جثير، 2021)، ودراسة (نشوان ناجي علي نشوان وآخرون، 2023)، ودراسة (Boonkiat Wisittigars, Sununta Siengthai, 2019) ودراسة (K. M. DIRANI ET AL., 2020)، ودراسة (Marlena N, Karina G, Wiesław K, 2021)

المقدمة

التي تقاربت نوعاً ما في مجالها الزمني مع دراستنا الحالية، وهو ما يساهم في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها حديثاً في مختلف الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بدراستنا الحالية.

- اختلفت الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة في الحيز المكاني، حيث تناولنا في دراستنا الواقع المحلي (الجزائر)، لكن الدراسات السابقة المرتبطة بمجال دراستنا لا تتطابق في حيزها المكاني حيث تباينت الدراسات السابقة بين مختلف الدول على غرار: الكويت، العراق، الأردن سوريا، اليمن، بولندا، التشيك، تايلاند... الخ، باستثناء دراسة (عبد الباقي بن مير، 2014).

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال دراسة الحالة التي طبقت على القطاع العام وبالضبط في المؤسسات الاستشفائية العمومية، باستثناء دراسة (حازم بشارة نايف الحجازين، 2021) التي درست قطاع الصحة ولكن في مقر وزارة الصحة وليس المؤسسات الاستشفائية، ودراسة (أحمد حبيب حسين، سعدون حمود جثير، 2021) التي تطرقت إلى دراسة حالة وزارة الصحة والبيئة، ودراسة (دلال عبد الحميد عباس، 2022) التي تناولت دراسة حالة المشافي الحكومية السورية.

الفصل الأول:

أدبيات الدراسة

تمهيد:

أدت العديد من المتغيرات التي فرضتها بيئة الأعمال، ومع اشتداد حدة المنافسة بالمنظمات إلى إعادة النظر في العديد من الممارسات الإدارية وفي كيفية تسيير مواردها البشرية، بغية مواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التغيرات الحاصلة لضمان البقاء والنمو. ومن بين الموارد التي بات ينظر إليها برؤية مغايرة هي الموارد البشرية، باعتبارها سبيل الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هذا المنطلق أصبحت المنظمات الحالية، تعمل على اكتساب كفاءات بشرية قادرة على إحداث التغيير وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال المؤهلات، القدرات، المعارف والخبرات التي تمتلكها هذه الكفاءات، مما يؤهلها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية الممكنة.

ومن بين أكبر العراقيل والتحديات التي تواجه المنظمات تعرضها للأزمات بمختلف أنواعها، لذلك فإكتساب الكفاءات البشرية والاستثمار فيها يعد عاملا فاعلا للتصدي لهذه الأزمات، من خلال العمل على إيجاد حلول لتفادي وقوع الأزمة واحتوائها في حال حدوثها لتقليل آثارها والاستفادة من إيجابياتها.

وفي المؤسسات الصحية ونظرا لطبيعة نشاطها الحساس، تعتبر الأزمات هاجسا يورق المسؤولين والموظفين على حد سواء، وذلك بسبب الآثار الوخيمة والخسائر التي قد تسببها هذه الأزمات في الأرواح والممتلكات، وتنعكس هذه الأزمات على المستوى المحلي والمجتمعي، وقد تتطور لتصبح على المستوى الدولي والعالمي، مما يستدعي تسخير مجموعة من الموارد وتضافر جميع الجهود للحد من هذه الأزمات. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية للكفاءات البشرية، بالإضافة إلى ماهية الأزمة وإدارتها، على النحو التالي:

- أولا: ماهية الكفاءات البشرية
- ثانيا: تسيير الكفاءات البشرية
- ثالثا: تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة
- رابعا: الإطار المفاهيمي للأزمة وإدارتها
- خامسا: الأزمات في المؤسسات الصحية

أولاً. ماهية الكفاءات البشرية:

تعددت المقاربات والنظريات التي درست دور ومهام المورد البشري في المنظمات بشتى أنواعها، وعرفت هذه النظريات العديد من التطورات والتغيرات وفقاً لما فرضته مجموعة التغيرات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...)، وظهر مع هذه التطورات بروز العديد من المفاهيم المرتبطة بالمورد البشري على غرار الكفاءات البشرية، وذلك راجع إلى إجماع العلماء والمفكرين بأهمية المورد البشري في خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية.

1. تعريف الكفاءات البشرية وخصائصها

هنالك العديد من أوجه النظر المختلفة بخصوص مفهوم الكفاءات البشرية، والتي تختلف باختلاف الباحثين والمفكرين، وباختلاف مذاهبهم ومجال بحثهم، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الكفاءات البشرية وأهم الخصائص والسمات المتعلقة به.

1.1. تعريف الكفاءات البشرية

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في العلوم القانونية، وذلك للتعبير عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته، وهذا المفهوم بقي مستخدماً في القواميس إلى يومنا هذا.¹ وظهر مفهوم الكفاءة على مستوى المنظمة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي في إدارة الموارد البشرية في أوقات الأزمات، وذلك بسبب زيادة عولمة المبادلات التجارية والمنافسة الدولية المتزايدة التي حتمت على المنظمة المزيد من اليقظة.² ولقد تعددت التعاريف بخصوص الكفاءات البشرية من قبل المفكرين والباحثين، كل حسب مجاله وتخصصه الأمر الذي أدى إلى عدم ضبط تعريف محدد لهذا المفهوم، رغم الاتفاق الكبير على مكونات المفهوم وخصائصه وسيتم التطرق إلى أهم التعاريف كما يلي:

أ- لغة:

في سياق اللغة العربية تعرف الكفاءة بأنها المماثلة في القوة، والقدرة على الأداء الجيد للفرد بشكل يعكس قوته وقدرته على إنجاز ما كلف به. وفي المعجز الوجيز تعني القدرة على العمل وحسن تصريفه.³

¹ - بلمهدي عبد الوهاب، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018، ص 33.

² - Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 136.

³ - سويلم علي، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 13.

ب- اصطلاحا:

هنالك العديد من الباحثين والمفكرين الذين تناولوا موضوع الكفاءات، ويمكن عرض أهمه كما يلي:

- عرفها كل من (L. Boyer & N. Equibely) على أنها: القدرة على إنجاز المهام المحددة، بالمزج بين المعارف النظرية، المعارف العملية، الإجراءات والممارسات والخبرة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط.¹
- عرفها (G. Boterf) وهو أحد أخصائيي واستشاري إدارة وتنمية الكفاءات على أنها: القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية.²
- أما (P. Zarifian) فقد حاول تحديد مفهوم الكفاءة، وجمع صياغات متعددة:³
 - ✓ الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة؛
 - ✓ هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة تحول بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد الأوضاع؛
 - ✓ هي القدرة على حشد شبكات الفاعلين حول نفس الأوضاع وتقاسم الرهانات والتكفل بالمسؤولية المشتركة.
- وحسب (Dejoux) فإن الكفاءات تترجم في: معارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين والتي تعطيه جودة عند الحكم عليه، وينعكس مصطلح الكفاءات غالبا على الرؤساء بالمنظمات، المستشارين والباحثين أحيانا.⁴
- وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة بأنها: تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها، تقويمها، قبولها وتطويرها.⁵ وباختصار الكفاءة هي: المهارة العملية الصحيحة.⁶
- كما عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (ANFOR) على أنها: استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.⁷

¹- Luc Boyer, Equibey Noel, Organisation théories et applications, Edition d'organisation, Paris, 2000, p 246.

²- Philippe Lorino, Méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation, paris, 2000, p 85.

³- Philippe Zarifian, Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Edition liaisons, Paris, 1999, pp 65-69-71.

⁴- Cécile dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, paris, 2001, p67.

⁵- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 375.

⁶- مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص 21.

⁷- مرزوقي ياسر، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 53.

- هي القدرة على العمل الفعال في ظل مجموعة من المواقف المختلفة، والتحكم فيها بالاعتماد على المعارف اللازمة والقدرة على استخدامها بحكمة وفي الوقت المناسب، لتحديد وحل مشاكل حقيقية.¹
- أو هي مجموع ثلاثة من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.²
- كما يمكن تعريفها على أنها المعرفة المعقدة الناتجة عن تكامل وتعبئة وتنظيم مجموعة من القدرات والمهارات (قد تكون إدراكية حسية، عاطفية، نفسية أو اجتماعية) والمعارف (معارف تصريحية) تستخدم بشكل فعال في المواقف التي لها طابع مشترك.³

وانطلاقاً من التعاريف السابقة نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل المفكرين والباحثين، وذلك لاختلاف وجهات النظر والاتجاهات التي درست الموضوع، وعليه يعرف الباحث الكفاءات البشرية إجرائياً على أنها مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات التي يتحلى بها الفرد، والتي تجعله قادراً على إنجاز المهام بطريقة فعالة وبمستوى أداء عال، في ظل مجموعة من الظروف والحالات المختلفة.

2.1. خصائص الكفاءات البشرية

هنالك العديد من الخصائص والسمات التي تميز الكفاءات، يمكن إبراز أهمها كما يلي:

1.2.1. لخص (Tardif) خمسة خصائص مميزة للكفاءة هي:⁴

- خاصية تكامل الكفاءة: حيث تتطلب الكفاءة تكامل العديد من الموارد المتنوعة والمتباينة في طبيعتها؛
- خاصية الاندماج: كل كفاءة تبنى بمزج مختلف الموارد بطريقة متناسقة ومتناغمة؛
- خاصية التنموية: يعني أن كل كفاءة تنمو وتتطور في جميع مراحل الحياة، أي لا تكتمل أبداً، لذلك فإن تعلم إتقان مهارة معينة معطى يمكن أن ينتشر مع مرور الوقت بفعل منطوق التعقيد المتزايد؛
- خاصية السياقية: كل كفاءة تمارس وتنفذ في سياق توجه العمل، فالخاصية السياقية تسمح بتقديم فكرة حاسمة لحالات داخل التنظيم (أي داخل جماعة العمل)؛

¹- Josianne Basque, Le Concept de Compétence : quelques définitions, Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur, l'Université du Québec, Canada, 2015, sur site : <http://pedagogie.quebec.ca>

²- Jean Marie Peretti, Dictionnaire de Ressources Humaines, 4^{ème}ed, Edition Vuibert, 2005, p 63.

³- Amparo hurtado Albir, Compétence en traduction et formation par compétences, revue de TTR (Traduction, terminologie, rédaction), Vol 21, N 01, 2008, p 22.

⁴- Cora Brahimi, L'approche par compétences : Un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec, l'Institut national de santé publique, Québec, février 2011, p 30.

- **خاصية التطويرية:** كل كفاءة مستعدة للتكامل والاندماج مع موارد جديدة ومواجهة حالات جديدة دون المساس بطبيعتها.

- وتضيف (Leroux) خاصية سادسة هي **خاصية التقييم:** حيث تبين أن مظاهر الكفاءة يمكن ملاحظتها وإدراكها، وعليه بالإمكان تفسيرها باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس.¹

2.2.1. واقترح (YONG) ثلاثة مجموعات رئيسية من السمات كالآتي:²

1.2.2.1. قدرات تتعلق بالاستعدادات العامة (Aptitudes): تشمل ما يلي: التخطيط، المبادأة، الدقة والاهتمام بالتفاصيل والمرونة.

2.2.2.1. قدرات خاصة بالقيادة والتفاعل (Interpersonnel management) تشمل ما يلي: تقمص الشخصية، القدرة على الإقناع، القدرة على إجراء الاتصالات عبر شبكة الاتصالات داخل وخارج المنظمة، التفاوض، الثقة بالنفس، إدارة المجموعات أو قيادة الفرق، تنمية الآخرين والاتصالات الشفوية.

3.2.2.1. القدرة على التحليل المنطقي: وتضمن هذه القدرة ما يلي: التفكير بأسلوب النظم (systems thinking)، إدراك الظواهر، الموضوعية في التفكير والاتصالات الشفوية.

3.2.1. بصفة عامة أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءات، كل حسب تخصصه، وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط الرئيسية التالية:³

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد، حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة، إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من درايات، درايات فنية، درايات سلوكية؛

- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيباتها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر؛

- الكفاءة تركيبية إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير و/ أو التحسين؛

¹- Julie Lyne Leroux, l'évaluation des compétences au collégial : un regard sur des pratiques évaluatives, Saint-Hyacinthe, de CEGEP, 2010, p 76.

²- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 195-196.

³- كشاف أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص ص 303-304.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

- الكفاءة قابلة للتحويل، بحيث ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى...، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية؛
- الكفاءة غير ملموسة، فهي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة؛
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم، فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية؛
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي؛
- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحًا من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية؛
- الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقًا، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف؛
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينات التنظيمية، فهي ليست بديل للموارد، بل إنها تسمح بتطويرها وتراكمها؛
- للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمنظمة.

ثانياً. أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية

بعد التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية وأهم الخصائص المميزة لها، اتضح لنا أن للكفاءة ثلاثة أبعاد أو مكونات أساسية، سيتم التطرق إليهم بالتفصيل في هذه النقطة، بالإضافة إلى أهم أنواع الكفاءات البشرية السائدة في المنظمة.

1. أبعاد الكفاءات البشرية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات على المستوى الفردي، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد، وبالتالي كل

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

الباحثين يقومون بتحليلها على مستوى الفرد، ولقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكّل وتكون الكفاءة. حيث يرى (Bruno Sire) بأن مكونات الكفاءة تختلف على اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا.

فالكفاءة في الفكر التسييري في "فرنسا" تتكون من:¹

✓ المعرفة وهي تمثل الكفاءة النظرية؛

✓ المهارة وهي تمثل الكفاءة التطبيقية؛

✓ السلوكيات وهي تمثل الكينونة، أي معرفة الذات والتصرفات.

في حين أن "الأدب الأنجلوسكسوني" يرى أن الكفاءات تتكون من:²

➤ الاستعدادات والطاقات التي تسمح بممارسة النشاط؛

➤ التصرفات التي تعبر عن مفهوم ذاتي؛

➤ المعرفة والتي تتمثل في المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص؛

➤ المواصفات الشخصية، كالمثابرة، المبادرة والتألق؛

➤ الدافعية، وهي تتعلق بقوى داخلية التي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل.

وقد استطاع (T. Durant) الجمع بين عدة دراسات وأبحاث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد أساسية

للكفاءات تتمثل في:

أ. المعارف (savoir): تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة

بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

والمعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول الموظفين، أو صريحة موجودة في قواعد وبنوك وخزانات المعرفة

المتواجدة على مستوى المنظمات، فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة، حيث أنه يوجد دائما معرفة وراء كل

كفاءة.³ وتعتبر المعارف محصلة للمعارف النظرية، المعارف المملوكة والمكتسبة والمعارف الصريحة، والمتحصل عليها

عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل وامتلاك المعلومات، وتشمل الشهادات المدرسية والجامعية، وشهادات

¹ - مقدود وهبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، 2016، ص 32.

² - Brino Sire, Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concept et application, l'école supérieur des affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533a91ed38cb6.pdf>

³ - علي عبد الستار، عامر إبراهيم فنديلحي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 26.

التكوين المهني. وتكتسب مدى الحياة وتشير في غالب الأحيان للمعارف الأساسية.¹ وهي في الواقع تمثل المحور الذي تركز عليه أساسا المعالجة المبنية على الموارد، ونواة المهارات على اختلاف أشكالها...، وتعتبر المحرك للتطور البشري في جميع مجالات الحياة...، وهي مجموعة من المعلومات لدى الأفراد توظف في النشاط كأية موارد أخرى.² وقد ركز العديد من الكتاب على تقسيم المعارف إلى نوعين رئيسيين هما:³

– **المعرفة الظاهرة (الصریحة):** هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة وتتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين.

– **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وتمثل بالخبرة الشخصية، الحكم الشخصي، الحدس، الخبرات والملاحظات والحلول المبدعة التي يصعب الاتصال بها وتميرها إلى الآخرين.⁴

وعلى الرغم من الاختلافات الكبيرة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فهما مكملان لبعضهما البعض، وبالتالي فإن المعرفة الصريحة لا تتم إلا إذا استغلت المعرفة الضمنية، بحيث كلاهما يشكلان عملية مستمرة تؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية.⁵

¹-Bouslah Mohamed Abdelatif, le Renforcement des Compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise: cas de la sonelgaz de la wilaya de Saida, thèse de doctorat, faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, université Abu Bakr Belkaid, Tlemcen, 2016, p 109.

² عبد الملوك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص ص 138-139.

³ نعمه حسن الجبوري، أحمد عبد القادر إسماعيل، المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، 2017، ص 112.

⁴ بن زايد بلقاسم، طالي صلاح الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصریحة: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 2، 2021، ص 138.

⁵ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 20.

وتتجزأ المعرفة بدورها إلى ثلاثة أبعاد ثانوية:¹

– **المعارف العامة:** تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يركز عليها الفرد في التصرف بكفاءة، ويتحصل عليها من خلال التعليم النظامي بالمدارس، الجامعات، وكذلك أثناء التكوين الابتدائي مثل التكوين المهني، معاهد التوظيف والتكوين المتواصل.

– **المعارف الخاصة بالمهني:** وهي معارف تابعة لسياق النشاط المهني، فهي مكتسبة عن طريق الخبرة، ويمكن أن تتعلق بوحدة العمل أو بالمنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.²

– **المعارف الإجرائية:** وهي معرفة تتعلق بتحديد كيفية العمل أو خطوات ومراحل القيام بنشاط ما، أو هي مجموعة من الإجراءات، الطرق والخطوات العملية، والتعليمات المتعلقة بالإنتاج بحيث تكون مرتبة بتسلسل.³

ب. **المهارات (savoir-faire):** هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا.⁴ وهي القدرة على تطبيق المعرفة في مجال ما، وتنفيذ الأعمال بطريقة أفضل، وهي تنمو من خلال عمليات التدريب والتأهيل والعمل على تطبيق المعارف المكتسبة في ميادين مختلفة، وهي لا تعد نهائية وتحتاج دائما إلى صقل وتطوير، وتتنوع باختلاف مجالات العمل.⁵ وتجمع المهارات ثلاث أبعاد هي:⁶

– **المهارة العلمية:** تكتسب هذه المهارات أساسا من الخبرة المهنية، لكن بإمكانها أن تكون موضوع تعلم، يسمح هذا النوع من المهارة بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة.

– **المهارة العلائقية:** وهي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، فهي مكتسبة ليس فقط عن طريق السيرورة المهنية، وإنما عن طريق احتكاك الفرد مع المحيط بصفة عامة، ووظيفتها

¹- Guy LE BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, 3 Ed, Edition d'organisation, paris, 2001, p 84.

²- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة – نفظال تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 70.

³- سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2015، ص 52.

⁴- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص 336.

⁵- عباس محمد حسن سليمان، تنمية المهارات العملية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في ظل العولمة، منتدى رؤساء الجامعات الصينية والأجنبية، جامعة جنوب الصين، من 25-26 نوفمبر 2016، ص 336.

⁶- مقدود وهيبية، مرجع سابق، ص 34.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

هي القدرة على خلق التعاون سواء بين مختلف أفراد المنظمة أو مع محيطها، وأمثلة عن هذه المهارات: إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب، العمل في فريق، التفاوض مع مسؤول.

- **المهارة الإدراكية:** هي الأعمال الفكرية التي تكون بغرض إنجاز نشاطات بسيطة نوعاً ما مثل: الحساب، الوصف والمقارنة، أو الأعمال المعقدة مثل: التحليل والاستنتاج... الخ. وهي ضرورية لحل المشاكل وإنجاز المشاريع، حيث أنها تقوم ببناء وتوليد معلومات جديدة على أساس معلومات موجودة مسبقاً.¹

ت. **السلوكيات (savoir être):** هي عبارة عن استجابات تصدر من الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.² وحسب (Jean Brilman) فالسلوكيات تظهر في العناصر التالية:³

➤ التصرف السليم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛

➤ المهارات التي يظهرها الأفراد في التعاون والمشاركة؛

➤ طريقة معالجة المعلومات مهما كانت الظروف المحيطة.

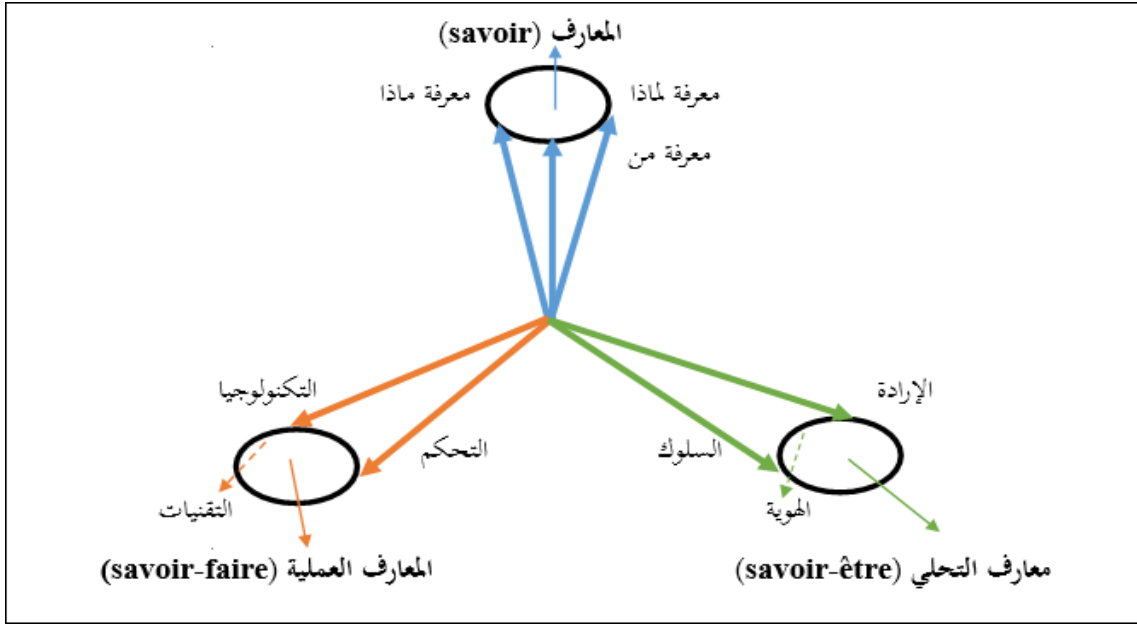
ومنه يمكن القول بأن الكفاءة تركيبية مكونة من ثلاثة أبعاد رئيسية كما يبين الشكل التالي:

¹ - عبد الباقي بن مير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 61.

² - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 11.

³ - Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 3^{eme} édition, Edition d'organisation, paris, 2001, p413.

الشكل رقم (1.1): أبعاد الكفاءة



Source: Thomas Durand, L'alchimie de la compétence, Revue Française de Gestion, n° 160, 2006. https://www.academia.edu/18274860/SAVOIR_SAVOIR_FAIRE_ET_SAVOIR_ETRE_REPENSER_LES_COMP%3%89TENCES_DE_L'ENTREPRISE. Visité le: 24/02/2022.

2. مستويات الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي: البيانات، المعلومات، المعارف والخبرة.¹ وفيما يلي عرض لهذه المستويات:²

أ. **البيانات:** عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم عرضها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، وتنقيحها، وتحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. البيانات أيضا هي: المادة الخام للمعلومات.

ب. **المعلومات:** وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع

¹ - زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 817.

² - أبو بكر سلطان محمد الخضر، عفاف مصطفى حامد كروم، وصف البيانات الرقمية بمواقع مصادر الوصول للمعلومات على الإنترنت: دراسة تقويمية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مصر، المجلد الثاني، العدد 4، 2021، ص 64.

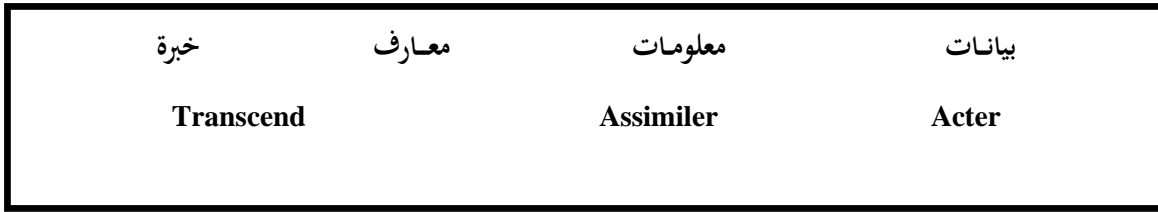
الفصل الأول: أدبيات الدراسة

ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين.¹

ت. **المعارف:** يعرف (Drucker) المعرفة على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.²

ث. **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشككة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.³ ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): مستويات الكفاءة



المصدر: بويجياوي إبراهيم، بن أحمد نوال، مرجع نفسه، ص 16.

3. أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب (Cécile Déjoux)، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو كفاءات المنظمة، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية أو الكفاءات المميزة.⁴

أ. **الكفاءات الفردية:** تعبر الكفاءات الفردية عن معارف ومهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد مثل ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة... الخ.⁵

¹ - سلطاني وفاء، بودة فاطمة، مساهمة إصلاح مهنة المحاسبة في تعزيز جودة نظام المعلومات للمؤسسات الاقتصادية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص 64.

² - قادري محمد، إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2018، ص 46.

³ - بويجياوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص 16.

⁴ - شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامبي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص 74.

⁵ - Cécile Déjoux, Anne Dietrich, Management par les compétences : le cas Manpower, édition Pearson Education, E-node. Lormont, Paris, 2005, p 69.

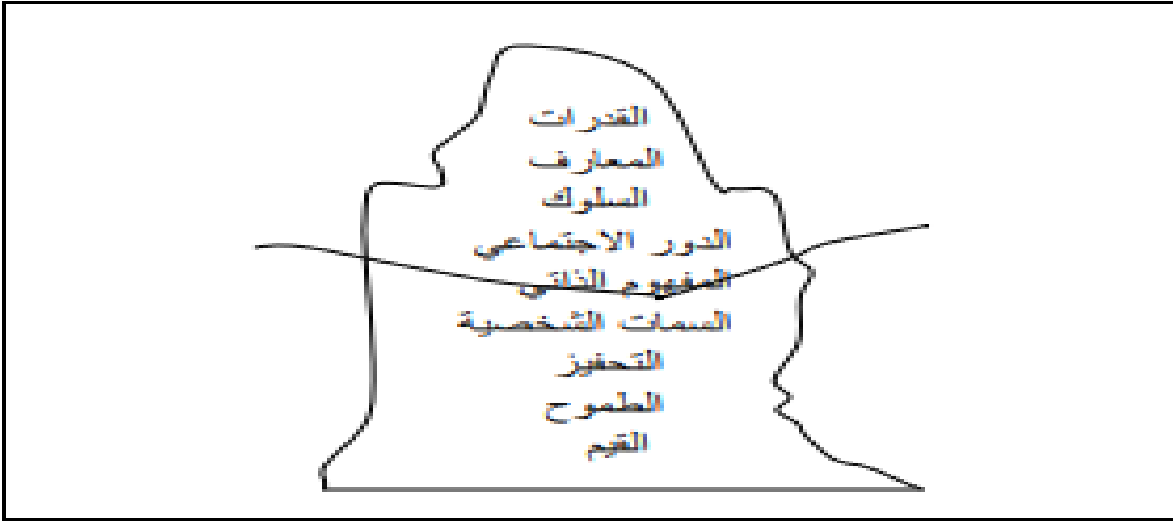
الفصل الأول: أدبيات الدراسة

- كما أشار (Zarifian) إلى أن الكفاءة الفردية هي الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد اتجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله.¹

- كما تعرف الكفاءات الفردية بأنها: سلوكات ترتبط بالمعارف والمهارات المطلوبة لتنفيذ مهمة معينة بشكل فعال، وهذه السلوكات يمكن أن تكون مجموعة من الصفات الشخصية أو مجموعة من السمات التي تظهر في الأداء.²

ويمكن القول بأن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الخصائص الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية، التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المنظمة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، لأن الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية)، حيث يمثل الباحثون هذه الصفات بالجبل الجليدي (L'Iceberg).³ كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 67.

¹- Philippe Zarifian, le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, 2001, p 77.

²- Majed Barjas Alotaibi, Yabin Zhang, The impact of employee competencies on export performance : A review, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol 4, Issue 11, November 2016, PP 255- 256

³- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص 52-53.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي كما هو موضح في الشكل أعلاه، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارة (المعرفة العملية)، والقدرة. بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر (تحت الماء)، وهي غير مرئية، ولا يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، طريقة التفكير، مهارات التواصل وسمات وخصائص مختلفة.¹ أما المفهوم الذاتي فنلاحظ أنه يقع في المنتصف لأنه من الممكن تغيير بعض المفاهيم الذاتية عن طريق التدريب والتطوير، كأن يغير المفهوم الذاتي لفرد يرى نفسه مثلاً دائماً يصلح لمنصب مدير وهو يصلح لمنصب آخر.²

إن الكفاءة الفردية تتحدد من خلال المزج بين الخصائص والطبائع الفردية التي تميز شخصية الفرد والمهارات والقدرات التي يكتسبها عن طريق التعلم والممارسة العملية، وبذلك تتحدد كفاءاته في إنجاز أعماله ومهامه، من خلال تفاعل خصائص شخصيته ومختلف القدرات والمعارف المكتسبة، سواء كانت معارف ومهارات عامة أو معارف وقدرات خاصة بمجال عمله، كلها تحدد مدى قوة كفاءته.³

ب. الكفاءات الجماعية: لا تعتبر الكفاءات البشرية مجرد تجميعات للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل الأثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.⁴

الكفاءات الجماعية هي القدرة الجماعية على العمل لمواجهة موقف معين، لا يستطيع الشخص القيام به بمفرده، أي أنه يعكس العمل الذي يتم تنفيذه بشكل جماعي، من خلال التفاعل والمشاركة بين الأفراد، مما يولد كفاءة العمل الجماعي.⁵

¹ - شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018، ص 38.

² - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 67.

³ - سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، المجلد 08، العدد 01، جانفي 2017، ص 120.

⁴ - ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 12.

⁵ - مجري أبو بكر، رادي نور الدين، تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص 262.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

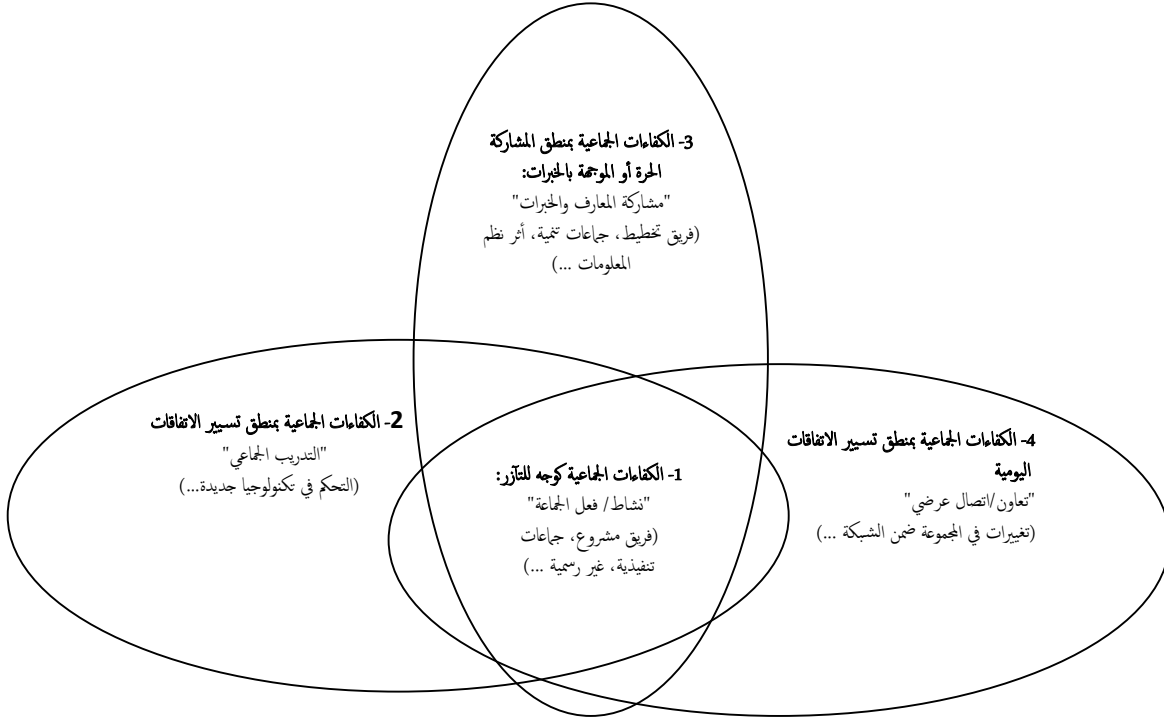
- ويرى (Nordhag) بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات والمواقف التي يحوزها أفراد الجماعة، إنها تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها.¹
- من خلال ما سبق، تعرف الكفاءات الجماعية من خلال المكونات والخصائص التالية:
- المشاركة والتآزر: تأهيل التفاعلات القوية بين أعضاء الجماعة؛
 - التضامن: ويتجلى ذلك من خلال شبكة التعاون المشكّلة فيما بين أطراف جماعة العمل؛
 - التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة، المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به؛
 - صورة العمليات الجماعية: تدل على وجود تمثيل جماعي مشترك لنشاطات العمل؛
 - الترميز واللغة المشتركة: حيث تشكّل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة.² بحيث يقوم أعضاء مجموعة العمل بتطوير مفردات ولهجة نموذجية خاصة بهذا الفريق، مما يتيح لهم التحدث بنصف كلمات، وقراءة ما بين السطور، وريح الوقت بفضل الاتصال المختصر وتجنب التعليقات والتوضيحات.³
- ويوضح (Michaux) مفهوم الكفاءات الجماعية من خلال الشكل التالي:

¹ - لعمري نسيمة، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2018، ص 9.

² - Souleh Samah, la gestion des compétences dans l'entreprise, revue des Economies Financières, Bancaires et de management, N 04, décembre 2017, p 6-7.

³ - Hernando Gil Tovar, la gestion de compétence comme stratégie pour la productivité : cas : l'enjeu productif de secteur des passiflores du Département du Huila, thèse doctorat, Gestion et management, Université du Maine, France, 2015, p 130.

الشكل رقم (4.1): السياقات المختلفة لاستخدام مفهوم الكفاءات الجماعية في التسيير



Source: François Dupuich, l'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable, revue gestion 2000, vol 28, 2011, p 113.

إن الكفاءات الجماعية تعتبر إحدى مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجودها من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة لجماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذلك التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.¹

ت. الكفاءات التنظيمية: لا تكفي المنظمة بالكفاءات الفردية والجماعية، بل يجب أن تشمل الكفاءة المستوى التنظيمي للمنظمة ككل، ككفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية والفنية والإدارية، وكذلك كفاءة التخطيط، التنظيم، والتوجيه؛ أي كفاءة التسيير ككل الذي يجعل المنظمة تحقق أهدافها وعلى وجه الخصوص مواجهة المنافسة.²

¹- Didier retour, Cathy Krohmer, la compétence collective maillon clé de la gestion des compétences, FACEF pesquisa, número especial, 2011, PP 55-57.

²- حريق خديجة، عبدلي لطيفة، أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2021، ص 339.

تعرف هذه الكفاءات بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحيط بالمنظمة، ومدى اهتمام المنظمات بالاستثمار في تطوير الكفاءات النادرة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، مما يتطلب التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل أهم ركيزة للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية، التي تعكس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل.¹ وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.² ويشير تصور الكفاءة التنظيمية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المنظمة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الإنتاجية وإدماج التكنولوجيا.³

ولقد قسم (Nordhaugh) الكفاءات التنظيمية إلى مجموعتين: المعارف التنظيمية وثقافة المنظمة، وقسم المعارف التنظيمية إلى معارف مركزية ومعارف هامشية، وتمثل المعارف المركزية مهام، أهداف ومعتقدات المنظمة، وهي تشكل أساس سلوكيات المنظمة مقارنة بمنافسيها، أما المعارف الهامشية فتعتبر كمرجع لتاريخ المنظمة. أما ثقافة المؤسسة حسب (Barney) فيمكن أن تشكل ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت تضم القيم، وتتميز بأنها نادرة وقليلة التقليد، ولقد حددها كحافطة للقيم، المعتقدات والافتراضات التي تمثل الطريقة التي تعمل بها المنظمة. فثقافة المنظمة تضم مجموعة من سلوكيات المرؤوسين، الزبائن، الموردين، لتتكامل الطريقة التي تتفاعل بها مع شركائها، فثقافة المنظمة هي نتيجة لتاريخ المنظمة.⁴ ووفقا (Barton Leonord) فإن الكفاءات التنظيمية تتكون من أربعة عناصر هي:⁵

✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة؛

✓ الأنظمة التقنية والمعارف؛

✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛

¹- Philippe Zarifian, Le Modèle de la compétence, Edition liaisons, paris, 2001, p 78.

²- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب دولية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 7.

³- بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 1، أبريل 2020، ص 599.

⁴- نوال شين، فيروز شين، دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، سبتمبر 2020، ص 220.

⁵- براهمي آسية، ثابت اول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 02، العدد 01، 2017، ص 4.

✓ القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات التنظيمية.

ثانياً. تسيير الكفاءات البشرية

في ظل التطورات الكبيرة التي تعرفها البيئة والتزايد الكبير في حدة المنافسة، عرفت إدارة الموارد البشرية العديد من التغيرات في مجال تسيير الموارد البشرية بما يتناسب ويتواءم وهذه التطورات، هذه الحتمية أدت إلى اهتمام المنظمات بكفاءاتها البشرية من خلال استقطاب، تنمية وتطوير الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، وهذا ما جعل تسيير الكفاءات تختلف وتنفرد بمجموعة من الخصائص، الأهمية والأهداف عن تسيير الموارد البشرية، وستتطرق لأهم النقاط المتعلقة بمفهوم تسيير الكفاءات البشرية.

1. تعريف تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

تلعب عملية تسيير الكفاءات البشرية دوراً هاماً وحساساً داخل المنظمة، إذ تضمن المنظمة من خلالها السير الحسن لكفاءاتها البشرية، وسنحاول في هذه النقطة تقديم أهم التعاريف لمفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهميته وأهدافه.

1.1. تعريف تسيير الكفاءات البشرية

إن تسيير الكفاءات البشرية يمثل مقارنة حديثة في إدارة الموارد البشرية تسمح لها ولإدارة ككل بالحصول على الكفاءات البشرية وخاصة المتميز منها، وتطويرها بما يلائم أهداف التنظيم وكذلك المحافظة عليها. ويتعلق الأمر هنا بالاستخدام الكلي للكفاءات المتوفرة أو الحصول على كفاءات جديدة وضمن التنمية والتطوير المستمر لهذه الكفاءات من خلال مختلف برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية.¹ ويمكن تعريف تسيير الكفاءات البشرية كما يلي:

– يعرف (Zarifian) تسيير الكفاءات على أنه سيورة شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير، والاعتراف بكفاءات الأفراد.²

– كما يعرفها (Beirendock) على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.³

¹ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 76.

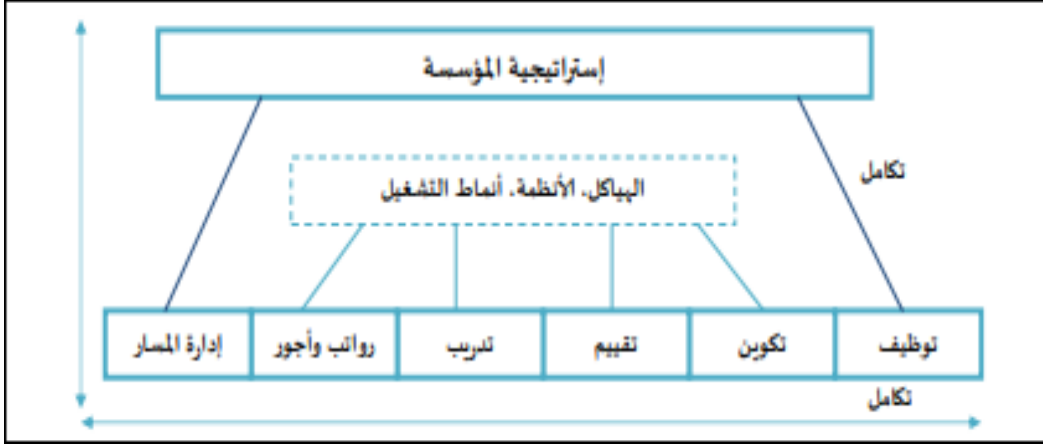
² - Philippe Zarifian, Compétence et stratégies d'entreprise, édition Liaison, paris, 2005, p 06.

³ - Beirendonck Lou Van, tous compétence : management des compétences dans l'entreprise, bibliogr. lexique, Bruxelles, 2006, p 33.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

- كما تعرف على أنها: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة، وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5.1): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



المصدر: شوشان سهام، مرجع سابق، ص 44.

يمكن القول أن تحقيق عملية تسيير للكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما التكامل الأفقي فتبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.²

2.1. أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تهدف عملية تسيير الكفاءات البشرية إلى:³

- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة؛
- تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية بما يسمح بتجسيد استراتيجيتها؛

¹ - صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة-الجزائر -مساهمة بنموذج نظري-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012، ص 105.

² - مجاوي نعيمة، شوشان سهام، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، مجلة دراسات الجامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 59، أكتوبر 2017، ص 197.

³ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص ص 77، 78.

- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، من خلال الملاءمة بين الفرد والوظيفة؛
- تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها من خلال التدريب والتعليم المستمر؛
- قيادة الكفاءات نحو الأفضل من خلال التقييم المستمر، وتحديد أنسب نظم التحفيز لزيادة رضا هذه الكفاءات ورفع مستوى ولائهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار بالمنظمة، بما يسمح بتخفيض تكاليف الحصول على كفاءات من خارجها؛
- متابعة مسار الكفاءات، وخلق مناخ العمل المناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.

2. مقاربات تسيير الكفاءات البشرية ومراحلها

من خلال النقطة الأولى أعلاه نستنتج أن عملية تسيير الكفاءات البشرية هي عملية تهدف إلى الاستفادة قدر الإمكان من الكفاءات البشرية، ولاحظنا أيضا الدور المهم والفعال من خلال الوظائف والمهام التي تضمنها هذه العملية على غرار (تحديد الاحتياجات، الاستقطاب، توزيع الكفاءات داخل المنظمة، التطوير والتدريب... الخ)، وستتطرق في هذه النقطة إلى مقاربات تسيير الكفاءات البشرية ومراحلها.

1.2. مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

إن لعملية تسيير الكفاءات البشرية ثلاثة مقاربات هي:

أ. **المقاربة التسييرية:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة، ومن المهارة (المعرفة العملية) وحسن التصرف. إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية، أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولة عن كل من الموارد البشرية (أفراد وجماعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.¹

¹ - سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004، ص 142.

ب. **المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية فإن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي: التكنولوجيا، التمهيّن (التدريب) الجماعي المسمى (apprentissage) وأخيرا السيرورة التنظيمية. فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، وليس ظرفيا أو مؤقتا، وكذلك وليدة قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، وأن القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المنظمة، والذي بدوره في تغير وتطور دائم، وكذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم والتفاعل مع السيوروات التنظيمية التي تطبقها المنظمة في كل مرة، من أجل الرفع من فعاليتها، ومن أجل مسايرة التغيرات المحيطية والداخلية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليد الممارسة الميدانية والنجاعة للمكونات الثلاثة.¹

ت. **المقاربة الاستراتيجية:** وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

ويؤكد (Hitt et Al) بأن الصورة الجديدة للموارد والقدرات والإمكانات التي تملكها المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير أقوى نسبيا على أدائها من فعل ظروف البيئة الخارجية.²

¹ - عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مطاحن الأوراس-باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 76.

² - خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات: دراسة حالة شركة اسمنت عين التونة-باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 19.

2.2. المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية:

ويتم من خلال اتباع الخطوات التالية:¹

أ. **تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تخطيط الاحتياجات المستقبلية في المنظمة، نتيجة وجود فجوة تحاول المنظمة سدها، من خلال وصف المناصب التي تكشف عن المعارف الضرورية (معرفة نظرية وعملية) والسلوكيات اللازمة.

ب. **اكتساب الكفاءات:** يتضمن كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ت. **تنمية الكفاءات:** وتشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه: العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

ث. **استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن: ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود المبذولة؟ والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة، والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

3. متطلبات ومعوقات تسيير الكفاءات البشرية

لنجاح تسيير الكفاءات البشرية تتطلب هذه العملية توفير العديد من المتطلبات، والتي تساهم في التطبيق الجيد لمهام هذه العملية، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي أظهرتها عملية تسيير الكفاءات البشرية من الناحية النظرية إلا أنها عرضة للعديد من التحديات والعراقيل، وهذا ما سنتطرق إليه.

1.3. متطلبات تسيير الكفاءات البشرية:

تتطلب عملية تسيير الكفاءات البشرية مجموعة من الشروط يتمثل أهمها في:²

أ. **إشراك العاملين في عملية تسيير الكفاءات:** الكفاءة هي نتيجة ممارسة فرد أو جماعة في أوضاع مهنية معينة، ودور تسيير الكفاءات سواء كانت فردية أو جماعية هو التركيز عليهم بإدراجهم في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات، فمع تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي والمفتاحي، فكفاءته هي محور تسيير

¹ - خالد فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص 316.

² - سلامة أمينة، مرجع سابق، ص ص 89-91.

الكفاءات وعلى أساسها يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعياً أن يشاركوا أكثر في تنظيم وتسيير المنظمة، والمطلوب من العمال مشاركة أوسع مما يمليه فقط منصب العمل، وتتمثل في المبادرة واتخاذ القرارات لمواجهة الحالات غير المتوقعة، وهنا يلعب التحفيز دوراً فعالاً لتشجيع وحث العمال.

ب. إدخال تسيير الكفاءات ضمن استراتيجية المنظمة: لكي يكون تسيير الكفاءات أكثر نجاعة وفعالية للمنظمة يجب أن يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي بمعنى أن يصبح أحد مكوناتها فهو قادر على صنع وإحداث التغيير ويعتبر أداة ديناميكية. حيث يشكل تسيير الكفاءات أحد تطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في العمال الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في إعطائها بعداً استراتيجياً أو على الأقل أن يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ت. تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: فعملية تسيير الكفاءات داخلياً تتم وفق ممارسات مثل تسيير المسار الوظيفي، منح الرواتب أو الأجور، التقييم... الخ، ولكن دائماً تؤثر عليها متغيرات المحيط الخارجي من تكنولوجيا، منافسة، ومواكبة التغيير... الخ، بمعنى أن تسيير الكفاءات يساعد المنظمة من خلال وسائله النظرية والتطبيقية على التكيف مع المحيط، من خلال معرفة ما تتوفر عليه المنظمة من كفاءات ومقارنتها مع تلك اللازمة والمطلوبة.

ث. اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة: وهذا من خلال دراسات "سندرا ميشال"، الذي بين بأنه يوجد ستة أنواع من المقاربات يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وهي: مقارنة الكفاءات المعرفية، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، مقارنة المعرفة والعلم، مقارنة إدارة المعرفة والمهارات والتصرفات، مقارنة النشاطات. فكل منظمة عليها أن تختار المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة، وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

ج. نماذج تسيير الكفاءات: اتبعت المنظمات منذ ظهور فكرة الكفاءة على مناهج في تسيير مواردها البشرية، وتساعد في إعداد النظام بطريقة متناسقة وموحدة. حيث اقترح "دافيد دبوا" عدداً من المعايير لوضع نموذج في تسيير الكفاءة يكون صحيحاً وهي:

- نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير والتي يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة وأن تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم؛
- أن يدرك مديرو المنظمات أن استعمال منهج يتمحور حول الكفاءة كأداة مفتاحية للنجاح الاستراتيجي للمنظمة؛
- اندماج الكفاءات مع إستراتيجية أو أهداف المنظمة؛
- مساعدة أرباب العمل على جلب أفراد ذوي الكفاءات النادرة والمتفردة ذات الاستقطاب الصعب والمكلف؛
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين بالمهام والمسؤوليات المناسبة لهم؛
- تصنيف المنظمات للكفاءات من أجل وضع نظام للأجور مناسب وتسيير المردود.

2.3. معوقات تسيير الكفاءات البشرية:

- إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية فقد:¹
- تقود المنظمة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات؛
 - تكون مكلفة جدا ومتعبة في إدارتها؛
 - نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين؛
 - سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها؛
 - هذه النماذج لا تضيف شيئا للمنظمات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي.

¹ - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 278.

ثالثا. تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدد الفرق داخل المنظمات يتمثل في الجزء غير المنظور، والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري، لذلك يتعين على كل منظمة أن تسير قدما نحو تنمية الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.¹

1. تعريف تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها

إن الحصول على الكفاءات البشرية ودمجها داخل المنظمة لا يكفي للحصول على النتائج المتوقعة والأداء الجيد إلا من خلال العمل على تنمية هذه الكفاءات البشرية وتطويرها، وستتطرق في هذه النقطة لمفهوم تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها.

1.1. تعريف تنمية الكفاءات البشرية

تنمية الكفاءات تعني النظرة المستقبلية تجاه الموارد البشرية، حيث أنها تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة جديدة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب. وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.²

- هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.³

¹ - صفية بن دومة، إلياس العيادي، دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، ص 131.

² - ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص 118.

³ - زهية قرامطية وآخرون، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 272.

- عرف (Robertl .Mathis et John Jackson) تنمية الكفاءات البشرية على أنها عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للكفاءات البشرية.¹

2.1. أهمية تنمية الكفاءات البشرية

وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال:²

- إثراء وتحيين معارف الموارد البشرية؛
- تحضير الكفاءات البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مساهمهم الوظيفي؛
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة؛
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الكفاءات البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- استفادة الكفاءات البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل؛
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛
- رفع معنويات الكفاءات البشرية، مما يعود إيجاباً على المنظمة ويحدث رضا زبائنها؛
- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الكفاءات البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

2. طرق وأساليب تنمية الكفاءات البشرية

هنالك عدة طرق وأساليب لتنمية الكفاءات البشرية نذكر منها:

أ. **التكوين:** لا تكفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التكوينية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر، بما يكفل

¹ - حمود حيمر، تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018، ص 43.

² - حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 04، ديسمبر 2017، ص 166.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

تنمية مواهب أصحابها وكفاءاتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.¹

يعرف التكوين على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.²

ب. **التحفيز:** يعرف التحفيز على أنه مجموعة الظروف التي تعمل إدارة المنظمة على تهيئتها، بهدف تحريك القدرات الشخصية للأفراد، وإطلاق قواهم الكامنة في اتجاه تنمية أدائهم، وتلبية احتياجاتهم الإنسانية وتحقيق أهدافهم الفردية، كما أنه مجموعة من العوامل البيئية والاجتماعية، تستخدمها إدارة المنظمة في التأثير على سلوك الأفراد لتحقيق أهدافها.³ وتكتسي عملية التحفيز دورا مهما في تفعيل دافعية الأفراد لتقديم الأفضل في الأداء الإنتاجي والسلوك الاجتماعي، من خلال تحقيق وإشباع حاجات الموارد البشرية ومنه ضمان الولاء التنظيمي ودفع الأفراد لتنمية قدراتهم ومعارفهم بما يخدم مصالح الفرد والمنظمة.

ت. **تنمية المسار الوظيفي:** تمثل عملية تسيير المسار الوظيفي العملية المستمرة، والتي من خلالها يتقدم الفرد من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.⁴ يرغب كل الموظفين عموما بزيادة معارفهم وتنمية خبراتهم لتحقيق فقرة نوعية في عملهم، ليتمكنوا من شغل وظائف في مستوى أعلى وذلك لا يتحقق إلا من خلال عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة التي تتبنى استراتيجية تنمية المسار الوظيفي، والتي من خلالها تقوم بأنشطة إعداد الفرد لمراحل السير الوظيفي المتصاعد وتحديد المهارات المطلوبة، في حين يتطلب الأمر بذل مجهود من الفرد للوصول إلى طموحاته.⁵

¹ عبد الجليل طواهرير، وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بقرقنة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 133.

² سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 93.

³ شيخ عسري، يعقوب محمد، دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب: دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 494.

⁴ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 307.

⁵ بن نذير نصر الدين، بعليلش فائزة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 01، 2015، ص 192.

ت. **الإبداع الوظيفي**: يشمل الإبداع الوظيفي كل ما هو جديد ومختلف وكل ما يميز المنظمة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع في مجال المنتج، طرق الأداء الإداري، المالي، التسويقي أو الإنتاجي. فالإبداع الوظيفي هو استراتيجية تمكن المنظمة من رؤية الظواهر بطرق جديدة، وتتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل.¹ فالإبداع الوظيفي يعد استراتيجية هامة تعمل على تفعيل معرفة أفراد المنظمة وتفجير طاقاتهم ومواهبهم الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، من خلال: توضيح الأهداف للعاملين، تمكين العاملين، وإكسابهم مهارة التفكير الإبداعي والثقافة الإبداعية.

3. الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية وشروط نجاحها

لا تعتبر عملية تنمية الكفاءات البشرية أمرا ثانويا وكماليا بالمنظمة، بل يعتبر أمرا أساسيا له أسسه ومبادئه التي تحكمه، كما تتطلب تنمية الكفاءات البشرية مجموعة من الشروط لنجاحها وتحقيق أهدافها المنتظرة.

1.3. الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية

تكون تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة أحيانا، وتكون خيارا استراتيجيا في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماما في حالات أخرى.

تكون المنظمات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية عندما تسجل تراجعا في معدلات أدائها بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجة لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها، في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها. ومن بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات ما يلي:

- عدم ملاءمة ظروف العمل؛
- عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة؛
- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق؛
- تغيير مكان العمل.

¹ أسماء زينة، يوسف زدام، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 19، العدد 16، جانفي 2020، ص 233.

باستثناء الحالات السالفة الذكر، تقوم المنظمات بتنمية كفاءات مواردها البشرية باستمرار من أجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات، نتيجة لنقص كفاءات مواردها البشرية.¹

2.3. الشروط الضرورية لنجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:²

- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل؛
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها؛
- التأكد من ملاءمة البيئة للتعليم واكتساب الكفاءات؛
- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية؛
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

رابعا. الأزمة وإدارتها

تمارس المنظمات نشاطاتها في ظل العديد من والتحديات والصعاب التي تعيق نموها ونجاحها، وتعد الأزمات باختلاف أنواعها تحديا قويا يهدد المنظمة وبقائها، وعلى هذا الأساس تحاول المنظمات تجنب وتفادي الأزمات، من خلال اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية. من هذا المنطلق برزت العديد من الاستراتيجيات الساعية لإيجاد

¹ - حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مرجع سابق، ص 167.

² - حمودي حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سابق، ص 69.

منهج محدد للتحكم في الأزمات والسيطرة عليها، من خلال اقتراح مجموعة من الخطوات لعل أبرزها العمل على الكشف المبكر للإشارات الأولى للأزمة والاستعداد لمواجهةها حال وقوعها. وسنحاول التطرق لمفهوم الأزمة وخصائصها ومن ثم الخوض في أهم النقاط المتعلقة بإدارة الأزمات.

1. تعريف الأزمة وخصائصها

تعد الأزمات حدث مفاجئ وغير متوقع يشكل تهديدا للمنظمة، حيث ترافق الأزمات نشاط المنظمة في كل مراحل حياتها، وتشكل لهذه المنظمات قلقا وضغطا دائمين، بفعل الآثار السلبية الشديدة التي تتميز بها الأزمات، وهو ما يؤثر على السير الحسن للمنظمة، ويهدد كيانها وبقائها.

1.1. تعريف الأزمة

يمكن التطرق إلى تعريف الأزمة لغة واصطلاحا كما يلي:

أ. لغة:

في قاموس المصباح المنير وردت الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتدّ وقل خير، كذلك يقال: أزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها وتأزم أي أصابته أزمة.¹ وتعني كذلك الضيق والشدة، أزم: عض عليه وأزم أزمًا: أمسك عن المطعم والمأكل. وأزم الزمان: اشتد بالقحط وأزم الأزم: الطريق الضيق بين الجبلين.² والأزمة في اللغة الإنجليزية crisis تعني التحول للأحسن أو الأسوأ، ويستخدم الصينيون كلمة تعبر عن الأزمة Wei-Ji تضم لفظين هما الفرصة-الخطر.³

ب. اصطلاحا:

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي، وتعني نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض. وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد شاع استخدام المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبتعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة، الأردن، 2012، ص 21.

² سوس سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، مصر 2002، ص 13.

³ نواف حامد قطيش، إدارة الأزمات، دار الراية، الأردن، 2009، ص 24.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

تنطوي على تحديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.¹

- فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة الجهول، ومن تصورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها.²

- الأزمة هي عبارة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع أو أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.³

- هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو غير مرغوب فيها.⁴

- الأزمة هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة، ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لاستمرار المنظمة ولأصحاب المصالح في المنظمة، وهذا الخلل يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المنظمة.⁵

- هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.⁶

- الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث أو خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.⁷

1- علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشرق، ط 1، القاهرة، 2015، ص 66.

2- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 115.

3- محمد أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2004، ص 53.

4- نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 91.

5- يوسف أحمد فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 24.

6- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 9.

7- أمينة سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2015، ص 14.

- هي ذلك الخلل الفجائي الذي يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، باعتبارها تهدد العناصر الأساسية الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، ولذلك يجب توفر عنصرين في الأزمة، أولهما حدوث خلل ذي تأثير شديد على النظام ينجم عنه آثارا مادية أو مالية جسيمة، وثانيهما أن تشكل تهديدا للنظام واستمراريته.¹

- هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.²

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأزمة إجرائيا على أنها: حدث مفاجئ وغير منتظر، يصيب المنظمة ويهدد كيانها وبقائها، من خلال مجموعة الوقائع والأحداث المتتالية، المتسارعة والمتشابكة، التي تترك متخذي القرار بالمنظمة، وتجعلهم في حيرة من أمرهم، بسبب التوتر الذي تفرضه الأزمة، بالإضافة إلى نقص المعلومات عنها.

2.1. خصائص الأزمة

تتماز الأزمات بالعديد من الخصائص يلخصها (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات، في ستة خصائص، وهي:³

- **المفاجأة:** وتتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس، بل بشكل مفاجئ، مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، ربما يؤدي إلى تدميرنا، أو إلى إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال، مما يندرج بوضع جديد أقل ما يوصف بأنه سيء.

- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب في هذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات خصوصا إذا كانت تحدث لك لأول مرة، حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الأزمة، ولا تعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.

- **تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضا.

- **فقدان السيطرة:** إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

¹ - نورة الحفيان، السياسات الدولية وإدارة أزمة كورونا: تجارب وخبرات، المعهد المصري للدراسات، تركيا، 9 نوفمبر 2020، ص 2. الموقع:

www.EIPSS-EG.ORG

² - خليفة نوفل، لعراة صوراية، دور الاتصال في إدارة الأزمات: المراحل والاستراتيجيات، مجلة الدراسات الإعلامية، برلين، العدد 12، أوت 2020، ص 252.

³ - محمود جاد الله، مرجع سابق، ص ص 21-22.

- **حالة الذعر:** حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كأن يعتمد المدير أو المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.
- **غياب الحل الجذري السريع:** فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلاً عن غياب هذا الحل أصلاً، بل تهدد بتدمير سمعة المنظمة في غمضة عين، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضرراً.

2. أسباب الأزمات ومستوياتها

تحدث الأزمات حال وقوعها حالة من التوتر الشديد، مخلفة أثراً بليغاً لدى متخذي القرار تجعلهم عاجزين عن إيجاد حل لها، كما تؤثر سلبيًا على الأداء الكلي للمنظمة وللعاملين بها، ويعود السبب وراء حدوث الأزمات للعديد من الأسباب المتعمدة أو غير المتعمدة. مما يجبر المنظمة للعمل على كبت الأزمة ومواجهتها في أولى مراحل وقوعها لتفادي تطورها وتفاقم آثارها.

1.2. أسباب الأزمات

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها، أهمها:¹
- **سوء الفهم:** عن طريق وقوع خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها، وقد ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هما: المعلومات المتوفرة، والتسرع في إصدار القرارات؛
- **سوء التقدير:** وذلك إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
- **سوء التقييم:** وينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر؛
- **سوء الإدارة:** بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية. فالإدارة العشوائية هي التي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب؛
- **تعارض المصالح والأهداف:** لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

¹ - محمود أحمد لطفي، برامج التوك شو.. وإعلام الأزمات، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص ص 55-56.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

– الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب، قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

– الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين. وهي من أهم مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين؛

– اليأس والإحباط: أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات، والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية. فيعد اليأس بحد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطرا على المؤسسة، وقد يكون اليأس على مستوى الدول أيضا باعثا على أزمات طاحنة عنيفة؛

– الرغبة في الابتزاز: بتعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.

– انعدام الثقة: إما في الآخرين أو في المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة؛

– الأزمات المتعددة: وتُفتعل للتمويه على أزمات أكبر.

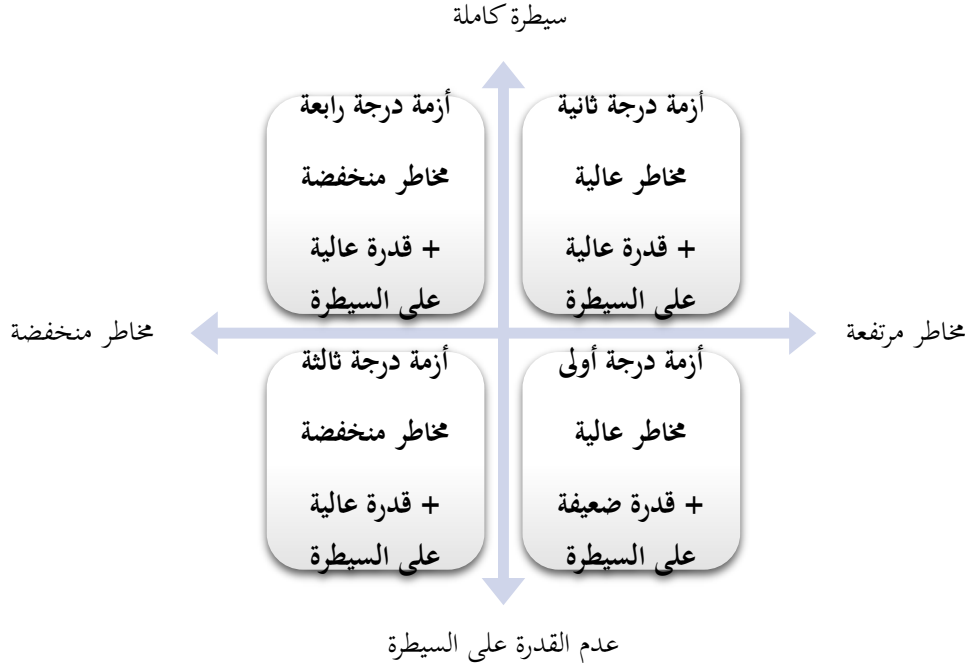
2.2. مستويات الأزمة

يمكن تحديد مستوى الأزمة اعتمادا على عاملين هما شدة الخطر (التهديد الذي يواجه المنظمة) ودرجة

التحكم بالأزمة (القدرة على التأثير على نتيجة الأزمة). وتعرض المصفوفة التالية أربعة مستويات للأزمة بناء عليها

يتم اعتماد الاستراتيجية المناسبة:

الشكل رقم (6.1): مستويات الأزمة



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 53.

حيث تبين المصنوفة أربعة مستويات كما يلي:¹

- الأزمات من الدرجة الأولى: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عالية، مع قدرة منخفضة على التحكم بها؛
 - الأزمات من الدرجة الثانية: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عالية، مع قدرة مرتفعة على التحكم بها؛
 - الأزمات من الدرجة الثالثة: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة منخفضة، مع قدرة منخفضة على التحكم بها؛
 - الأزمات من الدرجة الرابعة: تكون المخاطر التي تتعرض لها المنظمة منخفضة، مع قدرة عالية على التحكم بها.
- كما تساعد هذه المصنوفة على تقييم مستوى الأزمة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها:
- عندما تكون قدرة المنظمة على السيطرة منخفضة (الأزمات من الدرجة الأولى والثالثة) تتركز استراتيجيات المنظمة في معالجة آثار الأزمة (استراتيجيات ما بعد الأزمة) مادام التحكم بها صعب أو غير ممكن.
 - عندما تكون المخاطر التي تواجهها المنظمة مرتفعة (الأزمات من الدرجة الأولى والثانية) تحتاج المنظمة في هذه الحالة إلى المشاركة والحصول على الدعم الخارجي.

¹ آية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص ص 64-65.

- عندما تكون قدرة المنظمة على السيطرة على الأزمات عالية (الأزمات من الدرجة الثانية والرابعة) لدى المنظمة إدارة أزمات فعالة قادرة على التعامل مع الأزمة منذ ظهور إشاراتها المبكرة.
- عندما تكون المخاطر التي تواجهها المنظمة منخفضة (الأزمات من الدرجة الثالثة والرابعة) تستطيع إدارة الأزمات التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها وذلك لمحدودية خطرها.

3. تعريف إدارة الأزمات وأهدافها

بما أن المنظمات تعيش في بيئة (داخلية وخارجية) مليئة بالحوادث والتغيرات، التي تجعلها عرضة للعديد من الأزمات، فمن الضروري أن تمتلك هذه المنظمات نظاما فعالا لإدارة الأزمات، من خلال التنبؤ بالإشارات الضعيفة للأزمة ومن ثم الاستعداد لمواجهةها والعمل على تجنبها أو التخفيف من آثارها وحدثها حال وقوعها وسيتم التطرق في هذه النقطة لمفهوم إدارة الأزمات وأهدافها.

1.3. تعريف إدارة الأزمات

هناك مجموعة من التعاريف التي وضعها الباحثون والكتاب لإدارة الأزمة، يمكن إيراد بعضها كما يلي:

- هي القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل حدوث الأزمة.¹
- هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في وقت محدد، تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقصى حد ممكن، مما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر كبير من السيطرة وتزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية.²
- هي منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط، تنفيذ، متابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.³

¹ - حازم أحمد فروانة، أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جوان 2019، ص 236.

² - حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 101.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص 311.

- هي نظام يهدف إلى معالجة الأزمات من خلال عمليات الإعداد والتخطيط وإجراء التحضيرات الضرورية لاستثمار مؤشرات الأزمة قبل حدوثها وتفاديها، والحد من الأضرار الناتجة أثناء وبعد حدوثها ووقف تصاعدها وتفاقم حدوثها، وذلك بطريقة تساعد المنظمة على الاستمرار في نشاطها الطبيعي.¹
 - تعتبر إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.²
 - هي العملية التي يتم من خلالها السيطرة على الآثار الجانبية للأزمة ومحاولة احتوائها ومعرفة الأسباب التي أدت إلى نشوئها ومن ثم وضع السياسات والإجراءات التي من شأنها عدم تكرار الأزمات مستقبلاً.³
 - تشير إدارة الأزمة إلى الحركة المستمرة للاستعداد للأزمات من خلال أنشطة التنبؤ بها، ومحاولة تجنبها والاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها.⁴
- من خلال التعاريف المقدمة يمكن تعريف إدارة الأزمات من قبل الباحث على أنها عملية تخطيط مسبق، يتم من خلالها استشعار إشارات الإنذار الأولى للأزمة، ومن ثم العمل على تجنبها وتقليل آثارها السلبية الممكنة حال وقوعها، من خلال مجموعة متناسقة ومتكاملة من الاستراتيجيات والموارد، وفي الأخير التعلم من الأزمة وأخذ الدروس والعبر.

2.3. أهداف إدارة الأزمات

تسعى المنظمة من خلال عملية إدارة الأزمات إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاصرة الأزمة، والحيلولة دون عدم انتشارها، كي لا تتفاقم الأزمة وتتسبب آثارها، مما يؤدي إلى تعقيدها واستحالة التغلب عليها؛

¹ - ناجي لتييم، ليلي بوطغان، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 18، 2019، ص 127.

² - نادية عياري، أمال نواري، فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، 2020، ص ص 169-170.

³ - حورية بالاطرش، مسروق فاطمة، إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والمرضى، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 60.

⁴ - هشام برو، دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات: رئيس شركة جنرال إلكترونيك جاك ولش والتعامل مع الأزمات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 17.

- وضع الحلول المناسبة للسيطرة على الأزمة والتقليل من خطرها؛¹
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية، وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن؛
- الحفاظ على المنظمة وضمأن بقائها واستمراريتها؛
- إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين في المنظمة؛
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع أزمات لاحقة، أي تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة الأزمات؛
- المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمأن إيصالها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة؛
- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمأن سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة؛
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا؛
- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.²

4. مراحل ومتطلبات إدارة الأزمات

تعمل المنظمات جاهدة على التصدي للأزمات من خلال استشعار الإشارات الأولى لها، ومن ثم العمل على تقليل آثارها السلبية في حال وقوعها، وتتبع المنظمة في ذلك مجموعة المراحل المتتابعة والمنهجية باستخدام مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات اللازمة.

1.4.1 مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمة بمجموعة من المراحل مرتبة ترتيبا منطقيا، وهناك اتفاق كبير بين الدراسات على أن إدارة الأزمات تمر بخمسة مراحل أساسية وهي:

أ. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية ومتكررة وبصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوى الوعي بالإشارات التحذيرية عاليا، كان منع الأزمة وإدارتها جيدا عاليا والعكس صحيح، وتشير التحليلات العلمية للأزمات التي تتعرض لها المنظمات، إلى أن هذه الأزمات تصاعدت لحدوث أعطال في نظم الإنذار المبكر

¹ - عواطف قاعد العتيبي، لينا سليمان الخليوي، المنهج الإسلامي في إدارة الأزمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 04، 2018، ص 186.

² - قويدر ابتسام، دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 14، 2017، ص 153.

لديها، وعجزها عن التقاط إشارات الإنذار الصادرة، وكذلك لعدم قدرة المسؤولين على التفسير الصحيح والمناسب للإشارات، أو عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع مسبباته قبل حدوث الأزمة.

فنظم الإنذار المبكر هي أدوات فنية تعطي إشارات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، فالتقاط إشارات الإنذار المبكر يعني اكتشاف الأزمة قبل حدوثها، وهذه الإشارات تساعد على عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنبئ عن قرب وقوع الأزمة.¹

ب. الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى الجميع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، حيث توجد علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها.² والهدف الأساسي والمحوري من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفعالية.³

ت. احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع.⁴

ث. استعادة النشاط والتوازن: وهي مرحلة يتم فيها محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، فمرحلة استعادة النشاط هي عبارة عن العمليات التي

¹ - ماضي إلهام، عبد القادر بن برطال، كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الأزمات: نموذج أزمة كوفيد 19 كورونا، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، 2020، ص 57.

² - حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة: دراسة حلة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016، ص ص 218-219.

³ - أديب إبراهيم السقا، أشرف سليمان الصوفي، دور أنظمة دعم القرار في نجاح إدارة الأزمات لقطاع التأمين الفلسطيني: دراسة تطبيقية على شركة المتزعم للتأمين والاستثمار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 153.

⁴ - نسرين عبد الرحمن، علي إبراهيم، تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 04، 2018، ص 418.

تقوم بها المنظمة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المنظمة للأزمة.¹

ج. التعلم: وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل إدارة الأزمة وتهدف إلى التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي والاستفادة من الدروس السابقة، وهي عبارة عن استخلاص العبر والدروس المستفادة من الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة، وتتطلب هذه المرحلة قدرات علمية لتحليل وضع المنظمة وتشخيص أحوالها وتحديد السبل التي يمكن بها تلافي الأزمات في المستقبل.²

2.4. متطلبات إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمات وإدارتها يستدعي توفير مجموعة من الموارد البشرية، المادية والتنظيمية... الخ، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

أ. تكوين فريق إدارة الأزمات: إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفي مجالات مختلفة، وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.³

ب. تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها: وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور، ويخلق نوعاً من الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

ت. التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري وهام، وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك الحيلولة دون تعارض الإجراءات، والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.⁴

¹ - بلال احمد مثنى، وآخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 02، 2021، ص 280.

² - محمد عبد الوهاب إبراهيم رخا، واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 184: الجزء الثاني، أكتوبر 2019، 567.

³ - ناصر محمد أبو الغنم، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بالتطبيق على الأزمة الاقتصادية الأردنية، أطروحة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013، ص ص 95-96.

⁴ - تقية فرحي، إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة: دراسة نقدية مفاهيمية، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد 45، أوت 2016، ص ص 169، 170.

ث. **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العملية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

ج. **التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة، حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة، واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف لمستقبل الأزمة، وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.¹

ح. **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول، والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته، وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك.²

خامسا. الأزمات في المؤسسات الصحية

تلعب إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية دورا بارزا على غرار باقي المنظمات الأخرى، إلا أنه وفي المؤسسات الصحية قد تكون آثار الأزمات أكثر حدة، مما يستدعي قدرا أكبر من التردد والحذر لتفادي الأزمات والعمل على إبعادها عن المؤسسة قبل حدوثها من خلال الاستشعار المبكر واكتشاف إشارات الإنذار الأولى، ومن ثم العمل على مواجهة الأزمة وإدارتها حال وقوعها.

1. مفهوم المؤسسات الصحية ووظائفها

تعتبر المؤسسات الصحية واحدة من الركائز الأساسية في المجتمع ككل، وذلك نظرا للدور البارز والكبير في توفير الخدمات الصحية للأفراد والمنظمات ومنه المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وسيتم تقديم لمحة عن تعريف المؤسسات الصحية ووظائفها الأساسية.

¹ - يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد 01/2017، ص 302.

² - ردا مسعود، التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص 29.

1.1. تعريف المؤسسات الصحية

- يختلف تعريف المؤسسة الصحية من باحث لآخر وذلك باختلاف المعيار القانوني، والصحي والتنظيمي والربحي... الخ، ويمكن تعريف المؤسسات الصحية بصفة عامة كما يلي:
- هي كل مؤسسة تقدم الرعاية الطبية بشكل مباشر، مثل المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والمراكز التخصصية، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات السائدة والصيانة الطبية.¹
 - هي كل هيئة طبية تستهدف تقديم رعاية علاجية صحية للأفراد سواء كانت الرعاية علاجية أو وقائية، وسواء كانت رعاية عامة أو رعاية متخصصة تقدم هذه الخدمات لأفراد يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو يتبعون قطاعا مهنيا معينا، أو تقدم خدماتها للجميع بلا استثناء.²
 - ويمكن تعريف المؤسسات الصحية الاستشفائية (المستشفى) على أنه نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات المعاونة، ونظام الخدمات الفندقية، ونظام الخدمات الإدارية، تتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية في المجال الطبي.³
 - وبالعودة للمؤسسات العمومية الاستشفائية ووفقا للمشرع الجزائري، وبالضبط في المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1428 الموافق 19 مايو 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المنشور في الجريدة الرسمية العدد 33 بتاريخ 20 مايو 2007، وفي المادتين 2 و 3 منه، عرفها على أنها: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

¹ - بن فرحات عبد المنعم، انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 29.

² - سعيدة رحمانية، تقييم الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية العمومية من وجهة نظر المرضى: دراسة ميدانية بالمؤسسات الصحية العمومية بمدينة قسنطينة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، 2021، ص 192.

³ - بن فرحات عبد المنعم، مرجع سابق، ص 30.

2.1. وظائف المؤسسات الصحية

يمكن تفصيلها في ثلاثة وظائف رئيسية هي:¹

أ. الرعاية الطبية والصحية: وتنقسم هذه الرعاية إلى قسمين هما:

- **الرعاية الطبية:** ويقصد بها الخدمات التشخيصية والعلاجية والتأهيلية والاجتماعية والنفسية المتخصصة التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام الطبية المساندة وما يرتبط بهذه الخدمات من فحوصات معملية (مختبرية) عادية ومتخصصة وخدمات الإسعاف والطوارئ وخدمات التمريض والخدمات الصيدلانية والغذائية.

- **الرعاية الصحية:** وتختلف أنشطة ومجالات الرعاية الصحية باختلاف ظروف البيئة المحلية في الدول، ومن أهم الأنشطة والمجالات التي تشملها الرعاية الصحية ما يلي:

- البرامج التثقيفية بشأن المشكلات الصحية السائدة وطرق الوقاية منها والسيطرة عليها؛

- رعاية الأمومة والطفولة بما في ذلك تنظيم الأسرة؛

- التحصين ضد الأمراض الرئيسية المعدية؛

- الوقاية من الأمراض المتوطنة محليا ومكافحتها؛

- العلاج المناسب للأمراض والإصابات الشائعة؛

- توفير الأدوية والأمصال الأساسية؛

- رعاية المسنين؛

- الصحة العقلية والإعاقات البدنية.

ب. **التعليم والتدريب:** إذ تمثل المؤسسات الصحية الاستشفائية بطبيعتها وعلى وجه الخصوص منها، المؤسسات الاستشفائية التعليمية والجامعية بما تملكه من إمكانيات وتجهيزات، مراكز تدريب عملية للأطباء والمرضين والفنيين والأخصائيين، كما أنها تمثل مراكز متميزة لتنمية معلوماتهم عن الأمراض المختلفة وطرق علاجها والعقاقير المناسبة لها، كما أنها تساهم في تزويد أعضاء الهيئات الطبية والهيئات المساعدة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي والاجتماعي مع المرضى، ومن ثمة تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها.

ت. **البحوث الطبية والاجتماعية:** تساهم المستشفيات بشكل أو بآخر من خلال ما تحتويه من معامل مخبرية وأجهزة وسجلات طبية وحالات مرضية متنوعة وكوادر بشرية في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث والدراسات

¹ - بن فرحات عبد المنعم، مرجع سابق، ص 33.

الطبية والاجتماعية المتخصصة في مختلف مجالات التشخيص والعلاج والتطوير الذاتي لخدمات المستشفى ومهارات الأفراد وأساليب العمل.

2. خصوصية الأزمة في المؤسسات الصحية

إن جعل المستشفيات والمنشآت الصحية آمنة من الكوارث يتطلب اقتصادي، وضرورة اجتماعية، ومعنوية، وأخلاقية، لذا فإن الأزمات لها تأثير بالغ على المستشفيات من عدة جوانب أهمها ما يلي:¹

أ. **الحالة الاقتصادية:** تمثل المستشفيات والمرافق الصحية جانبا استثماريا بالغ الأهمية لأية دولة، وعليه فإن إلحاق الدمار بها، وتكبد تكاليف إعادة إنشائها واستئناف أنشطتها يفرض عبئا اقتصاديا ثقيلا. ويذكر أن التكاليف غير المباشرة الناجمة عن الأضرار اللاحقة بالبنية التحتية الصحية غالبا ما تكون غير محددة بشكل تام، إلا أنه يمكن أن تزيد قيمتها عن التكاليف المباشرة اللازمة لعمليات الاستبدال وإعادة التشييد وتضم التكاليف غير المباشرة المقدرة بالدراسات ما يلي:

- الخسائر في الكفاءة نظرا للانقطاع في شبكة خدمات المستشفى كالمعامل وبنوك الدم؛
- التكاليف المطردة لدى التوريد بخدمات الوقاية والصحة الطارئة؛
- دمار يلحق بالصحة العامة، والإنتاجية على مدى أطول؛
- إلحاق الضرر البالغ بإجمالي التنمية الاقتصادية القومية وبالثقة التجارية؛
- الإحباط الذي يفرض نفسه على أية استثمارات خارجية مستقبلا.

ب. **الحالة الاجتماعية:** يحمل توقف المستشفى في طياته على الصعيد الاجتماعي خطرا كبيرا، فالمستشفيات والمرافق والخدمات الصحية لها قيمتها الرمزية الفريدة كشيء ملموس لدى الحكومة والمجتمع، فإنها ملجأ لأكثر الناس ضعفا في المجتمع. من الممكن تنوع تكاليف تأهيل المرافق الصحية القائمة بصورة كبيرة، ولكن تخصيص الأولوية لحماية الرعاية الأساسية وقدرة المستشفى على التشغيل يقلل من التكاليف المحتملة، ويبين فعالية التكلفة على سبيل المثال: العوامل غير الهيكلية (المحتويات وليس المبنى) تمثل معظم قيمة المستشفيات ويشير إلى الدمار اللاحق بالعوامل غير الهيكلية غالبا على أنه عجز المستشفى على أداء عملها أثناء فترة الكوارث الطبيعية، ويذكر أن تأهيل العوامل غير الهيكلية يتطلب 1% فقط، بينما تتطلب الحماية ما يقرب من 90% من قيمة المستشفى ككل.

¹ - حورية بالاطرش، مسروق فاطمة، مرجع سابق، ص ص 61-62.

ت. **الحالة الصحية:** تحتاج المستشفيات والمرافق الصحية إلى مواصلة أداء عملها أثناء الكوارث، وتتضح التكلفة البشرية الناتجة عن تعطل المستشفيات تماما عقب الكوارث وذلك لأن التركيز ينصب على الفور على المرافق، والبحث والإنقاذ، والحاجة لرعاية الجرحى، وعندما تعجز المستشفيات عن أداء مهامها الطارئة في الوقت الذي تكون الحاجة إليها أمس ما يكون يصعب الحصول على الرعاية الملائمة وفقد الأرواح، وتلعب المستشفيات ومراكز الصحة الأساسية والمرافق الصحية الأخرى دورا محوريا نحو الانتعاش بشكل كبير من آثار الكوارث ونحو تحقيق الأهداف التنموية ذات الدافع الصحي، عن طريق لعب أدوار رئيسية في:

- الإشراف الصحي المستمر لمنع تفشي الأمراض؛
- حملات الصحة العامة وبخاصة الطب الوقائي؛
- جذب الأبحاث الصحية واستضافة المعامل المرجعية وتحفيز الابتكار؛
- العمل كنقاط اتصال بمؤسسات المجتمع.

3. تصنيف الأزمات في المؤسسات الصحية:

يمكن تصنيف الأزمات في المؤسسات الصحية كما يلي:¹

أ. **الأزمات الفيزيائية:** وهي المخاطر التي قد تنجم عن عدم ملاءمة البيئة أو المختبرات أو المباني الإدارية لعوامل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة وذلك نتيجة لعدم تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية عند إنشاء وتجهيز المنشآت الصحية.

ب. **الأزمات الهندسية:** وتتمثل أساسا في:

- **أزمات التوصيلات والتجهيزات الكهربائية:** تتضمن مخاطر التوصيلات الكهربائية وتشغيل الماكينات والآلات وأدوات العمل بغرف العمليات والعناية المركزة والأشعة ومختبرات الحاسوب وغرف الكهرباء ولوحات الكهرباء الفرعية وأعمدة الإنارة.

- **الأزمات الإنشائية:** وهي المخاطر التي قد يتعرض لها مستخدمي المنشآت الصحية نتيجة عدم تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية أثناء عمليات تصميم وتشبيد المستشفى مثل عدم توفر المخارج، الممرات، سلالم الهروب، تجهيزات السلامة... الخ.

¹ - هبة الرحمن أحمد، تصنيف وإدارة المخاطر بالمنشآت الصحية: دراسة لأنظمة إنذار الحرائق، المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء، الجيزة، مصر، 2008، ص ص 3-5.

الفصل الأول: أدبيات الدراسة

- الأزمات الميكانيكية: نتيجة تعرض المرضى والعاملين لمخاطر الآلات والمعدات بالمستشفى والمختبرات العلمية نتيجة غياب إجراءات السلامة والصحة المهنية.

ت. الأزمات الكيميائية: ويندرج تحتها مخاطر المواد الكيميائية؛ مثل السوائل والغازات والأدخنة والأبخرة والأتربة، التي يتعرض لها المرضى والعاملين في المختبرات العلمية أثناء إجراء التجارب العملية وفي أثناء نقل وتداول تخزين هذه المواد.

ث. الأزمات الصحية: وهي ما قد يصيب المرضى بالمستشفيات من أمراض نتيجة وجود جراثيم أو ميكروبات تفرزها البيئة المحيطة بهم بسبب عدم توافر المرافق الصحية المناسبة كما وكيفا، والتي تشمل مبردات المياه، دورات المياه، أو نتيجة تراكم النفايات بالبيئة الطبية.

ج. أزمات الحريق: قد تهدد الحرائق حياة المرضى ومستخدمي المنشآت الطبية وتعرضهم للخطر وضياح وتلف الممتلكات نتيجة غياب اشتراطات السلامة، عند تشييد المنشآت الصحية أو عدم تجهيزها بأجهزة إنذار ومكافحة الحرائق، وتدريب الفرق داخل المستشفيات على كيفية التصرف في حالات الحريق.

ح. الأزمات الشخصية (السلبية): وهي ما يصيب المرضى ومستخدمي المنشآت الطبية من أضرار نتيجة عدم الاكتراث بتطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية أو عدم الوعي بها نتيجة غياب برامج التوعية.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالكفاءات البشرية، بالإضافة إلى وظيفتين مهمتين هما تسيير وتنمية الكفاءات البشرية، ولاحظنا الدور البارز والأهمية الكبيرة التي تحتلها الكفاءات البشرية في الفكر الإداري الحديث، وفي النهضة التي عرفتها عملية تسيير الموارد البشرية، وتم التوصل إلى أن الكفاءات البشرية هي بمثابة عصب المنظمة وأنها أساس كل نجاح يتم تحقيقه.

كما أشرنا إلى أن الأزمات تعتبر واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، وبالتالي تعتبر عملية مجابهة هذه الأزمات وإدارتها أمرا حتميا وضروريا، للتقليل والتخفيف من الآثار الناجمة عن الأزمات أو العمل على تجنبها كليا عن طريق الاستشعار والإحساس المبكر ببيادر الأزمة، وتعتبر الكفاءات البشرية واحدة من بين أهم وأنجع الموارد للتصدي للأزمات لما تملكه من مؤهلات وإمكانيات.

وعلى غرار مختلف المنظمات، لاحظنا أن المنظمات الصحية تعتبر من بين أكبر المنظمات تضررا بالأزمات، لما لهذه المنظمات من خصوصية تجعلها عرضة للعديد من الأزمات التي قد تهدد وتؤدي إلى تكبد خسائر كبيرة قد تصل لعدد كبير من أرواح البشر. وعليه أيقنت المنظمات الصحية حاجتها الملحة لمثل هذه الكفاءات البشرية، ومن ثم العمل على الاستثمار فيها، حسن تسييرها وتنميتها بما يتماشى ومتطلبات البيئة ومتغيراتها. وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الكفاءات البشرية تعد المحرك الأساس والقلب النابض التي تعتمد عليه المؤسسات الصحية للتصدي للأزمات والتقليل من آثارها ومخاطرها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

لتحقيق أهداف البحث والتعرف على طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، وبعد التطرق للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كان من اللازم إثراء البحث بدراسة ميدانية تطبيقية والمتمثلة في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية. حيث تعتبر هذه المؤسسات حلقة هامة في المجتمع، إذ تعتبر مكانا لتواجد الكفاءات البشرية من جهة وعرضة للعديد من الأزمات على اختلافها من جهة أخرى. وللإجابة على مجموعة التساؤلات المطروحة قمنا باتباع مجموعة من الخطوات المنهجية اللازمة.

حيث قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى المنهج المعتمد في البحث بغية التأكد من فرضيات الدراسة واختبارها عمليا (ميدانيا)، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والحدود (الزمانية والمكانية، البشرية) التي تمت فيها الدراسة، بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم إبراز أهم النتائج الإحصائية وتفسيرها، وفي الأخير مناقشة هذه النتائج والإجابة على التساؤلات الفرعية وتأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى النقاط الرئيسية التالية:

- طريقة وأدوات الدراسة؛
- نتائج الدراسة؛
- مناقشة النتائج.

أولاً: طريقة وأدوات الدراسة

1. منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف الموضوع والظاهرة المدروسة بغية الوصول للنتائج مفسرة لها، ومنه يمكن القول بأن المنهج هو: "فن التنظيم لسلسلة من الأفكار من أجل الوصول والكشف عن الحقيقة وقد يعني تلك الخطوات العملية التي يرسمها الباحث لنفسه في ترتيب أفكاره، وتوجيه موضوعات بحثه توجيهها يصل بها الحقيقة، وهو ينتقل من نقطة إلى أخرى ومن قضية لأخرى بأدلة ذهنية أو مادية للوصول إلى استنباط الأحكام العامة من النتائج الكلية، والخروج بالمبادئ والنظريات التي تمثل العلوم والمعارف".¹

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي "يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة، ومن ثم وصفها وتصويرها على شكل كمي دقيق وواضح، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة للخروج بنتائج جديدة، يمكن الاستفادة منها من أجل تفسير الظاهرة المدروسة، وربطها بالمعلومات السابقة".²

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من مجموع الموظفين (الإداريين، الطبيين والشبه طبيين) العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية والمتمركزة في البلديات التالية (المدية، البرواقية، قصر البخاري، عين بوسيف، بني سليمان، تابلاط)؛ حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث 2699، من دون احتساب العمال المهنيين والأعوان المتعاقدين كما يلي:

الجدول رقم (1.2): تعداد الموظفين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية قيد الدراسة

مقر المؤسسة	الإداريين	الأطباء العامين	الأطباء الأخصائيين	شبه الطبيين	المجموع
المدية	77	133	182	444	836
البرواقية	60	28	71	296	455
قصر البخاري	69	33	41	294	437
عين بوسيف	71	44	33	196	344
بني سليمان	53	33	33	223	342
تابلاط	48	32	40	256	376
المجموع	378	303	400	1709	2790

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مؤسسات الدراسة للفترة ما بين شهري جانفي-مارس 2023.

¹ - عاطف فضل، تمثيلات المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة، مجلة التربية والعلم، المجلد 17، العدد 4، 2010، ص 187
² - نعي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2016، ص 141.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وتمثل عملية اختيار العينة إحدى أهم الخطوات في البحث العلمي، لأنه لا بد من أن تمثل المجتمع الدراسي تمثيلاً جيداً من حيث خصائصه ومميزاته، مما يسمح بتعميم النتائج على المجتمع ككل، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة "حيث يستخدم هذا النوع من العينات عندما تكون وحدات المجتمع متجانسة في متغيرات الدراسة"³، حيث بلغت حجم العينة 380 موظفاً، من العاملين بالمؤسسات قيد الدراسة، حيث تم استرجاع 318 استبانة منها 304 استبانة قابلة للتحليل.

خصائص عينة البحث: تكونت عينة البحث من المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، السلك الوظيفي، الخبرة المهنية)، ويمكن عرض خصائص عينة البحث كما يلي:

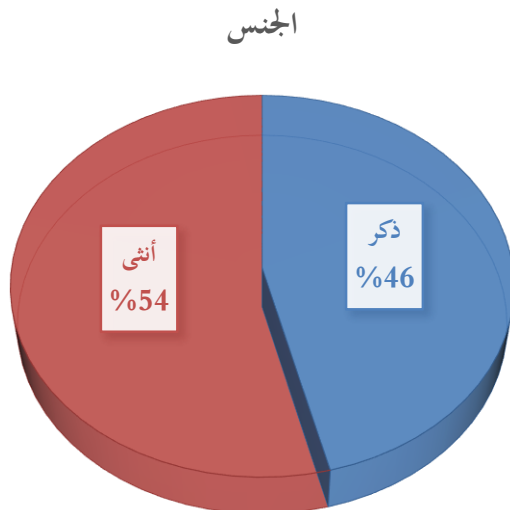
الجدول رقم (2.2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
46.6%	141	ذكر
54.6%	163	أنثى
100%	304	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ بأن عينة الدراسة تتمثل في 141 من الذكور بنسبة 46.6%، و163 من الإناث بنسبة 54.6%. حيث نلاحظ تقارب بين نسبة الذكور والإناث لدى عينة الدراسة.

الشكل رقم (1.2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

³- أحمد عبد اللطيف مشعل، دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 28، العدد 02، 2018، ص 489.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

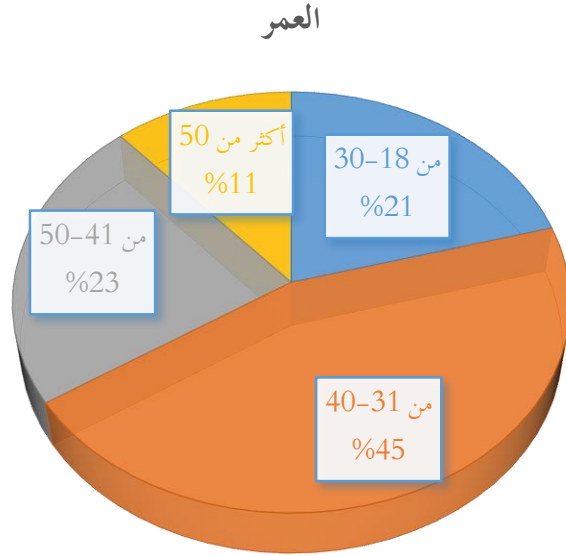
الجدول رقم (3.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 18-30	63	20.7%
من 31-40	137	45.1%
من 41-50	69	22.7%
أكثر من 50	35	11.5%
المجموع	304	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هنالك تفاوت في أعمار عينة الدراسة، كما نلاحظ أن أغلب الموظفين تراوحت أعمارهم من (31-40) بنسبة 45.1%، تليها الفئة العمرية من (41-50) بنسبة 22.7%، أما الفئة العمرية من (18-30) والفئة (أكثر من 50) فقد كانت نسبتها 20.7% و 11.5% على التوالي.

الشكل رقم (2.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

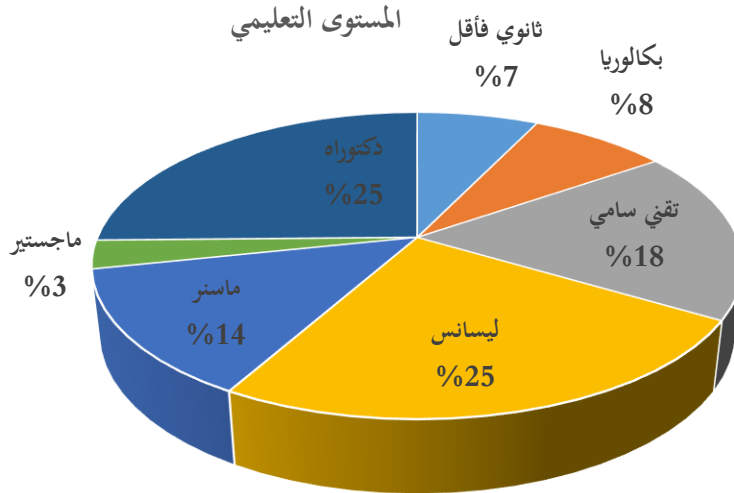
الجدول رقم (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.2%	22	ثانوي فأقل
8.2%	25	بكالوريا
18.1%	55	تقني سامي
24.7%	75	ليسانس
13.5%	41	ماستر
3%	9	ماجستير
25.3%	77	دكتوراه
100%	304	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين متحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 25.3%، تليه شهادة الليسانس بنسبة 24.7%، أما باقي النسب فتوزعت كما يلي: تقني سامي بنسبة 18.1%، شهادة الماستر بنسبة 13.5%، شهادة البكالوريا بنسبة 8.2%، المستوى التعليمي ثانوي فأقل بنسبة 7.2%، وأخيرا شهادة الماجستير بنسبة 3%.

الشكل رقم (3.2): توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي

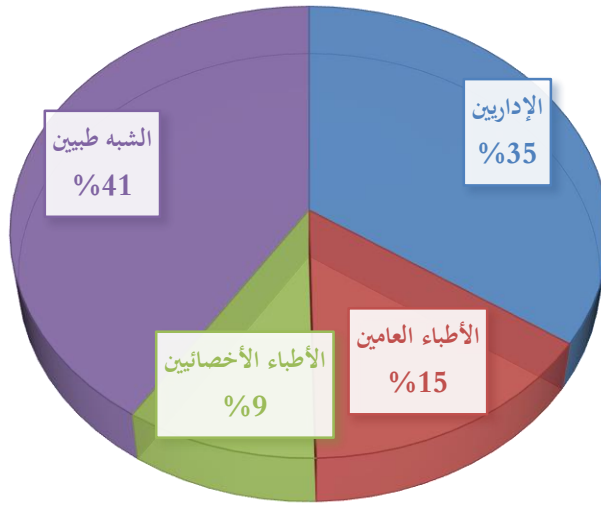
النسبة	التكرار	السلك الوظيفي
%34.5	105	الإداريين
%15.1	46	الأطباء العامين
%9.5	29	الأطباء الأخصائيين
%40.8	124	الشبه طبيين
%100	304	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لسلك الشبه طبيين بنسبة 40.8%، يليه السلك الإداري بنسبة 34.5%، أما بالنسبة لسلك الأطباء العامين وسلك الأطباء الأخصائيين فكانت 15.1% و 9.5% على التوالي.

الشكل رقم (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي

السلك الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة (سنوات الخدمة في القطاع)

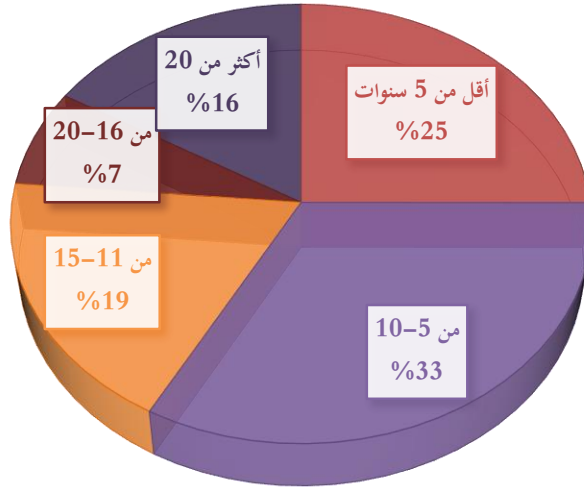
النسبة	التكرار	الخبرة (عدد السنوات)
25%	76	أقل من 5 سنوات
32.9%	100	من 5-10
18.4%	56	من 11-15
7.2%	22	من 16-20
16.4%	50	أكثر من 20
100%	304	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول لأعلاه أن عدد سنوات الخبرة من (من 5-10) هي الفئة الأكثر تكرارا بنسبة 32.9%، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 25%، ثم الفئة (من 11-15) بنسبة 18.4%، أما النسبة المتبقية فتوزعت على الفئة (أكثر من 20 سنة) وفئة (من 16-20) بنسبة 7.2% و 16.4% على التوالي.

الشكل رقم (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

3. أداة الدراسة الميدانية:

لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي ومعرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات لدى عينة من الموظفين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية، تم تصميم وبناء أداة الاستبانة وذلك اعتمادا على ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة من الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

حيث تم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين بالإضافة إلى المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، وذلك اعتماداً على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة كما يلي:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية

✓ المحور الثاني: الكفاءات البشرية

✓ المحور الثالث: إدارة الأزمات

حيث تضمن محور البيانات الشخصية المتغيرات التالية: الجنس: العمر، المستوى التعليمي، السلك الوظيفي، الخبرة المهنية.

أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالكفاءات البشرية والذي تضمن 27 فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، متمثلة في أنواع الكفاءات البشرية، وهي:

- الكفاءات الفردية (يضم 09 فقرات من 01-09)

- الكفاءات الجماعية (يضم 08 فقرات من 10-17)

- الكفاءات الاستراتيجية (يضم 10 فقرات من 18-27)

كما تم تقسيم المحور الثالث المتعلق بإدارة الأزمات إلى خمسة أبعاد رئيسية متضمنة 29 فقرة، متمثلة في مراحل إدارة الأزمات، وهي:

- مرحلة استكشاف إشارات الإنذار المبكر (يضم 05 فقرات من 28-32)

- مرحلة الاستعداد والوقاية (يضم 07 فقرات من 33-39)

- مرحلة احتواء الأزمة (يضم 06 فقرات من 40-45)

- مرحلة استعادة النشاط (يضم 05 فقرات من 46-50)

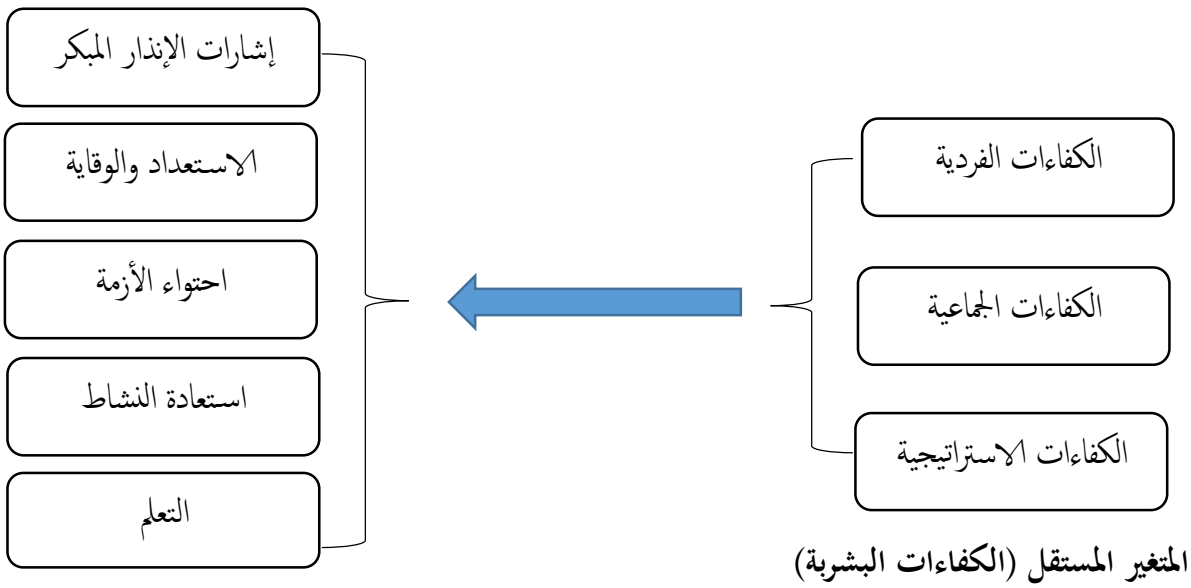
- مرحلة التعلم (يضم 06 فقرات من 51-56)

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق، من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم إعطاء درجات لكل إجابة من (1-5)، بحيث يعطى للمبحوث درجة إذا كان اختياره على موافق بشدة، ودرجتين إذا كان اختياره موافق، وثلاثة درجات إذا كان اختياره محايد، وأربعة درجات إذا كان اختياره غير موافق، وخمسة درجات إذا كان اختياره غير موافق بشدة.

4. نموذج الدراسة:

يحتوي نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات، المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات البشرية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد متمثلة في أنواع الكفاءات البشرية (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات الاستراتيجية) والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات، حيث تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد متمثلة في مراحل إدارة الأزمات (مرحلة استكشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة استعادة النشاط ومرحلة التعلم)، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (6.2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على إشكالية الدراسة

5. صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تحضير الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية (ملحق رقم 1)، قمنا بعد ذلك بأخذ آراء المحكمين من حذف وتعديل ودمج لفقرات الاستبانة والخروج بالاستبانة في شكلها النهائي.

1.5. صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما يراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

إلى التعميم.⁴ وعليه فإن المقصود بصدق الاستبيان هو التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بين كل فقرة والبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

أ. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الكفاءات البشرية) بأبعاده الثلاثة: وهذا ما تبينه نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (7.2): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور الكفاءات البشرية والدرجة الكلية لفقراته

رقم العبارة	بعد الكفاءات الفردية	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد الكفاءات الجماعية	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد الكفاءات الاستراتيجية	مستوى الدلالة
1	**0.452	0.001	10	**0.677	0.001	18	**0.448	0.001
2	**0.650	0.001	11	**0.685	0.001	19	**0.675	0.001
3	**0.639	0.001	12	**0.575	0.001	20	**0.546	0.001
4	**0.629	0.001	13	**0.566	0.001	21	**0.575	0.001
5	**0.705	0.001	14	**0.546	0.001	22	**0.589	0.001
6	**0.596	0.001	15	**0.636	0.001	23	**0.664	0.001
7	**0.631	0.001	16	**0.518	0.001	24	**0.649	0.001
8	**0.620	0.001	17	**0.691	0.001	25	**0.609	0.001
9	**0.596	0.001				26	**0.684	0.001
						27	**0.685	0.001

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01). (*) دال عند مستوى دلالة (0.05)

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.448) و (0.705)، كما نلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للفقرات أصغر من أو تساوي مستوى الدلالة عند (0.01)، وهذا يدل على وجود مستوى ارتباط عال ودال إحصائيا، وهو ما يؤكد الصدق البنوي للمقياس.

⁴ - المشهداني سعد سلمان، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص 167.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ب. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (إدارة الأزمات):

وهو ما تبينه نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (8.2): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور إدارة الأزمات والدرجة الكلية لفقراته

رقم العبارة	استكشاف إشارات الإنذار المبكر	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد الاستعداد والوقاية	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد احتواء الأزمة	مستوى الدلالة
28	**0.694	0.001	33	**0.660	0.001	40	**0.457	0.001
29	**0.725	0.001	34	**0.728	0.001	41	**0.550	0.001
30	**0.844	0.001	35	**0.522	0.001	42	**0.485	0.001
31	**0.887	0.001	36	**0.784	0.001	43	**0.435	0.001
32		0.001	37	**0.826	0.001	44	**0.404	0.001
			38	**0.806	0.001	45	**0.397	0.001
			39	**0.777	0.001			
رقم العبارة	بعد استعادة النشاط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد التعلم	مستوى الدلالة			
46	**0.203	0.001	51	**0.471	0.001			
47	**0.513	0.001	52	**0.543	0.001			
48	**0.563	0.001	53	**0.496	0.001			
49	**0.553	0.001	54	**0.435	0.001			
50		0.001	55	**0.396	0.001			
			56	**0.398	0.001			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01). (*) دال عند مستوى دلالة (0.05).

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، حيث تراوحت بين (0.203) و (0.887)، كما نلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للفقرات أصغر من أو تساوي مستوى الدلالة عند (0.01)، وهذا يدل على وجود مستوى ارتباط عال ودال إحصائياً، وهو ما يؤكد الصدق البنوي للمقياس.

2.5. ثبات أداة الدراسة

الثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة، فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

استجابة الباحثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة.⁵ ولقياس أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة:

الجدول رقم (9.2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	محتوى البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني	الأول	الكفاءات الفردية	9	0.788
	الثاني	الكفاءات الجماعية	8	0.748
	الثالث	الكفاءات الاستراتيجية	10	0.813
الثالث	الأول	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	5	0.862
	الثاني	الاستعداد والوقاية	7	0.853
	الثالث	احتواء الأزمة	6	0.720
	الرابع	استعادة النشاط	5	0.725
	الخامس	التعلم	6	0.731
جميع الفقرات			56	0.923

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور بمختلف أبعاده، وتراوح قيمته بين (0.720) و (0.862)، كذلك بالنسبة لقيمة المحاور ككل (جميع الفقرات) حيث بلغت (0.923)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ومنه فإن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة جدا من الثبات يمكن الاعتماد عليها لإجراء الدراسة الميدانية.

6. حدود وصعوبات الدراسة:

تمثلت حدود البحث وصعوباته كما يلي:

1.6. حدود الدراسة:

تمثلت حدود البحث المكانية، الزمانية، البشرية والعلمية كما يلي:

– **الحدود البشرية:** تمثلت حدود الدراسة البشرية من مجموعة من الموظفين من السلك الإداري، الطبي والشبه طبي العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

– **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية المتمركزة في كل من مدينة: المدية، البرواقية، قصر البخاري، عين بوسيف، بني سليمان، تابلاط.

⁵ - بشنة حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والنبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020، ص 126.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

– **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة تقريبا بين شهري جانفي وماي من عام 2023 ما بين تحكيم للاستبانة وتوزيعها ومن ثم جمعها، تفرغها وتحليل نتائجها.

– **الحدود العلمية:** تتجلى من خلال دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات لدى عينة من موظفي المؤسسات العمومية الاستشفائية التابعة لولاية المدية.

2.6. صعوبات الدراسة:

واجه الباحث صعوبات عديدة في إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، أهمها:

✓ أنظمة وبرامج العمل المختلفة التي يخضع لها موظفي المؤسسات الصحية صعبت من توزيع واسترجاع الاستبانة، بحيث تم فقد وتضييع العديد من استمارات الاستبانة لهذا السبب. كما تم بذل جهد ووقت كبيرين لاسترجاع الاستبانات المملوءة؛

✓ عدم التعاون من قبل العديد من الموظفين ملأ الاستبانة بصفة عامة وذلك لتحفظهم من الإجابة لأسباب مختلفة، خصوصا من الجانب الطبي (أطباء عامين وأخصائيين) بسبب ضغوط العمل وطبيعة مهامهم الاستعجالية.

7. الأساليب الإحصائية:

قمنا بإدخال وتفرغ الاستبانة في الحاسب الآلي لغرض معالجتها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لغرض استخراج التحليلات الإحصائية المناسبة. لمعرفة طبيعة الاختبارات التي يجب اعتمادها، ومن أجل معرفة توزع أفراد العينة وما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإجراء اختبار كولموجوروف-سيمرنوف، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10.2): نتائج اختبار كولموجوروف-سيمرنوف لدرجات أفراد عينة البحث

القيمة	الاختبار
304	العدد
0.051	كولموجوروف-سيمرنوف
0.060	مستوى الدلالة
غير دال	القرار

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين أن اختبار كولموجوروف-سيمرنوف لمقياس البحث غير دال إحصائيا (أكبر من 0.05)، ما يفسر أن توزع أفراد عينة البحث لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات التي يعتمد عليها هي الاختبارات المعلمية. وقد شملت الاختبارات الإحصائية المستخدمة في البحث ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- أ. معامل الارتباط بيرسون؛
- ب. معامل ألفا كرونباخ؛
- ت. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وأبعاد الدراسة؛
- ث. اختبار (ت) لعينة واحدة؛
- ج. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛
- ح. اختبار تحليل التباين الأحادي؛
- خ. اختبار الانحدار الخطي البسيط؛

ثانيا: نتائج الدراسة

يسمح تحليل فقرات الاستبيان بالتعرف على اتجاه إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: أبعاد الكفاءات البشرية متمثلة في أنواع الكفاءات البشرية وهي: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات الاستراتيجية، وكذا أبعاد إدارة الأزمات والمتمثلة أساسا في مراحل إدارة الأزمات وهي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة استعادة النشاط وأخيرا مرحلة التعلم واستخلاص الدروس.

حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس سلم ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2): مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
موافق بشدة	(1.79-1)
موافق	(2.59-1.80)
محايد	(3.39-2.60)
غير موافق	(4.19-3.40)
غير موافق بشدة	(5-4.20)

المصدر: الشديفات بكر إبراهيم، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، ط 1، عمان، 2020، ص 159.

1. المحور الثاني: الكفاءات البشرية

سنقوم بتحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالكفاءات البشرية، وذلك من خلال تحليل فقرات كل بعد من أبعاده الثلاثة: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات الاستراتيجية، وذلك كما يلي:

1.1. تحليل فقرات البعد الأول (الكفاءات الفردية):

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر الباحثين بخصوص الكفاءات الفردية بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (12.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الفردية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
1	التكرار	71	203	10	16	2	1.92	0.538	موافق
	%	%24	%66.8	%3.3	%5.3	%0.7			
2	التكرار	116	180	6	1	1	1.65	0.326	موافق بشدة
	%	%38.2	%59.2	%2	%0.3	%0.3			
3	التكرار	109	163	16	16	0	1.80	0.583	موافق
	%	%35.9	%53.6	%5.3	%5.3	%0			
4	التكرار	106	175	16	5	2	1.76	0.469	موافق بشدة
	%	%34.9	%57.6	%5.3	%1.6	%0.7			
5	التكرار	75	181	34	14	0	1.96	0.543	موافق
	%	%24.7	%59.5	%11.2	%4.6	%0			
6	التكرار	173	112	15	3	1	1.51	0.449	موافق بشدة
	%	%56.9	%36.8	%4.9	%1	%0.3			
7	التكرار	97	173	28	5	1	1.82	0.474	موافق
	%	%31.9	%56.9	%9.2	%1.6	%0.3			
8	التكرار	79	206	17	2	0	1.81	0.307	موافق
	%	%26	%67.8	%5.6	%0.7	%0			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

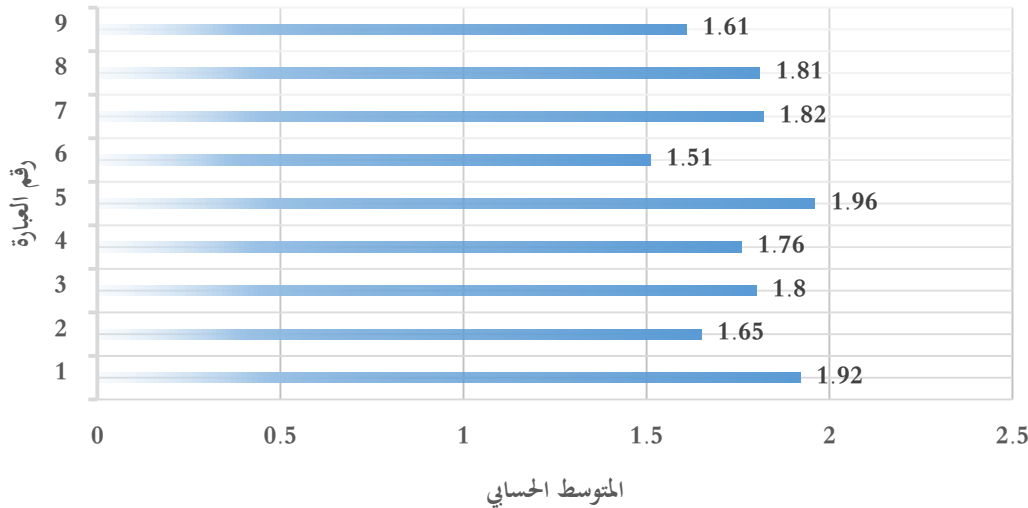
موافق بشدة	0.470	1.61	2	4	11	143	144	التكرار	9
			%0.7	%1.3	%3.6	%47	%47.4	%	
موافق بشدة	0.171	1.75							الكفاءات الفردية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس الكفاءات الفردية لدى أفراد عينة البحث، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (1.51-1.96) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت ("موافق" و "موافق بشدة"). حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 6: (لديك الرغبة في التعلم واكتشاف أمور جديدة في مجال عملك) بمتوسط حسابي قدره (1.51) وبانحراف معياري (0.449)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 9: (تتحمل مسؤولية قراراتك وأعمالك حتى ولو كانت خاطئة) بمتوسط حسابي قدره (1.61) وبانحراف معياري (0.470). كما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 5: (لديك القدرة على إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة) بمتوسط حسابي قدره (1.96) وبانحراف معياري (0.543).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعد الكفاءات الفردية (1.75) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (1-1.79 أي "موافق بشدة") والتي تشير إلى أن المبحوثين يبدون موافقة كبيرة اتجاه تواجد الكفاءات الفردية بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات الكفاءات الفردية:

الشكل رقم (6.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الفردية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2.1. تحليل فقرات البعد الثاني (الكفاءات الجماعية):

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر الباحثين بخصوص الكفاءات الجماعية بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (13.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الجماعية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
10	التكرار	80	173	36	8	7	1.98	0.696	موافق
	%	%26.3	%56.9	%11.8	%2.6	%2.3			
11	التكرار	121	163	14	6	0	1.69	0.427	موافق بشدة
	%	%39.8	%53.6	%4.6	%2	%0			
12	التكرار	109	178	16	1	0	1.70	0.336	موافق بشدة
	%	%35.9	%58.6	%5.3	%0.3	%0			
13	التكرار	117	174	10	3	0	1.67	0.348	موافق بشدة
	%	%38.5	%57.2	%3.3	%1	%0			
14	التكرار	64	198	20	20	2	2.01	0.601	موافق
	%	%21.1	%65.1	%6.6	%6.6	%0.7			
15	التكرار	96	189	12	7	0	1.77	0.396	موافق بشدة
	%	%31.6	%62.2	%3.9	%2.3	%0			
16	التكرار	51	169	53	26	5	2.23	0.783	موافق
	%	%16.8	%55.6	%17.4	%8.6	%1.6			
17	التكرار	49	152	42	49	12	2.42	1.129	موافق
	%	%16.1	%50	%13.8	%16.1	%3.9			
الكفاءات الجماعية							1.93	0.213	موافق

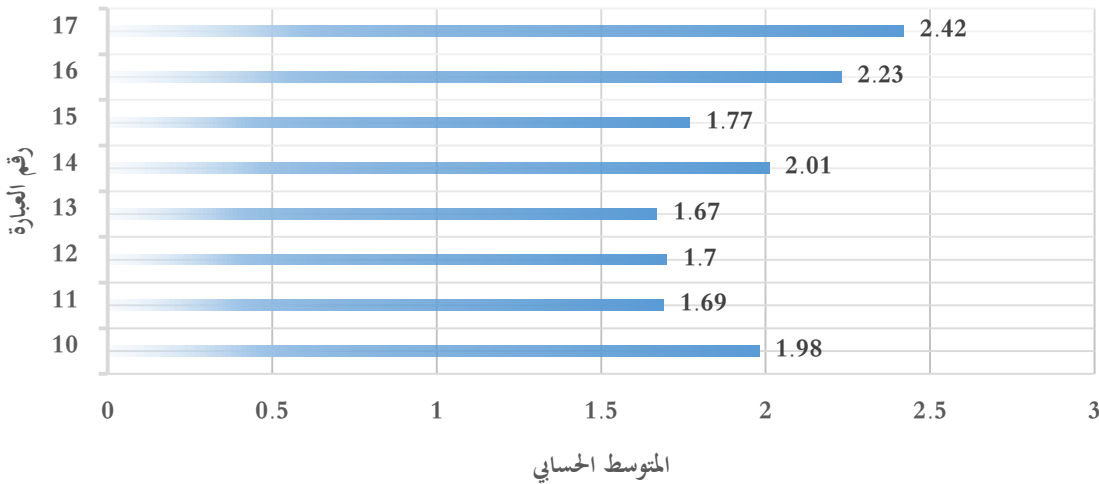
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس الكفاءات الجماعية من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (1.67-2.42) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت ("موافق" و "موافق بشدة"). حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 13: (تسعى لتبادل خبراتك ومعارفك مع زملائك) بمتوسط حسابي قدره (1.67) وانحراف معياري (0.348)، تليها العبارة رقم 11: (تنسجم بسهولة مع زملائك أثناء تأدية المهام الموكلة إليكم) بمتوسط حسابي قدره (1.69) وانحراف معياري (0.427)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 17: (وجود نوع من الاندماج والتكامل بين فرق العمل في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (1.129).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعده الكفاءات الجماعية (1.93) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (1.80-2.59 أي "موافق") والتي تشير إلى أن الباحثين يبدون موافقة اتجاه تواجد الكفاءات الجماعية بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات الكفاءات الجماعية:

الشكل رقم (7.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الجماعية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

1.3. تحليل فقرات البعد الثاني (الكفاءات الاستراتيجية):

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر الباحثين بخصوص الكفاءات الاستراتيجية بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (14.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الاستراتيجية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
18	التكرار	3	84	36	137	44	3.44	1.152	غير موافق
	%	%1	%27.6	%11.8	%45.1	%14.5			
19	التكرار	36	150	48	51	19	2.56	1.197	موافق
	%	%11.8	%49.3	%15.8	%16.8	%6.3			
20	التكرار	2	72	54	138	38	3.45	1.014	غير موافق
	%	%0.7	%23.7	%17.8	%45.4	%12.5			
21	التكرار	0	78	36	154	36	3.49	1.003	غير موافق
	%	%0	%25.7	%11.8	%50.7	%11.8			
22	التكرار	8	75	42	135	44	3.43	1.190	غير موافق
	%	%2.6	%24.7	%13.8	%44.4	%14.5			
23	التكرار	32	145	31	75	21	2.70	1.334	محايد
	%	%10.5	%47.7	%10.2	%24.7	%6.9			
24	التكرار	52	122	45	70	15	2.59	1.346	موافق
	%	%17.1	%40.1	%14.8	%23	%4.9			
25	التكرار	1	86	43	130	44	3.43	1.123	غير موافق
	%	%0.3	%28.3	%14.1	%42.8	%14.5			
26	التكرار	49	159	46	37	13	2.36	1.057	موافق
	%	%16.1	%52.3	%15.1	%12.2	%4.3			
27	التكرار	37	187	45	28	7	2.28	0.770	موافق
	%	%12.2	%61.5	%14.8	%9.2	%2.3			
الكفاءات الاستراتيجية									محايد
0.417									2.97

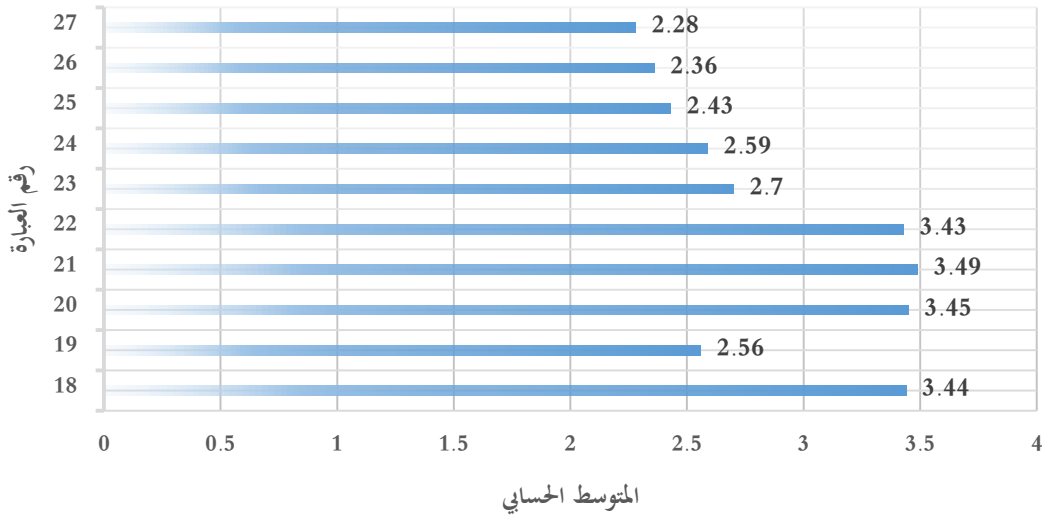
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس الكفاءات الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (2.28-3.49) وهو ما يقع ضمن فئة "موافق"، "محايد" و "غير موافق". حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 27: (تتفاعل المؤسسة بشكل إيجابي مع محيطها) بمتوسط حسابي قدره (2.28) وانحراف معياري (0.770)، تليها العبارة رقم 26: (توجد أنظمة واضحة للرقابة على الأقسام والوحدات المختلفة بالمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (1.057)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 21: (تعمل مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمعارف كفاءاتها) بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري (1.003).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعد الكفاءات الاستراتيجية (2.97) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (2.60-3.39 أي "محايد") والتي تشير إلى أن الباحثين يبدون غموضاً وحياداً اتجاه تواجد الكفاءات الاستراتيجية بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الاستراتيجية:

الشكل رقم (8.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الكفاءات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

2. المحور الثالث: مدى توفر إدارة الأزمات

1.2. البعد الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر الباحثين بخصوص إدارة الأزمات (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (15.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
28	التكرار	5	66	51	145	37	3.47	1.029	غير موافق
	%	%1.6	%21.7	%16.8	%47.7	%12.2			
29	التكرار	7	51	61	140	45	3.54	1.021	غير موافق
	%	%2.3	%16.8	%20.1	%46.1	%14.8			
30	التكرار	5	53	47	159	40	3.58	0.957	غير موافق
	%	%1.6	%17.4	%15.5	%52.3	%13.2			
31	التكرار	10	60	47	142	45	3.50	1.142	غير موافق
	%	%3.3	%19.7	%15.5	%46.7	%14.8			
32	التكرار	10	64	43	139	48	3.50	1.188	غير موافق
	%	%3.3	%21.1	%14.1	%45.7	%15.8			
إ. إ. الإنذار المبكر							3.51	0.688	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

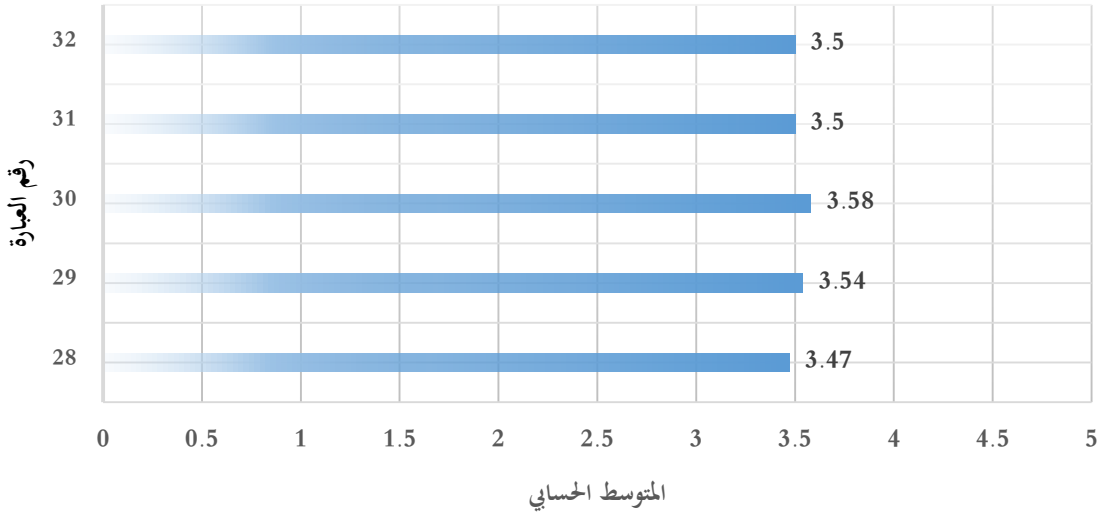
يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (3.47-3.58) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت "غير موافق". حيث كانت استجابة الباحثين اتجاه كل العبارات ضمن فئة "غير موافق". حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 28: (تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (1.029)، تليها العبارتين 32

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

(تؤكد مؤسستكم على أهمية سرعة ودقة التعامل مع مؤشرات حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (1.142) والعبارة رقم 32: (تهتم مؤسستكم بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة) بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (1.188)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 30: (تدعم مؤسستكم تحديد مؤشرات حدوث الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (0.957).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعده اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (3.51) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (3.40-4.19 أي "غير موافق") والتي تشير إلى أن المبحوثين لا يبدون موافقة اتجاه تواجد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

الشكل رقم (8.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

2.2. البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص إدارة الأزمات (مرحلة الاستعداد والوقاية) بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (16.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة الاستعداد والوقاية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
33	التكرار	3	77	32	138	54	3.54	1.174	غير موافق
	%	%1	%25.3	%10.5	%45.4	%17.8			
34	التكرار	3	71	30	145	55	3.59	1.135	غير موافق
	%	%1	%23.4	%9.9	%47.7	%18.1			
35	التكرار	19	166	48	65	6	2.58	0.917	موافق
	%	%6.3	%54.6	%15.8	%21.4	%2			
36	التكرار	6	64	41	153	40	3.52	1.056	غير موافق
	%	%2	%21.1	%13.5	%50.3	%13.2			
37	التكرار	4	52	32	164	52	3.68	0.982	غير موافق
	%	%1.3	%17.1	%10.5	%53.9	%17.1			
38	التكرار	3	50	33	158	60	3.73	0.983	غير موافق
	%	%1	%16.4	%10.9	%52	%19.7			
39	التكرار	6	58	28	156	56	3.65	1.099	غير موافق
	%	%2	%19.1	%9.2	%51.3	%18.4			
الاستعداد والوقاية							3.46	0.558	غير موافق

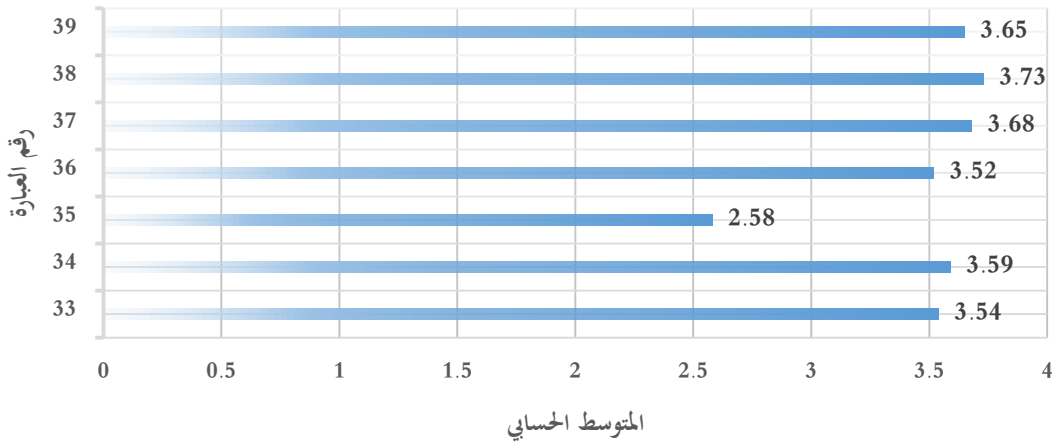
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارة هذا البعد ما بين (2.58-3.73) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت "موافق" و "غير موافق". حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 35: (توفر مؤسستكم كافة المستلزمات الضرورية لفريق الأزمة) بمتوسط حسابي قدره (2.58) وانحراف معياري (0.917) تليها العبارة رقم 36: (تضع مؤسستكم سيناريوهات للتعامل مع الأزمات المتوقعة) بمتوسط حسابي قدره (3.52)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وانحراف معياري (1.056)، وجات في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 38: (لدى مؤسستكم برامج تدريبية لفرق العمل تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (0.983). كما بلغ المتوسط المرجح لبعدهم الاستعداد والوقاية (3.46) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (3.40-4.19 أي "غير موافق") والتي تشير إلى أن المبحوثين لا يبدون موافقة اتجاه تواجد وتطبيق مرحلة الاستعداد والوقاية بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الاستعداد والوقاية:

الشكل رقم (9.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد الاستعداد والوقاية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

3.2. البعد الثالث: مرحلة احتواء الأزمة

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص إدارة الأزمات (مرحلة احتواء الأزمة) بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (17.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة احتواء الأزمة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
40	التكرار	83	173	33	8	7	1.96	0.833	موافق
	%	%27.3	%56.9	%10.9	%2.6	%2.3			
	التكرار	121	163	14	6	0	1.69	0.653	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

موافق بشدة			0%	2%	4.6%	53.6%	39.8%	%	41
موافق بشدة	0.577	1.71	0	1	16	180	107	التكرار	42
موافق بشدة			0%	0.3%	5.3%	59.2%	35.2%	%	
موافق بشدة	0.590	1.67	0	3	10	174	117	التكرار	43
موافق بشدة			0%	1%	3.3%	57.2%	38.5%	%	
موافق بشدة	0.775	2.01	2	20	20	198	64	التكرار	44
موافق بشدة			0.7%	6.6%	6.6%	65.1%	21.1%	%	
موافق بشدة	0.621	1.75	0	6	12	186	100	التكرار	45
موافق بشدة			0%	2%	3.9%	61.2%	32.9%	%	
موافق بشدة	0.440	1.79							احتواء الأزمة

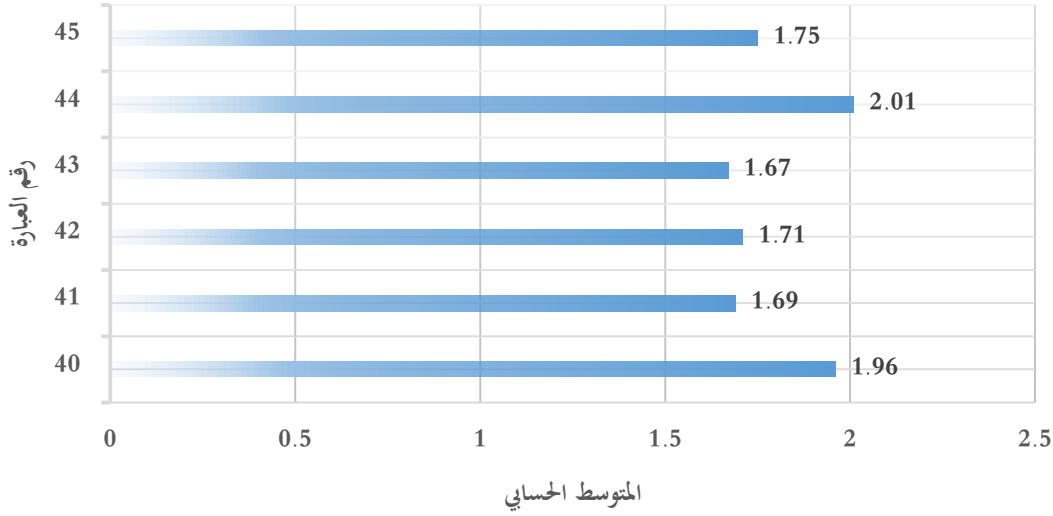
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس مرحلة احتواء الأزمة من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (1.67-2.01) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت "موافق بشدة" و "موافق". حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 43: (توفر مؤسستكم نظام اتصال فعال أثناء احتواء الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (1.67) وانحراف معياري (0.590) تليها العبارة رقم 41: (تستثمر مؤسستكم كافة الإمكانيات المتاحة للاستفادة منها في احتواء الأزمة) بمتوسط حسابي قدره (1.69) وانحراف معياري (0.653). وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 44: (تتحكم إدارة مؤسستكم بالعوامل المسببة للأزمات في فترة زمنية قصيرة) بمتوسط حسابي قدره (2.01) وانحراف معياري (0.775).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعدها احتواء الأزمة (1.79) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (1-1.79 أي "موافق بشدة") والتي تشير إلى أن الباحثين يبدون موافقة كبيرة اتجاه تواجدها مرحلة الاستعداد والوقاية بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد احتواء الأزمة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (10.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد احتواء الأزمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

4.2. البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص إدارة الأزمات (مرحلة استعادة النشاط) بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (18.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة استعادة النشاط

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
46	التكرار	56	167	53	24	4	2.19	0.872	موافق
	%	%18.4	%54.9	%17.4	%7.9	%1.3			
47	التكرار	51	154	40	47	12	2.39	1.060	موافق
	%	%16.8	%50.7	%13.2	%15.5	%3.9			
48	التكرار	32	188	28	49	7	2.38	0.954	موافق
	%	%10.5	%61.8	%9.2	%16.1	%2.3			
49	التكرار	30	196	31	43	4	2.33	0.884	موافق
	%	%9.9	%64.5	%10.2	%14.1	%1.3			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

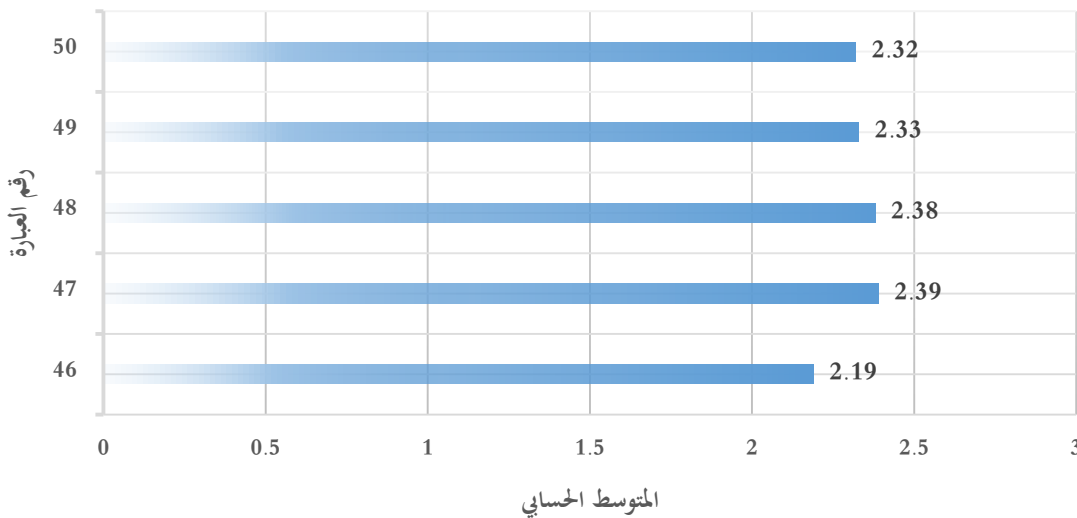
موافق	0.909	2.32	9	36	28	202	29	التكرار	50
			%3	%11.8	%9.2	%66.4	%9.5	%	
موفق	0.647	2.32							استعادة النشاط

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس مرحلة احتواء الأزمة من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (2.19-2.39) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت "موافق". حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 46: (تحدد مؤسستكم خطط واضحة للعودة إلى نشاطها الاعتيادي) بمتوسط حسابي قدره (2.19) وانحراف معياري (0.872)، تليها العبارة رقم 50: (تزود مؤسستكم الوحدات والأقسام المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط) بمتوسط حسابي قدره (2.32) وانحراف معياري (0.909)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 47: (تحدد مؤسستكم الأنشطة الواجب تنفيذها للتقليل من آثار الأزمة) بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري (1.060).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعث احتواء الأزمة (2.32) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (1.80-2.59 أي "موافق") والتي تشير إلى أن الباحثين يبدون موافقة اتجاه تواجد مرحلة استعادة النشاط بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد استعادة النشاط:

الشكل رقم (11.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد استعادة النشاط



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

5.2. البعد الخامس: مرحلة التعلم

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، والتي من خلالها يتم التعرف على وجهات نظر الباحثين بخصوص إدارة الأزمات (مرحلة التعلم) بالمؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (19.2): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة التعلم

رقم العبارة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
51	التكرار	86	169	34	8	7	1.95	0.841	موافق
	%	%28.3	%55.6	%11.2	%2.6	%2.3			
52	التكرار	118	166	14	6	0	1.70	0.650	موافق بشدة
	%	%38.8	%54.6	%4.6	%2	%0			
53	التكرار	107	180	16	1	0	1.71	0.577	موافق بشدة
	%	%35.2	%59.2	%5.3	%0.3	%0			
54	التكرار	117	174	10	3	0	1.67	0.590	موفق بشدة
	%	%38.5	%57.2	%3.3	%1	%0			
55	التكرار	69	194	20	20	1	1.98	0.766	موافق
	%	%22.7	%63.8	%6.6	%6.6	%0.3			
56	التكرار	100	185	12	7	0	1.76	0.635	موافق بشدة
	%	%32.9	%60.9	%3.9	%2.3	%0			
التعلم							1.79	0.446	موفق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss

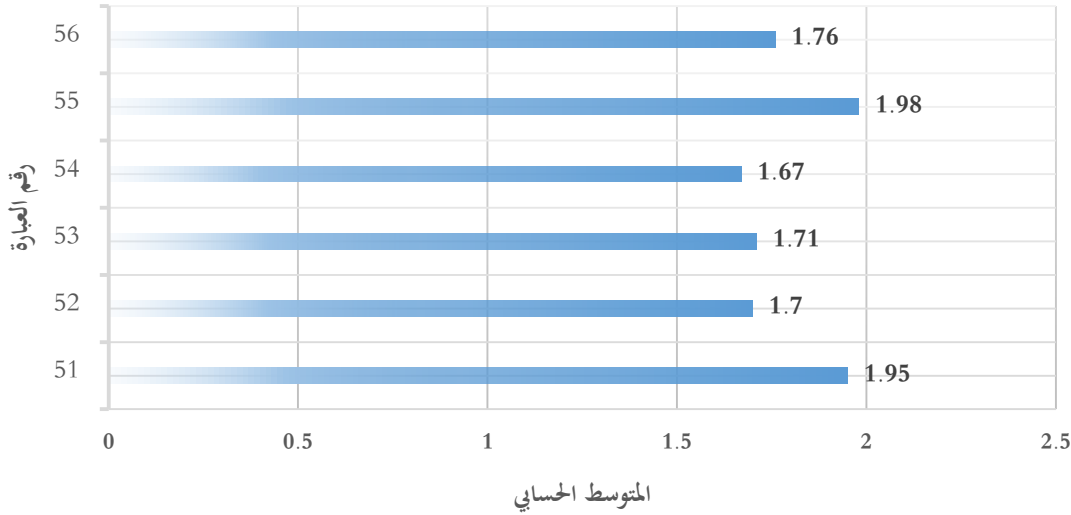
يبين لنا الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية التي تقيس مرحلة احتواء الأزمة من وجهة نظر الباحثين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (1.98-1.67) وهو ما يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت "موافق بشدة" و "موافق". حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 54: (تقوم مؤسستكم بمقارنة إجراءات التعامل مع الأزمات المشابهة في المؤسسات الاستشفائية الأخرى) بمتوسط حسابي قدره (1.67) وانحراف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

معياري (0.590)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 52: (تقوم مؤسستكم بإعادة ضبط وتحسين الإجراءات الغير مناسبة لمواجهة الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (1.70) وانحراف معياري (0.650)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 55: (تحرص مؤسستكم على برمجة دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (1.98) وانحراف معياري (0.766).

كما بلغ المتوسط المرجح لبعء التعلم (2.33) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكارت (3.40-4.19 أي "غير موافق") والتي تشير إلى أن المبحوثين يبدون غموضاً وحياداً تجاه تواجد مرحلة التعلم بالمؤسسات قيد الدراسة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد التعلم:

الشكل رقم (12.2): التمثيل البياني لترتيب عبارات بعد التعلم



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

ثالثاً: مناقشة النتائج

قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات (اختبارات بعينة واحدة، اختبارات لعينتين مستقلتين، اختبار الانحدار الخطي البسيط، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، وقد جاءت الفرضيات بصفة عامة لكي تبحث فيما إذا تواجدت الكفاءات البشرية وفيما إذا طبقت إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة، وكذا في طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك كما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الأولى على ما يلي:

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات بشرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

H_0 : لا توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات بشرية.

H_1 : توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات بشرية.

وتتفرع عن هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات فردية؛

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات جماعية؛

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات استراتيجية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها، قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينة الواحدة، كما يلي:

الجدول رقم (20.2): اختبار (ت) لعينة واحدة

Test value = 3						
T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود %95		
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
بعد الكفاءات الفردية	52.259	303	0.001	1.241	1.288	1.194
بعد الكفاءات الجماعية	40.324	303	0.001	1.068	1.120	1.016
بعد الكفاءات الاستراتيجية	0.719	303	0.472	0.266	0.099	0.462
محور الكفاءات البشرية	33.990	303	0.001	0.740	0.783	0.697

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لمحور الكفاءات البشرية تساوي (33.990)، بمستوى دلالة

(0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على: "وجود كفاءات بشرية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".

وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، ومنه يمكن القول بأن المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية

المدية تمتلك كفاءات بشرية ذات مؤهلات، قدرات ومعارف، ناهيك عن الخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية

المميزة التي تتحلى بها هذه الكفاءات.

1.1. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات فردية.

H_0 : لا توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات فردية.

H_1 : توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات فردية.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعده الكفاءات الفردية تساوي (52.259)، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود كفاءات فردية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".

وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يدل على أن المؤسسات قيد الدراسة تمتلك كفاءات فردية ذات مؤهلات، معارف وخبرات... الخ، من مختلف الاسلاك والرتب الحاملين للشهادات من الجامعات، المدارس والمعاهد الوطنية المختلفة... الخ، وهو ما بينه التوزيع التكراري لعينة المبحوثين (25.3% حاملي شهادة الدكتوراه، و24.7% حاملي شهادة الليسانس وما يعادلها) ضف إلى ذلك الخبرة المهنية المكتسبة، (حوالي 33% من عينة الدراسة لديهم خبرات من 5 إلى 10 سنوات)، بالإضافة إلى امتلاك هذه الكفاءات لصفات وخصائص متميزة على غرار: التأقلم والتكيف مع مختلف الظروف، القدرة على الاقناع، تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار... الخ، وهو ما يعني أن لهذه المؤسسات كفاءات فردية قادرة على الابداع والابتكار والتكيف مع مختلف الظروف، بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات جماعية.

H_0 : لا توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات جماعية.

H_1 : توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات جماعية.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعده الكفاءات الجماعية تساوي (40.324)، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود كفاءات جماعية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".

وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهو ما يدل على أن المؤسسات قيد الدراسة تمتلك كفاءات فردية استطاعت بفضل المؤهلات والخصائص المميزة التي تمتلكها من فرض نوع من التكامل، التجانس والاندماج فيما بينها، مكنها من الوصول إلى كفاءات جماعية قادرة على العمل في شكل فرق وجماعات يمكنها من تقديم

خدمات صعبة التحقيق من الكفاءات الفردية لوحدها، وصعبة التقليد من المؤسسات الصحية والاستشفائية الأخرى.

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات استراتيجية.
 H_0 : لا توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات استراتيجية.
 H_1 : توجد على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات استراتيجية.
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعده الكفاءات الفردية تساوي (0.719)، بمستوى دلالة (0.472)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد كفاءات استراتيجية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".
وهو ما لا يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهذا يدل على أن المؤسسات قيد الدراسة تتبع فلسفة ونمط تسييريا تقليديا لا يتلاءم والكفاءات الموجودة لديها، بحكم أن هذه المؤسسات مقيدة بمجموعة من النصوص التنظيمية والقانونية، كما أنها لا ترسم أهدافها الاستراتيجية على أساس هذه الكفاءات، ولا تشركهم في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها، ما يساهم في إضعاف روح المبادرة لهذه الكفاءات وتقليل فعاليتهم داخل المؤسسة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جاءت الفرضية الثانية كما يلي:

➤ يوجد تطبيق لإدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_0 : لا يوجد تطبيق لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
 H_1 : يوجد تطبيق لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
وتتفرع عن هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

➤ يوجد تطبيق لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛

➤ يوجد تطبيق لمرحلة الاستعداد والوقاية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛

➤ يوجد تطبيق لمرحلة احتواء الأزمة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛

➤ يوجد تطبيق لمرحلة استعادة النشاط على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛

➤ يوجد تطبيق لمرحلة التعلم على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وللتأكد من صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات الواحدة كما

يلي:

الجدول رقم (21.2): اختبار (ت) لعينة واحدة

Test value = 3						
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود %95	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	-1.507	303	0.133	0.517	0.424	0.611
بعد الاستعداد والوقاية	-0.854	303	0.394	0.469	0.385	0.553
بعد احتواء الأزمة	-47.697	303	0.001	0.388	0.480	0.297
بعد استعادة النشاط	-18.292	303	0.001	0.660	0.751	0.569
بعد التعلم	-47.155	303	0.001	0.340	0.427	0.253
محور إدارة الأزمات	-16.963	303	0.001	0.080	0.149	0.011

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لمحور إدارة الأزمات تساوي (-16.963)، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد تطبيق لإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية". وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهو ما يدل على أن المؤسسات قيد الدراسة تطبق إدارة الأزمات من خلال مراحلها المختلفة، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب والطرق؛ التي تجعلها على استعداد دائم لتفادي مختلف الأزمات، والعمل على مواجهتها وتقليل آثارها في حال وقوعها، ومن ثم التعلم واستخلاص الدروس منها.

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ يوجد تطبيق لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H_0 : لا يوجد تطبيق لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H_1 : يوجد تطبيق لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعد الكفاءات الفردية تساوي (-1.507) ، بمستوى دلالة (0.133) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد تطبيق لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".

وهو ما لا يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، أي أن المؤسسات قيد الدراسة لا تمتلك القدرة على استشعار الإشارات الأولى للأزمة، مما يعني أن هنالك خلل في عمليات تحليل بيئتها الداخلية (تحديد نقاط القوة وتثمينها واكتشاف نقاط الضعف والعمل على تحسينها وتقومها)، ومن جهة أخرى خلل في تحليل بيئتها الخارجية (الوقوف على الفرص والتهديدات) من خلال التواصل والتفاعل الدائم بينها وبين محيطها.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ يوجد تطبيق لمرحلة الاستعداد والوقاية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H_0 : لا يوجد تطبيق لمرحلة الاستعداد والوقاية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H_1 : يوجد تطبيق لمرحلة الاستعداد والوقاية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعد الكفاءات الفردية تساوي (-0.854) بمستوى دلالة (0.394) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد تطبيق لمرحلة الاستعداد والوقاية على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".

وهو ما لا يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يؤكد أن المؤسسات قيد الدراسة لا توفر الامكانيات اللازمة استعدادا للأزمات الممكنة، وذلك لافتقارها لخطط وسيناريوهات التعامل مع الأزمة من جهة، وغياب فريق عمل مخصص لإدارة الأزمات من جهة أخرى، ضف إلى ذلك غياب التدريب والممارسات التطبيقية التجريبية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

حول كفاءات التعامل مع بعض الأزمات... الخ، كل هذه العوامل وأخرى لها تأثير سلبي في الاستعداد والتعامل الجيد مع الأزمات حال وقوعها.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ يوجد تطبيق لمرحلة احتواء الأزمة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_0 : لا يوجد تطبيق لمرحلة احتواء الأزمة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_1 : يوجد تطبيق لمرحلة احتواء الأزمة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعد الكفاءات الفردية تساوي (-47.697)، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود تطبيق لمرحلة احتواء الأزمة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".
وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهو ما يفسر بأن المؤسسات قيد الدراسة وفي حال حدوث الأزمات تسعى جاهدة لاحتواء الأزمة ومحاولة كبحها وتخفيف آثارها وتناجها السلبية الممكنة، من خلال التحكم في مسببات الأزمة باستخدام واستغلال كل الموارد والامكانيات المتاحة.

4.2. الفرضية الفرعية الرابعة:

➤ يوجد تطبيق لمرحلة استعادة النشاط على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_0 : لا يوجد تطبيق لمرحلة استعادة النشاط على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_1 : يوجد تطبيق لمرحلة استعادة النشاط على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعد الكفاءات الفردية تساوي (-18.292)، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق لمرحلة استعادة النشاط على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية".
وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهو ما يعني أن هذه المؤسسات قيد الدراسة تمتلك قدرات تمكنها من العمل للعودة إلى النشاط الاعتيادي وتخفيف الآثار النفسية والمادية التي خلفتها الأزمة، من خلال توفير دعم مالي ومعنوي لجميع الوحدات والأقسام المتضررة.

5.2. الفرضية الفرعية الخامسة:

➤ يوجد تطبيق لمرحلة التعلم على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_0 : لا يوجد تطبيق لمرحلة التعلم على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
 H_1 : يوجد تطبيق لمرحلة التعلم على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T لبعء الكفاءات الفردية تساوي (-47.155)، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تطبيق لمرحلة التعلم على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية. وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وذلك أن المؤسسات قيد الدراسة وبعد انحصار الأزمة وتلاشيها، تعمل على استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة، وتسعى لإصلاح وتعديل الأخطاء المرتكبة أثناء التعامل مع الأزمة. ومن ثم فإن هذه المؤسسات اكتسبت خبرة وامتلكت معلومات يمكن استغلالها كتغذية عكسية للاستفادة منها في المراحل الأولى لإدارة الأزمات، وفي التعامل مع الأزمات مستقبلاً.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

وقد نصت هذه الفرضية على ما يلي:

➤ يوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H_0 : لا يوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H_1 : يوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وتتفرع عن هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير للكفاءات الفردية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
- يوجد تأثير للكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.
- يوجد تأثير للكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يبينه الجدول

التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22.2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات

المقدرات	المعامل	T	Sig (T)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	Sig (F)
B ₀	0.628	6.423	0.001	0.759	0.575	409.308	0.001
B ₁	0.863	20.231	0.001				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات بلغت (0.759)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين. كما نلاحظ أن النموذج ككل معنوي احصائيا، وهو ما يوضحه قيمة احتمالية اختبار فيشر (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة عند (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.324) وهذا يعني أن الكفاءات البشرية تفسر ما قيمته 32% من التغيرات الحاصلة في محور إدارة الأزمات.

كما نلاحظ أن معامل الانحدار لمتغير الكفاءات البشرية (B₁ = 0.914) وهو معنوي إحصائيا (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية." وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهو ما يدل على أن الكفاءات البشرية بالمؤسسات قيد الدراسة وبفضل ما تمتلكه من مؤهلات تساهم بدرجة كبيرة في إدارة مختلف الأزمات.

1.3. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ يوجد تأثير للكفاءات الفردية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H₀: لا يوجد تأثير للكفاءات الفردية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H₁: يوجد تأثير للكفاءات الفردية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يبينه الجدول

التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23.2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات الفردية على إدارة الأزمات

المقدرات	المعامل	T	Sig (T)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	Sig (F)
B ₀	2.033	19.774	0.001	0.300	0.090	29.883	0.001
B ₁	0.312	5.467	0.001				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات الفردية وإدارة الأزمات بلغت (0.300)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين. كما نلاحظ أن النموذج ككل معنوي احصائياً، وهو ما يوضحه قيمة احتمالية اختبار فيشر (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة عند (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.090) وهذا يعني أن الكفاءات الفردية تفسر ما قيمته 9% من التغيرات الحاصلة في محور إدارة الأزمات.

كما نلاحظ أن معامل الانحدار لمتغير الكفاءات الفردية ($B_1 = 0.312$) معنوي إحصائياً (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير للكفاءات الفردية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية". وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، أي أن الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسات قيد الدراسة تؤثر وتساهم في إدارة الأزمات بدرجة متوسطة. وهو ما يفسر أن الكفاءات الفردية ورغم كل ما تمتلكه من مؤهلات مختلفة قادرة على حل الأزمات ومواجهتها، إلا أن هذه المؤسسات لا تركز بدرجة كبيرة على هذه الكفاءات في إدارة الأزمات.

2.3. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ يوجد تأثير للكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H₀: لا يوجد تأثير للكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H₁: يوجد تأثير للكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يبينه الجدول

التالي:

الجدول رقم (24.2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات

المقدرات	المعامل	T	Sig (T)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	Sig (F)
B ₀	1.322	17.213	0.001	0.696	0.484	283.691	0.001
B ₁	0.651	16.843	0.001				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات الجماعية وإدارة الأزمات بلغت (0.696)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين. كما نلاحظ أن النموذج ككل معنوي احصائياً، وهو ما يوضحه قيمة احتمالية اختبار فيشر (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة عند (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.484) وهذا يعني أن الكفاءات الجماعية تفسر ما قيمته 48% من التغيرات الحاصلة في محور إدارة الأزمات.

كما نلاحظ أن معامل الانحدار لمتغير الكفاءات الجماعية ($B_1 = 0.651$) معنوي إحصائياً (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير للكفاءات الجماعية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية. وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، وهو ما يدل على أن الكفاءات الجماعية التي تمتلكها المؤسسات قيد الدراسة تؤثر وتساهم في إدارة الأزمات بدرجة كبيرة في إدارة الأزمات.

3.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ يوجد تأثير للكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H₀: لا يوجد تأثير للكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

H₁: يوجد تأثير للكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يبينه الجدول

التالي:

الجدول رقم (25.2): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات

المقدرات	المعامل	T	Sig (T)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	Sig (F)
B ₀	2.556	47.219	0.001	0.028	0.001	0.240	0.624
B ₁	0.009	0.490	0.624				

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات الاستراتيجية وإدارة الأزمات بلغت (0.028)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة جداً بين المتغيرين. كما نلاحظ أن النموذج ككل غير معنوي إحصائياً، وهو ما يوضحه قيمة احتمالية اختبار فيشر (0.624) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.001) وهذا يعني أن الكفاءات الفردية تفسر ما قيمته 0.1% من التغيرات الحاصلة في محور إدارة الأزمات.

كما نلاحظ أن معامل الانحدار لمتغير الكفاءات الفردية (B₁ = 0.009) غير معنوي إحصائياً (0.624) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير للكفاءات الاستراتيجية على إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وهو ما لا يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، أي أن الكفاءات الاستراتيجية لا تؤثر ولا تساهم في إدارة الأزمات، ومنه وجود متغيرات وعوامل أخرى أكثر مساهمة وتأثيراً في إدارة الأزمات، وذلك راجع لعدم الاهتمام بهذه الكفاءات لدى هذه المؤسسات.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لاختبار مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء عينة البحث حول أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، السلك الوظيفي والخبرة المهنية)، تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؛

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية قمنا باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير الجنس؛

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يلي:

الجدول رقم (26.2): اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول أبعاد

الدراسة تعزى لمتغير الجنس

القرار	مستوى المعنوية sig	T المحسوبة	المتوسط الحسابي		
			إناث	ذكور	
H_0 قبول	0.06	-1.634	2.654	2.514	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمالية بلغت (sig = 0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن متوسط إجابات الذكور والإناث متساو، ونتيجة لذلك؛ نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير الجنس".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يعني أن أفراد عينة البحث سواء كانوا ذكورا أو إناثا لهم وجهة نظر واحدة اتجاه تواجد الكفاءات البشرية بالمؤسسة وكذا حول تطبيق إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير العمر.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير العمر؛

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يلي:

الجدول رقم (27.2): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير العمر

القرار	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي				
			من 51 فما فوق	50-41	40-31	30-18	
H_0 قبول	0.569	0.673	2.532	2.576	2.581	2.653	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمالية بلغت ($\text{sig} = 0.569$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن متوسط الإجابات في مختلف المستويات العمرية متساو، ونتيجة لذلك؛ نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير العمر".

وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يعني أن أفراد عينة البحث بمختلف فئاتهم العمرية لهم وجهة نظر واحدة اتجاه تواجد الكفاءات البشرية بالمؤسسة وكذا حول تطبيق إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد

الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة

تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يلي:

الجدول رقم (28.2): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد

عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي							
			دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	تقني سامي	بكالوريا	ثانوي فأقل	
H_1 قبول	0.037	2.268	2,682	2,638	2,584	2,519	2,620	2,657	2,341	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمالية بلغت (sig = 0.037) وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، مما يعني أن متوسط الإجابات في مختلف المستويات التعليمية غير متساو، ونتيجة لذلك؛ نرفض الفرضية

الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".

وهو ما لا يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يعني أن أفراد عينة البحث لهم وجهة نظر مختلفة اتجاه

تواجد الكفاءات البشرية بالمؤسسة وكذا حول تطبيق إدارة الأزمات بمراحلها باختلاف مستوياتهم العلمية، وذلك

راجع لاختلاف الشهادات، ومنه المعارف والمؤهلات العلمية التي يكتسبها كل فرد، بحيث أن من له شهادة

الدكتوراه مثلا يكون ذو رصيد معرفي أكبر من شهادة البكالوريا أو الليسانس وهكذا... الخ.

4.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد

الدراسة تعزى لمتغير السلك الوظيفي.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد

الدراسة تعزى إلى متغير السلك الوظيفي؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير السلك الوظيفي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يلي:

الجدول رقم (29.2): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير السلك الوظيفي

القرار	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي				الاستبيان ككل
			الشبه طبيين	الأطباء الأخصائيين	الأطباء العامين	الإداريين	
H_0 قبول	0.218	1.486	2.579	2.730	2.630	2.545	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمالية بلغت (sig = 0.218) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن متوسط الإجابات في مختلف الأسلاك الوظيفية متساوٍ، ونتيجة لذلك؛ نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير السلك الوظيفي".

وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يعني أن أفراد عينة البحث بمختلف أسلاكهم الوظيفية، لهم وجهة نظر واحدة اتجاه تواجد الكفاءات البشرية بالمؤسسة وكذا حول تطبيق إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

5.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

➤ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (30.2): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على أبعاد الدراسة بحسب متغير الخبرة المهنية

القرار	مستوى المعنوية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي					الاستبيان ككل
			أكثر من 20 سنة	20-16	15-11	10-5	أقل من 5 سنوات	
H ₀ قبول	0.384	1.045	2.500	2.707	2.564	2.602	2.616	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاحتمالية بلغت ($\text{sig} = 0.384$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن متوسط الإجابات في مختلف مستويات الخبرة المهنية متساو، ونتيجة لذلك؛ نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية". وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة المطروحة، مما يعني أن أفراد عينة البحث بمختلف مستويات سنوات خبرتهم المهنية لهم وجهة نظر واحدة اتجاه تواجد الكفاءات البشرية بالمؤسسة وكذا حول تطبيق إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى متهج وأداة الدراسة المستخدمة، بالإضافة إلى مجتمع البحث المتمثل في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية، متمثلة في عينة من الموظفين (السلك الإداري، الطبي والشبه طبي)، كما تم إجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، كما تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف-سيمرنوف، والذي بينت نتائجه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يعني إجراء الاختبارات المعلمية.

كما قمنا بتحليل أسئلة الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم على أساسها إنجاز هذه الدراسة، والمتمثلة في مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية.

وبعد تحليلنا لنتائج الاستبيان توصلنا إلى أن فرضيات الدراسة محققة، بمعنى أن المؤسسات قيد الدراسة تمتلك كفاءات بشرية مؤهلة، وتطبق عملية إدارة الأزمات من خلال التقيد بمراحله المختلفة، كما أن هنالك مساهمة وتأثير للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات على مستوى هذه المؤسسات. باستثناء بعض الفرضيات الفرعية الغير محققة وذلك راجع لعوامل وأسباب مختلفة. ومن هنا خلصت الدراسة على مجموعة من النتائج والاقتراحات المتعلقة بها والتي سيتم التطرق إليها في الخاتمة العامة.

الخلاصة

الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية، وتم اختيار عينة من هذه المؤسسات متمثلة في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية، حيث قمنا في الفصل الأول من الدراسة بتقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة بمتغيري الدراسة التي بينت أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال فرص الابداع والابتكار التي تقدمها هذه الكفاءات، والتي حفزت المؤسسات على تبني نظم لتسيير الكفاءات البشرية من خلال العمل على اكتساب كفاءات بشرية والعمل على تنميتها، تطويرها والحفاظة عليها، كما بينا كذلك أضرار الأزمات وآثارها السلبية التي تهدد كيان المؤسسات وبقائها، خاصة المؤسسات الصحية التي تعتبر مؤسسات حساسة في المجتمع نظير ما تقدمه من خدمات طبية (علاجية ووقائية)، الأمر الذي يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات (المادية والبشرية) واتباع طرق وأساليب متنوعة للسيطرة على الأزمات وإدارتها.

ولإسقاط الجانب النظري ميدانيا من خلال المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية متمثلة في الموظفين (سلك الإداريين، سلك الطبيين وسلك الشبه طبيين) قمنا في الفصل الثالث والرابع من الدراسة بعرض مجموعة الأدوات والطرق المنهجية المتبعة التي سمحت لنا باستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، وتم من خلال هذه الدراسة التوصل إلى النتائج التالية:

1. النتائج المتحصل عليها من الدراسة النظرية:

- ✓ الاهتمام المستمر والمتزايد بالموارد البشرية بصفة عامة وبالكفاءات منها بصفة خاصة، أوجب على المؤسسات العمل على اكتساب كفاءات بشرية ومن ثم المحافظة عليها وتنميتها؛
- ✓ التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية الغير مسبوقه التي يعرفها العالم، بينت أن أساس التميز وتحقيق مزايا تنافسية يكمن في الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية والاستثمار فيها؛
- ✓ تمتلك الكفاءات الفردية مؤهلات كبيرة ومختلفة، تمكنها من تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال قدرتها على الإبداع والابتكار وفي ظل مختلف الظروف؛
- ✓ الكفاءات البشرية مفهوم مركب وشامل بحيث يتوقف على مجموعة المؤهلات والمعارف والسلوكات التي يتحلى بها الفرد أولا، وعلى التكامل والانسجام بين المجموعات وفرق العمل ثانيا، وعلى توفير البيئة التنظيمية المناسبة ثالثا؛
- ✓ تعتبر عملية تسيير الكفاءات البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تسعى لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بغية تحسين أداء الفرد وتطوير أداء المؤسسة؛

الخلاصة

- ✓ تعتبر المؤسسات عرضة للعديد من الأزمات المختلفة التي تهدد كيانها وبقاءها، وعليه كان لزاما على المؤسسات اكتساب قدرات وتوفير موارد مادية، مالية وبشرية مؤهلة، بالإضافة إلى اتباع طرق وأساليب حديثة لإدارة الأزمات والعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار؛
- ✓ تعد المؤسسات الصحية بيئة معرضة للعديد من الأزمات، ونظرا للدور الحيوي لهذه المؤسسات وآثارها على مختلف المجالات والميادين الأخرى، الأمر الذي يفرض عليها بذل مجهودات مضاعفة لتفادي الأزمات وإدارتها بشكل يضمن الاستمرار في تقديم الخدمات والرعاية الصحية للمرضى.

2. النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية:

- ✓ أبدت إجابات عينة الدراسة موافقة كبيرة على العبارات التي تعكس محور الكفاءات البشرية من خلال بعد الكفاءات الفردية وبعد الكفاءات الجماعية، باستثناء بعد الكفاءات الاستراتيجية أين أبدى المبحوثين إجابات متباينة (حيادية)؛
- ✓ أبدت إجابات عينة الدراسة موافقة كبيرة على العبارات التي تعكس عملية إدارة الأزمات من خلال مراحلها المختلفة، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومرحلة الاستعداد والوقاية أين أبدى المبحوثين إجابات غير موافقة؛
- ✓ تمتلك المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية كفاءات بشرية ذات مؤهلات كبيرة، مما يتيح لها فرصا كبيرة من أجل التحسين والتطوير المستمر في تقديم الخدمات؛
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات تمتلك كفاءات فردية وكفاءات جماعية، إلا أنها لا تمتلك كفاءات استراتيجية (تنظيمية)، وذلك راجع إلى غياب دور هذه المؤسسات في تجميع كفاءاتها المترامية وعدم دمجها مع موارد المؤسسة المادية والتنظيمية؛
- ✓ هنالك غموض وعدم فهم لدى المؤسسات قيد الدراسة لمصطلح الكفاءات الاستراتيجية، وهو ما يفوت عليها فرصة الاستخدام الأمثل لها والاستفادة منها، وهذا ما ينعكس سلبا على الكفاءات البشرية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى؛
- ✓ تطبق المؤسسات قيد الدراسة عملية إدارة الأزمات، وذلك من خلال تطبيق واعتماد مختلف مراحلها، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، والتي تعتبران أهم المراحل التي تساعد المؤسسة على تجنب الأزمات والاستعداد الدائم لها، مما يعني أن المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية تتعامل مع الأزمات بمبدأ رد الفعل وليس بمبدأ المبادرة؛

الخلاصة

- ✓ تعاني المؤسسات قيد الدراسة من نقص شديد في تطبيق الفكر الاستراتيجي، ما يجعل هذه المؤسسات عاجزة عن امتلاك مؤشرات لما قد يحدث في المستقبل، وهو ما يجعلها عاجزة عن القيام بردود فعل سريعة حول الظروف المحيطة بها، ويجعلها عرضة للعديد من الأزمات؛
- ✓ أبدت نتائج الدراسة أن هنالك مساهمة وتأثير للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية؛
- ✓ بينت النتائج أن الكفاءات الفردية والجماعية تساهمان بدرجة كبيرة في إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة، إلا أن الكفاءات الاستراتيجية لا تساهم في إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة، وذلك راجع لغياب تفعيل هذا النوع من الكفاءات بهذه المؤسسات؛
- ✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، السلك الوظيفي والخبرة المهنية)، باستثناء المستوى التعليمي أين أبدت إجابات المبحوثين وجود فروقات ترجع لل تفاوت في المؤهلات والشهادات العلمية والمعارف النظرية بين أفراد عينة البحث.
- وبناء على ما سبق، فإنه يمكن تحديد مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل دور الكفاءات البشرية، وفي التطبيق الجيد لإدارة الأزمات على مستوى هذه المؤسسات كما يلي:

3. الاقتراحات:

- ✓ ضرورة الاهتمام بمختلف مراحل وعمليات التوظيف كون هذه العملية تنعكس آثارها إيجابية كانت أو سلبية على المؤسسة والموظف على حد سواء، والعمل على تطبيق أساليب وطرق أكثر فعالية في استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية مبنية على أساس الكفاءات؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية الموجودة لدى هذه المؤسسات، والاستفادة منها قدر المستطاع، من خلال إشراكها في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تبني أنظمة للتسيير قائمة على الكفاءات البشرية؛
- ✓ ضرورة تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، من خلال التكوين، التحفيز، التمكين... الخ، والتي تتيح لهذه الكفاءات فرص للتعلم واكتساب مهارات قدرات، معارف وخبرات جديدة من شأنها المساهمة في تحسين مستوى التفكير واكتساب مهارات خاصة تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كون التوجهات الحديثة لتنمية الكفاءات البشرية موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية أكثر من توجيهها لتدارك النقائص لديهم؛

الخلاصة

- ✓ التركيز أكثر على المراحل الأولى من مراحل عملية إدارة الأزمات، والمتمثلة أساساً في اكتشاف اشارات الإنذار المبكر ومرحلة الاستعداد والوقاية، لاعتبارهما أهم المراحل الاستباقية التي تملكها المؤسسة لكسب الوقت والجهد في التعامل مع الأزمات واكتساب معلومات كافية عنها، من خلال تبني نظم لليقظة الاستراتيجية وتحليل دائم ومستمر لبيئتها الداخلية والخارجية؛
- ✓ ضرورة التركيز أكثر في عملية إدارة الأزمات على الموارد غير الملموسة (الكفاءات البشرية) بدل الاعتماد على الموارد المالية والمادية، خاصة مع امتلاك المؤسسات قيد الدراسة لكفاءات بشرية قادرة على التخطيط ووضع استراتيجيات جيدة من جهة، وابتكار طرق وأساليب جديدة للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء وقوعها من جهة أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. أمينة سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2015.
3. آية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
4. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009.
5. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
6. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
8. سوس سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، مصر 2002.
9. سويلم علي، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
10. الشديفات بكر إبراهيم، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2020.
11. علي عبد الستار، عامر إبراهيم فنديلحي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006.
12. علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشرق، ط 1، القاهرة، 2015.
13. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة، الأردن، 2012.
14. محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

قائمة المراجع

15. محمد أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولى، القاهرة، 2004.
16. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006.
17. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003.
18. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
19. محمود أحمد لطفي، برامج التوك شو.. وإعلام الأزمات، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
20. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
21. المشهداني سعد سلمان، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
22. نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014.
23. نواف حامد قطيش، إدارة الأزمات، دار الراية، الأردن، 2009.
24. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
25. يوسف أحمد فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009.

الأطروحات:

1. بلمهدي عبد الوهاب، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018.
2. بن فرحات عبد المنعم، انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

قائمة المراجع

3. حمود حيمر، تنمية الكفاءات البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2018.
4. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات: دراسة حالة شركة اسمنت عين التونة -باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
5. سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس، 2015.
6. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004.
7. شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجتي التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016.
8. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التونة -باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
9. صلاح علي جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت، 2019/2018.
10. عبد الباقي مير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
11. عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

قائمة المراجع

12. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
13. عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مطاحن الأوراس-باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
14. مرزوقي ياسر، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019.
15. مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016.
16. ناصر محمد أبو الغنم، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بالتطبيق على الأزمة الاقتصادية الأردنية، أطروحة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013.
17. نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016/2015.
18. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة -نفظال تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

المقالات:

1. أبو بكر سلطان محمد الخضر، عفاف مصطفى حامد كروم، وصف البيانات الرقمية بمواقع مصادر الوصول للمعلومات على الإنترنت: دراسة تقويمية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مصر، المجلد الثاني، العدد 4، 2021.
2. أحمد حبيب حسين، سعدون حمود جثير، دور مرونة الوارد البشرية في إدارة الأزمات: بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55 (ج2)، 2021.

قائمة المراجع

3. أحمد عبد اللطيف مشعل، دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 28، العدد 02، 2018.
4. أديب إبراهيم السقا، أشرف سليمان الصوفي، دور أنظمة دعم القرار في نجاح إدارة الأزمات لقطاع التأمين الفلسطيني: دراسة تطبيقية على شركة الملتزم للتأمين والاستثمار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021.
5. أسماء زينة، يوسف زدام، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 19، العدد 16، جانفي 2020.
6. بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 1، أبريل 2020.
7. بحري أبو بكر، رادي نور الدين، تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون بمغنية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، 2022.
8. براهيم آسية، ثابت اول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمت، المجلد 02، العدد 01، 2017.
9. بشته حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020.
10. بلال احمد مثاني، وآخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 02، 2021.
11. بن زايد بلقاسم، طالي صلاح الدين، دور التمكين الإداري في تحقيق التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 2، 2021.

قائمة المراجع

12. بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 01، 2015.
13. بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016.
14. تقيّة فرحي، إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة: دراسة نقدية مفاهيمية، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 45، أوت 2016.
15. حازم أحمد فروانة، أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جوان 2019.
16. حازم بشارة نايف الحجازين، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية: دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 4، العدد 2، نوفمبر 2021.
17. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016.
18. حريق خديجة، عبدلي لطيفة، أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2021.
19. حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة: دراسة حلة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016.
20. حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019.
21. حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 04، ديسمبر 2017.

قائمة المراجع

22. حورية بالاطرش، مسروق فاطمة، إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والممرضين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، 2020.
23. خالد فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، ديسمبر 2015.
24. خليفة نوفل، لعراة صوراية، دور الاتصال في إدارة الأزمات: المراحل والاستراتيجيات، مجلة الدراسات الإعلامية، برلين، العدد 12، أوت 2020.
25. دلال عبد الحميد عباس، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 38، العدد 04، 2022.
26. ردا مسعودة، التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 02، 2020.
27. زهية قرامطية وآخرون، أثر التنكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.
28. زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.
29. سعيدة رحمانية، تقييم الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية العمومية من وجهة نظر المرضى: دراسة ميدانية بالمؤسسات الصحية العمومية بمدينة قسنطينة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، 2021.
30. سلطاني وفاء، بودرة فاطمة، مساهمة إصلاح مهنة المحاسبة في تعزيز جودة نظام المعلومات للمؤسسات الاقتصادية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 02، العدد 02، 2019.
31. سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الاستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، المجلد 08، العدد 01، جانفي 2017.
32. شيخ عسري، يعقوب محمد، دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب: دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، سبتمبر 2021.

قائمة المراجع

33. صفية بن دومة، إلياس العيداني، دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020.
34. صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش' بسكرة-الجزائر -مساهمة بنموذج نظري-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، 2012.
35. ظاهر رداد القرشي، محمود حسين أبو جمعة، أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 02، 2020.
36. عاطف فضل، تمثلات المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة، مجلة التربية والعلم، المجلد 17، العدد 4، 2010.
37. عباس محمد حسن سليمان، تنمية المهارات العملية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في ظل العولمة، منتدى رؤساء الجامعات الصينية والأجنبية، جامعة جنوب الصين، من 25-26 نوفمبر 2016.
38. عبد الجليل طواهير، وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021.
39. عواطف قاعد العتيبي، لينا سليمان الخليوي، المنهج الإسلامي في إدارة الأزمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 04، 2018.
40. قادري محمد، إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2018.
41. قويدر ابتسام، دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 14، 2017.
42. كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.

قائمة المراجع

43. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010.
44. لعمراني نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2018.
45. ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019.
46. ماضي إلهام، عبد القادر بن برطال، كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الأزمات: نموذج أزمة كوفيد 19 كورونا، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، 2020.
47. محمد عبد الوهاب إبراهيم رخا، واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 184: الجزء الثاني، أكتوبر 2019.
48. محمد نعمان خليل الجزار وآخرون، إدارة الأزمات في مستشفى محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، العدد المجلد 01، العدد 01، مارس 2019.
49. محمود حسن جمعة وآخرون، دور المقدره الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 3، العدد 3، 2019.
50. ناجي ليتيم، ليلي بوطغان، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 18، 2019.
51. نادية عياري، أمال نواري، فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، 2020.
52. نسرين عبد الرحمان، علي إبراهيم، تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 04، 2018.
53. نشوان ناجي علي نشوان وآخرون، دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الجامعية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة عدن في الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد 77، مارس 2023.

قائمة المراجع

54. نعمه حسن الجبوري، أحمد عبد القادر إسماعيل، المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، 2017.
55. نوال شين، فيروز شين، دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، سبتمبر 2020.
56. نورة الحفيان، السياسات الدولية وإدارة أزمة كورونا: تجارب وخبرات، المعهد المصري للدراسات، تركيا، 9 نوفمبر 2020، الموقع: www.EIPSS-EG.ORG
57. هبة الرحمن أحمد، تصنيف وإدارة المخاطر بالمنشآت الصحية: دراسة لأنظمة إنذار الحرائق، المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء، الجيزة، مصر، 2008.
58. هشام برو، دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات: رئيس شركة جنرال إلكتريك جاك ولش والتعامل مع الأزمات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
59. يجاوي نعيمة، شوشان سهام، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 59، أكتوبر 2017.
60. يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد 01، 2017.

الملتقيات:

1. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب دولية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

النصوص القانونية والتنظيمية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1428 الموافق 19 مايو 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المنشور في الجريدة الرسمية العدد 33 بتاريخ 20 مايو 2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 3^{eme} édition, Edition d'organisation, paris, 2001.
2. Beirendonck Lou Van, tous compétence : management des compétences dans l'entreprise, bibliogr. lexique, Bruxelles, 2006.
3. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences : le cas Manpower, édition Pearson Education, E-node. Lormont, Paris, 2005.
4. Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001.
5. Didier retour, Cathy Krohmer, la compétence collective maillon clé de la gestion des compétences, FACEF pesquisa, número especial, 2011.
6. Guy LE BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, 3 Ed, Edition d'organisation, paris, 2001.
7. Jean Marie Peretti, Dictionnaire de Ressources Humaines, 4^{eme}ed, Edition Vuibert, 2005.
8. Josiane Basque, Le Concept de Compétence : quelques définitions, Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur, l'Université du Québec, canada, 2015, sur site :<http://pedagogie.quebec.ca>
9. Julie Lyne Leroux, l'évaluation des compétences au collégial : un regard sur des pratiques évaluatives, Saint-Hyacinthe, de CEGEP, 2010.
10. Luc Boyer, Equibey Noel, Organisation théories et applications, Edition d'organisation, Paris, 2000.
11. Philippe Lorino, Méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation, paris, 2000.
12. Philippe Zarifian, Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Edition liaisons, Paris, 1999.

13. Philippe Zarifian, Compétence et stratégies d'entreprise, édition Liaison, paris, 2005.
14. Philippe Zarifian, Le Modèle de la compétence, Edition liaisons, paris, 2001.

الأطروحات:

1. Bouslah Mohamed Abdelatif, le Renforcement des Compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise : cas de la sonelgaz de la wilaya de Saida, thèse de doctorat, faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, université Abu Bakr Belkaid, Tlemcen, 2016.
2. HERANDO Gil Tovar, " *La Gestion De Compétences comme Stratégie pour la Productivité : Cas l'enjeu productif du secteur des apssiflores du département du Huila*", Thèse de Doctorat, Spécialité Gestion des Compétences, Science de Gestion, Université du Maine, France 2015.
3. Saed Akram Mohammad Al-Suhimat, the impact of human capital in crisis management: a case study of the health and interior ministries in jordan, thesis submitted for the award of the degree of doctor of philosophy in public administration, department of political science, aligarh muslim university, india, 2017.

المقالات:

1. Amparo hurtado Albir, Compétence en traduction et formation par compétences, revue de TTR (Traduction, terminologie, rédaction), Vol 21, N 01, 2008.
2. Boonkiat Wisittigars, Sununta Siengthai , "Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand", Facilities, 2019. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>
3. Brino Sire, Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concept et application, l'école supérieur des affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533a91ed38cb6.PDF>
4. Competencies: The Role of Human Resource Development, International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM), National

- Conference on Leadership Competency for Star Performance, Special Issue 06th October 2016.
5. Cora Brahim, L'approche par compétences : Un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec, l'Institut national de santé publique, Québec, février 2011.
 6. Francois Dupuich, l'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable, revue gestion 2000, vol 28, 2011.
 7. Katarzyna szczepanska, Managerial Competencies in Time of the Crisis, journal of Forum Scientiae Oeconomia, Vol 01, N 02, 2013.
 8. Khalil M Dirani & Others, Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, Human Resource Development International, VOL 23, NO 4, 2020.https://www.researchgate.net/profile/MehrangizAbadi/publication/342876269_Leadership_competencies_and_the_essential_role_of_human_resource_development_in_times_of_crisis_a_response_to_Covid-19_pandemic/links/5f681fc8a6fdcc008631d32f/Leadership_competencies_and_the_essential_role_of_human_resource_development_in_times_of_crisis_a_response_to_Covid-19_pandemic.pdf.
 9. Majed Barjas Alotaibi, Yabin Zhang, The impact of employee competencies on export performance : A review, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol 4, Issue 11, November 2016.
 10. Marek T, Jan S, Petr C, Managerial competency of crisis managers, Procedia - Social and Behavioral Sciences 174, 2014.
 11. Marlena Niemiec, Karina Górská-Rożej, Wiesław Krzeszowski, Determinants of Managerial Competencies of Crisis Management Team Chairpersons in the Context of Building Resilience to Threats at the Local Level, European Research Studies Journal, Volume XXIV, Issue 4B, 2021.
 12. Philippe Boissnot, Manager les Compétences, consulting centre, <http://www.consulting-centre.com/>, visité le 24/02/2022.
 13. Roger, Bennett, crisis management plans and systems of exporting companies: an empirical study, journal of Euro marketing, v14n3, 2005.
 14. Souleh Samah, la gestion des compétences dans l'entreprise, revue des Economies Financières, Bancaires et de management, N 04, décembre 2017.

15. Sushant Kumar Mishra, Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM), National Conference on Leadership Competency for Star Performance, Special Issue 06th October 2016.
16. Thomas Durand, L'alchimie de la compétence, Revue Française de Gestion, n° 160, 2006.
https://www.academia.edu/18274860/SAVOIR_SAVOIR_FAIRE_ET_SAVOIR_ETRE_REPENSERLES_COMP%89TENCES_DE_LENT_REPRISE. Visité le: 24/02/2022.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية
يرقي حسين	أستاذ	جامعة المدية
قديد فوزية	أستاذ	جامعة الجزائر 3
بولصنام محمد	أستاذ	جامعة المدية
قيرواط يونس	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
عبيد نبيلة	أستاذ محاضر أ	المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
لراس شفيقة	أستاذ محاضر ب	المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة (الاستمارة) المنجزة استكمالاً لإتمام أطروحة الدكتوراه تحت عنوان: "مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات: دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية المدية"، وكونكم تتمتعون برصيد معرفي وخبرة في مجال بحثنا، نرجو منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل صداقية وموضوعية. علماً أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

كلنا ثقة في مساعدتكم لنا

المشرف:

د. مسرحد بلال

الطالب:

بوعلاقة عز الدين

السنة الجامعية 2023/2022

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: من 18-30 من 31-40 من 41-50 من 51 فما فوق
- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل بكالوريا تقني سامي ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه
- سلك الموظف: الإداريين الأطباء العاميين الأطباء الأخصائيين الشبه طبيين
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 من 11 - 15 من 16 - 20 أكثر من 21 سنة

المحور الثاني: الكفاءات البشرية

أولاً: الكفاءات الفردية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لديك القدرة للتأقلم مع ظروف العمل المتغيرة					
02	تمتلك رصيد معرفي جيد في مجال تخصصك					
03	تمتلك الخبرة اللازمة في مجال عملك					
04	لديك القدرة على تحويل معارفك النظرية إلى ممارسات عملية					
05	لديك القدرة على إيجاد حلول لمشاكل العمل المختلفة					
06	لديك الرغبة في التعلم واكتشاف أمور جديدة في مجال عملك					
07	لديك القدرة على الإقناع					
08	لديك القدرة على اتخاذ القرار المناسب					
09	تتحمل مسؤولية قراراتك وأعمالك حتى ولو كانت خاطئة					

قائمة الملاحق

ثانيا: الكفاءات الجماعية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تشعر بالولاء لفريق العمل					
11	تنسجم بسهولة مع زملائك أثناء تأدية المهام الموكلة إليكم					
12	تمتلك مهارات الاتصال والحوار أثناء التعامل مع زملائك					
13	تسعى لتبادل خبراتك ومعارفك مع زملائك					
14	ينجح التعلم الجماعي لديكم من تجارب أعمالكم					
15	تتواصل مع زملائك أثناء حدوث مشكلة في عملك لا تستطيع التعامل معها					
16	تعتقد أن أعضاء فريقك يملكون لغة ورموز مشتركة					
17	وجود نوع من الاندماج والتكامل بين فرق العمل في المؤسسة					

ثالثا: الكفاءات الإستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تحدد مؤسساتكم الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة بها					
19	تمتلك المؤسسة نظام تسيير واضح لدى جميع الموظفين					
20	تملك مؤسساتكم معدات متطورة (تكنولوجيا متقدمة) لتقديم خدماتها					
21	تعمل مؤسساتكم على الاستخدام الأمثل للمعارف كفاءاتها					
22	تعمل المؤسسة على إشراككم في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها					
23	تسعى مؤسساتكم إلى الحصول على كفاءات متميزة لتطوير أداؤها					
24	تقدم مؤسساتكم خدمات صحية ذات جودة عالية					
25	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالمرونة					
26	توجد أنظمة واضحة للرقابة على الأقسام والوحدات المختلفة بالمؤسسة					
27	تتفاعل المؤسسة بشكل إيجابي مع محيطها (بيئتها)					

قائمة الملاحق

المحور الثالث: مدى توافر إدارة الأزمات في مؤسستكم
أولاً: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28	تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات بشكل منتظم					
29	تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات بشكل منتظم					
30	تدعم مؤسستكم تحديد مؤشرات حدوث الأزمات					
31	تؤكد مؤسستكم على أهمية سرعة ودقة التعامل مع مؤشرات حدوث الأزمات					
32	تهتم مؤسستكم بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة					

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	تعمل مؤسستكم على إعداد خطط للتعامل مع الأزمات					
34	تملك مؤسستكم فريق متخصص للتعامل مع الأزمات					
35	توفر مؤسستكم كافة المستلزمات الضرورية لفريق الأزمة					
36	تضع مؤسستكم سيناريوهات للتعامل مع الأزمات المتوقعة					
37	تقوم مؤسستكم بتجريب ممارسات تطبيقية للوقاية من حدوث الأزمات					
38	لدى مؤسستكم برامج تدريبية لفرق العمل تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمة					
39	تمتلك مؤسستكم غرفة طوارئ مجهزة بتقنيات الاتصال الحديثة لاحتواء الأزمة					

ثالثاً: مرحلة احتواء الأزمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تقوم مؤسستكم بتنفيذ الخطط لمنع انتشار الأزمات					
41	تستثمر مؤسستكم كافة الإمكانيات المتاحة للاستفادة منها في احتواء الأزمات					
42	تقوم مؤسستكم بتوزيع المهام والمسؤوليات أثناء التعامل مع الأزمات					
43	توفر مؤسستكم نظام اتصال فعال أثناء احتواء الأزمات					

قائمة الملاحق

					44	تتحكم إدارة مؤسستكم بالعوامل المسببة للأزمات في فترة زمنية قصيرة
					45	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها

رابعاً: مرحلة استعادة النشاط

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	تحدد مؤسستكم خطط واضحة للعودة إلى نشاطها الاعتيادي					
47	تحدد مؤسستكم الأنشطة الواجب تنفيذها للتقليل من آثار الأزمات					
48	تخصص إدارة مؤسستكم دعماً مالياً ومعنوياً للعودة إلى النشاط الاعتيادي					
49	تتخذ مؤسستكم كافة الإجراءات للتخفيف من آثار الأزمة					
50	تزود مؤسستكم الوحدات والأقسام المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها					

خامساً: مرحلة التعلم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
51	تقيم مؤسستكم كافة الخطط والبرامج التي اعتمدت في إدارة الأزمة السابقة					
52	إعادة ضبط وتحسين الإجراءات الغير مناسبة لمواجهة الأزمات					
53	تستخلص مؤسستكم الدروس من الأزمات التي واجهتها للاستفادة منها في الأزمات المستقبلية					
54	تقوم مؤسستكم بمقارنة إجراءات التعامل مع الأزمات المشابهة في المؤسسات الاستشفائية الأخرى					
55	تحرص مؤسستكم على برمجة دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات					
56	تعمل المؤسسة على تعميم الدروس المستفادة من الأزمة					

شكراً جزيلاً على تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): خصائص عينة البحث

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	141	46,4	46,4	46,4
	أنثى	163	53,6	53,6	100,0
Total		304	100,0	100,0	

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 18-30	63	20,7	20,7	20,7
	من 31-40	137	45,1	45,1	65,8
	من 41-50	69	22,7	22,7	88,5
	فوق 51 من	35	11,5	11,5	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

		المستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	فأقل ثانوي	22	7,2	7,2	7,2
	بكالوريا	25	8,2	8,2	15,5
	سامي تقني	55	18,1	18,1	33,6
	ليسانس	75	24,7	24,7	58,2
	ماستر	41	13,5	13,5	71,7
	ماجستير	9	3,0	3,0	74,7
	دكتوراه	77	25,3	25,3	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي

		السلك			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإداريين	105	34,5	34,5	34,5
	العامين الأطباء	46	15,1	15,1	49,7
	الأخصائيين الأطباء	29	9,5	9,5	59,2
	طبيين الشبه	124	40,8	40,8	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة (سنوات الخدمة في القطاع)

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	76	25,0	25,0	25,0
	5-10 من	100	32,9	32,9	57,9
	11-15 من	56	18,4	18,4	76,3
	16-20 من	22	7,2	7,2	83,6
	سنة 21 من أكثر	50	16,4	16,4	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): صدق أداة الدراسة

الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور الكفاءات البشرية والدرجة الكلية

لفقراته

Corrélations

		الثاني المحور وور	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
الثاني المحور وور	Corrélation de Pearson	1	,257	,320	,359	,368	,371	,402	,478	,403	,335
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س1	Corrélation de Pearson	,257	1	,232	,130	,085	,348	,173	,173	,173	,113
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,012	,070	,000	,001	,001	,001	,025
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س2	Corrélation de Pearson	,320	,232	1	,499	,401	,373	,315	,308	,271	,261
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س3	Corrélation de Pearson	,359	,130	,499	1	,367	,413	,220	,287	,268	,278
	Sig. (unilatéral)	,000	,012	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س4	Corrélation de Pearson	,368	,085	,401	,367	1	,398	,272	,297	,408	,267
	Sig. (unilatéral)										
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

قائمة الملاحق

	Sig. (unilatéral)	,000	,070	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س5	Corrélation de Pearson	,371	,348	,373	,413	,398	1	,265	,368	,392	,274
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س6	Corrélation de Pearson	,402	,173	,315	,220	,272	,265	1	,369	,254	,436
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س7	Corrélation de Pearson	,478	,173	,308	,287	,297	,368	,369	1	,392	,294
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س8	Corrélation de Pearson	,403	,173	,271	,268	,408	,392	,254	,392	1	,385
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س9	Corrélation de Pearson	,335	,113	,261	,278	,267	,274	,436	,294	,385	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,025	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

Corrélations

	الثاني المحور	س10	س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	
الثاني المحور	Corrélation de Pearson	1	,547	,516	,595	,450	,383	,459	,289	,542
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س10	Corrélation de Pearson	,547	1	,429	,334	,159	,225	,304	,244	,488
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س11	Corrélation de Pearson	,516	,429	1	,545	,441	,258	,362	,123	,384
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,016	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س12	Corrélation de Pearson	,595	,334	,545	1	,461	,151	,290	,056	,273
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000		,000	,004	,000	,167	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س13	Corrélation de Pearson	,450	,159	,441	,461	1	,315	,389	,120	,206
	Sig. (unilatéral)	,000	,003	,000	,000		,000	,000	,019	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س14	Corrélation de Pearson	,383	,225	,258	,151	,315	1	,274	,258	,201
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,004	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س15	Corrélation de Pearson	,459	,304	,362	,290	,389	,274	1	,325	,312

قائمة الملاحق

	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س16	Corrélation de Pearson	,289	,244	,123	,056	,120	,258	,325	1	,225
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,016	,167	,019	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س17	Corrélation de Pearson	,542	,488	,384	,273	,206	,201	,312	,225	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304

Corrélations

	الثاني_المحوووور	س18	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	
الثاني_المحوووور	Corrélation de Pearson	1	,317	,557	,415	,481	,509	,486	,573	,495	,573	,529
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س18	Corrélation de Pearson	,317	1	,250	,152	,170	,103	,199	,177	,253	,234	,187
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,004	,001	,037	,000	,001	,000	,000	,001
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س19	Corrélation de Pearson	,557	,250	1	,250	,346	,381	,339	,221	,273	,546	,551
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س20	Corrélation de Pearson	,415	,152	,250	1	,255	,334	,272	,427	,263	,204	,192
	Sig. (unilatéral)	,000	,004	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س21	Corrélation de Pearson	,481	,170	,346	,255	1	,377	,276	,254	,288	,293	,303
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س22	Corrélation de Pearson	,509	,103	,381	,334	,377	1	,361	,263	,170	,286	,318
	Sig. (unilatéral)	,000	,037	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س23	Corrélation de Pearson	,486	,199	,339	,272	,276	,361	1	,396	,316	,379	,478
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

قائمة الملاحق												
س24	Corrélation de Pearson	,573	,177	,221	,427	,254	,263	,396	1	,494	,361	,312
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س25	Corrélation de Pearson	,495	,253	,273	,263	,288	,170	,316	,494	1	,318	,343
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س26	Corrélation de Pearson	,573	,234	,546	,204	,293	,286	,379	,361	,318	1	,608
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
س27	Corrélation de Pearson	,529	,187	,551	,192	,303	,318	,478	,312	,343	,608	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور الكفاءات البشرية والدرجة الكلية لفقراته

Corrélations

	س28	س29	س30	س31	س32
الثالث_ المحور_المحور_المحور_المحور_المحور_المحور					
Corrélation de Pearson	1	,459	,473	,510	,522
Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000
N	304	304	304	304	304
س28	Corrélation de Pearson	,459	1	,719	,350
Sig. (unilatéral)		,000		,000	,000
N	304	304	304	304	304
س29	Corrélation de Pearson	,473	,719	1	,382
Sig. (unilatéral)		,000		,000	,000
N	304	304	304	304	304
س30	Corrélation de Pearson	,510	,350	,382	1
Sig. (unilatéral)		,000	,000		,000
N	304	304	304	304	304
س31	Corrélation de Pearson	,522	,376	,439	,855
Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000
N	304	304	304	304	304
س32	Corrélation de Pearson	,557	,361	,390	,794
Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000
N	304	304	304	304	304

قائمة الملاحق

Corrélations

	الثالث_المحور	س33	س34	س35	س36	س37	س38	س39
الثالث_المحور	Corrélation de Pearson	1	,448	,462	,384	,583	,561	,546
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س33	Corrélation de Pearson	,448	1	,897	,210	,364	,293	,267
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س34	Corrélation de Pearson	,462	,897	1	,292	,465	,376	,319
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س35	Corrélation de Pearson	,384	,210	,292	1	,461	,299	,249
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س36	Corrélation de Pearson	,583	,364	,465	,461	1	,653	,558
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س37	Corrélation de Pearson	,561	,293	,376	,299	,653	1	,840
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س38	Corrélation de Pearson	,546	,267	,319	,249	,558	,840	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304
س39	Corrélation de Pearson	,569	,267	,311	,206	,517	,780	,903
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304

Corrélations

	الثالث_المحور	س40	س41	س42	س43	س44	س45
الثالث_المحور	Corrélation de Pearson	1	,457	,550	,485	,435	,404
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
س40	Corrélation de Pearson	,457	1	,430	,317	,152	,210
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,004	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
س41	Corrélation de Pearson	,550	,430	1	,536	,432	,252
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
س42	Corrélation de Pearson	,485	,317	,536	1	,450	,137
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000		,000	,008
	N	304	304	304	304	304	304

قائمة الملاحق

	N	304	304	304	304	304	304	304
س43	Corrélation de Pearson	,435	,152	,432	,450	1	,315	,376
	Sig. (unilatéral)	,000	,004	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س44	Corrélation de Pearson	,404	,210	,252	,137	,315	1	,257
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,008	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
س45	Corrélation de Pearson	,397	,279	,343	,265	,376	,257	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304

Corrélations

		س46	س47	س48	س49	س50
الثالث_ المحور	Corrélation de Pearson	1	,203	,513	,563	,553
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304
س46	Corrélation de Pearson	,203	1	,217	,033	,023
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,280	,343
	N	304	304	304	304	304
س47	Corrélation de Pearson	,513	,217	1	,274	,293
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304
س48	Corrélation de Pearson	,563	,033	,274	1	,797
	Sig. (unilatéral)	,000	,280	,000		,000
	N	304	304	304	304	304
س49	Corrélation de Pearson	,553	,023	,293	,797	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,343	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304
س50	Corrélation de Pearson	,531	,023	,218	,803	,797
	Sig. (unilatéral)	,000	,342	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304

قائمة الملاحق

Corrélations

	الثالث_المحور	س51	س52	س53	س54	س55	س56
الثالث_المحور	Corrélation de Pearson	1	,471	,543	,496	,435	,398
	Sig. (unilatéral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
س51	Corrélation de Pearson	,471	1	,425	,344	,173	,293
	Sig. (unilatéral)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	304	304	304	304	304	304
س52	Corrélation de Pearson	,543	,425	1	,519	,425	,325
	Sig. (unilatéral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304
س53	Corrélation de Pearson	,496	,344	,519	1	,460	,264
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	304	304	304	304	304	304
س54	Corrélation de Pearson	,435	,173	,425	,460	1	,329
	Sig. (unilatéral)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304
س55	Corrélation de Pearson	,396	,208	,286	,181	,329	1
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	304	304	304	304	304	304
س56	Corrélation de Pearson	,398	,293	,325	,264	,365	,316
	Sig. (unilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304

الملحق رقم (05): ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	9

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

قائمة الملاحق

,862	5
------	---

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,720	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	304	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	304	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	56

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		كلي	
N		304	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,4197	
	Ecart type	,38074	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,051	
	Positif	,036	
	Négatif	-,051	
Statistiques de test		,051	
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,054	
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,055	
	99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,049
		Borne supérieure	,061

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.

الملحق رقم (07): التحليل الاستدلالي لمحور الكفاءات البشرية

الجدول رقم (01): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الفردية

		Statistiques									
		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	الاول_البعد
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,92	1,65	1,80	1,76	1,96	1,51	1,82	1,81	1,61	1,7588
	Variance	,538	,326	,583	,469	,543	,449	,474	,307	,470	,171

الجدول رقم (02): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الجماعية

		Statistiques								
		س10	س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	الثاني_البعد
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,98	1,69	1,70	1,67	2,01	1,77	2,23	2,42	1,9317
	Ecart type	,834	,653	,580	,590	,775	,629	,885	1,062	,46190

قائمة الملاحق

الجدول رقم (03): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد الكفاءات الاستراتيجية

		Statistiques										
		س18	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	الثالث_البعد
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,44	2,56	3,45	3,49	3,43	2,70	2,59	3,43	2,36	2,28	2,9734
	Variance	1,152	1,197	1,014	1,003	1,190	1,334	1,346	1,123	1,057	,770	,417

الملحق رقم (08): التحليل الاستدلالي لمحور إدارة الأزمات

الجدول رقم (01): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

		Statistiques					
		س28	س29	س30	س31	س32	الاولى_المرحلة
N	Valide	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,47	3,54	3,58	3,50	3,50	3,5178
	Variance	1,029	1,021	,957	1,142	1,188	,688

الجدول رقم (02): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة الاستعداد والوقاية

		Statistiques							
		س33	س34	س35	س36	س37	س38	س39	الثانية_المرحلة
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,54	3,59	2,58	3,52	3,68	3,73	3,65	3,4695
	Variance	1,174	1,135	,917	1,056	,982	,983	1,099	,558

الجدول رقم (03): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة احتواء الأزمة

		Statistiques						
		س40	س41	س42	س43	س44	س45	الثالثة_المرحلة
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,96	1,69	1,71	1,67	2,01	1,75	1,7961
	Ecart type	,833	,653	,577	,590	,775	,621	,44010

قائمة الملاحق

Statistiques

		س40	س41	س42	س43	س44	س45	الثالثة_المرحلة
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,96	1,69	1,71	1,67	2,01	1,75	1,7961
Ecart type		,833	,653	,577	,590	,775	,621	,44010

الجدول رقم (04): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة استعادة النشاط

Statistiques

		س46	س47	س48	س49	س50	الرابعة_المرحلة
N	Valide	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,19	2,39	2,38	2,33	2,32	2,3211
Ecart type		,872	1,060	,954	,884	,909	,64717

الجدول رقم (05): درجات الموافقة على مختلف عبارات بعد مرحلة التعلم

Statistiques

		س51	س52	س53	س54	س55	س56	الخامسة_المرحلة
N	Valide	304	304	304	304	304	304	304
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,95	1,70	1,71	1,67	1,98	1,76	1,7933
Ecart type		,841	,650	,577	,590	,766	,635	,44617

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الأول_البعد	304	1,7588	,41412	,02375
الثاني_البعد	304	1,9317	,46190	,02649
الثالث_البعد	304	2,9734	,64576	,03704
الثاني_المحوووور	304	2,2599	,37966	,02177

قائمة الملاحق

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاولى_البعده	-52,259	303	,000	-1,24123	-1,2880	-1,1945
الثاني_البعده	-40,324	303	,000	-1,06826	-1,1204	-1,0161
الثالث_البعده	-,719	303	,472	-,02664	-,0995	,0462
الثاني_المحوووور	-33,990	303	,000	-,74013	-,7830	-,6973

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الاولى_المرحلة	304	3,5178	,82930	,04756
الثانية_المرحلة	304	3,4695	,74697	,04284
الثالثة_المرحلة	304	1,7961	,44010	,02524
الرابعة_المرحلة	304	2,3211	,64717	,03712
الخامسة_المرحلة	304	1,7933	,44617	,02559
الثالث_المحور	304	2,5795	,43217	,02479

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	T	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاولى_المرحلة	10,886	303	,000	,51776	,4242	,6114
الثانية_المرحلة	10,958	303	,000	,46945	,3851	,5538
الثالثة_المرحلة	-47,697	303	,000	-1,20395	-1,2536	-1,1543
الرابعة_المرحلة	-18,292	303	,000	-,67895	-,7520	-,6059
الخامسة_المرحلة	-47,155	303	,000	-1,20669	-1,2570	-1,1563
الثالث_المحور	-16,963	303	,000	-,42047	-,4692	-,3717

قائمة الملاحق

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول رقم (01): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	الثاني_المحوووور ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,575	,574	,28207

a. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحوووور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,565	1	32,565	409,308	,000 ^b
	de Student	24,028	302	,080		
	Total	56,593	303			

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_المحوووور

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,628	,098		6,423	,000
	الثاني_المحوووور	,863	,043	,759	20,231	,000

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

قائمة الملاحق

الجدول رقم (02): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	الأول_البعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300 ^a	,090	,087	,41294

a. Prédicteurs : (Constante), الأول_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		carrés				
1	Régression	5,096	1	5,096	29,883	,000 ^b
	de Student	51,497	302	,171		
	Total	56,593	303			

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الأول_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients	t	Sig.
		B	Erreur standard	standardisés		
1	(Constante)	2,033	,103		19,774	,000
	الأول_البعد	,312	,057	,300	5,467	,000

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

قائمة الملاحق

الجدول رقم (03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثاني_البعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 ^a	,484	,483	,31085

a. Prédicteurs : (Constante), الثاني_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,412	1	27,412	283,691	,000 ^b
	de Student	29,181	302	,097		
	Total	56,593	303			

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_البعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,322	,077	17,213	,000
	الثاني_البعد	,651	,039	,696	16,843

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثاني_البعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 ^a	,484	,483	,31085

a. Prédicteurs : (Constante), الثاني_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,412	1	27,412	283,691	,000 ^b
	de Student	29,181	302	,097		
	Total	56,593	303			

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,322	,077		17,213	,000
	الثاني_البعد	,651	,039	,696	16,843	,000

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثالث_البعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 ^a	,389	,387	,33846

a. Prédicteurs : (Constante), الثالث_البعد

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,997	1	21,997	192,014	,000 ^b
	de Student	34,596	302	,115		
	Total	56,593	303			

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الثالث_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,339	,092		14,616	,000
	الثالث_البعد	,417	,030	,623	13,857	,000

a. Variable dépendante : الثالث_المحور

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الجدول رقم (01): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur
				standard
كلي	ذكر	141	2,5144	,46691
	أنثى	163	2,6549	,40824

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
كلي Hypothèse de variances égales	4,624	,032	-2,799	302	,005	-,14050	,05019	-,23927	-,04173

قائمة الملاحق

Hypothèse de variances inégales	- 280,413	,006	-,14050	,05068	-,24026	-,04074
	2,772					

الجدول رقم (02): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Descriptives

كلي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
18-30 من	63	2,6539	,45139	,05687	2,5402	2,7676	1,70	3,61
31-40 من	137	2,5813	,40802	,03486	2,5123	2,6502	1,44	3,52
41-50 من	69	2,5766	,51293	,06175	2,4534	2,6998	1,34	3,67
فما 51 من فوق	35	2,5328	,40045	,06769	2,3952	2,6704	1,53	3,44
Total	304	2,5897	,44131	,02531	2,5399	2,6395	1,34	3,67

ANOVA

كلي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,395	3	,132	,673	,569
Intra-groupes	58,617	300	,195		
Total	59,011	303			

الجدول رقم (03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptives

كلي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي فأقل	22	2,3413	,39853	,08497	2,1646	2,5180	1,67	3,41
بكالوريا	25	2,6574	,56616	,11323	2,4237	2,8911	1,34	3,57
تقني سامي	55	2,6202	,44141	,05952	2,5009	2,7396	1,60	3,44
ليسانس	75	2,5192	,37955	,04383	2,4318	2,6065	1,53	3,52
ماستر	41	2,5843	,40006	,06248	2,4580	2,7105	1,44	3,50

قائمة الملاحق

ماجستير	9	2,6380	,22553	,07518	2,4646	2,8114	2,15	2,81
دكتوراه	77	2,6828	,47857	,05454	2,5741	2,7914	1,56	3,67
Total	304	2,5897	,44131	,02531	2,5399	2,6395	1,34	3,67

ANOVA

كلي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,586	6	,431	2,268	,037
Intra-groupes	56,425	297	,190		
Total	59,011	303			

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Descriptives

كلي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
الإداريين	105	2,5456	,44103	,04304	2,4603	2,6310	1,34	3,61
العامين الأطباء	46	2,6300	,50490	,07444	2,4801	2,7799	1,56	3,58
الأطباء الأخصائيين	29	2,7301	,40273	,07479	2,5770	2,8833	1,82	3,67
طبيبين الشبه	124	2,5792	,42201	,03790	2,5042	2,6542	1,44	3,57
Total	304	2,5897	,44131	,02531	2,5399	2,6395	1,34	3,67

ANOVA

كلي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,864	3	,288	1,486	,218
Intra-groupes	58,147	300	,194		
Total	59,011	303			

قائمة الملاحق

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Descriptives

كلي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
5 من أقل سنوات	76	2,6160	,45966	,05273	2,5110	2,7210	1,34	3,61
5-10 من	100	2,6026	,43533	,04353	2,5162	2,6890	1,56	3,52
11-15 من	56	2,5647	,40922	,05468	2,4551	2,6743	1,55	3,58
16-20 من	22	2,7077	,46582	,09931	2,5012	2,9143	1,44	3,67
21 من أكثر سنة	50	2,5000	,44772	,06332	2,3727	2,6272	1,53	3,57
Total	304	2,5897	,44131	,02531	2,5399	2,6395	1,34	3,67

ANOVA

كلي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,813	4	,203	1,045	,384
Intra-groupes	58,198	299	,195		
Total	59,011	303			