جامعـــة محمد خيضر بسكـــــــرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية
دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية
قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:
عبد الباقي بن مير

إشراف الأستاذ:
أ.د بوحنية قـــــوي

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د رابـــح سريـــر عبـــد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعـــــة الجزائـــر 3	رئيســـا
أ.د بوحنيـــــة قـــــــــوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا و مقررا
أ.د محمد لمين لعجال أعجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنـــا
أ.د عمـــــر فرحاتـــــــي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنـــا

2014/2013 م
1435/1434 هـ

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ
إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ 47 ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ
يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ 48 ثُمَّ يَأْتِي مِن
بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ 49 ﴾

سورة يوسف الآيات: 47،48،49.

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من قال الله فيهما ﴿ وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾. إلى روح القلب ونبض الحنان، إلى بلسم الجراح، إلى من صبرت وعانت حتى تشاهدني كما أنا اليوم، إلى أعظم إنسانة في حياتي. إلى أمي الحبيبة.

إلى من ضحى وكافح منذ نعومة أظافري، إلى من بذل كل غالي ونفيس لأجل أن يراني فيما أنا فيه اليوم، إلى الذي كان دافعاً لي إلى كل نجاح. إلى أبي الحبيب.

إليكما أمي وأبي حفظكما الله ورعاكما، وأمدكما بالصحة والعافية.

إلى أختي: نور الهدى. إلى إخوتي: عبد الباري، وعبد الوهاب. الذين قدموا لي الدعم بكافة أشكاله أو الرأي والمشورة، وذللوا الصعاب أمامي لإعداد هذا العمل.

إلى القلوب الطاهرة، والنفوس البريئة. إلى رياحين والديهما؛ بنات أخي: فاطمة الزهراء، نسرين، والكتكوتة جهينة.

إلى كافة أفراد العائلة: أعمامي، عماتي. أخوالي، خالتي. وأبنائهم كباراً وصغاراً. إلى أصدقائي، زميلاتي، زملائي. كل معلم تتلمذت على يده. إلى كل من أحبوني، ونسيهم قلمي.

وكل شخص دعا الله لي بالتوفيق، أهدي ثمرة جهدي.

عبد الباقي بن مير

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الشكر لله أولاً ودائماً لأن وهبني الصبر وحسن التدبير، وفقني وأمدني بالعون لإتمام هذا العمل المتواضع. وأصلي وأسلم على الرحمة المهداة سيدنا محمد القائل« لا يشكر الله من لا يشكر الناس ». ومن هذا الباب يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وأوفره إلى الأستاذ الدكتور **بوحنية قوي** على ما قدمه لي طيلة مشواري الجامعي، وعلى تفضله بقبول الإشراف على هذا العمل، وعلى النصائح التي أسداها، والتوجيهات التي قدمها لي طوال مدة هذا العمل، وعلى حرصه الشديد على انجازه بالشكل المرغوب.

ولا يفوتني أن أتقدم كذلك بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل، وعلى جهودهم لتقييمه.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة أساتذة العلوم السياسية بجامعتي: قاصدي مرباح بورقلة، ومحمد خيضر ببسكرة. كما لا أنسى كل الذين قدموا لي يد العون في انجاز هذا العمل من بداياته الأولى إلى غاية كاتبة هذه الأحرف.

فجزا الله الجميع خير جزاء

عبد الباقي بن مير

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة

تتسم طبيعة الحياة المجتمعية بالسرعة والتغيير، وهو ما يعكسه تعرض العصر الحالي لعدة تحولات وتغيرات في مختلف الميادين وعلى جميع الأصعدة. نتيجة التطور الهائل والواسع في العلوم والمعارف والتكنولوجيا؛ ومن بين تلك الميادين التي مسها ذلك التطور الجانب الاقتصادي والصناعي، لكن بالمقابل كان لذلك التوسع والتطور أثره على الدول والمؤسسات ببروز العديد من الأزمات التي تؤثر على سير العمل، سواء كانت هذه الأزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية.

و تعتبر ظاهرة الأزمات ظاهرة قديمة تضرب بجذورها في التاريخ فقد شهدت الإنسانية عدة أزمات بداء من الطوفان الذي ضرب قوم سيدنا نوح عليه السلام، إلى أزمة مصنع بوبال بالهند سنة 1984، كارثة محطة تشرنوبيل سنة 1986، أزمة مفاعل فوكوشيما باليابان سنة 2011. وانتهاء بمختلف الأزمات التي تضرب عصرنا الحالي من أزمات مالية، وحروب مدمرة...

إن الأزمات ونظراً للآثار الحادة والخطيرة التي يمكن أن تترتب عنها، تحتم اتخاذ قرارات حاسمة على قدر من السرعة لتجاوز الخسائر المحتملة عنها. والتي أصبح تكرارها يشكل مصدر قلق وتحدي بالنسبة لتلك الدول والمؤسسات.

لهذا أصبح من الضروري العمل على إدارة الأزمة، ونشير إلى أن أول بداية للتفكير في إدارتها كانت مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962([1]). ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليست فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع عدم الاستقرار، وإنما كفرصة للتغيير والتطوير واكتساب التجارب والخبرات. وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية، فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بأشكالها المختلفة.

([1])- محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات**، سلسلة محاضرات الإمارات. ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1997، ص1.

ملاحظات حرة صفحة 1

حيث ينظر إلى المؤسسات الصناعية دائماً على أنها أكثر مستقطب لمختلف التغيرات والتحولات التي تفرضها عدة اعتبارات بدءً من طبيعة وتباين الأنشطة، و تنامي عدد تلك المؤسسات واحتدام المنافسة بينها؛ مما يزيد من العوامل المساعدة على حدوث الأزمات.

إن بلورة إدارة فاعلة للأزمات يتطلب توافر مجموعة من المقومات، والعناصر الموضوعية في علاقتها بوجود منظومة إدارية مرنة ومنسجمة، وإمكانيات تقنية ومالية تدعم تحقيق الأهداف المتوخاة. علاوة على مقومات ذاتية مرتبطة بوجود كفاءات بشرية لها من الخبرة، والاطلاع ما يسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها الأزمات بقدر عال من النجاعة والدقة.([1])

فالمؤسسات اليوم تهدف من وراء تأهيل كفاءات مواردها البشرية، في مجال إدارة الأزمات إلى الوصول إلى تحقيق تغيير ايجابي في سلوكهم، وإكسابهم المرونة في التصدي لها. زيادة على تطوير مستويات الأداء بما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية. فالكفاءات تؤدي دوراً محورياً في القيام بالأنشطة وأداء المهام؛ أين يبرز دور العنصر البشري الكفء في التعامل مع الأزمات. مما يُلزم المؤسسات بضرورة التوجه نحو الاستثمار فيه، والمحافظة عليه من خلال تنمية المعارف، القدرات والمهارات بالتوازي مع استثماراتها في رؤوس الأموال المادية.

لهذا يعد التأهيل أحد الركائز الرئيسية للعملية الإدارية، بل هو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية، وتطوير مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات بفاعلية أكبر. ولا يحقق التأهيل أهدافه إلا إذا ما تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التأهيلية لكل من الأفراد، والوظائف، والمؤسسة. وكذا المتابعة المستمرة لأنشطته والتقييم الموضوعي لنتائجه.

([1])- إدريس لكريني، "**دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية**"، مجلة رؤى إستراتجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، المجلد2، العدد5، جانفي 2014، ص 13.

لذلك أتت هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء على عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية.

أولاً: أهمية الموضوع Importance de Sujet:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تدرس موضوع يتميز بالحداثة نسبياً، ألا وهو تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات. كما تستمد أهميتها من التغيرات التي يشهدها القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات الصناعية، وعموماً يمكن تقسيم تلك الأهمية إلى أهمية علمية وأخرى عملية كالآتي:

- من الناحية العلمية:

- ما يضفي أهمية على هذه الدراسة، هو قلة الدراسات والبحوث المماثلة على حد إطلاع الباحث؛ خاصة منها التي تجمع ما بين تأهيل الكفاءات وإدارة الأزمات.
- دراسة العلاقة بين تأهيل كفاءة المورد البشري وإدارة الأزمات.

- من الناحية العملية:

- محاولة توعية القائمين على المؤسسات الصناعية بالمخاطر المحدقة بها؛ من خلال تسليط الضوء على موضوع إدارة الأزمات التي تأخذ من وقت وجهد العاملين في التعامل معها.
- تعد هذه الدراسة أداة للمساهمة في تحسيس مسيري المؤسسات الصناعية بضرورة تأهيل مواردها البشرية في مجال إدارة الأزمات.
- اقتراح حلول وتوصيات تفيد في تطوير الكفاءات البشرية في مجال إدارة الأزمة.

ثانياً:أهداف الموضوع Objectives de Sujet:

نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالفصل النظري أو الفصل الميداني موضحة فيما يلي:

- تهدف الدراسة إلى التأصيل النظري للأزمة وإدارة الأزمات من جهة، والكفاءات وتأهيل

الكفاءات من جهة ثانية.

- إبراز أهمية تأهيل الكفاءات في التعامل مع الأزمات، وأهم الأساليب المتخذة لذلك.
- معرفة واقع الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على كيفية التعامل معها نظراً للأهمية الاقتصادية التي تتمتع بها.
- محاولة التعرف على مختلف إجراءات السلامة التي تحد من إمكانية حدوث الأزمات.
- تهدف إلى تقييم واقع إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه العاملين أثناء التأهيل.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع نوجز أهمها في:

- الأسباب الموضوعية:

- عمل المؤسسة في قطاع حساس مليء بالأزمات، ووجودها في بيئة تتميز بالتغير مما يفرض الاهتمام بكيفية التعامل مع تلك الظروف.
- إدراكاً مني بأهمية موضوع تأهيل الكفاءات خاصة في مجال إدارة الأزمات، وهو ما يستدعي الاهتمام بالمورد البشري؛ من خلال تأهيل كفاءاته وتنمية قدراته على كيفية التعامل مع تلك الأزمات.
- محاولة المساهمة في إثراء البحث العلمي، والمكتبة الجامعية بموضوع الدراسة.

- الأسباب الذاتيـــة:

- جاء اختياري للموضوع بحكم التخصص الذي أدرس فيه ـ إدارة الموارد البشرية ـ
- رغبة في التعرف أكثر على الظروف التي يواجهها العاملون في المؤسسات النفطية خلال الأزمات والظروف الطارئة وكيفية التعامل معها.
- معرفة مختلف الأساليب المتبعة في تأهيل العاملين لأجل إدارة الأزمات.

رابعاً: مشكلة الدراسة Problème de L'étude:

تتعرض المؤسسات الصناعية في كثيرا من الأوقات إلى أزمات متنوعة ومختلفة مثل: الانفجارات، الحرائق، تسممات واختناقات بالغازات السامة. وما يزيد الأمر تعقيداً هو وجود وتمركز غالبية تلك المؤسسات بالقرب من النسيج العمراني، وهو ما يعني زيادة الخسائر في حال وقوع أزمة. مما يتطلب نوع من الكفاءة البشرية في التعامل مع تلك الأزمات، والحالات الطارئة من أجل السيطرة السريعة عليها ومحاولة الحد من تفاقمها وانتشارها.

وهذا لا يتحقق إلا من خلال إتباع بعض الإجراءات لتفادي الحوادث والأزمات من جهة، وتأهيل العاملين على مختلف الطرق والأساليب لمواجهة الأزمات من جهة أخرى.

ونظراً لأهمية تأهيل الكفاءات ودوره الواضح في نجاح المؤسسات في تجنب الأزمات أو التقليل من الآثار الناتجة عنها. ارتأينا في هذه الدراسة محاولة التعرف على علاقة تأهيل الكفاءات بإدارة الأزمات. بالإضافة إلى معرفة أثر ذلك التأهيل في معالجة وإدارة الأزمات، وما هي الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء التأهيل، وبناءً على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لتأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تتوفر مؤسسة سوناطراك على نظام لإدارة الأزمات؟

2- ما هي المعايير المعتمدة في تصميم البرامج التأهيلية لتأهيل الكفاءات لمواجهة الأزمات؟

3- ما الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة في تقييم العملية التأهيلية؟

4- إلى أي مدى نجحت مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها في مواجهة الأزمات؟

خامساً: فرضيات الدراسة Hypothèse de L'étude:

يعتمد الباحث في معالجته للإشكالية المطروحة، والتساؤلات الفرعية السابقة على الفرضية الرئيسية التالية:

تحقق المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك فعالية في تأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- تتوفر مؤسسة سوناطراك على نظام لإدارة الأزمات.

2- يعتمد في تصميم البرامج التأهيلية: هدف، أسلوب التأهيل.

3- يتبع في تقييم العملية التأهيلية: انعكاس نتائج البرامج التأهيلية على سلوك المشاركين فيها، وردود الفعل حولها.

4- كلما كانت أساليب التأهيل ونتائجه فعالة، كلما نجحت مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها لمواجهة الأزمات إلى حد كبير.

سادساً: أدبيات الدراسة Étude de Littérature:

يعد تناول موضوع تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات، من المواضيع التي لم تلق الاهتمام الكبير من الباحثين؛ إذ سجلنا غياب شبه تام للبحوث في هذا الموضوع. ومع ذلك فهناك العديد من المحاولات التي درست متغيري الدراسة الحالية كلاً على حدا؛ لهذا ارتأينا تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات ذات علاقة بإدارة الأزمات، ودراسات ذات علاقة بتسيير الكفاءات. بناءً على علاقتها بالموضوع المدروس.

- **الدراسات ذات العلاقة بإدارة الأزمات:**

أ- <u>الدراسات العربية</u>:

1- دراسة مهدية هامل([1]): **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية**، هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات، في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية. وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي. وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، والوقوف على الفروق الاتصالية التي تظهر على مستوى تلك المؤسسات في مختلف مراحل الأزمة. من خلال الإشكالية التالية: كيف يُسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

2- دراسة فطيمة بوهاني([2]): **دور الاتصال في إدارة الأزمات**، تطرقت الدراسة إلى إبراز دور ومكانة الاتصال، وطبيعته قبل وأثناء وبعد الأزمة. في ظروف معينة وفي مجتمع معين؛ وركزت على دور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في إدارة أزمة غرداية، والتركيز على خلية الأزمة في القناة غير الرسمية. نظراً لطبيعة الاتصال في المنطقة التي من خلاله يتم التواصل بالجمهور والإدارة، من أجل تهدئة الأوضاع وإعادتها إلى طبيعتها. وكيفية تعامل الإدارة المحلية والسلطات الرسمية، والعرفية في المنطقة مع احتياجات وسائل الإعلام والجماهير. من خلال الإشكال التالي: ما هو دور الاتصال في إدارة أزمة 01 أكتوبر 2008 بغرداية؟

3- دراسة لطيفة عبدلي([3]): **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، هدفت الدراسة إلى معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر، والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها. وإبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر

([1])- مهدية هامل، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية. دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009، 328 صفحة.

([2])- فطيمة بوهاني، **دور الاتصال في إدارة الأزمات: كارثة فيضانات غرداية 2008 أنموذجا**، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة، 2009، 130 صفحة.

([3])- لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2012، 181 صفحة.

التي تعترضها، والتأكد من وجود أو عدم وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر. من خلال التساؤل الآتي: ما هي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية. باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبقة في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلاً إلى تخفيض من حدة النتائج السلبية؟

4- دراسة مشبب بن طالع القحطاني([1]): **تحسين مستوى أداء العاملين في تنفيذ خطط وإجراءات تأمين المنشآت الصناعية ضد مخاطر الأعمال الإرهابية**، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية أداء العاملين في تأمين المنشآت الصناعية، والتعرف على مدى توافر الصفات والمهارات اللازمة في العاملين بتأمين تلك المنشآت. ومحاولة تقديم مقترحات لرفع مستوى الأداء. من خلال الإشكالية التالية: ما واقع مستوى أداء العاملين في تأمين المنشآت الصناعية ضد مخاطر الأعمال الإرهابية؟

5- دراسة هاني عبد الرحمن([2]): **فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات**، هدفت الدراسة إلى قياس قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها من خلال: سرعة الحصول على المعلومة، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، والاستجابة للتغيرات المستجدة وأمن المعلومات. من خلال التساؤل التالي: ما مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في فلسطين؟

ب- <u>الدراسات الأجنبية</u>:

([1])- مشبب بن طالع القحطاني، **تحسين مستوى أداء العاملين في تنفيذ خطط وإجراءات تأمين المنشآت الصناعية ضد مخاطر الأعمال الإرهابية**. مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2007، 231 صفحة.

([2])- هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات.دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطيني**. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، 150 صفحة.

1- دراسة Ali Farazmand([1]): تطرق هذا الكتاب إلى نشأة ومفهوم إدارة الأزمات، ثم عرض مجموعة أعمال بعض الباحثين الذين تناولوا موضوع الأزمات السياسية، والاقتصادية، والبيئية والتنظيمية التي تهدد استقرار الدول والمؤسسات. وحاول إعطاء بعض الأسس العلمية الممنهجة لتحليلها وإدارتها، عوض التعامل العشوائي الذي يولد أخطاء تساعد في تفاقمها.

2- دراسة Christophe Roux-Dufort([2]): حاولت هذه الدراسة توضيح أهمية الاعتماد على إجراءات وسبل دقيقة وديناميكية في إدارة الأزمات. بدل اتخاذ الأزمة ذريعة للفشل والانهيار، وأعطت هذه الدراسة بعض الأمثلة على أن الأزمة قد تكون محفز للإبداع، والابتكار والتقدم؛ إذا ما تم الوقوف على نقاط القوة والضعف ومحاولة تجنبها مستقبلاً.

3- دراسة Wei Tsong Wang & Salvatore Belardo([3]): هدفت هذه الورقة إلى توضيح دور استخدام إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات التي تحاول أن تكون أقل عرضة للأزمات أو التخفيف من آثارها. وذلك بالاستباق والتنبؤ بها، و تصميم خطط وبرامج فعالة لمنع الأزمات التي تكون آثارها مدمرة في كثير من الأحيان.

- **الدراسة ذات العلاقة بتسيير الكفاءات:**

أ- **الدراسات العربية:**

1- دراسة يحضيه سملالي([4]): **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات**

([1])-Ali Farazmand, **Crisis and Emergency Management**, Marcel Dekker publications, New York,2001,788 Page.

([2])- Christophe Roux-Dufort, " **Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?**", journal of contingencies and Crisis Management, Volume 15 Number 2 June 2007, Pages (105-114).

([3])- Wei-Tsong Wang, Salvatore Belardo, " **Stratégique Intégration: A Knowledge Management Approche to Crisis Management**", Document présenté sur: Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 03-06/01/2005, 11 page.

([4])- يحضيه سملالي، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2004، 278 صفحة.

على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، وتثمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة. من خلال الإشكال التالي: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة. أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- دراسة بلال جغري([1]): **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات**، تطرقت الدراسة إلى توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة، وتبيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بها، وإبراز أن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية، وإنما أيضاً لكل من الفرد في زيادة إرضائه والعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية. من خلال الإشكالية الآتية: ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟

3- دراسة حمدي أبو القاسم([2]): **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، ركزت الدراسة على آليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد انطلاقاً من عملية التحليل، والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك، وتحديد احتياجات التنمية والتدريب، مروراً بمرحلة وضع هذه العملية موضع التنفيذ. من خلال الإشكال التالي: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟

4- دراسة عبد القادر هاملي([3]): **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**، هدفت الدراسة

([1])- بلال جغري، **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات. دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009، 245 صفحة.

([2])- حمدي أبو القاسم، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004، 195 صفحة.

([3])- عبد القادر هاملي، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز وشركة نفطال بتلمسان**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011، 210 صفحة.

ملاحظات حرة صفحة 10

إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته. وإبراز تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين؛ نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أنه جاء لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم. من خلال التساؤل الآتي: ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

5- فيصل بن محمد المطيري([1]): **دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة**، تناولت الدراسة مفهوم التدريب أثناء العمل في دوريات الأمن، وتوضيح الدور الذي يحققه ذلك التدريب في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن، والوقوف على واقع التدريب أثناء العمل، وطرقه وأساليبه وآليات تطبيقه. والمعوقات التي تحول دون تطبيقه وكيفية مواجهة تلك المعوقات. من خلال الإشكالية التالية: ما دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة؟

ب- <u>الدراسات الأجنبية</u>:

1- دراسة Thierry Colin & Benoît Grasser([2]): دعت الدراسة إلى الاهتمام بالتكوين باعتباره طريقة من طرق تطوير الكفاءات داخل المؤسسات، واستعراض مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها هذه الوظيفة. بالإضافة إلى اعتماد سياسة أجور تكفل استقرار الموارد البشرية من جهة، وتضمن القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها.

2-دراسة Stéphane Fauvy([3]): تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية الكفاءات التنظيمية في

([1])- فيصل بن محمد المطيري، **دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، 150 صفحة.

([2])- Thierry COLIN, Benoît GRASSER, " **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**", Travail et Emploi journal, N°: 93 Janvier 2003, Pages (61-73).

([3])- Stéphane FAUVY, **L'instrumentalisation Des Compétences Organisationnelles : Une Analyse De L'identification Et De L'évolution Des Compétences Stratégiques. Le Cas De France Telecom**, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Ecole Doctorale, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université d'Angers, France, 2009, 350 page.

المؤسسات، وضرورة اكتساب هذه الأخيرة للكفاءات التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي. وكذا التعرف على كيفية تسيير الكفاءات من أجل التميز في ظل المنافسة. وسلطت الدراسة أيضاً الضوء على ظاهرة استنزاف الموارد والكفاءات التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال عدة مراحل طويلة.

نلاحظ من خلال الدراسات السالفة الذكر؛ بأنها لم تتناول العلاقة بين تأهيل الكفاءات وإدارة الأزمات. فالدراسات المتعلقة بإدارة الأزمة جلها ركزت على دور الاتصال، والمعلومات في إدارة الأزمة، بينما الدراسات المتعلقة بتسيير الكفاءات فركزت على تنمية وتدريب الكفاءات من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أما عن الدراسة الحالية فقد حاولت إبراز دور وعلاقة تأهيل الكفاءات في إدارة الأزمات، من خلال التركيز على تكوين وتدريب العاملين، من أجل تنمية وتحسين معارفهم، وقدراتهم لمواجهة الأزمات المحتملة.

سابعاً: حدود الدراسة Frontières de L'étude:

بهدف ضبط إطار الدراسة، و معالجة إشكاليتها واختبار الفرضيات. قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

1- الحدود المكانية: المديرية الجهوية لمؤسسة سوناطراك، قسم الإنتاج بحاسي مسعود والتي تمتد على مساحة جغرافية واسعة؛ وتتمثل الحدود المكانية للدراسة في المناطق التي شملتها عينة البحث. وهي المركب الصناعي الجنوبي (CIS)، قاعدة 24 فيفري الثانية، قاعدة إرارة التي يوجد بها مقر المديرية الجهوية.

2- الحدود الزمنية: حاولت الدراسة توضيح أثر تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاستعانة بجملة من الأدوات بغرض تحليل خصائص مواردها البشرية، وتطورها خلال الفترة من 2009 إلى 2013. بالإضافة إلى أهم الإجراءات

المنتهجة من طرف المؤسسة لتأهيل كفاءات البشرية في مجال إدارة الأزمات في الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013. وذلك كله تم خلال المدة الزمنية من 2013/11/02 إلى 2014/01/04.

ثامناً: المقاربة المنهجية:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع، وبغية التوصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة للدراسة. تم الاستعانة ببعض المناهج التي تساعد في ذلك. ولقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على مجموعة من المناهج كالآتي:

- المنهج الوصفي Approche Descriptive:

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد، وهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها([1])، وأستُعمل المنهج الوصفي في الفصل النظري لإبراز الوقائع والحقائق التي تمثل مشكلة البحث؛ من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالأزمات وأنواعها وإدارتها، والكفاءات وتسييرها.

- الاقتراب النظمي Approche Systémique:

يقوم تحليل النظم **لدافيد ايستون** على مجموعة من الافتراضات وهي: اعتبار النظام وحدة للتحليل من خلال عملية تفاعل المدخلات ومصدر إنتاج المخرجات، وكذلك تلقي التغذية الرجعية. وافتراض عملية تفاعل النظام مع البيئة المحيطة به التي يؤثر فيها وتؤثر فيه([2]).

وتركز الدراسة وفقاً لهذا الاقتراب على أن المؤسسات الصناعية هي نظام مفتوح، تتم بداخله مجموعة من التفاعلات التي يمكن استخلاصها من خلال تعامل العمال مع القوانين واللوائح

---

(1)- محمد عبيدات، وآخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**. ط2، عمان- الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص46.

([2])- مصباح عامر، **منهجية البحث في السياسية والإعلام**. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص185- 186.

التنظيمية المتعلقة بالأمن والسلامة من جهة، و التفاعل بين الاحتياجات التأهيلية في مجال إدارة الأزمات التي يمكن اعتبارها مدخلات، وبين العملية التأهيلية في حد ذاتها باعتبارها العلبة السوداء، ثم مخرجات ذلك التي تتمثل في نتائج التأهيل، وسلوك العاملين وردود الفعل عنه.

- المنهج الاستطلاعي المسحي Approche D'enquête:

ويطلق عليه أيضاً منهج البحث الميداني، حيث فضل الباحث توظيف هذا المنهج لملائمته لطبيعة الموضوع؛ حيث يعتبر أحد أهم الوسائل لتجميع المعلومات الأولية بهدف فهم أو التنبؤ بسلوك المجتمع محل الدراسة([1])، كما يعتبر عملية لجمع الحقائق عن جماعة من الناس في بيئة معينة من حيث ظروفهم المعيشية وأنشطتهم أو تكوينهم الاجتماعي. ويستخدم لدراسة جانب معين من جوانب الحياة كالجانب الصحي والزراعي والصناعي...وتتيح البحوث المسحية الحصول على خمسة أنواع من المعلومات عن المبحوثين: حقائق، إدراك، آراء، اتجاهات، تقارير سلوكية([2]).

وأستعمل هذا المنهج في الفصل الثاني الميداني؛ من أجل معرفة واقع تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة مدى فاعليته في تنمية قدرات العاملين في التعامل مع تلك الأزمات، بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة.

عاشراً: صعوبات الدراسة:

صادف الباحث في إطار انجاز هذه الدراسة العديد من الصعوبات، والعراقيل التي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- صعوبة الإلمام بجميع حيثيات الموضوع نظراً لانعدام الدراسات النظرية، والميدانية التي تناولت تأهيل الكفاءات وربطه بإدارة الأزمات، على حد اطلاع الباحث.
- عراقيل في الحصول على المعلومات من الجهات الرسمية لمؤسسة سوناطراك، من أجل

([1])- ظاهر كلالدة و محفوظ جودة، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**.عمان: مؤسسة زهران،1997،ص198.
([2])- مصباح عامر ،**نفس المرجع السابق**، ص ص49-51.

إعداد الدراسة الميدانية بأكثر دقة، وهذا لا يخدم ولا يشجع البحث العلمي خاصة من مؤسسة في مكانة وأهمية سوناطراك.

- إضافة إلى ذلك صعوبات متعلقة بتوزيع الاستبيان؛ بسبب كبر حجم العينة من جهة، وتباعد مواقع الأقسام التي أستخرج منها أفراد عينة الدراسة.

حادي عشر: خطة الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة المطروحة والتحقق من الفروض، والإحاطة بكل جوانب الموضوع. ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين محاولين قدر الإمكان المحافظة على التدرج في الأفكار والتسلسل المنطقي لها:

يعالج الفصل الأول بعض النواحي الأساسية، والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمة وتسيير الكفاءات؛ حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مفهوم الأزمة وأبعادها، وأنواعها وأسبابها، ثم التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة. أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة الكفاءات من خلال تحديد مفهوم الكفاءات، أبعادها وأنواعها، ثم التطرق إلى مفهوم تسيير الكفاءات في المؤسسات، ثم إلى تأهيل الكفاءات ومجالاته.

ثم في المبحث الثالث؛ فتم تناول علاقة تأهيل الكفاءات بإدارة الأزمات؛ من خلال التعريج على العملية التأهيلية وأنواعها، ثم أساليب التأهيل ومراحله، ثم بعد ذلك العوائد الناجمة عن تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات.

ويعالج الفصل الثاني أثر تأهيل الكفاءات على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؛ حيث قسم هذا الفصل أيضاً إلى ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول يتناول تقديم عام لمؤسسة سوناطراك؛ من خلال نشأتها وتطورها، وهيكلها التنظيمي، ومهام أهم المصالح والأقسام بها.

أما المبحث الثاني فيعرض عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة. بالتطرق إلى واقع إدارة الأزمات، وفاعلية تأهيل الكفاءات بها.

ويتناول المبحث الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ من خلال تحديد أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل المستخدمة ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث؛ التي تضمنت أهم نتائج الفصلين النظري والميداني، متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات.

ملاحظات حرة صفحة 16

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للأزمة والكفاءة

تــوطئــة:

يعد موضوع تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات، من المجالات التي لابد أن تستدعي اهتمام الدول والمؤسسات على حد سواء. زيادة على إصدار التشريعات والقوانين التي تنظم هذا المجال.

فإدارة الأزمات تكتسي أهمية بالغة في الوقت الراهن؛ نظراً لتنامي مخاطر وتعقد الأزمات. لهذا أصبح وجود موارد بشرية مؤهلة، وذات كفاءة عالية ضروري للنجاح في الحد من الآثار السلبية الناجمة عنها.

إن إدارة الأزمات عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان ومعالجة أي خلل يصيب أحد قطاعاته أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية.

وذلك لا يتأتى إلا بتوافر مهارات تقنية تتمثل في الخبرة والمعلومات الفنية التي يمتلكها مختلف موظفي وعمال المؤسسات بالإضافة إلى المعارف والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة. تلك المهارات والمعارف والمبادئ تعد كأداة لتوجيه مهام الموظفين والعمال داخل نطاق العمل من أجل تأدية وظائفهم بكل كفاءة.([1])

وباعتبار المفهوم النظري الركيزة الأساسية التي تبنى عليها أي دراسة. ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأزمة: تعريفها، أبعادها، أنواعها، أسبابها، إدارتها.

المبحث الثاني: الكفاءة: مفهومها، أنواعها، تسييرها، تأهيلها.

المبحث الثالث: علاقة تأهيل الكفاءات بإدارة الأزمات.

([1])- حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2010، ص16.

ملاحظات حرة صفحة 1

المبحث الأول: الأزمة: تعريفها، أبعادها، أنواعها، أسبابها، إدارتها

تمثل المؤسسات في الوقت الحاضر مصدر استقطاب لوقوع الأزمات نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات المفاجئة السريعة، والمتلاحقة التي تطرأ على بيئتها الداخلية أو الخارجية وعدم القدرة على سرعة التكيف معها.

لذا كان لزاما على المؤسسات أن تطور قدراتها وإمكانياتها لمواجهة وإدارة الأزمات التي تعترضها، وتهدد كيانها وتواجدها في ظل عالم سمته الأساسية سرعة التطور والتغير. وفي خضم تلك الظروف والتطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة أصبح من الضروري إيجاد طرق ووسائل فعالة للتعامل الكفء مع الأزمات المحتملة.

ونتيجة لذلك ظهرت أهمية الأخذ باتجاهات الإدارة الحديثة مثل إدارة الأزمات، ورغم قدم الأزمات عبر الحقب الزمنية، إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثا نتيجة تعدد الأزمات المدمرة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها.

المطلب الأول: تعريف الأزمة Définition de crise

أضحى مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة بداءً من الأزمات الفردية وانتهاءً بالأزمات الدولية([1])، وغالبا ما يستخدم العلماء والباحثون أنواعاً عديدة من المصطلحات لمناقشة الحالات الخطيرة والطارئة، وإذا ألقينا نظرة على أدبيات هذا الموضوع يمكن أن نجد عدداً كبيراً من المصطلحات المتداخلة التي استخدمها الكتاب لوصف العديد من الحالات والمواقف. إلا أن هناك دائما تميزاً ضئيلاً بينها.([2])

([1])- السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي.** ط3، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004، ص13.

([2])- إدوارد بورودزيكس، ترجمة أحمد المغربي،**إدارة المخاطر والأزمات والأمن**.ط1،القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع،2008، ص 102.

ملاحظات حرة صفحة 2

1- التعريف اللغوي للأزمة: Définition linguistique de la crise

نظراً لاتساع مفهوم الأزمة واستخداماته العديدة في شتى الميادين. فقد تعددت التعريفات الخاصة به ومن وجهات نظر مختلفة، كلاً حسب رؤية صاحبه وهو ما يدفعنا للتأصيل الجيد، والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة مما يساعد في تعامل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات.

يشير ابن منظور إلى أن الأزمة تعني الجدب أو القحط أو المجاعة والسنةُ المجدبةُ، وأزمَ عليهم العام والدهر: اشتد قحطه وقيل اشتد وقَل خيره، والمُتَأَزِّم: المتألم لأزمة الزمان.([1])

والأزمة: إزم وأَزم وأَزمات وأَوَازِم: الشدة والضيقة. نقول أزمة اقتصادية، أزمة سياسية. والمأزم المضيق. تأَزم القوم أصابتهم أزمة تألموا لأزمة الزمان.([2])

ويعرف معجم **ويبستر** (Webster) الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وأنها لحظة حاسمة أو موقف حرج، فالأزمة حالة من عدم الاستقرار تُنبئ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية، والعكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة. ([3])

أتى مفهوم الأزمة في اللغة الإنجليزية وفي قاموس أكسفورد تحديداً بمعنى: نقطة تحول في تطور المرض، التاريخ، الحياة. ويُفسر نقطة التحول بأنها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجب اتخاذ قرار محدد.([4])

ولقد جاءت ترجمة الأزمة باللغة الفرنسية بـ:(Crise) كمرادف لكلمة(Crisis) في اللغة الإنجليزية. وتعني نوبة أزمة، فاقة، فقر، نزاع أو توتر.([5])

([1])- ابن منظور (محمد بن مكرم)، **لسان العرب**، المجلد 1، الجزء 1،القاهرة: دار المعارف، بدون سنة، ص74.

([2])- أنظر:

- "الأزمة"، في: **المنجد في اللغة والأعلام**.ط28 بيروت – لبنان: دار المشرق،1986، ص 10.
- "الأزمة"، في: **منجد الطلاب**.ط9 بيروت – لبنان: دار المشرق،1968، ص 8.

([3])- مركز الخبرات المهنية للإدارة، **إدارة الأزمات:التخطيط لما قد لا يحدث**. ترجمة علاء أحمد إصلاح، القاهرة: مختارات بيمك، 2002، ص17.

([4])- فريد عيشوش،**الاتصال في إدارة الأزمات: حوادث المرور نموذجاً**.الجزائر:دار الخلدونية للنشر والتوزيع،2011، ص66.

([5])- فطيمة بوهاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

كما أن الصينيون القدماء أطلقوا على كلمة الأزمة Crisis اسم Wet – Ji وهي كلمة مكونة من مقطعين: الأول Wet هو الخطر، والثاني Ji هو فرصة؛ بمعنى أن أي أزمة تنطوي على خطر يجب تجنبه وفرصة يجب استغلالها لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي وإيجاد الحلول البناءة([1]). و كما ذكرنا في بداية هذا المطلب فإنه يوجد العديد من المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الأزمة يمكن أن نشير إليها باختصار كالآتي:

الكارثة Catastrophe: ارتباك خطير في أداء المؤسسة بسبب خسائر بشرية ومادية واقتصادية أو بيئية على نطاق واسع تتجاوز قدرتها في مواجهتها باستخدام مواردها الخاصة، والكارثة هي متوالية عملية مخاطر، وهي تنشأ عن خليط من الأخطار وظروف ضعف وعدم كفاية القدرات والتدابير اللازمة للتقليل من الآثار السلبية المحتملة.([2])

المشكلة Problème: تعبر عن موقف غامض أو حالة من عدم التوازن، بين ما هو كائن وما يجب أن يكون بحاجة إلى تفسير. وتعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يمكن حله بأيسر الطرق. وقد تكون المشكلة سبباً في الأزمة ولكنها ليست الأزمة في حد ذاتها.([3])

الحادثة Accident: وتعني شيء مفاجئ ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله، ولكنه لا يمثل الأزمة وإنما قد تكون فقط أحد نتائجه لفترة قد تطول أو تقصر. وبذلك يمكن القول بأن الأزمة التي نتجت بفعل الحادثة تهدد استقرار المؤسسة بسبب عدم تطويقها للحادثة.([4])

([1])– ولاء البحيري، "**إدارة الأزمات**"، سلسلة مفاهيم، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، فيفري،2008، ص 7.

([2])– Nations Unies, Secrétariat De La Stratégie Internationale de Prévention Des Catastrophes De L'organisation Des Nations2008, **Préparation à une réponse efficace en cas de catastrophe**, Genève– Suisse, P3.

([3])– عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**. الأزاريطة–الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2005، ص 151. بتصرف

([4])– توفيق محمد حسين الطيراوي، **واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين**. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين،2008،ص 22.

الصدمة Shock: تعبر عن موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع، وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمات التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي وسريع دون سابق إنذار.([1])

والجدول التالي يُبيّن الفروق الجوهرية بين بعض المصطلحات المتداخلة مع الأزمة كالآتي:

الجدول رقم 1.1: الفرق بين الأزمة، والكارثة، والحادثة، والمشكلة

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة	الحادثة	المشكلة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة	تنازلية	جزئية
الخسائر	معنوية قد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	معنوية ومادية كبيرة	معنوية، مادية وأحياناً بشرية	معنوية ومادية
الأسباب	بشرية	غالباً طبيعية وأحياناً بشرية	بشرية و فنّية	فنّية و بشرية
التنبؤ	إمكانية التنبؤ بها	صعوبة التنبؤ بها	يمكن التنبؤ بها	يمكن التنبؤ بها
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعاً لنوع الكارثة	ضغوط خفيفة وتوتر منخفض	لا تشكل ضغوط ولا تتطلب جهود كبيرة لحلها
المعونات والحكم	أحياناً وبسرية	غالباً ومعلنة	لا تستدعي معونات	لا تستدعي معونات
أنظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)	داخلية مرفقية	داخلية مرفقية

المصدر: قدري علي عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**. الأزاريطة- الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص82. بتصرف

([1])- فريد عيشوش، **نفس المرجع السابق**، ص71.

2- التعريف الاصطلاحي للأزمة: Le Définition idiomatique de crise

تعود الأصول الأولى لاستخدام مفهوم الأزمة(Crisis) حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينو (Krinein) ويعني نقطة تحول (Turning point) وتستعمل هذه الكلمة للدلالة على حالة غير مستقرة([1])، وفي العلوم الطبية كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. ويترتب عنها إما شفاء المريض أو موته.([2])

وإذا كانت الأزمات على أشكالها حالة ملازمة للإنسان في كل زمان ومكان، فهي تحدث في الدول المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء مع اختلاف طبيعتها وعمق تأثيرها، وبالرغم من الجهود العلمية التي يبذلها الباحثون في مجال إدارة الأزمات. إلا أنه لا يوجد اتفاق، وإجماع حول مفهوم الأزمة ولعل السبب الرئيسي لذلك يرجع لاتساع المجال الذي يستعمل فيه

هذا المفهوم، وتعدد زوايا النظر إليه من طرف علماء السياسة، وعلماء الاقتصاد، علماء الاجتماع، وعلماء النفس والتاريخ. وضمن هذه العلوم ذاتها هناك من يركز في تعريفه للأزمة على موقفها، أو نتائجها الايجابية والسلبية، ومنها من يركز على الإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة في موقف الأزمة.([3])

ولا يهدف الباحث هنا إلى استقصاء كافة التعريفات الخاصة بالأزمة، وإنما يقتصر على التعريفات التي تخدم موضوع دارسة البحث، ومن بين أهم التعريفات في ذلك نذكر الآتي:

- موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد، يؤدي إلى خلل وتهديد

([1])- Jacques pavoine, **Les Trois Crises du xxe Siècle**, ellipses édition marketing, paris, 1998, P8.

([2])-عباس رشدي العماري،**إدارة الأزمات في عالم متغير**.ط1، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر،1993،ص17. بتصرف

([3])- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور الصحف في إدارة الأزمات**. الإسكندرية: منشأة المعارف،2008،ص43.

للمصالح،ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات، والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.([1])

- حدث مفاجئ قد يكون متوقعاً إذا كانت الأزمة نتيجة محتملة لمشكلة معروفة مثل المشكلات التي تؤدي إلى المجاعة. أو مشكلة نضوب الموارد والتي قد تؤدي إلى أزمة اقتصادية، أو إذا كانت الأزمة يمكن التنبؤ بها نتيجة الخبرات السابقة مثل: توقع الكوارث الطبيعية والزلازل في أوقات معينة. وقد يكون غير متوقعاً مثل العمليات الإرهابية بأشكالها المختلفة.([2])

- وتعرف الأزمة أيضا بأنها تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسات بسبب قصور معين سواء عمداً أو من غير عمدٍ. والأزمة من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليّاً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.([3])

- الأزمة هي موقف أو حدث متوقع أو غير متوقع يتسم بالخطورة والعمق واتساع التأثير يصعب السيطرة عليه بالطرق والإمكانيات المعتادة بسبب تسارع الأحداث وحدتها ومجهولية التطورات والارتباك وتزايد الخسائر المادية والمعنوية والأثر السلبي على المصالح الأساسية وتوازنها في الكيان الذي حدثت فيه.([4])

تعريف **أيان ميتروف (Ian.Mitroof)** الذي ركز على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد أو خطر؛ حيث عرفها على أنها حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده.([5])

([1])- رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث**. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة،2008،ص ص 6- 7.

([2])- نواف حامد قطيش، **إدارة الأزمات**. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص27 - 28.

([3])- بشير العلاق، **العلاقات العامة في الأزمات**. عمان- الأردن: دار اليازوري للنشر التوزيع،2009، ص ص 57- 59.

([4])- سعد بن علي الشهراني، **إدارة عمليات الأزمات الأمنية**. الرياض: مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005، ص17.

([5])- قدري علي عبد المجيد، **مرجع سبق ذكره**، ص64.

ملاحظات حرة صفحة 7

- تعـريف **بيبـر** (**Bieber**) الـذي ركـز على نتائـج الأزمـة، وجـوانبها السلبية حيث قال: بأنها نقطـة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على احتوائها ودرء مخاطرها.([1])

- أما **ستيفـن فنـك** (**Setiven Fink**) فيعرفـها بأنها عبـارة عن وقـت غيـر مستقر أو حالة لابد أن يترتب عليها تغير حاسم في حياة المؤسسة. قد تكون نتائجه مرغوبة أو غير مرغوبة.([2])

ويعرف الباحث الأزمة إجرائياً على أنها حالة من عدم الاستقرار المفاجئة الناجمة عن مجموعة تراكمات. غالباً ما تقترن بتهديد كبير يمس موارد المؤسسة المادية والبشرية، ويُعِيق نشاطها المألوف وكذا يهدد محيطها وبيئتها الخارجية. تلك الحالة تتميز بنوع من الخوف والقلق وردود أفعال متضاربة؛ مما يتطلب وجود أفراد مؤهلين تأهيلاً جيداً يسمح بإدارتها والحد من تفاقمها باستخدامهم لمهاراتهم وكفاءاتهم في ذلك.

المطلب الثاني: أبعاد الأزمة Dimensions de crise

من خلال ما سبق ذكره تبين لنا أن الأزمة تعبر عن حالات أو مواقف، تتشابك فيها الأحداث وتتلاحـق نظـراً لدرجة معينة من الغموض وعـدم التأكد، ونقص في المعلومات يهتـز نتيجتها الكيان الإداري والمالي للمؤسسة. تتفاعل معها كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية. مما يفقد متخذي القرار القدرة على السيطرة في تلك الحالات والمواقف، ويصبح من الضروري تحديد أبعاد الأزمة التي يساعد معرفتها في تجميع كل ما هو مفيد من أجل التقليل من حدتها. وتتميز الأزمة بعدة أبعاد رئيسية تتمثل في:

1- البعد الزمني: La dimension temporelle

([1])- **المرجع نفسه** ص64.

([2])- نضال الحوامدة، **إدارة الأزمات من منظور منهج دراسة الحالة**. مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول،2003، ص ص 167-168.

هو بُعد الفجائية وضيق الوقت المتاح للمعالجة والسيطرة، حيث يتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلاً. إن معرفة البعد الزمني يمكننا من أخذ كافة التدابير الاحترازية من سياسات وإجراءات التي من شأنها أن تساهم في القضاء على جذور الأزمة، وتسهم أيضاً في تحديد طرق مواجهتها حالياً ومستقبلاً.([1])

2- البعد الموضوعي: La dimension objective

ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها: هل هي اجتماعية، سياسية، اقتصادية. أو مزيج بين تلك الأنواع،([2]) ويجِب تحليل موضوع الأزمة جيداً لحصر الجهود المبذولة وعدم تشتيتها بدون فاعلية، وهو ما يساعد من نجاح البعد التالي أيضاً.

3- البعد المؤسسي: La dimension institutionnelle

هو بُعد التهديد الكبير للمؤسسة، ونظراً لما تتميز به الأزمة من خصائص وهو ما من شأنه أن يُعرض المؤسسة إلى الانهيار الجزئي أو التام في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت. مما يستلزم تحديد الجهات والأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ الإجراءات الوقائية، وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.([3])

4- البعد المكاني: La dimension spatiale

يعني تحديد مكان نشؤ الأزمة والمناطق التي تعاني منها حالياً، ويُمَكننا معرفة البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.([4]) فإذا كان الهدف من الخطة القضاء

([1])- وسام صبحي مصباح إسليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص24.

([2])- محمد الرهوان، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**. القاهرة : دار أبو المجد للطباعة، 2004، ص 101.

([3])- محمد أحمد الطيب هيكل، **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**.القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006،ص 38.

([4])- وسام صبحي مصباح إسليم، **نفس المرجع السابق**، ص24.

على مجموعة إرهابية اعتدت على منشأة صناعية، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك المجموعة.

5- البعد النفسي أو التأثيري: La dimension Psychologique ou d'influence

هو بُعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار التي تنتاب المؤسسة، والأفراد بداخلها خاصة الذين يزاولون وظائفهم مكان وقوع الأزمة. نتيجة سوء وغموض المواقف والارتباك الذي يُفقِد الأفراد القدرة على التماسك الداخلي، ويُحدِث انخفاضاً في معنوياتهم ونفسياتهم.([1]) الأمر الذي يتطلب من القادة والمسؤولين في مثل هذه الظروف من بسط السكينة والطمأنينة في نفوس مرؤوسيهم، والحد من الشائعات التي تنتشر في مثل هذه المواقف بشكل رهيب والحد من الآثار السلبية للأزمة.

6- البعد الإداري: La dimension administrative

لأن الأزمة تهدد موارد المؤسسة وكيانها الإداري، ويمكن أن تقضي عليها تماماً وتزعزع وجودها.([2]) لذا لابد للمؤسسة أن تستثمر في مواردها البشرية التي تضمن نجاح استراتيجياتها ورؤاها المستقبلية، خاصة إذا كانت المؤسسة تعيش اليوم في محيط شديد التغير وملئ بالتهديدات كما هو ملئ بالفرص. وهذه الفرص لا تُستَغل جيداً إلا عن طريق ضمان التأهيل والتطوير لتلك الموارد.

7- البعد الاقتصادي: La dimension économique

كما تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب في المؤسسة وفي حياة الأفراد، فهي كذلك تمس أحد الأنشطة الاقتصادية مثل: النشاط التجاري، السياحي، المالي، الزراعي،،، خاصة الصناعي بما

([1])- محمد أحمد الطيب هيكل، **المرجع السابق الذكر**، ص38.

([2])- **المرجع نفسه** ص39.

يتميز من ديناميكية، وما يترتب عليها من أضرار وخسائر في الأرواح والوسائل؛([1]) لذا وجب ضبط تلك الأنشطة الصناعية بضوابط ولوائح تشريعية، تنظيمية من جهة. وضوابط تأمينية، وقائية على أرض الواقع من جهة ثانية.

8- البعد السياسي: La dimension politique

قد ينجر عن الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي في الدولة أو أحد رموزه؛ تتأثر نتيجتها المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة، وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية. كما تؤدي تلك الآثار إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني. وإذا استمرت هذه الأزمة وتطورت تبدأ التدخلات، والمساعدات وتبتعد الأزمة عن مداها المحلي.([2])

ولو رجعنا للمثال السابق المذكور في عنصر البعد المكاني لوجدنا حقيقة أن هناك آثار سياسية عنه؛ والمتمثلة في الضغوط الخارجية على الدولة خاصة إذا كانت تلك المنشأة بداخلها عمال أجانب. إذ تطالب الدولة الأجنبية بحماية رعاياها، وتأمين حياتهم والمطالبة بتوضيحات وتفسيرات عن الأزمة التي حدثت.

9- البعد البيئي: la dimension environnementale

يقصد به التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن مسببات نشوءها، والأكثر من ذلك هو التعرف على الظروف المحيطة التي تُلحِق الأزمة بها أضراراً نتيجة تسارع خطورتها.

وسنركز هنا على البيئة الخارجية الطبيعية. التي تضطرب بسبب التقدم الصناعي وتطوره فهنالك مصانع الحديد والصلب، مصانع الإسمنت، مصانع البيتروكيمياويات، مَعَامل استخراج

([1])- **المرجع نفسه**، المكان نفسه. بتصرف

([2])- علي هلهول الرويلي، **إدارة الأزمات:تعريفها،أبعادها،أسبابها**. مداخلة مقدمة في الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية: إدارة الأزمات إستراتجية المواجهة، المنظم من قبل: قسم البرامج الخاصة،كلية العلوم الإستراتيجية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،4/30 – 5/4 2011، ص 15.

البترول وتكريره...إلخ. والتي تنوعت ملوثاتها الضارة بالوسط الطبيعي وأدت إلى ظهور مشاكل بيئية أخذت بعداً عالمياً: كالاحتباس الحراري، تآكل طبقة الأزون، التلوث بمختلف أشكاله.([1])

فالأزمات الصناعية ذات تأثيرات مدمرة للبيئة تتعدى أحياناً الحدود الجغرافية وتؤثر حتى على أجيال قادمة؛ فأزمة تشيرنوبل سنة 1986 أثرت على 12 دولة خارج الإتحاد السوفياتي ـ سابقا ـ كما أن الأزمات الصناعية لها تأثيرات ثنائية عكس الكوارث الطبيعة التي تكون بداياتها أشد مرحلة، في حين أن تأثيرات الأولى تسوء بعد فترة من بداياتها، وأحياناً يجتمع النوعان معاً فيها. حينها تكون الأزمة أكثر شدةً وعنفاً وهو ما يُحدث خسائر جسيمة للعاملين والمجتمعات المحيطة وأضراراً بمكان العمل.([2])

لذلك يجب على المؤسسات الصناعية أن تقوم بتقدير المخاطر المحتملة بالاعتماد على ضبط العناصر التالية:([3])

- طبيعة عمل المؤسسة، الشكل الخارجي لمنشآتها، عمرها، خطط التجديد والإحلال فيها، طبيعة تطورها التدريجي.
- موقع المؤسسة، خصائصها الجيولوجية و الهيدروغرافية، وما يحيط بها من بيئة صناعية، مدنية، زراعية...
- خصائص المنتجات والمواد الأولية المصنعة والمستخدمة، والمخزنة.
- كمية المخلفات المسموح بإلقائها في البيئة الطبيعية والوسائل المستخدمة للتحكم في ذلك.

([1])- سمير بوعافية، **مساهمة المؤسسة الصناعية في حماية البيئة من التلوث الصناعي**. مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية،2008،ص ص 19- 20.

([2])- حمزة بالي، **تأمين الأخطار الصناعية: دراسة حالة خطر الحريق على مستوى شركة LA CAAR**. مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية،2007،ص ص 7- 8.

([3])- نبيلة إسماعيل رسلان، **التأمين ضد أخطار التلوث**. الأزاريطة – الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2007،ص ص 127-128.

- الإجراءات المتبعة لتدريب العاملين في المؤسسة على جدية وفاعلية إجراءات الأمن ووسائل النجدة.

10 – البعد الاجتماعي: la dimension sociale

إن الأزمة تنشأ نتيجة أسباب إما أن تكون طبيعية أو بشرية أو بهما معاً، أو نتيجة لأحد الأسباب التي سنتعرض إليها بالتفصيل في المطلب الموالي.

لكن تأثيراتها غالباً ما تكون مرتبطة بالإنسان نفسه بشكل كبير، لذلك لا يمكن وصف الأزمة بأنها أزمة إلا عندما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإنسان فرداً أو جماعات([1])، فتكلفة الخسائر الاجتماعية المصاحبة للأزمات الصناعية فادحة لما ينتج عنها من خسائر في الأرواح والممتلكات تمتد آثارها إلى القيم الثقافية والسياسية للمجتمع؛ فتأخذ منحى آخر يشمل الفوضى وعدم الاستقرار، انتشار السرقة، الجريمة، البطالة...إلخ وتؤدي إلى ترحيل السكان من مناطق الأزمات إلى مناطق أخرى، كما يمكن أن ينتج عنها أزمات متعددة مثل: أزمة غذاء، أزمة صحية، أزمة سكن ولاجئين مما يخلف توتراً سياسياً لقادة المجتمع والأجهزة الحكومية. ([2])

المطلب الثالث: أسباب الأزمات les causes de la crise

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل هي نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل، وأن معالجة تلك الأزمات لا يتم دون معرفة مسبباتها؛ والتي تعني مجموعة العوامل والظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات حدوث الأزمة أو زيادة احتمال حدوث الخسارة. ويمكن أن تزيد من شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الأزمة([3]).

وهذه الأسباب تتنوع باختلاف أنواع ومجالات الأزمات في حد ذاتها، وباختلاف الوسط الذي تحدث فيه وطريقة حدوثها. ولا يمكن أن تنجح المؤسسة في إدارة أية أزمة والتعامل معها

([1])– علي هلهول الرويلي، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

([2])– حمزة بالي، **المرجع السابق**، ص8.

([3])– لطيفة عبدلي، **مرجع سبق ذكره**، ص15. بتصرف

بكفاءة ما لم تنجح في معرفة سبب أو أسبابها؛ إذ أن معرفتها يساهم في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فعّال، وسريع يُمَكن من استغلال نقاط القوة وتحويل سلبيات الأزمة إلى ايجابيات([1])، ويمكن تصنيف أسباب الأزمات على النحو التالي:

1- الأسباب الطبيعية: Les causes naturelles

وهي التي تحدث نتيجة التغيرات أو الاضطرابات الجيولوجية أو الجوية، ولا دخل لإرادة الإنسان فيها والتي وإن كانت تمثل في حد ذاتها كارثة فإنها تؤدي إلى العديد من الأزمات. وتنقسم إلى أنواع بحسب الظاهرة المسببة لها كما يلي:([2])

- الكوارث التي تحدث بفعل العوامل الجيولوجية بالكرة الأرضية مثل: البراكين والزلازل والانشقاقات الأرضية.
- كوارث تحدث بفعل المياه مثل: الانهيارات الثلجية والمد والجزر والسيول، والفيضانات التي تعتبر أهمها.
- كوارث تحدث بفعل الرياح وهي التي تُعرف بالأعاصير وتختلف تسمياتها بحسب منطقة حدوثها.
- كوارث طويلة الأجل مثل: المجاعات والأوبئة التي تحدث في جل دول العالم؛ نتيجة الفيضانات أو القحط والجفاف، الحروب والاضطرابات السياسية والهجرة المفاجئة.

وبالرغم من أن هذه الأزمات لا دخل للإنسان فيها، ولا يمكن للمؤسسات السيطرة و التحكم في أبعادها، أو تكون السيطرة محدودة جداً مما يؤدي في الغالب إلى عدم تجنبها إلا عن طريق القيام باتخاذ كافة التدابير والاحتياطات الكفيلة بحماية المنشآت الحساسة؛ بحيث تكون بعيدة عن مناطق الاضطرابات الطبيعية قدر الإمكان، بالإضافة إلى التخطيط المسبق للتعامل مع أسوء السيناريوهات، وإعداد فرق عمل مؤهلة لذلك.

([1])- يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**.ط1،عمان- الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع،2009، ص 86.

([2])-عادل حسين سعد، **دور الحماية المدنية في مواجهة الكارثة وأسلوب إدارة الأزمة**. مجلة الفكر الشرطي، المجلد 21، العدد 82،2012، ص 215.

2- الأسباب التنظيمية: Les Causes organisationnelles

عبارة عن العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمنظمة مصدراً لها؛ بحيث تؤثر سلباً عليها وعلى أدائها إذا كانت تلك العوامل والمؤثرات لا تخدم مصالحها، ولا تتماشى مع أهدافها. وعموماً يمكن تجزئتها كما يلي:

2-1 الأسباب السياسية: وتنجم نتيجة تفاعل بعض المتغيرات و الظروف مثل:([1])

- التغير المفاجئ في العلاقات السياسية بين الدول والآثار التي يمكن أن تعود على المؤسسة مثل: صعوبة الحصول على التجهيزات والخبرات الفنية، وصعوبة تسويق المنتجات.
- الحصار والمقاطعة الاقتصادية نتيجة التوترات السياسية بين الدول؛ والتي تعود بالسلب على المؤسسات الاقتصادية بالدولة.
- الحروب و الصراعات المسلحة و التوترات الحدودية، وما تشكله من أزمات حقيقية؛ ففي مثل هذه الظروف تكون المؤسسات خاصة الاقتصادية منها والصناعية مستهدفة أكثر.

2-2 الأسباب القانونية: وهذا حينما تتخذ الجهات القضائية والتشريعية إجراءات تتسبب في حدوث أزمات أي يمكن لإجراء قضائي أن يتسبب في أزمة([2])، كما أن التغيرات المحتملة في القوانين واللوائح التنظيمية التي تضبط عمل المؤسسات وعلاقاتها مع بيئتها وشركائها وعملائها، والتي عملت بها لفترات طويلة أيضاً والصادرة من الجهات الرسمية الحكومية قد تكون سبباً في أزمة؛ فهي تحتاج لوقت طويل نوعاً ما حتى تتكيف مع تلك المستجدات.

2-3 الأسباب الاقتصادية والمالية: وتنجم أيضاً نتيجة تفاعل بعض الظروف و المتغيرات جراء الأوضاع والحالات المتدهورة التي يمر بها الاقتصاد والمؤسسات مثل:

([1])- يوسف بن عبد العزيز عبد الله المحسن، **فاعلية الإجراءات الوقائية لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية.** مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2004، ص 51.

([2])- صفوان عصام حسيني، **الإعلام وإدارة الأزمات.** مجلة فكر ومجتمع، العدد 9، جويلية 2011، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر،ص 14.

- فشل القرارات التي تتخذها الحكومة في مواكبة القواعد العامة لنظام الاقتصاد العالمي.([1])
- التقلبات الناجمة عن عدم استقرار السوق، الانهيار في أسعار الأسهم، التضخم، الكساد.
- المخاطر الناجمة عن ارتباط السوق النفطية بالاقتصاد العالمي.
- التعويضات والأموال الباهظة التي تدفعها المؤسسة للعمال الأجانب كأجور؛ نتيجة عدم امتلاكها أحياناً لموارد بشرية محلية مؤهلة تتحكم في التقنيات الحديثة.

2-4 الأسباب الاجتماعية: تحدث على مستوى المجتمع وتتأثر بها المؤسسة والدولة على حد سواء بحيث يمكن النظر إليها على أنها نظاماً نسقياً. ومن بين هذه الأسباب انتشار مظاهر التخلف والجهل، الزيادة في النمو الديموغرافي، التوترات الطائفية والعرقية والأمنية، عدم المساواة الاجتماعية، البطالة، نقص الدوافع والحوافز، والتي تدفع إلى بعض الأسباب البشرية التي سنتطرق إليها لاحقاً.

3-الأسباب الإدارية: Les causes administratives

هذه الأسباب تتجسد في عناصر يكون للمؤسسة سيطرة مباشرة عليها Direct Control ومن هذه الأسباب نذكر:

- ضعف الإمكانيات المادية ونقص الدعم المالي Financial Support، وعدم وجود موارد بشرية كافية للتعامل مع الأزمات؛ مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات ومضاعفة خسائرها.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة وما يترتب عليه من: عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم موضوعية تقييم الأداء، سلبية الاستعداد وعدم المواجهة.([2])
- صراع المصالح وما يترتب عنه من: عدم وجود فرق عمل فعّالة، انهيار نظام الاتصال داخل المؤسسة، عدم التزام العمال بالتعليمات، عدم التعاون والنزاع الهدّام.([1])

([1])- وافي بن صالح بن شليويح الزلفي، **إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف.** مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2011،ص 25.

([2])- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**. ط1، عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص81.

- ضعف نظام المعلومات، ونظم صنع القرار ما يؤدي إلى: عدم دراسة الحلول البديلة اللازمة، مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار، عدم وجود نظم كافية للتغذية العكسية.
- القيادة الإدارية غير الكفؤة وما ينجر عنها من: سؤ استخدام المديرين للقوى العاملة، عدم اهتمام المديرين بدافعية العاملين، عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيهم.([2])
- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وآثارها التي تتمثل في: عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمؤسسة، انتقال الخبرات المؤهلة إلى العمل لدى المؤسسات المنافسة([3]).

بحيث لا يجب النظر إلى المورد البشري على أنه مجرد تكلفة أو سلعة، لكن باعتباره مورداً استراتيجياً وجزءاً مؤثراً في رأسمال المؤسسة.

4-أسباب بشرية: Les causes humaines

هي الأعمال أو الأخطاء التي تتعرض لها المؤسسة من قبل الأشخاص، وتدخل فيها الإرادة البشرية سواءً كانت تلك الأعمال أو الأخطاء فردية أم جماعية، أو كانت أعمال تخريب داخلي أو هجوماً بشرياً أو أعمالاً إجرامية. ينتج عنها تهديداً وعدم استقراراً للمؤسسة غالباً ما تعقبه خسائر معتبرة مادياً وبشرياً، وتختلف باختلاف هوية القائمين بها فقد تحدث من قبل العاملين بالمؤسسة نفسها أو من أفراد من خارجها، كما قد تكون متعمدة أو غير مقصودة.([4]) ومن أهم هذه الأسباب البشرية مايلي:

- **سوء الفهم:** يعد وراء وقوع العديد من الأزمات؛ ويعبر عن خطأ في استقبال وفهم

([1])- سليم بطرس جلدة، **الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير**. ط1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010،ص 23.

([2])- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد، **نفس المرجع السابق**، ص 82.

([3])- **المرجع نفسه**، ص 82.

([4])- يوسف بن عبد العزيز المحسن، **نفس المرجع السابق**، ص 47.

المعلومات المتوافرة عن الأزمة، نتيجة قلتها أو تداخلها مما يؤدي إلى التسرع في إصدار القرارات، والتفسير الخاطئ والحكم التقديري للأمور. وبالتالي فإن أي سوء فهم للأزمة وحيثياتها قد يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي يتخذه فريق الأزمة في التعامل معها بكفاءة وفاعلية. وهو ما يجعل القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوى أو عوامل مؤيدة، أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام.

ويمكن أن تكون الأزمة شديدة وعنيفة إلا أن حلها سهلاً بمجرد بيان الحقيقة وفهم الأمور([1])، لذا على المتعاملين مع الأزمة أن يتأكدوا أولاً من أن الأزمة التي يواجهونها غير ناتجة عن سوء فهم من طرفهم، أو من طرف أشخاص آخرين من محيط الأزمة.

- **الحـرائــق:** عبارة عن ظاهرة كيميائية تحدث نتيجة تفاعل واتحـاد مادة مشتعلة بأكسجين الهواء مع وجود عامل تأثير درجة الحرارة. وهو ما يطلق عليه اسم بمثلث الحريق. وتعتبر الحرائق من أكثر المصادر خطورة على المؤسسات الصناعية نظراً لطبيعة نشاطها إذا لم يتم التعامل معها بالسرعة الكافية، وباستغلال الإمكانيات اللازمة بوجود موارد بشرية مؤهلة على كيفية التعامل مع الحرائق في الأماكن الصناعية.([2])

وتنشب الحرائق عادة بسبب الإهمال في طرق الوقاية منها والتي يمكن أن تخلف خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات، وتكون لها آثار مدمرة ويمكن تلخيص هذه الأخيرة فيما يلي:([3])

- الخطــر الشخصي: الذي يعرض حياة الأفراد للإصابات؛ فغالباً ما يصاب بعض

([1])- قدري علي عبد الحميد، **مرجع سبق ذكره**، ص 98.

([2])- نادر جواد النمرة، "**محددات تطبيق عوامل الأمن والسلامة من الحريق في المباني وأثرها على التصميم المعماري**"، متوفر على الرابط التالي:
http://site.iugaza.edu.ps/nnamara/files/2010/02/%D9%85%D8%AD%D8%AF%D8%A7.pdf
تاريخ الاطلاع على الصفحة:2013/08/03، ص 4.

([3])- أميمة صقر المغني، **واقع إجراءات الأمن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة**. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة،2006، ص58.

العاملين جراءها بإصابات بالغة الخطورة تؤدي إلى فقدهم للحياة، أو بعجز كبير مما يستوجب توفير تدابير النجاة عند حدوث الحريق.

- الخطر التدميري: ما ينتج من دمار في المباني والمنشآت جراء الحريق، وتتفاوت درجة الدمار باختلاف نوع وكمية المواد القابلة للاشتعال في مكان الحريق. بالإضافة إلى نوعية وطبيعة المباني والمنشآت في حد ذاتها.
- الخطر التعرضي: الآثار التي تهدد المواقع القريبة لمكان الحريق من مباني سكنية وهيئات رسمية؛ حيث لا يشترط اتصالها مباشرة ومكان نشوب الحريق حتى تتعرض إلى خطورة شديدة. لذلك عند التخطيط لتشييد منشآت صناعية لابد من مراعاة عناصر السلامة والأمن، بحيث تكون تلك المشاريع الإنشائية خارج المناطق السكنية، أو على الأقل احترام مسافات تضمن سلامة تلك المباني والهيئات والهياكل من التضرر.

ومن بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى الحرائق خاصة في المؤسسات الصناعية ما يلي:([1])

- تسرب السوائل أو المواد القابلة للاشتعال، وتشبع مكان العمل بالأبخرة والغازات.
- الارتفاع غير العادي في درجة الحرارة ووجود مواد وسوائل يمكن أن تحدث شرراً يتسبب في نشوب حريق بفعل درجة الحرارة تلك.
- الإهمال واللامبالاة، وإشعال النار والتدخين بالقرب من الأماكن الخطرة.
- التخزين السيئ والخطر للمواد الكيميائية.
- الأعطال والماسات الكهربائية في المعدات والأجهزة وفي المنشآت.
- التصميمات ومواد البناء المستعملة في المنشآت التي تساعد في انتشار الحريق.

ويوضح الجدول التالي تصنيفات الحرائق بناءً على المواد المشتعلة وكيفية إطفاؤها.

([1])- اقرأ بهذا الصدد:

- نادر جواد النمرة، **المرجع السابق**، ص 4.
- أميمة صقر المغني، **نفس المرجع السابق**، ص 59.

الجدول رقم 2.1: أصناف الحرائق و الوسيط الإطفائي

نوع الحريق	نوع المواد المشتعلة	الوسيط الإطفائي
حرائق المواد الصلبة Class (A) Fires	الحرائق الناجمة عن استخدام المواد الصلبة التي تدخل ألياف السيلولوز في تركيبها مثل: الخشب والورق والمنسوجات، كما تشمل المطاط والبلاستيك.	يتم إطفاء هذه الحرائق بالاعتماد على التبريد؛ باستخدام المياه مثلاً، والحجب باستخدام المحاليل والمساحيق الجافة.
حرائق المواد السائلة Class (B) Fires	الحرائق الناجمة عن استخدام المواد السائلة والمنصهرة القابلة للاشتعال مثل: النفط والزيوت والشحوم والدهانات.	يتم إطفاء هذه الحرائق بالاعتماد على الخمود أو الخنق؛ باستخدام الرغوة وثاني أكسيد الكربون لمنع تبخرها ومن ثم احتراقها
حرائق المواد الغازية Class (C) Fires	الحرائق الناجمة عن استخدام المواد الغازية القابلة للاشتعال مثل: غاز الميثان، الاستيلين، البيوتان، البوبان، الأكسجين.	يتم إطفاء هذه الحرائق بالاعتماد على التجويع؛ باستخدام الرغاوي والمساحيق الكيميائية الجافة .
حرائق المواد المعدنية Class (D) Fires	الحرائق الناجمة عن استخدام مواد المعادن القابلة للاشتعال مثل: احتراق المنغنسيوم، التيتانيوم، الصوديوم، البوتاسيوم.	يتم إطفاء هذه الحرائق بالاعتماد على الخنق؛ باستخدام الرمال. واستخدام المساحيق الجافة، ويمنع استخدام الماء بتاتاً
حرائق الكهرباء Class (H) Fires	حرائق مواد وأجهزة تعمل بمصدر كهربائي	يتم إطفاء هذه الحرائق بالاعتماد على الخنق؛ باستخدام غاز ثاني أكسيد الكربون، أو الغازات النظيفة أو المواد الكيميائية الجافة لأنها غير موصلة للكهرباء.

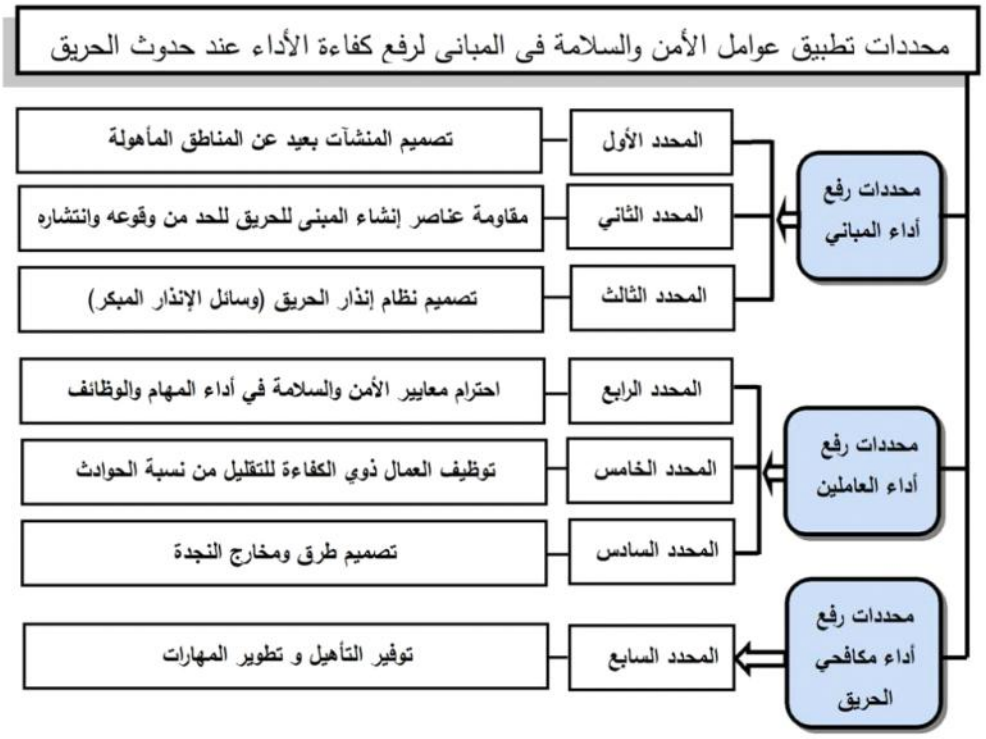
المصدر: نادر جواد النمرة، **المرجع السابق**، ص 6.

ويمكن تفادي الخسائر الكبيرة الناجمة عن الحرائــق بإتباع الخطوات الوقائيـة الآتية:

- اتخـاذ التدابيـر الوقائيـة من الحرائق في بدايـة تصميم وإنشاء المنشآت والمصانـع وذلك بتضمينها لأحــدث أجهـزة الكشــف، ووسائـل الإنـذار المبكـر اليدويــة والأوتـوماتيكيـة بالإضافة إلى أجهزة ومعدات الإطفاء اليدوية والتلقائية كذلك وصيانتها بشكل دوري.
- احتـــرام الأساليـب والإجـراءات المتبعـة فـي استخـدام المـواد الكيميـائيـة والقابلـة للاشتعال وطريقة التخزين والحفظ و التعامل معها.
- فحص وتفقد جميع الآلات والمعدات، وجميع الأنظمة، والصيانة الدورية للكهرباء.

ويمكن بلورة وإسقاط التدابير الوقائية السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1.1: محددات تطبيق عوامل الأمن والسلامة في المباني لرفع كفاءة الأداء عند حدوث الحريق.



المصدر: نادر جواد النمرة، **المرجع السابق**، ص 8، بتصرف

- **سوء التقدير والتقييم:** عن طريق الشك في المعلومات أو إعطاء قيمة مبالغ فيها لتلك المعلومات، بالإضافة إلى تجاهل الإشارات التي تسبق حدوث الأزمة؛ إما نتيجة قلة الخبرة أو نتيجة الأسباب السابقة الذكر، أو لضعف الإمكانيات المادية والبشرية.([1])

ويحدث سوء التقدير في كثير من الأحيان بسبب أمرين اثنين هما:

- سوء تقدير الموقف وتحديد العوامل التي أدت إلى الأزمة، والتقليل من شأنها والتباطؤ في معالجتها وعدم التقييم الجيد لتلك العوامل. التي تبدو من الوهلة الأولى بأنها بسيطة وسهلة الحل لكن عنصر المفاجأة يعصف بكل تلك الاعتقادات، وتنشأ صدمات عنيفة تؤثر على الأطراف التي تدير الأزمة.
- المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس على مواجهة المشاكل والحوادث التي تحدث في أماكن العمل، وفي القدرة الذاتية بالسيطرة على تطورات الأزمة التي تتصاعد حدتها ومراحلها نتيجة التراخي في كيفية التعامل معها.
- **التجسس:** ويعني البحث عن الأخبار والأمور وتفحصها. والجاسوس هو الذي يطلب الشيء للآخرين([2])، ويعمل أغلب الجواسيس في توفير المُؤن والوقود وقطع الغيار، كما يقومون بجمع ونقل الرسائل والتسجيلات والمعلومات والأسرار التي تخدمهم والجهة التي يستخبرون ويتعاطفون معها بوسائل مختلفة لتحقيق أغراض قد تكون سياسية، عسكرية، اقتصادية.([3])

ويهدف الجاسوس من خلال عمله الخفي وغير المشروع خاصة في المؤسسات الصناعية إلى تحقيق ما يلي:([4])

([1])- ولاء البحيري، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

([2])- "الجاسوس"، في: **المنجد في اللغة والأعلام**.ط28 بيروت – لبنان: دار المشرق،1986، ص 90.

([3])- محمد بن أحمد، **" الأمن يحقق في صلة خلايا نائمة باعتداء تيقنتورين"**. يومية الخبر، العدد: 6981 الصادر يوم: 2013/02/10 ، ص 3.

([4])- عبد الكريم عبد العزيز العيدان، **حراسة وأمن المنشآت الهامة**. مذكرة ماجستير في مكافحة الجريمة، قسم التحقيق والأدلة الجنائية، المعهد العالي للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض،1988، ص 48.

- الحصول على المعلومات الهامة والحساسة المتعلقة بنوعية الإنتاج وكميته ومدى التقدم فيه، المميزات والتحسينات في الصناعة، نتاج الأبحاث...إلخ.
- الحصول على الوثائق السرية ودراسات عمليات الإنتاج والتخزين في المؤسسة.
- معرفة المناطق الحساسة، والمواقع الأكثر والأقل حراسة وأمن.
- **اليـأس:** من أخطر مسببات الأزمات حيث يدفع الشخص إلى القيام بتصرفات طائشة تفوق كل تصور، ويعد اليأس نفسه أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها الإنسان؛ وينشأ عن تعمق حالة الإحباط لدى العاملين بالمؤسسة، وفقدان هؤلاء العاملين للرغبة في العمل وانعدام الدوافع نحو تطوير المؤسسة وإحداث التغييرات الايجابية. مما يؤدي إلى حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل لديه. وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام، وانفصال بين مصلحة العامل وبين مصلحة المؤسسة.([1])

ومن أشكال الأزمات التي تحدث في المؤسسات نتيجة حالة اليأس نذكر الآتي:

- قيام العاملين بالمظاهرات وحالات الاحتجاج، والحركات العمالية قصد تحقيق مطالبهم. في هذه الحالة فإن المؤسسة يمكنها معرفة أسباب الأزمة وبالتالي التعامل معها بوسائل الامتصاص المعروفة.
- نتيجة لحالة الإحباط واليأس يتم اللجوء إلى استعمال أشكال سلبية نتيجة بعض المعاملات،ومن هذه الأشكال السلبية: الاختلاس، التخريب، الحرائق العمدية، التعطيل المتعمد لخطوط الإنتاج والآلات...إلخ.
- **السرقـة:** وتعني أخذ ما للغير خفية والاستيلاء عليه، الهدف منها إثراء السارق عن طريق الحصول على شيء مملوك للمؤسسة. وقد يكون مصدر السرقة داخلي أي من طرف العاملين بها أو من طرف أشخاص خارجيين وغريبين عنها، وتقع السرقات في كل المؤسسات

([1])- ابتهال شكري شبير، **أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر**. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007،ص 45.

خاصة الصناعية لما تتوفر عليه من وسائل ومعدات وآلات، وحتى نوعية الوثائق والملفات الهامة التي تمتلكها تجعلها عرضة لذلك([1])، ومن النتائج السيئة التي تنجر عن السرقة ما يلي:

- خسارة مادية واقتصادية كبيرة للمؤسسة و للدولة جراء فقدان العديد من المعدات والأجهزة والمركبات بفعل السرقة.
- تعطيل عمل المؤسسة، ووقف الإنتاج بسبب سرقة وسائله.
- انعدام الثقة بين العاملين نتيجة الشكوك التي ممكن أن تنشأ بينهم في حال ما إذا كان مصدر السرقة داخلي.

وتعد السرقة ظاهرة إجرامية كثيرة الشيوع، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- عدم تشديد الرقابة على العمال وحركة المركبات خاصة أوقات الذروة بفعل الإفراط في عامل الثقة.
- سير المركبات و الآلات الثقيلة في مهمات العمل بدون حراسة. وهو ما يعرضها أكثر للسرقة مما لو كانت مؤمنة.
- إذا كانت المؤسسة ذات طابع عمومي (ملكاً للدولة) فالإهمال ونقص المسؤولية يشجعان على نهب الممتلكات من دون خوف.

إلا أنه يمكن الحد منها من خلال بعض الإجراءات الوقائية التي منها على سبيل المثال:

- القيام بدورات تفتيش، وإتباع نظام البطاقات الشخصية لتحقيق السيطرة الداخلية.
- الرقابة على مخارج المركبات والأشخاص، والسلع باستخدام أجهزة حديثة للتفتيش والرقابة.
- القيام بأعمال الجرد في فترات متقاربة على جميع الأصناف المسلمة إلى المصالح والأفراد.

([1])- علي بن عبد الله الشاوي، **متطلبات التكامل الأمني بين العنصرين البشري والتقني في حماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية**، مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2010، ص 19.

- إشراك الرؤساء والمرؤوسين في عما يقع من سرقات في أماكن عملهم كنتيجة لتحمل المسؤولية.
- **الاقتحـام:** الاقتحام دخول مكان ما عنوةً وبالقوة رغماً عن إرادة من فيه، وهو يتميز بالأعمال التي تتميز بالعنف حيث يمكن استخدام الأسلحة للدخول للمؤسسات من أجل الوصول إلى أماكن حساسة وهامة بداخلها؛ لتحقيق هدف معين وتختلف دوافع الاقتحام فقد تكون بغرض السطو أو التخريب.([1])

وينتج عن عمليات الاقتحام خاصة إذا كان ضد منشأة حساسة؛ آثار سلبية ووخيمة تتفاوت درجة خطورتها بحسب نوع وطبيعة ذلك الاقتحام. فهي غالباً ما تشمل: خسائر بشرية ومادية معتبرة، توقف الإنتاج وحركة التجارة والسياحة، تراجع الاستثمارات، المساس بأمن واقتصاد البلد...إلخ([2]) نظراً لعدة اعتبارات منها: أن مرتكبي الاقتحام يتحينون الفرص السانحة والمفاجئة، والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وحتى بالنسبة للدولة لتنفيذ عملياتهم التي غالباً ما تتميز بالدقة؛ نظـراً لما يجدونه من دعم و تواطؤ كما أشرنا إليه سابقاً.

الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الأخذ بمجموعة من الاحترازات والتي منها:

- أن تكون مواقع الأماكن الحساسة، والأكثر خطورة دائماً بعيدة تماماً عن المداخل، وبذل كل الجهود لتوفير الوسائل التي تهدف إلى حماية العمال، والممتلكات من أي اعتداء.
- تـركيب الموانع الإنشائيـة وهـي بمثابـة أسـوار أمنيـة، وتركيب كاميـرات المراقبـة التليفزيونية وذلك لكشف من يحاول الدخول بطريقة غير قانونية.([3])

([1])– فرج بن مزنان العتيبي، **فاعليـة خطط الحماية الخارجية للمنشآت الحيوية لصد الهجمات الإرهابية**. مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007، ص 79.

([2])– راجع بهذا الصدد:

محمد بن أحمد، **" اعتداء تيقنتورين ضرب الاقتصاد وقلص فرص العمل"**. يومية الخبر، العدد: 7033 الصادر يوم: 2013/04/03 ، ص 3.

([3])– قويدر دوباخ، **دراسة مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية**. مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة – الجزائر، قسم علم النفس وعلوم الأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،2009، ص 18.

- إنشاء غرفة عمليات مجهزة بوسائل اتصال حديثة للإشراف على أمن المؤسسة والتنسيق مع كافة الأجهزة الأمنية وخدمات الطوارئ والإسعاف.
- تأهيل أفراد الحراسة والأمن على أسوء السيناريوهات المتعلقة بالاقتحام، وكيفية مجابهة مثل هذه الظروف والإجراءات والخطوات التي يجب إتباعها حسب الأولويات.
- تجهيز المداخل بالكاميرات الحرارية، أجهزة القياس المغناطيسية، أجهزة الكشف الإشعاعي، أجهزة كشف المعادن...إلخ.([1])
- **التخريب أوالقرصنة الالكترونية:** ساهمت التطورات الحاصلة في المجال الالكتروني وتقنيات الاتصال في إعطاء إضافة نوعية للمؤسسات في مجالات مختلفة، إلا أنها يمكن أن تصبح نقطة ضعف عوض نقطة قوة، وتهديداً بدل فرصة؛ إذ يمكن استخدام التقدم التقني كسلاح يوجه ضد المؤسسات.

فالتخريب أو القرصنة الالكترونية عبارة عن الدخول إلكترونيا إلى نظام التحكم الآلي للمؤسسة، أو اختراق لحاجز الحماية التقني لأجهزة التحكم بها؛ بحيث يصيب النظام المعلوماتي والاتصالي هجوماً للفيروسات التي تخرب تلك الأنظمة وتعرض المؤسسة بدورها لسرقة المعلومات أو تدمير قاعدة البيانات والملفات الموجودة بها وهو ما يربك جميع الأعمال.([2])

وبذلك تتكبد المؤسسة خسائر جسيمة تفوق ما تخلفه الأسباب السابقة (الحرائق،التجسس، السرقة، وحتى الكوارث الطبيعية). ففي أرض الواقع شهدت عدة منشآت نفطية جزائرية هجمات إلكترونية بحيث منعت الفيروسات الربط بالانترنت، وإدخال أجهزة الذاكرة إلى مواقع إنتاج ونقل النفط والغاز؛ لأن شبكة الإنتاج ضعيفة نسبياً أمام هجومات القراصنة. ما قد يؤدي إلى توقف إنتاج النفط والغاز، أو توقف النقل بالأنابيب الذي يسير بأنظمة إعلام آلي شديدة التعقيد. حيث يشكل الأمن المعلوماتي أولوية للشركات البترولية لتحسين أدائها وحمايتها من القرصنة التي

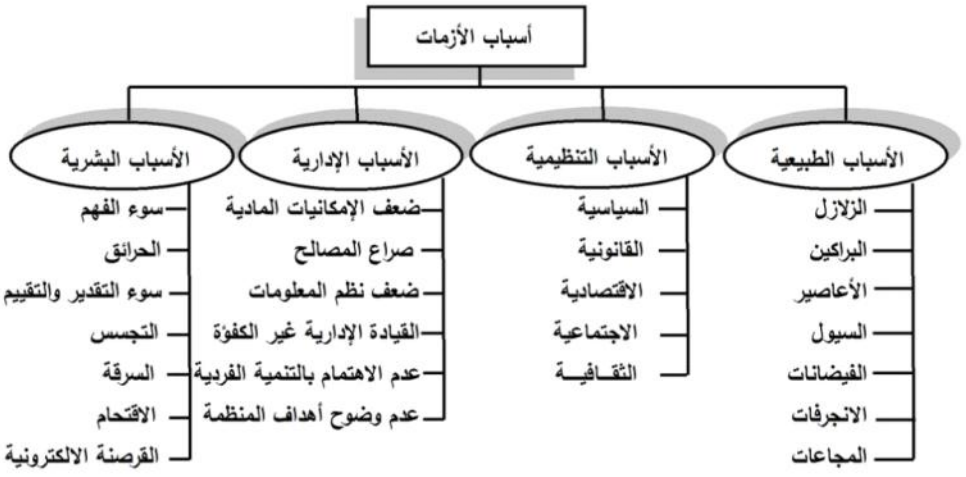
([1])-هزاع بن محمد القحطاني، **دور التقنية الحديثة في حماية المنشآت الحيوية**. مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2008، ص 44.

([2])- **المرجع نفسه**، ص 44.

ملاحظات حرة صفحة 26

يمكن أن تُسرب أسرارها إلى خارج المنشأة؛ وهو ما يتطلب الاستعانة بمختصين في مجال الأمن المعلوماتي والحلول الافتراضية لمشاكل الاختراق والقرصنة المعلوماتية.([1])

الشكل رقم 2.1: الأسباب المؤدية للأزمات



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الرابع: أنواع الأزمات Types de Crises

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات حيث تختلف تلك التصنيفات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون لإجرائها، والزوايا التي يرتكزون عليها في دراساتهم وتجاربهم. فلقد ذكرنا سابقاً

([1])- يمكن الإطلاع على:

- رشيد زهاني، **" الأمن المعلوماتي أولوية لحماية الأسرار الالكترونية للشركات"**. يومية الخبر، العدد: 7008 الصادر يوم: 2013/03/09 ، ص 8.
- إبراهيم ع، **" منشآت النفط الجزائرية غير مؤمنة إلكترونياً"**. يومية الخبر، العدد: 7168 الصادر يوم: 2013/08/19، ص5.
- زبير فاضل،**" سوناطراك غير مؤمنة ضد هجمات القراصنة"**. نفس المرجع، المكان نفسه.

بأن الأزمات ليست وليدة لذاتها بل هي نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل. ومن هذا المنطلق تعددت أصناف الأزمة إما بحسب طبيعتها: مادية، معنوية، مادية ومعنوية معاً. أو بحسب مستواها: محلية، إقليمية، دولية. أو من حيث شموليتها: شاملة، جزئية. أو بحسب موضوعها: ثقافية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية... إلى غير ذلك من التصنيفات التقليدية.

لكن سيحاول هنا الباحث الاعتماد على تصنيف يعتقد بأنه أفضل من التصنيفات السابقة هذا التصنيف قدمه **قندال ستيفان (Gundel Stephan)** اعتمد فيه على معيارين انطلاقاً منهما صنف الأزمات إلى أربع أنواع عبر عنها بمصفوفة الأزمة الموضحة في الشكل الموالي. هذين المعيارين هما:([1])

ـ قابلية التنبؤ بالأزمة Predictablity: عندما يكون كلا من الزمان والمكان معروفين، بالإضافة إلى معرفة أسباب الأزمة.

ـ إمكانية التأثير في الأزمة Influence Possibilités : عندما تكون لنا القدرة على مواجهة الأزمة والتقليل من أضرارها من خلال معالجة أسبابها.

أما عن التصنيفات الأربعة التي قدمها للأزمة فجاءت على النحو التالي:

- **الأزمات العاديـــة:** قابلة للتنبؤ ويمكن التأثير فيها، درجة خطورتها معروفة ومحددة إلا أنها رغم ذلك تهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو المؤسسة أو الدولة ككل؛ حيث أن عملية تشكلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تنفجر فهي تتطور مع مرور الزمن([2])، ومثال ذلك أزمة علاقة العمل كالإضرابات والتهديد بترك العمل الذي قد يستمر لفترة طويلة، و يمر بمراحل من مناقشات ومفاوضات قبل بلوغ ذروته؛ حيث يمكن إيقافه والحد منه على أن تُظهر إدارة المؤسسة رغبتها في مناقشة هذه الأزمة مع العاملين.([3])

([1])- إيثار عبد الهادي محمد، **إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي**. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، أكتوبر 2011، ص 54.

([2])- سليم بطرس جلدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

([3])- يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 117-118.

فالملاحظ على الأزمات العادية أن لها مؤشرات إنذار تسبقها يمكن استغلالها في إدارتها، ويمكن أن ندرج ضمن هذا التصنيف: الأزمات الخفيفة أو الهادئة الناجمة عن تراكم المخزون من سلع ومنتجات التي تدخل ضمن معيار الشدة في التصنيفات التقليدية. وندرج أيضاً الأزمات الدورية جراء قلة الموارد البشرية المؤهلة، أزمة تسويق منتج معين التي تدخل ضمن معيار التكرار. وندرج الأزمات المادية ضمن معيار الطبيعة؛ بحيث أن كل هذه الأصناف يمكن التنبؤ بها ويمكن التأثير فيها. وتكون لدينا قرارات مبرمجة لإدارتها لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالباً ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد الإجراءات، والاختيار بين البدائل محددة سلفاً لها، وتقع في المربع الأول من مصفوفة الأزمة.

- **الأزمات غير المتوقعة:** نادرة الحدوث فجائية وتقع دون سابق إنذار، لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بسابقتها ذات طبيعة شديدة القسوة تنطوي على تهديد كبير؛ مثل الحرائق أو الهزات الأرضية أو الانفجارات. بحيث لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة؛ بل تحدث بصورة عشوائية وهي تتطلب نظام فعال لتوقع الأزمات حتى تكون نتائجها غير مدمرة في حال وقوعها. إلا انه يمكن التأثير فيها على الرغم من صعوبة تنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية للتنبؤ، ويمكن تقليل حدوثها المتكرر بالاستعداد الجيد وتشكيل وتأهيل فرق عمل متكاملة.([1])

والملاحظ أيضاً على الأزمات غير المتوقعة أنه لا تسبقها مؤشرات إنذار يمكن استثمارها في إدارتها، ويمكن أن ندرج ضمن هذا التصنيف: الأزمات غير الدورية الناجمة عن الفضائح والسرقات التي تدخل ضمن معيار التكرار في التصنيفات التقليدية، وندرج أيضاً الأزمات الناجمة عن الظروف المناخية والأحوال الجوية كالبراكين والأعاصير. وهي مادية ومعنوية تدخل ضمن معيار الطبيعة.

([1])- إيثار عبد الهادي محمد، **المرجع السابق الذكر**، ص55.

وعلى الرغم من أن هذه الأزمات شديدة الخسائر إلا أنه يمكن معالجتها بمعالجة النتائج، وليس بمعالجة الأسباب التي تتسبب فيها عكس الأزمات العادية التي يتم معالجتها بمعالجة الأسباب، وتقع في المربع الثاني من مصفوفة الأزمة.

- **الأزمات العنيفة:** هي أزمات بالغة الشدة والعنف يمكن توقع حدوثها، إلا أنه من النادر التأثير فيها إذ تعصف بالمؤسسة وتكون نتائجها وخيمة وامتداداتها واسعة. على الرغم من أن أسبابها في كثير من الأحيان معروفة ويمكن تفاديها بنوع من الذكاء، والتقيد بمعايير أداء المهام في الأعمال ذات الخطورة العالية التي يمكن أن تؤدي إلى تدمير الأجهزة التي تنشأ فيها ولا يمكن للمؤسسة أن تتصدى لهذا النوع من الأزمات إلا من خلال إفقادها لقوة الدفع الخاصة بها، وتجزئتها والتعامل مع كل جزء بالاستراتيجيات والإجراءات التي تناسبه.([1])

والملاحظ على الأزمات العنيفة أن لها إيحاءات تنذر بحدوثها لكن يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، ويمكن أن ندرج ضمن هذا التصنيف: الأزمات العميقة أو المتغلغلة الناجمة عن الانفجارات الصناعية مثلاً التي تدخل ضمن معيار العمق في التصنيفات التقليدية، وتقع في المربع الثالث من مصفوفة الأزمة.

- **الأزمات الأساسية:** هي الأزمات الأكثر خطورة نادرة الحدوث ومجهولة، تجمع بين عدم القدرة على التنبؤ وعدم إمكانية التأثير فيها. مما يزيد من شدتها والآثار المترتبة عنها، تظهر بشكل مفاجئ تستمر لعدة شهور وربما لسنوات. غالباً ما يصاحبها ضعف في الاستعداد بسبب استحالة تقدير زمانها ومكانها، ونقصاً في الخبرة والإجراءات الكفيلة بكبتها في مراحلها الأولى لذا من الصعب منع هذا النوع من الأزمات.([2])

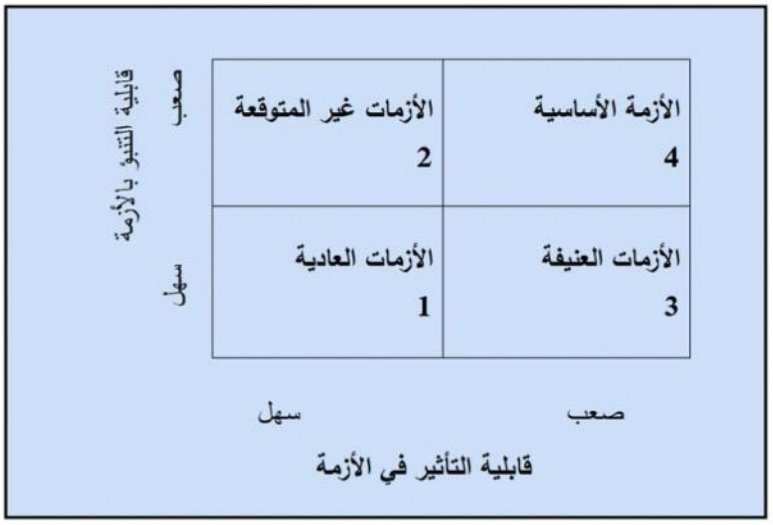
نلاحظ على الأزمات الأساسية عدم وجود إيحاءات تنذر بحدوثها ولا يمكن السيطرة عليها وتوجيهها فورياً؛ بحيث تكون لدينا قرارات مستحدثة وغير مبرمجة لإدارتها لأنه لا توجد لدينا

([1])- ولاء البحيري، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

([2])- إيثار عبد الهادي محمد، **نفس المرجع السابق**، ص55.

خبرات مسبقة في كثير منها، ويمكن أن نـدرج ضمن هذا التصنيف: الأزمات الإقليمية أو العالمية الناجمة عن اختطاف رهائن أجانب أو اعتداء إرهابي أو غزو عسكري. التي تدخل ضمن معيار المستوى في التصنيفات التقليدية، ونفس المثال يمكن أن ندرجه ضمن التصنيف: الأزمات المادية والمعنوية معاً التي تدخل ضمن معيار الطبيعة؛ لأن لكل منها جانب مادي يتمثل في نوع العملية وخسائرها، وجانب معنوي يتمثل في الآثار النفسية المترتبة عليها، وتقع في المربع الرابع من مصفوفة الأزمة في الشكل الموضح أدناه.

الشكل رقم 3.1: مصفوفة الأزمة



Source; Gundel Stephan, **Towards A New Typology Of Crises**, Sur le site: http://www.husdal.com/2010/11/25/a-typology-of-crises/#

المطلب الخامس: إدارة الأزمات Management de Crises

إن إدارة الأزمات عملية واسعة المفهوم لكونها تتكون من عدة قواعد وآليات عملية متداخلة من تجارب سابقة ومن تراكمات فكرية واجتهادات([1])، فقد يتعرض الفرد أو الجماعة أو المؤسسة

([1])- صفوان عصام حسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

ملاحظات حرة صفحة 31

أو المجتمع أو الدولة إلى مواقف حرجة ومؤلمة وكلما تجاهلنا تلك المواقف زادت النتائج السلبية التي تؤدي إلى أزمة. وأفضل سبيل للمعالجة هو إدارة تلك الأزمة بطريقة ممنهجة تمكنا من العمل تحت ضغط عامل الزمن وتسارع الأحداث، مما يتطلب قدرات ومهارات عالية.

1- تعريف إدارة الأزمات: Définition de l'administration des crise

كثيرة هي ومتعددة لكن سأركز على أهم التعريفات التي وردت عن إدارة الأزمات وهي:

- عرفها **ريتشاردو رونالد(Richard And Roland)**: قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد والخسائر في الممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعمليات الطبيعة. ([1])

- عرفها **ستيفن فنك (Steven Fink)** بأنها: القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوء ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.([2])

- عرفها **السيد السعيد** بأنها: مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث يشارك فيها كافة والأنظمة بالمؤسسة.([3])

- عرفها **عبد السلام أبو قحف** بأنها: مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.([4])

- عرفها **محسن أحمد الخضيري** بأنها: عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل

([1])- هاني عبد الرحمان أبو عمر، **فاعلية نظم المعلومات المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات**. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين،2009، ص41.

([2])- وسام صبحي مصباح إسليم، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

([3])- السيد السعيد، **إستراتيجية إدارة الأزمات: دور العلاقات العامة**.ط1، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006، ص34.

([4])- نجم العزاوي،"**أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة**". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات الفرص الآفاق المنظم من قبل: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن،3-2009/11/5، ص 11.

على حماية ووقاية المؤسسة، والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها معالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية.([1])

- وأوردت**موسوعة السياسة** تعريفاً لإدارةالأزمات مفاده: أنها التخطيط المسبق ومنع نشوب حالات التأزم، علاوة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتأمين القدرة على معالجة الموقف في حال حدثها.([2])

وبناءً على التعاريف المذكورة أعلاه يعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً على أنها: مجموعة الإجراءات المتبعة من المؤسسة توحي بمقدرتها على تنبؤ حالات عدم الاستقرار المفاجئة التي تهدد كيانها، وكيفية التعامل معها في حال صدق تلك التنبؤات للسيطرة الكاملة أو الجزئية على مراحل تلك الحالات، والحد من أثارها المدمرة عليها وعلى بيئتها الخارجية والاستفادة منها من خلال تجنب نقاط الضعف التهديدات بكفاءة وفاعلية.

2- أهداف إدارة الأزمات: Objectifs de l'administration des crise

لقد أصبحت إدارة الأزمات واقعاً حتمياً نظراً لما يتميز به عصرنا الحالي وفي كافة الميادين الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الأمنية... من تغيير مستمر، ويمكنا استخلاص الهدف العام من التعريفات آنفاً وهو الحد من الآثار المدمرة للأزمة. لكن يمكننا أيضا إبراز أهداف إدارة الأزمات بصفة مفصلة في النقاط التالية:

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد للحد من آثارها.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، تمكين الإدارة من السيطرة على المواقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصال الفعال.

([1])- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص87.

([2])- "إدارة الأزمات"، في: **موسوعة السياسة**، الجزء الأول، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات النشر،1985،ص 114.

- تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة قبل وبعد حدوثها والعمل على عدم تكرارها.([1])
- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بأقل تكلفة ممكنة.([2])

في حين أجمل محمد أحمد هيكل الأهداف السابقة في هدفين رئيسيين هما:([3])

- العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها بإعداد التدابير اللازمة، وباستخدام التقنيات والاحتياطات المناسبة.
- تصميم نمط تنظيمي فعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها، وتقليل أثارها والعمل على إعادة التوازن والنشاط للمؤسسة بعد انتهاء الأزمة.

من الواضح جلياً بأن لإدارة الأزمات بعدين أساسيين؛ يتمثل الأول في جانب وقائي يركز على ما قبل حدوث الأزمة، أما الثاني فيتمثل في جانب علاجي يركز على ما بعد حدوث الأزمة وهو ما يجعلنا نتطرق لمراحل إدارة الأزمات.

3- مراحل إدارة الأزمات: Phases de l'administration des crise

على اعتبار أن للأزمة دورة حياة تمر بها فإنه كذلك لإدارة الأزمات هي الأخرى مراحل خمس تعد الأكثر اعتمادا من طرف الباحثين، ينبغي إدارة كل مرحلة بدقة وكفاءة تتمثل في:

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** تظهر إشارات الإنذار قبل حدوث أي أزمة عادة بوقت طويل نسبياً وبشكل متكرر، تعبر عن دلالات وأعراض ترسلها الأزمة منبئة عن قرب وقوعها. وهو ما يتطلب من الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات التفطن والانتباه لمثل هذه الإشارات التحذيرية في حينها و أي تجاهل ولامبالاة بها يزيد من احتمالية حدوث الأزمة، كما

([1])- قدري علي عبد المجيد، **مرجع سبق ذكره** ، ص122.

([2])- وافي بن صالح بن شليويح الزلفي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 29-30.

([3])- محمد أحمد الطيب هيكل، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

أنه في بعض الأحيان يكون من الصعب تحديدها وتفسيرها خاصة حينما تتوالى تلك الإشارات في نفس الوقت حينها يصعب التفرقة بين أيهم ذات أهمية من غيرها فهي تتنوع بتنوع الأزمات. مما يوجب توجيه كل الاهتمام بهذه المرحلة بتوفير ما يلي:

- توفير الموارد والإمكانيات والوسائل والتقنيات لإنجاح رصد إشارات الإنذار.
- الرجوع إلى أزمات سابقة والنظر هل كان نظام الإنذار حينها فعالاً أم لا.
- عدم معالجة الأزمة الحالة بنفس طريقة الأزمات السابقة.
- تشجيع المبادأة والابتكار، وإبداء الرأي وعدم حجب المعلومات.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** إن أي أزمة تبدأ بعد مرحلة الاكتشاف مباشرة، حيث يتم التأهب والاستعداد للتعامل مع الأزمة بعد رصد إشاراتها والتأكد من عدم منعها وتجنبها لعدة اعتبارات؛ مثل تجاهل المرحلة السابقة، أو حالة ضعف في مجال معين فهذه المرحلة تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف تلك، والتجنب الفوري للآثار السلبية للأزمة. إذ النظام الوقائي يعمل على عدم انتشارها وامتدادها بسرعة كبيرة، كما أن هذه المرحلة تعتمد رسم السيناريوهات لإدارة الأزمات المتوقعة فالسيناريو يؤدي إلى تأهيل العاملين للتعامل الفعال مع الأزمة. لذا وجب في هذه المرحلة توافر ما يلي:

- وضوح الواجبات وتحديد المسؤوليات لعدم تعارض الأهداف وتزاوج المهام.
- تهيئة الأساليب والوسائل الوقائية الكافية من محاكاة لظرف الأزمة.
- إعطاء أهمية بالغة لعامل الوقت.
- تدريب مكثف ومستمر لاختبار الجاهزية ولتغطية أي ثغرات وفجوات.

- **مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار:** تتعامل الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات هنا مع الأزمة بعد انفجارها؛ وذلك ووضع السيناريوهات التي حاكت الحالات الطارئة في اختبار حقيقي وتنفيذ خطط المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة باستخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة بأقل الأضرار، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف تأثيرات وخسائر الأزمة بعزلها

عن الأماكن التي لم تصلها بعد. حيث تكون الأزمة في ذروتها ويصاب الجميع بحالة من الخوف والذعر تجعلهم يفكرون في خلاصهم أكثر من إدارة الأزمة وفي هذه الحالة لابد من استخدام كل الطرق لمواجهة هذا الوضع والتعامل مع التناقضات والتضاربات التي تحدث بفعل صدمة الأزمة. مما يلزم توافر ما يلي في هذه المرحلة:

- ضبط الأهداف والأولويات وقت احتواء الأزمة لأن هذا الوقت يحجب التفكير الجيد.
- عدم التباطؤ وتأجيل الاحتواء، التنسيق والاتصال مع كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- تأمين الأفراد أولاً ثم الممتلكات قدر الإمكان والحد من انتشار الأزمة.
- التعاون الداخلي الخارجي، الاتصال بالجهات التي يمكن أن تساعد مثل الحماية المدنية.

- **مرحلة استعادة التوازن والنشاط:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة شيئاً فشيء بالانحسار والنقص في الحدة، وتكون المنظمة قد أخذت أشواطاً في تعاملها مع الأزمة مما يمكنها من اتخاذ إجراءات عملية تكون بدائل وحلول جذرية تعيدها إلى وضعها الطبيعي. وتتضمن هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة مسبقاً لاستعادة التوازن والنشاط تدريجياً؛ بحيث تصبح مجرد مرحلة ترميم ودرء للصدع لما سبق هذا في حال نجاح المرحلة السابقة. أما في حالة الفشل في احتواء الأزمة فإن استعادة النشاط والتوازن تستغرق زمناً أطول ما يكون علية في الاحتمال الأول. هذه المرحلة تكسب أفراد المؤسسة تمرساً ومهارة في تعاملهم مع الأزمات تجعلهم يستخلصون الدروس والعبر للمستقبل وهو ما يتطلب:

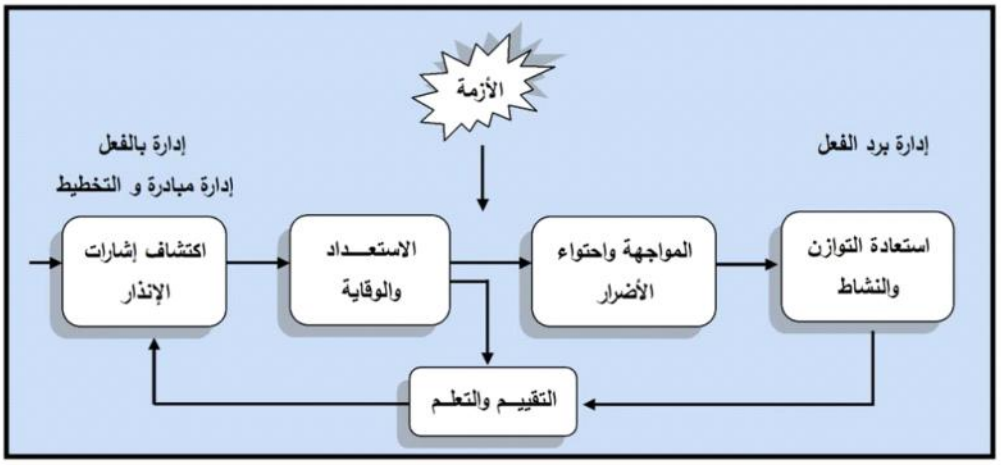
- تقبل النتائج كما هي وعدم التفكير في الماضي (من الناحية السلبية).
- عدم تبادل الاتهامات وتوجيه اللوم والعتاب، ومحاولة رفع الروح المعنوية للعاملين.

- **مرحلة التقييم والتعلم:** هي مرحلة تلي نهاية الأزمة؛ مهمة جداً من أجل الوقوف على مدى نجاحنا في إدارة أزماتنا، يمكن اعتبارها تغذية رجعية وهي بالفعل كذلك بحيث يتم الوقوف على نقاط القوة والفرص بتعزيها، ونقاط الضعف والتهديدات باستدراكها والاستفادة كذلك من كيفية تعامل مؤسسات أخرى لها نفس خصائص ومجال عمل مؤسستنا مع أزمات مشابهة

مرت بها. وهو ما يجعل أي مؤسسة تكتسب تجربة وتتراكم لديها خبرات تضمن لها مستوى عالي من الكفاءة والجاهزية لأفرادها. لهذا سميت بمرحلة التقييم والتعلم؛ فالتقييم التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية. والتعلم الوقوف على الدروس المستخلصة من الأزمة، كل ذلك من أجل التغيير والتطور.

يمكن النظر إلى مراحل إدارة الأزمات من منظور نسقي نحاول توضيحه في الشكل الموالي؛ فالمرحلة الأولى تعبر عن جانب وقائي يرمز إلى ما قبل تكوُن الأزمة وهي المدخلات التي تساعد على التنبؤ بالأزمة وتشخيصها. والمرحلة الثانية والثالثة تعبر عن جانب علاجي يرمز إلى انفجار الأزمة وهما العمليات التشغيلية من حيث أساليب وطرق التعامل. أما المرحلة الرابعة فتعبر عن جانب علاجي أيضاً يرمز إلى انحسار الأزمة وهي المخرجات من الآثار والخسائر على المؤسسة وبيئتها الخارجية. والمرحلة الخامسة تعبر عن جانب وقائي يرمز إلى ما بعد الأزمة وهي التغذية الرجعية من حيث عدم تكرار أسباب حدوث أزمات مماثلة وأخذ العبر.

الشكل رقم 4.1: مراحل إدارة الأزمات



المصدر: محمد أحمد الطيب هيكل، **مرجع سبق ذكره**، ص 80.

يجب الإشارة ولو بسيطة لمصطلح الإدارة بالأزمات Management par la crises الذي يتداخل مع إدارة الأزمات، والذي يعتقد البعض أيضاً أنه يتشابه مع مفهوم هذه الأخيرة؛ فينبغي التفريق بينهما فالإدارة بالأزمات تعني:

- خلـق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.([1])
- وعـرفها **عباس رشـدي العمـارى** بأنـها: فعل يـهدف إلى تـوقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره.([2])

أما الباحث فيعرفها عموماً بأنها: محاولة توجيه التركيز على موقف معين أو أزمة في حد ذاتها إلى موقف أو أزمة أخرى مفتعلة، من أجل الحصول على مكاسب أو تجنب خسائر مادية أو معنوية. وبما يخدم البحث على أنها: خلق حالة غير مستقرة مشابهة للحالات التي تصيب المؤسسة في بيئة عملها، وحشد الموارد من أجل معالجتها بالإمكانيات المتوفرة أصلاً من أجل الوقوف على مدى الجاهزية والكفاءة في التعامل كما لو كانت حقيقة.

وهو ما يحدث فعلاً فالسيناريوهات والمناورات التي تقوم بها المؤسسات محاكاة للأزمات التي تمر بها يمكن اعتبارها إدارة بأزمة؛ فهي تسعى من ورائها إلى تكريس النجاعة والفاعلية، التغيير في كيفية التعامل ومجابهة وضع ما(الأزمة)،الحصول على موارد مؤهلة والوقوف على الجاهزية والكفاءة بناءً على التعاريف المقدمة تواليا.

المبحث الثاني: الكفاءة: مفهومها، أنواعها، تسيرها، تأهيلها.

([1])- حامد عبد حمد الديلمي، **إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق**، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمة، جامعة سانت كليمنس العالمية، بغداد- العراق،2008،ص 71.

([2])- عباس رشدي العمارى، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

نظراً للتغيرات التي تميز المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات، في ظل التحولات والتطورات الملازمة للعصر الحالي الذي يمتاز بالسرعة والتغيير في كافة الأصعدة والميادين. تسعى تلك المؤسسات جاهدة إلى تجميع مواردها من إمكانيات مادية، طبيعية،مالية،بشرية، معلوماتية... من أجل تحقيق أهدافها وتفعيل خياراتها، ووضع استراتيجياتها والعمل على تحسين فعاليتها. من أجل مواكبة تلك السرعة وذلك التغيير.

غير أن كل ذالك يتوقف على قدرات المورد البشري أكثر مما يتوقف على الموارد الأخرى، ومع هذا أيضاً تبقى مساهمة العنصر البشري في تحقيق ذلك كله مرهون بمدى كفاءتهم. ولهذا سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم الكفاءة، أنواعها، تسييرها، تأهيلها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة Le Concept De Compétence

إن مفهوم الكفاءات عموماً يُعد من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛ لما له من مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسات، و أصبح من المواضيع التي لفتت انتباه الباحثين في مختلف العلوم وإن اختلفت رؤيتهم لها. فهي تعبر عن بُعد جديد فرضته المتغيرات الاقتصادية و التنظيمية و الاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي.([1])

1- التعريف اللغوي للكفاءة: Définition linguistique de la Compétence

يشير ابن منظور إليها بقوله الكَفِيء ويعني النظير وكذا الكُفء و الكُفُؤ والمصدر الكفاءة. وكل شيء ساوى شيئاً فهو مُكَافِئ له. وتكافؤ الشيئان يعني تماثلا، والتكافؤ يعني الاستواء.([2])

و الكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر، والكِفء والكُفء المثيل والنظير. والتكافُؤ التساوي بالانطباق.([1])

([1]) –Claude Levy Leboyer ,**La Gestion des Compétences** 2ème édition, édition d'organisations, paris,2009,p21.

([2])– ابن منظور (محمد بن مكرم)، **مرجع سبق ذكره**، المجلد 5، الجزء 43، ص 3892.

2- التعريف الاصطلاحي للكفاءة: Le Définition idiomatique de la Compétence

الكفاءة من العبارات الشائعة الاستعمال غير أنه يصعب تحديد معناها بالضبط، فهي تستخدم عادة إما للإشارة إلى القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه. أو إلى التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان معين([2]). ولتبيان هذا الطرح سأذكر التعاريف التالية:

تعرف **المجموعة المهنية الفرنسية** الكفاءة على أنها: تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطيها صفة القبول. ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وتطويرها.([3])

ويعرف كل من **قونين** و **إميري** (**F.Gonin & Y.Emery**) الكفاءة على أنها: المقدرة على التوليف بين التصرف السليم، وتعبئة الموارد من أجل القيام بالمهام والأنشطة المطلوبة بالطريقة المثلى.([4])

وأعطى **بيار جيلت** (**Pierre Gillet**) تعريفاً للكفاءة بقوله: إنها نظام للمعلومات والتصورات والعمليات العقلية المؤسسة في خطط (Schéma) إجرائية تسمح بتشخيص نشاط أو مشكل وحله بفعالية في مجموعة من المواقف.([5])

وتعرف الكفاءة على أنها أصل من أصول المؤسسة تتكون من مجموع المعارف، المميزات والقدرات والسلوكيات. التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات بكل ما يخص المهنة، لذا وجب تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة جيدة.([1])

([1])- أنظر:

- "الكفاءة"، في: **منجد الطلاب**.ط9. بيروت – لبنان: دار المشرق،1968، ص 648.
- "الكفاءة"، في: **المنجد في اللغة والأعلام**.ط28 بيروت – لبنان: دار المشرق،1986، ص 690.

([2])- عبد الكريم بوحفص، **التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،ص56.

([3])- رحيم حسين،"**التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم**". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2012 جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر، ص174.

([4])- François Gonin –Yvés Emery ,**Dynamiser Les Ressources Humaines** 1ère édition, presse poly Technique et Universitaires, Lausanne,1999, p48.

([5])- فاطمة الزهراء بوكرمة، **الكفاءة مفاهيم ونظريات**. ط2. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، 2009، ص27.

وتعرف الكفاءة على أنها: مجموعة الخصائص الفردية الكامنة التي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال الوظائف و تؤدي إلى أداء عالي.([2])

وعرفها **جيلبرت (P.Gilbert)** بأنها: مجموعة المعارف، القدرات العلمية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط و حالات معروفة أو غير معروفة.([3])

والكفاءة عند كل من **بوير و إيكيليباي (L.Boyer & N.Equibely)**: تعني القدرة على إنجاز المهام المحددة، بالمزج بين المعرف النظرية، المعرف العملية، الإجراءات والممارسات والخبرة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط.([4])

الكفاءة تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات، كما في الأداء، الكفـاءة مقـدرة اجتماعيـة...التـزام يأتـي من الفـرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات.([5])

إن مفهوم الكفاءات من خلال ما تقدم يمكن النظر إليه من زاويتين، الزاوية الأولى تتمثل في القيمة الفردية التي تعكسها: الملكات والاستعدادات الفردية، المؤهلات الخبرات. أما الزاوية

([1])- بوحنية قوي، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**. ط1.عمان- الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2009، ص 242.

([2])- Said Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, 2ère édition, édition office des publications universitaires, Alger,2012, p 52.

([3])- Patrick Gilbert, Géraldine Schmidt ,**Evaluation des Compétences Et Situations De gestion**, édition Economica, Paris, France, 1999, P15.

([4])- Luc Boyer, Noél Equilibey ,**Organisation Théories et application**, 2ère édition, édition d'organisations, paris, 2000, p246.

([5])- كمال منصوري و سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، ص 50.

الثانية فتتمثل في القيمة التنظيمية التي تتحدد من خلال عملية التأهيل التي تجعل الأفراد يتحكمون في تلك الاستعدادات* والمؤهلات، بالشكل الذي يتطلبه أداء عمل ما.

وبناءً عليه يمكن أن نعرف الكفاءة على أنها: القدرة على أداء المهام والمسؤوليات بفعالية، سواء أكانت تلك المهام والمسؤوليات اعتيادية أو غير اعتيادية. بالاعتماد على معارف مكتسبة. وهو ما يعني أن الكفاءة لا تعني امتلاك معارف ومؤهلات دون توظيفها بناءً على الحاجة إليها، ولا الاستعدادات دون تنميتها وتطويرها.

إن الموارد والكفاءات البشرية مورداً هاماً بالنسبة للمؤسسات وهو ما يجعلها تتصف بخصائص رئيسية وهي:([1])

- الكفاءة مصطلح معقد وهو موضوع يخضع للتجزئة والتقسيم أكثر فأكثر، وبالتالي يمكن تجزئته إلى العناصر الثلاثة التالية: المعرفة le savoir، المهارة Le savoir-faire، السلوكيات Le savoir –être . التي سنتطرق إليها بالتفصيل في العنصر الموالي.
- الكفاءة صفة خاصة بالعامل ولا يمكن فصلها عن وضعيات العمل الفعلية سواء في مرحلة إعداده أو تنفيذه. أي الفرد ليس كفئ بالمطلق بل هناك حالات معينة تساعد على ظهور كفاءته لتستعملها وتهيئه للاختبار الحقيقي.
- الكفاءة قد تكون فردية أو جماعية، فهي فردية ولا يكون لها معنى إلا من خلال جماعة عمل تسمح لها بالتعبير عن وجودها وتطورها.

3- أبعاد الكفاءة: Dimensions De Compétence

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف التي وردت عن الكفاءة نستشف بأنها تتفق في المكونات الأساسية لها والمتمثلة في:

---

* الاستعدادات هي القدرات الكامنة أو المستترة في الفرد والتي يمكن إخراجها إلى حيز الوجود الفعلي أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يتلقاه الفرد من التدريب. أنظر بهذا الصدد:

– عبد الرحمان العيسوي، **الكفاءة الإدارية**. الإسكندرية – مصر: الدار الجامعية، 1998، ص 200.

([1])– ليندة رقام، **إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة**، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة – الجزائر، ص 131.

- **المعارف Savoir:**

هي معالجة الأفراد لمعلومات وتصورات ذهنية مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً معاً... وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب([1])، وهي في الواقع تمثل المحور الذي ترتكز عليه أساساً المعالجة المبنية على الموارد، ونواة المهارات على اختلاف أشكالها... وتعتبر المحرك للتطور البشري في جميع مجالات الحياة... وهي مجموعة من المعلومات لدى الأفراد تُوظف في النشاط كأية موارد أخرى([2])، وتتجزأ المعرفة بدورها إلى ثلاثة أبعاد ثانوية:([3])

- **المعارف العامة:**

مكتسبة عن طريق التعليم الرسمي: المدرسي، الجامعي، المدارس والمعاهد الكبرى، أو عن طريق التكوين المتواصل. ضرورية من أجل التشخيص والفهم...إلخ.

- **المعارف الخاصة بالمحيط المهني:**

تابعة لسياق النشاط المهني، مكتسبة عن طريق الخبرة يمكن أن تتعلق بوحدة العمل أو بالمؤسسة الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

- **المعارف الإجرائية:**

مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على اختلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها. هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

([1])- انتظار أحمد جاسم الشمري،"**إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي**". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 11،2006، ص ص 11-12.

([2])- عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي** ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2007، ص ص 138-139.

([3])- عبد القادر هاملي، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2011،ص 70.

- **المهارات Savoir - Faire:**

هي مزيج بين الدرايات النظرية والدرايات العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها([1]). فالمهارة تعني التوافق بين المعرفة وتطبيقها وتكتسب عن طريق الخبرة، وهي بدورها كذلك تتجزأ إلى ثلاثة أبعاد ثانوية:

- **المهارة العملية:**

المقدرة على القيام بحركات مهنية محدد مسبقاً من أجل تنفيذ العمليات مثل:(استعمال الكمبيوتر، بناء عينة دراسة، إدارة اجتماع لحل مشاكل...) تكتسب هذه المهارة عن طريق الخبرة المهنية، أو عن طريق التعليم([2]).

- **المهارة العلائقية:**

وتسمى أيضاً مهارات التواصل وهي القدرات المستعملة في معرفة التصرف بسلوك معين في حالة خاصة مثل: (التفاوض،الإجماع، العمل في فرق...). وهي جزء من الخبرة المهنية والاجتماعية([3]).

- **المهارة الإدراكية:**

هي الأعمال الفكرية التي تكون بغرض إنجاز نشاطات بسيطة نوعاً ما مثل:(الحساب، الوصف، المقارنة)، أو الأعمال المعقدة مثل:(التحليل، الاستنتاج...)، ضرورية لحل المشاكل وانجاز المشاريع، إنها بناء وتوليد معلومات جديدة على أساس معلومات موجود مسبقاً.

([1])- إسماعيل حجازي و سعاد معاليم، "**سكانير المهارات: أداة للتخفيف من العجز المهاراتي**"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،22-2012/02/23، ص 3.

([2])- Guy Le Boterf, **Ingénierie et évolution des Compétences** 3ème édition, édition d'organisations, paris,2001,P57.

([3])-Thierry Colin, Benoit Grasser," **La Gestion Des Compétences: un infléchissement limité de la relation salariale**", Travail Et Emploi, n° 93, Janvier 2003,France, P61.

- **السلوكيات Savoir être:**

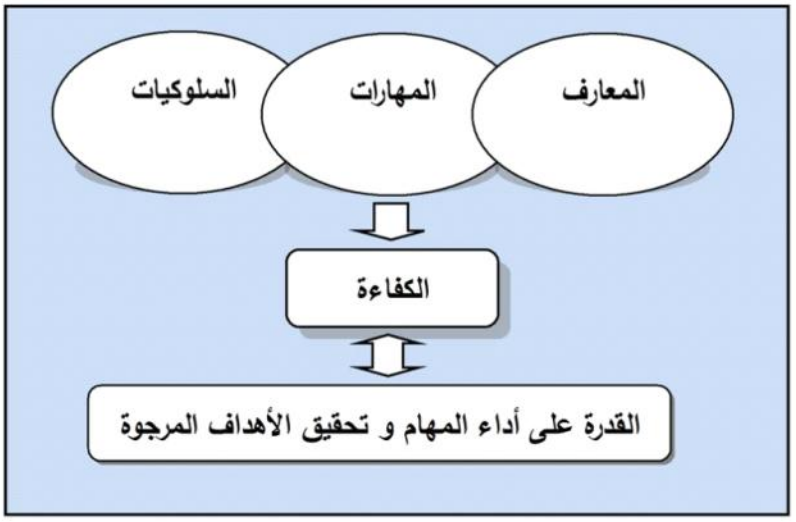
تعبر عن مواقف الأفراد التي تظهر عند ممارستهم للأنشطة سواء الفردية أو الجماعية، تعكس الخصائص الشخصية للفرد وقدراته والتي تساعده بالاندماج في ميدان العمل والتكيف معه مثل: الهوية، الإرادة، الدقة، الصرامة، الترتيب...إلخ.

وحسب **جان بريلمان (Jean Brilman)** فالسلوكيات تظهر في العناصر التالية:([1])

- التصرف السليم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- المهارات التي يظهرها الأفراد في التعاون والمشاركة.
- طريقة معالجة المعلومات مهما كانت الظروف المحيطة.

والشكل التالي يوضح الكفاءة بناءً على التوليفة بين أبعادها الثلاثة المكونة لها كالآتي:

الشكل رقم 5.1: أبعـاد الكفـاءة



المصدر: من إعداد الباحث.

([3])- Jean Brillman, **Les Mielleures Pratiques De Management** 3ème édition, éd 'organisations, Paris,2001,P413.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات Types de Compétences

هناك اختلاف بين الباحثين حول وضع تصنيف موحد للكفاءات فهناك العديد من الأسس المعتمدة في تقسيمها إلى أنواع فمثلا: يوجد تصنيف بحسب النوعية المهنية، وتصنيف بحسب الدور، وتصنيف بحسب درجة الاستعمال والاكتساب. وجهة النظر للكفاءة وزاوية معالجتها هي التي تحدد نوع الكفاءة، ويأخذ الباحث هنا بالتصنيف على حسب مستوى وجهة الامتلاك الذي يقسم الكفاءة إلى فردية وجماعية وتنظيمية.

1- الكفاءات الفردية: Les compétences Individuelles

هي كفاءات مرتبطة بالفرد ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق التوفيق والربط بين المعارف والمهارات والسلوكيات، ونتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل ذلك التوفيق والربط.([1])

أما **فليب زاريفيان (Philippe zarifian)** فيعتبرها اتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية من الفرد اتجاه المواقف المهنية والأحداث التي تواجهه... وبالمخاطرة للاستجابة الفورية بالإبداع اليومي وتحمل تأثيرات المبادرة بالنسبة للرهانات المحيطة بموقف العمل([2])، وتعبر عن حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الجيد لمهام ووظائف مهنية محددة، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وعملية التدريب التي تمنحها إياهم بشكل يتلاءم مع وظائفهم.([3])

([1]) – Claude Levy Leboyer, **op cit**, p 73.

([2])– زهيرة بوستيل، "**الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، ص130.

([3])– الشيخ الداوي، "**دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة– الجزائر، 09–2004/03/10، ص9.

فالكفاءة الفردية حسب (Celile Dejoux) هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة.([1])

إن الوظائف التي يشغلها الأفراد تتطلب كفاءة معينة من أجل القيام بها على أكمل وجه بحيث يمكن أن تتضمن الكفاءات الفردية ما يلي:([2])

- أن يكون الفرد مليئا بالحيوية.
- أن يقوم بما يجب القيام به.
- سريع التعلم.
- يملك قدرة اتخاذ القرار، وقدرة التأثير في الآخرين.
- إيجاد مناخ مناسب للتطور.
- الصرامة في وجه من يثير المشاكل، التصرف بمرونة.
- القدرة على الخروج من الوضعيات الصعبة.

2- الكفاءات الجماعية: Les compétences Collectives

الكفاءات الجماعية معقدة أكثر في تعريفها من الكفاءات الفردية؛ فهي الفريق المهني(مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) الذي يكون قادراً على إدارة مهامه بشكل كفؤ([3])، فهي تعتبر انشغالاً متزايداً للمؤسسات تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة والتعاون بين

([1])- سماح صولح، **دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2008/2007، ص 41.

([2]) - Claude Levy Leboyer, **op cit**, p p 73,74.

([3])- صالح مفتاح، "**إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة-الجزائر، 09-2004/03/10، ص13.

الجماعة، مما يؤدي إلى انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، ومؤشر التعلم الجماعي من التجارب من خلال ترسيم استعمال النتائج والعودة إلى التجارب وتثمين التطبيقات المهنية([1]).

ولا تعني الكفاءات الجماعية مجموع الكفاءات الفردية، فالكفاءة الجماعية تتوقف أساساً على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها والذي يشكل ما يسمى بالتذاؤب الذي يشير إلى العلاقة 2+2=5 أي أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على إنفراد([2]).

وتعبر عن قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص ضمنها، ولتحقيقها يستوجب مراعاة مكوناتها المتمثلة في العناصر التالية:

- التضامن الذي يعبر عن أهليات أعضاء الفريق على العمل الجماعي المبني على التعاون.
- الرموز واللغة المشتركة التي تُشير إلى امتلاك مفردات مشتركة تُستخدم في العمل.
- التفاعل الذي يعبر عن التكاملية بين الأعضاء خلال ممارسة الفريق لعمله.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفير جملة من الشروط وهي:([3])

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد والمحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل... وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

بناءً على طبيعة المؤسسة وطريقة العمل داخلها التي تتطلب وجود الأفراد جماعات في مختلف الوحدات والمصالح؛ كان لزاماً تجاوز الأخذ بالكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية

([1])- براق محمد و رابح بن الشايب، " **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**" ، المرجع نفسه، ص8.

([2])- بوحنية قوي، **المرجع السابق الذكر**، ص 244.

([3])- يحضيه سملالي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 139-140.

التي تحدد قوة المؤسسات أو ضعفها. لذا لابد من تثمين الموارد البشرية بدءً من الاختيار الجيد و جذب ودمج الأفراد ذو النوعية وتحفيز وتطوير الخبرات وتسهيل بروز المهارات الجيدة.

فالكفاءات الجماعية ليست تجميعاً للكفاءات الفردية بل هي حلقة وصل بين المعارف، القدرات، الاستعدادات التي يمتلكها أفراد المجموعة.

3- الكفاءات التنظيمية: Les compétences Organisationnelles

تتسم بيئة العمل اليوم بالتحولات الشديدة والحركة الدائمة وما تتميز به من درجة تعقيد وعدم استقرار، التي تفرض على المؤسسات مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية([1])، وعند تحقق تلك المرونة في التعامل مع التغيرات و التحولات الحاصلة، والتقليل من الإجراءات الرسمية يحدث نوع من الانصهار بين الكفاءات الفردية والجماعية مشكلاً كفاءات تنظيمية؛ التي تستطيع المؤسسة من خلالها التكيف مع محيطها الخارجي.

فهناك مقاربة تنظر للمؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها وبين محيطها، ونجاحها متوقف بقدراتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصيلة([2]).

وتشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها(كالتخطيط، التنفيذ، الرقابة...) حيث يمكن القول بأنها تتمثل في الكفاءة

([1])- أمين مخفي و نور الدين مدوري،"**التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف – الجزائر،13-2011/12/14، ص 16.

([2])- الهادي بوقلقول، "**الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص4.

التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية والإدارية... إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين بيئتها المحيطة بها.([1])

ووفق **ليونارد باترون (Leonard Barton)** فإن الكفاءات التنظيمية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر هي:([2])

- معارف ومهارات العمال المؤلفة من الإرث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية*.
- القيم والمعايير التي تُرسِخ عملية خلق وتطوير الكفاءات التنظيمية.

إن ارتفاع الكفاءة التنظيمية لا يتوقف على عامل الجهد البشري بل أيضا على عامل التقدم الفني الذي قد يكون له دور بالغ في بعض الحالات... ويقصد بالتقدم الفني جميع العوامل الأخرى غير الجهد البشري. لذلك يتضمن هذا العامل: التقدم التكنولوجي، جودة المواد، مواقع الآلات، تنظيم العمل، طرق الإنتاج...إلخ، مما يؤثر على الكفاءة التنظيمية بشكل ملحوظ.([3])

([1])- أحمد مصنوعة،" **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمجتمع التأميني**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول- المنظم من قبل: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف - الجزائر،03-2012/12/04، ص 7.

([2])-سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

* اليقظة الإستراتيجية تعني السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية. انظر إلى: - سعيد كرومي و أحمد عمرستي،"**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف - الجزائر،08-2010/11/09، ص 04.

([3])- مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2011، ص196.

وفي ضوء ذلك كله على المؤسسة أن تجد الآليات التسيرية المتناسبة مع هذا المحتوى الجديد لمفهوم الكفاءة حتى تضمن المرونة اللازمة ومن بين هذه الآليات ما يلي:([1])

- لامركزية القرار التسييري حتى يكون كل عامل له السلطة الكافية من أجل القرار الذي يتماشى مع الوضعية الجديدة الموجودة أمامه، وهذا يتطلب مستوى تأهيلي معين لابد من العامل والمنظمة أخذه بعين الاعتبار.
- الانتقال من التخصص البسيط إلى التخصص المتعدد؛ حتى يكون العامل بمقدوره أن يواجه الوضعيات غير المألوفة دون مساعدة أو تدخل طرف آخر لمواجهة المشكلة الطارئة.
- توسيع المسؤولية بتغيير طرق التسيير التي تحد من المسؤولية وتقتصرها في مستوى معين، إذ أصبح من الضروري على كل عامل أن يجد لنفسه حلولا للقضايا الجديدة والطارئة.

المطلب الثالث: تسيير الكفاءات في المؤسسات

ظهرت مقاربة تسيير الكفاءات في الثمانينيات من القرن الماضي كفكر جديد في إدارة المواد البشرية، ويعد تسيير الكفاءات أحد الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمؤسسة والذي يدرج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة... ارتكزت على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية وتعد مقاربة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة([2])، وتهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي

([1])- محمد المهدي بن عيسى، "**العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة-الجزائر، 09-2004/03/10، ص14.

([2])- وسيلة واعر و أمال بن سالم، " **دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب**"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 4.

تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) والكيفي (الكفاءات).([1])

1- مفهوم تسيير الكفاءات: Le concept de compétences de gestion

يُعَرف تسيير الكفاءات على أنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تُمثِل أنشطة الاختيار، التوظيف، التكوين، تطوير المسار...إلخ وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.([2])

كما عرف بأنه مستوى وصفي للحالة الراهنة وما تحتوي عليه، وهذه العملية تشرف عليها إدارة الموارد البشرية. حيث تقوم بوضع فهرس للكفاءات المكتسبة بالنسبة للمؤسسة والكفاءات المرغوب فيها من أجل الوصول إلى عملية التناسق بين الوظائف والموارد البشرية.([3])

أما **بوير و إيكيليباي (L.Boyer & N.Equibely)** فيعرفان تسيير الكفاءات على أنه عملية البحث عن الكيفية اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية وتعبئة وتدعيم قدرات العاملين بها.([4])

وعرف على أنه عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي ترتكز أساساً على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين بها.([1])

([1])- سمية قداش، **أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص 13.

([2])- حمزة غربي و إبراهيم عاشوري،" **نحو الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات**"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، نفس المرجع السابق، ص6.

([3])- نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**.ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والتوزيع، 2011، ص 223.

([4]) - Luc Boyer, Noél Equilibey , **Op,cit**,P283.

ويعد تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأن لمختلف أنشطة الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة واستراتيجيات المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا أتُبع بالتنفيذ ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى.([2])

2- أهداف تسيير الكفاءات: Objectifs de compétences de gestion

بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفارق والتميز بين المؤسسات، فإن الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتسييرها تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة، وفي نفس الوقت تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة.
- التأكد من أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التأهيل والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى.([3])
- تنمية قدرات الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم لها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة

([1])- Ahmed Boudjemil, "**Performance des ressources humaines**", Document présenté au Forum international sur: le développement humain et les possibilités d'intégration dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Faculté de droit et des sciences économiques, Université de Ouargla – Algérie, 09-10/03/2004, p 2.

([2])- كمال منصوري و سماح صولح، **مرجع سبق ذكره**، ص56.

([3])- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**. ط2. القاهرة- مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع،2006، ص26.

بجلب الكفاءات من الخارج.([1])

- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين وإدارتها بشكل أفضل.
- يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار، التدريب، التحفيز.([2])
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.([3])

3- مراحل تسيير الكفاءات: Phases de Compétences de Gestion

انطلاقاً من التعاريف السابقة لتسيير الكفاءات والتي تصب في مجملها إلى تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، نجد أنها تعتمد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية؛ إذ ينصب الاهتمام في عملية تسيير الكفاءات على مجموعة من العوامل الأساسية كرسالة المؤسسة أو رؤيتها التي تسعى إلى تنفيذها، تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بتحليل وفحص الكفاءات والمعارف المتوفرة داخلها وكذا تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية. وهو ما يعني أن تسيير الكفاءات يمر بالمراحل التالية:

- **المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة:** يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات

([1])- عائشة لشلاش و عمار درويش، "**تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية**". ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص4.

([2])- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**. ط2. عمان – الأردن: دار وائل للنشر ،2006، ص 57.

([3])- عبد الوهاب بن بريكة و سميرة هيشر و سهام موفق، "**دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات**". ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص7.

التقديرية (الكمية) كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين. والمؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم، وموازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المنظمة.([1])

إذ يتوقف نجاح أي محاولة لتسيير الكفاءات على المعرفة الدقيقة والمسبقة لخصائص الموارد البشرية بالمؤسسة، لذا يتحتم على هذه الأخيرة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بتلك الموارد. فمثلاً هرم الأعمار مؤشر مهم نظراً لما يعكسه عن مدى قابلية واستعداد العاملين لاكتساب معارف ومهارات جديدة من خلال التكوين والتدريب تساعدهم على تطوير كفاءاتهم؛ فكلما كان العامل صغيراً في السن كلما أنم ذلك عن استطاعته للعطاء وقدرته العالية على الأداء الجيد والعكس صحيح.

أما عن مستوى الأجور فلا بد من وضع نظام تعويضي متكامل ومدروس بشكل جيد، مع عدم تجاهل أن يكون محفز ومرن مادياً ومعنوياً مقارنة بما هو موجود لدى المنافسين. وذلك من أجل تحقيق أهداف الموارد البشرية وضمان بقاءها وولاءها للمؤسسة.

وعن موازنات الكفاءات فلا بد من تطوير الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، وتصخير الكفاءات واستقطابها من الخارج في حال انعدامها واعتماد سياسات تحفيزية لجذبها.

كل هذا من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة يتم فيه تحديد معلومات شخصية عن الأفراد وخصائصهم المعرفية، وخبراتهم و مؤهلاتهم...إلخ. بحيث تكون لدى المؤسسة إحاطة كلية لما تتوافر عليه من كفاءات تساعدها على نجاح المراحل الأخرى.

- **توقع الأعمال المستقبلية وتحديد الاحتياجات من الكفاءات:** وهو عنصر أساسي أيضاً ويفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة بما يُمكِن من ترجمة توجهاتها إلى احتياجات من الكفاءات، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة([1])، إلا أنه من الصعب الوصول

([1])- آسية رحيل، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2011، ص 30.

إلى أرقام دقيقة عن الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، بسبب أن توقع الأعمال وتحديد الاحتياجات يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحياناً التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدمه.([2])

لكن ورغم ذلك لا بد بأن تكون المؤسسة على دراية واضحة بالوظائف الحالية وما ستحدثه من وظائف مستقبلية لديها، وبناءً على هذا يتم تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل نوع من تلك الوظائف ويتضمن هذا تحديد نوعية الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة.

1. **التقدير النوعي للوظائف:** بناءً على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية؛ تقوم بإعداد وتصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل بنيتها في تلك الفترة وذلك حسب الفئات أو حسب الوظائف. وتعتمد في ذلك على مؤشرات منها: خرائط الإحلال، طلب الوحدات الإدارية، أو على الخبراء من داخلها، أو من خارجها بحكم معرفتهم بواقع المنظمة و خبرتهم في مجال التوظيف.

2. **التقدير الكمي للوظائف:** تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف وتحديد الاحتياجات من الكفاءات في هذا النوع من التقدير على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية، ومعظم هذه المؤشرات لها علاقة بأنشطة المؤسسة نذكر منها: طريقة إسقاط الاتجاهات، طريقة تحديد عبء العمل، سلسلة ماركوف...إلخ.

- **وضع المخططات:** انطلاقاً من المرحلتين السابقتين يمكن وضع مخططات التوظيف، والتكوين، والحركة بين الوظائف. وتعتبر هذه المخططات الثلاث أهم أساليب تسيير الكفاءات، إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:([3])

([1])- براق محمد و رابح بن الشايب، **مرجع سبق ذكره** ، ص9.

([2])- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**. ط1. عمان – الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص170.

([3])- يحضيه سملالي ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 146-147.

ملاحظات حرة صفحة 56

- فيـما يتعلـق بسياسيـة التوظيـف فإنـها تصطـدم بعاملين هما أولوية الحاجات في المدى القصير. فإما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية وانتظار نشاطات جديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم.
- صعوبـة التـوازن بيـن اكتسـاب طـرق التسيير الجديـدة التـي تفترض التكوين الجماعي، والفردي، والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.
- صعوبـة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب فلا بد من وجود حوافز مهمة على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل روتينية المهام. وفي هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة.

المطلب الرابع: تأهيل الكفاءات Compétences de Réhabilitation

انعكس التطور الهائل في تسيير المؤسسات على إدارة الموارد البشرية بالأثر الايجابي، ذلك أن الكفاءات البشرية أصبحت حجر الزاوية في المفهوم الإستراتيجي للتسيير. على اعتبار أنها المنتجة للمعرفة من جهة وهي المستوعبة لتطورها من جهة أخرى([1])، ونظراً لتميز بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بالتغير وهو ما أدى إلى صعوبة التخطيط نتيجة صعوبة التنبؤ. وبالتالي فإن ضمان السيطرة الجيدة والفعالة على تلك الأحداث والتغيرات يدفع إلى الاهتمام والتركيز على الكفاءات البشرية.

وباعتبار أن رأس المال البشري أهم حتى من رأس المال المادي فإن مستوى تأهيله ومدى ارتباطه بمحيط المؤسسة خاصة ما تعلق باحتياجاتها، ومسايرته للتغيرات الحاصلة في ذلك المحيط ... يفرض أن تكون عملية التأهيل مستمرة ونشاط أساسي متواصل.

([1])- عبد اللطيف بلغرسة، "**من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة-الجزائر، 09-2004/03/10، ص2.

1- مفهوم تأهيل الكفاءات: Le Concept Compétences de Réhabilitation

قبل التطرق إلى الحديث عن تأهيل الكفاءات لا بد من الإشارة إلى مفهوم التأهيل في حد ذاته.

يقصد بالتأهيل اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء الفرد، ويعتبر التأهيل عملية مستمرة في الزمن ترتكز على التجديد، التطوير، البحث، وكذا التركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب الذي يعمل على الإنتاج بالمقاييس الدولية وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.([1])

ويعرف كذلك على أنه أحد الأدوار التي تقوم بها المؤسسة في حالة الرغبة في إدخال تكنولوجيا جديدة، أو أنماط جديدة من التسيير غير معهودة لديها سابقاً. فتعمد المؤسسة إلى برمجة تدريب إضافي لبعض عامليها حتى يصبحوا قادرين على استعمال أنماط التسيير والتكنولوجيا المستحدثة.([2])

أما تأهيل الكفاءات فعرف على أنه إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المؤسسة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه. الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه.([3])

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز من مهام وظيفية التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً... وعلى هذا الأساس فالتأهيل عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة

([1])- الزهرة فلاحي والحاج نوي، "**استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

([2])- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم التنظيم والعمل**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص29.

([3])- الزهرة فلاحي والحاج نوي، **نفس المرجع السابق**، ص 10.

خاصة في المؤسسات الكبرى، وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة([1])، وتتكون عملية التأهيل من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر... تسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار... وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها. حيث تحتاج هذه المتغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها.([2])

كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها... بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل.([3])

وهو ما أشار إليه **عمر وصفي عقيلي** بالتأهيل الأولي الذي عرفه بأنه جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المؤسسة لأول مرة. لبيئة العمل والوظائف الذي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم وأقلمتهم مع وظائفهم، وزملائهم، ورؤسائهم، ومرؤوسيهم، وكذلك تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم والأنظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المؤسسة ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.([4])

([1])- عبد الله إبراهيمي و المختار حميدة، "**دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، ص ص9-10.

([2])- عبد القادر لحول و إسماعيل داسة، "**مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،27-2013/02/28، ص 5. بتصرف

([3])- عبد الله إبراهيمي و المختار حميدة، **نفس المرجع السابق**، ص9.

([4])- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**. ط1. عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2005، ص487.

وبناءً على ما تقدم من تعاريف يمكن تعريف تأهيل الكفاءات البشرية إجرائياً على أنه: عملية تحسين مستمرة ودائمة عن طريق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث نقلة نوعية على مستوى أداء الأفراد، في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية العادية وغير العادية التي تشهدها المؤسسة. وذلك بتغيير الممارسات وطرق التفكير والاتصال بهدف إكسابهم مهارات وطرق جديدة أكثر ديناميكية من خلال التكوين والتدريب.

ونشير إلى أن عملية التأهيل لا تعني بالضرورة عدم كفاءة الأفراد بقدر ما تعنيه تحديث المعرفة النظرية والفنية والقدرة على تنفيذ ذلك بشكل أفضل.

2- أسباب وأهداف تأهيل الكفاءات:

لقد تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات لتأهيل الكفاءات البشرية؛ ذلك أن العنصر البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه وهو ضروري أكثر بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تعمل في بيئة غير مستقرة. فحتى وإن توفرت على هذه الكفاءات فإنها تعاني في فترات معينة من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها وانعدام روح المبادرة والإبداع، وتلجأ المؤسسات لتأهيل كفاءاتها البشرية نظراً للاعتبارات التالية:

2-1 عدم ملائمة التكوين القاعدي: مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في المؤسسات الصناعية التي تتعرض في كثير من الأحيان إلى أزمات وكوارث صناعية، بالإضافة إلى باقي المؤسسات الأخرى. أنها عادة ما تعاني من فجوة بين التكوين القاعدي الذي أخذوه من الجامعات والمعاهد المختلفة الذي يكون في كثير من الأحيان تكويناً نظرياً، وبين ما يلزم الوظيفة. مما يُلزم المؤسسة على إعادة تكوينهم وتدريبهم لمسايرة متطلبات تلك الوظيفة والتخلص من تلك الفجوة أيضاً.

2-2 تقادم المهارات: تقادم المهارات يعني انخفاض في كفاءة الأفراد العاملين بسبب نقص معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة. ونظراً لحاجة المؤسسات للكفاءات البشرية التي تتميز بالاستعداد الدائم، وبالقدرة على التنبؤ، التحليل وتفسير الظواهر والربط بينها، واتخاذ

القرارات السليمة والسريعة. يجعلها تعمد في كثير من الأحيان إلى تأهيل الكفاءات وبشكل مستمر لزيادة تلك الاستعدادات والقدرات، وزيادة التفكير الاستراتيجي لديهم.

2-3 ضعف التحفيز وكثرة الحوادث المهنية: إن انعدام الدوافع نتيجة عدم وجود المحفزات مثل: الأجور المرتفعة والترقية المستمرة للكفاءات البشرية يجعلها تمل من وظائفها ولا تقوم بها على أكمل وجه ممكن ولا تضع قدراتها وكفاءاتها في العمل. نتيجة اليأس الذي رأينا سابقاً بأنه من مسببات الأزمات والحوادث المهنية، مما يعود بالضرر على المؤسسة ويجعلها تتكبد خسائر وأعباء إضافية هي في غنىً عنها. مما يجعلها تبرمج عمليات تأهيل لمواردها البشرية من أجل تفادي ذلك وتحسين ظروف العمل من جهة، ولتمكين العمال من الامتيازات الناجمة عنها من جهة أخرى.

2-4 زيادة تمكين الأفراد: التمكين يعني عملية إكساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة المرجوة لدى الأفراد وتحليل المشكلات... والموظف أو العامل المُمَكن هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولدين نتيجة قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومسؤولية نتائجه... ويزداد التمكين قوة كلما قامت المؤسسة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم ما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات التي يوفرها تأهيل الكفاءات.([1])

ويهدف تأهيل الكفاءات عموماً إلى تحقيق الأهداف التالية:

([1])- أحمد يوسف عريقات، "**دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال ـ التحديات ـ الفرص ـ الآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن،10-2009/11/11، ص ص 6-7.

ـ الرفع من الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

ـ مساعدة العمال على التغلب على حالات الروتين والاغتراب داخل المؤسسة.

ـ زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.

ـ التكيف المستمر مع المحيط و التقلبات المفاجئة.

ـ الاستثمار في الموارد البشرية باللجؤ إلى تطوير العاملين عن طريق تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم. بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا، أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز عمل ومسؤوليات أعلى أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية.([1])

المطلب الخامس: مجالات تأهيل الكفاءات

بما أن الكفاءات البشرية تمثل أحد مصادر التفوق والتميز وقيمتها تفوق قيمة الرأس المال المادي. مما استوجب الاهتمام بها وتنميتها من خلال عمليات: التعليم، التكوين، التدريب، التعلم. إذ أن تأهيل الكفاءات يتطلب دعم وتمويل برامج معرفية في مجال البحث والتطوير في المجالات التالية:

- **المنظومة التعليمية:** تمثل أحد أهم المراحل الأولى لتأهيل الكفاءات، ومن هنا تأتي أهمية التركيز في تأهيل الكفاءات البشرية على احتياجات السوق الداخلي من خلال إيجاد مراكز متخصصة وذات تميز مبني على الإمكانيات المحلية المتاحة([2])، فمتطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للدولة، والمطلوب في هذا المجال

([1])– عبد الحميد زعباط، "**دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، نفس المرجع السابق، ص4.

([2])– عبد المجيد قدي، "**إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص3.

الاعتماد بشكل خاص على المراحل الأولى من التعليم إلى غاية التعليم العالي الذي يعتبر مصدر أساسي للكفاءات.([1])

كما أن التكوين المهني موجه لسد حاجات المؤسسات الاقتصادية والصناعية من اليد العاملة المدربة والمؤهلة لشغل مناصب عمل محددة... فالتكوين المهني هو السبيل الحقيقي لكل تنمية ناجحة، والتكوين الأمثل هو المبني على أساس احتياجات السوق... والعنصر البشري يمثل القوة الحية في كل مشروع تنموي. إلا أن هذه القوة تفقد أهميتها وفعاليتها إذا لم تكن مدربة ومزودة بالمهارة والمعرفة اللازمين في عملية التنمية فالعلاقة عضوية بين التكوين المهني والتأهيل.([2])

- **البحث والتطوير:** يجب استهداف الميادين التي تبرز فيها كفاءات متميزة وقدرة على الارتقاء إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة بالتركيز على الميادين الحيوية للاقتصاد([3]).

ومن خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق وإعادة الهندسة التنظيمية، حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من اجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والنجاعة.([4])

- **نقل المعارف:** وتعني وضع خبرات، معارف، مهارات وقدرات فرد أو مجموعة أفراد في خدمة فرد أو أفراد آخرين هم بحاجة إلى هذه الكفاءات لمقابلة وضعيات جديدة أو للتكيف مع أعمال جديدة... وتعتبر بمثابة توريث مجموعة من المعارف من جيل إلى جيل آخر... وتسعى المؤسسة من خلال نقل الكفاءات إلى المحافظة على الكفاءات الحالية، وضماناً لتوافر هذه

([1])- أعمر عزاوي وعبد اللطيف مصيطفى، "**تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد**"، نفس المرجع السابق، ص6.

([2])- عمار رواب وصباح غربي، "**التكوين المهني والتشغيل في الجزائر**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5،2011، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف- الجزائر، ص72.

([3])- عبد المجيد قدي، **نفس المرجع السابق**، ص3.

([4])- الهادي بوقلقول، "**الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة**"، مرجع سبق ذكره، ص6.

الكفاءات مستقبلاً ومن بين طرق نقل الكفاءات نذكر: التكوين، الترقية، العمل الجماعي، الاستعارة، الأخرجة...إلخ.([1])

- **البعثات والمنح:** بمثابة خرجات علمية ومهنية لشخص أو لعدة أشخاص، تمنحها المؤسسة بغية إكسابهم معارف ومهارات وخبرات جديدة. قد تكون إلى معاهد ومراكز خاصة محلية أو دولية في حالة الخرجات العلمية، وقد تكون إلى منظمات مماثلة أو مراكز تكوين محلية أو دولية كذلك في حالة الخرجات المهنية؛ لتحقيق التميز في المجالات المحددة من خلال الاستفادة القصوى من الخبرات هنالك. وكذا من أجل الإفادة منها أثناء العودة من تلك البعثات من خلال نقل الخبرات والمهارات المكتسبة للزملاء عن طريق عقد الندوات، وإعداد اللقاءات المفتوحة، وورش العمل، والعمل في فرق...إلخ.

- **التكوين والتدريب:** سعياً منها لمواكبة التطورات والتغيرات والأخطار المحيطة بها تقوم المؤسسات بتكوين وتدريب مواردها البشرية داخلياً باستمرار دون استثناء، وبهذا تتحول إلى منظمة مؤهلة بالإضافة إلى كونها تشغل وتوظف دائماً بغرض إكساب عمالها وموظفيها قدرات ومؤهلات تسمح لهم بمزاولة مهامهم في مختلف الظروف وفي كل الأوقات.

المبحث الثالث: علاقة تأهيل الكفاءات بإدارة الأزمات.

إن طبيعة عمل المؤسسات الصناعية المعقدة والمتشابكة تستدعي دائماً وجود أزمات وتحديات تقف في وجه المبادرات والمشاريع والبرامج، بالإضافة إلى طبيعة التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البيئية التي تعيشها في الوقت الحالي أصبحت تفرض عليها امتلاك إستراتيجيات ووسائل فعالة من أجل مجابهتها وتحليلها وإدارتها.

ولخطورة الأزمات ونتائجها فإنه لابد على المؤسسات أن تتوافر على كفاءات بشرية ضمن تلك الاستراتيجيات تكون قادرة على التنبؤ بالمستقبل بناءً على وقائع الماضي، ومما يقع في

([1])- يوسف بن شني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 7-12.

ملاحظات حرة صفحة 64

الحاضر. غير أن هذه الكفاءات البشرية ليست وليدة الصدفة ولا تظهر فجأة، وإنما هي نتيجة عدة تراكمات لمعارف نظرية ومهارات سلوكية وخبرات مهنية خلال فترات زمنية طويلة نسبياً.

وبما أن الأزمات في حد ذاتها تتنوع وتتعدد مجالاتها نتيجة تلك التغيرات، وأن أسبابها لا تتطابق تماماً. تبرز أهمية التكوين والتدريب لتأهيل الكفاءات من أجل إدارة الأزمات.

المطلب الأول: العملية التأهيلية، أنواعها.

تعتبر وظيفة التكوين والتدريب من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية إذ تعتبر وظيفة مكملة لوظائف أخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين. ومن الضروري أن يلي تلك الوظائف إعداد برامج تكوينية وتدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وهو ما يساهم في تميز المنظمة ووضعها في الصدارة والريادة.

1- العملية التأهيلية: الكثير من الكتاب والباحثين يرون بأن مصطلحي التكوين والتدريب لهما نفس المدلول ولا يوجد اختلاف بينهما؛ فالتكوين مصطلح كثير الاستخدام في بلدان المغرب العربي وهو ترجمة من الفرنسية لكلمة Formation. أما التدريب فمصطلح كثير الاستخدام في المشرق العربي، وهو ترجمة من الانجليزية لكلمة Training.

لكن الباحث يرى بأنه يوجد اختلاف بسيط بين المصطلحين بناءً على التعاريف التي وردت بشأنهما والتي منها ما يلي:

- التكوين هو مجموعة الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف معينة.([1])
- التكوين تلك العملية التي تنظمها إدارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين عن طريق استقدام الخبراء إلى المؤسسة، أو بإرسال العمال إلى مؤسسات مختصة بغرض

([1])- محمد مسلم، **تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات**، المحمدية – الجزائر: دار طليطلة، 2010، ص 74.

تدعيم المشروع من الناحية النوعية، وتكون مدة التكوين حسب طبيعته وحسب نوع الأهداف... لتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد وتأهيلهم والرفع من كفاءتهم.([1])

ـ وعرف التكوين على أنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة يهدف إلى إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي والمهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية... يرمي إلى تحسين الكفاءات في مهمة يؤديها الموظف أو عُيِّن لتأديتها بغرض تعلم سلوكاً جديداً أو تغيير السلوك الحالي.([2])

ـ التكوين هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديداكتيكية التي يكون هدفها إكساب المعارف والمهارات من أجل ممارسة مهنة أو عمل، وتشمل مجموع المعارف النظرية التي تجعل شخصاً قادراً على ممارسة شغل أو مهنة أو وظيفة.([3])

ـ أما التدريب فعرفه **السكارنة** على أنه عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة وفعالية.([4])

ـ وعرفه **الطعاني** بأنه الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، تستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم.([5])

([1])- ناصر قاسيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 45.

([2])- عبد الكريم بوحفص، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 37-39.

([3])- صباح ساعد، "**التكوين الأولي للطلبة للمعلمين وعلاقته بإكساب الكفاية المعرفية في بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية**"، مجلة دفاتر المخبر، العدد7، فيفري2011، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر، ص 142.

([4])- بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**. ط1. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 19.

([5])- حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**. ط1. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص15.

ـ وعرفه **زويلف** بأنه عملية تعديل ايجابي من أجل رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء وزيادة إنتاجيته، ومحاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال عما كانوا عليه قبل التدريب.([1])

ـ التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدى لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.([2])

أشار المشرع الجزائري إلى التكوين في أكثر من مادة من قانون11/90 المتضمن علاقات العمل نذكر منها على سبيل المثال:([3])

ـ المادة57: « يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي... ».

ـ المادة58: « يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية و تطويرها».

وفي المقابل ورد مصطلح التدريب في التوصية رقم 150 لمنظمة العمل الدولية التي جاء فيها: « ينبغي للمنشآت أن تضع بالتشاور مع ممثلي العمال ومع الأشخاص المعنيين ومع المسؤولين عن عملهم خططاً للتدريب المتقدم، وأن تعيد النظر في هذه الخطط في فترات دورية

([1])- مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد مدخل كمي**. ط3. عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر، 1998، ص 156.

([2])- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر**، القاهرة: المعادي الجديدة،2006،ص 225.

([3])- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: قانون11/90**، الصادر في 25 أفريل1990،(المادة57-58)، العدد 17، المتضمن علاقات العمل.

وذلك للأفراد الذين يعملون لديها على كل مستويات المهارة والمسؤولية، ويمكن تشكيل لجنة مشتركة لهذا الغرض».([1])

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التكوين يأخذ شكل التعليم وأنه في كثير من الأحيان ما يوجه للمستويات الإدارية العليا ومدته طويلة قد تفوق السنة، بينما التدريب فإنه يأخذ شكل التعلم والمران وغالباً ما يوجه للمستويات التشغيلية ومدته قصيرة مقارنة بالتكوين. وفي إطار هذه الدراسة نستعمل كلا المصطلحين للدلالة على عملية التأهيل، والعكس صحيح على اعتبار أن لهما نفس الأساليب والمستويات.

2- أنـــواع التأهيـــل:

إن التكوين والتدريب يأخذان أنواعاً متعددة تتباين في الأسلوب والهدف حسب معايير محددة مثل: مرحلة التوظيف، نوع التوظيف، مكان التكوين أو التدريب.

2-1 حسب مرحلة التوظيف: رأينا بأن العملية التأهيلية لا تقتصر على أحد أو فئة معينة؛ بل الكل معني بها على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم فهي تشمل العمال الحاليين و الجدد.

2-1-1 تكوين وتدريب العمال الجدد:

يحتاج العمال الجدد إلى تهيئ ظروف استقبالهم وتسهيل اندماجهم و قد يكون التدريب من طرف منشطين تابعين للمصلحة أو من طرف تقنيين أكفاء مؤهلين لذلك، أما التكوين فقد يجري في ورشات مخصصة لهذه المهمة أو بمؤسسات تعليمية مستقلة عن المؤسسة([2]). ويحتاج العمال الجدد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي

([1])- Organisation internationale du Travail, Conférence internationale du Travail, **Recommandation Sur le développement des ressources humaines, n° 150**, 23 juin 1975, P13.

([2])- غيات بوفلجلة، **مبادئ التسيير البشري**. ط2. وهران- الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008، ص52.

يحصل عليها العامل الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.([1])

إن المؤسسات الصناعية المعرضة للأخطار والأزمات تعمد إلى تعريف عمالها الجدد بالمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في العمل من أجل الحد من الأزمات التي تكون بداياتها الأولى أخطاء وحوادث مهنية، إذ أن غالبية المؤسسات ما تبرمج تكويناً لعمالها الجدد في مراكز تابعة لها خارج المؤسسة من أجل ما سبق.

كما ورد في المادة 20 من الاتفاقية رقم 174 لمنظمة العمل الدولية ضرورة ضمان نظام سليم في العمل من خلال: «... تعريف العمال وممثليهم تعريفاً كافياً ومناسباً بالمخاطر المرتبطة بمنشأة المخاطر الكبرى وآثارها المحتملة... وتعليم العمال وممثليهم وتدريبهم بانتظام على أساليب وإجراءات منع الحوادث الكبرى، ومكافحة التطورات التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع حادث كبير، وإجراءات الطوارئ التي ينبغي إتباعها عند وقوع حادث كبير».([2])

2-1-2 التدريب أثناء العمل:

عملية شاملة متكاملة تتناول جميع التدابير الضرورية التي تمكن المتدرب من الاضطلاع بمسؤوليات وواجبات وظيفة ما، أو حتى تمكنه من متابعة العمل في مجال الإدارة([3])، ويعتبر هذا النوع أكثر انتشاراً في المجال الصناعي فمكان العمل هو مكان التدريب وهو ما يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل. ومن أساليب التدريب أثناء العمل هناك التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج([4])، ولا يتم هذا النوع من التدريب في مدارس أو مراكز

([1])- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية، 2004، ص323.

([2])- Organisation internationale du Travail, Conférence iternationale du Travail, **Convention sur la prévention des accidents industriels majeurs, n° 174**, 22 juin 1993, Article 20.

([3])- حسن أحمد الطعاني، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

([4])-مؤيد سالم،وعادل صالح، **إدارة الموارد البشرية**. ط2. إربد - الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006،ص143.

خاصة حيث يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية بحيث يتولى الأول تصحيح أخطاء الثاني كي يرفع من مهاراته، وهو لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة.([1])

ورد في المادة 21 من الاتفاقية رقم 174 لمنظمة العمل الدولية أن على العمال الذين يعملون في مواقع منشآت المخاطر الكبرى ما يلي: « أن يلتزموا بكل الإجراءات والممارسات المتعلقة بمنع الحوادث الكبرى والتحكم في التطورات التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع حادث كبير داخل منشأة المخاطر الكبرى، وأن يلتزموا بكل إجراءات الطوارئ عند وقوع حوادث كبرى».([2])

2-1-3 التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

كما سبق وأن ذكرنا فإن معارف ومهارات العامل تتقادم في فترة من فترات حياته المهنية وخاصة إذا كان عمله يتطلب دراية واسعة، أو يتضمن وسائل وأجهزة تقنية وتكنولوجية تتغير من حين لآخر وهو ما يستدعي برمجة دورات تكوينية من أجل تغطية الفجوة بين متطلبات الوظيفة وبين الأداء الحالي. لذا على المؤسسة أن تتيح لجميع عمالها فرصة تجديد معارفهم التقنية والمهنية لأجل تفادي وقوع مشاكل وحوادث من شأنها أن تتطور إلى أزمات حادة نتيجة تغيير وسائل وأساليب العمل أو تغير في المحيط.

2-2 حسب نوع الوظيفة:

2-2-1 التدريب المهني أو التقني:

تعني عبارة التدريب المهني أي شكل للتدريب يمكن من خلاله اكتساب أو تطوير المعارف التقنية أو المهنية([3])، وتعتبر عملية التدريب المهني في جوهرها نوعاً من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة... ولا يهدف التدريب الجيد إلى تعليم العامل أداء العمل فحسب. بل أدائه بالطرق المثلى مما يؤدي إلى حمايته من

([1])- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية**. ط1. عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص394.

([2])- Organisation internationale du Travail, Conférence iternationale du Travail, **op, cit**, Article 21.

([3])- Organisation internationale du Travail, Conférence iternationale du Travail, **Recommandation Sur la formation professionnelle, n° 57**, 27 juin 1939, P2.

ملاحظات حرة صفحة 70

الوقوع في حوادث العمل وما يترتب عن ذلك من خسائر في الأرواح، وتدمير في الآلات. ويقلل من هجرة العمال لأعمالهم.([1])

والتدريب المهني يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية والأسلوب المتبع في أكثر الأحيان هو تعيين بعض العمال كمساعدين لآخرين أكثر منهم كفاءة وخبرة من أجل معرفة فنون المهنة.([2])

2-2-2 التكوين الإداري:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تنمية الكفاءة والقدرات التسييرية من خلال تزويد المتكون بكل ما هو جديد في الفكر الإداري، ويهدف إلى تنمية المهارات الإدارية لدى الموظف في المناصب الإدارية سواءً تعلقت هذه المهارات بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة...إلخ([3])، وتخصص برامج التكوين الإداري بصفة عامة إلى المستويات التالية:([4])

- المستوى الإشرافي: الذي تقع على عاتقه مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عمال آخرون لا يشرفون على أحد.
- مستوى الإدارة الوسطى: يلي مباشرة المستوى الإشرافي وأقل من مستوى الإدارة العليا، له أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمال في الأجهزة المختلفة بحيث يدير عدة أقسام وينسق بينها.
- مستوى الإدارة العليا: يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات العامة للمؤسسة واتخاذ القرارات الأساسية، وفي مجال إدارة الأزمات هم من يحددون الاحتياجات التكوينية و يصممون البرامج على أساسها.

3-2 حسب مكان التكوين أو التدريب: يجب تحديد الجهة التي ستشرف على عملية التكوين أو التدريب؛ التي قد تكون داخلية أو خارجية.

([1])- عبد الرحمان العيسوي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 144-145.

([2])- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية، 2004، ص221.

([3])- عبد العزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية-تميز بلا حدود**، المنصورة- مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص145.

([4])- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **نفس المرجع السابق**، ص 220.

2-3-1 التدريب داخل المؤسسة:

يتميز بأنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق أهداف التدريب ولا يترتب عليه نفقات إضافية، يتقاطع مع التدريب أثناء العمل ويشرف على التدريب إما المشرفون على العمال الذين يمتازون بالكفاءة والمؤهلات، أو طرف آخر داخلي أو خارجي يتم التعاقد معه لأجل هذه المهمة.

2-3-2 التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات نقل جزء أو كل نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، خاصة إذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات متاحة بشكل أفضل خارجها. ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:

- مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تلجأ إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوينية خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تقوم بتقييم تلك المكاتب والمؤسسات.
- البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال المعاهد والغرف الصناعية. وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

وما يعاب على هذا النوع هو انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، بالإضافة إلى صعوبة تقييم نتائجه بصورة موضوعية باعتمادها على تقارير المكونين بعد انتهاء التكوين، زيادة على تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر مما تتحمله في التكوين الداخلي. حتى العمال في حال ما طرح عليهم ما تقييمكم للفترة التكوينية التي اجتزتموها فلن تكون إجابتهم بصورة موضوعية على اعتبار أنهم تلقوا تكوين وتجربة مغايرة وهم في نشوة مما يؤثر على موضوعيتهم.

وعموماً الشكل التالي يوضح أنواع التكوين والتدريب المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

الجدول رقم 3.1: أنواع التكوين والتدريب

يمكن تقسيم أنواع التكوين والتدريب حسب:

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	مكان التكوين أو التدريب
– تكوين وتدريب العمال الجدد – التدريب أثناء العمل – التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة.	– التدريب المهني أو التقني – التدريب التخصصي – التكوين الإداري	– التدريب داخل المؤسسة. – التكوين خارج المؤسسة: . مؤسسات التكوين الخاصة . البرامج الحكومية

المصدر: أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، 323.

المطلب الثاني: أساليب التأهيل، مراحله.

1- **أساليب التأهيل:** جاء في التوصية رقم 31 لمنظمة العمل الدولية المتعلقة بالوقاية من الحوادث الصناعية: يوصي المؤتمر بأن تبذل المؤسسات قصارى جهدها من أجل استثارة اهتمام العمال بالوقاية من الحوادث واستمراره، وضمان تعاونهم عن طريق المحاضرات، والمطبوعات، والأشرطة السينمائية، وزيارة المنشآت الصناعية، وبأي وسائل هي الأنسب.([1])

نلاحظ أن هناك تعدد في الأساليب المستخدمة وهو ما يجعل فعالية التكوين والتدريب تقوم على الاختيار السليم للأسلوب المناسب. ولأن اختلفت الأساليب وتعددت فإن الهدف منها فاعلية أنشطة التكوين والتدريب وبرامجهما وضمان عملية التعلم، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تأهيل الموارد البشرية:

1-1 المحاضرة Conférences: تعتبر من الأساليب الأكثر استخداماً في التكوين والتدريب، تتفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمشاركين فيها مباشرة، وتسمح بزيادة فرص الاحتكاك بالخبراء. عادة ما يكون القائم عليها هو المتحكم في طريقة التكوين أو التدريب، وتكون المشاركة محدود للغاية من قبل المشاركين فيها؛ إذ لا تسمح بالحوار والمناقشة إلا في

([1])- Organisation internationale du Travail, Conférence internationale du Travail, **Recommandation Sur la prévention des accidents du travail, n° 31**, 21 juin 1929, P6.

أضيق الحدود([1])، وتكون ملائمة في الأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً، وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني وتدريبي إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية.([2])

ومن ايجابيات المحاضرة أن عدد كبير من المشاركين يستفيد منها، تُظهر مهارات القائم عليها من خلال خلق حركية داخل المحاضرة، تركز على أدق التفاصيل التي تُمكِن من تحصيل كم كبير من المعلومات. أما عن عيوبها فإنها تحد من فاعلية المشاركين بحيث يكونون مستمعين فقط، ولا توفر للقائمين عليها إمكانية كبيرة لاختبار فهم وإدراك المشاركين.([3])

1-2 المحاكاة Simulation: المقصود بها خلق ظروف تحاكي الموقف ووضع المشاركين فيه للتأقلم عليه، وعلى معالجته خاصة الأعمال التي تنطوي على خطورة. ضرورية لاكتساب مهارات تشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة.([4])

تمثل المحاكاة نهجاً عاماً لعدد من الأساليب؛ حيث تعمل على تهيئة ظروف ومواقف مماثلة لما يمكن أن يتعرض له العمال خلال ممارستهم لأعمالهم في الواقع. وتتطلب منهم اتخاذ التصرف أو الإجراء أو القرار المناسب حيالها... يتميز هذا الأسلوب بقدرته العالية في نقل ما تعلمه المشاركين في الظروف والنماذج المصطنعة إلى الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بقدرته على تعليم المشاركين الأشياء الجديدة([5])، وتعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التأهيلية تطوراً وفاعلية ومن أبرز مزاياه: زيادة مستويات الأمان قياساً بالتدريب أثناء العمل، من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المشاركين في بيئة العمل الحقيقية، صقل مهارات المتدربين في ممارسة مهامهم.([6])

([1])- كامل برير، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات.** ط1. بيروت – لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008، ص264.

([2])- عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الموارد البشرية**، عمان – الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص 101.

([3])-Alain Meignant, **Manager La Formation**, 6ème édition, édition liaison, Paris, 2003, P215.

([4])- سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**.ط3.عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2007، ص458.

([5])- عمر وصفي عقيلي، **مرجع سبق ذكره**، ص470.

([6])- كامل برير، **مرجع سبق ذكره**، ص 266.

1-3 دراسة الحالات Etude de Cas: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض المتكونين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتكونين بتناول أبعادها من حيث: الأزمات، أسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة([1])، ويهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع المتكونين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة وذلك عن طريق تشجيع المتكونين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق الأزمة والنتائج التي تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة([2])، ويتم برمجة مثل هذا الأسلوب لفائدة الإطارات والمديرين الذين تتميز مناصبهم بالتغيير، ويصادفهم حالات عدم التأكد عند اتخاذ بعض القرارات. ويفيدهم هذا الأسلوب في مساعدتهم على التحليل والتشخيص وفي السرعة في اتخاذ القرارات في الأزمات.

ومن بين ايجابيات هذا الأسلوب أنه ينمي فكر المتكونين لتركيزه على المعلومات المفيدة، كما يكون المتكون مجبراً على تبرير قراراته وبدائله، ويعتبر أسلوب محفز نظراً لتنافس المتكونين. أما عن سلبياته فتكمن في أنه يستغرق الكثير من الوقت و يتطلب إلمام كبير بحيثيات الحالة وجوانب العمل، ولا نستطيع تعميم الحالة.([3])

1-4 التطبيق العملي application pratique: بموجب هذا الأسلوب يقوم المُدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المتدربين في أداء العمل، ويتميز بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين ويسمح بتثبيت المعلومات لديهم بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية

([1])- أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص343.

([2])- منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص258.

([3])- Alain Meignant, **op.cit** ,P 238.

والإنتاجية التي في العادة تحتاج إلى مهارات، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدامه مع مجموعات صغيرة الحجم.([1])

2-**مراحل التأهيل**: تعبر المراحل عن جوهر العملية التأهيلية على اعتبار أن هذه الأخيرة نظام متكامل يتكون من عدة أنشطة رئيسية، قد تتباين هذه الأنشطة في طبيعتها لكنها تتكامل لتحقيق أهداف مشتركة.

2-1 تحديد الاحتياجات التأهيلية Identifier les besoins de Réhabilitation:

يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التأهيلية على جعل العملية التأهيلية نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة والعاملين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات. وعندما نقول بأن هناك احتياجاً تأهيلياً في مؤسسة ما فإننا نقر بوجود نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المؤسسة، وأن التأهيل المنظم والمخطط يقضي على ذلك النقص و يغطي تلك الفجوة.([2])

تعرف حاجة التأهيل بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو المعارف أو الاتجاهات أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية([3])، كما تعبر عن الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة.([4])

وتعني الحاجة التأهيلية وجود تناقص أو اختلاف حالي ومستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات

([1])- أحمد ماهر، **نفس المرجع السابق**، ص342.

([2])- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، **مرجع سبق ذكره**، ص 316.

([3])- عمر وصفي عقيلي، **مرجع سبق ذكره**، ص458.

([4])- محمد مسلم، **مرجع سبق ذكره**، ص 82.

ملاحظات حرة صفحة 76

أو في هذه النواحي جميعاً([1])، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التأهيلية يتم على ثلاث مستويات:

2-1-1 مستوى تحليل احتياجات المؤسسة: يمثل هذا المستوى نقطة البداية لتحديد نشاط التأهيل الكلي، والمرجع الأساس عند تحديد احتياجات المؤسسة هو الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال الفترات القادمة.

وعلى هذا الأساس فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التأهيل في المؤسسة هل هو في قسم الإنتاج، أو النقل، أو التسويق؟ مثلاً.([2])

2-1-2 مستوى تحليل احتياجات الوظيفة: يهدف تحليل الوظيفة إلى الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن الوظائف التي تؤدى داخل المؤسسة. بغرض تحديد محتويات برامج التأهيل التي سوف توجه للموظفين والعمال، إن إهمال دراسة المكونات الرئيسية للوظيفة وطريقة أدائها(تحليل وتوصيف الوظائف) يمكن أن يؤدي إلى تقديم برامج لا تمثل ما يحتاجه الموظف. وتحليل الوظيفة يؤدي إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما نوع التأهيل المطلوب؟([3])

2-1-3 مستوى تحليل احتياجات الأفراد: يهدف إلى تحديد خصائص الأفراد التي سوف توجه إليهم أنشطة التأهيل، بناء على متطلبات العمل، واستناداً إلى مخرجات المستوى السابق. ويتم ذلك من خلال تقييم الطريقة التي يؤدي بها الأفراد وظائفهم لتحسين نواحي القصور في المهارات والمعلومات والسلوكيات اللازمة لأداء الوظائف.

وهنا نسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تأهيل في المؤسسة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم؟.([4])

([1])- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، **نفس المرجع السابق**، ص 317.

([2])- **نفس المرجع** ، المكان نفسه.

([3])- سعد أحمد الجبالي، **تحديد الاحتياجات التدريبية نموذج مقترح**، المجلة العربية للتدريب، المجلد2،العدد4، فيفري 1989، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض – السعودية، ص 20.

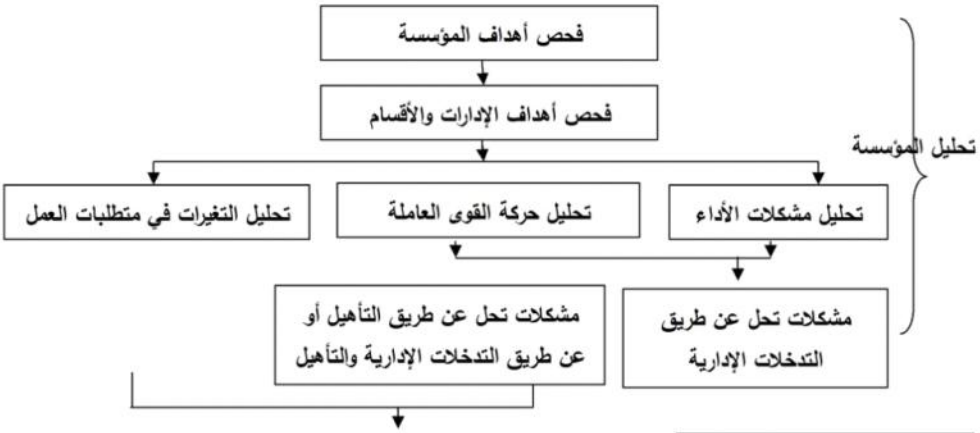
([4])- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، **نفس المرجع السابق**، ص 317.

وعلى اعتبار أن عملية التأهيل تركز على مستوى الفرد أكثر من المستويين السابقين فإنه يمكن تحليل احتياجات الأفراد من خلال المؤشرات التالية:([1])

- **المواصفات الوظيفية:** من حيث المؤهلات، التخصصات، الخبرات، المعارف، المهارات.
- **الخصائص الشخصية:** من حيث الجنس، السن، القدرات، الاستعداد للتأهيل، الدوافع.
- **الجوانب السلوكية:** من حيث التفاعل مع الآخرين، توافق الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة، العلاقة مع الزملاء.

ولتحقيق أهداف تحليل الأفراد لابد من إتباع الخطوات التالية: تحديد الأفراد الذين يعاني أداؤهم الحالي من القصور، تحديد الأفراد الذين يرجع السبب في قصور أدائهم الحالي إلى نقص كفاءتهم، تحديد المعارف والمهارات التي يحتاجها كل فرد في التأهيل لمعالجة النقص في كفاءته، تحديد قابلية الفرد للتأهيل([2])، ويعتمد في تقدير الاحتياجات التأهيلية عموماً على بعض المصادر لجمع المعلومات منها: إستراتيجية المؤسسة، التحليل التنظيمي، تحليل الأعمال، تقييم الأداء، سجلات حوادث وإصابات العمل.([3])

الشكل رقم 6.1: نموذج يبين مستويات تحديد الاحتياجات التأهيلية



([1])- محمد عبد الفتاح ياغي، **كيفية استخدام مدخل النظم في تقييم برنامج تدريبي**، المجلة العربية للتدريب، نفس المرجع السابق، ص18.

([2])- سعد أحمد الجبالي، **نفس الرجع السابق**، ص 61.

([3])- عمر وصفي عقيلي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص459-460.

المصدر: سعد أحمد الجبالي ، **مرجع سبق ذكره**، ص36.

2-2 تصميم البرامج التأهيلية La Conception des Programmes de Réhabilitation:

إن تصميم البرامج التأهيلية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات لموضوع معين، وتتضمن هذه العملية عدة إجراءات هامة وهي: تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوبة في التأهيل، وتحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، إعداد المادة التأهيلية وصياغتها في صورة ملائمة للمشاركين، تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات، اختيار أسلوب التأهيل المناسب لكل موضوع، تجهيز المعدات والمستلزمات التأهيلية، إعداد المنشطين والمشرفين...إلخ.([1])

2-2-1 تحديد المواضيع التأهيلية: ويقصد بها وضع محتوى التأهيل الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التأهيلية، ويتم هذا من خلال التعرف على الأزمات التي تحدث في المؤسسة ومن

([1])- علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**. ط2. القاهرة، مكتبة غريب،1983، ص366.

ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه الأزمات([1])، ويجب أن تتضمن الموضوعات التأهيلية التي تستهدف تطوير الكفاءة الإدارية العناصر الثلاثة التالية:([2])

- المعلومات: وهي ذلك الرصيد من الملاحظات والحقائق والعلاقات المتداخلة والقدرة على التعامل الذكي مع مختلف العناصر.
- المهـارات: وهي القدرة على عمل أشياء لاستخدام المعلومات وتعبئـة واستثمـار القدرات الشخصية لأداء مهام محددة لتحقيق هدف محدد.
- السلـوك: وهي تلك المواقف المقررة مسبقاً للتصرف أو لردة الفعل بشكل يمكن التنبؤ به.

2-2-2 إعداد المادة التأهيلية: إن المقصود بالمادة التأهيلية مجموع المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً([3])، يعتمد في إعداد المادة التأهيلية على الإجراء السابق.

2-2-3 اختيار أسلوب التأهيل المناسب: يجب اختيار الأسلوب التأهيلي الذي يتناسب مع طبيعة كل حالة وعدد المشاركين في التأهيل ومستواهم ووقت التدريب، وعملية التأهيل الفعالة هي التي تتميز باحتوائها على مجموعة متميزة من الأساليب التي رأيناها سابقاً من أجل تحقيق الهدف من التأهيل.

2-2-4 إعداد المنشطين والمشرفين: ليس كل محاضر مدرباً كفؤاً بل يجب أن تتوافر فيه خصائص وصفات أبرزها: خلفية علمية قوية وإلمام كبير بنظريات العلوم السلوكية الحديثة، خبرة عملية وتطبيقية واسعة في التأهيل، القدرة على تهيئة مناخ تعليمي و توصيل المفاهيم، التحلي بالمرونة والقدرة على تشخيص المشكلات...إلخ([4])، من أجل إحداث التأثير اللازم

([1])- بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 72.

([2])- محمد عبد الفتاح ياغي، **كيفية استخدام مدخل النظم في تقييم برنامج تدريبي**، المجلة العربية للتدريب، نفس المرجع السابق، ص 22.

([3])- علي السلمي، **نفس المرجع السابق**، ص 369.

([4])- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، **نفس المرجع السابق**، ص 325.

والتغير في معارف ومهارات وسلوكيات المشاركين في التأهيل، ولكي يظهر ذلك في ردود فعل، ونتائج كما سنراه في مرحلة تقييم التأهيل.

2-3 تقييم البرامج التأهيلية L'évaluation des Programmes de Réhabilitation:

يقصد بها التأكد من أن البرامج التأهيلية يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة([1])، ما يؤخذ على هذا التعريف أنه ركز على مرحلة تنفيذ التأهيل وأهمل مرحلة ما بعد التأهيل، صحيح أن مرحلة التنفيذ مهمة في التقييم لكن لا تعكس النتائج والآثار الكلية للتأهيل؛ ذلك أن المشاركين في تلك المرحلة لم يكملوا التأهيل بعد. وهو ما يجعل تقييمهم بشكل نهائي سابق لأوانه.

ونرى أن التعريف الموالي أكثر إحاطة بجوانب التقييم وهو كالآتي: هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التأهيلية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المشاركين ومدى التغير الذي نجح التأهيل في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المنشطين والمنسقين الذين قاموا بتنفيذ التأهيل([2])، وتقاس فاعلية التأهيل بالآثار التغييرية التي تحدثها سواءً على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة. وبهذا الصدد ظهرت العديد من النماذج التي يحاول أصحابها صياغة أطر نظرية لتقييم التأهيل ومن بينها: نموذج كورب Korb، نموذج هامبلين Hamblin، نموذج وور وبيرد وراكام Warr,Bird Et Rackam، نموذج باركر Parker، نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick([3])، وسنركز على هذا الأخير الذي يعرض المستويات والمقاييس التالية:

- **ردود الفعل Réaction:** يهدف هذا النموذج إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج (المحتوى، الطرق والأساليب، درجة التفاعل بين المشرف والمشاركين، الموقع...)، وفيه نجيب

([1])- بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 234.

([2])- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، **نفس المرجع السابق**، ص330.

([3])- أحمد عمر الروبي و عبد العزيز محمد الحر، **بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية،ص364.

على السؤال التالي: هل استفاد المشاركون من البرنامج التأهيلي؟ وما هي انطباعاتهم بشأن قيمته بالنسبة لهم؟ ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة.([1])

- **التعلم Learning:** يُعنى بقياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المشاركين من المبادئ والحقائق والأساليب، بمعنى هل تعلم المشاركون المهارات والحقائق التي كان من المفروض تعلمها؟ ويقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التأهيل في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي لدى الفرد، وليس في العمل.([2])

- **السلوك Behavior:** بمعنى هل تغير سلوك المشاركين بسبب برامج التأهيل؟ ويقيس التغير في سلوك الفرد في العمل من خلال مدى تطبيق ما تعلموه وتقييم هذا التغيير، ويتم تتبع التغيير بعد مرور مدة زمنية مقبولة بعد انتهاء التأهيل من قبل المشرف أو الفرد نفسه أو زملائه.([3])

- **النتائج Résultats:** وتعني تقييم البرامج التأهيلية في ضوء النتائج المرجوة والمرغوبة؛ وذلك بمعرفة ما هي محصلة التأهيل على المؤسسة بعد مشاركة الأفراد فيه، و معرفة مدى ملائمة المادة التأهيلية في ذلك ومقارنة ناتج التأهيل مع تكاليفه.

المطلب الثالث: أهداف التأهيل الخاص بإدارة الأزمات.

إن الأزمات والكوارث تمثل جزءً من بيئة العمل ، مما أدى بكثير من المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية وقائية من خلال تصميم وتنفيذ برامج تأهيلية على كيفية إدارة تلك الأزمات والتصرف حيالها بأقل قدر من الخسائر، ومحاولة منع وقوعها مجدداً. ويهدف تأهيل الأفراد الخاص بإدارة الأزمات إلى جملة من الأهداف يمكن حصرها في العناصر التالية:

1- تنمية الشعور بالخطر المهني: إن العديد من الأزمات هي ناتجة عن الجهل بالخطر، إذ

([1])- سهيلة محمد عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص200.

([2])- نادر أحمد أبو شيخة، **مرجع سبق ذكره**، ص421.

([3])- كامل بربر، **مرجع سبق ذكره**، ص268.

يجب على الجميع في المؤسسات الصناعية أن يكونوا يقظين في كافة المستويات لمشاكل السلامة، وأن يكون ذلك الشعور ملازماً لهم للحد من الأزمات. وأن تكون المهمة الأولى لمشرفي التأهيل هي إشعار العمال بخطورة الأزمات وضرورة الحيطة والتركيز في العمل([1])، ومن ثم نقل المفاهيم العلمية والعملية اللازمة للمشاركين في مجال إدارة الأزمات، فتنمية الشعور بالخطر المهني تشعر العامل بأنه يعمل في بيئة عمل آمنة وهو ما يحفزه لأداء وظائفه على أكمل وجه ممكن، ولذلك تهتم المؤسسات بتوفير أقصى درجات الأمن والسلامة لعمالها وتعريفهم بالأزمات التي يمكن أن تقع في أية لحظة وسبل تجنبها.

2-تحسين بيئة العمل: إن المؤسسة مسؤولة عن توفير المكان المناسب للحد من الأزمات أو الأخطار المؤدية للأزمات، وهذه المسؤولية في تزايد مستمر نتيجة التغيرات في محيط المؤسسة بالإضافة إلى تكرار الأزمات في فترات متقاربة ووجيزة.

فبيئة العمل تُعرّف بالمكان والظروف التي يتم فيها العمل؛ فيقصد بالمكان مباني المنشآت أو موقع العمل الخارجي. والظروف هي ظروف العمل أو ظروف المناخ في الموقع وللحد من الأزمات لابد من توفير بيئة عمل آمنة تقلل منها([2])، فالظروف غير الآمنة المرتبطة بالعمل والمسببة للأزمات تتعلق أيضاً بالآلات والمعدات، عوامل تتعلق بالتخزين، عوامل تتعلق بمواقع المنشآت...إلخ، والسيطرة على هذه العوامل تتم من خلال المراجعة والفحص الدوري لهذه الظروف، علماً بأن وقوع أزمات نتيجة هذه الأسباب قد تكون خطيرة... فالتأهيل يساهم إلى حد كبير في تحجيم معدلات الأزمات.([3])

ولمعالجة وقوع الأزمات لابد من التعرف على أسبابها وخاصة التي يكون وراءها الأفراد، بالإضافة إلى الظروف المحيطة من أجل حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها الرأسمال

([1])- جمال منجل، **الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار المهنية في المؤسسة الجزائرية**، مجلة التواصل، العدد 26، جوان 2010، جامعة باجي مختار، عنابة – الجزائر،ص 208.

([2])- ناصر منصور الروسان و رزان إبراهيم أبو صالح، **الأمن الصناعي والسلامة المهنية**، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008، ص 69.

([3])- كامل برير، **مرجع سبق ذكره**، ص ص245-246.

البشري. كنوع من تحسين بيئة العمل، وتحليل الأزمات أي رصد وتسجيل كل ما يحدث في المؤسسة والرجوع إليه عند الحاجة للاستفادة من نقاط الضعف لتجنب أزمات حاضراً ومستقبلاً، فبيئة العمل قد تكون سبباً في الأزمات رغم أن هذه الأخيرة تبقى طبيعة وحتمية. إلا أن تكرارها بشكل مستمر يوحي بوجود خلل أو نقص في تلك البيئة.

3- إنشاء نظم اتصال فعالة: رأينا سابقاً بأن الأزمات تحدث دون سابق إنذار وهي بذلك تتطلب السرعة في المعالجة وهذا لا يتسنى بدون وجود اتصالات ومعلومات قبل وأثناء وبعد الأزمة. ويساعد اتصال الأزمة في:

- تسمح إشارات الإنذار التي تظهر قبل حدوث أي أزمة بالتأهب ونقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الأفراد عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- الاستجابة السريعة للأحداث وتحديد نوعها وكيفية التعامل معها شريطة عدم تجاهل الإشارات.
- الاستعانة وطلب المساعدة من الجهات المعنية بالمؤسسة، أو الخارجية مثل: مصالح الحماية المدنية والجهات الأمنية...

المطلب الثالث: عوائد تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات.

1- العوائد المتعلقة بالمؤسسة: أن التأهيل في مجال إدارة الأزمات يعود على المؤسسة بفوائد كثيرة يمكن إجمالها في العناصر التالية:

- زيادة الإنتاج نتيجة لما يكتسبه موظفيها من معارف و تقنيات يتم توظيفها في العمل، بالإضافة إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة. التي تعتبر بمثابة إشهار غير مباشر بالنسبة للشركاء والمستثمرين الذين يرغبون في التعاقد معها.
- حماية الأفراد و الاعتناء قدر الإمكان بالرأسمال البشري الذي يعد أساس العملية الإنتاجية ببرمجة عدة دورات تأهيلية في إدارة الأزمات لتعلم الأساليب الكفيلة بمواجهتها من أجل التقليل

من الخسائر في الأرواح، وكذا التقليل من دوران العمل بتثبيت ومنع هجرة الكفاءات من خلال تحفيزها وتأهيلها في ذات المجال، ليكون في الأخير للمؤسسة أفراد قادرين على المنافسة.

ـ حماية الآلات والمعدات والمباني فنتيجة للتأهيل الذي يحصل عليه الأفراد. يتم المحافظة على ممتلكات المؤسسة ووسائل الإنتاج من التلف كنتيجة حتمية وذلك بإتباع طرق السلامة والأمن في العمل مما يجنب تلك الوسائل التعرض للخسائر.

ـ التقليل من التعويضات؛ فالتأهيل في مجال إدارة الأزمات برغم تكاليفه العالية إلا أنه يجنب المؤسسة خسائر أكثر تتمثل في التعويضات والنفقات التي تصرفها في تغطية آثار الأزمات في حال حدوثها مثل: تعويضات العمال عن الأضرار، مبالغ إعادة الترميم وإصلاح المنشآت...

2- **العوائد المتعلقة بالأفراد:** إن الهدف الأساسي لتأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات هو الارتقاء بمستوى المعارف والمهارات للفرد، ويمكن ذكر مزايا ذلك التأهيل بالنسبة للأفراد في ما يلي:

ـ يعد بمثابة استثمار في المورد البشري وتنمية وتطوير قدراته، وتحسين ردود فعله إزاء الأزمات.

ـ زيادة قدرة العامل على التحليل والتنبؤ وتفسير والربط بين الظواهر ،حيث تقترن هذه الزيادة مع ما يحصل عليه الفرد من معارف ومهارات فنية وسلوكية جديدة.

ـ التأهيل الجيد من شأنه أن يقلل من الفجوة في مجابهة الظروف الطارئة، ويقلل من الحاجة للإشراف من خلال ما يكتسبه الفرد من معلومات وحقائق تنمي شعور المسؤولية لديه.

ـ يساعد على إدارة ضغوط العمل، والقضاء على روتين الوظائف وبالتالي رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة رضاه الوظيفي مما يحد من تغلغل اليأس والاغتراب الوظيفي، والعوامل المساعدة على التقليل من الأخطاء المسببة للأزمات.

ـ التأقلم والتجاوب مع مختلف الحالات بما يسمح بالحد من إصابات العمل والأمراض المهنية.

3- **العوائد المتعلقة بالبيئة:** يترتب عن أي نشاط للمؤسسات الصناعية نتائج وآثار سلبية

يمكن تشكل خطراً على البيئة. لهذا بدأت بعض المؤسسات الصناعية بإيجاد طرق من خلالها يمكن الحد من تلوث البيئة، ويمكن اعتبار التأهيل في مجال إدارة الأزمات من بين الحلول في ذلك رغم عدم تخصيصه لهذا الغرض في الأساس إلا أنه يساعد ولو بشكل جزئي وغير مباشر في التقليل من الآثار المترتبة عن الأزمات خاصة الصناعية منها التي عادة ما تكون مخلفاتها ذات آثار مدمرة.

فالسيطرة على المواقف الصعبة والأزمات بشكل كلي أو جزئي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على البيئة. نظراً لما تخلفه الأزمات الصناعية من مواد عادمة، وإشعاعات، ومخلفات صلبة...

خلاصة واستنتاجات الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كلاً من الأزمة والكفاءة بالتعريج على المفاهيم والأبعاد، وكذا الأنواع بشيء من التفصيل. ثم تناولنا تسيير الكفاءات في المؤسسات و مجالات تأهيلها بصفة عامة، ثم بعد ذلك تحدثنا عن العملية التأهيلية وأساليبها وأهدافها الخاصة بإدارة الأزمات،وبعد ذلك ذكرنا العوائد المترتبة عنه و التي تخص كلاً من المؤسسة والمورد البشري، والبيئة.

ويمكن القول بأن تأهيل الأفراد في مجال إدارة الأزمات لابد أن يحتل مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع كفاءتهم، وتحسين وسائل وطرق العمل في الحالات الاعتيادية وغير الاعتيادية نظراً لما يقدمه من مميزات ونتائج. وعليه يمكننا الخروج بالاستنتاجات التالية:

- إن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها البشرية، باعتبارها الثروة الحقيقية التي من خلالها تستطيع التكيف مع جميع الظروف. ولهذا على المؤسسات أن تستثمر في العنصر البشري لتأمين العناصر المؤهلة علمياً وعملياً للتعامل مع أسوء السيناريوهات.
- الإعداد الجيد للبرامج التأهيلية من خلال تصميم مواد وأساليب لكيفية وطرق مواجهة والتعامل مع الأزمات؛ فهناك تأثير مباشر بين ما يتلقاه الفرد في التأهيل، وبين النتائج التي تظهر في ردود الفعل والسلوك، على مستوى الفرد والعمل وكذا المؤسسة وبيئتها الخارجية.
- إن تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات، يفرض على المؤسسات خاصة الصناعية منها إتباع جملة من الخطوات والإجراءات والاستراتيجيات؛ وذلك بمراعاة مراحل إدارة الأزمة من أجل تفادي الآثار الجسيمة التي قد تنجر عنها.

كل هذه العناصر تشكل ما يسمى بإدارة الأزمات، الذي سنقف على الأخذ به من عدمه في الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

أثر تأهيل الكفاءات على إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك

تـوطئـة:

سيحاول الباحث في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً، من خلال دراسة أثر تأهيل الكفاءات على إدارة الأزمات في إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة سوناطراك، التي تعتبر من أكبر المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات وهو مجال يتميز بالتقلب والتغير المستمرين، مما يجعلها عرضة لعدة أزمات خاصة الصناعية منها. وهو ما تعكسه الخصائص التي تتميز بها المؤسسة محل الدراسة والتي منها:

- طبيعة النشاط التي تتسم بالخطورة نظراً نوعية المواد المستخرجة والمحولة.
- عدد الموظفين الكبير الذي يؤثر سلباً من حيث نسبة الخسائر البشرية في حالة الأزمات.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة ووحداتها التي لا تبعد عن المدينة.

وللإحاطة بمختلف جوانب الدراسة ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة سوناطراك.

المبحث الثاني: عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

ملاحظات حرة صفحة 1

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة سوناطراك.

قبل التطرق إلى أثر تأهيل الكفاءات على إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك، سنعرض أولاً في هذا المبحث تقديماً عاماً للمؤسسة من خلال ذكر نشأتها، وأهميتها. هيكلها التنظيمي، ومهامها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة Origines et évolution de l'entreprise

أدركت الجزائر بعد الاستقلال وفي وقت مبكر أن الطاقة هي السبيل الرئيسي الذي يؤدي بها إلى التطور الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي. وعلى هذا الأساس وضعت الجزائر إستراتيجية تقوم على تحرير البلاد من التبعية الاقتصادية واسترجاع السيطرة على الثروات الطبيعية. وهو ما أدى إلى تأسيس مؤسسة سوناطراك.

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة: Une brève histoire de l'entreprise

تأسست المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات. المختصرة بتسمية سوناطراك Sonatrach* بموجب المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 إذ أن المهمة الأساسية لها في بادئ الأمر كانت تقتصر على الإنتاج، نقل وتسويق المواد الهيدروكربونية. وتهدف إلى مايلي:

- إعداد الدراسات التمهيدية المتعلقة ببناء وسائل النقل البرية أو البحرية للمحروقات بأنواعها: البترول الخام، الغاز الطبيعي، الغاز الطبيعي المسال GNL**، غاز البترول المسال GPL***.
- شراء وبيع المحروقات السائلة والغازية.

---

* Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures.

** Gaz Naturel Liquéfié.

*** Gaz Pétrole Liquéfié.

ملاحظات حرة صفحة 2

- الحصول على الحقوق والتراخيص وتوقيع الاتفاقيات الضرورية لإنجاز كل مشروع يتعلق بأهداف المؤسسة.

حيث قامت سوناطراك لتأكيد نشأتها بتشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر (OZ1) الذي يبلغ طوله 805 كلم يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو. وكان ذلك سنة 1964، حيث تم إنجاز هذا المشروع خلال 20 شهراً وبداء الضخ فيه يوم:19 فيفري 1966.([1])

وأدت مفاوضات 29 فيفري 1965 بين الحكومة الجزائرية، ونظيرتها الفرنسية المتعلقة بتسوية قضايا المحروقات والتطور الصناعي في الجزائر إلى إنشاء جمعية تعاونية. حيث سمحت هذه الخطوة بتوسيع نشاط مؤسسة سوناطراك بشكل كبير في قطاع المحروقات.

وهو ما حدث فعلاً حيث توسعت مهمتها بموجب المرسوم رقم 66-292 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، الذي عدل نظام عمل المؤسسة وأسند إليها إلى جانب الإنتاج، النقل، التسويق كل من مهمة الاستكشاف، وتكرير المحروقات. حيث تغيرت التسمية بـ: المؤسسة الوطنية للتنقيب عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها*، وبعد هذا التوسع أصبح نشاط مؤسسة سوناطراك يشمل الأهداف التي من بينها مايلي:([2])

- جميع العمليات المتعلقة بالبحث والاستغلال الصناعي والتجاري لحقول الوقود الصلب والسائل والغازي وجميع المواد المرتبطة به.
- معالجة وتحويل الوقود السائل والمواد المرتبطة به، وذلك في الإقليم الجزائري وفي

([1])- الموقع الالكتروني للمؤسسة: http:// Sonatrach.Com/ar/engagement-et-ethnique.html تاريخ التصفح: 2013/9/12

*Société Nationale Pour Le Recherche, d'exploitation de Transport par Canalisation de Transformation et de Commercialisation des Hydrocarbures.

([2])- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: المرسوم 66-292**، الصادر في30 سبتمبر1966، (المادة03)، العدد 84، المتضمن تعديل القانون الأساسي لشركة نقل وتسويق الوقود السائل.

ملاحظات حرة صفحة 3

البلدان الأخرى.

- إنشاء وشراء وكراء جميع المنشآت والمصانع لمعالجة الوقود الصلب أو السائل أو الغازي، وخاصة إنشاء صناعة كيماوية للبترول وجميع الصناعات المرتبطة بهذه الصناعة.

وبناءً على المخطط الخماسي 1980- 1984 شرعت سوناطراك في إعادة الهيكلة، ونتج عن ذلك تخلي المؤسسة عن النشاطات الثانوية، وانفردت بالبحث والإنتاج والنقل، وكذا معالجة الغاز وتسويق المحروقات. مما أدى إلى إنشاء 17 مؤسسة نركز على مؤسسات أنشطة المنبع Activités Amont والتي منها:([1])

- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP).
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO).
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP).
- المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR).
- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP).

قامت سوناطراك خلال الفترة 2000-2007 ببذل جهود معتبرة في الاستكشاف والاستغلال؛ بحيث تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء، التدويل والتطور.

وفي سنة 2010 تم تحقيق 29 اكتشافاً جديداً في مجال المحروقات؛ 27 بناءً على مجهودات ذاتية، و2 بشراكة أجنبية. حيث يمثل حوض حاسي مسعود ما نسبته71% من احتياطي البترول والغاز، يليه حوض إليزي بـ: 14%. ثم حوض رود نوس بـ: 09%، وحوض بركين بـ: 04%([2])، أما في سنة 2013 فقد تم تسجيل 32 اكتشافاً؛ كحصيلة للتنقيب عن النفط والغاز؛

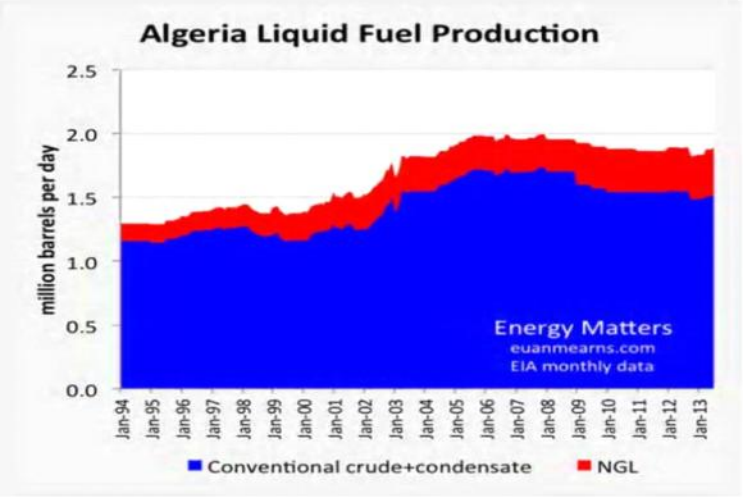
([1]) -Sonatrach publications, **Sonatrach une compagnie & pétrolière gazière intégrée**, 2012,p8.

([2])- الموقع الالكتروني للمؤسسة: http:// Sonatrach.Com/ar/element_histoire.html تاريخ التصفح: 2013/9/12

ملاحظات حرة صفحة 4

حيث يبلغ الإنتاج الفعلي الحالي: 1.2 مليون برميل يومياً من النفط، و152 مليار متر مكعب سنوياً من الغاز الطبيعي. ويتوقع ارتفاع الإنتاج من النفط إلى: 1.9 مليون برميل يومياً سنة 2016([1])، والشكل التالي يبين تطور الإنتاج من المحروقات في الجزائر.

الشكل رقم 7.2: تطور إنتاج الجزائر من المحروقات خلال الفترة: 2013/1994



Source: http://www.oilvoice.com/n/OPEC_oil_production_update_July_2013/bcc567fe3fa9.aspx#gsc.tab=0

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن إنتاج الجزائر من المحروقات على العموم عرف تقلباً بين الانخفاض، والارتفاع من سنة 1994 إلى غاية 2013. وذلك راجع أساساً لبرامج الإصلاح الاقتصادي خلال التسعينيات، وحركة أسعار النفط، والأوضاع الاقتصادية.

2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة: L'importance économique de l'entreprise

تعتبر سوناطراك من أهم المؤسسات البترولية في الجزائر وفي إفريقيا، نظراً لما تتمتع به من ريادة اقتصادية معتمدة في ذلك على إستراتيجية التنويع؛ إذ تشارك في أعمال التنقيب والإنتاج،

([1])- حفيظ صواليلي، **" توقعات بارتفاع إنتاج النفط الجزائري خلال السنوات الثلاث المقبلة"**. يومية الخبر، العدد: 7308 الصادر يوم: 2014/01/09 ، ص7. بتصرف

النقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات، البناء والهندسة، تحلية مياه البحر،،، فهي تنشط في عدة بلدان في العالم كما هو الحال في: مصر، مالي، النيجر، إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا، البيرو([1])، وتتمثل الأهمية الاقتصادية لسوناطراك فيما يلي:([2])

- أول مؤسسة بترولية إفريقياً.
- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع.
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- سادس مؤسسة عالمية في إنتاج واحتياطي الغاز الطبيعي.
- ثالث عشر مؤسسة عالمية في احتياطي المحروقات السائلة.
- رابع عشر مؤسسة بترولية عالمية.

ويحقق قطاع المحروقات في الجزائر أكبر تراكم مالي، إذ يمثل ما نسبته 98% من الصادرات. ويساهم بنسبة كبيرة في إيرادات الدولة. وتمثل سوناطراك أحد أقطاب السوق البترولية العالمية لكونها من أعضاء منظمة الدول المصدرة للبترول (الأوبك – OPEC).

ارتفع رأس مال سوناطراك من 245 مليار دينار جزائري سنة 1998([3])، ثم إلى3963 مليار دينار جزائري سنة 2009، ثم إلى 5079 مليار دينار جزائري سنة 2010([4])، ثم إلى 6269 مليار دينار جزائري سنة 2011. ([5])

([1])- Sonatrach publications, **op.cit**, p8.

([2])– الموقع الالكتروني للمؤسسة: http:// Sonatrach.Com/ar/ Sonatrach-en-bref.html تاريخ التصفح: 2013/9/12

([3])– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: المرسوم 98-48**، الصادر في15 فيفري1998، (المادة05)، العدد 07، المتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها.

([4])– Sonatrach,**rapport annuel**,**2010**,p29.

([5])– Sonatrach,**rapport annuel**,**2011**,p27.

كما قدر الإنتاج الأولي للمحروقات على جميع المنتجات سنة 2011 بـ: 205.8 مليون طن مكافئ بتـرول(TEP)*، مقابـل 213.9 مليـون طـن مكافـئ بترول سنة 2010 وهو ما يفصله الجدول التالي:

الجدول رقم 4.2: إنتاج المحروقات خلال سنتي 2010-2011

التعيين	الوحدة	انجاز 2010	انجاز 2011
الإنتاج الأولي من المحروقات	مليون طن مكافئTEP	213.9	205.8
البترول الخام	مليون طن	55.3	55.3
المكثفات		11.2	10.4
غاز البترول المسال GPL		7.2	7.0
الغاز الطبيعي المسال GNL	مليار م^3	145.8	139.9

Source: Sonatrach, **ibid.** p15.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة L'organisation interne de l'entreprise

يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك من الهياكل التنظيمية المختلطة، لأنه يجمع بين التقسيم العملياتي، والتقسيم الجغرافي، والتقسيم الوظيفي. إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بوظيفة الإنتاج التي تنتمي إلى نشاط المنبع Activité Amont في الهيكل التنظيمي العام**؛ إذ يعتبر الإنتاج من أهم الوظائف في سوناطراك باعتباره النشاط الأساسي للمؤسسة. ويرتكز نشاط الإنتاج أساساً في الجنوب الجزائري من خلال تسع مديريات والتي منها:

- مديرية أوهانـت OHT.
- مديرية حاسي الرمل HRM.

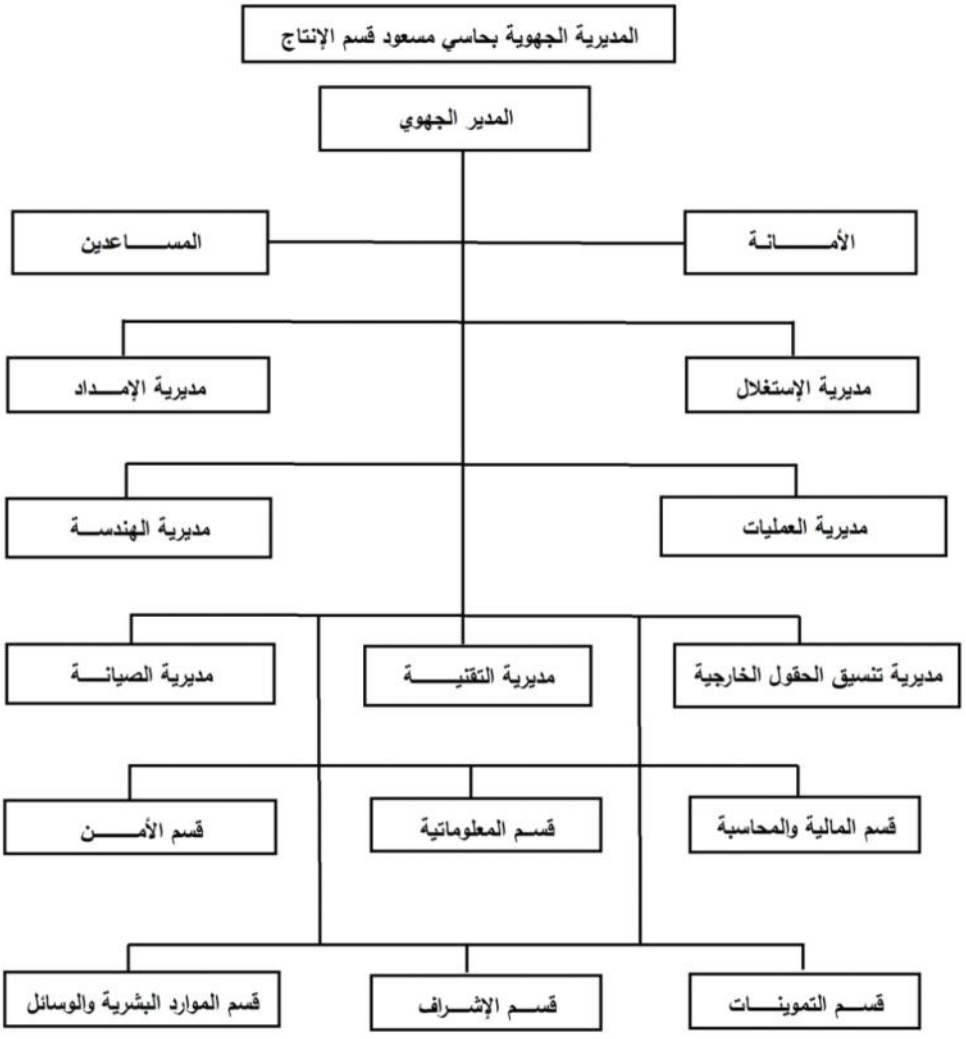
* Tonnes équivalent pétrole : هي وحدة طاقة خاصة تعبر عن كمية الطاقة الناتجة عن احتراق 1 طن من النفط الخام، وهي تعادل نحو 42 جيغا جول. بحيث برميل بترول خام يساوي 5.90 جيغا جول.

** يمكن الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمديرية العامة من خلال مراجعة الملحق رقم:01.

- مديرية عين أمناس INA.
- مديرية حاسي مسعود HMD؛ التي أجرينا دراستنا الميدانية بها.

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: La structure organisationnelle de l'entreprise

الشكل رقم 8.2: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لسوناطراك ـ قسم الإنتاج ـ حاسي مسعود



المصدر: قسم الموارد البشرية والوسائل، قسم الإنتاج، المديرية الجهوية بحاسي مسعود.

2- مهام مصالح المؤسسة: Missions des Intérêts de l'entreprise

تقوم **المديرية الجهوية** حاسي مسعود ـ قسم الإنتاج ـ بجملة من المهام وهي كالآتي:

- انجاز ومتابعة البرامج المفصلة في مجال الإنتاج والتنقيب.
- الوقوف على قيادة عمليات الإنتاج وفق معايير السلامة والأمن.
- تثمين وتحسين عملية تطوير الحقول، والمنشآت المصاحبة السطحية.
- انجاز أعمال التطوير، و تقديم كل المساعدات اللازمة من أجل انطلاقة سريعة للإنتاج على مستوى الآبار و المنشآت المصاحبة.
- إعداد ومتابعة الأعمال التكميلية، وأعمال الصيانة و التدخلات على مستوى الآبار.
- هندسة و برمجة، تنفيذ الأعمال الجديدة التطويرية.
- التموين والتخزين بالعتاد اللازم في الآجال المحددة و بأسعار معقولة.
- تسيير حظيرة العتاد والمحافظة على صيانة معدات وآليات الأعمال.
- انجاز العمليات المحاسبية والمالية المتعلقة بنشاطات المديرية.
- إعداد ومتابعة ميزانيات المديرية.

- وتقوم **مديرية العمليات** التابعة للمديرية الجهوية بالمهام الأساسية التالية:

- إعداد برنامج العمليات المتوقعة، والواجب انجازها على مستوى الآبار.
- إعداد قائمة الأدوات والعتاد اللازمين على مستوى الآبار.
- تنسيق العمليات بين مختلف المصالح المنضوية تحت تصرفها(مديرية العمليات).
- تسيير وتكوين عمال المديرية.
- برمجة العمليات والسهر على انجاز العمليات المسطرة على مستوى الآبار.
- إعداد حصيلة الأعمال من أجل المراقبة المالية.
- مراقبة الأعمال المنجزة من طرف الممولين و الموردين والتأشير عليها، والوقوف على تسديد مستحقاتهم المالية وتسليمهم شهادات حسن التنفيذ عند الاقتضاء.

- إعـداد دفاتـر الشروط وإطلاق كل المناقصات المتعلقة بكـل النشاطات المرتبطة بالآبار وتقديم العون والمشورة للجان التقييم التقني.
- تطبيق القواعد والإرشادات في مجال الصحة، الأمن والبيئة.

- أما عن **مديرية الاستغلال** فتقوم بالمهام الأساسية الآتية:

- إدارة نشاطـات استغلال عتـاد وتجهيـزات مُجمل وحـدات المُركبات الصناعية؛ لضمان حسن سير الأعمال و المردودية.
- إنجاز برامج الإنتاج، الضخ، إعادة ضخ الماء والغاز.
- المساهمة في تنسيق عملية إستغلال المنتوجات من المحروقات السائلة الغازية، وضمان الاتصالات اللازمة مع مؤسسة نافطال، وفروع سوناطراك المختصة في نشاط النقل بالأنابيب.
- إعـداد معاييـر تحسيـن أداء المنشآت، وكـذا النصوص المـرجعية الخاصـة بنوعيـة المنتوجات.
- تحضيـر وتنسيـق، ومتابعـة استـلام وانطـلاق، وبـدء استغـلال الوحـدات الجديـدة، أو تجهيزات المُركبات الصناعية.
- متابعة أعمال المخبر، مراقبة النوعية (الجودة)، والتحليلات التقنية المختلفة.
- المساهمة في استغلال، وتحسين نسب الإنتاج، وإعادة الضخ.
- احترام معايير، وإرشادات السلامة والأمن.

وتتكون مديرية الاستغلال من المصالح والوحدات التالية:

- دائرة البرمجة.
- دائرة التكرير.
- المركب الصناعي الشمالي.
- المركب الصناعي الجنوبي.

المركبين الصناعيين **الشمالي**، **الجنوبي** تقام على مستواهما إنجاز المهام التالية:

- تنسيق وإدارة الهياكل الخاضعة لسلطتهما.
- دراسة ومتابعة تحسين أداء المنشآت، نوعية المنتوجات وكذا ترشيد الإستهلاكات.
- تنسيق أشغال الإنتاج من المعالجة والضخ و الضغط، الأمن والصيانة والتموين.
- ضمان نوعية ومستوى الإنتاج.
- تحديد توقعات الإنتاج، الأهداف الواجب تحقيقها.
- تأمين أمن العمال، التجهيزات والمنشآت.

- وتضطلع **مديرية الصيانة** بالأدوار والمسؤوليات الآتية:

- تطوير وتنظيم خدمات الصيانة البترولية؛ المرتبطة بالاحتياجات الآنية والمستقبلية للمديرية الجهوية.
- تحديد وتعريف سياسة الصيانة من أجل تسيير رشيد للمنشآت.
- إنجاز أعمال الصيانة حسب طرق فعالة، ومتلائمة مع أولويات المصالح.
- تسيير المخازن المركزية الخاصة بالميكانيك، الكهرباء،،،

وتتكون مديرية الصيانة من الوحدات التالية:

- دائرة صيانة المركب الصناعي الشمالي (نايلي عبد الحميد).
- دائرة صيانة المركب الصناعي الجنوبي.
- دائرة الصيانة المركزية.
- دائرة صيانة أجهزة الضغط.

- فحين فإن مهام **المديرية التقنية** تتمثل فيما يلي:

- تخطيط وتنفيذ أشغال إنجاز المنشآت المصاحبة (ربط الآبار و المنشآت الجديدة)، وكذا مراقبة ومتابعة الموردين المتعاقدين من مؤسسات المناولة.
- تحضير مخطط مفصل لمشاريع المنشآت الجديدة.
- إعداد دفاتر شروط المشتريات من التموين، ومراقبة الأعباء المالية.

- مراقبة ومتابعة المنجزات في مجال المعالجة النفطية، المعدات، الهندسة المدنية.
- إعداد تحيين المخططات الهندسية لحقل حاسي مسعود.
- تطبيق معايير السلامة، والنصوص المرجعية المعتمدة من طرف المؤسسة.
- تشكيل بنك معلومات خاص بالهندسة، و التسيير التقنـو مالي للمشاريع.

- وتُعهد **لمدرية الإمداد** القيام بإنجاز المهام التالية:

- تحديـد الاحتياجات فـي مجال الهياكل القاعدية غيـر النفطية، وانجازهـا وصيانتها طبقاً لأهداف التطوير.
- التكفل بإنجاز المشاريع الصغيرة الجديدة كمنصات الأرضيات الترابية.
- السهر على التزود بسعة إنتاجية كافية من الماء المصفى والموضب.
- صيانة الهياكل القاعدية الحالية(قواعد الحياة، السكنات، الطرقات، البنايات).

وتتشكل مديرية الإمداد من المصالح والأقسام التالية:

- دائرة الدراسات وأشغال الهندسة المدنية.
- دائرة الأشغال والصيانة.
- دائرة المصالح الثانوية.
- دائرة النقل.
- دائرة صيانة المركبات والسيارات.

- وتقوم **مديرية تنسيق الحقول الخارجية** بالمهام الآتية:

- تنسيق ومتابعة برامج الإنتاج، في إطار المخططات المسطرة من طرف المديرية الأم.
- الوقوف على ضمان إستغلال وصيانة المنشآت (القاع، السطح).
- متابعة تسييـر محطـة توليـد الكهربـاء (الإستغلال، الصيانة، معاييـر الأمـن والسلامـة)، وكذا شبكة نقل الكهرباء.
- ضمان أمن العمال، والمنشآت السطحية والعتاد.

- إعداد ميزانيات تجهيزات واستثمارات المديرية.
- تطبيق معايير الأمن والصحة والبيئة.

- أما عن **قسم الأمن** فهو يضطلع بإنجاز وتطبيق المهام التالية:

- إعداد و تطبيق دليل السلامة والأمن، الخاص بالمديرية الجهوية طبقاً لمعايير قسم الإنتاج، على مستوى المديرية العامة لسوناطراك.
- مراقبة احترام الإجراءات، والمعايير المنظمة لمجال الصحة، الأمن والبيئة على مستوى منشآت المديرية الجهوية.
- التدوين عن طريق إعداد المحاضر، والتقارير النهائية المرتبطة بالبيئة، الصحة والأمن، وتحويلها للمصالح المختصة.
- تنظيم مصالح مكافحة الحرائق.

المبحث الثاني: عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في سوناطراك.

كانت مؤسسة سوناطراك لا تولي أهمية كافية للأمن والبيئة بقدر ما توليه للإنتاج، لكن أدت التغييرات التي شهدها المركب الصناعي في سكيكدة الذي طالته عدة أزمات صناعية تتمثل في توالي الانفجارات أولها بتاريخ 19 جانفي 2004([1]). إلى زيادة اليقظة على المستويين المحلي والوطني، وإلى تطوير نظام ملائم لتقييم الأزمات مما أدى إلى اتخاذ تدابير وإجراءات تنظيمية للحد أو التقليل منها.

([1])- مقابلة مع السيد: **د. نبيل** مهندس في الأمن الصناعي بقسم الأمن، يوم: 29 ديسمبر 2013.

ومن بين تلك الإجراءات ضرورة خضوع العمال إلى تكوين في مجال الأمن والصيانة الصناعيين([1]) لهذا سنتناول في هذا المبحث عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في ذات المؤسسة من خلال واقع إدارة الأزمات، وفاعلية ذلك التأهيل.

المطلب الأول: واقع إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك.

أظهرت سوناطراك التزامها الرسمي بالحفاظ على صحة وسلامة العمال، وحماية البيئة. بإعلانها عن سياسة الصحة والأمن والبيئة في 27 أفريل 2004*؛ حيث يهدف ذلك الالتزام إلى مطابقة أنشطة المؤسسة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية في مجال الصحة والأمن والبيئة. وإقامة نظام إداري متكامل لتحسين أداء نشاط الصحة والأمن والبيئة MS-HSE**. بغية السيطرة على الأزمات داخل المؤسسة، والحد تدريجياً من الحوادث، الأمراض المهنية. من خلال إستراتيجية واضحة للحفاظ على الصحة والأمن والبيئة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات في كافة المستويات الوظيفية، توحيد الممارسات الإدارية من خلال الإجراءات واللوائح التنظيمية، والاستخدام الأمثل للموارد. وتحسين قدرات ردود أفعال الوحدات في حالات الأزمات والطوارئ، تعزيز وتعميم التكوين والتوعية، وتنمية المعلومات والاتصالات في مجال الأمن.

وللإطلاع على واقع إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة سنتطرق في هذا المطلب إلى تعداد وأسباب الأزمات فيها، وبعدها إلى الإجراءات والوسائل الوقائية من الأزمات، ثم إلى الإجراءات والوسائل التدخلية أثناء الأزمات كذلك.

([1])- Leila Boudalia, **HSE Formation oblige**, synergies, la revue ressources humains, Sonatrach, n12, octobre 2007, p25.

* راجع الملحق رقم:02 للإطلاع على سياسة الصحة والأمن والبيئة لمجمع سوناطراك.

** **M**anagement **S**ystème **H**ealth **S**écurité **E**nvironnement: تم اعتماده خلال ورشة عمل نظمت بالمديرية العامة لسوناطراك يومي 13-14 فيفري2007؛ ضمت مسؤولي المديريات الجهوية، والمؤسسات المنبثقة عن سوناطراك. لمزيد من التفصيل راجع:

-La Direction Centrale HSE, **Workshop sur l'adoption et la mise en œuvre du HSE-MS**, La revue HSE info, Sonatrach, Numéro Spécial mai 2007,p3.

1- تعداد، أسباب الأزمات في مؤسسة سوناطراك:

1-1 تعداد الأزمات في المؤسسة: Recensement des Crises dans L'entreprise

استقدمت مؤسسة سوناطراك مكتب دراسات بلجيكي خاص بخدمات إدارة المخاطر، وحماية الممتلكات والبيئة المسمى(DNV)* من أجل إجراء دراسة معمّقة في المراكز الصناعية التابعة للمؤسسة مركز بمركز، وإجراء مقابلات مع مسؤولي كل وحدة من وحدات تلك المراكز. بغية الوصول إلى الاحتمالات التي يمكن أن تقع هنالك، وفي نفس الوقت الخروج بإجراءات تقلل من نسبة تلك الاحتمالات، حيث حدد مكتب الدراسات مواطن وقوع الأزمات الصناعية في ثلاث مواقع هي: الآبار، المصانع، الأنابيب. وخرج بالاحتمالات التالية: ([1])

- حريق و اشتعال بئر بترولي أو حفارة.
- انفجار خزانات البترول الخام (Les bac) الذي يخزن الواحد منها ما نسبته 20000 م^3.
- انفجار خزانات غاز البترول المسال (ballon Cigare) الذي يخزن الواحد منها 270 م^3.
- انفجار خزانات الغاز الطبيعي المسال (Spheres) التي تخزن ما نسبته 1760 م^3.
- انفجار معمل تكرير الغاز والبترول (Raffinerie).
- التلوث الصناعي: فنظراً لتزايد اكتشافات الحقول البترولية من يوم لآخر تزداد نسبة التلوث البيئي جراء المخلفات الصناعية والمتمثلة في:

- تلوث الهواء: من بين الأسباب التي تؤدي التلوث الجوي نجد الآبار والمصانع البترولية إذ تم سنة 2013 حرق حوالي: 845272000 متر مكعب من الغازات المتبخرة في الجو، الصادرة من المراكز الصناعية التابعة للمؤسسة.
- المياه العادمة الصناعية: نظراً للاستعمالات الكثيرة للماء في مجال استخراج البترول

---

*Det Norske Veritas.

([1])- مقابلة مع السيد: د. نبيل، **نفس المرجع السابق.**

وتكريره، فإنه يتم طرح كميات هائلة من المياه فوق سطح الأرض مشكلة بقعاً سوداء*. بعد استعمالها لعدة مرات وبعد امتزاجها بمواد نفطية.

وهذا حتماً سيشكل خطراً بيئياً يتمثل في التأثير على جودة المياه الجوفية وعلى نوعية الطبقات السطحية للأرض التي يمكن استغلالها في عدة مجالات.

- أعطاب تصيب أنابيب نقل البترول والغاز؛ وغالباً ما تتمثل هذه الأعطاب في التآكل (Corrosion)، الذي يؤدي إلى تمزقات مع تفجير الأنابيب وهو ما يستدعي ضرورة الفحص والمراقبة الدورية للأنابيب.

2-1 أسباب الأزمات في المؤسسة: Causes des Crises dans L'entreprise

كما وأن ذكرنا في الفصل الأول بأن الأزمات ليست وليدة ذاتها، بل هي نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل؛ و في مؤسسة سوناطراك تتنوع أسباب الأزمات ما بين بشرية، تنظيمية وتقنية وبنسبة أقل طبيعية، بناءً على درجة خطورة الوظيفة أو النشاط.

1-2-1 الأسباب البشرية: يمكن حصر أهم الأسباب البشرية في العناصر التالية:

- نقص كفاءة الأفراد خاصة حديثي التوظيف، بالرغم من حصولهم على تأهيل قبل التوظيف.
- المشاكل الشخصية والمهنية ما بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين العمال أنفسهم مما يدفع بهم إلى التهاون في أداء الواجبات بكل إتقان.
- الأخطاء الفردية نظراً للتعب الصناعي الذي يؤدي إلى تناقص القدرة في العطاء لطول فترة العمل وروتينه، وخصائصه من: حرارة، رفع أثقال التي تسبب الإرهاق البدني الذي بدوره يدفع إلى ارتكاب أخطاء تسبب في حوادث تؤدي إلى أزمات.
- السرعة في انجاز المهام؛ إذ تؤدي إلى زيادة فرص واحتمالات التعرض للأخطار نتيجة انعدام أو نقص الحذر في تلك الحالة (السرعة).

* يمكن مشاهدة صورة لعملية طمر البترول (مستنقعات المياه العادمة الصناعية) من خلال الإطلاع على الملحق رقم:03.

2-2-1 الأسباب التنظيمية: يمكن ذكر أهم الأسباب التنظيمية في النقاط التالية:

– عدم التنسيق بين العمال خاصة عند تغيير فترة المداومة وتغيير الأفواج.

– خفض قواعد الأمن والسلامة إلى الحد الأدنى؛ كعدم احترام بعض التعليمات المُنظِمة لسير العمل مثل: عدم استعمال الهاتف المحمول، عدم التدخين في بعض الأماكن المتشبعة بالغازات مما يؤدي إلى انفجارات، وحرائق.

3-2-1 الأسباب التقنية: يمكن حصر أهم الأسباب التقنية في العناصر التالية:

– فشل الأنظمة الآلية والإلكترونية؛ فلقد رأينا في الفصل الأول أن النظام المعلوماتي قد يصيبه بعض المشاكل من شأنها وقف الإنتاج، وتكون نقطة بداية لأزمة ما.

– الأعطاب الميكانيكية نظراً لقدم المعدات أو لعدم الرقابة والصيانة الوقائية والعلاجية الدوريين.

2- الإجراءات والوسائل الوقائية من الأزمات من طرف المؤسسة:

لخلق بيئة عمل صحية، وآمنة ومتناسقة. ولزيادة الإنتاج والحفاظ على حياة العمال، ولخفض الأزمات للحد الأدنى؛ قامت سوناطراك باتخاذ تدابير وإجراءات تنظيمية وتقنية. تحد من العوامل والتأثيرات الصناعية التي تشكل خطراً على العمال، وتحسين قدرات ردود أفعال الوحدات في حالات الأزمات والطوارئ. ويمكن تقسيم تلك الإجراءات إلى ثلاثة مستويات:

2-1 قبل بدء عمل المنشأة: قبل البداية في انطلاق أي مشروع لتشييد مصنع أو مركب صناعي. لابد من إجراء دراسة جدوى لنشاط ذلك المشروع؛ تتمثل في جدوى اقتصادية، وجدوى عن الأخطار، وأخرى بيئية. امتثالاً للقوانين المعمول بها في هذا المجال وهي: القانون رقم: 04- 20 ([1])، والقانون رقم:13- 01 ([2]) التي تنص موادهما على ما يلي:

([1])- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: قانون 04-20**، الصادر في25 ديسمبر2004، العدد 84، والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.

([2])- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: قانون 13-01**، الصادر في24 فيفري2013، العدد 11، المعدل والمتمم للقانون رقم: 05-07 ، المؤرخ في 28 أفريل 2005 والمتعلق بالمحروقات.

ـ المادة 60 من القانون رقم 04- 20:«... يجب أن تخضع كل منشأة صناعية لدراسة الخطورة قبل الشروع في استغلالها».

ـ المادة 13 من القانون رقم 13-01 :« تكلف سلطة ضبط المحروقات بالسهر على احترام التنظيم التقني للنشاطات، والتنظيم في مجال الصحة والأمن الصناعي والبيئة والوقاية من المخاطر الكبرى وتسييرها... ودراسة طلبات ممارسة نشاطات التكرير والتخزين، وتوزيع المنتجات البترولية وتقديم توصية للوزير المكلف بالمحروقات لمنح رخصة ممارسة النشاط ».

ـ المادة18:« يجب على كل شخص قبل القيام بأي نشاط موضوع هذا القانون، أن يعد ويعرض على موافقة سلطة ضبط المحروقات، دراسة التأثير البيئي ومخطط تسيير بيئي يتضمن إجبارياً وصفاً لتدابير الوقاية وتسيير المخاطر البيئية المرتبطة بالنشاطات المذكورة طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال البيئة... يجب أن تصف كل دراسة للأخطار التي تم إعدادها للنشاطات المخاطر الناتجة، وتبرير إجراءات الوقاية والحماية المتخذة...».

وتحدد المادة 10 من القانون رقم 04- 20؛ نوعية الأخطار التي يجب اتخاذ إجراءات وقائية بشأنها كالآتي :« تشكل أخطارا كبرى تتكفل بها ترتيبات الوقاية من الأخطار الكبرى الأخطار الآتية:... الأخطار الصناعية والطاقوية، الأخطار المتصلة بصحة الإنسان، الأخطار المتصلة بصحة الحيوان والنبات، أشكال التلوث الجوي، أو الأرضي، أو البحري، أو المائي، الكوارث المترتبة على التجمعات البشرية الكبيرة ».

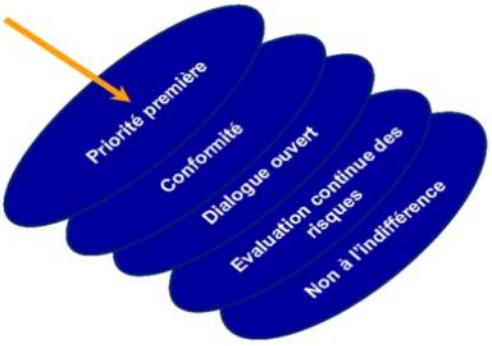
2-2 أثناء عمل المنشأة: لا يتوقف الأمر عند إجراء دراسات الجدوى السابقة، ورأي سلطة ضبط المحروقات عن المشاريع قيد الانجاز. فذلك لا يعني أن الخطر قد زال مئة بالمائة فقد تحدث أزمات بغض النظر عن أسبابها رغم إتباع والتقيد بما سبق؛ ففي هذه الحالة نلجأ إلى اتخاذ عدة تدابير وقائية أخرى من أجل الحد من نسبة وقوعها وهي:

ملاحظات حرة صفحة 18

2-2-1 استحداث برنامج السلوك الآمن SBF* : الذي يعتبر من أكبر البرامج التوعوية من أجل سلامة الأفراد والممتلكات. بدأ العمل به يوم:05 ماي 2007 في إطار الشراكة بين سوناطراك وستات أويل النرويجية، والمعهد الجزائري للبترول. ويهدف هذا البرنامج عموماً إلى تحسين السلوك البشري داخل المؤسسة للحد من الحوادث التي تؤدي إلى أزمات؛ ويمكن حصر تلك الأهداف فيما يلي:([1])

- تشجيع جميع العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- إعلام وتوعية العمال بالأخطاء التي تتسبب في حدوث الأزمات وأضرارها.
- الدعوة إلى ضرورة التنسيق من أجل تحقيق الأهداف.
- تعزيز وزيادة الحواجز ضد الحوادث؛ التي يمكن التعبير عنها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 9.2: الحواجز الخمسة ضد الحوادث



Source: http://www.iap.dz/fr/content/safety.php

- أولوية الأولويات: التقيد بشروط السلامة ثناء أداء المهام بغرض ضمان سلامة الأشخاص والمرافق.
- الامتثال: التعرف على القواعد والمتطلبات الضابطة لكل وظيفة واحترامها.

* Safe Behaviour Programme.

([1])- Samir Boudif, **Safe Behaviour Programme De Quoi S'agit-il?**, synergies, la revue ressources humains, Sonatrach, n14, Décembre 2008, p20.

- الحوار المفتوح: خلق جو من الحوار والثقة المتبادلين بين زملاء العمل، سواء في نفس المستوى الوظيفي أو في مختلف المستويات. لمعالجة المشاكل المهنية وحتى الشخصية التي قد تشكل خطراً في العمل.
- التقييم المستمر للأخطار: من خلال سؤال دائماً و قبل البدء في العمل هل هنالك خطر يجب علاجه؟ فقد لا يتطلب ذلك الكثير من الوقت ولكن يجنب الكثير.
- لا للامبالاة: لا يجب التردد في التدخل لتصحيح أخطاء زميل ارتكب خطأ قد يتسبب في أزمة، و الإبلاغ عن أي حالة مخالفة للوائح التنظيمية من معدات وآلات وبشر.

2-2-2 الحد من الآثار البيئية: من أجل المحافظة على البيئة، والتقليل من الآثار السلبية للنشاط الصناعي؛ التزمت سوناطراك بعدة تحسينات امتثالاً للقانون رقم:03-10([1]). ووفقاً لنظام الإيزو ISO 14001 وتتمثل بعض تلك الالتزامات في الآتي:([2])

- تخفيض الانبعاثات من الغازات الدفيئة.
- ترشيد استخدام الموارد باستخدام التقنيات الحديثة.
- التحكم في إدارة النفايات.
- منع تلوث البيئة.
- ضمان تكوين الموظفون من أجل السيطرة على المخاطر البيئية.

نلاحظ أن مؤسسة سوناطراك تعلن عن استثمارات في إطار استعادة الغازات المحروقة لكن لا نرى تجسيداً لهذه الالتزامات في أرض الواقع. باستثناء إجراء وحيد يتمثل في عزل غاز ثاني أكسيد الكربون Co_2؛ حيث تعتبر عملية حقن هذا الغاز من الوسائل الهامة للحد من انبعاث

([1])- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية: قانون 03-10**، الصادر في20 جويلية 2003، العدد 43، والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

([2])- السياسة البيئية لمؤسسة سوناطراك، راجع الملحق رقم:04.

الغازات. هذه التقنية معمول بها حالياً فقط في عين صالح (سوناطراك مع بريتش بتروليوم وستات أويل) بحيث يمكن استرداد نسبة 1.2 مليون طن منCo_2 سنوياً.

2-2-3 التقليل من الأزمات: هي أولوية رئيسية لسوناطراك من خلال التدابير المتخذة في هذا السياق؛ من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة: التكنولوجيا، التنظيم، الفرد.

فمن ناحية التكنولوجيا؛ تم إطلاق عدة خطط عمل تتمثل في تأمين المنشآت والمرافق بمعدات مراقبة مثل: مراكز حراسة المجهزة بكاميرات موصولة بشاشات عرض لرصد أي تحرك أو طارئ، قارئ آلي للبطاقات المهنية لتحديد هوية الأشخاص.

أما من ناحية التنظيم؛ فيتم تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف هذا الإجراء، كما يتم فرض رخص للدخول على كافة الزائرين والمتعاملين من خارج المؤسسة، التنسيق فيما بين المصالح من جهة وبين العمال مع بعضهم من جهة أخرى خاصة في أوقات تغيير المداومة، احترام وتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، وكذا النصائح والإرشادات المقدمة.

وفيما يخص الفرد؛ فيتم تنفيذ برنامج رئيسي للتأهيل يشمل مايلي: السلامة على الطرقات، طب الكوارث، أنظمة تصاريح العمل، دورات قصيرة وأخرى طويلة في مجال الأمن الصناعي والصيانة الصناعية، تنظيم تمارين وتطبيقات ميدانية لمحاكاة الأزمات المحتملة.

- مراقبة وصيانة أجهزة وآلات العمل، والمعدات التي تكشف عن الأخطار.
- النظر في أسباب الأزمات في مؤسسات مماثلة من أجل تفادي الوقوع في نفس الأخطاء المسببة لها*.

* يمكن الإشارة إلى أكثر الكوارث والأزمات الصناعية دماراً، التي يمكن الاعتبار بها، وتفادي الوقوع في أخطائها:
- تسرب غاز سام، وانفجار مصنع تابع لشركة يونيون كاربيد. بمدينة بوبال بالهند يوم: 1984/12/03؛ أدى إلى وفاة حوالي: 2259 شخص، وإصابة عشرات الآلاف وإلحاق أضرار جسيمة بالبيئة. وتعود أسباب الأزمة إلى: تقليص التأطير والتنسيق، نقص المراقبة، نقص التأهيل لدى العمال. وتعتبر الأزمة من أسوء الأزمات في عدد الضحايا. لمزيد من التفصيل راجع:

1- الإجراءات والوسائل التدخلية في الأزمات من طرف المؤسسة:

يحدث وأن يتم إتباع كافة الإجراءات للوقاية من الأزمات ومنعها، إلا أنها تقع وفي هذه الحالة، يتم إتباع طرق وأساليب معينة من أجل التقليل من الآثار والخسائر المادية والبشرية، وكذا لمنع الاضطراب والتضارب في المهام. من أجل هذا كله هناك ما يعرف بنظام تسيير الأزمات والطوارئ: ICS وهو يتكون من عدة مراحل وهي:

- **مخطط التنظيم الداخلي POI*** : يطبق هذا المخطط أو التطبيقات في حال ما إذا كانت الإمكانيات، والوسائل المادية والبشرية الذاتية في مكان وقوع الأزمة تكفي لمواجهتها. وهو يتكون من عدة فرق وهي: فريق الإنقاذ ومكافحة الحرائق، فريق التدخلات الثقيلة، فريق العناية الطبية، فريق مسؤول عن النقل، فريق الاتصال والتواصل، أفراد الأمن الداخلي.
- **مخطط التنظيم الداخلي للمناطق** POIZ** : إذا لم تفلح الإمكانيات، والوسائل المادية والبشرية الذاتية في مكان الأزمة في السيطرة عليها وتجاوزها. يتم طلب المساعدة من المراكز الصناعية لسوناطراك في المناطق القريبة من موقع الأزمة.
- **مخطط المساعدة المشترك** PAM*** : يعلن هذا المخطط إذا فشل المخطط السابق

- Jennifer Rosenberg, **1984 Huge Poison Gas Leak in Bhopal, India**, Sur le site: http://history1900s.about.com/od/1980s/qt/bhopal.htm, Date de Lecture: 29/12/2013.

- أزمة انفجار المنصة النفطية بايبر ألفا، التابعة لشركة أوكسيدنتال بتروليوم الأمريكية في بحر الشمال. وقع فيها انفجار النفط والغاز يوم: 1988/07/06. حيث نتج عنه وفاة 167 عامل من أصل 226 كانوا يعملون بها، ونشير إلى أن إجمالي خسائر المؤمن عليهم بلغت حوالي:3.4 مليار دولار أمريكي؛ وتعتبر هذه الأزمة من أكبر الأزمات الصناعية من حيث التعويضات، والتأثيرات البيئية، حيث كانت أسبابها عدم التقيد برخصة العمل، للإطلاع أكثر على مزيد من التفاصيل راجع:

- Terry Macalister, **Piper Alpha Disaster: how 167 oil rig workers died**, Sur le site: http://www.theguardian.com/business/2013/jul/04/piper-alpha-disaster-167-oil-rig, Date de Lecture: 29/12/2013

* **P**lan d'**O**rganisation **I**nterne.

** **P**lan d'**O**rganisation **I**nterne des **Z**ones.

*** **P**lan d'**A**ide **M**utuelle.

في تجاوز الأزمة؛ بحيث تكون مقدرة المؤسسة في الحد من انتشارها، والتقليل من آثارها محدودة. وعليه يتم طلب مساعدة فروع سوناطراك، أو المؤسسات الصناعية المجاورة و المتعاقدة معها.

- **مخطط نظام الاستجابة الأمنية المدنية ORSEC***: إذا ثبتت محدودية المخططات السابقة على التوالي في التعامل مع الأزمة، وخروج هذه الأخيرة عن السيطرة وتزايد تأثيراتها السلبية على البيئة والمحيط؛ من مرافق عمومية وخاصة، وعلى المناطق المأهولة بالسكان. في هذه الحالة يتم إعلان المخططين التاليين حسب الحاجة:

- نظام الاستجابة الأمنية المدنية الجهوية: يعلن من طرف والي الولاية؛ بضرورة تدخل كافة الهيئات المحلية ذات العلاقة مثل: الحماية المدنية، الجيش، الدرك الوطني، الشرطة. من أجل تقديم المساعدات المادية والبشرية إلى موقع الأزمة.
- نظام الاستجابة الأمنية المدنية الوطنية: يعلن من طرف الحكومة؛ من أجل إيفاد التعزيزات من جهات مختلفة من الوطن للتعامل مع الأزمة.

وقبل إعلان وتفعيل تلك المخططات، يتم إنشاء مراكز متابعة من طرف المؤسسة تتمثل في:

- **مركز القيادة العملياتي PCO****: يكون على مستوى الوحدة التي حدثت فيها الأزمة؛ من أجل التجمع والالتقاء الجماعي، تفادياً للهلع والاضطراب، ولتوزيع الأدوار المحددة مسبقاً على كل فرد في مكان الأزمة. يُسيّر هذا المركز فريق يتكون من:

- مسؤول وقائد المركز: ومن بين مهامه؛ يتولى مسؤولية تسيير الأزمة في الموقع، الحفاظ على جاهزية الموارد المادية والبشرية، الأمر بالإخلاء الكلي أو الجزئي للمواقع، مراقبة و

* Organisation de la Réponse de Sécurité Civile.

** Poste Commandement Opérationnel

إحصاء الأفراد داخل الموقع لمعرفة العالقين والمفقودين، تحديد المواقع الممنوعة والخطرة وتقييم شدة الأزمة، إعلان نهايتها.

- منسق العمليات: ومن بين مهامه؛ يطلب من قاعة المراقبة المساعدة سواء الآلية أو اليدوية في تخفيض الضغط، غلق مداخل ومخارج اتجاهات أنابيب البترول والغاز. في حالة الضرورة استدعاء وظائف أخرى كالكهربائي والميكانيكي.

- منسق اتصالات أول وثاني: ويقوم الأول بـ: إعلان وتفعيل مخطط التنظيم الداخلي، إخبار مركز القيادة التكتيكي بالاحتياجات والنقائص، إجراء اتصالات لاسلكية مع الفرقة المواجهة. أما الثاني فيقوم بـ: الصهر على تحديث جهات الاتصالات وذلك في لوح خاصة بذلك، يحافظ على الاتصال بنقاط التجمع ومنع الفوضى والاتصال بالأهالي.

- مصرح أول وثاني: يتولى الأول تنفيذ ما يلي: جرد والإبلاغ عن نقائص الخدمات اللوجستية، توفير المعلومات وبشكل مستمر عن شدة واتجاه الرياح، نوعية الغازات المنبعثة، طرق الوصول إلى موقع الأزمة. تسجيل أسماء الأشخاص الذين دخلوا أو خرجوا من الموقع. أما المصرح الثاني؛ فيقوم بـ: تسجيل المعلومات عن الإصابات والضحايا في جداول خاصة، تسجيل المعلومات عن الأزمة مثل: نوعها، شدتها، الوقت المستغرق، والإجراءات المتخذة في إدارتها. التنسيق مع المصرح الأول من أجل حفظ معلومات الأزمة.

- **مركز القيادة التكتيكي PCT*** : يكون مقر هذا المركز بعيداً نسبياً عن الأزمة؛ وتم تحديده في المؤسسة بقاعدة إرارة المتواجد على مستواها مقر المديرية الجهوية بحاسي مسعود، ويقوم المركز بما يلي: إمداد مركز القيادة العملياتي السابق بالوسائل والمعدات اللازمة من أجل ضمان التعامل الفعال مع الأزمة. التنسيق مع مراكز المؤسسة، فروعها أو المؤسسات المجاورة. إبلاغ المخطط التالي بالوقائع والتطورات.

- **مركز القيادة الإستراتيجي PCS****: يتواجد بالمقر المركزي للمؤسسة بالجزائر العاصمة؛

* Poste de Commandement Tactique.

دوره تلقي المعلومات والنتائج عن الأزمة، و تقديم بعض التوجيهات.

المطلب الثاني: فاعلية تأهيل الكفاءات في مؤسسة سوناطراك.

نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي وتعقيده، ونوعية المواد المستخرجة، ونظراً لوجود عدة آلات ومعدات بعضها يعمل بأنظمة معقدة. بحيث يساعد التعامل السيئ أو غير العقلاني معها إلى إحداث أزمة. وهو ما يتطلب وجود كفاءات قادرة أولا على: أداء مهامها بشكل صحيح، وثانياً على كيفية التعامل مع التغيرات والمواقف الطارئة في حال وقوعها.

من هذا المنطلق أولت مؤسسة سوناطراك عناية بالغة لتكوين وتدريب عمالها. من أجل تأهيلهم وضمان إدارتهم الجيدة للتغيرات، والمواقف غير الاعتيادية التي تطرأ على العمل.

1- عملية تأهيل الكفاءات في المؤسسة:

يضطلع قسم الموارد البشرية والوسائل بالمديرية الجهوية - قسم الإنتاج - بحاسي مسعود، برسم وإعداد برنامج للتأهيل موجه لكافة عمال المؤسسة الموزعين على كل المصالح والأقسام بغض النظر عن مكان تواجدها* بناءً على التوجهات، والإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها. بالإضافة إلى الاحتياجات التي يرفعها رؤساء الأقسام والمصالح إلى قسم الموارد البشرية والوسائل. وكأي برنامج تأهيلي يمر مخطط التأهيل بالمؤسسة بالمراحل التالية:

1-1 تحديد الاحتياجات التأهيلية: Identifier les besoins de Réhabilitation

يقوم مسؤولوا الأقسام بمساعدة رؤساء المصالح، والوحدات الفرعية، والمشرفين المباشرين عن العمال بتحديد الاحتياجات التأهيلية التي يحتاجها العمال؛ من خلال عدة مؤشرات ووسائل من بينها:

** Poste de Commandement Stratégique.

* يوجد بعض الأقسام والمصالح تبعد عن مقر المديرية الجهوية - قسم الإنتاج - بحاسي مسعود بما يزيد عن 300 كلم مثل: مديرية تنسيق الحقول الخارجية.

- الملاحظة؛ التي تعتبر من أهم وسائل جمع معلومات الاحتياج بناءً على طريقة الأداء، ومعدل الأخطاء المرتكبة خلال تأدية المهام. إذ تساعد خبرة المشرفين ومعرفتهم المباشرة بمرؤوسيهم في معرفة جوانب النقص والخلل في الأداء من خلال الملاحظة.

- المقابلة أو الطلب الشخصي؛ بحيث يستطيع العمال الذين لديهم قصور في مجال معين أن يتصلوا برؤسائهم أو التوجه مباشرة إلى مركز التكوين. وتحديد جوانب النقص في الأداء وتحديد المواد التي يُرغب في تطوير المعارف فيها أيضاً، والمجالات التي يُراد تنمية القدرات فيها كذلك.

- شكاوى العمال؛ والتي تعكس المشاكل التي يتلقاه العامل، وتؤدي إلى معرفة نقص وعدم تحكم الأفراد في جانب معين.

- الرجوع إلى سجل الأزمات؛ والتي غالباً ما توضح الأسباب الحقيقية لها، وبالتالي تحديد النقائص ونقاط الضعف عند العمال.

وانطلاقاً مما سبق يتم تحديد نوعية المعارف، والمهارات التي يحتاجها العاملين، وميادين ومجالات العمل، والمواد التي تغطي النقص أو العجز. وكمرحلة نهائية يرفع مسؤولوا الأقسام تلك الاحتياجات إلى قسم الموارد البشرية والوسائل من أجل اتخاذ كافة التدابير لتجسيدها في برنامج تأهيلي من خلال المرحلة اللاحقة.

2-1 تصميم البرامج التأهيلية: La Conception des Programmes de Réhabilitation

بعد استقبال الاحتياجات التأهيلية يتولى قسم الموارد البشرية ممثلاً في مصلحة اختيار التكوين، بتحليل وتوحيد تلك الاحتياجات بعد دراسة معمقة للمناصب والأفراد، تسمح باستخلاص برنامج غني ومتكامل. ومن ثم يترجمها إلى مواضيع، ومواد، وأساليب، جهة ومكان التأهيل. من أجل ضمان زيادة الكفاءة لدى العمال من خلال المعلومات والمعارف والمهارات التي تقدمها تلك المواضيع والمواد، بالإضافة إلى تقدير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتنفيذ البرامج بالاعتماد على:

تقييم البرامج السابقة من أجل الاستفادة من ايجابياتها وتجنب سلبياتها. ومدى استجابتها للاحتياجات حينها، تحديد عدد المستفيدين وتوحيدهم بما يتناسب و تشابه الاحتياجات، تحديد وقت انطلاق البرنامج، ومدة ومكان التأهيل.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد موضوع وأسلوب التأهيل يتم بناءً على طبيعة كل احتياج؛ فإذا كان الاحتياج يستدعي الارتقاء بمستوى المعارف، والمهارات النظرية فهذا يُوجِب وضع مواد، وأساليب تساعد في ذلك. وعليه تكون تلك المواد والأساليب بيداغوجية أكثر منها ميدانية وتطبيقية، ويوجه مستحقوها إلى مركز التكوين بالمؤسسة، أو أحد المعاهد التابعة للمؤسسة، أو إلى أحد المعاهد الدولية التي تضمن وتوفر كل طرق وأساليب التأهيل البيداغوجية.

وإذا كان الاحتياج يستدعي الارتقاء بالمهارات التطبيقية، والتحكم في الأجهزة و الآلات، فهذا يُوجِب وضع مواد، وأساليب تلبي تلك النقائص. فتكون تلك المواد والأساليب تطبيقية وميدانية أكثر منها بيداغوجية، فيوجه أصحابها إما إلى مراكز ومعاهد التكوين التي تضمن بالإضافة إلى الجانب البيداغوجي. الجانب التطبيقي أو إلى أماكن عملهم. أو إلى أحد المؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة في مجال التأهيل.

وفي نهاية هذه المرحلة يتم إخطار جهات الاستقبال سواء كانت بالمؤسسة، أو بالوطن أو الخارج. بتفاصيل البرنامج التأهيلي؛ من أجل تحضير الاستقبال والإمكانيات والوسائل. ونظراً لوجود مركز تكوين بالمؤسسة، وتوفر هذه الأخيرة على موارد مالية ، وكوادر بشرية ذات كفاءة وخبرة عاليتين في مختلف التخصصات؛ فإنها تقوم بتوجيه نسبة كبيرة من الاحتياجات إلى مركز التكوين التابع لقسم الموارد البشرية والوسائل.

3-1 تنفيذ البرامج التأهيلية: Exécution des Programmes de Réhabilitation

بعد تحديد مجموع المهارات والمعارف المطلوب تنميتها لدى العمال، وترجمتها في خطط وبرامج توكل مهمة تنفيذها إلى الجهات التي حددت من قبل. والتي تتولى استقبال المستفيدين من التأهيل، كما تضمن لهم كافة الإجراءات التنظيمية للاستفادة المرجوة منه.

ويمكننا هنا أن نذكر الجهات التي تتولى تنفيذ البرامج التأهيلية؛ فإذا كانت هذه الأخيرة تنفذ على مستوى المؤسسة فإن مركز التكوين الخاص بها هو من يضمن المكونين، وكل ما يحتاجه هؤلاء. أما إذا كانت تلك البرامج تنفذ خارج المؤسسة، فإن هناك العديد من الجهات التي تتكفل بتنفيذها والتي من بينها ما يلي:([1])

- المركز الجزائري للبترول IAP.
- مركز التحسين للمؤسسة CPE.
- مركز تطوير وتطبيق التقنيات البترولية والغازية Naftogaz.

أما إذا كانت الجهات المستقبلة خارج الوطن؛ فإنه يتم الاستعانة ببعض المعاهد بحكم علاقات التعاون مع البلدان التي تتواجد بها والتي منها:

- معهد الأمن والصحة المهنية IOSH بإنجلترا.
- معهد الفرنسي للبترول IFP.
- معهد تكنولوجيا الغاز IGT بالولايات المتحدة الأمريكية.

4-1 تقييم البرامج التأهيلية: L'évaluation des Programmes de Habilitation

تعتبر هذه المرحلة مهمة في سيرورة العملية التأهيلية؛ فهي تعكس مدى نجاعة البرامج المطبقة، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال المراحل الآتية:

1-4-1 التقييم أثناء التأهيل: تطبق هذه المرحلة خلال فترة تنفيذ البرامج؛ من مهام جهة الاستقبال المكلفة بالتأهيل. تهدف إلى الوقوف على درجة تنفيذ تلك البرامج ونسبة التقدم

([1])- مقابلة مع السيد: **ديبابش أحمد**، رئيس مركز التكوين بالمؤسسة، يوم: 4 ديسمبر 2013. راجع الملحق رقم:07.

فيها، وكذا من أجل تلبية بعض النقائص. وتفيد أيضاً في معرفة مدى استجابة العمال للمواضيع المقترحة.

ويمكن للقائمين على تنفيذ البرامج بعرض تقارير عن نسبة تلك الاستجابة بناءً على: إجراء امتحانات، حصص تطبيقية، توزيع استبيانات. للوقوف على مدى تلك الاستجابة.([1])

1-4-2 التقييم بعد التأهيل مباشرة: لمعرفة ردود أفعال المشاركين في التأهيل عن ما تلقوه من معارف ومهارات، وكذا ملائمة المواد والأساليب لموضوع التأهيل. وعادة ما تكون هذه المرحلة بتقديم مجموعة من الأسئلة عن المشاركين لمعرفة تلك الردود.

1-4-3 التقييم في مكان العمل: تقيس هذه المرحلة سلوك الأفراد مقارنة بما قبل التأهيل، وهل تغيرت تلك السلوكيات أم لا؟، هل قلت نسبة الأخطاء. التي تعكسها نتائج الأداء، وهذه الأخيرة تعكس حقيقة مدى التحصيل المعرفي من فترة التأهيل. بحيث يستطيع المسؤولين المباشرين تسجيل ملاحظات عن مستوى الأداء والتغير من عدمه لدى مرؤوسيهم، سواءً أكانت إيجابية أو سلبية. وهذه الملاحظات تعتبر بمثابة تغذية رجعية للاحتياجات ولتصميم البرامج.

2- تحليل خصائص الموارد البشرية وأنشطة التأهيل بالمؤسسة:

2-1 تحليل خصائص الموارد البشرية: سنحاول في هذا العنصر إبراز تطور عدد العمال، وخصائصهم خلال عدة سنوات تمتد من 2009 إلى غاية 2013 كالآتي:

2-1-1 تطور عدد العمال: يستعرض هذا الجزء تطور عدد العمالة بالمديرية الجهوية لمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج بحاسي مسعود؛ وذلك من خلال تحديد عدد ونسبة كل من العمال الدائمون والمؤقتين خلال الفترة المذكورة أعلاه.

الجدول رقم 5.2: تطور عدد العمال خلال الفترة 2009- 2013

([1])- المرجع نفسه.

	الدائمـــــون Permanents		المؤقتـــــون Temporaires		المجمـــوع Total	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
2009	3813	83,45	756	16,55	4569	100
2010	3801	83,69	741	16,31	4542	100
2011	3756	83,56	739	16,44	4495	100
2012	3670	83,3	736	16,7	4406	100
2013	3519	82,82	730	17,18	4249	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات مصلحة التسيير الإداري بقسم الموارد البشرية والوسائل.

يبين لنا الجدول أعـلاه بأن عدد عمال المؤسسة في تناقص مستمر؛ فمن 4569 عامل سنة 2009 إلـى 4249 عامـل سنـة 2013. أي بنسبـة انخفـاض تقـدر بحوالـي: %7-. هذا بصفـة شاملـة. أمـا عـن عـدد العمـال الدائمـون فمن 3813 سنـة 2009، إلـى 3519 سنة 2013 أي بنسبة انخفاض تقدر بـ %7.71-.

الشكل رقم 10.2: تطور عدد العمال خلال الفترة 2009 – 2013

المصدر: بناءً على بيانات الجدول رقم 5.2 السابق.

أما فيما يخص العمال المؤقتين فتراجع عددهم من 756 سنة 2009 إلى 730 سنة 2013 بنسبة 3.43%- . وهذا راجع في اعتقادنا إلى عدة عوامل منها: حالات التقاعد، هجرة العمال إلى جهات مختلفة، انخفاض التوظيف بالمؤسسة.

2-1-2 تصنيف العمال حسب الفئات المهنية: سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية الدائمة حسب الفئات المهنية، خلال نفس الفترة.

الجدول رقم 6.2: توزيع العمال حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2009- 2013

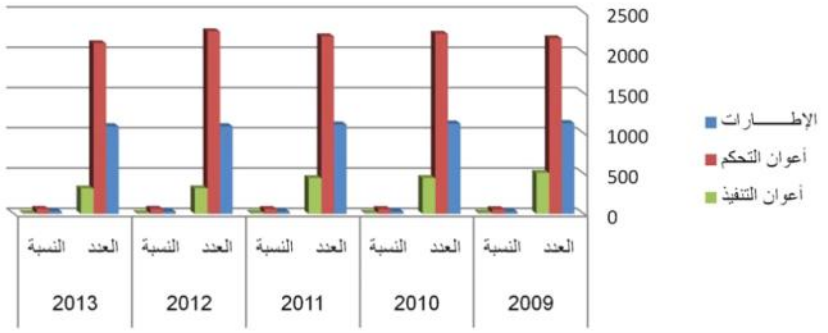
	الإطـــــارات Cadres		أعـــوان التحكـــم Agents de Maîtrise		أعـــوان التنفيـــذ Agents de Exécution		المجمـــــوع Total	
	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%
2009	1126	29,53	2179	57,15	508	13,32	3813	100
2010	1121	29,49	2236	58,83	444	11,68	3801	100
2011	1109	29,53	2204	58,68	443	11,79	3756	100
2012	1088	29,65	2266	61,74	316	8,61	3670	100
2013	1087	30,89	2118	60,18	314	8,93	3519	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات مصلحة التسيير الإداري بقسم الموارد البشرية والوسائل.

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن فئة أعوان التحكم في صدارة ترتيب الفئات من حيث العدد؛ فمن 2179 عون تحكم سنة 2009 إلى 2118 سنة 2013. إلا أن نسب تلك الصدارة غير مستقرة. ففي سنة 2010 مثلاً كانت نسبتها: 58.83% ثم انخفضت نسبياً إلى 58.68% سنة 2011، ثم ارتفعت إلى 61.74% سنة 2012. ونرجع تلك الصدارة إلى طبيعة نشاط المؤسسة العملياتي؛ الذي تقوم بجزء كبير منه هذه الفئة بتوجيه وإشراف من الإطارات.

كما أن فئة أعوان التنفيذ في تراجع نسبي، فمن 13.32% سنة 2009 إلى 8.93% سنة 2013 بنسبة انخفاض تقدر بـ 32.95%-. وهذا راجع إلى نظام الترقيات بالإضافة إلى التفسير السابق.

الشكل رقم 11.2: توزيع العمال حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2009 - 2013



المصدر: بناءً على بيانات الجدول رقم 6.2 السابق.

أما عن فئة الإطارات فنسبتها مستقرة نوعاً ما؛ إذ نلاحظ أنها في سنة 2009 كانت تقدر بنسبة 29.53%، ثم انخفضت إلى 29.49% سنة 2010 وبعدها ارتفعت إلى 30.89% سنة 2013. بنسبة انخفاض 3.46%- . وهذا راجع حسبنا إلى توزع هذه الفئة على المراكز القيادية والإشرافية في المؤسسة.

2-1-3 تصنيف العمال حسب الجنس: سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية الدائمة أيضاً حسب الجنس، خلال نفس الفترة دائماً.

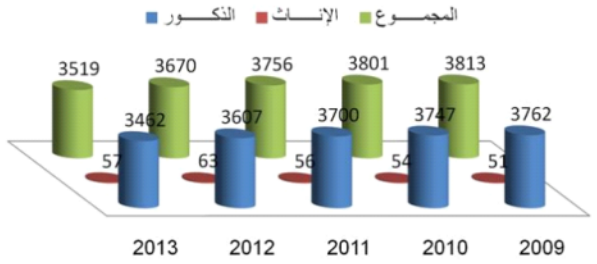
الجدول رقم 7.2: توزيع العمال حسب الجنس خلال الفترة 2009- 2013

	الذكـــــــور Malles		الإنـــــــاث Femmes		المجمـــــوع Total	
	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%
2009	3762	98,67	51	1,33	3813	100
2010	3747	89.58	54	1.42	3801	100
2011	3700	98.51	56	1.49	3756	100
2012	3607	98.28	63	1.72	3670	100
2013	3462	98.38	57	1.62	3519	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات نفس المصدر السابق.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة الذكور أكثر من الإناث بكثير؛ فهي تقدر سنة 2013 بنسبة 98.38% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 1.62%، ويعود ذلك لطبيعة العمل القاصية التي يتحملها الرجال أكثر من الإناث. إلا أن نسبة هذه الأخيرة في زيادة تقدر بـ: 11.76%.

الشكل رقم 12.2: توزيع العمال حسب الجنس خلال الفترة 2009 - 2013



المصدر: بناءً على بيانات الجدول رقم 7.2 السابق.

2-2 تحليل أنشطة التأهيل بالمؤسسة: سنقوم بتحليل أنشطة التأهيل وذلك بإبراز تطور عدد المستفيدين منه خلال نفس الفترة السابقة (2009-2013)، ونوع التأهيل وأماكن إقامته أو تنفيذه كالآتي:

2-2-1 تطور عدد المستفيدين من التأهيل: إن معرفة عدد العمال المستفيدين من البرامج التأهيلية؛ يمكننا من معرفة مدى اهتمام المؤسسة بهذا النشاط. لهذا سنقوم بتوضيح حركة، وتطور تلك الأعداد خلال الخمس سنوات السابقة.

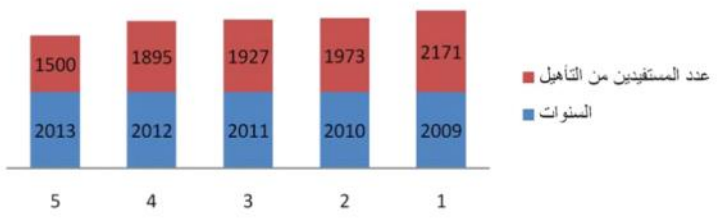
الجدول رقم 8.2: تطور عدد المستفيدين من التأهيل خلال الفترة 2009- 2013

السنة	عدد المستفيدين من التأهيل	النسبة %	العدد الإجمالي للعمال
2009	2171	47.51	**4569**
2010	1973	43.43	**4542**
2011	1927	42.86	**4495**
2012	1895	43	**4406**
2013	1500	35.30	**4249**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات خلية الدراسات والمتابعة بمركز التكوين الخاص بالمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول السابق بأن نسبة المستفيدين من التأهيل يتراجع من سنة لأخرى؛ حيث قدر عدد المستفيدين سنة 2009 بـ 2171 مستفيد بنسبة 47.51 % من إجمالي عدد العمال في نفس السنة، ثم تراجع ذلك العدد إلى 1500 مستفيد سنة 2013. بنسبة 35.30%.

الشكل رقم 13.2: عدد المستفيدين من التأهيل خلال الفترة 2009 - 2013



المصدر: بناءً على بيانات الجدول رقم 8.2 السابق.

وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى الانخفاض المستمر في العدد الإجمالي للعمالة بالمؤسسة. وإلى أن التأهيل في مجال إدارة الأزمات في بداية الأمر كان هدفاً استراتيجياً يرمي إلى تأهيل أكبر عدد ممكن من العمال؛ من أجل ضمان التعامل الجيد مع بعض السيناريوهات التي حدثت في منشآت مماثلة، ثم بدأ بالتراجع بعد ذلك نتيجة تحقق الهدف. كما أن نشاط التأهيل في حد ذاته انتابه بعض الغموض على المستوى العام للمؤسسة في السنوات الأخيرة مما أدى إلى تراجع نسبه.

2-2-2 نوع التأهيل بالمؤسسة: إن معرفة نوع البرامج التأهيلية؛ يقودنا إلى معرفة المجال العام الذي يهتم به نشاط التأهيل. لهذا سنقوم بعرض عدد الدورات التأهيلية، وعدد المستفيدين منها، وكذا ميادين تلك الدورات خلال الفترة 2011-2013 كما يلي:

الجدول رقم 9.2: نوع التأهيل بالمؤسسة خلال الفترة 2011- 2013

	2011		2012		2013	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
التأهيل المتخصص	7	3.53	8	4.04	5	4.38
عدد المستفيدين	224	11.62	399	21.05	150	10

التأهيل العام	191	96.46	191	96.46	109	95.61
عدد المستفيدين	1703	88.37	1496	78.94	1350	90
مجموع المستفيدين	1927		1895		1500	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات خلية الدراسات والمتابعة بمركز التكوين الخاص بالمؤسسة.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن عدد دورات التأهيل المتخصص انخفضت من سبع دورات تأهيلية سنة2011؛ والتي ضمت في مجموعها 224 عاملاً. إلى خمس دورات تأهيلية سنة 2013، وضمت 150 عاملاً. حيث بلغت نسبة الدورات سنة 2011 بـ 3.53% من إجمالي الدورات البالغ عددها في نفس السنة 198 دورة. ونسبة الدورات سنة 2013 بـ 4.38% من إجمالي الدورات البالغ عددها في نفس السنة أيضاً 114 دورة.

وشهد عدد دورات التأهيل العام انخفاضاً كذالك؛ فمن191 دورة سنة 2011، ضمت 1703 عاملاً إلى 109 دورة تأهيلية سنة 2013، وضمت 1350 عاملاً. حيث بلغت نسبة الدورات سنة 2011 بـ 96.46% من 198 دورة. ونسبة الدورات سنة 2013 بـ 95.61% من أصل 114 دورة.

وعموماً يمكننا أن نفصل في المجالات التي مسها التأهيل خلال تلك السنوات كما يلي:

1) سنة 2011:

- 906 عامل في مجال الأمن الصناعي؛ بما نسبته 47% من مجموع المستفيدين.
- 154 عامل في مجال الصيانة الصناعية؛ بما نسبته 8% من المستفيدين.
- 116 عامل في مجال قلب المهنة أو النشاط (الإنتاج)؛ بما نسبته 6 % من المستفيدين.
- 751 عامل في التأهيل العام الذي يشمل: اللغات، الإدارة، المحاسبة، الإعلام الآلي؛ بما نسبته 39 % من المستفيدين من التأهيل.

2) سنة 2012:

- 436 عامل في مجال الأمن الصناعي؛ بما نسبته 23% من مجموع المستفيدين.

- 208 عامل في مجال الصيانة الصناعية؛ بما نسبته 11% من المستفيدين.
- 701 عامل في مجال قلب المهنة أو النشاط؛ بما نسبته 37% من المستفيدين.
- 550 عامل في التأهيل العام؛ بما نسبته 29% من المستفيدين من التأهيل.

3) سنة 2013:

- 435 عامل في مجال الأمن الصناعي؛ بما نسبته 29% من مجموع المستفيدين.
- 210 عامل في مجال الصيانة الصناعية؛ بما نسبته 14% من المستفيدين.
- 480 عامل في مجال قلب المهنة أو النشاط؛ بما نسبته 32% من المستفيدين.
- 375 عامل في التأهيل العام؛ بما نسبته 25% من المستفيدين من التأهيل.

و الآن نستطيع تقسيم التأهيل خلال نفس تلك الفترة على الفئات المهنية بالمؤسسة كالآتي:

الجدول رقم 10.2: توزيع التأهيل حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2011- 2013

	الإطـــــارات Cadres		أعـــوان التحكـــم Agents de Maîtrise		أعـــوان التنفيـــذ Agents de Exécution		المجمـــــوع Total	
	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%	العـــدد	النسبة%
2011	713	37	1079	56	135	7	1927	100
2012	455	24	1345	71	95	5	1895	100
2013	435	29	720	48	345	23	1500	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات نفس المصدر السابق.

2-2-3 مكان التأهيل بالمؤسسة: إن معرفة مكان إجراء الدورات التأهيلية؛ يقودنا إلى معرفة درجة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها في التأهيل. لهذا سنقوم بعرض مكان الدورات التأهيلية، وعدد المستفيدين منها خلال الفترة 2011-2013 كما يلي:

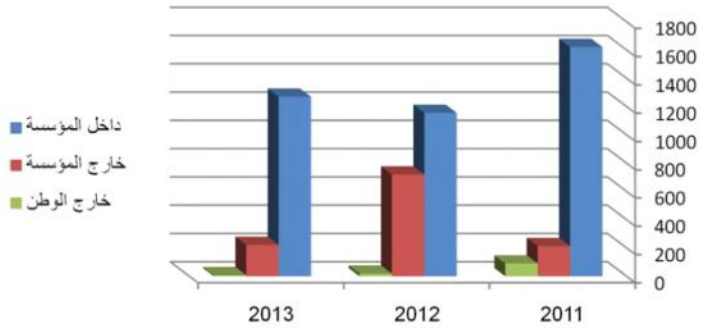
الجدول رقم 11.2: توزيع التأهيل حسب المكان خلال الفترة 2011- 2013

	2011		2012		2013	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
داخل المؤسسة	1622	84.17	1156	61	1270	84.66
خارج المؤسسة	214	11.10	720	38	222	14.80
خارج الوطن	91	4.72	19	1	8	0.53
المجموع	**1927**	**100**	**1895**	**100**	**1500**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات خلية الدراسات والمتابعة بمركز التكوين الخاص بالمؤسسة.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بأن التأهيل يرتكز بنسبة كبيرة داخل المؤسسة؛ حيث بلغت 84.17% سنة2011، وفي سنة 2013 بلغت نسبة 84.66%. ثم في المرتبة الثانية التأهيل خارج المؤسسة بنسبة 11.10% سنة2011، وفي سنة 2013 بلغت نسبته 14.80%. ثم ثالثاً التأهيل خارج الوطن بنسبة 4.72% سنة2011، وفي سنة 2013 بلغت نسبة 0.53%.

الشكل رقم 14.2: توزيع التأهيل حسب المكان



المصدر: بناءً على بيانات الجدول رقم 11.2 السابق.

ويرجع ذلك إلى كون أن المؤسسة تتوفر على الموارد المادية، والمالية والبشرية من أجل التكفل بالتأهيل بنفسها من جهة. وإلى محاولة تكييف التأهيل مع بيئة العمل من جهة أخرى.

3-الصعوبات التي تواجه عملية التأهيل في المؤسسة:

- **المدة:** إن أكبر مشكلة يواجهها المستفيدون من البرامج التأهيلية هي أن مدتها غير كافية من أجل الإلمام بموضوعها، و التحصيل الجيد من موادها ومحتوياتها؛ فغالباً ما تكون مدة تلك البرامج مابين يومين إلى أربعة أيام في الدورة.
- **المؤطر:** برغم الخبرة التي يتمتع بها المؤطر الداخلي (العامل)، إلا أن الاعتماد عليه في التأهيل دائما. لا يسمح بالاحتكاك بخبرة المؤطرين الخارجيين سواء من خارج المؤسسة أو من خارج الوطن.
- **شغور المنصب:** على اعتبار من أن العمل يسير بطريقة الدوام الشهري موزعة على اثنتا عشرة ساعة في اليوم؛ فإن التوفيق بين وقت العمل، و وقت التأهيل يشكل عائقاً كبيراً؛ بحيث أنه وفي غالب الأحيان يحدث شغوراً في منصب العامل الموجه للتأهيل بحكم تقسيم الدوام المعمول به.
- **المكان:** زيادة على أن مدة التأهيل غير كافية فإن مكانه أيضاً غير مناسب؛ فغالباً ما يتم إجرائه في المركز التابع للمؤسسة وهذا عامل سلبي لا يساعد على اكتساب مهارات وتقنيات من شأنها رفع مستوى التعامل مع الأزمات.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لموضوع البحث؛ حيث أنه لا يمكن الوصول إلى تحقيق أهداف تلك الدراسة إلا إذا اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من تنظيم البيانات من أجل الوصول إلى المعطيات والحقائق.

لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد تقنية البحث، ثم إلى تحليل بيانات البحث، وبعدها تفسير نتائج الدراسة وفقاً لفروض البحث.

المطلب الأول: تقنية البحث Technique de Recherche.

سنحاول في هذا المطلب تحديد مجموعة من الإجراءات والمتمثلة أساساً في اختيار مجتمع وعينة البحث، تحديد الأدوات التي تم بها جمع البيانات، ثم أساليب تحليل تلك البيانات إحصائيا.

1- مجتمع وعينة البحث Population et L'échantillon de Recherche:

1-1 **مجتمع البحث Population de Recherche:** إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث الذي ستمثله العينة هي مرحلة مهمة في البحث، لهذا ينبغي أن نحدده بدقة. ويعرف مجتمع البحث بأنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي ترتكز عليها الملاحظات... إن عدد عناصر مجتمع بحث معين يشكل عددها الإجمالي.([1])

وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة، التي تبحث في فاعلية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات بمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود هو مجموع عدد موظفي المؤسسة، والمقدر بـ: 4249 موظف نهاية سنة 2013.

2-1 **عينة البحث L'échantillon de Recherche:** إن انتقاء عينة البحث ليس عملاً عشوائياً. بقدر ما هو طريقة علمية تتم وفق معايير محددة، بموجبها تكتسب العينة صفة العلمية ومن ورائها البحث ككل.

وتعرف عينة البحث بأنها مجموعة من مجتمع البحث والتي يمكن من خلال دراستها إلقاء الضوء على المجتمع البحثي الذي تم اختيارها منه.([1])

([1])- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**.ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004، ص298.

ونظراً لصعوبة الوصول لجميع أفراد مجتمع البحث، فإنه قد تم اللجوء إلى أخذ عينة منه. وانطلق الباحث في تحديد تلك العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراض وأهداف الدراسة، وبما أن مجتمع البحث غير متجانس مئة بالمائة*، فإنه تم اختيار العينة الطبقية Echantillon Stratifié باعتبارها الأنسب في مثل هذه الدراسات؛ لهذا فإن ذلك التباين يقودنا إلى تقسيم المجتمع الكلي إلى فئات حسب أنواع ذلك التباين ثم تحديد عدد الأفراد في كل فئة، ونختار من كل فئة بطريقة عشوائية العدد الذي يمثل هذه الفئة في العينة.([2])

وتعرف عينة البحث الطبقية بأنها أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة.([3])

لهذا سنأخذ من كل فئة عدداً تناسبياً حسب حجمها من مجتمع البحث المتمثل في: 4249 موظف، الذي سنأخذ منه العينة بنسبة 20% موزعة على أربع فئات بالطريقة التالية: **

- مديرية الاستغلال؛ وعدد موظفيها 930 موظف.
- مديرية الصيانة؛ وعدد موظفيها 834 موظف.
- قسم الأمن؛ وعدد موظفيه 388 موظف.
- قسم الموارد البشرية والوسائل؛ وعدد موظفيه 300 موظف.

على أن تتم دراسة هذه الظاهرة على أصغر عينة(300)، ثم على عينة تمثل 20% من مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً.

حجم العينة الطبقية = 4249x20/100= 849.8 ≈ 850 موظفاً.

([1])- مصباح عامر، **مرجع سبق ذكره**، ص211.

* ونعني بذلك أنه ليس كل أقسام ومصالح المؤسسة لهم نفس المهام والنشاط، و أن نسبة التعرض للمخاطرة تختلف من قسم لآخر، كما أنهم لا يتواجدون في محيط واحد؛ ويمكن الإطلاع على الملحق رقم:05 الذي يوضح أماكن توزيع أداة الدراسة.

([2])- ظاهر كلالدة و محفوظ جودة، **مرجع سبق ذكره**، ص183.

([3])- موريس أنجرس، **نفس المرجع السابق**، ص 304.

** الطريقة مأخوذة من كتاب: بلقاسم سلاطنية و الجيلاني حسان، **أسس البحث العلمي**.ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2009، ص ص 137-138.

- تكوين أصغر عينة طبقية:

3≈ 3.1=300/930

3≈ 2.78=300/834

1≈ 1.29=300/388

1=300/300

وعليه يكون مجموع أصغر عينة طبقية هو:8

- تكوين العينة الطبقية التي عددها: 850 موظفاً.

8/3x850 = 318.75 ≈ 319 عاملاً من مديرية الاستغلال يختارون بطريقة عشوائية.

8/3x850 = 318.75 ≈ 318 عاملاً من مديرية الصيانة يختارون بطريقة عشوائية.

8/1x850 = 106.25 ≈ 107 عاملاً من قسم الأمن يختارون بطريقة عشوائية.

8/1x850 = 106.25≈106 عاملاً من قسم الموارد البشرية يختارون بطريقة عشوائية.

وبهذا يكون مجموع العينات الطبقية المأخوذة من كل الفئات الأربع السابقة هو: 850 موظفاً.

2- أدوات جمع البيانات Instruments de Collect de Données:

تعددت أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد مجتمع البحث.

والأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواءً كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات، أو بالتصنيف والجدولة.([1])

ويقصد كذلك بأدوات البحث مجموعة الوسائل، والطرق و الأساليب والإجراءات المختلفة التي يُعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث وتحليلها وهي متنوعة.([2])

([1])- بلقاسم سلاطنية و الجيلاني حسان ، **مرجع سبق ذكره**، ص 65.

([2])- صلاح الدين شروخ ، **منهجية البحث العلمي**، عنابة – الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003، ص 24.

ولقد اعتمد الباحث على العديد من الأدوات، والمصادر للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة؛ والتي تمثلت في: المقابلة، الوثائق الداخلية للمؤسسة، الموقع الإلكتروني للمؤسسة، والاستبيان.

1-2 المقابلة Interview:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات، والبيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعاً في مختلف البحوث الاجتماعية ([1]). وهي نوع من التفاعل اللفظي يتم عن طريقه موقف مواجهة، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يحصل على معلومات أو آراء، أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، بالإضافة إلى حصوله على بعض البيانات الأخرى.([2])

وبغرض الحصول على معلومات عن الأساليب، والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة في تأهيل عمالها من أجل ضمان التعامل الجيد مع الأزمات المحتملة. قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة؛ ضمت بعض الأسئلة المفتوحة بهدف الاستفادة منها، والوصول إلى مجموعة من النتائج وعدم إصدار الأحكام المسبقة، والابتعاد عن الذاتية وتقديم نتائج ذات دلالة.

2-2 الوثائق Documents:

الوثيقة هي جميع المصادر والمراجع التي تتضمن المواد، والمعلومات والتي تشكل في مجموعها الإنتاج الفكري اللازم للبحث العلمي وما يجسده في الواقع... وتتنوع المواد التي تعتبر وثائق؛ فقد تكون مطبوعة أو مخطوطة أو مسموعة أو مرئية.([3])

([1])- بلقاسم سلاطنية و الجيلاني حسان، **نفس المرجع السابق**، ص 104.

([2])- مصباح عامر، **نفس المرجع السابق**، ص 138.

([3])- صلاح الدين شروخ ، **نفس المرجع السابق**، ص ص 49-51.

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على التقارير، و الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الدوريات الصادرة عن المؤسسة، والموقع الإلكتروني لها كذلك. وكل ذلك ساعد الباحث في الحصول على معلومات إحصائية دقيقة تُمكِن من تحليل واقع المؤسسة.

3-2 الاستبيان Questionnaire:

لا يمكن الاستغناء عن الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والوصول إلى الحقائق، فهو بما يتميز به من خصائص يجعل المبحوثين لا يترددون في تقديم إجابات واقعية في كثير من الأحيان.

ويُعرف الاستبيان بأنه تقنية مباشِرة للتقصي العلمي لطرح الأسئلة على الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي، بهدف إيجاد علاقات رياضية وإقامة مقارنات رقمية([1])، ويُعرف أيضاً على أنه استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة.([2])

وقام الباحث بتصميم الاستبيان وبنائه وفقاً لموضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. ولقد صُمِم على شكل استبيان مغلق؛ بحيث يتعين على المبحوثين وضع إشارة داخل المربعات المحددة للإجابة، وبالرد بنعم أو لا على الأسئلة المطروحة. كما شمل الاستبيان في صورته النهائية* على جزأين؛ الأول يتعلق بالبيانات الشخصية للعاملين والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، أساس التوظيف، الدورات التأهيلية. أما الجزء الثاني فيحتوي على 34 عبارة موزعة على المحاور التالية:

([1])- موريس أنجرس، **نفس المرجع السابق**، ص 204.

([2])- ظاهر كلالدة و محفوظ جودة، **مرجع سبق ذكره**، ص 137.

* الاستبيان في صورته النهائية في الملحق رقم:06.

- المحـور الأول: يحتـوي علـى 14 عبـارة مـن 01 إلـى 14، ويتضمـن عبـارات تتعلـق بالفرضية الأولى ونصها: تتوفر مؤسسة سوناطراك على نظام لإدارة الأزمات.

- المحـور الثانـي: يحتـوي علـى 09 عبـارة مـن 15 إلـى 23، ويتضمن عبارات تتعلق بالفرضية الثالثة([1]) التي مفادها: يتبع في تقييم العملية التأهيلية انعكاس نتائج البرامج التأهيلية على سلوك المشاركين فيها، وردود الفعل حولها.

- المحـور الثالـث: يحتـوي علـى 11 عبـارة من 24 إلـى 34، ويتضمـن عبـارات تتعلـق بالفرضية الرابعة التي مفادها: كلما كانت أساليب التأهيل ونتائجه فعالة، كلما نجحت مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات عمالها لمجابهة الأزمات إلى حد كبير.

وتم تصميم الاستبيان أيضاً وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) ذو التدرج الخماسي: دائماً، أحياناً، محايد، نادراً، أبداً. كما تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: دائما(5)، أحيانا(4)، محايد(3)، نادرا(2)، أبدا(1).

وللتأكد من سلامة ودقة عبارات الاستبيان في صورته الأولية، واختبار مصداقيته تم عرضه على بعض الأساتذة المختصين لتحكيمه([2]). ولقد تم تصحيحه وتعديله بناءً على الملاحظات التي قدمها هؤلاء الأساتذة في صورته النهائية.

ولما طبق الاستبيان تم استبعاد 83 استبياناً بسبب عدم استرجاع البعض. وعدم الإجابة على كامل العبارات في البعض الآخر، لتصبح عينة البحث 767 عاملاً بدلاً من 850.

3- أساليب المعالجة الإحصائية Les Méthodes de Traitement Statistique:

([1])- الفرضية الثانية والتي نصها: يعتمد في تصميم البرامج التأهيلية هدف، وأسلوب التأهيل. خصص لها مقابلة مع مسؤولي التأهيل والقائمين عليه. انظر الملحق رقم:07.

([2])- يمكن الاطلاع على القائمة الاسمية للمحكمين، والتي رتبت أبجدياً في الملحق رقم:08.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز إليه اختصاراً بـ: SPSS*. واستعمل الباحث في تحليله لنتائج الاستبيان مايلي:

1-3 التكرارات و النسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الأداة.

2-3 المتوسط الحسابي Arithmétique Mean : من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في النواحي التطبيقية. ويتم استخراج المتوسط الحسابي عن طريق إيجاد مجموع قيم المشاهدات مقسوماً على عددها([1])، ويعبر عنه بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\overline{X} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \cdots x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث أن:

$\bar{x}$: هو المتوسط الحسابي.

x_i: هو قيم المشاهدات.

N: هو عدد المشاهدات.

ويفيد المتوسط الحسابي في معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

3-3 الانحراف المعياري Standard Deviation: من أهم مقاييس التشتت ويعرف على أنه الجذر التربيعي للتباين (Variance)؛ و هذا الأخير يعرف بأنه مجموع مربع انحرافات القيم

* Statistique Paquet pour les Sciences Sociales.

([1])- عامر إبراهيم قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**. ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1999، ص ص123-124.

عن الوسط الحسابي لها مقسوماً على عدد القيم([1])، ويعبر عن الانحراف المعياري بالعلاقة الرياضية التالية:

$$s = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} \frac{(x_i - \overline{x})^2}{n}} \sqrt{\frac{\sum (x_i - \overline{x})^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum x_1^2}{n}}$$

ويساعد الانحراف المعياري في معرفة مدى التشتت في استجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها في المقياس.

المطلب الثاني: تحليل بيانات البحث Analyse des Données de Recherche.

بعد التطرق في المطلب السابق إلى مجتمع وعينة البحث، وإلى أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجتها. وبعد تبويب تلك البيانات في جداول سوف نقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج وفق ما أسفر عنه الاستبيان.

1- تحليل النتائج المتعلقة بمحور الخصائص الشخصية:

الجدول رقم 12.2: عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	753	98,0
أنثى	14	2,0
المجموع	767	100

([1])- اقرأ بهذا الصدد:

- محمد عبيدات، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص128.
- علي سليم العلاونة، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية**. ط1، عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1996، ص218.

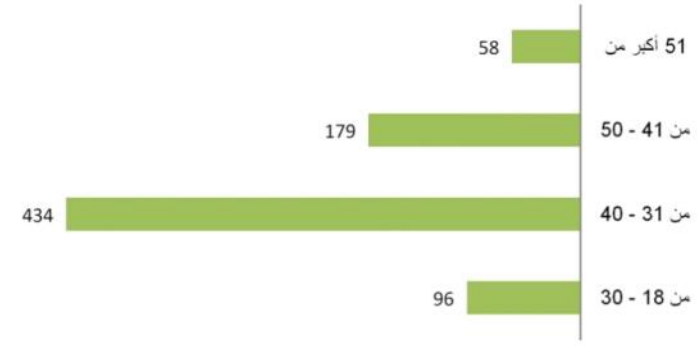
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الذكور هي الأعلى في عينة الدراسة؛ حيث بلغت نسبتها بـ: 98.0% من مجموع العينة. في حين وصلت نسبة الإناث إلى 2.0% وهي نسبة ضعيفة. وهذا أمر طبيعي في المؤسسات الصناعية التي تكون فيها نسبة الذكور أكثر من الإناث وذلك من أجل رفع مستوى الأداء؛ لأن الرجال أكثر قدرة في تحمل مشاق العمل، وفي مختلف الظروف والبيئات مقارنة بالنساء.

الجدول رقم 13.2: عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 18 – 30	96	12,51
من 31 – 40	434	56,58
من 41 – 50	179	23,33
أكبر من 51	58	7,56
المجموع	767	100

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة من [31– 40] سنة هي الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة؛ حيث بلغت نسبتها بـ: 56.58% من مجموع العينة. تليها الفئة من [41– 50] سنة بنسبة 23.33%، ثم بعدها الفئة من [18– 30] سنة بما نسبته 12.51%، وأخيراً الفئة أكبر من 51 سنة و التي قدرت نسبتها بـ: 7.56%، والشكل التالي يوضح ذلك أيضاً:

الشكل رقم 15.2: عينة الدراسة حسب السن



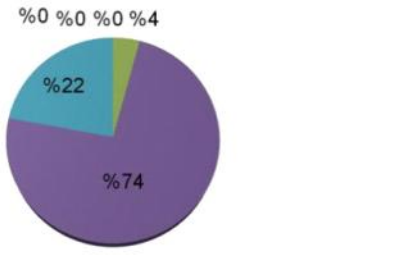
ويمكن إرجاع النسبة المرتفعة للفئة من [31- 40] سنة إلى طبيعة العمل الذي يتميز بالشدة مما يستوجب فئة عمرية معينة، تتميز بخصائص فيزيولوجية تسمح بممارسة العمل وأدائه بشكل جيد وهو ما توفره تلك الفئة من عطاء. إلى جانب الفئة من [41- 50] سنة التي تتميز بالخبرة.

الجدول رقم 14.2: عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دبلوم مهني	غير متعلم	المجموع
التكـــرار	0	0	32	566	169	0	767
النسبـة %	0	0	4.17	73.79	22.03	0	100

يتضح من خلال الجدول السابق بأن عدد كبير من أفراد عينة الدراسة، والذين يمثلون ما نسبته 73.79% مؤهلهم العلمي جامعي، وهو ما يسمح بتوظيفهم لمعارفهم ومهاراتهم في العمل.

الشكل رقم 16.2: عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



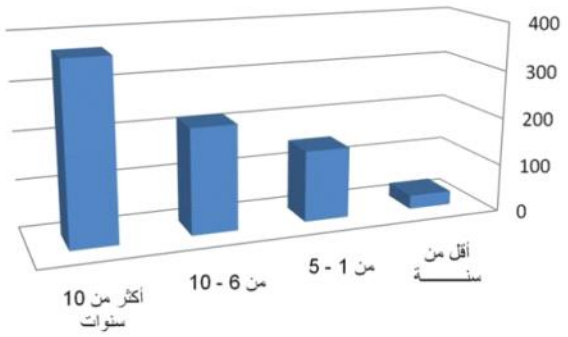
ثم في المرتبة الثانية نجد الذين زاولوا تكويناً تلقوا بمقتضاه دبلوماً مهنياً في أحد التخصصات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، ونسبتهم قدرت بـ: 22.03%.

الجدول رقم 15.2: عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدميـــــة	التكـــرار	النسبـة %
أقل من سنـــة	29	3,78
من 1 – 5	149	19,42
من 6 – 10	219	28,55
أكثر من 10 سنوات	370	48,23
المجمـــوع	767	100

من خلال الجدول يتبين لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال الذين لديهم أقدمية بالمؤسسة محل الدراسة تتركز في الفئة أكثر من 10 سنوات أقدمية بنسبة 48.23%.

الشكل رقم 17.2: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

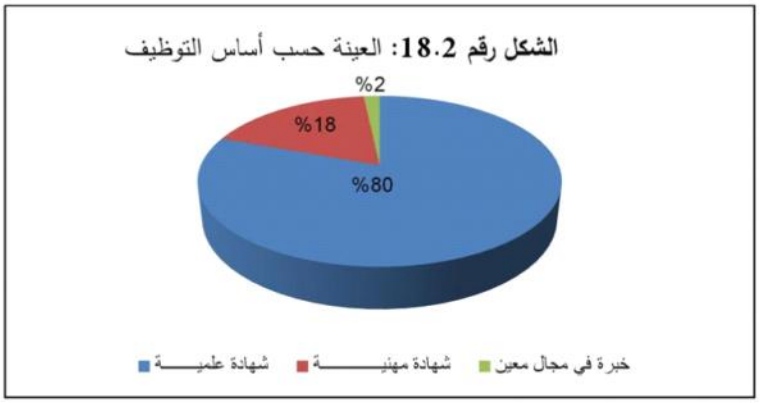


تليها الفئة من [6– 10] سنوات أقدمية بما نسبته 28.55%. وهذا يفسر الخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة نظراً لتلك السنوات التي قضوها في المؤسسة، بسبب استقرار العمالة ولائها للمؤسسة وانخفاض معدل دوران العمل.

الجدول رقم 16.2: عينة الدراسة حسب أساس التوظيف

أساس التوظيـف	التكـــرار	النسبـة %
شهادة علميـــة	618	80,57
شهادة مهنيـــة	136	17,73
خبرة في مجال معين	13	1,69
المجمـــوع	767	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة كبيرة جداً من عينة الدراسة وظفت على أساس الشهادة العلمية؛ وذلك بنسبة 80.57%، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بهذه الفئة من خلال توظيف الأشخاص ذو المهارات والكفاءات العاليـة.



ثم يأتي أصحاب الشهادات المهنية بنسبة 17.73%. فهي تعتبر أن أصحاب تلك الشهادات مورداً ثميناً لابد من الاستثمار فيه. ثم في درجة أخيرة نسبة التوظيف على أساس الخبرة في مجال معين و التي قدرت بـ: 1.69% كنتيجة للتوظيف على أساس الشهادة العلمية.

الجدول رقم 17.2: عينة الدراسة حسب الدورات التأهيلية

بيانـــــات عن الدورات التأهيليـــــة		التكـــرار	النسبـة %
هل استفدت من تأهيل في مجال إدارة الأزمات؟	نعـم	767	100
	لا	0	0
إذا كان الجواب بنعم فكم عدد الدورات التي استفدت منها؟	من 1 – 2	30	3.91
	من 3 – 5	260	33.89
	أكثر من 5 دورات	477	62.19
ما أسلوب التأهيل الذي تلقيته؟	محاضـرة	375	48.89
	ندوة قصيـرة	239	31.16
	تأهيل ميدانـي	153	19.94
أين تم التأهيل الذي تلقيته؟	داخل المؤسسة	515	67.14
	خارج المؤسسة	184	23.98
	خارج الوطـن	68	8.86

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن كل أفراد العينة استفادوا من تأهيل في مجال إدارة الأزمات، وذلك ما تعكسه النسبة المقدرة بـ: 100%، وهذا يدل على أن مؤسسة سوناطراك تولي أهمية بالغة لهذا النوع من التأهيل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة ومواردها البشرية والمادية، لكن بالنظر إلى نسبة الذين استفادوا من تأهيل ميداني والمقدرة بـ: 19.94% نجدها ضعيفة؛ بحيث أن هذا الأسلوب من المفروض هو الذي يعطي للمستفيدين كفاءة عالية في التعامل مع الأزمات. وهو ما يعكس عزل التأهيل عن واقع العمل اليومي.

كما أن نسبة 67.14% من ذلك التأهيل كان داخل المؤسسة بحجة توفر المؤسسة على الكوادر القادرة على تحمل مسؤولية التأهيل ووجود مركز للتكوين خاص بها، إلا أن هذا قد يُفقِد التأهيل الفعالية خاصة إذا كان داخل قاعات لا تضمن ذلك.

تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور واقع الأزمات في المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 18.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تعتبر أن عملك يتطلب منك الحذر؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	304	308	02	140	13	3.98	1.13
النسبة %	39,6	40.2	0.3	18.3	1.7		

يلاحظ من خلال إجابة المبحوثين أن النسبة متقاربة عند الذين يعتبرون بأن عملهم يتطلب منهم الحذر أحياناً أو دائماً. حيث بلغت في الأولى نسبة 40.20%، وفي الثانية نسبة 39.60% وبمتوسط 3.98، وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.13 ؛ وهو ما يعني أن الوظائف والمهام تتميز بنوع من الخطورة. مما يتطلب التركيز حتى لا ترتكب أخطاء تؤدي إلى أزمات.

الجدول رقم 19.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تشعر بعدم الأمن والطمأنينة عندما تكون في عملك ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	07	462	20	188	90	3.14	1.5
النسبـة %	0.9	60.2	2.6	24.5	11.7		

من الجدول أعلاه يتضح أن إجابة المبحوثين تركزت بنسبة كبيرة عند الذين يشعرون أحياناً بعدم الأمن و الطمأنينة عندما يكونون في أعمالهم بنسبة 60.20% وبمتوسط 3.14، وبانحراف معياري مقبول أيضاً بلغ 1.50، وتليها نسبة 24.50% نادراً ما يشعرون بذلك. وهو ما يدل أن جل العمال يشعرون بالخوف نتيجة الخطورة التي تتميز بها وظائفهم.

الجدول رقم 20.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعملك ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	0	144	1	593	29	2.34	0.82
النسبـة %	0	18.8	0.1	77.3	3.8		

يلاحظ أن نسبة 77.30% من إجابة المبحوثين نادراً ما تعاني من نقص المعلومات في العمل، وبمتوسط 2.34، وبانحراف معياري جيد بلغ 0.82. وتليها نسبة 18.80% أحياناً ما يعانون من ذلك. مما يعني أن العمال متمكنون من وظائفهم نتيجة لمؤهلاتهم العلمية.

الجدول رقم 21.2: استجابة المبحوثين للسؤال: عندما تعترضك مشكلة في التنفيذ تعلم من تستشيره ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	442	98	1	170	56	3.91	1.45
النسبـة %	57.6	12.8	0.1	22.2	7.3		

لقد جاءت إجابة المبحوثين بنسبة 57.60% يعلمون دائماً من يستشرون عندما تعترضهم مشكلة في التنفيذ، وبمتوسط 3.91، وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.45، وتليها نسبة 22.20% نادراً ما يحصل معهم ذلك. ونرجع ذلك لوجود الرؤوساء المباشرين وتبني الحوار المفتوح بينهم.

الجدول رقم 22.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تحرص على صيانة آلات ومعدات العمل دورياً؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	267	412	01	87	0	4.12	0.88
النسبة %	34.8	53.7	0.1	11.3	0		

من الجدول يتبين أن المبحوثين أجابوا بنسبة 53.70% أحياناً ما يحرصون على صيانة آلات ومعدات العمل بشكل دوري وبمتوسط 4.12 وبانحراف معياري جيد كذلك بلغ 0.88. وهذا عامل قد يؤثر سلباً على العمل؛ بحيث يمكن أن يتسبب عدم الصيانة ذلك في مشاكل و أعطاب تشكل خطراً على بيئة العمل.

الجدول رقم 23.2: استجابة المبحوثين للسؤال: سبق وأن حدثت أزمة في مكان عملك ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	10	287	50	344	76	2.75	1.10
النسبة %	1.3	37.4	6.5	44.9	9.9		

من خلال النتائج نجد أن نسبة 44.90% من المبحوثين يعتقدون بأنه نادراً ما تحدث أزمة في مكان عملهم، وبمتوسط 2.75 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.10، وتليها نسبة 37.40%

أجابوا أحيانا ما يحدث ذلك. ويرجع ذلك إما لقدم المنشآت، أو لأن إجراءات الوقاية والسلامة ليست محترمة، أو أنه يصعب السيطرة على الحالات التي تقع نظراً لنقص الكفاءة في التعامل معها.

الجدول رقم 24.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتم الاعتماد على صفارات للإنذار عند حدوث أزمة ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	748	07	2	10	0	4.95	3.66
النسبـة %	97.5	0.9	0.3	1.3	0		

من خلال النتائج أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين أجابوا بنسبة 97.50% أنه دائماً يتم الاعتماد على الإنذار المبكر في الأزمات. وبمتوسط 4.95 وبانحراف معياري متوسط بلغ 3.66؛ وهذا إجراء اعتيادي للإشعار ولاتخاذ كل الوسائل الوقائية والتدابير الأمنية في مثل هذه الحالات التي رأيناها سابقاً.

الجدول رقم 25.2: استجابة المبحوثين للسؤال: توفر المؤسسة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات وعدم تكرارها ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	719	19	1	28	0	4.86	0.58
النسبـة %	93.7	2.5	0.1	3.7	0		

الملاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين والمقدرة بـ: 93.70% ترى بأن المؤسسة دائماً ما توفر الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات وعدم تكرارها. وبمتوسط 4.86 وبانحراف معياري جيد

بلغ 0.58؛ ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط التي تتطلب ضوابط للتقليل من نسبة الأزمات. والتي تتعدى تأثيراتها المؤسسة لتمس البيئة الخارجية بما في ذلك المحيط العمراني القريب.

الجدول رقم 26.2: استجابة المبحوثين للسؤال: ترى بأنه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الأزمات ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	59	467	13	209	19	3.44	1.04
النسبة %	7.7	60.9	1.7	27.2	2.5		

يلاحظ أن نسبة 60.90% من المبحوثين تُقِر بأنه أحياناً ما يتم الاستعانة بخبرات مؤسسات مماثلة في معالجة الأزمات، وبمتوسط 3.44، وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.04، وتليها نسبة 27.20% ترى أنه نادراً ما يحصل ذلك؛ ويرجع ذلك لحداثة تطبيق نظام إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك كما رأيناه سابقاً (فيفري2007).

الجدول رقم 27.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	719	11	0	27	10	4.83	0.71
النسبة %	93.7	1.4	0	3.5	1.3		

من خلال نتائج الجدول يتضح أن 93.70% من المبحوثين يرون بأنه يوجد بالمؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة. وبمتوسط 4.83، وبانحراف معياري جيد بلغ 0.71؛

وهو ما وقفنا عليه سابقاً في الفرق المكونة لمخطط التنظيم الداخلي(POI)، بالإضافة إلى وجود قسم للأمن بالمؤسسة بشقيه الوقائي والتدخلي.

الجدول رقم 28.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يوجد في مكان عملك إعلانات وملصقات للدلالة على الأخطار؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	676	70	0	17	04	4.82	0.58
النسبة %	88.1	9.1	0	2.2	0.5		

يتضح من معطيات الجدول أن 88.10% من المبحوثين أجابوا بأنه يوجد في أماكن عملهم إعلانات وملصقات تدل على الأخطار. وبمتوسط 4.82، وبانحراف معياري جيد كذلك بلغ 0.58؛ وهذا مؤشر يرمي إلى التذكير والتنبيه بالأماكن القابلة بأن تكون سبباً في الأزمة، بالإضافة إلى أن ذلك من بين الإجراءات الوقائية المطبقة.

الجدول رقم 29.2: استجابة المبحوثين للسؤال: توجد إجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع أزمة ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	94	607	01	25	40	3.90	0.84
النسبة %	12.3	79.1	0.1	3.3	5.2		

من خلال الجدول يتضح أن 79.10% من المبحوثين يرون بأنه أحياناً ما توجد إجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع أزمة. وبمتوسط 3.90 وبانحراف معياري جيد بلغ 0.84، و

أن ما نسبته 12.30% يرون بأنه دائماً ما تكون هناك إجراءات استثنائية في ذلك. ويرجع هذا التباين إلى أنه لا يمكن اعتبار ما يتبع في حالات الأزمات استثنائياً، بقدر ما هو معروف مسبقاً وفي كثير من الأحيان ما يتم التمرين عليه.

الجدول رقم 30.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتوفر مكان عملك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والإغاثة ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	674	77	04	12	0	4.84	0.48
النسبة %	87.9	10.0	0.5	1.6	0		

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 87.90% من المبحوثين أجابوا بتوفر أماكن عملهم على مداخل ومخارج يمكن استعمالها للإمداد والإغاثة في الحالات الطارئة. وبمتوسط 4.84 وبانحراف معياري جيد بلغ 0.48؛ إذ يعتبر هذا الإجراء كمحاولة للحد من تفاقم الآثار المحتملة من وقوع الأزمات.

الجدول رقم 31.2: استجابة المبحوثين للسؤال: توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الأزمات ومجابهتها ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	758	1	0	0	08	4.96	0.40
النسبة %	98.8	0.1	0	0	1.5		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 98.80% من المبحوثين أقروا بوجود مصلحة خاصة للتعامل مع الأزمات ومجابهتها. وبمتوسط 4.96 وبانحراف معياري جيد بلغ 0.40؛ وهو ما

يفسر وجود مصلحة التدخل على مستوى قسم الأمن. فضلاً على وجود مركز القيادة العملياتي (PCO) الذي ذكرناه سابقاً أيضاً.

2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأسلوب المتبع في تقييم العملية التأهيلية:

الجدول رقم 32.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتم تقييم أدائك بعد استفادتك من كل عملية تأهيلية؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	538	106	01	53	69	4.29	1.30
النسبة %	70.1	13.8	0.1	6.9	9.0		

من خلال الجدول يتبين أن 70.10% من المبحوثين أكدوا أنهم دائماً ما يخضعون لتقييم بعد استفادتهم من تأهيل. وبمتوسط 4.29 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.30؛ وهذا يعكس حرص المؤسسة على التأكد من الاستيعاب الجيد لمواضيع ومواد التأهيل من طرف المستفيدين. من أجل التقليل من نسبة الأخطاء المهنية و لضمان زيادة الإنتاجية من جهة وللارتقاء في مستوى المهارات والكفاءات الفردية من جهة أخرى.

الجدول رقم 33.2: استجابة المبحوثين للسؤال: أساليب التأهيل تسهم في تذليل الصعوبات في مواجهة الأزمات؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	198	234	10	210	115	3.25	1.46
النسبة %	25.8	30.5	1.3	27.4	15.0		

من خلال الجدول يتضح أن 30.50% من المبحوثين يرون بأنه أحياناً ما تسهم أساليب التأهيل في تذليل الصعوبات في مواجهة الأزمات. وبمتوسط 3.25 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.46، كما لا يمكن تجاهل ما نسبته 27.40% يرون بأنه نادراً ما يتم ذلك. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الأزمات لا تتشابه فهي تختلف وفقاً لطبيعتها وشدة تأثيرها. وبالتالي يكون إسهام الأساليب في تذليل الصعوبات متفاوتاً من أزمة إلى أخرى.

الجدول رقم 34.2: استجابة المبحوثين للسؤال: الدورات التأهيلية تسهم في رفع الكفاءة في التعامل مع الأزمات ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	129	231	06	142	259	2.78	1.56
النسبة %	16.8	30.1	0.8	18.5	33.8		

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 33.80% من المبحوثين يعتقدون بأنه لا تسهم الدورات التأهيلية أبداً في رفع كفاءة التعامل مع الأزمات. وبمتوسط 2.78 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.56، وتعتقد ما نسبته 30.10% أن الدورات التأهيلية أحياناً ما تسهم في ذلك. ونوعز هذا إلى أن غالبيتهم يجدون صعوبة في إدارة الأزمات رغم أنها قل ما تحدث.

الجدول رقم 35.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال انعكاسها على أداء المتدربين ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	290	322	03	95	57	3.90	1.24
النسبة %	37.8	42.0	0.4	12.4	7.4		

من خلال نتائج الجدول يتضح أن 42% من المبحوثين يرون بأنه أحياناً ما يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال انعكاسها على أدائهم. وبمتوسط 3.90، وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.24، ويعتقد ما نسبته 37.80% أنه دائماً ما يتم التقييم على أساس ذلك المعيار؛ وهو ما يدل على أن هناك متابعة من طرف الرؤوساء لأداء مرؤوسيهم بعد خضوعهم للتأهيل.

الجدول رقم 36.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال رضا المتدربين عليها ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	103	472	0	66	126	3.47	1.29
النسبة %	13.4	61.5	0	8.6	16.4		

نلاحظ أن نسبة كبيرة تقدر بـ: 61.50% ترى بأنه أحياناً ما يتم تقييم نتائج التأهيل بناءً على رضاهم عليها. وبمتوسط 3.47 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.29، كما يعتقد ما نسبته 16.40% أنه لا يتم أبداً تقييم نتائجه من خلال معرفة رضاهم من عدمه عليه. ونفسر هذا بأن القائمين على التأهيل قل ما يأخذون برأي المستفيدين في نهايته كما هو مصرح به.

الجدول رقم 37.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال مقارنتها مع أهداف المؤسسة ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	637	25	0	21	84	4.45	1.31
النسبة %	83.1	3.3	0	2.7	11.0		

من خلال الجدول نلاحظ أن 83.10% من المبحوثين يعتقدون بأنه دائماً ما يتم تقييم نتائج التأهيل بناءً على مقارنتها وأهداف المؤسسة. وبمتوسط 4.45 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.31، وتعتقد ما نسبته 11% أنه لا يتم أبداً تقييم نتائجه بهذا الأساس. ونرجع نتائج الجدول إلى أن المؤسسة تأخذ بدرجة أولى احتياجات الوظيفة و من ثم احتياجات الأفراد، وبالتالي تُقيَم نتائج التأهيل بناءً على الآثار التي أحدثها هذا الأخير في العمل وليس على مستوى الأفراد.

الجدول رقم 38.2: استجابة المبحوثين للسؤال: ترى بأن مكان التأهيل مناسب من أجل نجاح التأهيل؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	70	387	02	102	206	3.02	1.44
النسبة %	9.1	50.5	0.3	13.3	26.9		

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 50.50% من المبحوثين يرون بأنه أحياناً ما يكون مكان التأهيل يساعد في نجاحه. وبمتوسط 3.02 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.44، وترى ما نسبته 26.90% أن مكان التأهيل لا يساعد أبداً في نجاحه؛ وقد يعود ذلك إلى أن جُل العمال تلقوا تأهيلهم داخل المؤسسة، مما أعطاهم انطباع بعدم احتكاكهم بخبرات خارجية.

الجدول رقم 39.2: استجابة المبحوثين للسؤال: إن المؤهل العلمي يساعد في نجاح التأهيل؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	431	45	0	200	91	3.68	1.60
النسبة %	65.2	5.9	0	26.1	11.9		

نلاحظ أن غالبية المبحوثين والمقدرة بـ: 65.20% يقرون بأن المؤهل العلمي يساعد في

نجاح التأهيل دائماً. وبمتوسط 3.68 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.60، ويرى ما نسبته 26.10% أن المؤهل العلمي نادراً ما يساعد في ذلك؛ ويرجع هذا إلى أن غالبية أفراد العينة جامعيين، وهو ما يساعدهم فعلاً في فهم مواضيع ومواد التأهيل.

الجدول رقم 40.2: استجابة المبحوثين للسؤال: هل أنت راض على ما تتلقاه من تأهيل في مجال إدارة الأزمات؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	130	413	0	61	163	3.37	1.41
النسبة %	16.9	53.8	0	8.0	21.3		

من خلال الجدول نلاحظ أن 53.80% من المبحوثين أجابوا بأنه أحياناً ما يكونون غير راضين على ما يتلقونه من تأهيل في مجال إدارة الأزمات. وبمتوسط 3.37 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.41، ولا يمكن تجاهل نسبة 21.30% يقرون بعدم راضهم التام عن ذلك؛ ويمكن إيعاز هذا إلى رتابة المواضيع المنتهجة في التأهيل، أو على مدته ومكان إجرائه.

تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مدى نجاح مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها في مواجهة الأزمات:

الجدول رقم 41.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تتلقى تأهيلاً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	86	558	03	46	74	3.70	1.06
النسبة %	11.2	72.8	0.4	6.0	9.6		

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 72.80% من المبحوثين يرون بأنه أحياناً ما يتلقون تأهيلاً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة. وبمتوسط 3.70 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.06، وترى ما نسبته 11.20% أنه دائماً ما يتلقون تأهيلاً في تلك الحالة؛ وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسة لا تُدخل آلات ووسائل عمل حديثة باستمرار، وإن حدث ذلك فليس الكل معني بالتأهيل بخصوصها رغم وجود آلات تعمل بأنظمة معقدة.

الجدول رقم 42.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تعتقد بأن مهاراتك تؤهلك لشغل عملك بكفاءة؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	663	63	0	10	31	4.72	0.87
النسبة %	86.4	8.2	0	1.3	4.0		

نلاحظ أن غالبية المبحوثين والمقدرة بـ: 86.40% يعتقدون بأن مهاراتهم تؤهلهم دائماً لشغل مهامهم بكفاءة. وبمتوسط 4.72 وبانحراف معياري جيد بلغ 0.87؛ ونفسر ذلك بالمستوى العلمي و الأقدمية لغالبية أفراد العينة، مما يسمح لهم بمزاولة تلك المهام على الوجه المرغوب.

الجدول رقم 43.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتيح لك عملك فرص التأهيل واكتساب المهارات ؟

	دائما	أحيانا	محايد	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكرار	460	231	0	17	59	4.32	1.13
النسبة %	60.0	30.1	0	2.2	7.7		

من خلال نتائج الجدول يتبين أن 60% من المبحوثين يرون بأن عملهم يتيح لهم فرص التأهيل دائماً. وبمتوسط 4.32 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.13، ويرى ما نسبته 30.10% أنه أحياناً ما يتيح لهم ذلك. و هو ما يفسره أن كل أفراد العينة استفادوا من أكثر من تأهيل.

الجدول رقم 44.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تُوفر عملية التأهيل بدائل لمواجهة الأزمات المتوقعة ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	54	386	01	49	277	2.86	1.50
النسبـة %	7.0	50.3	0.1	6.4	36.1		

من خلال الجدول نلاحظ أن 50.30% من المبحوثين يعتقدون بأنه أحياناً ما توفر عملية التأهيل بدائل لمواجهة الأزمات المتوقعة. وبمتوسط 2.86 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.50، وأجاب ما نسبته 36.10% أنه لا توفر أبداً بدائل لذلك؛ ونرجع ذلك أن التأهيل الذي يستفيد منه العمال وقائي أكثر مما هو علاجي، وهذا ما تفسره مواضيعه مثل: الأمن والصيانة الصناعيين.

الجدول رقم 45.2: استجابة المبحوثين للسؤال: توفر المؤسسة مواد وأساليب تأهيلية تساعدكم على تنفيذ سيناريوهات لإدارة الأزمات بشكل جيد ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	210	151	04	135	267	2.87	1.68
النسبـة %	27.4	19.7	0.5	17.6	34.8		

من نتائج الجدول يتبين أن 34.80% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توفر المؤسسة أبداً أساليب وطرق تساعدهم في تنفيذ سيناريوهات لإدارة الأزمات بشكل جيد. وبمتوسط 2.87 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.68، وأجاب ما نسبته 27.40% أنها توفر دائماً ذلك؛ وهو ما يعني أن الأساليب والطرق لا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم في مساعدتهم لإدارة الأزمات.

الجدول رقم 46.2: استجابة المبحوثين للسؤال: يتم تحديث عملية التأهيل حسب كل نوع من الأزمات ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	40	470	0	162	95	3.26	1.21
النسبـة %	5.2	61.3	0	21.1	12.4		

من معطيات الجدول يتضح أن 61.30% من المبحوثين أجابوا بأنه أحياناً ما يتم تحديث عملية التأهيل حسب نوع الأزمات. وبمتوسط 3.26 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.21، وأجاب ما نسبته 12.40% أنه لا يتم أبداً تحديثها؛ وهذا يعني أن مواضيع ومواد الدورات التأهيلية لا تختلف عن بعضها البعض في غالب الأحيان.

الجدول رقم 47.2: استجابة المبحوثين للسؤال: إن أساليب وطرق التأهيل أدت إلى تعرفك على كيفية التدخل ومعالجة الأزمات ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	90	462	03	16	196	3.31	1.42
النسبـة %	11.7	60.2	0.4	2.1	25.6		

من خلال الجدول نلاحظ أن 60.20% من المبحوثين يرون بأنه أحياناً ما تؤدي أساليب وطرق التأهيل إلى التعرف على كيفية التدخل ومعالجة الأزمات. وبمتوسط 3.31 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.42، وأجاب ما نسبته 25.60% أن الأساليب والطرق لا تؤدي إلى ذلك أبداً؛ ونرجع ذلك إلى أن كيفية التدخل ومعالجة الأزمات محصورة في المخططات السابقة الذكر، وقل ما تعكسها تلك الأساليب (قسم الأمن فقط الذي يقوم بمحاكاة الأزمات).

الجدول رقم 48.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تطبق كل ما تكتسبه من عملية التأهيل في عملك؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	650	39	0	16	62	4.56	1.15
النسبـة %	84.7	5.1	0	2.1	8.1		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 84.70% من المبحوثين أجابوا بأنهم يطبقون كل ما يكتسبونه من عملية التأهيل في عملهم دائماً. وبمتوسط 4.56 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.15؛ ونرجع ذلك إلى بساطة المواد التأهيلية ورتابة أساليبها من جهة، وإلى الخبرة التي يتمتع بها العمال من جهة أخرى. حيث تساعدهم هذه الأخيرة على تجسيد تلك المكتسبات ميدانياً.

الجدول رقم 49.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تشعر بعد المشاركة في الدورات التأهيلية بأنك قادر على أداء مهامك بكفاءة عالية ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	658	24	0	07	78	4.53	1.23
النسبـة %	85.8	3.1	0	0.9	10.1		

من خلال الجدول يتضح أن 85.80% من المبحوثين يرون بأنهم قادرون على أداء مهامهم بكفاءة عالية بعد المشاركة في الدورات التأهيلية. وبمتوسط 4.53 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.23، وأجاب ما نسبته 10.10% بأنهم لا يشعرون أبداً بذلك؛ وهذا يدل على أنه يتم التركيز على الفجوة في أداء الأفراد لوظائفهم في التأهيل أكثر من أي شيء آخر.

الجدول رقم 50.2: استجابة المبحوثين للسؤال: إن المهارات التي تحصل عليها من عملية التأهيل تساعدك في انجاز مهامك بشكل جيد في الظروف الطارئة ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	172	249	0	15	331	2.89	1.72
النسبـة %	22.4	32.5	0	2.0	43.2		

من خلال الجدول نلاحظ أن 43.20.% من المبحوثين يعتقدون بأن المهارات التي يحصلون عليها من عملية التأهيل لا تساعدهم أبداً في انجاز مهامهم بشكل جيد في الظروف الطارئة وبمتوسط 2.89 وبانحراف معياري مقبول بلغ 1.72، وأجاب ما نسبته 32.50% أنها تساعدهم أحياناً في ذلك؛ ونرجع هذا إلى أن التأهيل في قلب المهنة، والعام أكثر من التأهيل المتخصص الذي يؤدي إلى تحسين أداء العمال في التعامل مع الأزمات.

الجدول رقم 51.2: استجابة المبحوثين للسؤال: تجد صعوبة في التعامل مع الأزمات التي تقع في العمل ؟

	دائمـــا	أحيانـا	محـايد	نـــادرا	أبـــدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكـــرار	221	293	02	245	06	3.36	1.22
النسبـة %	28.8	38.2	0.3	31.9	0.8		

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 38.20% من المبحوثين رأوا بأنهم أحياناً ما يجدون صعوبة في التعامل مع الأزمات التي تقع في العمل، بمتوسط 3.62 وبانحراف معياري مقبول بلغ 0.98، ونلاحظ أن نسبة 31.90% نادراً ما تجد صعوبة في ذلك. وعموماً يرجع ذلك إلى طبيعة الأزمة في حد ذاتها التي غالباً ما تكون: تسربات غاز، حرائق، انفجارات. بغض النظر عن شدتها وتأثيراتها.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لفروض البحث.

بعد معالجتنا المطولة والعلمية لعملية التأهيل في مؤسسة سوناطراك، وتبويب وتحليل بيانات البحث بناءً على ما ورد في الاستبيان. لتحديد نجاعة المعايير المتخذة في تطوير كفاءاتها لمواجهة الأزمات، سنقوم في هذا المطلب بتفسير نتائج الدراسة وذلك من خلال تأكيد أو نفي صحة فروض البحث.

عرض نتائج واختبار الفرضية الأولى: تتوفر مؤسسة سوناطراك على نظام لإدارة الأزمات.

من خلال الدراسة التي أجريناها في مؤسسة سونطراك ـ قسم الإنتاج ـ حاسي مسعود تأكد أن المؤسسة تعمل في وسط بيئة تتميز بالتركيب والتغيير؛ من خلال الإجابة على أسئلة محور واقع إدارة الأزمات، خاصة ما جاء في الجداول رقم: (18.2، 19.2، 23.2)، بحيث أكد على التوالي ما نسبته 39.60% أن عملهم يتطلب منهم الحذر، كما أكد ما نسبته 60.20% أنهم أحياناً ما يشعرون بعدم الأمن والطمأنينة في أعمالهم، ونسبة 37.40% أنه أحياناً وأن تحدث أزمة في أماكن عملهم. مما دفع المؤسسة إلى اعتماد نظام لإدارة الأزمات في العمل، تهدف من خلاله إلى تنفيذ إجراءات من شأنها التقليل من نسبة الأخطاء المهنية، والمرونة في التعامل مع الأزمات التي تقع؛ حيث أكدت العينة المستقصاة بنسبة 93.70% أن المؤسسة توفر إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات وعدم تكرارها؛ وهذا ما تؤكده نتائج الجدول رقم (25.2). و ما نسبته 93.70% أن المؤسسة تشكل فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة أيضاً؛ بناءً على نتائج الجدول رقم: (27.2).

وجاءت استجابة أفراد عينة الدراسة عن أسئلة المحور مرتفعة، حيث بلغت نسبة متوسط العبارات* 4.06 وهو ما يدل على أن المؤسسة فعلاً تتوفر على نظام لإدارة الأزمات، وهو ما يؤكده أيضاً اعتمادها على نظام تسيير الأزمات والطوارئ Système de Gestion des

* حاصل مجموع متوسطات محور الأول مقسوماً على عددها.

.Urgences et des Crises الذي يتكون من المخططات والمراكز الأنفة الذكر، لهذا ومن خلال المعطيات السابقة نتأكد من صحة الفرضية الأولى.

1- عرض نتائج واختبار الفرضية الثانية: يُعتمد في تصميم البرامج التأهيلية هدف، أسلوب التأهيل

من المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الشبه كلي حول أن الأساليب المعتمدة في التأهيل غير كافية لتنمية القدرات من أجل إدارة الأزمات بطريقة فعالة؛ وبالنظر إلى البيانات التي لها صلة بهذا نجد أن:

فئة معتبرة من المبحوثين تقدر نسبتهم بـ:27.40% يعتقدون بأن أساليب التأهيل لا تسهم في تذليل الصعوبات لمواجهة الأزمات حسب الجدول رقم:(33.2)، ويكشف الجدول رقم:(34.2) أن نسبة كبيرة تقدر بـ:33.80% تؤكد بأن الدورات التأهيلية لا تسهم كذلك في رفع الكفاءة في التعامل مع الأزمات، مما يعني أن المواد التأهيلية لا تلبي الحاجة الرامية إلى زيادة المهارات والقدرات في مجابهة الأزمات. وكما رأينا سابقاً فالمواضيع التي تهتم بقلب المهنة (الإنتاج)، والمواضيع العامة تطغى على التأهيل ككل.

ويبين الجدول رقم:(38.2) أن 26.90% من العينة المستقصاة ترى بأن مكان التأهيل غير مناسب من أجل نجاحه؛ مما يؤكد أن غالبيهم يتلقون تأهيلهم داخل قاعات دراسية بمركز التكوين التابع للمؤسسة. وهو ما لا يسمح باكتسابهم لمهارات تضمن فعلاً النجاعة في التعامل مع حالات عدم الاستقرار. وتوضح نتائج الجدول رقم:(45.2) أن نسبة 34.80% من العينة يؤكدون بأن المؤسسة لا توفر مواد وأساليب تساعد على تنفيذ سيناريوهات لإدارة الأزمات بشكل جيد؛ ما يدل على أن الدورات التأهيلية نظرية أكثر مما هي تطبيقية. وقد رأينا من قبل ما يدعم هذا بحيث أن نسبة المحاضرات هي 48.89% بينما نسبة التأهيل الميداني قدرت بـ: 19.94%.

كما أن نسبة 21.10% يرون بأنه قلما يتم تحديث عملية التأهيل حسب نوع الأزمات. وهو ما يجعلنا نقول بأن المواد،الأساليب وحتى المواضيع لا تتجدد حسب الدورات التأهيلية بناءً على تنوع الأزمات كما ورد في الجدول رقم:(46.2).

وانطلاقاً من هذه الخلفية و اعتماداً على نسبة متوسط العبارات البالغة 3.03 وهي نسبة متوسطة. يمكن أن نستشف التوجه العام لاستجابة أفراد العينة حول أنه لا يتم الاعتماد في تصميم البرامج التأهيلية على مواد وأسلوب، هدف التأهيل بقدر ما يتم الاعتماد على نسبة المشاركين، الزيادة في الإنتاج، مكان التأهيل. وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الثانية.

2- عرض نتائج واختبار الفرضية الثالثة: يُتّبع في تقييم العملية التأهيلية انعكاس نتائج البرامج التأهيلية على سلوك المشاركين فيها، وردود الفعل حولها.

سبق وأن أشرنا بأن هنالك إجراءات تقيس مدى نجاح البرامج التأهيلية وتحقيقها لما سطرت من أجله، و بالاعتماد على التحليل الإحصائي لجداول المحور الثاني توصلنا إلى أنه يوجد تقييم للعملية التأهيلية بالمؤسسة بصفة عامة؛ وهذا ما تؤكده نتائج الجدول رقم:(32.2) حيث أقرت ما نسبته 70.10% من عينة الدراسة بأنهم يخضعون لتقييم بعد كل عملية تأهيلية.

ونجد أن نسبة معتبرة من العينة والمقدرة بـ: 37.80% ترى بأنه يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال انعكاسها على أدائهم، كما ورد ذلك في الجدول رقم:(35.2).

لكن بالمقابل وبالتمعن في بيانات الجداول الأخرى نلاحظ أن نسبة 16.40% يرون بأنه لا يتم تقييم التأهيل من خلال الأخذ بردود أفعالهم وهذا ما ورد في الجدول رقم:(36.2)، رغم تأكيدهم بعدم رضاهم عما يتلقونه من تأهيل في مجال إدارة الأزمات وذلك بنسبة 21.30% حسب الجدول رقم:(40.2)؛ وهو ما يلزم المؤسسة بالاهتمام بهذا الجانب في تصميمها للبرامج التأهيلية أكثر مما هو معمول به.

وعموماً جاءت استجابة أفراد العينة عن أسئلة هذا المحور مرتفعة نسبياً، حيث بلغت نسبة متوسط العبارات 3.56 وهو ما يدل على أنه يتم الأخذ بانعكاس نتائج البرامج التأهيلية و ردود الفعل حولها عند تقييم العملية التأهيلية، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الثالثة أيضاً.

3- عرض نتائج واختبار الفرضية الرابعة: كلما كانت أساليب التأهيل ونتائجه فعالة كلما نجحت مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها لمجابهة الأزمات إلى حد كبير.

من خلال التحليل الإحصائي لجداول المحور الثالث يتضح أن أساليب التأهيل وإن تعددت. إلا أنها لا تغطي الفجوة أو العجز في التعامل مع الحالات الحرجة التي قد تتعرض لها المؤسسة والتي تعرضت لها فعلاً، وهذا حسب ما صرح به عدد كبير من العينة؛ فمثلاً نجد أن نسبة 36.10% منهم يرون بأن عملية التأهيل لا توفر بدائل لمواجهة الأزمات المتوقعة.وهذا ما يؤكده الجدول رقم:(44.2)؛ ويعني أن تلك الأساليب لا تسمح بإمكانية التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومعالجتها بعد حدوثها بالقدر الذي يسمح بالتعامل معها بكفاءة عالية.

كما جاء في الجدول رقم:(47.2) أن نسبة 60.20% يعتقدون بأن أساليب وطرق التأهيل أحياناً ما تُعرِفهم على كيفية التدخل ومعالجة الأزمات، ونسبة 25.60% يرون بأنها لا تساعد في ذلك؛ وهو ما يعني أن تلك الأساليب وقائية أكثر مما هي علاجية، وإن حدثت هذه الأخيرة فلا تتعدى إخماد الحرائق والإخلاء. وحسب الجدول رقم:(50.2) فإن نسبة 43.20% يقرون بأن المهارات التي يحصلون عليها في التأهيل لا تساعدهم في انجاز مهامهم في الظروف الطارئة.

وانطلاقاً مما سبق نستطيع أن نقول بأن أساليب التأهيل ونتائجه ليست فعالة بما يسمح بتطوير كفاءات العمال لمجابهة الأزمات بمؤسسة سوناطراك؛ وهذا أكدته أيضاً نتائج الجدول رقم:(51.2) بحيث أن نسبة 31.90% يجدون صعوبة في التعامل مع الأزمات التي تقع، وبناءً على متوسط العبارات البالغ 3.66 نؤكد صحة الفرضية الرابعة كذالك.

خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني:

حاول الباحث في هذا الفصل تسليط الضوء على عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك ـ قسم الإنتاج ـ بحاسي مسعود، وأثر ذلك التأهيل في تحسين قدرات وردود أفعال الأفراد والوحدات أثناء الأزمات. فقمنا في البداية بتقديم المؤسسة من خلال عرض نشأتها، وهيكلها التنظيمي، وأهميتها الاقتصادية.

وبعد ذلك تم التطرق إلى واقع التأهيل بالمؤسسة، من خلال عرض تعداد وأسباب الأزمات والإجراءات الوقائية والتدخلية. ثم عرجنا على مختلف العمليات المتبعة لإعداد التأهيل وكذا ملخص عن أنشطته بالمؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين (2009 – 2013).

بعد ذلك حاولنا الوقوف عند أراء أفراد عينة الدراسة عن مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف المؤسسة لتأهيلهم لمواجهة الأزمات، ومن خلال الدراسة الميدانية و الإجابات عن أسئلة أداة الدراسة تبين لنا ما يلي:

- أنه لا يوجد وعي كبير لدى غالبية عمال المؤسسة بإدارة الأزمات، ما عدا عمال قسم الأمن والبالغ عددهم 388 عامل. و الذين توكل إليهم مهمة التدخل أثناء حدوث حالات عدم الاستقرار من أصل 4249 عامل، لكن بقية العمال فليس لهم القدر الكافي في ذلك.
- إن المؤسسة ورغم التحديات والرهانات، ورغم طبيعة نشاطها الذي يتميز بنوع من التركيب والتغير. إلا أن الاهتمام بتأهيل موظفيها في مجال إدارة الأزمات ما زال لم يرق إلى المستوى المطلوب واللائق؛ حيث نلاحظ أن هناك تراجع في عدد المستفيدين من التأهيل بنسبة 30.90-% إذ سجلنا سنة 2009 نسبة 47.51% أما سنة 2013 فكانت نسبة المستفيدين 35.30%.
- اعتماد المؤسسة اعتماداً كبيراً في تأهيل كفاءاتها على التأهيل العام على حساب التأهيل المتخصص؛ حيث أن نسبة الأول 4.38% بينما الثاني فنسبته 95.61% سنة 2013؛ بحيث أنه لا يسمح برفع كفاءة الأفراد والوحدات في مواجهة الأزمات كما هو مأمول ومنشود.

خاتمة الدراسة

تنشط المؤسسات الصناعية في بيئة عمل شديدة التغير، وهو ما يجعلها مهددة للتعرض لعدة أزمات. تفرض وجود مجموعة من الإجراءات، والتدابير، والمبادرات العقلانية التي تكفل السيطرة على الأزمة، ومنعها من الخروج عن نطاق التحكم. ومما لاشك فيه أن للمورد البشري دوراً بالغ الأهمية، وتأثيراً واضحاً في تحقيق تلك الإجراءات والتدابير والمبادرات.

لذا قمنا من خلال هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات، ومعرفة مدى تأثير ذلك على أداء العمال في حالة الأزمات؛ أين يبرز دور الأفراد في إدارة تلك الأزمات، بنجاحهم أو فشلهم في تعاملهم معها. وهو ما يستدعي البحث عن السبل الكفيلة لتعظيم الاستفادة من نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف. في تنمية وتطوير الموارد البشرية لتصبح هذه الأخيرة مصدر تميز وتفوق للمؤسسة في هذا المجال.

وفي ضوء عمليات التحليل لأسئلة هذه الدراسة واختبار فروضها، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج. وفي ضوء هذه النتائج أيضاً فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف في اعتقاد الباحث، إلى تحسين واقع إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك. ووقف الباحث على النتائج التالية:

1- يساعد تأهيل الكفاءات على زيادة وعي الأفراد وتنمية شعورهم بأخطار الأزمات، وتحسين بيئة العمل، وتنمية مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم لمواجهة تلك الأزمات.

2- تسعى المؤسسة محل الدراسة جاهدة للاستثمار في مواردها البشرية، والعمل على تنميتها وتحسين أدائها وقدراتها؛ وهو ما تؤكده 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 أثنائها.

3- اتضح أن الاستعداد للأزمات غير كاف، ولا يليق بمؤسسة بحجم سوناطراك. ولقد

ملاحظات حرة صفحة 1

لاحظ الباحث أن اليقظة التي أعقبت أزمة المركب الصناعي بسكيكدة سنة2004؛ والتي تقضي بتطوير نظام ملائم لتقييم وإدارة الأزمات. سرعان ما تلاشت، بحيث لا تعدو كونها تدابير وإجراءات تنظيمية.

4- 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.

5- إن عملية التأهيل بالمؤسسة تتم بصفة دورية وبوتيرة متسارعة، حيث يمكن أن يستفيد الفرد من عدة دورات تأهيلية خلال السنة. وهو ما يعطي انطباع بعدم عقلانية هذه العملية.

6- تطابقت وجهات نظر جُل المبحوثين، حول أن المواضيع والمواد التأهيلية التي يستفيدون منها أثناء التأهيل لا تلبي احتياجاتهم في التعامل مع الأزمات.

7- إن التأهيل غالباً ما يتم داخل مركز التكوين الخاص بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم اكتساب العمال لمهارات وخبرات كافية، ولهذا نجد أنه من الأجدر أن تقوم المؤسسة بإجراء دورات تأهيلية في أماكن العمل، وخارج المؤسسة سواءً في مؤسسات لها نفس النشاط، أو في مراكز تكوين وتدريب وطنية أو دولية. حيث يضمن ذلك الاحتكاك بعمال آخرين واكتساب مهارات وخبرات إضافية.

8- يلاحظ عدم قدرة المؤسسة على التنبؤ واستشراف ورصد الأزمات؛ وهو ما يؤكده لجوئها إلى استقدام مكتب دراسات أجنبي. لإجراء دراسة شاملة ومعمقة في المراكز الصناعية التابعة للمؤسسة من أجل معرفة الأماكن الأكثر عرضة للأزمات.

9- أظهرت الدراسة أن عمال وأفراد قسم الأمن بالمؤسسة. هم الوحيدين الذين لديهم وعي ويملكون تصور عن إدارة الأزمات، وهم الوحيدين أيضاً الذين يقومون بعمليات محاكاة للظروف الحرجة وحالات عدم الاستقرار. لقياس مدى الجاهزية والاستعداد للأزمات.

ملاحظات حرة صفحة 2

10- تبين أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتضمن قسم أو مصلحة. تكون وظيفتها الأساسية إدارة الأزمات وفي مختلف مراحل الأزمة، بحيث تكون ردود الفعل في التعامل مع الأزمات ردود فعل مخطط لها، لا ردود عشوائية تمليها طبيعة الأحداث.

11- في كثير من مناسبة تعلن مؤسسة سوناطراك عن التقليل من المخلفات الصناعية، بما فيها الملوثات الجوية والنفايات الصلبة. رغم وجود بعض المساهمات، إلا أنها لم تلتزم بذلك بصفة كاملة.

12- إن نظام تسيير الأزمات والطوارئ (ICS) الذي تعتمده المؤسسة في إدارتها للأزمات. هو نظام عالمي، وموجود ومعتمد في كثير من المؤسسات الوطنية التي تتميز بيئة عملها بالتغير وعدم الاستقرار، وهو معتمد كذلك عند الحماية المدنية الجزائرية.

وانطلاقاً مما سبق واعتماداً على اختبار الفرضيات الجزئية؛ يمكن الآن القول بأن المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لا تحقق الفعالية في تأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات بشكل جيد. كإجابة للإشكالية العامة للدراسة، ولهذا نحاول تقديم بعض التوصيات التي نعتقد بأنها ستفيد المؤسسة في نجاعة التعامل مع الأزمات كما يلي:

1- إعادة النظر في الوظائف، والوحدات المشكلة لبنية مؤسسة سوناطراك؛ وذلك بإدراج قسم أو مصلحة في الهيكل التنظيمي تكون مهمتها الأساسية إدارة الأزمات. وعدم الاكتفاء بقسم الأمن الذي لا يعكس بصورة كبيرة اهتمام المؤسسة بإدارة الأزمات.

2- ضرورة الاهتمام بالتأهيل الفعال والمستمر، بهدف رفع كفاءة العمال ودون استثناء، وفي كل الأقسام والمصالح، وفي جميع المستويات في مجال إدارة الأزمات. والربط بين التأهيل النظري والميداني لضمان الاستفادة الفعلية لأنشطته.

3- عدم تركيز كل الأهمية للاستعداد القبلي في إدارة الأزمات، رغم دوره الكبير في تجنب الأزمة أصلاً. إلا أن ذلك لا يمنع إيلاء مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار قدر كاف من

الأهمية؛ وذلك بتخصيص فرق عمل خاصة للتعامل مع بعض الحالات الحرجة. وما حدث في المركب الصناعي بعين أمناس جانفي 2013 إلا دليل على النقص في هذا المجال.

4- تتطلب الإدارة الناجعة لإدارة الأزمات وجود إستراتيجية فعالة وشاملة؛ تهدف إلى توفير أرضية لتقييم الأخطار، بالاعتماد على معايير رياضية وإحصائية، بالإضافة إلى توفير أساليب واضحة ومدروسة تتماشى واحتياجات الأفراد والوظائف؛ تسمح بإبراز الأهداف الحقيقية من وراء التأهيل في مجال إدارة الأزمات.

5- ضرورة القيام بتحديث المواد التأهيلية بما يتوافق مع الهدف من التأهيل؛ والرامي إلى ضمان النجاعة في التعامل مع الأزمات. والاعتماد على نظم التغذية العكسية الصادرة من العاملين، للحصول على معلومات مباشرة وواضحة عن مدى فاعلية التأهيل ككل.

6- ضرورة استعمال المؤسسة لتقنيات حديثة، من شأنها الحد من الانبعاثات الغازية والنفايات، أو إعادة استغلالها واستعمالها في وظائف أخرى، وتعميم ذلك على كافة منشأتها.

ملخص الدراسة

تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية

قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود

دراسة من إعـداد: عبد الباقـي بن مير

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: بوحنية قوي

الملخص:

يعد موضوع تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات؛ من المواضيع الهامة التي لاقت اهتمام العديد من المؤسسات الصناعية، خاصة التي تنشط في محيط وبيئة يتميزان بدرجة عالية من التغير. مما يزيد من احتمالية تعرضها لأزمات وحالات عدم استقرار تؤثر على كفاءاتها الإنتاجية بسبب الخسائر التي تلحقها بمختلف مواردها المادية والبشرية.

وهو ما يفرض على تلك المؤسسات القيام بتأهيل كفاءاتها البشرية، من خلال تزويد عمالها بمعارف ومهارات من شأنها إحداث تغيير ايجابي في سلوكهم وقدراتهم لضمان انجازهم لمهامهم بكفاءة وفاعلية، وتحسين ردود فعلهم في الحالات الطارئة.

وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد الإطار النظري لإدارة الأزمة، وتسيير الكفاءات وتوضيح الخطوات المتبعة في تأهيلها. أما من الناحية العملية فتبرز في معرفة أثر تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية من خلال الإشكالية الآتية:

ما مدى نجاعة المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك لتأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية:

تحقق المعايير المتخذة من طرف مؤسسة سوناطراك فعالية في تأهيل الكفاءات الإدارية لمواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات، الكفاءة، تسيير الكفاءات، التأهيل، تأهيل الكفاءات.

ملاحظات حرة صفحة 1

Réhabilitation des Compétences dans le Domaine de l'administration des Crises dans Entreprises Industrielles une étude empirique sur l'entreprise Sonatrach Direction Régionale Division Production SH/DP Hassi Messaoud

Etude réalisée par: Abdelbaki BENMIR

Encadrée par: Prof. Bouhania GOUI

Résumé:

La réhabilitation des compétences dans le domaine de l'administration des crises est un sujet d'actualité. Elle est l'un des sujets les plus importants qui ont attiré l'attention de nombreuses entreprises industrielles, notamment celles opérant dans un périmètre et un environnement caractérisés par un taux élevé de variation, ce qui augmente la probabilité que ces entreprises rencontrent des crises et de situations de déstabilisation influençant leurs compétences de productibilité à cause des préjudices affectant leurs ressources matérielles et humaines.

Par conséquent, il appartient à ces entreprises de travailler sur la réhabilitation de leurs compétences humaines en les dotant par des connaissances et d'un savoir-faire qui pourront faire un changement positif dans leurs comportements et leurs capacités afin d'exercer leurs missions en toute compétence et toute efficacité et d'améliorer leurs réactions lors des situations d'urgence.

L'importance scientifique, de cette présente étude, se présente dans la détermination du cadre théorique de l'administration des crises, la gestion des compétences et l'illustration des étapes de leur réhabilitation. Sur le plan pratique, l'étude met en évidence la connaissance de l'impact de la réhabilitation des

ملاحظات حرة صفحة 1

compétences dans le domaine d'administration des crises au niveau des entreprises industrielles à travers la problématique suivante : « Quelle est l'efficacité des mesures prises par l'entreprise "SONATRACH" pour réhabiliter ses compétences administratives pour faire face aux crises ? »

Et pour répondre à cette problématique, la supposition suivante a été formulée: « Les mesures prises par l'entreprise "SONATRACH" prouvent l'efficacité dans le domaine de la réhabilitation de ses compétences administratives pour faire face aux crises »

Mots-clés: crise, administration des crises, compétence, gestion des compétences, réhabilitation, réhabilitation des compétences.

ملاحظات حرة صفحة 2

Rehabilitation Of Competencies In The Field Of Administration Of Crisis In Industrial Enterprises A Study On Land Company Sonatrach Direction Regional Division Production SH/DP Hassi Messaoud

Study Conducted by: Abdelbaki BENMIR

Supervision by: Prof. Bouhania GOUI

Abstract:

The rehabilitation of the Competencies in the field of administration of crisis is a hot topic. It is one of the most important topics that have attracted the attention of many industrial companies, particularly those operating in a perimeter and an environment characterized by a high rate of change , which increases the probability that these companies face crisis and situations of destabilization influencing skills deliverability because of injuries affecting their material and human resources .

Therefore, it is for the companies to work on the rehabilitation of their human Competencies by equipping them with knowledge and qualification (know-how) that can make a positive change in their behavior and their ability to perform their tasks with competence and efficiently and improve their reactions during emergencies .

The scientific importance of this present study is presented in the determination of the theoretical framework for the administration of crisis management Competencies and illustration stages of rehabilitation. In the practical part, the study highlights the knowledge of the impact of rehabilitation expertise in

ملاحظات حرة صفحة 1

administration crisis in industrial companies across the following question: « what is the effectiveness of measures taken by the company "SONATRACH" to rehabilitate its administrative capacity to deal with crisis? »

And to address this issue, the following assumption was made: « the measures taken by the company "SONATRACH" prove the effectiveness in the field of rehabilitation of his administrative Competencies to cope with crisis »

KEYWORDS: crisis, crisis administration, competences, management Competencies, rehabilitation, rehabilitation Competencies.

ملاحظات حرة صفحة 2

قائمة المراجع

المراجع Les Références:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- المعاجم والموسوعات:

1. ابن منظور (محمد بن مكرم)، **لسان العرب**، القاهرة: دار المعارف، بدون سنة.
2. **منجد الطلاب**. ط9 بيروت – لبنان: دار المشرق،1968.
3. **المنجد في اللغة والأعلام**. ط28 بيروت – لبنان: دار المشرق،1986.
4. **موسوعة السياسة**، الجزء الأول، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات النشر،1985.

ب- الكتب:

5. أبو شيخة نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية**. ط1. عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.
6. أبو فارة يوسف أحمد، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**.ط1،عمان- الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع،2009.
7. أبو قحف عبد السلام، **إدارة الأعمال: مخل بناء المهارات**. الأزاريطة-الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2005.
8. أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**.ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004.
9. بريـر كامل، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**. ط1. بيروت – لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008.
10. برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**.ط3.عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2007.
11. بلعجوز حسين، **المدخل لنظرية القرار**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2010.
12. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، عمان – الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع،2010.

ملاحظات حرة صفحة 1

13. بـوحفص عبـد الكريـم، **التكويـن الإستراتيجي لتنمية المـوارد البشرية**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2010.

14. بورودزيكس إدوارد،ترجمة المغربي أحمد، **إدارة المخاطر والأزمات والأمن**.ط1،القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع،2008.

15. بوفلجلة غياث، **مبادئ التسيير البشري**. ط2. وهران- الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008.

16. بوكـرمة فـاطمة الزهـراء، **الكفاءة مفاهيم ونظريات**. ط2. دار هومـة للطباعـة والنشـر والتوزيع: الجزائر،2009.

17. بيومـي مجـدي أحمـد و لطفـي محمـد السيد، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2011.

18. جلـدة سليـم بطـرس، **الإستراتيجيـة الحديثـة لإدارة الأزمـات فـي ظـل عالم متغير**. ط1، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.

19. حـاروش نـور الـدين، **إدارة المـوارد البشرية**.ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والتوزيع، 2011.

20. المحلاوي محمـد رشـاد، **إدارة الأزمات**، سلسلة محاضرات الإمارات. ط1، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1997.

21. درة عبـد الباري إبراهيـم والصباغ زهيـر نعيـم، **إدارة المـوارد البشريـة في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**. ط1. عمان – الأردن: دار وائل للنشر، 2008.

22. رسـلان نبيلة إسماعيل، **التأمين ضد أخطار التلوث**. الأزاريطة – الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2007.

23. الرهوان محمد، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**. القاهرة : دار أبو المجد للطباعة، 2004.

24. الروسان ناصر منصـور و أبو صالـح رزان إبراهيم، **الأمن الصناعي والسلامة المهنية**، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008.

25. زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد مدخل كمي**. ط3. عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر، 1998.

ملاحظات حرة صفحة 2

26. سالم مؤيد، و صالح عادل، **إدارة الموارد البشرية**. ط2. إربد – الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.

27. السعيد السيد، **إستراتيجية إدارة الأزمات: دور العلاقات العامة**.ط1، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006.

28. السكارنة بلال خلف، **التدريب الإداري**. ط1. عمان– الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

29. سلاطنية بلقاسم و حسان الجيلاني، **أسس البحث العلمي**.ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2009.

30. السلمي علي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**. ط2. القاهرة، مكتبة غريب،1983.

31. شروخ صلاح الدين، **منهجية البحث العلمي**، عنابة – الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2003.

32. الشهراني سعد بن علي، **إدارة عمليات الأزمات الأمنية**. الرياض: مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005.

33. الطعاني حسن أحمد، **التدريب الإداري المعاصر**. ط1. عمان– الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

34. عامر مصباح، **منهجية البحث في السياسية والإعلام**. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

35. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية – مصر: الدار الجامعية، 2004.

36. عبد الحميد رجب، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث**. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة،2008.

37. عبيدات محمد، أبو نصار محمد، ومبيضين عقلة، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**. ط2، عمان– الأردن: دار وائل للطباعة والنشر،1999.

38. عشماوي محمد عبد الوهاب حسن، **دور الصحف في إدارة الأزمات**. الإسكندرية: منشأة المعارف،2008.

39. العلاق بشير، **العلاقات العامة في الأزمات**. عمان– الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع،

ملاحظات حرة صفحة 3

2009.

40. العلاونـة علي سليم، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية**. ط1، عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع،1996.

41. علـي حسـن عبـد العزيـز، **الإدارة المتميـزة للموارد البشرية-تميز بلا حدود**، المنصورة- مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.

42. علـي عبـد المجيد قـدري، **اتصالات الأزمـة وإدارة الأزمـات**. الأزاريطة- الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008.

43. عليوة السيد، **إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**. ط3، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004.

44. العمارى عبـاس رشـدي،**إدارة الأزمات في عالم متغير**.ط1، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر،1993.

45. عمـر وصفـي عقيلـي، **إدارة المـوارد البشريـة المعاصرة بعد استراتيجي**. ط1. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2005.

46. عياصرة معـن محمـود و بنـي احمد مروان محمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**. ط1، عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.

47. العيسوي عبد الرحمان، **الكفاءة الإدارية**. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية، 1998.

48. عيشوش فريد، **الاتصال في إدارة الأزمات: حوادث المرور نموذجاً**.الجزائر:دار الخلدونية للنشر والتوزيع،2011.

49. قـاسيمي ناصـر، **دليـل مصطلحـات علـم التنظيـم والعمـل**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

50. قطيش نواف حامد، **إدارة الأزمات**. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

51. قنديلجي عامـر إبراهيـم، **البحـث العلمـي واستخـدام مصـادر المعلومات**. ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع،1999.

52. قـوي بوحنيـة، **تنميـة المـوارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**. ط1.عمان- الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2009.

53. كشـواي بـاري، **إدارة الموارد البشرية**. ط2. القاهرة- مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع،

ملاحظات حرة صفحة 4

.2006

54. كلالـدة ظاهـر و جـودة محفوظ، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**.عمان: مؤسسة زهران،1997.

55. ماهر أحمد،**إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية – مصر: الدار الجامعية، 2004.

56. محمد عباس سهيلة، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**. ط2. عمان – الأردن: دار وائل للنشر،2006.

57. مركز الخبرات المهنية للإدارة، **إدارة الأزمات:التخطيط لما قد لا يحدث**. ترجمة علاء أحمد إصلاح، القاهرة: مختارات بيمك، 2002.

58. مسلـم محمـد، **تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات**، المحمديـة – الجزائـر: دار طليطلة، 2010.

59. مصطفى أحمد سيد، **إدارة المـوارد البشرية: المهارات المعاصـرة في إدارة البشر**، القاهرة: المعادي الجديدة،2006.

60. نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

61. هيكـل محمـد أحمـد الطيـب، **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**.القاهـرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب،2006.

ت- الدوريات:

62. إبراهيمـي عبـد الله و حميـدة المختـار، "**دور التكوين فـي تثمين وتنمية الموارد البشرية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر.

63. البحيـــري ولاء، "**إدارة الأزمـــات**"، سلسلة مفاهيـم، المركـز الدولـي للدراسـات المستقبليـة والإستراتيجية، فيفري،2008.

64. بوستيـل زهيـرة، "**الكفاءات الفرديـة والكفاءات الجماعيـة فـي المؤسسة الجزائرية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر.

65. الجبالي سعـد أحمـد، "**تحديد الاحتياجات التدريبية نموذج مقترح**"، المجلة العربية للتدريب، المجلـد2، العـدد4، فيفـري 1989، المركـز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض –

السعودية.

66. حسين رحيم،"**التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم**". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2012.

67. حسيني صفوان عصام، "**الإعلام وإدارة الأزمات**". مجلة فكر ومجتمع، العدد 9، جويلية 2011، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر.

68. الحوامدة نضال، "**إدارة الأزمات من منظور منهج دراسة الحالة**". مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد1،2003.

69. رقام ليندة، "**إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة**"، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، كلية العلوم الاجتماعي والإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة – الجزائر.

70. رواب عمار و غربي صباح، "**التكوين المهني والتشغيل في الجزائر**"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد5،2011، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف– الجزائر.

71. الروبي أحمد عمر و الحر عبد العزيز محمد، "**بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب**"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، معهد الإدارة العامة، الرياض– السعودية.

72. ساعد صباح، "**التكوين الأولي للطلبة للمعلمين وعلاقته بإكساب الكفاية المعرفية في بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية**"، مجلة دفاتر المخبر، العدد7، فيفري2011، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر.

73. سعد عادل حسين، "**دور الحماية المدنية في مواجهة الكارثة وأسلوب إدارة الأزمة**". مجلة الفكر الشرطي، المجلد 21، العدد 82،2012.

74. الشمري انتظار أحمد جاسم،"**إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي**". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد11،2006.

75. عبد الهادي محمد إيثار، "**إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي**". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، أكتوبر 2011.

76. لكرينـي إدريـس، "**دور المعلومـات والاتصـال فـي إدارة الأزمـات الدوليـة**"، مجلـة رؤى إستراتجيـة، مركـز الإمـارات للدراسـات والبحـوث الإستراتيجيـة، المجلـد2، العدد5، جانفي 2014.

77. منجـل جمـال، "**الأمـن الصناعي والوقايـة من الأخطار المهنية في المؤسسة الجزائرية** "، مجلة التواصل، العدد 26، جوان 2010، جامعة باجي مختار، عنابة – الجزائر.

78. منصوري كمال و صولح سماح، "**تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**"، مجلـة أبحـاث اقتصاديـة وإدارية، العدد 7، جوان 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر.

79. ياغـي محمد عبـد الفتاح، "**كيفية استخدام مدخل النظم في تقييم برنامج تدريبي**"، المجلـة العربية للتدريب، المجلد2،العدد4، فيفري 1989، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض – السعودية.

ث- الرسائل والمذكرات الجامعية:

80. أبو عمر هاني عبد الرحمان، **فاعلية نظم المعلومات المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين،2009.

81. بالي حمزة، **تأمين الأخطار الصناعية: دراسة حالة خطر الحريق على مستوى شركة LA CAAR**. مذكـرة ماجستيـر في العلـوم الاقتصادية، كليـة الحقـوق والعلـوم الاقتصاديـة، جامعة قاصـدي مرباح ورقلة – الجزائـر،2007.

82. بـوعافية سميـر، **مساهمـة المؤسسـة الصناعية في حماية البيئة من التلوث الصناعي**، مذكـرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقـوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر،2008.

83. بوهاني فطيمة، **دور الاتصـال فـي إدارة الأزمات– كارثة فيضانات غرداية 2008**، مذكـرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر: بـن يوسف بن خدة ،2008.

84. دوباخ قويـدر، **دراسة مـدى مساهمة الأمـن الصناعـي في الوقاية مـن إصابـات حوادث**

العمل والأمراض المهنية، مذكـرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة – الجزائر،2009.

85. الديلمي حامد عبد حمد، **إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق**، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمة، جامعة سانت كليمنس العالمية، بغداد– العراق،2008.

86. رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلـوم الاقتصادية والعلـوم التجارية وعلـوم التسيير، جامعة أمحمد بوقـرة، بومرداس– الجزائر،2011.

87. سملالـي يحضيـه، **أثـر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004.

88. الشاوي علـي بـن عبـد الله، **متطلبات التكامـل الأمني بيـن العنصرين البشري والتقني في حماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية**، مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2010.

89. شبير ابتهال شكري، **أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر**، مذكـرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

90. صولـح سماح، **دور تسييـر الكفاءات فـي بنـاء الميـزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكـرة ماجستير فـي العلوم الاقتصادية، جامعـة محمـد خيضر، بسكـرة– الجزائـر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2008.

91. الطيراوي توفيـق محمـد حسيـن، **واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس فلسطين،2008.

92. عبـدلي لطيفـة، **دور ومكانـة إدارة المخاطـر فـي المؤسسـة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، مدرسة دكتـوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان– الجزائر،2012.

ملاحظات حرة صفحة 8

93. العتيبي فرج بن مزنان، **فاعليـة خطط الحماية الخارجية للمنشآت الحيوية لصد الهجمات الإرهابية**، مذكرة ماجستير فـي العلوم الشرطية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2007.

94. العيدان عبـد الكريـم عبد العزيز، **حراسة وأمـن المنشآت الهامة**، مذكـرة ماجستيـر فـي مكافحـة الجريمـة، قسـم التحقيق والأدلـة الجنائية، المعهـد العالي للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض،1988.

95. القحطانـي هـزاع بـن محمد، **دور التقنية الحديثة في حماية المنشآت الحيوية**، مذكـرة ماجستيـر في العلـوم الشرطية، كليـة الدراسات العليا، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2008.

96. قـداش سمية، **أثـر التسيير التوقعي للوظائف والكفـاءات على الخدمة المقدمة**، مذكـرة ماجستيـر فـي العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر،2011.

97. المحسن يوسـف بـن عبـد العزيـز عبـد الله، **فاعليـة الإجـراءات الوقائيـة لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية**، مذكـرة ماجستير في العلوم الشرطية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2004.

98. مزهـودة عبـد المليك، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي** ، رسالة دكتـوراه فـي علوم التسيير، كلية العلـوم الاقتصادية وعلـوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة– الجزائر ،2007.

99. مصباح إسليم وسام صبحـي، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستيـر فـي إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة،2007.

100. المغني أميمة صقـر، **واقـع إجراءات الأمـن و السلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غـزة**. مذكـرة ماجستيـر في إدارة الأعمـال، كليـة التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة،2006.

101. هاملي عبـد القادر، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان– الجزائر،2011.

102. وافـي بـن صالح بن شليويـح الزلفـي، **إدارة الأزمات لـدى مديري مدارس التعليـم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف.** مذكـرة ماجستيـر في الإدارة التربوية والتخطيط، كليـة التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2011.

ج- الوثائق الحكومية الرسمية:

103. الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة، **الجريـدة الرسميـة: قانـون11/90**، الصادر في25 أفريل1990،العدد 17، المتضمن علاقات العمل.

104. الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة، **الجريـدة الرسميـة: قانـون 03-10**، الصادر في20 جويلية 2003، العدد 43، والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

105. الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة، **الجريـدة الرسميـة: قانـون 04-20**، الصادر فـي25 ديسمبـر 2004، العـدد 84، والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.

106. الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة، **الجريـدة الرسميـة: قانـون 13-01**، الصادر في24 فيفري2013، العدد11، المعدل والمتمم للقانـون رقم:05-07، المؤرخ في28 أفريـل 2005 والمتعلق بالمحروقات.

107. الجمهوريـة الجزائرية الديمقراطية الشعبيـة، **الجريدة الرسمية: المرسوم 66-292**، الصادر في30 سبتمبر 1966، العـدد84، المتضمـن تعديـل القانـون الأساسي لشركة نقل وتسويق الوقود السائل.

108. الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة، **الجريـدة الرسمية: المرسـوم 98-48**، الصادر في15 فيفري1998، العـدد 07، المتضمن القانـون الأساسي للشركـة الوطنية للبحث عـن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها.

الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

109. بـراق محمد و بـن الشايب رابـح، " **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الدولـي حـول: التنمية البشرية وفـرص الاندمـاج في اقتصاد المعرفة والكفاءات

البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة–الجزائر، 09–2004/03/10.

110. بلغرسة عبـد اللطيـف، "**مـن أجـل إستراتيجية تنموية للكفـاءات البشرية فـي مؤسسات المعرفة فـي ظـل اقتصاد المعرفة**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الدولـي حـول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة–الجزائر، 09–2004/03/10.

111. بـن بريكة عبـد الوهـاب و هيشر سميـرة و موفـق سهام، "**دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات**". ورقـة مقدمـة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشريـة: تسييـر المهارات ومساهمتها فـي تنافسية المؤسسات، كلية العلـوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،22–2012/02/23.

112. بـن عيسى محمد المهدي،"**العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الدولـي حـول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفـة والكفاءات البشريـة، كليـة الحقـوق والعلـوم الاقتصادية، جامعـة ورقلة–الجزائر، 09–2004/03/10.

113. بوقلقول الهادي، "**الاستثمار البشـري وإدارة الكفاءات كعامـل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة**"، ورقـة مقدمة للملتقـى الدولـي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج فـي اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كليـة الحقـوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة–الجزائر، 09–2004/03/10.

114. حجازي إسماعيل و معاليم سعاد،"**سكانير المهارات: أداة للتخفيف من العجز المهاراتي**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الوطنـي الأول حول تسييـر المـوارد البشريـة: تسييـر المهـارات ومساهمتها فـي تنافسية المؤسسات، كليـة العلـوم الاقتصادية والعلـوم التجاريـة وعلـوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،22–2012/02/23.

115. الـداوي الشيـخ، "**دور التسييـر الفعـال لمـوارد وكفـاءات المؤسسة فـي تحقيـق الميزة التنافسية**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفـة والكفـاءات البشريـة، كليـة الحقـوق والعلـوم الاقتصادية، جامعة ورقلة–الجزائر، 09–2004/03/10.

116. الرويلي علـي هلهول، "**إدارة الأزمات:تعريفها،أبعادها،أسبابها**". مداخلـة مقدمة في الحلقة

العلمية الخاصة بمنسوبـي وزارة الخارجية: إدارة الأزمات إستراتجية المواجهة، المنظم من قبـل: قسم البرامج الخاصة، كلية العلوم الإستراتيجية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،4/30 – 5/4 2011.

117. زعباط عبـد الحميـد، "**دور المـوارد البشرية في تحسيـن القـدرة التنافسيـة للمؤسسة الاقتصادية**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الدولـي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصـاد المعـرفة والكفـاءات البشرية، كليـة الحقوق والعلـوم الاقتصادية، جامعـة ورقلة– الجزائر، 09–2004/03/10.

118. عريقات أحمد يوسف،"**دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**"، ورقة مقدمة للمؤتمـر العلمـي الدولـي السابـع: تـداعيات الأزمـة الاقتصادية العالميـة علـى منظمات الأعمـال ـ التحـديات ـ الفرص ـ الآفـاق، كلية العلـوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن،10–2009/11/11.

119. عـزاوي أعمـر و مصيطفى عبـد اللطيف، "**تأهيـل المـوارد البشريـة في ظـل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الدولـي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة–الجزائر، 09–2004/03/10.

120. العـزاوي نجم، "**أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة**". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولـي السابع: تداعيـات الأزمـة الاقتصادية العالمية علـى منظمات الأعمال: التحديات الفرص الآفـاق المنظم مـن قبل: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3–2009/11/5.

121. غـربي حمزة و عاشوري إبراهيم،" **نحو الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات**"، ورقـة مقدمـة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهـارات ومساهمتها فـي تنافسيـة المـؤسسات، كلية العلـوم الاقتصادية والعلـوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،22–2012/02/23.

122. فلاحي الزهـرة و نـوي الحاج، "**استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري**"، ورقـة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثـة، كلية العلـوم الاقتصادية والعلـوم التجارية وعلـوم التسييـر، جامعة

حسيبة بن بو علي، الشلف – الجزائر،13-2011/12/14.

123. قدي عبد المجيد، "**إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة–الجزائر، 09-2004/03/10.

124. كرومي سعيد و ستي أحمد عمر، "**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف – الجزائر، 08-2010/11/09.

125. لحول عبد القادر و داسة إسماعيل، "**مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،27-2013/02/28.

126. لشلاش عائشة و درويش عمار، "**تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية**". ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،22-2012/02/23.

127. مخفي أمين و مدوري نور الدين، "**التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف – الجزائر،13-2011/12/14.

128. مصنوعة أحمد، "**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمجتمع التأميني**". ورقة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير– تجارب الدول– المنظم من قبل: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف – الجزائر،03-2012/12/04.

129. مفتاح صالـح، "**إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف فـي خدمة الكفاءات(المهارات)**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الدولـي حـول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفـاءات البشريـة، كليـة الحقـوق والعلـوم الاقتصاديـة، جامعـة ورقلـة–الجزائـــر، 09-2004/03/10.

130. واعـر وسيلة و بـن سالم أمـال، " **دراسـة تحليلية للعلاقـة بيـن تسييـر الكفاءات وإدارة المواهب**"، ورقـة مقدمـة للملتقـى الوطنـي الأول حـول تسييـر المـوارد البشرية: تسيير المهـارات ومساهمتها فـي تنافسية المؤسسات، كليـة العلـوم الاقتصادية والعلـوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر،22-2012/02/23.

ج- الجرائد الوطنية:

131. بن أحمد محمد،" **الأمـن يحقـق في صلة خلايا نائمة باعتداء تيقنتورين**". يومية الخبر، العدد: 6981 الصادر يوم: 2013/02/10.

132. ـــــ ـــــ، " **اعتداء تيقنتورين ضرب الاقتصاد وقلص فرص العمل**". يومية الخبر، العدد: 7033 الصادر يوم: 2013/04/03.

133. زهانـي رشيـد، "**الأمـن المعلوماتـي أولوية لحماية الأسرار الالكترونية للشركـات**". يومية الخبر، العدد: 7008 الصادر يوم: 2013/03/09.

134. صواليلي حفيظ،" **تـوقعات بارتفاع إنتـاج النفط الجزائري خلال السنوات الثلاث المقبلة**". يومية الخبر، العدد: 7308 الصادر يوم: 2014/01/09.

135. ع إبراهيـم،" **منشـآت النفـط الجزائريـة غيـر مؤمنـة إلكترونيـاً**". يوميـة الخبر، العدد: 7168 الصادر يوم: 2013/08/19.

136. فاضل زبيـر،" **سوناطراك غيـر مؤمنـة ضـد هجمات القراصنـة**". يومية الخبر، العدد: 7168 الصادر يوم: 2013/08/19.

ملاحظات حرة صفحة 14

خ- مواقع الانترنت:

137. النمرة نـادر جـواد، "**محـددات تطبيـق عوامل الأمـن والسلامة من الحريق في المباني وأثرها على التصميم المعماري**"، متوفر على الرابط التالي:
http://site.iugaza.edu.ps/nnamara/files/2010/02/%D9%85%D8%AD%D8%AF%D8%A7.pdf
تاريخ الاطلاع على الصفحة:2013/08/03 .

138. الموقع الالكتروني للمؤسسة: http:// Sonatrach.Com/ar/element_histoire.html
تاريخ التصفح: 2013/9/12

139. الموقع الالكتروني للمؤسسة: تاريخ التصفح: 2013/9/12.
http:// Sonatrach.Com/ar/engagement-et-ethnique.html

ثانياً – المراجع باللغة الأجنبية:

A. *Les Ouvrages:*

140. Benraouane Said Ahmed, **Le management des ressources humaines**, 2ère édition, édition office des publications universitaires, Alger,2012.

141. Boyer Luc, Equilibey Noél ,**Organisation Théories et application**, 2ère édition, édition d'organisations, paris, 2000.

142. Brillman Jean, **Les Mielleures Pratiques De Management** 3ème édition, édition 'organisations, Paris,2001.

143. Gilbert Patrick, Schmidt Géraldine ,**Evaluation des Compétences Et Situations De gestion**, édition Economica, Paris, France, 1999.

144. Gonin François – Emery Yvés ,**Dynamiser Les Ressources Humaines** 1ère édition, presse poly Technique et Universitaires, Lausanne,1999.

145. Le Boterf Guy, **Ingénierie et évolution des Compétences** 3ème édition, édition d'organisations, paris,2001.

146. Leboyer Claude Levy ,**La Gestion des Compétences** 2ème édition, édition d'organisations, paris,2009.

147. Meignant Alain, **Manager La Formation**, 6ème édition, édition liaison, Paris, 2003.

148 .pavoineJacques,**Les Trois Crises du xxé Siècle**, ellipses édition marketing, paris, 1998.

B. Les Revues:

149. Colin Thierry, Grasser Benoit," **La Gestion Des Compétences: un infléchissement limité de la relation salariale**", Travail Et Emploi, n° 93, Janvier 2003,France.

C. Les Revues De L'entrepris:

150. **La Direction Centrale HSE, Workshop sur l'adoption et la mise en œuvre du HSE-MS**, La revue HSE info, Sonatrach, Numéro Spécial mai 2007.

151.Leila Boudalia, **HSE Formation oblige**, synergies, la revue ressources humains, Sonatrach, n12, octobre 2007.

152. Samir Boudif, **Safe Behaviour Programme De Quoi S'agit-il?**, synergies, la revue ressources humains, Sonatrach, n14, Décembre 2008.

153.Sonatrach publications, **Sonatrach une compagnie & pétrolière gazière intégrée**, 2012.

D. Les Rapports:

ملاحظات حرة صفحة 16

154. Nations Unies, Secrétariat De La Stratégie Internationale de Prévention Des Catastrophes De L'organisation Des Nations2008, **Préparation à une réponse efficace en cas de catastrophe**, Genève- Suisse.

155. Organisation internationale du Travail, Conférence internationale du Travail, **Recommandation Sur la prévention des accidents du travail, n° 31**, 21 juin 1929, P6.

156. Organisation internationale du Travail, Conférence internationale du Travail, **Recommandation Sur le développement des ressources humaines, n° 150**, 23 juin 1975.

157.Organisation internationale du Travail, Conférence internationale du Travail, **Convention sur la prévention des accidents industriels majeurs, n° 174**, 22 juin 1993.

158. Sonatrach, **rapport annuel,2010**.

159. Sonatrach, **rapport annuel,2011**.

E. Les Séminaires:

160. Boudjemil Ahmed, "**Performance des ressources humaines**", Document présenté au Forum international sur: le développement humain et les possibilités d'intégration dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Faculté de droit et des sciences économiques, Université de Ouargla - Algérie, 09-10/03/2004

F. Les Sites D'internet:

161. Stephan Gundel, **Towards A New Typology Of Crises**, Sur le site: http://www.husdal.com/2010/11/25/a-typology-of-crises/#.

162. http:// Sonatrach.Com/ar/engagement-et-ethnique.html , Date de Lecture:12/09/2013.

163.http://www.oilvoice.com/n/OPEC_oil_production_update_July_2013/bcc567fe3fa9.aspx#gsc.tab=0

165. Jennifer Rosenberg,**1984 Huge Poison Gas Leak in Bhopal, Ind- ia**, Sur le site:

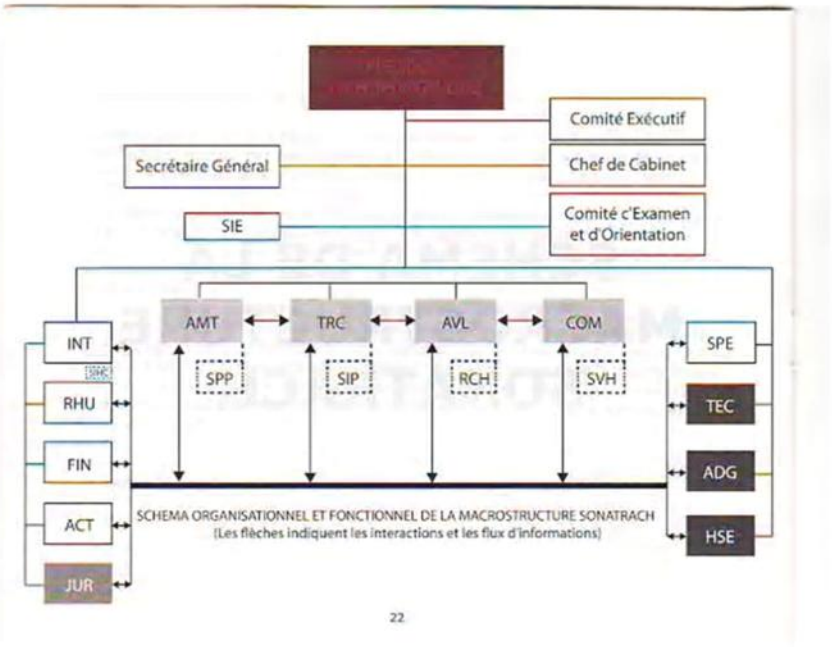
166. http://history1900s.about.com/od/1980s/qt/bhopal.htm, Date de Lecture: 29/12/2013.

167.Terry Macalister, **Piper Alpha Disaster: how 167 oil rig workers died**, Sur le site: http://www.theguardian.com/business/2013/jul/04/piper-alpha-disaster-167-oil-rig, Date de Lecture: 29/12/2013.

168.http://www.iap.dz/fr/content/safety.php, Date de Lecture: 06/01/2014.

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة سوناطراك



Source : Sonatrach la revue, N°48, Mars 2006, la nouvelle macrostructure de Sonatrach (Appendice), p 22.

الملحق رقم (2): سياسة الصحة والأمن والبيئة لمجمع سوناطراك

سوناطراك

sonatrach

Politique HSE du Groupe Sonatrach

Le Groupe Sonatrach s'engage à faire de ses performances en matière de Santé, de Sécurité et d'environnement un critère de progrès et un atout aussi bien sur le plan interne que dans ses relations avec ses partenaires et toutes autres parties tierces.

Le Groupe Sonatrach s'engage à tout mettre en œuvre pour assurer la sécurité de ses activités, la préservation de la santé au travail, la protection de l'environnement et à minimiser pour les populations riveraines, les risques éventuels découlant de ses activités.

Le Groupe Sonatrach s'engage à mettre en place des principes de gestion qui assurent la protection des ressources naturelles ainsi que leur préservation pour les générations futures.

Le Groupe Sonatrach déclare solennellement :

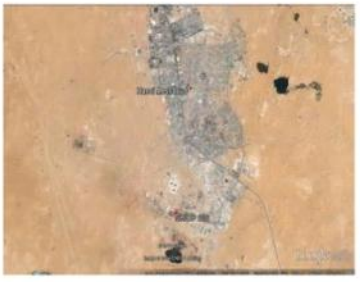
- Se conformer aux dispositions légales et réglementaires en matière de Santé, Sécurité et Environnement et à élaborer ses propres standards dans ce domaine ;
- Développer une démarche préventive de gestion des risques d'accidents, d'incidents, d'atteintes à la santé au travail et à l'environnement ;
- veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue des performances en matière de Santé, de Sécurité et d'Environnement ;
- Assurer la formation de ses employés en matière de Santé, de Sécurité et d'Environnement ;
- Développer l'information et la communication en matière de Santé, de Sécurité et d'Environnement envers ses employés, ses partenaires et toutes autres parties tierces;

Le Groupe Sonatrach s'engage à mettre en place les ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre tous ces objectifs.

La Santé, la Sécurité et l'Environnement sont l'affaire de tous.
Chacun dans son poste et dans son activité est responsable de l'application de la politique de Sonatrach dans ce domaine.

ملاحظات حرة صفحة 1

الملحق رقم (3): صور لعملية طمر البترول



المصدر : الصور الفوتوغرافية من الموقع: المتصفح يوم 2013/10/15

https://www.facebook.com/lakhdar.ladfar?fref=ts

والصور القمرية من قوقل إيرث.

الملحق رقم (4): السياسة البيئية لمؤسسة سوناطراك

سوناطراك
sonatrach

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

UNITE DE TRAITEMENT DE BRUT HASSI MESSAOUD SUD
UTBS

La Direction Régionale de Hassi Messaoud, exploitant le champ pétrolifère de Hassi Messaoud, consciente de faire progresser la sécurité de ses installations en maîtrisant de mieux en mieux les aspects environnementaux liés à ses opérations, a choisi L'Unité de Traitement de Brut Sud (UTBS) et l'ensemble des opérations qui lui sont afférentes, pour en faire une unité volontairement régie selon un système de Management Environnemental assurant une démarche dynamique d'amélioration continue conformément au référentiel ISO14001 version 2004.

La mise en place de ce système, en respect des décisions du haut management de son activité Amont, est la vitrine de ses convictions et contributions dans le domaine de la protection de l'environnement.

En parfaite cohérence avec les principes fondamentaux du Système de Management HSE du Groupe SONATRACH, la Direction Régionale de HASSI MESSAOUD s'engage à :

- Respecter la réglementation en vigueur et à anticiper sur celle future.
- Réduire continuellement les émissions de gaz et des rejets solides et liquides et maintenir à un niveau acceptable les nuisances et la consommation des ressources.
- Assurer la formation du personnel y évoluant pour une meilleure maîtrise des aspects environnementaux inhérents à ses tâches ainsi qu'à la sensibilisation des divers intervenants sur sa politique environnementale.
- Prévenir la pollution de l'environnement.
- Prévenir les situations d'urgence et mettre en place les moyens pour leur faire face.
- Adopter une attitude qui favorise la communication.
- Allouer les moyens nécessaires pour réussir cette démarche environnementale.

Le respect de ces engagements est de notre devoir à nous tous, chacun à son niveau, ainsi qu'à celui de nos partenaires en relation directe ou indirecte, permanente ou momentanée avec l'UTBS.

Hassi Messaoud, le 05/05/2012

A. BOUAFFAD
Le Directeur Régional

الملحق رقم (5): الأماكن التي أجريت فيها الدراسة، والتي وزع فيها الاستبيان

سونلطراك
sonatrach

ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION REGIONALE
HASSI – MESSAOUD
DIVISION R H M
CENTRE DE FORMATION

A. Monsieur

A L'attention de la sûreté interne

Hassi Messaoud le, **26/12/2013**

SH/DP/HMD/RHM/FOR/N°18 /13

Objet : Accès pour stagiaire.

Nous vous informons de l'arrivée sur site de **M.BEN MIR Abdelbaki** stagiaire universitaire dans le cadre de la préparation d'un MAGISTER en Ressources Humaines, prévu de 24/12/2013 au 04/01/2014 au niveau des complexes **CIS, Base 24/02 et Base IRARA.**

Le Chef De Division RHM

P. SOUMARE

ملاحظات حرة صفحة 1

الملحق رقم (6): الاستبيان في صورته النهائية باللغة العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر ـ بسكرة ـ

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

استبيان موجه للعاملين

يقوم الباحث بإنجاز مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية موسومة بـ: **تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية. دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود.**

لذا أرجوا منكم التكرم بقراءة كل عبارة بدقة، والإجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

وستكون المعلومات التي تدلون بها في سرية تامة بحيث لا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي، ويمكنكم استخدام النسخة الثانية باللغة الفرنسية.

شـــاكـراً لكـــم حســـن تعاونكـــــم.

من إعداد الطالب:
عبد الباقي بن مير

إشراف الأستاذ الدكتور:
بوحنية قـــــوي

السنة الجامعية: 2013ـ2014

ملاحظات حرة صفحة 1

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

من 18 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐

أكبر من 51 سنة ☐

المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

دبلوم مهني ☐ غير متعلم ☐

عدد سنوات الأقدمية:

أقل من 1 سنة ☐ من 1 سنوات إلى 5 سنوات ☐

من 6 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة:

شهادة علمية ☐ شهادة مهنية ☐ خبرة في مجال معين ☐

بيانات عن الدورات التدريبية:

- هل استفدت من تأهيل في مجال إدارة الأزمات نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الجواب بنعم فكم عدد الدورات التي استفدت منها:

من 1 إلى 2 دورات ☐ من 2 إلى 5 دورات ☐ أكثر من 5 دورات ☐

- ما نوع التأهيل الذي تلقيته: محاضرة ☐ ندوة قصيرة ☐ تأهيل ميداني ☐
- أين تم التأهيل الذي تلقيته: داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐

خارج الوطن ☐

المحور الأول:

يحاول الباحث في هذا المحور معرفة واقع الأزمات في المؤسسة محل الدراسة و التعرف على كيفية التعامل معها؛ من خلال التساؤل التالي: هل تتوفر مؤسسة سوناطراك على نظام لإدارة الأزمات؟

تتوفر مؤسسة سوناطراك على نظام لإدارة الأزمات

الرقم	العبـــــــــــــارة	دائماً	أحياناً	محايداً	نادراً	أبداً
1	تعتبر أن عملك يتطلب منك الحذر					
2	تشعر بعدم الأمن والطمأنينة عندما تكون في عملك					
3	تعاني من نقص المعلومات الخاصة بعملك					
4	عندما تعترضك مشكلة في التنفيذ لا تعلم من تستشيره					
5	تحرص على صيانة آلات ومعدات العمل دورياً					
6	سبق وأن حدثت أزمة في مكان عملك					
7	يتم الاعتماد على صفارات للإنذار عند حدوث أزمة					
8	توفر المؤسسة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات وعدم تكرارها					
9	ترى بأنه يتم الاستفادة من خبرة مؤسسات مماثلة في معالجة الأزمات					
10	تشكل المؤسسة فرق عمل خاصة للتعامل مع الظروف الطارئة					

ملاحظات حرة صفحة 3

11	يوجد في مكان عملك إعلانات وملصقات للدلالة على الأخطار					
12	توجد إجراءات استثنائية في العمل في حالة وقوع أزمة					
13	يتوفر مكان عملك على مداخل ومخارج يمكن استعمالها في الحالات الطارئة للإمداد والإغاثة					
14	توجد مصلحة خاصة للتعامل مع الأزمات ومجابهتها					

المحور الثاني:

يحاول الباحث في هذا المحور معرفة الأسلوب المتبع في تقييم العملية التأهيلية؛ من خلال التساؤل التالي: ما الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة في تقييم العملية التأهيلية ؟

يتبع في تقييم العملية التأهيلية انعكاس نتائج البرامج التأهيلية على سلوك المشاركين فيها، وردود الفعل حولها.

الرقم	العبـــــــــــــارة	دائماً	أحياناً	محايداً	نادراً	أبداً
15	يتم تقييم أدائك بعد استفادتك من كل عملية تأهيلية					
16	أساليب التأهيل تسهم في تذليل الصعوبات في مواجهة الأزمات					
17	الدورات التأهيلية تسهم في رفع الكفاءة في التعامل مع الأزمات					
18	يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال انعكاسها على أداء المشاركين فيه					

19	يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال رضا المشاركين فيه					
20	يتم تقييم نتائج التأهيل من خلال مقارنتها مع أهداف المؤسسة					
21	ترى بأن مكان التأهيل مناسب من أجل نجاح التأهيل					
22	إن المؤهل العلمي يساعد في نجاح التأهيل					
23	هل أنت راض على ما تتلقاه من تأهيل في مجال إدارة الأزمات					

المحور الثالث:

يحاول الباحث في هذا المحور معرفة مدى نجاح مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها في مواجهة الأزمات؛ من خلال التساؤل التالي: إلى أي مدى نجحت مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها في مجابهة الأزمات ؟

كلما كانت أساليب التأهيل ونتائجه فعالة كلما نجحت مؤسسة سوناطراك في تطوير كفاءات موظفيها لمجابهة الأزمات إلى حد كبير.

الرقم	العبـــــــــــــارة	دائماً	أحياناً	محايداً	نادراً	أبداً
24	تتلقى تأهيلاً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة					
25	تعتقد بأن مهاراتك تؤهلك لشغل عملك بكفاءة					
26	يتيح لك عملك فرص التأهيل واكتساب المهارات					
27	توفِر عملية التأهيل بدائل لمواجهة الأزمات المتوقعة					

28	توفر المؤسسة مواد و أساليب تأهيلية تساعدكم على تنفيذ سيناريوهات لإدارة الأزمات بشكل جيد					
29	يتم تحديث عملية التأهيل حسب كل نوع من الأزمات					
30	إن أساليب وطرق التأهيل أدت إلى تعرفك على كيفية التدخل ومعالجة الأزمات					
31	تطبق كل ما تكتسبه من عملية التأهيل في عملك					
32	تشعر بعد المشاركة في الدورات التأهيلية بأنك قادر على أداء مهامك بكفاءة عالية					
33	إن المهارات التي تحصل عليها من عملية التأهيل تساعدك في انجاز مهامك بشكل جيد في الظروف الطارئة					
34	تجد صعوبة في التعامل مع الأزمات التي تقع في العمل					

تابع للملحق رقم (6): الاستبيان في صورته النهائية باللغة الفرنسية

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.
Université Mohamed Khider - Biskra -

Faculté de Droit et Sciences Politiques
Département de science politique
et des relations internationales

Questionnaire adressé aux Travailleurs

Un chercheur en cours de préparation de son mémoire de magister spécialité gestion des ressources humaines portant sur le thème : **Réhabilitation des compétences dans le domaine de la gestion des crises dans entreprises industrielles - une étude empirique sur l'entreprise Sonatrach Hassi Messaoud.**

Je vous demande de lire, précieusement, toutes les phrases et répondre en mettant un croix (x) devant ces phrases qui conviennent. Notez-bien que vos réponses ne seront utilisées que pour des raisons scientifiques et, que vous pouvez utiliser la version arabe du formulaire.

Merci pour votre amiable collaboration.

PRESENTE PAR L'ETUDIENT
BENMIR ABDELBAKI

ENCADRE PAR LE PROF.DR
BOUHANIA GOUI

Année Universitaire 2013 – 2014

DONNEES PERSONNELLES:

SEXE:

Homme ☐ Femme ☐

AGE:

De 18 à 30 ☐ De 31 à 40 ☐ De 41 à 50 ☐ Plus de 50 ans ☐

LE NIVEAU D'INSTRUCTION

Primaires ☐ moyen ☐ secondaire ☐
Universitaire ☐ diplôme professionnel ☐ Sans instruction ☐

NOMBRE D'ANNEES D'ANCIENNETE.

Moins de 1 an ☐ de 1 an à 5 ans ☐ De 6 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

SUR QUELLE BASE VOUS VOUS ETIEZ EMBAUCHES DANS L'ENTREPRISE :

Diplôme certifié ☐ Diplôme professionnelle ☐
Expérience dans un domaine particulier. ☐ besoins de l'entreprise ☐

LES DONNEES POUR LES CYCLES DE REHABILITATION:

- avez vous bénéficie de la habilitation dans le domaine de la gestion de crise

Oui ☐ Non ☐

Si oui, de combien de cycles avez-vous bénéficie:

De 1 à 2 cycles ☐ De 2 à 5 cycles ☐ Plus de 5 cycles ☐

- Quel type de formation que vous avez reçu:

conférence ☐ Séminaire court ☐ Formation sur le terrain ☐

- Où ,vous avez reçu votre formation:

Dans l'entreprise ☐ En dehors de l'entreprise ☐

A l'étranger ☐

LE PREMIER AXE:

Chercheur essaie de trouver dans cet axe la réalité des crises à l'étude dans l'entreprise et apprendre à faire face avec elle, à travers la question suivante:
l'entreprise Sonatrach dispose t-elle d'un système de la gestion de crises ?

Sonatrach dispose d'un système de gestion de crises.

NUM	LA PHRASE	TOUJOURS	OCCASIONNELLEMENT	NEUTRE	RAREMENT	JAMAIS
01	Votre travail vous oblige à se soyez prudent.					
02	Vous sentez l'insécurité quand vous êtes dans votre entreprise.					
03	Souffrir d'un manque d'information sur votre travail.					
04	Lorsque vous rencontrez un problème d'exécution vous ne savez pas a qui vous allez vous adresser.					
05	Désireux de maintenir régulièrement des machines et des équipements de travail.					
06	Crise avait déjà eu lieu dans votre lieu de travail.					
07	Comptez sur la sirène en cas de crise.					
08	L'entreprise prévoit des mesures préventives pour éviter l'apparition et la récurrence des crises.					
09	bénéficiez de l'expérience des entreprises similaires dans la lutte contre la crise.					
10	L'entreprise forme de différents groupes de travail pour faire face à des situations d'urgence.					
11	Ya t-il des annonces et affiches pour signifier les dangers dans votre lieu de travail.					
12	Dans le travail , existe des procédures exceptionnel en cas de crises.					

13	Votre lieu de travail est disponible des entrées et sorties peut être utilisé en cas d'urgence et de secours.					
14	Il ya un service spécial pour faire face à la crise et de les rencontrer.					

DEUXIEME AXE :

Dans cet axe le chercheur essaie de connaitre dans la méthode suivie dans l'évaluation de la Réhabilitation; par la question suivante:
Quelle est la méthode utilisée par l'entreprise dans l'évaluation du processus de Réhabilitation ?

Suivi de l'évaluation des processus de habilitation du ratio au quel les stagiaires ont bénéficies des programmes de Réhabilitation et son impact sur leur comportement et ses conséquences au travail.

NUM	LA PHRASE	TOUJOURS	OCCASIONNELLEMENT	NEUTRE	RAREMENT	JAMAIS
15	Votre performance est évaluée après chaque réhabilitation.					
16	Les méthodes de réhabilitation contribuent à montrer les difficultés face à des crises.					
17	Des cours de réhabilitation contribuent à accroître l'efficacité dans le traitement de la crise.					
18	Les résultats de la réhabilitation sont évalués à travers une réflexion sur la performance des stagiaires.					
19	Les résultats de la réhabilitation sont évalués par la satisfaction des stagiaires.					
20	Les résultats de la réhabilitation sont évalués par comparaison avec les objectifs de l'entreprise					
21	Vous voyez que le lieu de la habilitation est approprié pour le succès de la réhabilitation .					
22	Vous voyez que la qualification a un rôle dans le succès de la habilitation.					
23	Vous voyez que l'ancienneté a un rôle dans le succès de la réhabilitation .					

TROISIEME AXE :

Chercheur essaie de connaitre dans cet axe les normes invoquées lors de la conception des programmes de formation, par la question suivante:
Dans quelle mesure a réussi Sonatrach de développer les compétences de son personnel pour faire face aux crises?

A chaque fois que les méthodes de habilitation et ses résultats sont efficace l'entreprise Sonatrach réussie de développer les compétences de ses employés pour faire face à la crise dans une large mesure.

NUM	LA PHRASE	TOUJOURS	OCCASIONNELLEMENT	NEUTRE	RAREMENT	JAMAIS
24	Ne pas recevoir de habilitation lors de l'insertion des machines et des moyens modernes de travail.					
25	Vous pensez que vos compétences qualifient vous pour travailler de manière efficace et en toute sécurité.					
26	Ton travail Vous donne des occasions de qualification et de compétences.					
27	le processus de réhabilitation fournit des alternatives pour faire face à la crise attendue.					
28	L'entreprise fournit des techniques et méthodes de habilitation pour vous aider à mettre en œuvre les scénarios de gestion de crise bien.					
29	Mis à jour du processus de réhabilitation selon toutes sortes de crises.					
30	Techniques et méthodes de formation ont vous a conduit à vous connaissez la façon d'intervenir et de résoudre la crise.					

31	Vous appliquez ce que vous acquissiez du processus de réhabilitation au travail.					
32	Après avoir participé aux cours de formation vous vous sentez incapable d'exécuter des tâches efficacement.					
33	Les compétences que j'obtiendrai à partir du processus de réhabilitation m'aident à accomplir mes devoirs et dans de bonnes conditions en cas d'urgence.					
34	Je trouve qu'il est difficile de faire face aux crises qui se produisent.					

الملحق رقم (7): المقابلات

المقابلة الأولى : أجريت مع رئيس مركز التكوين التابع للمؤسسة.

التاريخ: 2013/12/04.

الساعة: 9:00 سا إلى 10:00.

الاسم واللقب : أحمد ديبابش.

المستوى التعليمي : جامعي.

- هل يتم اختيار أساليب تأهيل مناسبة عند تصميم البرامج ؟

أجل فهذه عملية تشترك فيها عدة جهات؛ فبعد تقديم المسؤول أو المشرف على العمال بطاقية تحمل ما يحتاجه العمال من مهارات ومعارف. تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق ومركز التكوين باختيار الأساليب المناسبة التي تضمن استيعاب جيد للبرامج التأهيلية.

هل يؤخذ في الحسبان الأهداف المتوخاة عند تصميم البرامج التأهيلية ؟

نعم فكل دورة تأهيلية لها هدف محدد، ومسار تسير فيه؛ فالتأهيل في إدارة الأزمات يكون هدفه تحسين معارف العمال بما يسمح بالتقليل من الأخطاء التي تبدأ صغيرة ثم تتطور لتصبح أزمة أو كارثة، رفع مستوى قدرة العمال في التعامل مع هذه الحالات.

- كيف يتم تقييم استفادة المشاركين في التأهيل ؟

هناك عدة مراحل وهي: في فترة إجراء التأهيل، بعد الانتهاء منه، بعد الرجوع لمكان العمل.

فالتقييم خلال فترة التأهيل؛ يهدف إلى الوقوف على درجة تنفيذ البرامج ونسبة التقدم فيها، ويفيد أيضاً في معرفة مدى استجابة العمال للمواضيع المقترحة من خلال: إجراء امتحانات، حصص تطبيقية، توزيع استبيانات.

ملاحظات حرة صفحة 1

أما التقييم بعد التأهيل فيهدف لمعرفة ردود أفعال المشاركين عن ما تلقوه من معارف ومهارات، وعادة ما تكون هذه المرحلة بتقديم مجموعة من الأسئلة عن المشاركين لمعرفة تلك الردود.

في حين التقييم في مكان العمل يقيس استفادة العمال من التأهيل من خلا معرفة مدى تطبيق ما تلقوه في عملهم، وهل قلت نسبة الأخطاء. بحيث يستطيع المسؤولين المباشرين تسجيل ملاحظات عن مستوى الأداء والتغير من عدمه لدى مرؤوسيهم، سواءً أكانت إيجابية أو سلبية.

- حسب رأيك هل مكان إجراء التأهيل يساعد في نجاحه ؟

أعتقد أنه مناسب ويرجع ذلك إلى قربه لميادين العمل، فالمؤسسة تحاول قدر الإمكان عدم عزل التأهيل عن واقع وطبيعة العمل.

- ماهي الجهات المخولة بالتأهيل داخل المؤسسة ؟

الجهة الرسمية التي توكل إليها مهملة التأهيل بالمؤسسة هي مركز التكوين التابع للمؤسسة الموجود على مستوى قاعدة 24 فيفري بحاسي مسعود. لكن هناك بعض الجهات الأخرى التي تلجا إليها المؤسسة أحياناً وهي:

الجهات المستقبلة داخل الوطن:

المركز الجزائري للبترول **I**nstitute **A**lgérien du **P**étrole.

مركز التحسين للمؤسسة **C**entre de **P**erfectionnement de l'**E**ntreprise.

مركز تطوير وتطبيق التقنيات البترولية والغازية Naftogaz.

الجهات المستقبلة خارج الوطن

معهد الأمن والصحة المهنية بإنجلترا **I**nstitute of **O**ccupational **S**afety & **H**ealth.

معهد الفرنسي للبترول Institute Français du Pétrole.

معهد تكنولوجيا الغاز بالولايات المتحدة الأمريكية **I**nstitute **G**az **T**echnologie.

المقابلة الثانية: أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل بالنيابة.

التاريخ: 2013/12/25.

الساعة: 14:30سا إلى 15:45.

الاسم واللقب : رشيد سوكان.

المستوى التعليمي : جامعي

- هل توجد سياسة واضحة للتأهيل في مجال إدارة الأزمات ؟

بطبيعة الحال هذا أمر معلوم؛ فالمؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذا الأمر، وهذا يعود إلى السياسة المنتهجة من طرف مسؤولي المؤسسة على المستوى المركزي. وخاصة في مجال إدارة الأزمات والمخاطر الكبرى. وذلك بإتباع عدة طرق في ذلك.

- ماهي هذه الطرق التي تتبع في إدارة الأزمات ؟

عندما تحدث أزمة فإن الكل ملزم بالتجمع في مكان محدد، وأقصد هنا: مركز الأمن والمراقبة الموجود عند مدخل كل منشأة. ثم يوجهون حسب كل الحالات. إلا أنه غالباً ما يكون العمال يعرفون أدوارهم بدقة. ثم تجرى عملية تقييم لنوعية الأزمة وعن الآثار التي يمكن أن تحدثها، وبناءً على هذا يتدخل أفراد التدخل التابعين لقسم الأمن.

- حسب رأيك، هل يعاني العمال من العجز وعدم الكفاءة في التعامل مع الأزمات ؟

حقيقة لا يمكن الجزم بوجود عجز من عدمه في التعامل مع الأزمات؛ لأن المؤسسة ليست معرضة لها في كل يوم. فالقول بوجود عجز يعود بالدرجة الأولى إلى المشرفين المباشرين للعمال، فهم الذين يلاحظون تصرفات وسلوكيات العمال في أعمالهم.

- في هذه الحالة هل يساهم التأهيل فعلا في تحسين قدرات العمال في مواجهة الأزمات ؟

أكيد فهو يساعد في تنمية مهارات العمال في ذلك؛ لما يتلقونه من معارف على يد أمهر، وأحسن المكونين الداخليين أو الأجانب. الذين تجلبهم المؤسسة للقيام بعمليات تأهيل للعمال.

-هل يتم الاستعانة ببعض المؤسسات في إعداد البرامج التأهيلية؟

الاستعانة في إعداد البرامج التأهيلية لا، لكن نقوم بإرسال عمال تابعين لمؤسستنا لتلقي تأهيلاً في عدة وظائف ومهام؛ لزيادة تمكينهم فيها.

- أيمكنك ذكر بعض تلك المؤسسات؟

من بين أهم المؤسسات التي نتعامل معها في مجال التأهيل أذكر لك: شركة هاليبرتون لخدمات الطاقة Halliburton. وشركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط Schlumberger. لما تتميزان به من خبرات عالية في مجالي الطاقة، وإدارة الأزمات.

- كيف يتم تحديد مواضيع ومحتوى البرامج التأهيلية ؟

بناءً على طبيعة كل احتياج، فبعد استقبال تلك الاحتياجات نقوم بتحليلها، بعد دراسة معمقة للمناصب والأفراد، ثم نترجمها إلى مواضيع تأهيلية. ومنه نحدد مواد التأهيل وغالباً ما تكون عبارة عن مقاييس تعكس عمل المؤسسة.

- من فظلك أتستطيع ذكر بعض تلك المواد ؟

عديدة هي لكن لا مانع في ذكر بعضها: مدخل إلى الأمن الصناعي ، طرق التعامل مع العمال، التآكل، أمراض مهنية، حوادث عمل، كيميائي، كهربائي، ميكانيك، رخص العمل ...

الملحق رقم (8): القائمة الاسمية للأساتذة محكمي الاستبيان*

اسم الأستاذ المحكم	الرتبة	الجامعة
د. أحمد بن عيشاوي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. الأخضر عواريب	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. عبد الفتاح أبي مولود	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. محمد الساسي الشايب	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. مزياني الوناس	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. ياسين محجر	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

* يجدر الإشارة إلى أن القائمة الاسمية للمحكمين تم ترتيبها أبجدياً.

ملاحظات حرة صفحة 1

الملحق رقم (9): نظام تسيير الأزمات والطوارئ ICS

SYSTEME DE GESTION DES URGENCES ET DES CRISES
ICS

Organisation Globale du Système ICS

Les Niveaux de Repense a l'urgence

Niveau 1 : **PCO** (Poste de Commandement Opérationnel), concerne le lieu de l'incident

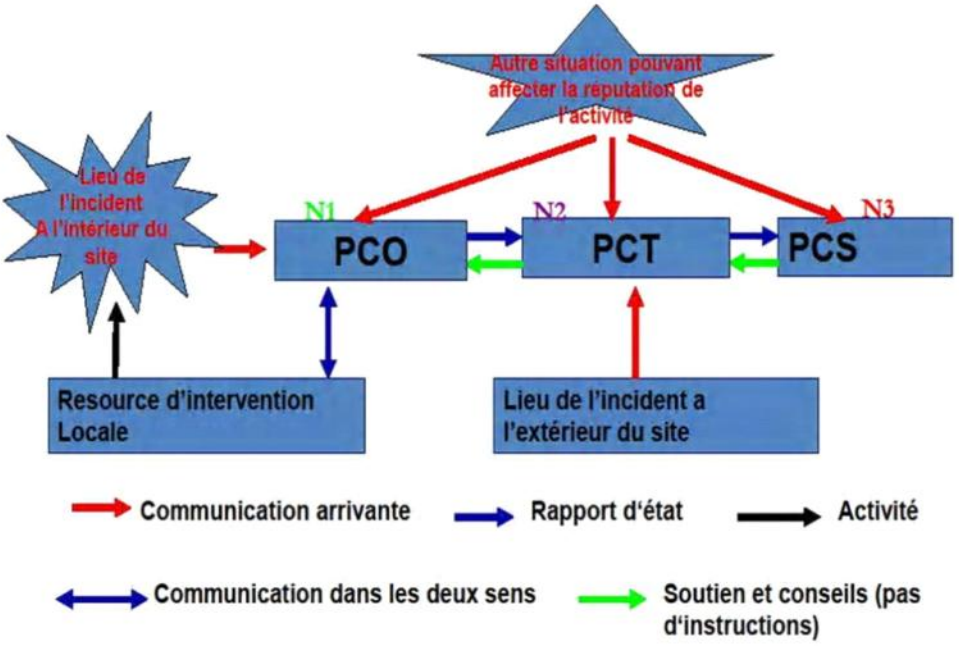
Niveau 2 : **PCT** (Poste de Commandement Tactique) se trouve a une distance de sécurité par rapport au site a risque

Niveau 3 : **PCS** (Poste de commandement Stratégique) se trouve au siège d'Alger

- La responsabilité de la réponse à l'urgence dans sa globalité demeurera au niveau de l'exploitation ou la production
- La structure HSE ou Sécurité du site répondra à l'urgence dans le cadre de ses prérogatives préalablement définies mais n'en sera pas globalement responsable
- La direction générale du siége sera responsable de la gestion des crises

ملاحظات حرة صفحة 1

Structure des communications



Plans d'Organisations Interne de gestion des urgences

- **POI** : est un plan d'organisation interne qui s'applique aux incidents survenant sur les sites ou dans leurs environs et qui sont pris en charge par les sites eux même
- **POIZ** : est un plan d'organisation interne qui s'applique aux zones industrielles contrôlées par Sonatrach
- **PAM** : est un plan d'aide mutuelle couverte par les ressources partagées entre les sociétés industrielles avoisinantes ou celle situées dans la même région.
- Le plan de gestion de crise est un plan qui permet à Sonatrach de gérer le développement d'une crise au sein de l'entreprise.
- Le plan **ORSEC régional** est un plan géré par la Wilaya et qui fait entrer en jeu les ressources des autorités externes, telles que la police, les services de sécurité, la protection civile et les autorités locales.
- Le plan **ORSEC national** est un plan orchestré par le gouvernement au niveau national.

المصدر: مكتب الوقاية التابع للمركب الصناعي الجنوبي (Complexes Industriel Sud) بحاسي مسعود.

الملحق رقم (10): مخطط لتمارين محاكاة لخلل يصيب خزانات غاز البترول المسال

ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION REGIONALE
HASSI MESSAOUD
DIVISION SECURITE
onatrach

Compte Rendu D'exercice à blanc

DP/HMD/SE/CIS/ N° ..... / 13

Thème : Défaillance d'un ballon cigare.
Lieu : Unité GPL1 /CIS

Date : 08 -09 / 06/2013
Equipement : V 668 B.

Description des manœuvres :

Le 08-06-13 à 15h30mn :

- Rassemblement des agents d'intervention (CIS et GPL2) au niveau de la salle centrale SE/CIS.
- Projection du scénario en objet y compris (- Description de l'équipement - Plan de Réseau incendie – L'emplacement des points de rassemblement, PCO, PDIOL et PMA au niveau du Centre Industriel Sud (CIS) les zones d'effet thermique, les zones d'effet de la surpression et la chronologie de l'intervention).
- Ouverture d'un débat et fin de la formation à **16h45 mn.**

Le 09-06-13 A 07h40mn :

- Alerte donnée par la salle de contrôle GPL1 signalant un feu de chalumeau au niveau du plan de bride du ballon cigare V 668 B au niveau de la zone de stockage.
- Sortie d'une équipe d'intervention de la centrale sécurité CIS à bord d'ambulance, VMR115 et Toyota vers le lieu de l'incident.
- Démarrage du groupe incendie électrique et appel à la permanence sécurité GPL2.
- Sortie d'une équipe d'intervention de la centrale sécurité GPL2 à bord du camion PG 45.
- Procéder à l'arrêt d'urgence et isolement du ballon par XP.
- Reconnaissance de lieu et positionnement des engins dans deux points d'attaque A et B.
- Mise en action des rampes de refroidissement des cigares V 663 A/B/C et V 668 A/B/C afin d'empêcher la propagation de l'incendie et protéger les installations avoisinantes.
- Mise en action du canon monitor du camion afin d'empêcher la propagation de l'incendie et pour protéger les installations avoisinantes.
- Etablissement de deux petites lances à eau Ø 45 à partir du camion VMR115 pour extinction.
- Etablissement d'une grosse lance à eau Ø 70 à partir du camion VMR115 pour refroidir les capsorés.
- Transformation d'une lance à eau en mousse pour couvrire la nape du gpl et réduire l'évaporation de Celle ci.
- Arrêt du groupe anti incendie et ramassage de matériels.
- Briefing pour étaler toutes les techniques utilisées et répondre aux questions des participants.
- Fin de l'exercice à **08h15mn.**

Matériels déployés :

- ■ VMR 115 A
- ☐ VMR 115 B
- ☐ VMR 120
- ☐ VMR 6030
- ☐ VMR 105
- ☐ Ravitailleur Emulseur
- ■ Camion à poudre (PG45)
- ☐ Ravitailleur Eau
- ■ Ambulance
- ☐ POLYMA – projecteurs
- ☐ Véhicule de liaison (Nissan)
- ■ Véhicule de liaison (Toyota)
- ☐ ARI
- ☐ Tenues d'approche
- ☐ Turbex
- ☐ Mannequin

Observation

En collaboration avec les services XP /GPL1 et SE, l'exercice a été déroulé conformément au PII - scénario N° 102 de l'unité GPL1 /CIS.

Personnel d'intervention déployé :

- ☐ Ingénieur Intervention :
- ☐ Contremaître intervention :
- ☐ Conducteurs de camion :
- ☐ Agents d'intervention :

Personnel d'exploitation déployé :

- ☐ CM exploitation :
- ☐ Operateur exploitation :

Dégâts humains et matériels

Humains	Matériels
NEANT	NEANT

Quantités d'agent extincteur utilisées

Quantité d'émulseur	Quantité d'eau (m3)	Quantité de poudre (Kg)	Extincteurs utilisés		
			Poudre (9Kg)	CO2 (6L)	Eau (9L)
/	40	/	/	/	/

Le contremaître :	Le chef de Sce Intervention :	CDD: Pour information
Date : ..... Signature	Date : ..... Signature	Date : ..... Visa

المصدر: قسم الأمن، قاعدة 24 فيفري، المديرية الجهوية لسوناطراك قسم الإنتاج، حاسي مسعود.

ملاحظات حرة صفحة 1

الملحق رقم (11): التحليل الإحصائي لأداة الدراسة باستخدام (SPSS)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
QUESTION 1	767	3,98	1,133
QUESTION 2	767	3,14	1,156
QUESTION 3	767	2,34	,822
QUESTION 4	767	3,91	1,455
QUESTION 5	767	4,12	,889
QUESTION 6	767	2,75	1,101
QUESTION 7	767	4,95	,366
QUESTION 8	767	4,86	,583
QUESTION 9	767	3,44	1,047
QUESTION 10	767	4,83	,715
QUESTION 11	767	4,82	,585
QUESTION 12	767	3,90	,845
QUESTION 13	767	4,84	,487
QUESTION 14	767	4,96	,408
QUESTION 15	767	4,29	1,306
QUESTION 16	767	3,25	1,467
QUESTION 17	767	2,78	1,569
QUESTION 18	767	3,90	1,241
QUESTION 19	767	3,47	1,295
QUESTION 20	767	4,45	1,315
QUESTION 21	767	3,02	1,442
QUESTION 22	767	3,68	1,605
QUESTION 23	767	3,37	1,414
QUESTION 24	767	3,70	1,065
QUESTION 25	767	4,72	,876
QUESTION 26	767	4,32	1,130
QUESTION 27	767	2,86	1,509
QUESTION 28	767	2,87	1,688
QUESTION 29	767	3,26	1,210
QUESTION 30	767	3,31	1,423
QUESTION 31	767	4,56	1,159
QUESTION 32	767	4,53	1,235
QUESTION 33	767	2,89	1,720
QUESTION 34	767	3,36	1,224
N valide (listwise)	767		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,626	34

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

1- قائمة الجداول Liste des Tableaux:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول (1-1)	الفرق بين الأزمة، والكارثة، والحادثة، والمشكلة	22
الجدول (1-2)	أصناف الحرائق والوسيط الإطفائي	37
الجدول (1-3)	أنواع التكوين، والتدريب	90
الجدول (2-4)	إنتاج المحروقات خلال سنتي 2010 - 2011	112
الجدول (2-5)	تطور عدد العمال خلال الفترة 2009 - 2013	135
الجدول (2-6)	توزيع العمال حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2009 - 2013	136
الجدول (2-7)	توزيع العمال حسب الجنس خلال الفترة 2009 - 2013	138
الجدول (2-8)	تطور عدد المستفيدين من التأهيل خلال الفترة 2009 - 2013	139
الجدول (2-9)	نوع التأهيل بالمؤسسة خلال الفترة 2011 - 2013	140
الجدول (2-10)	توزيع التأهيل حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2011 - 2013	142
الجدول (2-11)	توزيع التأهيل حسب المكان خلال الفترة 2011 - 2013	143
الجدول (2-12)	عينة الدراسة حسب الجنس	152
الجدول (2-13)	عينة الدراسة حسب السن	153
الجدول (2-14)	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	154
الجدول (2-15)	عينة الدراسة حسب الأقدمية	155
الجدول (2-16)	عينة الدراسة حسب أساس التوظيف	156
الجدول (2-17)	عينة الدراسة حسب الدورات التأهيلية	157

2- قائمة الأشكال Liste des Figures:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل (1-1)	محددات تطبيق عوامل الأمن والسلامة في المباني لرفع كفاءة الأداء عند حدوث الحرائق	38
الشكل (1-2)	الأسباب المؤدية للأزمات	44
الشكل (1-3)	مصفوفة الأزمة	48
الشكل (1-4)	مراحل إدارة الأزمات	54
الشكل (1-5)	أبعاد الكفاءة	62
الشكل (1-6)	نموذج يبين مستويات تحديد الاحتياجات التأهيلية	95
الشكل (2-7)	تطور إنتاج الجزائر من المحروقات خلال الفترة 1994 -2013	110
الشكل (2-8)	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لسوناطراك . قسم الإنتاج . حاسي مسعود	113
الشكل (2-9)	الحواجز الخمسة ضد الحوادث	124
الشكل (2-10)	تطور عدد العمال خلال الفترة 2009 - 2013	135
الشكل (2-11)	توزيع العمال حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2009 - 2013	137
الشكل (2-12)	توزيع العمال حسب الجنس خلال الفترة 2009 - 2013	138
الشكل (2-13)	عدد المستفيدين من التأهيل خلال الفترة 2009 - 2013	140
الشكل (2-14)	توزيع التأهيل حسب المكان خلال الفترة 2011 - 2013	143
الشكل (2-15)	عينة الدراسة حسب السن	154
الشكل (2-16)	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	155
الشكل (2-17)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	156
الشكل (2-18)	العينة حسب أساس التوظيف	157

3- قائمة الملاحق Liste des Annexes:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
الملحق (1)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة سوناطراك	211
الملحق (2)	سياسة الصحة والأمن والبيئة لمجمع سوناطراك	212
الملحق (3)	صور لعملية طمر البترول (مستنقعات المياه العادمة)	213
الملحق (4)	السياسة البيئية لمؤسسة سوناطراك	214
الملحق (5)	الأماكن التي أجريت فيها الدراسة، والتي وزع فيها الاستبيان	215
الملحق (6)	الاستبيان في صورته النهائية عربي / فرنسي	216
الملحق (7)	المقابلات	228
الملحق (8)	القائمة الاسمية للأساتذة محكمي الاستبيان	232
الملحق (9)	نظام تسيير الأزمات والطوارئ ICS	233
الملحق (10)	مخطط لتمارين محاكاة لخلل يصيب خزانات غاز البترول المسال	236
الملحق (11)	التحليل الإحصائي لأداة الدراسة باستخدام SPSS	237

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات Table des Matières:

إهداء	–
شكر	–
مقدمة	أ–ع
الفصل الأول: الإطار النظري للأزمة والكفاءة	104–18
توطئة الفصل الأول	18
المبحث الأول: الأزمة: تعريفها، أبعادها، أنواعها، أسبابها، إدارتها	19
المطلب الأول: تعريف الأزمة	19
المطلب الثاني: أبعاد الأزمة	25
المطلب الثالث: أسباب الأزمة	30
المطلب الرابع: أنواع الأزمات	44
المطلب الخامس: إدارة الأزمات	48
المبحث الثاني: الكفاءة: مفهومها، أنواعها، تسييرها، تأهيلها	56
المطلب الأول: مفهوم الكفاءة	56
المطلب الثاني: أنواع الكفاءات	63
المطلب الثالث: تسيير الكفاءات في المؤسسات	68
المطلب الرابع: تأهيل الكفاءات	74
المطلب الخامس: مجالات تأهيل الكفاءات	79
المبحث الثالث: علاقة تأهيل الكفاءات بإدارة الأزمات	81
المطلب الأول: العملية التأهيلية، أنواعها	82
المطلب الثاني: أساليب التأهيل، مراحله	90
المطلب الثالث: أهداف التأهيل الخاص بإدارة الأزمات	99
المطلب الرابع: عوائد تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات	101
خلاصة واستنتاجات الفصل الأول	104

ملاحظات حرة صفحة 1

الفصل الثاني: أثر تأهيل الكفاءات على إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك	105 - 179
توطئة الفصل الثاني	106
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة سوناطراك	107
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة	107
المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة	112
المبحث الثاني: عملية تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في سوناطراك	118
المطلب الأول: واقع إدارة الأزمات في مؤسسة سوناطراك	119
المطلب الثاني: فاعلية تأهيل الكفاءات في مؤسسة سوناطراك	130
المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	144
المطلب الأول: تقنية البحث	145
المطلب الثاني: تحليل بيانات البحث	152
المطلب الثالث: تفسيير نتائج الدراسة الميدانية وفقا لفروض البحث	175
خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني	179
خاتمة الدراسة	180
ملخص الدراسة	185
قائمة المراجع	191
الملاحق	210
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	238
فهرس المحتويات	242

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté de Droit et Sciences Politiques
Département de Sciences Politiques

Réhabilitation des Compétences dans le Domaine de L'administration des Crises dans Entreprises Industrielles

une étude empirique sur l'entreprise Sonatrach Direction Régionale Division Production SH/DP Hassi Messaoud

En vue de l'obtention du diplôme de magister des Sciences Politiques
Spécialité: Administration des Ressources Humaines

Réalisée par:
Abdelbaki BENMIR

Encadrée par:
Pr. Dr Bouhania GOUI

Membres du Jury

Pr. Dr Rabah SERRIER ABDELLAH	Professeur	Univ. Alger 3	Président
Pr. Dr Bouhania GOUI	Professeur	Univ. Ouargla	Rapporteur
Pr. Dr Mohamed Lamine LADJAL AADJAL	Professeur	Univ. Biskra	Examinateur
Pr. Dr Omar FARHATI	Professeur	Univ. Biskra	Examinateur

2013/2014
1434/1435 H