

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث ميداني بعنوان

دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات

دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص - تنظيم وعمل -

تحت إشراف الأستاذ:

\* د. حديد يوسف

إعداد الطالبة:

\* بوبكري فريدة

لجنة المناقشة :

- |   |               |
|---|---------------|
| - أستاذ التعليم العالي : بلعبيور الطاهر | - رئيسا       |
| - الدكتور : حديد يوسف                   | - مقرا ومشرفا |
| - الدكتور : لعرج سمير                   | - مناقشا      |
| - الدكتور : لعوبي يونس                  | - عضو مدعو    |

السنة الجامعية 2012 - 2013



## ملخص الدراسة

باللغة العربية:

دراسة بعنوان " دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات "

وقد انطلقت هذه الدراسة في معالجتها لموضوع التدريب و دوره في إدارة المخاطر و الأزمات من التساؤل الرئيسي الذي مفاده ما هو دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات الذي ترجم بدوره لفرض رئيسي عام تم تحليل معطيت الدراسة لإثباته أو نفيه و مفاده يؤدي التدريب دور فعّال في إدارة المخاطر و الأزمات.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة الدور الذي يؤديه تدريب الموارد البشرية في إدارة مختلف المخاطر

و الأزمات التي تحدث، من خلال دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

و تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناقش موضوعا حيويا، من خلال الكشف بالدراسة و التحليل عن واقع التدريب و دوره و أهميته في خلق موارد بشرية فعالة كلها قدرات و مهارات عالية تمكنها من التدخل السريع لمعالجة المواقف الطارئة، كل هذا من خلال محاولة معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسات خاصة الأمنية منها في كيفية التخطيط و إعداد برامج تدريبية تستجيب لتطلعات الموظفين الناتجة عن رغبتهم في تطوير مهاراتهم و تجديد معارفهم و اكتساب آليات العمل الحديثة التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

و للتأكد من صحة الفرضيات و تحقيقا لأهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، و القيام بتحليل المعطيات و البيانات التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة.

أما مجتمع الدراسة الكلي فقد قدر بـ 315 موظف، و قد تكونت عينة الدراسة من 63 فرد، حيث تم اختبار عينة عشوائية طبقية من فئتي الأعوان بـ 58 عون، و الضباط بـ 5 أفراد، تم توزيع استبيان عليهم للإجابة عليه.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير قدرات و مهارات الموظفين ، و يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بكل فعالية، و ذلك بنسبة 92.06%.

تساهم البرامج التدريبية المخططة وفق أسس علمية على اكتساب الأفراد للاستعداد لإدارة و معالجة المواقف الطارئة، و ذلك بنسبة 73.01%.

للتدريب دور فعّال في فهم إدارة المخاطر و الأزمات، و من ثم التدخل للسيطرة على مسببات الخطر و هذا من خلال اكتسابهم لمهارات و قدرات أدائية عالية، و ذلك بنسبة 88.89%.

يساهم التدريب في اختيار و تطوير طريقة التدخل أثناء حدوث مخاطر و أزمات، و من ثم يتمكن الأفراد من التصرف حسب مقتضيات الموقف، و هذا بنسبة 49.21% .

يعمل التكوين المستمر و المتجدد على استعادة و تجديد الأفراد لمعلوماتهم و تطوير مهاراتهم، و من ثم تحضيرهم للتدخل إزاء أي طارئ، و هذا بنسبة 68.25% .

يؤدي تخطيط البرامج التكوينية الموافقة لنوع المهام التي يقوم بها الأفراد إلى تحسين قدراتهم و طريقة أدائهم لمهامهم، و هذا بنسبة 42.86% .

أهمية التحضير النفسي و البدني قبل التكليف بالمهام لأن هذا يجنب الأفراد الوقوع في الأخطاء و عدم تعرضهم لحوادث أثناء أدائهم لمهامهم، و هذا بنسبة 44.44% .

## ملخص الدراسة

باللغة العربية:

دراسة بعنوان " دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات "

وقد انطلقت هذه الدراسة في معالجتها لموضوع التدريب و دوره في إدارة المخاطر و الأزمات من التساؤل الرئيسي الذي مفاده ما هو دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات الذي ترجم بدوره لفرض رئيسي عام تم تحليل معطيات الدراسة لإثباته أو نفيه و مفاده يؤدي للتدريب دور فعّال في إدارة المخاطر و الأزمات.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة الدور الذي يؤديه تدريب الموارد البشرية في إدارة مختلف المخاطر

و الأزمات التي تحدث، من خلال دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

و تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناقش موضوعا حيويا، من خلال الكشف بالدراسة و التحليل عن واقع التدريب و دوره و أهميته في خلق موارد بشرية فعالة كلها قدرات و مهارات عالية تمكنها من التدخل السريع لمعالجة المواقف الطارئة، كل هذا من خلال محاولة معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسات خاصة الأمنية منها في كيفية التخطيط و إعداد برامج تدريبية تستجيب لتطلعات الموظفين الناتجة عن رغبتهم في تطوير مهاراتهم و تجديد معارفهم و اكتساب آليات العمل الحديثة التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

و للتأكد من صحة الفرضيات و تحقيقا لأهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، و القيام بتحليل المعطيات و البيانات التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة.

أما مجتمع الدراسة الكلي فقد قدر بـ 315 موظف، و قد تكونت عينة الدراسة من 63 فرد، حيث تم اختبار عينة عشوائية طبقية من فئتي الأعوان بـ 58 عون، و الضباط بـ 5 أفراد، تم توزيع استبيان عليهم للإجابة عليه.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير قدرات و مهارات الموظفين ، و يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بكل فعالية، و ذلك بنسبة 92.06%.

تساهم البرامج التدريبية المخططة وفق أسس علمية على اكتساب الأفراد للاستعداد لإدارة و معالجة المواقف الطارئة، وذلك بنسبة 73.01%.

للتدريب دور فعّال في فهم إدارة المخاطر و الأزمات، و من ثم التدخل للسيطرة على مسببات الخطر و هذا من خلال اكتسابهم لمهارات و قدرات أدائية عالية، و ذلك بنسبة 88.89%.

يساهم التدريب في اختيار و تطوير طريقة التدخل أثناء حدوث مخاطر و أزمات، و من ثم يتمكن الأفراد من التصرف حسب مقتضيات الموقف، و هذا بنسبة 49.21% .

يعمل التكوين المستمر و المتجدد على استعادة و تجديد الأفراد لمعلوماتهم و تطوير مهاراتهم، و من ثم تحضيرهم للتدخل إزاء أي طارئ، و هذا بنسبة 68.25% .

يؤدي تخطيط البرامج التكوينية الموافقة لنوع المهام التي يقوم بها الأفراد إلى تحسين قدراتهم و طريقة أدائهم لمهامهم، و هذا بنسبة 42.86% .

أهمية التحضير النفسي و البدني قبل التكليف بالمهام لأن هذا يجنب الأفراد الوقوع في الأخطاء و عدم تعرضهم لحوادث أثناء أدائهم لمهامهم، و هذا بنسبة 44.44% .

## Summary:

The role of training in crisis management

The study aims to find out how important the training factor is in the management of crises and emergency situation, the main question is what role does training play in how to manage crises.

In order to prove whether it is important or not this study has been carried out at the level of the main five-brigade.

This study discusses a vital question through analysis and discussion, the factor of training in the root cause in creating highly trained and skillful teams with the right capacities to fight crises and disasters, all this was done via the attempt to analyse and study all the polities and tactics implemented by companies such their teams so as to fulfill their tasks and perform very well.

To be objective and to reach their goal, the study adopted a descriptive approach so as to give an accurate analysis to the data gathered.

This study gathead **315** employees, a case study of **63** individuals among which there were **58** agent **05** officers were given a questionnaire.

The study resulted in these findings:

- **92.06%** of the informants think the training is a crucial factor in the Caress as it enables the gain more experience and efficiency.
- **73.01%** believe training when based an scientific bases is essential in fighting and facing crises.
- **88.89%** say the training enables bhem to understand the management of emergency situations therefore to overtake them.
- **49.21%** it helps improve the to intervene in case of crises and enables the people to intervene in case of crises and enables people to act accreting the situation.
- **68.25%** prolonged education may lead workers re-new their know badgeand capacities and develop them so as to intervene properly in case of danger.
- **42.86**it enables individuals improve their a abilities and how they perform their duties.

- **44.44%** focus on the importance of physical and psychological preparation before appointing workers to face any crisis so as not to act wrongly or be victims of accidents.

## Summary:

The role of training in crisis management

The study aims to find out how important the training factor is in the management of crises and emergency situation, the main question is what role does training play in how to manage crises.

In order to prove whether it is important or not this study has been carried out at the level of the main five-brigade.

This study discusses a vital question through analysis and discussion, the factor of training in the root cause in creating highly trained and skillful teams with the right capacities to fight crises and disasters, all this was done via the attempt to analyse and study all the polities and tactics implemented by companies such their teams so as to fulfill their tasks and perform very well.

To be objective and to reach their goal, the study adopted a descriptive approach so as to give an accurate analysis to the data gathered.

This study gathead **315** employees, a case study of **63** individuals among which there were **58** agent **05** officers were given a questionnaire.

The study resulted in these findings:

- **92.06%** of the informants think the training is a crucial factor in the Caress as it enables the gain more experience and efficiency.
- **73.01%** believe training when based an scientific bases is essential in fighting and facing crises.
- **88.89%** say the training enables bhem to understand the management of emergency situations therefore to overtake them.
- **49.21%** it helps improve the to intervene in case of crises and enables the people to intervene in case of crises and enables people to act accreting the situation.

- **68.25%** prolonged education may lead workers re-new their know badgeand capacities and develop them so as to intervene properly in case of danger.
- **42.86**it enables individuals improve their a abilities and how they perform their duties.
- **44.44%** focus on the importance of physical and psychological preparation before appointing workers to face any crisis so as not to act wrongly or be victims of accidents.

# فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

الشكر

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة.....أ.

الجانب النظري

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد.....5

أولاً- الإشكالية.....6

ثانياً- فرضيات الدراسة.....10

ثالثاً- تحديد المفاهيم.....10

رابعاً- أهمية الدراسة.....13

خامساً- أسباب اختيار الموضوع.....14

- 15.....سادسا- أهداف الدراسة.....
- 16.....سابعاً- الدراسات السابقة.....
- 25.....خلاصة.....

## الفصل الثاني: المقاربة النظرية

- 27.....تمهيد.....
- 28.....أولاً- مداخل نظرية في دراسة التدريب.....
- 28.....1- النظريات الكلاسيكية.....
- 33.....2- النظريات السلوكية.....
- 40.....3- النظريات الحديثة.....
- 47.....ثانياً- مداخل نظرية في دراسة المخاطر و الأزمات.....
- 47.....1- المدخل الكلاسيكي ( التقليدي).....
- 48.....2- المدخل الحديث.....
- 50.....3- المدخل الأيكولوجي.....
- 53.....خلاصة.....

## الفصل الثالث: مدخل عام للتدريب

- 55.....تمهيد.....
- 56.....أولاً- مفاهيم عامة حول التدريب.....
- 56.....1- تعريف التدريب.....
- 57.....2- التدريب و بعض المصطلحات ذات العلاقة.....
- 60.....3- أهمية التدريب.....
- 63.....4- مبادئ التدريب.....
- 65.....5- أهداف التدريب.....

66.....	6- محددات وعناصر التدريب
68.....	ثانيا - متطلبات عملية التدريب
68.....	1- مسؤولية التدريب
70.....	2- طرق و أساليب التدريب
74.....	3- أنواع التدريب
78.....	4- أسس التدريب الفعال
79.....	5- اتجاهات التدريب
80.....	ثالثا - مراحل العملية التدريبية
80.....	1- تحديد الاحتياجات التدريبية
86.....	2- تصميم البرامج التدريبية
90.....	3- تنفيذ و متابعة البرامج التدريبية
93.....	4- تقييم العملية التدريبية
100.....	خلاصة

## الفصل الرابع: إدارة المخاطر و الأزمات

103.....	تمهيد
104.....	أولا- مدخل لإدارة الموارد البشرية
104.....	1- الإدارة
104.....	1-1- تعريف الإدارة
105.....	1-2- أهمية الإدارة
106.....	1-3- خصائص الإدارة
107.....	1-4- وظائف الإدارة
108.....	2- إدارة الموارد البشرية
108.....	1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية
109.....	2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية
110.....	2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية
112.....	2-4- دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المخاطر والأزمات

**ثانياً - إدارة المخاطر..... 113**

1- تعريف الخطر..... 113

2- أشكال الخطر..... 113

3- أبعاد إدارة الخطر..... 115

4- أهداف إدارة الخطر..... 116

5- أساليب إدارة الخطر..... 117

6- مراحل إدارة الخطر..... 118

**ثالثاً - إدارة الأزمات..... 121**

1- تعريف إدارة الأزمة..... 121

2- مفاهيم ذات علاقة بالأزمة..... 122

3- خصائص الأزمات..... 123

4- أسباب الأزمات..... 125

5- أنواع الأزمات..... 128

6- أهداف إدارة الأزمات..... 132

7- مراحل إدارة الأزمات..... 133

**رابعاً - متطلبات إدارة المخاطر و الأزمات..... 137**

1- فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة)..... 137

2- التخطيط لإدارة المخاطر و الأزمات..... 142

3- التدريب لإدارة المخاطر و الأزمات..... 143

4- آليات نجاح إدارة المخاطر و الأزمات..... 145

**خاتمة..... 150**

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

152.....	تمهيد
153.....	أولاً- مجالات الدراسة.....
153.....	1- المجال الموضوعي.....
153.....	2- المجال المكاني.....
153.....	3- المجال الزمني.....
153.....	4- المجال البشري.....
154.....	ثانياً- منهج الدراسة.....
154.....	ثالثاً- أدوات جمع البيانات.....
157.....	رابعاً- عينة الدراسة.....
159.....	خامساً- أساليب التحليل.....
159.....	1- أسلوب التحليل الكمي.....
160.....	2- أسلوب التحليل الكيفي.....
161.....	خلاصة.....

## الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات، و مناقشة

### نتائج الدراسة

163.....	تمهيد
163.....	أولاً - عرض و تحليل بيانات الدراسة.....
200.....	ثانياً - مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....

207.....	ثالثا - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
208.....	رابعا - التوصيات و الاقتراحات المشتقة من الدراسة.
210.....	خلاصة.
211.....	الخاتمة.

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول، الأشكال و الملاحق:

1- قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
-1-	يبين الفرق بين التدريب والتعليم	59
-2-	يّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	163
-3-	يّن توزيع أفراد العينة حسب السن	164
-4-	يّن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	164
-5-	يّن توزيع أفراد العينة حسب تكوينهم	165
-6-	يّن توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	166
-7-	يّن توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	166
-8-	يّن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	167
-9-	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على محتوى المادة التدريبية	168
-10-	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على مدة التدريب	168
-11-	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على مساهمة التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات	169
-12-	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على دور الأسلوب التدريبي في تطوير المهارات الشخصية للتدخل أثناء المواقف الطارئة	170
-13-	يوضح العلاقة بين الأسلوب التدريبي ودوره في تطوير المهارات الشخصية	171
-14-	يوضح إجابات المبحوثين حسب مستوى رضاهم عن محتوى البرنامج التدريبي	171
-15-	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين عن محتوى التدريب و مستوى الرضا عنه	172
-16-	يوضح إجابات المبحوثين على دور التدريب في تطوير طريقة معالجة المخاطر و الأزمات	173
-17-	يوضح إجابات المبحوثين على نقل الخبرات و كيفية التعامل مع الأزمات	174
-18-	يوضح إجابات المبحوثين على أهمية التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات	174
-19-	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على نوع التكوين الذي يتلقونه حاليا	175
-20-	يوضح إجابات المبحوثين على مدى كفاية التكوين في إنجاز المهام بكل فعالية	176

177	يوضح العلاقة بين مدة التكوين و مدى كفايته في إنجاز المهام	-21-
178	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين عل الهدف من التكوين	-22-
179	يوضح إجابات المبحوثين على الهدف من التقييم بعد نهاية كل دورة تكوينية	-23-
180	يوضح إجابات المبحوثين على فعالية الأسلوب التكويني المتبع	-24-
181	يوضح إجابات المبحوثين على اقتراحات تطوير البرامج التكوينية	-25-
182	يوضح إجابات المبحوثين على المشاركة في تحديد مهام التكوين	-26-
183	يوضح إجابات المبحوثين على الحاجة إلى تكوين خارجي في مجال العمل	-27-
184	يوضح العلاقة بين المشاركة في تحديد مهام التكوين و الحاجة لتكوين خارجي	-28-
185	يوضح إجابات المبحوثين على المشاركة في دورات تكوينية خارجية	-29-
186	يوضح العلاقة بين الخبرة و المشاركة في دورات تكوينية خارجية	-30-
187	يوضح إجابات المبحوثين على ترتيب الأخطار حسب تكرارها	-31-
189	يوضح إجابات المبحوثين على مدى الوقع في الأخطاء أثناء العمل	-32-
190	يوضح إجابات المبحوثين على مستوى التعرض لمشاكل متعلقة بطبيعة العمل	-33-
191	يوضح إجابات المبحوثين على التحضير النفسي قبل القيام بمهام التدخلات	-34-
192	يوضح العلاقة بين الوقوع في أخطاء و بين أهمية التحضير النفسي	-35-
192	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على التعرض لصدمات نفسية	-36-
193	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على تأييد اجبارية المعالجة النفسية	-37-
194	يوضح العلاقة بين إجبارية المعالجة النفسية و مستوى التعرض لصدمات نفسية	-38-
194	يوضح إجابات المبحوثين على تأثير المعالجة الطبية و النفسية في جاهزية الفرد	-39-
195	يوضح العلاقة بين المعالجة الطبية و مستوى التعرض لمشاكل صحية	-40-
196	يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين على اختبار طريقة التدخل	-41-
197	يوضح إجابات المبحوثين على تأثير الاتصالات السلبية على جاهزيتهم للعمل	-42-
198	يوضح إجابات المبحوثين على ترتيب التأثير النفسي حسب مراحل الأزمة	-43-
199	يوضح إجابات المبحوثين على أهم التوجيهات المقدمة قبل التكليف بمهام التدخل	-44-



## 2- فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
38	هرم ماسلو للحاجات	(1)

## 3- فهرس الملاحق

رقم الملحق	نوع الملحق
-01-	- الاستثمارة
-02-	- دليل المقابلة
-03-	- الهيكل التنظيمي
-04-	- هيكل مديرية الوقاية
-05-	- هيكل مديرية الموظفين و التكوين
-06-	- هيكل مديرية التنظيم و تنسيق الإسعافات
-07-	- المراكز الجهوية للتدريب الأولي لأعوان الحماية المدنية
-08-	- الحصيلة الأسبوعية لمحتوى دروس التكوين المتواصل لسنة 2012
-09-	- Fiche d'évaluation de la formation continue des stagiaires.
-10-	- نسخة عن أحد مخططات التكوين لسنة 2012.
-11-	- الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية لولاية جيجل لسنة 2002.
-12-	- نيذة عن نشأة الحماية المدنية
-13-	- الجريدة الرسمية

## مقدمة:

يعد العنصر البشري من العناصر التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، خدماتية أو إنتاجية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات التي تحدث داخل المؤسسة و يعتبر أساس فاعليتها، و خاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته و قدراته و قابليته للتكيف مع كل التطورات و التغيرات التي تحدث في شتى الميادين و المجالات، و نظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل فقد انعكست بأثرها على المؤسسات، مما استدعى إعادة النظر في تركيب الموارد البشرية و العمل على تطوير قدراتها الأدائية، حيث استدعى هذا التطور تركيز المؤسسة على نشاط التدريب، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى في مجال الاختبار و التعيين، و الاستقطاب، و التوجيه، و المتابعة للموارد البشرية و ذلك بهدف تطوير مهارات و معارف جديد تتواءم مع التطورات و التغيرات الحاصلة سواء في بيئة العمل الداخلية أو في البيئة الخارجية، كما أن هذا المورد البشري يعتبر المتغير المحوري في كل المؤسسات و الذي، بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، فالحصول عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها، حيث نجد أنها و لكي تصل إلى المستوى المرغوب من الأداء و الاستقرار و الفعالية في قوة العمل، و لتحسين و تطوير الأداء يجب عليها وضع تصميم برامج تدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة و إكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا و المعرفة.

و تعد بداية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية نتيجة الثورة الصناعية، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوى المهارات المتميزة و المتخصصة، ثم ازداد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية بعد أن تبين أن العنصر البشري يمثل أهم عوامل نظام الإنتاج و أكثرها تأثيرا في هوية المنظمة و رسم معالمها إذا أحسن صقل مواهبه و تنمية قدراته.

و لم تكن الحاجة كبيرة لحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم أو تغيير مهاراتهم عندما كانت الموارد البشرية تتسم بالبساطة في العمل و سهولة التعلم و تعتمد على تكنولوجيا محدودة، و لكن مع ظهور أعمال أكثر تعقيدا و مع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل، لم يصبح التدريب عملية اختيارية و لكنه أصبح حتمية إستراتيجية و صارت الحاجة ملحة للقيام به.

و تهدف المنظمة اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغير إيجابي في سلوكهم و اكتسابهم المرونة اللازمة بما تمكنهم من التصدي لمشكلات العمل.

إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم، بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق نشاط التدريب و أهدافه إذا تم تصميمه و الإعداد له بشكل عملي، يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد و المنظمة و السهر على متابعة السير الحسن للأنشطة، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه و تعتبر عملية تقييم ذات أهمية كونها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج و تسمح بالوقوف على أوجه الضعف فيها و بالتالي العمل على تطويرها.

و عليه و في هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة "دور تدريب الموارد البشرية في إدارة المخاطر و الأزمات"، لتؤكد لأهمية الكبرى التي يؤديها التدريب في خلق موارد فعّالة كلها قدرات و خبرات معرفية و عملية و مهارات شخصية تجعل الموارد البشرية قادرة على التصرف و العمل بحسب مقتضيات الموقف و التدخل لمعالجة أي طارئ يهدد استقرار تنظيمات المجتمع المختلفة.

من هذا المنطلق تأتي دراستنا الحالية و التي ارتأينا تقسيمها إلى جانبين، جانب نظري و جانب تطبيقي حيث تم تقسيم الجانب النظري إلى أربعة فصول، خصص الفصل الأول منها إلى عرض إشكالية و فروض الدراسة و كذا أسباب اختيار الموضوع هذا الموضوع و تبيان أهميته و الهدف من دراسته إضافة إلى تحديد المفاهيم و المصطلحات و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أما الفصل الثاني فقد تضمن المقارنة النظرية في دراسة هذا الموضوع من خلال التعرض لبعض النظريات ( الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة) في دراسة التدريب، كذلك التطرق لبعض المداخل التي تناولت إدارة المخاطر و الأزمات.

أما الفصل الثالث فتعرضنا فيه بالتحليل إلى التدريب من خلال التطرق لبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدريب إلى جانب التطرق لمتطلبات العملية لتدريب و كيفية إدارتها كل هذا بالشرح و التفصيل.

في حين خصص الفصل الرابع لإدارة المخاطر و الأزمات من خلال التطرق لمدخل للإدارة بصفة عامة و كذلك مدخل لإدارة الموارد البشرية، إلى جانب التطرق بالتحليل إلى إدارة المخاطر و الأزمات و تبيان أهم متطلبات إدارة المخاطر و الأزمات.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد أتى في فصلين خامس و سادس، تناولنا في الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة الذي يتضمن تحديد مجالات الدراسة، إضافة إلى تحديد منهج و مجتمع الدراسة و أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من الميدان.

أما الفصل السادس و الأخير فقد تضمن عرض كامل لبيانات الدراسة و تحليلها و مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة و في ضوء نتائج الدراسات السابقة، مع اقتراح بعض التوصيات المشتقة من الدراسة و أخيرا خاتمة الموضوع.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

## تمهيد:

لا يمكن الشروع في دراسة أي موضوع مهما كان دون وجود خلفية نظرية و معرفية مسبقة عن هذا الموضوع، فهذه النظرة المسبقة هي التي تدفع الباحث إلى الدراسة و البحث، و على هذا الأساس فقد خصص هذا الفصل لتحديد الإطار العام للدراسة، و ذلك من خلال تبني إشكالية تقدّم حول موضوع تدرب الموارد البشرية و دوره في إدارة المخاطر و الأزمات إلى جانب التطرق لمجموعة من المفاهيم ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، مع إعطاء تعريف إجرائي لكل مفهوم، إلى جانب ذكر أهمية الدراسة و تحديد الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع، و أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لبلوغها و في الأخير التطرق لبعض الدراسات السابقة و التعليق عليها، فهذه العناصر السابقة تشكل في مجملها منطلقاً لهذه الدراسة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يتميز المجتمع الحديث بكونه مجتمع مخاطرة، حيث تكمن هذه المخاطرة في عدة مشكلات ألفت بظلالها على أنساقه الفرعية، إذ أصبحت تعاني جل التنظيمات من تحولات وصراعات و تطورات تختلف أسبابها باختلاف و تغير البيئة المحيطة، و كذلك تباين طرق التسيير و النماذج الإدارية المتبعة في مختلف المجالات، والتي أدّت إلى خلق واقع سريع التغير في شتى المجالات ( في طريقة العمل و في كيفية الاستجابة لكل التطورات و التغيرات التي تحدث في النماذج الإدارية المتبعة )، يتميز بتقلبات نتجت عنها تهديدات متنوعة (داخلية و خارجية)، هذا التطور الحاصل فرض عليها البحث عن آليات فعّالة تمكنها من التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تؤثر على سير العمل من جهة، و تهدد تطور و استقرار المجتمع من جهة أخرى، حيث فرض إيقاع العصر الحديث ضرورة مسايرة و مواكبة هذه التغيرات و التطورات.

فقد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة و اتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة و المعقدة تغيير و تعديل في أساليب العمل القديمة، مما تطلب العمل على تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية و هو الشيء الذي فرض على المنظمات القيام بتصميم برامج تأهيلية و تدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة، فمع ظهور الثورة الصناعية ازداد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في المورد البشري، لأنه يعد أهم عناصر النظام الإنتاجي و أكثرها تأثيراً في هوية المنظمة، إذا أحسنت صقل مواهبه و تنمية قدراته و متابعة تكوينه.

إذ لم يعد بمقدرة التنظيمات ذات الطابع الكلاسيكي التحكم و السيطرة على تلك التهديدات التي تؤثر على استقرار و استمرار نشاط المؤسسات، و أصبحت الحاجة ملحة للقيام بتنمية بشرية شاملة من خلال العمل على إعداد كوادر بشرية مدّربة و مؤهلة ذات قدرة على التكيف مع مختلف التغيرات و إدارتها و من ثم تحسين طرق الإدارة و التسيير بطريقة تجعلها تحصن مواردها المتنوعة من مختلف الكوارث التي تحدث، و ترفع من فعاليتها الإدارية و التنظيمية من خلال تعزيز مكانة المورد البشري و الاهتمام بتدريبه و تكوينه ليكتسب القدرة على مواجهة المشاكل و المخاطر التي تحدث لسبب من الأسباب.

لهذا يتطلب قيام تنظيم فعال يتصف بالاستمرارية و التميز أعداد أفراد عاملين ذوي كفاءات و مهارات تدريبية عالية تمكنهم من مواجهة حالة اللاتوازن التي تعصف بهياكل المجتمع و أنساقه، حيث تفرض حالة اللاتوازن هاته معطيات و متغيرات سريعة التطور و التبديل تحتم ضرورة وجود فريق مؤهل ومدّرب ذو كفاءات و مهارات عالية يستطيع من خلالها الاستجابة لمختلف المواقف، و اختيار أفضل البدائل الممكنة بالدقة و السرعة و الفعالية المطلوبة لإنجاز المهام بكل احترافية.

و بما أن عالم اليوم أمام كم هائل من التهديدات المتنوعة كالحوادث و الأزمات و المخاطر التي تحدث في البيئة العامة للمنظمة، (سواء كانت طبيعية كالزلازل و الفيضانات، أو أزمات اقتصادية و اجتماعية كندرة الموارد، نقص العمالة، الإضرابات و التسريحات العمالية...إلخ)، أو تلك التي تحدث في البيئة الخاصة للمنظمات إذا ما تم التعااضي عنها أو فشلت في التكيف معها بانته لتشكل تهديدا حقيقيا لهذه المنظمات، و غير هذه الأزمات بمصطلحات مختلفة و مضمون واحد يهدد الاستقرار البشري أصبحت الحاجة ملحة لزيادة الاهتمام بالتدريب و العمل على التخطيط الفعّال لتنفيذه لأهميته في إعداد و بناء قوة بشرية قادرة على الاستجابة لمختلف التطورات و التحولات، التي تطرأ على جميع المستويات و في مختلف الفترات التي تطور فيها المجتمع، و تتعامل معها تنظيماته المتنوعة، هذا ما جعل مختلف التنظيمات الحديثة تتبته لأهمية تدريب و تكوين المورد البشري باعتبار هذا الأخير الفاعل الرئيسي في المنظمة، و هذا من خلال العمل على إدراج عنصر التدريب ضمن أولويات الخطة الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة خلال مسار عملها، و تعطي الأهمية البالغة لتخطيط برامج تدريبية فعّالة تقدمها لمواردها بهدف تحضيرهم لتقديم أداء أفضل أثناء أدائهم لمهامهم، لأن هذا يمكنها من الاحتفاظ بأفرادها، و زيادة الولاء التنظيمي لديهم، لأن التدريب لم يعد عملية اختيارية، و لكنه أصبح حتمية إستراتيجية و صارت الحاجة ملحة للقيام به، خاصة عند ظهور مخاطر و أزمات تهدد التماسك الاجتماعي و موارده المختلفة و تتطلب اتخاذ قرارات سريعة و حاسمة لمعالجة المواقف الطارئة.

و حتى تحقق البرامج التدريبية التي تم تخطيطها بكل دقة كل أهدافها ينبغي العمل على إحداث نوع من التوافق بين الحاجات التدريبية الفعلية التي يرغب الفرد بلوغها حتى يتمكن من أداء مهامه بالصورة المطلوبة، و بين رؤية و فلسفة عمل المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها، إلى جانب أهمية توفر الوسائل و المعدات اللازمة ( كأماكن للتدريب، ميزانية كافية، تجهيزات مختلفة...)، و كذا نوعية البرنامج التدريبي المراد إتباعه، إلى جانب طبيعة الإستراتيجية التدريبية التي خطت لإتباعها، فكل هذه المعطيات تطرح

أمامنا إشكالية الطرق و الآليات التي يجب أن تتبعها أي منظمة في تخطيط برامج تدريبية فعّالة تتمكن من إدارة و مواكبة تغيرات المحيط الخارجي و الاستجابة لمتطلبات الموقف، و تعزيز قدرة التنظيم على البقاء و الاستمرار .

فبعدها كان ينظر للفرد العامل كآلة إنتاج بدون خلفية اجتماعية أو نفسية، و كان يتم تدريبه على أداء الأعمال البسيطة التي لا تتطلب الدقة و الكفاءة، كتشغيل الآلات و تنظيفها لم تعد هذه النظرة مجدية و أخذت في التلاشي خصوصا مع تسارع الأحداث و كثرة الأزمات التي أصبحت تسير في حدوثها و تطورها سرعة تغير طرق التسيير التي تسعى لمواكبة حالة التقدم التكنولوجي، و تطور تجهيزات العمل و أساليبه، حيث تعاضم دور المورد البشري داخل المنظمة باعتباره المحرك الأساسي للعمل و الأداء داخل المنظمة خاصة بعد تطور الفكر الإداري بشكل بارز في مجال علم الاجتماع التنظيم، و محاولة الباحثين الوصول إلى نماذج إدارية تكتسي طابعا إنسانيا يأخذ في الحسبان شعور الفرد و حالته الاجتماعية و النفسية، و قد تطورت هذه النظرة مع ظهور مفاهيم جديدة مثل إدارة الموارد البشرية بدل العمال أو المستخدمين، حيث أصبح ينظر للمورد البشري بإيجابية لأنه يعتبر المصدر الوحيد الذي لا ينفذ بفعل عمليات التأهيل و التدريب و التكوين، و أصبح الفاعلون في المنظمة يقومون باستدماج عنصر التدريب في معاملاتهم و إستراتيجيتهم في العمل، و في تطبيق لوائح المنظمة و قواعد التنظيم، لكي يتمكنوا من امتلاك آليات العمل في كل المواقف و شتى الظروف خاصة أثناء المواقف الطارئة التي تستدعي تدخلات سريعة و مضبوطة للحفاظ على الاستقرار و التوازن الطبيعي لمكونات المجتمع.

و بالنظر إلى ما تحدثه مختلف الكوارث و الأزمات عند حدوثها من خسائر فادحة سواء في الممتلكات أو في الأرواح يعكس بدقة صعوبة الموقف، و يحتم ضرورة الاهتمام بالتحضير لمثل هذه المواقف و الظروف، فقد شهدت السنوات الماضية ظهور عدة مخاطر و أزمات عالمية هدّدت استقرار الأفراد و مازال تأثيرها السلبي لحد الآن ما يدل على أننا نعيش فعلا عصر المخاطر و الكوارث و الأزمات و من أمثلة الكوارث الطبيعية التي عاشتها الجزائر ما نتج عن كارثة زلزال بومرداس 2003 من خسائر فادحة في الأرواح و الممتلكات، "حيث خلفت الكارثة أزيد من 2287 قتيل، و أكثر من 11452 جريح، و تشريد 17000 عائلة، و مازالت انعكاسات تلك الأزمة تؤثر لحد اليوم، كذلك فيضانات 20 ماي دون أن ننسى الأزمات الأمنية التي مرّت بها الجزائر خلال العشرية السوداء، و ما نتج

عنها من انعكاسات سلبية على المجتمع سواء من ناحية الخسائر البشرية، و المادية و هجرة الأرياف كل هذا أنعكس سلبا على استقرار و تطور المجتمع، حيث ظهرت أزمات أخرى دخيلة على المجتمع الجزائري كالمخدرات و قتل الأطفال و السرقة...الخ" (1).

كل هذه الأمثلة تؤكد مدى بشاعة نتائج الأزمة عند حدوثها، لهذ يمكن القول أن السلاح الفعّال و الوحيد الذي يمكن للمنظمة للجوء إليه و استخدامه في مواجهة هذه التحديات هو العمل على تخطيط إستراتيجيٍّ ربيبة حقيقية يتم تدريب الأفراد عليها.

و عليه تبرز أهمية التدريب و دوره في تخطيط و تنظيم إدارة فعّالة للوقاية من المخاطر و الأزمات في مدى قدرة التنظيمات خاصة الحديثة في إعداد و تكوين قوة بشرية قادرة على إدارة و معالجة المواقف الطارئة التي تهدد مكونات و مفردات المجتمع الكلي، و تتمكن من التأقلم مع التحولات و التطورات الخارجية و المساهمة في إرساء تكامل وظيفي و بنائي بين مختلف الأنساق الفرعية المكونة للمجتمع.

و على هذا الأساس انطلقت الدراسة من التساؤل المحوري التالي:

• ما هو دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات؟

و اندرجت تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تساهم البرامج التدريبية المخططة في إدارة المخاطر و الأزمات؟

2- ما هي أهمية التكوين المستمر في إدارة المخاطر و الأزمات؟

3- كيف يمكن إحداث جاهزية بشرية لإدارة المخاطر و الأزمات؟

(1) - بوربيع جمال: الكوارث الطبيعية والاندماج الاجتماعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع البيئية، قسنطينة، 2010، ص121.

## ثانياً: فرضيات الدراسة

تتطوي هذه الدراسة على فرضية عامة و ثلاث فرضيات جزئية.

### 1- الفرضية العامة:

يؤدي التدريب دوراً فعالاً في إدارة المخاطر و الأزمات.

#### 1-1- الفرضيات الجزئية:

##### • الفرضية الجزئية الأولى:

تساهم البرامج التدريبية المخططة في دعم الاستعداد لإدارة المخاطر و الأزمات.

##### • الفرضية الجزئية الثانية:

يعمل التكوين المستمر على الرفع من كفاءة إدارة المخاطر و الأزمات.

##### • الفرضية الجزئية الثالثة:

يتم إحداث جاهزية بشرية لإدارة المخاطر و الأزمات من خلال الرعاية الصحية و النفسية.

## رابعاً: تحديد المفاهيم

من أهم متطلبات أي دراسة أو بحث تحديد المفاهيم التي تعبر عنها، و ذلك لتشكيل رؤية واضحة عن الموضوع المطروح للدراسة و البحث، و أهم المفاهيم التي تدور حولها هذه الدراسة ما يلي:

1- مفهوم التدريب: تعددت التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم، كل حسب وجهة نظر معينة

و من التعاريف ما يلي:

- ❖ عرف جمال الدين محمد المرسي التدريب بقوله: "التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"<sup>(1)</sup>.
- ❖ كما عرفه السيد عليوة: أنه "وظيفة إدارية رئيسية و مستمرة و تعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات"<sup>(2)</sup>.

### 1-1- التعريف الإجرائي للتدريب:

التدريب هو ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية و تطوير مهارات و قدرات أفرادها مما يدفعهم لتغيير سلوكهم و اتجاهاتهم، و من ثم أداء أعمالهم بفعالية و كفاءة و إتقان و بالتالي الوصول إلى تحقيق الهدف من القيام به.

### 2 - مفهوم إدارة المخاطر و الأزمات

**1-2- مفهوم الإدارة:** تكثر تعاريف الإدارة و لا يوجد تعريف متفق عليه، و قد خصها العلماء و المتخصصين بتعاريف عديدة أبرزها ما يلي:

- ❖ عرفها القريوتي أنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية و فاعلية و بوسائل إنسانية و ضمن المشروعية"<sup>(3)</sup>.
- ❖ أما صلاح الدين جوهر فعرفها بأنها: "عملية اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"<sup>(4)</sup>.

(1) - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2003، ص332.

(2) - السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، إشراق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2001، ص18.

(3) - أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص19.

(4) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007، ص16.

## 1- مفهوم الخطر:

اختلفت آراء الدارسين خاصة في مجال الإدارة في تعاريفهم المقدمة حول المخاطر، و من أهمها ما يلي:

❖ عرف محمد رفيق المصري الخطر بأنه: ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها، بين احتمالات متعلقة بالأشخاص مثل: وفاة، عجز مرض... الخ، أو احتمالات متعلقة بالتملكات مثل: حريق، انهيار فياضان انفجار خسارة اقتصادية<sup>(1)</sup>.

## 2- مفهوم الأزمة:

قدمت تعاريف مختلفة لتحديد هذا المصطلح، من أبرز التعاريف ما يلي:

❖ عرف كال سلايكي الأزمة بأنها: "حالة مؤقتة من الاضطراب، و من اختلال التنظيم بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات"<sup>(2)</sup>.

❖ و عرفتها منى الشريف بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدرا من الخطورة و التهديد و المفاجأة، إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سرعة و دقة في رد الفعل، و يفرز آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين و التعلم"<sup>(3)</sup>.

## 3- مفهوم إدارة المخاطر و الأزمات:

تجد تعاريف محدودة قدمت حول هذا المصطلح و ما تم ملاحظته أن المعنى العام لمجمل هذه التعاريف واحد و هو اكتشاف الخطر و السيطرة على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة، و من بين التعاريف التي قدمت ما يلي:

❖ و عرفها نواف قطيش بأنها: "تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة و التعامل مع المخاطر و الأزمات التي لا بد من مواجهتها و التخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مخاطر و أزمات، مما

(1)- محمد رفيق المصري: التأمين و إدارة الخطر، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص11.

(2)- فاروق السيد عثمان: التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2004، ص123.

(3)- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص9.

يساعد صانعي القرار وضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها و مواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك<sup>(1)</sup>.

❖ كما عرفت منى الشريف إدارة المخاطر و الأزمات بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بإدارة المخاطر و الأزمات المحتملة، و إعداد كل الموارد للتعامل معها بكفاءة و فاعلية و دراسة أسبابها لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين التعامل معها مستقبلاً"<sup>(2)</sup>.

### التعريف الإجرائي لإدارة المخاطر و الأزمات:

هي تلك العملية الإدارية التي تهتم بتدريب أفرادها من أجل اكتسابهم لقدرات و مهارات و معارف عالية تساعدهم في إنجاز مهامهم، و المتمثلة أساساً في التدخل أثناء حدوث مخاطر و أزمات، و هذا من خلال وضع المخططات الناجحة و البرامج الوقائية لمعالجتها، أو التقليل من أثارها في حالة حدوثها عن طريق التدخل الفوري، و عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة و الإمكانيات المادية و البشرية الموجودة بالمؤسسة.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية موضوع التدريب و إدارة المخاطر و الأزمات في أي مؤسسة من خلال الكشف بالدراسة عن واقع التدريب و دوره في إدارة و معالجة المواقف الطارئة، و يعد التدريب من أهم الأدوات التي تمكن المؤسسة من الاعتماد عليها لتحسين أداء مواردها البشرية و يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحيوية في الأبحاث الحديثة، و تتجلى أهميته العلمية في محاولة معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسات خاصة الأمنية في تخطيط البرامج التدريبية للاستجابة لتطلعات مواردها البشرية في تطوير مهاراتها و قدراتها للتدخل و إدارة المواقف الطارئة، و كذا تركيز الاهتمام على أحد المؤشرات الهامة التي تعكس كفاءة و فعالية العمل بالمؤسسة ألا و هي إدارة المخاطر و الأزمات، و ذلك نظراً لأهميتها في وضع مخططات الوقاية و المعالجة لكل التغيرات السلبية التي تهدد استقرار الأفراد و تهدد كيان المجتمع و مؤسساته، كما تبرز أهميتها كذلك من خلال قلة الدراسات الميدانية التي تناولت الموضوع خاصة تأثير المتغير التابع على أهمية التدريب، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة الجامعية

(1) - نواف قطيش: إدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص35.

(2) - محمود جاد الله: مرجع سابق، ص27.

التي تفتقر لمثل هذه الدراسة، أما بالنسبة للأهمية العملية فتبرز من خلال استفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج المتوصل إليها مستقبلاً.

### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

أما اختيار الموضوع فله عدة مبررات منها ما هو ذاتي و منها ما هو موضوعي.

✓ فالأسباب الذاتية تدور حول:

- الفضول لمعرفة كيفية أداء أعوان الحماية المدنية لمهامهم بعد استفادتهم من الدورات التدريبية التي خضعوا لها.
- الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير مهارات و قدرات موارده و مدى تكييفها حسب التطورات و التغيرات الخارجية.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبناها المؤسسات الأمنية في تنفيذ البرامج التدريبية و التكوينية، و كذا الأسس التي تعتمد عليها في اختيار المتدربين و المدربين.
- الفضول لمعرفة قيمة الموضوع و مدى تأثيره على كيفية عمل المؤسسة عند حدوث أزمات و كوارث تهدد استقرار المجتمع.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع محل الدراسة، و محاولة لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة و إثارة الرغبة لدراستها.

✓ الأسباب الموضوعية تدور حول:

- يعتبر موضوع التدريب من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري، لما يقوم به هذا الأخير من دور فعّال في تطوير أداءه.
- يعد التدريب واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها في الواقع، و ذلك بعد تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، و إخضاع الظاهرة للقياس الكمي، و هذا ما يمكن من التأكد من نجاعة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الأمنية في تدريب مواردها البشرية و استغلال طاقاتهم و قدراتهم الكامنة.
- التدريب موضوع متجدد باستمرار نظراً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، و في مختلف المجالات.

- تلاؤم و ارتباط الموضوع بالتخصص و قابلية الموضوع للدراسة الميدانية، و كذا القيمة الاجتماعية و العلمية التي يحتويها الموضوع.

### سادسا: أهداف الدراسة

تتحدد قيمة البحث الاجتماعي بواسطة الأهداف التي يرجى تحقيقها و بلوغها، و يكمن الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة في إبراز دور و أهمية التدريب في تخطيط إستراتيجية للوقاية من المخاطر و إدارة الأزمات، و معالجة انعكاسات المواقف الأزومية و كذا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة.

من أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة بلوغها ما يلي:

- الكشف عن الدور الذي يؤديه التدريب في خلق الاستعداد لدى الموارد البشرية لإدارة المخاطر و الأزمات.
- معرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية المخططة في خلق الاستعداد لدى الموارد البشرية في إدارة المخاطر و الأزمات.
- إبراز أهمية التكوين المستمر الذي يخضع له موظفي الحماية المدنية في إكسابهم القدرات و المهارات اللازمة لإدارة المخاطر و الأزمات.
- معرفة أهمية التحضير البدني و النفسي للفرد من خلال المعالجة الطبية و النفسية في جاهزية الفرد للتدخل أثناء المواقف الطارئة.
- إيضاح أهمية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية، و من خلال خلق الدافع للعمل، و ضمان الجاهزية الفعّالة لتدخلاتهم.
- التعرف على مختلف الأبعاد النظرية و الميدانية لهذا الموضوع، و الوصول إلى نتائج منطقية.
- الاستفادة من المعارف المكتسبة في موضوع الدراسة، و التعرف على واقع التدريب و دوره في تطوير فعّالية إدارة المخاطر و الأزمات، و الوصول إلى نتائج تبرز أهمية التدريب و تكوين موارد بشرية قادرة على التدخل في كل الظروف و العمل مع كل المواقف.
- محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال وصف و تحليل موضوعي لفرضيات الدراسة.

### سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة سندا علميا للدراسات السوسولوجية، كما تعتبر خلفية معرفية ضرورية لأي باحث، باعتبارها موجهة أساسيا للاطلاع على كثير من جوانب موضوع الدراسة، فيما يخص تلك الجوانب المعالجة، أو تلك التي مازالت محل نقاش، كما تساعد الدراسات السابقة الباحث في تزويده برؤية واقعية منهجية تسهل عليه التقدم في البحث و الإلمام بكل الجوانب المختلفة للموضوع، مما يتيح له التحكم في معطياتها في الواقع الاجتماعي، و في هذه الدراسة المعنونة "دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات" لم يتم التوصل إلى دراسات سابقة عالجت الموضوع في كلتا متغيراته مجتمعة، و قد تم الاعتماد على ثلاث دراسات تناولت الموضوع في جانبه الأول (أي التدريب)، في حين تم الاعتماد على دراستين عالجتا موضوع الأزمات و الكوارث الطبيعية في علاقتها بمتغيرات أخرى.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب:

#### دراسة عربية:

#### دراسة منصور بن عبد الله التركي (2004 - 2005):<sup>(1)</sup>

دراسة بعنوان "دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، تم إجراء هذه الدراسة بقطاع الأمن العام بجدة سنة 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام، و تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي و المدخلين الوثائقي و المسحي، و قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من الضباط و صف الضباط بقطاع الأمن العام بجدة، و بلغت العينة المختارة من الضباط 50% و صف ضباط 40%.

(1)- [http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles\\_Renaf\\_N\\_07/Article\\_13.pdf](http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_13.pdf)

يوم 27 جانفي 2013. على الساعة: 16:15 سا

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء، و إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات الرتبة العسكرية من ملازم إلى نقيب.
- إن أكثر مجالات التغيير السلوكي المرغوب فيه إثارة اختلاف رؤية العاملين، هو تحقيق الانتماء الوظيفي، حيث اختلفت رؤية العاملين باختلاف المؤهل العلمي و الرتبة العسكرية، و جهة العمل و العمر.
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين نحو دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي، في مجالات تحسين الأداء، و إثارة الدافعية و تحقيق الانتماء الوظيفي، تعزى إلى متغيرات المشاركة في الدورات التدريبية و سنوات الخبرة.
- أن المبحوثين يرون أن هناك تأثيراً مرتفعاً جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء و إثارة الدافعية للعمل، و تحقيق الانتماء الوظيفي.

### دراسات محلية:

الدراسة الأولى: دراسة قريشي محمد الصالح (2005 - 2006):<sup>(1)</sup>

دراسة بعنوان " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية " رسالة ماجستير، تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة سنة 2005.

و قد هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب في أحد المراكز الصناعية الوطنية، و التي تولى عناية كبيرة لهذا النشاط، و انطلقت الدراسة في تحليل هذا الموضوع من طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الخطوات الأساسية لعملية التدريب؟
- ملهي أهم المعايير التي تقيّم على أساسها فعالية التدريب؟
- ما هو واقع التدريب في المركب محل الدراسة؟

(1) - قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 2005.

و تمثل مجتمع البحث في الأفراد المستفيدين من دورات التدريب لسنة 2003، و تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، و قد بلغ عدد مجتمع البحث 226 مبحوث، أي ما نسبته 50% للأفراد المستفيدين من التدريب، و 100% للمشرفين عليهم، و اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات من المبحوثين.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- تسجيل حالة من عدم الرضا تجاه متغير مدة الترتيب لدى الفئات العمالية.
- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ، تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، و كذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية.
- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى المشرفين على المتدربين، فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية، كذا سيطرة المتدرِّبين على ما تم تعلمه من تقنيات العمل.

#### الدراسة الثانية: دراسة نابتي سامي ( 2009 - 2010 )<sup>(1)</sup>

دراسة بعنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة" رسالة ماجستير، تم إجراء الدراسة بالمركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة سنة 2009.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور برامج التدريب في تحسين نوع الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة.

و قد انطلقت الدراسة في تحليل هذا الموضوع من طرح أربعة أسئلة تم العمل على الإجابة عنها:

- كيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية؟
- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب؟
- كيف يمكن إدارة العملية التدريبية حتى تحقق البرامج التدريبية أهدافها المختلفة؟
- هل يحقق التدريب حقيقة كل أهداف و غايات المؤسسة؟

(1)- نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية قسنطينة، 2005.

و اقترح صاحب الدراسة الفرضيات التالية للإجابة على تساؤلاته:

- كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية يركز التدريب بشكل أساسي على الأهداف و تعديل الاتجاهات.
  - تركز برامج تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء على مستوى الأفراد و جماعات العمل و ذلك من خلال التأثير على السلوك البشري، و بناء الكفاءات.
  - تركز البرامج التدريبية على الأهداف الاقتصادية مثل الأرباح، تخفيض التكاليف النوعية... الخ.
  - يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، و تحسين مناخ العمل.
- و اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي و التحليل، و استعمل في جمع بيانات الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية، و المقابلة كأداة مساعدة، إضافة إلى الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية، و المتمثلة في تحسين و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية، و تعديل اتجاهات الأفراد، و هذا لكونها أهداف مباشرة للعملية التدريبية و يسهل التأكد من تحقيقها.
- ساهم التدريب بصفة أساسية في معالجة مشاكل الأداء، و ذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية، و التي تتمثل في تحسين الكفاءة، و تعديل السلوك، و هنا تظهر أهمية العلاقة بين التدريب و مجال علم النفس.
- نظام التدريب يستدعي نظرة أكثر شمولية للعملية التدريبية، و بالتالي الاهتمام أكثر بالجانب الاستراتيجي لهذا النشاط.
- تظهر الأهمية الإستراتيجية للتدريب من خلال موقع إدارة التدريب داخل الهيكل التنظيمي و إشراك مسؤول التدريب في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالأزمات:

الدراسة المحلية:

دراسة بوربيع جمال ( 2009 - 2010 )<sup>(1)</sup>:

دراسة بعنوان "الكوارث الطبيعية و التضامن الاجتماعي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع البيئي، تم إجراء الدراسة على زلزال بومرداس 21 ماي 2003.

انطلقت الدراسة في معالجة هذا الموضوع من طرح أربعة أسئلة تم البحث للإجابة عنها و هي:

• السؤال الرئيسي:

- هل اكتسب المجتمع الجزائري ثقافة التضامن و التعامل مع الكوارث الطبيعية؟

• الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في إبراز قيمة التضامن الاجتماعي لدى أفراد المجتمع؟

- ما هو حجم التضامن الرسمي و غير الرسمي أثناء أزمة بومرداس؟

- ما مدى فعالية المخططات التي طبقت على منكوبي زلزال بومرداس؟

و سعيا للإجابة على هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

- تمكن المجتمع الجزائري من اكتساب ثقافة التضامن و التعامل مع الكوارث الطبيعية.

• الفرضيات الفرعية:

- لمؤسسات التنشئة الاجتماعية الدور الأكبر في إبراز قيمة التضامن الاجتماعي لدى أفراد المجتمع.

- كان حجم التضامن الرسمي و غير الرسمي أثناء زلزال بومرداس واسعا.

- المخططات التي طبقت على منكوبي الأزمة لها الآثار الايجابية.

(1)- بوربيع جمال: مرجع سابق.

و قد هدفت الدراسة إلى التعريف بالظواهر الطبيعية و كيفية معالجتها و الخروج منها بأبعادها الاجتماعية التضامنية، و إبراز كيفية استجابة المجتمع لها و كذا كيفية تعامله معها من خلال الكشف عن حجم مساهمة أفراد المجتمع و تضامنهم مع المتضررين من الكوارث و كذا معرفة مدى مساهمة مؤسسات التنشئة الاجتماعية من أسرة، مدرسة، مسجد، الإطار الاجتماعيين غيرها في إبراز الجانب التضامني في شخصيات أفراد المجتمع.

و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و كذا منهج دراسة الحالة الذي تم فيه تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقاً علمياً على دراسة ظاهرة أو مشكلة اجتماعية سائدة في منطقة جغرافية من خلال الحصول على كافة المعلومات التي تفسر الظاهرة المدروسة.

و اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كأداة رئيسية للإجابة على الأسئلة التي قدمها للمبحوثين كما اعتمد على أداة المقابلة كأداة ثانوية و مكملية لجمع المعلومات و الحقائق من الجهات الرسمية و من المبحوثين الذين عايشوا الكارثة، و هذا لمحاولة معرفة حجم التضامن الاجتماعي لأفراد المجتمع أثناء الكوارث الطبيعية.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لمؤسسات التنشئة الاجتماعية دور في إبراز قيمة التضامن الاجتماعي، و هذا من خلال ما تقدمه الأسرة أولاً ثم المدرسة ثانياً (العملية التربوية) من قيم و عادات تعمل على الحفاظ على تماسك المجتمع.
- يلعب المسجد دور كبير في التنشئة الاجتماعية للأفراد، و هذا من خلال غرس الأخلاق المستمدة من القرآن الكريم (التضامن، التعاون...).
- تساهم وسائل الإعلام في إبراز قيمة التضامن الاجتماعي من خلال ما تبثه من حصص و تحقيقات و رسوم متحركة تساعد على الرفع من حجم التضامن الاجتماعي.
- كان حجم التضامن الرسمي و غير الرسمي أثناء زلزال بومرداس واسعاً، و هذا من خلال تقديم المساعدات و الإسعافات الأولية للمنكوبين، أما التضامن الرسمي فكان من خلال قيام الدولة بتقديم تعويضات خاصة للمتضررين ( أموال، مواد غذائية، منازل، أدوية، ملابس...).

- المخططات التي طبقت لمساعدة منكوبي زلزال بومرداس و التقليل من حجم الكارثة لها الآثار الايجابية، و هذا من خلال السرعة في تطبيق مخططات التدخلات لإتقاذ الأشخاص و مساعدتهم كما ساهمت هذه المخططات في استعادة الأمل لدى الأشخاص المنكوبين.

### الدراسة الأجنبية:

دراسة عبد الله مسعود غيث الجهني (2010 - 2011):<sup>(1)</sup>

دراسة بعنوان "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية"، رسالة ماجستير لصاحبها أجريت الدراسة في عدد من الإدارات التربوية بجدة سنة 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمة المدرسية من وجهة مديري المدارس، و الكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، و الكشف كذلك عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مدير و المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمة المدرسية، و التعرف على متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمة المدرسية.

تم استخدام المنهج الوصفي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية و التعليم بجدة، و البالغ عددهم 97 مدير، أي نسبة 84% من مجتمع الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من 64 عبارة، و أخرى عليها اختبارات الصدق و الثبات، و تم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمارس مدير و المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمة المدرسية بدرجات متفاوتة حيث يمارسون بدرجة كبيرة أساليب (دراسة الحالة، و الحكم الشخصي و البديهية، و دراسة الآراء و الاقتراحات، و إجراء التجارب، و تطوير الاحتمالات).

(1)- <http://www.startimes.com/f.aspx?t=16146648>. يوم 8 مارس 2013 على الساعة 11:30 سا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة المدرسية تعزى لمتغيرات ( التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار و إدارة الأزمات).
- يوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات و بين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمة المدرسية بلغت نسبته 83.33%.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

لاشك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في أي بحث اجتماعي، و لدى الباحثين الأكاديميين أو المعاهد و الجامعات، و مراكز الأبحاث عند القيام بأي بحث علمي، فقد يستفيد من هذه الدراسات الباحثون أو الجهات البحثية الأخرى إذا كانت تتعلق بمواضيع بحثهم أو تقترب منها في الإجابة على تساؤلات الدراسة، و صياغة فروضها و تحقيق أهدافها، و من خلالها يتوصل الباحثون إلى نتائج و استنتاجات، و مقترحات قد تسهم في إثراء مواضيعهم البحثية، و التي من شأنها أن تثرى النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي سبقتها.

و يلاحظ من خلال عرض مجمل الدراسات السابقة و بالرغم من عدم وجود دراسة سابقة واحدة عالجت موضوع التدريب و دوره في إدارة المخاطر و الأزمات، و بالرغم كذلك من قلة الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الأزمات باعتبار إدارة الأزمات علم حديث الدراسة و لم يبرز بعد بالشكل الكبير فالاهتمام به حديث العهد، رُفِّدَ الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية موضوع إدارة المخاطر و الأزمات باعتباره علم حديث يشمل على جوانب إدارية و فنية ينبغي الإلمام بها.

غير أن الدراسات السابقة و التي اهتمت بالتدريب تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية التدريب حيث أُنكثت جميعها على أهميته في خلق موارد بشرية فعّالة ذات مهارات عالية و خبرات واسعة، فمنها ما ركز على إبراز أهمية التدريب في تحسين نوع الخدمة التي يقدمها المورد البشري كدراسة "تابتي سامي"، و التي أبرزت الأهمية البالغة التي يكتسبها تدريب الموارد البشرية في تقديم مستوى عال من الأداء.

كما ركزت دراسة "القريشي محمد الصالح" على تقييم فعّالية التدريب و إبراز أهمية نشاط التدريب في أداء المهام الإدارية، بينما ركزت دراسة "منصور بن إبراهيم عبد الله التركي" على إبراز دور

البرامج التدريبية المخططة في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لموظفي قطاع الأمن العام، و هذا باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وما يلاحظ على هذه الدراسات التي تناولت التدريب أنّها ركزت على معرفة أثر و أهمية و دور التدريب و ذلك من خلال ربطه بمتغيرات أخرى كدرجة الأداء و تحسين نوعية الخدمة، وكذا تقييم فعالية أداء الموارد البشرية المدربة، و تركيزها على أهم أبعاد التدريب.

في حين ركزت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع و هو المخاطر و الأزمات فقد ركزت دراسة "عبد الله مسعود غيث الجهني" على أهم أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات بالتركيز على أهمية تشكيل خلية الأزمة التي تكون مهمتها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال وضع مخططات الوقاية ثم مخططات لإدارة الأزمة و بعدها مخططات المعالجة من خلال معالجة الآثار التي تخلفها.

كما ركزت دراسة "بوربيع جمال" على إبراز أهمية التضامن الاجتماعي أثناء الكوارث الطبيعية من خلال الكشف على حجم التضامن الاجتماعي أثناء الكوارث الطبيعية، ومدى فعالية المخططات التي طبقت على معالجتها.

هذا و قد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة كما أشرنا سابقا في ضبط تساؤلات و مفاهيم الدراسة الحالية كما تم الاعتماد عليها في إثراء الجانب النظري، و صياغة الإشكالية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة و التي بها انطلقت الدراسة في تحليل هذا الموضوع، كما ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد المنهج الذي سوف تعتمده هذه الدراسة و في معرفة الأساليب الإحصائية الممكن استخدامها في دراستنا الحالية، إلى الجانب الاعتماد عليها في تحديد الأسس العامة التي انطلقنا منها في الإطار النظري.

و هكذا يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب و تلك التي تناولت الأزمات أنّ هذه الدراسات مع أهميتها لم تعالج موضوع التدريب و إدارة المخاطر و الأزمات بالطريقة التي ستعالجها الدراسة الحالية، إذ تقوم هذه الدراسة بالكشف عن أهمية و دور تدريب الموارد البشرية في إدارة و معالجة مختلف المخاطر و الأزمات التي تحدث، و لذا ستكمل هذه الدراسة جانبا مهما من جوانب دراسة هذا الموضوع الذي لم يوفه الباحثون حقه في الدراسات الاجتماعية و هو إدارة المخاطر و الأزمات من خلال ربطه بالتدريب و تبيان الأثر الذي يحدثه التدريب الفعّال في التدخل لمعالجة و إدارة المخاطر و الأزمات التي تحدث.

## خلاصة:

و خلاصة لما تم ذكره فقد تناول هذا الفصل أهم الخطوات العريضة التي توجه مسار هذا البحث من خلال تحديد إشكالية و فرضيات هذه الدراسة، و كذا معرفة مختلف المفاهيم الأساسية التي وضحت مسار البحث لغرض الوصول إلى إجابة واقعية لأسئلة الإشكالية المطروحة، مع التطرق لأهم المفاهيم التي يتكون منها موضوع الدراسة بالشرح و التوضيح للأسئلة المطروحة، إلى جانب تقديم تعاريف إجرائية لكل من التدريب و إدارة المخاطر و الأزمات، ليتم في الأخير عرض بعض الدراسات السابقة المحلية و العربية و الأجنبية التي تطرقت للموضوع سواء تلك المتعلقة بالتدريب و علاقته بمتغير آخر أو تلك المتعلقة بالمخاطر و الأزمات، وهذا ما مكن من بلورة التساؤلات الفرعية و ضبط مفاهيم الدراسة بدقة.

# الفصل الثاني المقاربة النظرية

## تمهيد

أولاً: المداخل النظرية في دراسة التدريب

- 1- النظريات الكلاسيكية
  - 1-1 الإدارة العلمية
  - 2-1 التكوين الإداري
  - 3-1 التنظيم البيروقراطي
- 2- النظريات السلوكية
  - 1-2 العلاقات الإنسانية
  - 2-2 نظرية التعلم
  - 3-2 نظرية تدرج الحاجات
- 3- النظريات الحديثة
  - 1-3 دينامية الجماعة
  - 2-3 اتخاذ القرار
  - 3-3 النظام التعاوني

ثانياً: المداخل النظرية في دراسة المخاطر و الأزمات

- 1- المدخل الكلاسيكي (التقليدي)
- 2- المدخل الحديث
- 3- المدخل الأيكولوجي

## خلاصة

## تمهيد:

يلقى التدريب اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المنظرين لدراسته، نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها تجسيد هذا المفهوم داخل التنظيم، فقد تعددت النظريات التي أولت له أهمية باعتباره عاملا مؤثرا في نجاح إستراتيجية المنظمة، و هذا من خلال إعداد وتكوين كوادر بشرية مدربة و قادرة على التكيف مع متغيرات العصر المختلفة، و يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي نالت أهمية بالغة حيث اهتمت العديد من النظريات بتحليل هذا المفهوم و إبراز أهميته و دوره في المساهمة في تحضير فريق مؤهل و مكون لأداء المهام بكل دقة والتدخل الفعّال أثناء حدوث مخاطر و أزمات تعرقل السير الحسن للعمل و تهدد استقرار المجتمع، و نظرا للتطورات والتغيرات السريعة الحدوث و التي تتطلب مواكبة و استجابة سريعة لها تحتم على المنظمات المختلفة الاهتمام بمواردها البشرية و تدريبهم لإدارة المواقف الصعبة التي يمر بها المجتمع و تتعامل معها مختلف تنظيماته، لهذا برزت مداخل مختلفة اهتمت بدراسة المخاطر و الأزمات كل حسب وجهة نظره و حسب اهتماماته و لأن المنظمة كيان مفتوح تؤثر و تتأثر بما يحيط بها، توجب عليها دراسة كل المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات الصلة و التأثير وضع آليات التعامل الفعّال لإدارتها والتكيف معها.

أولاً: المداخل النظرية في دراسة التدريب

1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري و التنظيمي بعد المشاكل فوضى الأفكار التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث حدد الفكر الكلاسيكي البدايات الأولى لتشكيل العديد من النظريات في مجال التنظيم و التسيير، و لقد لعبت مجموعة العوامل و الظروف دوراً هاماً في بروز أفكار النظريات الكلاسيكية و تطورها، و يعد التخصص، تقسيم المهام، الإشراف و الرقابة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي، و سيتم في هذه الدراسة تناول النظريات الكلاسيكية التالية:

- نظرية الإدارة العلمية

- نظرية التكوين الإداري

- نظرية التنظيم البيروقراطي

1-1 - الإدارة العلمية: (1856-1915)

ظهرت الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة ما بين 1900-1920 و في هذه الحقبة عرفت تطورات اقتصادية واجتماعية كبيرة، و من أعلام هذه النظرية "فريدريك تايلور" الذي يعتبر أحد علماء الإدارة و الإنتاج<sup>(1)</sup>.

و قد قدم هذا المدخل مفهوماً إدارياً مهماً هو "دراسة الحركة و الزمن"، و يمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد من أجل تحديد زمن إنجاز المهام، حيث يتم تدريب العمال على هذه الحركات حتى يتقنوها و بالتالي تستبعد الحركات غير الضرورية، و يقل الوقت المحدد لأداء عمل معين، و هو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج<sup>(2)</sup>.

(1)-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص56.

(2)-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، مصر 2003، ص85.

كما تولي الإدارة العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يؤديه في تحسين أداء العاملين إذا ما درّب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل، و يؤثر على سرعة الاستجابة لمعالجة المشاكل و المخاطر التي تحدث<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى أن هذه النظرية و وعيا منها بضرورة التدريب و اعتقادا منها بأن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير و التأثير مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل و الإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية<sup>(2)</sup>.

لهذا يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية عند تايلور تقوم على الأسس الأربعة التالية:<sup>(3)</sup>

- 1- تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، حيث يؤدي ذلك إلى معرفة مهام كل فرد بدقة، و من تم العمل على تحسين طرق الأداء في كل مهنة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين و يأتي ذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، و يجب أن يدرب عليها بالطريقة السليمة، أي تصميم نظم التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- 3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و قيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف و التعيين و يطلع بأداء و تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين.

و مما سبق نستنتج أن تايلور نظر إلى العمال على أنهم مجرد آلة تتلقى الأوامر و ما عليهم إلا التنفيذ، و في نفس الوقت عمل على تنمية قدراتهم المهنية، حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المطلوبة منهم بكل فعالية و بالدقة المطلوبة و في الوقت المحدد، و بالرغم من هذه المساهمات و الإنجازات و غيرها سواء في طريقة العمل و التنظيم و توظيف الأفراد، يعاب على هذه النظرية تجريدها الفرد من مكوناته النفسية و اعتبرته آلة يؤدي و جبات محددة دون نقاش.

(1) حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1997، ص12.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر و التوزيع، ط2، الكويت، 1980، ص65.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص56.

## 1-2- التكوين الإداري: (1841 - 1925)

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها و مقاربتها، إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة و تحقيق الفعالية التنظيمية، و ترجع البدايات الأولى لهذه النظرية إلى اهتمامها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و كيفية تكوينه من حيث تحديد الأهداف لجميع الأنشطة و الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي و قد ركزت هذه النظريات على التخصص و تقسيم العمل من خلال العملية الإدارية، و القواعد و الأوامر، أي تصميم محكم بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و توجيه، و من خلال وضع ضوابط محددة للأداء<sup>(1)</sup>.

و من هذا المنطلق أولت هذه النظريات للتدريب اهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يؤديه التدريب في تنمية قدرات و مهارات الموظفين، و يتجلى ذلك في أعمال "هنري فايول" الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية.

و قد ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة و الكفاءة الفنية في المستويات الإدارية و الوظائف و المراكز، حيث أكد على أن كلا من العمال و المدراء يحتاجون بصورة مستمرة للقيام بالتدريب من أجل تدعيم قدراتهم و كفاءتهم و اكتسابهم لمهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية و يتم ذلك عن طريق التدريب و التكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل و التخصص مؤكدا في ذلك بقوله الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>(2)</sup>.

و حسب هذه النظرية من الضروري العمل على إعداد الأفراد إعداد جيدا وتدريبيهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، و بما يتوافق و قدراتهم و خبراتهم من جهة أخرى و يدعم في نفس الوقت السياسات الهادفة إلى التنمية و التطوير و اكتساب المهارات الفنية الجديدة، و يرى "فايول" أن الأداء الجيد و الاستجابة المطلوبة لكل التغيرات و التطورات و القدرة على التكيف و إدارة المشكلات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة مرهون باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التدريب و العمل على تخطيط إستراتيجية تدريبية فعالة سواء أثناء الوقاية أو الإدارة أو المعالجة، و من هذا

(1) - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، مرجع سابق، ص 142.

(2) - حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2003، ص 37.

المنطلق فقد وضع نظاما تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين في الصناعة مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تميمتها عن طريق التدريب الفني فقط، بل يجب التركيز أثناء تصميم البرامج التدريبية على الناحية العلمية<sup>(1)</sup>.

و على هذا الأساس نستنتج أن "فايول" كان مقتنعا بأهمية اتصاف الموارد البشرية داخل التنظيم ببعض الخصائص التي تميزها، كالخبرة العلمية و القدرات الفنية و المهارات الإدارية كما أكد على ضرورة التعليم و التطوير و التدريب و التكوين المستمر، و لهذا فنظريات التكوين الإداري تؤكد في مجملها على مسألة الكفاءة و الخبرة و المهارة الواجب توفرهم في الموظفين و المدراء على حد سواء.

و رغم أهمية الطرح الذي قدمته هذه النظرية، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات منها استيراد الإدارة بإعداد البرنامج العام للعمل، و تنسيق الجهود دون اشتراك المسؤولين في المستويات الأخرى، إلى جانب أن المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين و الجمود، و إعطاء صلاحيات غير محددة للأفراد الأقوياء، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيهم<sup>(2)</sup>.

### 1-3- التنظيم البيروقراطي: (1864 - 1920)

لقد برزت النظرية البيروقراطية لصاحبها "ماكس فيبر" في أوائل القرن العشرين و يعود له الفضل في إرساء مبادئها و قواعدها، و لكون فيبر عالم اقتصاد فقد اهتم بالإنتاجية و ضرورة تحفيز العاملين و لهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف، و قد انطلق " فيبر" من تعريف البيروقراطية التي تسيّر إلى ذلك الجهاز الإداري الرشيد و العقلاني في حكم و تسيير العمل، و تتشكل حسبها على أساس أنها: "مجموعة صارمة وثابتة من القواعد و العقوبات الجزائية، و المكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، و المسؤولية الموكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، و يتم تنفيذ الواجبات طبقا للاتحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي"<sup>(3)</sup>.

و لقد طرح "فيبر" البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك الإنساني و تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية و العاطفية غير

(1) - محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، الجزء الأول، دار المكتبة الجامعية، ط1، مصر، 1981، ص84.

(2) - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1984، ص74.

(3) - وليم روث: تطور نظرية الإدارة ترجمة عبد الحكيم الجزامي، أترك للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، مصر، 2001، ص48.

الرشيدة، و قد اقترح ضرورة التركيز على البناء و قواعده و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه وفقا للمعايير الآتية:<sup>(1)</sup>

- الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية، و لكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية.
- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة، مع تحديد واجبات و التزامات، و سلطة كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، و الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم مدرّ بون على أدائها تدريبييا مناسباً.
- تنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة، و توجد في قمة هرم الإدارة العليا التي تتكون من أفراد متخصصين و على مستوى كبير من الخبرة و التأهيل و التكوين.
- توضيح جميع الإجراءات الإدارية و القرارات و القواعد، و تثبيتها كتابيا و مراعاة جملة من الشروط الموضوعية و المحددة سلفا عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم و خصائصهم الفنية التي تطابق العمل و الصلاحيات الموكلة إليهم.
- تدريب الموظفين تدريبا دقيقا على أعباء و وظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.

و من خلال خصائص التنظيم البيروقراطي تتضح الأهمية الكبيرة التي أولتها هذه النظرية لضرورة تدريب الموارد البشرية كمتطلب أساسي لتطوير طرق الإدارة و التسيير، فالتخصص في الوظائف و المهام يحتاج إلى تدريب الأفراد على هذه المهام، لأنه يدفع الأفراد إلى السرعة و الدقة في الأداء و يمنحه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الحرجة، و من ثم يكتسب الفرد كفاءة عالية و تحقق المنظمة التكيف مع متغيرات و تطورات المحيط الداخلي أو الخارجي لها<sup>(2)</sup>.

و نستنتج من خلال تعرضنا لبعض جوانب هذه النظرية خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة "دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات"، تتضح و تبرز النظرة المهمة التي أولتها للتدريب و دوره في تطوير كفاءة الأفراد، لأنه يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، و تبرز أهميته في احتلال المناصب الإدارية و القيادية العليا.

(1) - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف للنشر و التوزيع، ط5، مصر، 1985، ص58.

(2) - رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، ط1، الجزائر، 1، 2006، ص104.

و رغم أهمية المبادئ التي طرحها النموذج الفيبري إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات أبرزها تلك المتعلقة بالتحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد القيام بها دون نقاش، ففي هذه الحالة يعتبر المورد البشري كآلة ينجز المهام دون اعتراض، كما ينتج من جراء تطبيق هذا النوع الصوام من النظام خلق حالة من التوتر و الروتين لدى الفرد العامل، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ الذي يتميز بالانضباط الصارم تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية و وضوح القواعد<sup>(1)</sup>.

من خلال عرضنا للمداخل الكلاسيكية، التي تناولت و اهتمت بموضوع التدريب و دوره الفعال في تنمية و تطوير الموارد البشرية بالمنظمة، نستنتج أنه رغم الأهمية التي أولاها كل مدخل في تناوله لهذا المفهوم، فقد تعرض كل مدخل للعديد من الانتقادات نتيجة لإهمالهم لجوانب عدة لم يعطوها أهمية كالرغبة النفسية و حاجة الأفراد إلى تنظيم غير رسمي يعد المنتفس الوحيد الذي يلجأ إليه الأفراد لكي يعبروا عن رغباتهم الوظيفية، و حاجاتهم الشخصية بكل حرية فهذه المداخل اعتبرت الفرد آلة يسعى لتعظيم العائد المادي فقط، و هذه النماذج التي اقترحتها المداخل الكلاسيكية صعبة التطبيق على كافة المنظمات باختلاف أحجامها، كما أنهم تجاهلوا أثر البيئة الخارجية.

و على الرغم من القصور الذي اتصفت به النظريات الكلاسيكية من حيث المعالجة النظرية للتنظيم باعتباره مغلقا يعمل في بيئة استاتيكية، فإنها كانت الممهدة و المنطلق لظهور نظريات لاحقة عالجت التنظيم بشكل واقعي أكثر.

## 2- النظريات السلوكية:

إن الطرح الذي اعتمدت عليه و قدمته النظريات الكلاسيكية في تفسيرها للتدريب و دوره في إحداث تنمية بشرية قادرة على إدارة مواقف الأزمات الكبرى، كان غير كاف لإبراز أهم جوانب هذا المفهوم وتحديد الحاجة لاعتماده داخل كل التنظيمات على اختلافها، و هذا من خلال تركيزها على أمور و تجاهلها لأمور أخرى، لهذا كان من الضروري أن تظهر اتجاهات و مداخل أخرى تعمل على إتمام النقص الذي عانت منه المداخل الكلاسيكية، و من أهم النظريات التي تناولت موضوع التدريب نذكر:

(1) - سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، ط1، مصر، 1992، ص222.

- العلاقات الإنسانية
- نظرية التعلم
- نظرية تدرج الحاجات

## 2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، و لذلك نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان نتيجة لانتشار أفكار النظريات الكلاسيكية، و قد ركزت العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية<sup>(1)</sup>.

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد العامل داخل المنظمة و التي أشارت إلى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، بل يتفاعل معهم فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات و السلوكيات، و لهذا أكد هذا المدخل و اهتم بالتنظيم غير الرسمي و عبر عنه بمختلف القيم و بأنماط القواعد، و السلوكيات التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية، فهذه القواعد تتحدد بصورة عفوية و تلقائية، نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم كما أكد مدخل العلاقات الإنسانية على أن أهداف الأفراد قد تختلف عن الأهداف العامة للمنظمة، و لهذا واجب على الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و إشباع رغباتهم في التكوين و التدريب، و تحميلهم مسؤولية العمل و تحقيق أهداف التنظيم، مما يحفزهم لبذل المزيد من الجهد و تقديم أداء فعال<sup>(2)</sup>.

و قد ركز التون مايو في نظرياته على ثلاثة مسلمات أساسية وضعها، و انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية و هي:<sup>(3)</sup>

(1)- لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي تؤثر على معنويات الفرد العامل، و من ثمة على مستوى أداءه.

(1)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص90.

(2)- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، سوريا، 2000، صص357-358.

(3)- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، دون سنة، ص68.

(2)- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، و إنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، أي لا تحددها إطارات العمل الرسمية.

(3)- للعلاقات المتبادلة، و تفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية، إذ أن التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء.

كما أن الافتراض الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية هو "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"، و يمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم التدريب و دوره في تكوين شخصية العامل من خلال تبادل المعارف و الخبرات بين جماعات العمل المتفاعلة، و من خلال التجارب التي قام بها إلتون مايو و زملاءه استنتجوا متغيرين رئيسيين أثرا على الأفراد العاملين و هما:

(1)- **العمل الجماعي:** و الذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة، و أداء مهامهم بكل فعالية.

(2)- **نمط الإشراف:** و هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم، من خلال استشارتهم في الكثير من الأمور المتعلقة بكيفية إنجاز العمل<sup>(1)</sup>.

كما أظهرت العلاقات الإنسانية أهمية نمط الإدارة، و الحاجة إلى تدريب المديرين و المشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية، و الاتصالات و الدافعية لديهم، كما اهتمت بديناميكية الجماعة و تأثيرها على أداء المورد البشري<sup>(2)</sup>.

و تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، و أن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير و انعكاس لأفكار الجماعة و اتجاهاتها و رغباتها، و بالتالي لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظريات الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد و أعراف يلتزم بها الأفراد<sup>(3)</sup>.

(1)- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2006 ص7.

(2)- عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص66.

(3)- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980، ص59.

غير أنه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي، بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هي العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية و قد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متفاعلة، و متحدة الهدف و الغاية، و لكن الواقع يشير إلى أنه توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا، إلا أن هناك مصادر للاختلاف و التناقض بينها، كما تجاهلت هذه المدرسة أهمية التنظيم الرسمي، و لم تبين كيفية تشكيل سلوك أعضاء التنظيم<sup>(1)</sup>.

و على اعتبار أن العنصر البشري في النظريات الكلاسيكية لم يكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، فقد أكدت العلاقات الإنسانية على ضرورة الاهتمام به، و العمل على إشباع رغباته الإنسانية، و ذلك كوسيلة لتحسين أداءه.

و بالرغم من الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها أسهمت بشكل كبير في إثراء الفكر التنظيمي، و ذلك بتوسيع مجال اهتماماته، و اهتمت بالتنظيم الرسمي و غير الرسمي و كيفية تفاعلها، و أوضحت أثر الجماعات غير الرسمية، و العلاقات التي تنشأ بينهما داخل التنظيم، و كذلك الحوافز المادية و المعنوية، و تأثيرها المتبادل و المشترك على أداء العمل.

و عليه فإن أنصار هذه النظرية يعتبرون المؤسسة نظاما اجتماعيا تلعب فيه المشاعر و قيم الجماعة دورا هاما في تحقيق الكفاية في الأداء و زيادة الفعالية التنظيمية.

## 2-2- نظرية التعلم (Kohls Robert):

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، و التي تنطوي على جهود واضعي و مصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص66.

بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولي برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم<sup>(1)</sup>.

و من أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:

"الحفز، قياس مدى التقدم في التدريب، إتاحة الفرصة للتطبيق العملي، تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء، السرعة و الدقة في عملية التعلم ضرورة التركيز الاستيعاب و التذكير.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية و السلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب، فالظروف الإيجابية و تتمثل في:<sup>(2)</sup>

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه.
- الاعتراف بإنجازات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة، باعتبارها محاولات للتعلم، و إتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فهي:<sup>(3)</sup>

- الظروف التي تسبب للمتدرب القلق و التوتر و الخوف.
- الظروف التي تسبب للمتدرب الإحباط و تعيق رغبة المتدرب في التعلم.
- الظروف التي تنقص من احترام الذات لدى المتدرب، و تجعله يحس بالإهانة و عدم الارتياح".

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد، و آثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين و شروط تدريبهم، و الوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين و محتوى التدريب و أهدافه... الخ.

(1) - بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع عنابة، 2010، ص60.

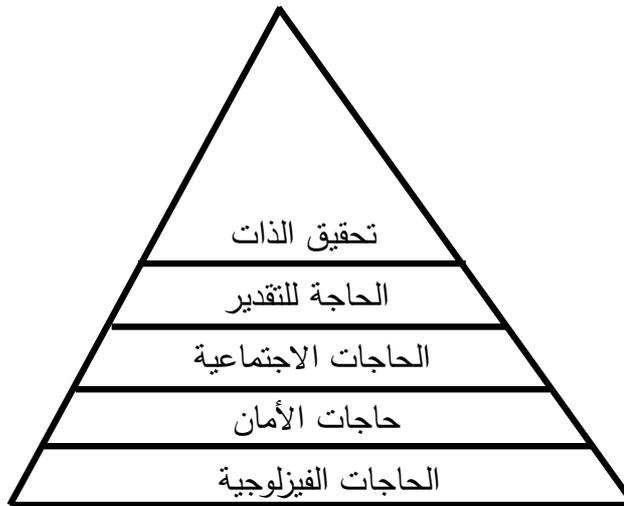
(2) - المرجع السابق، ص 61.

(3) - رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارستها و وظائفها، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، 2004، ص46.

-2- نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو):

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعلاً إلا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي تعدّ الدراسة النظرية و العلمية التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية و الاجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد<sup>(1)</sup>.

ويعتبر صاحب هذه النظرية أبراهام ماسلو من رواد المدرسة السلوكية، و هو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقييم مصادر دافعية الأفراد للعمل، و قد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيفاً للحاجات، و هذا على شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى، و تقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل، مسكن...)، الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة...)، و تليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء إلى مجموعة...)، ثم حاجات التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من غيره...)، و أخيراً حاجات تحقيق الذات (الانجازات الشخصية...) <sup>(2)</sup>.



المصدر: بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 61.

<sup>(1)</sup> سيد الهواري: الإدارة و الأصول العلمية، مكتبة عين شمس، ط1، مصر، 1976، ص304.

<sup>(2)</sup> ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، دط، الرياض، 1993، ص154.

و قد أولت هذه النظرية أهمية بالغة لعنصر التدريب باعتباره عاملاً أساسياً يساعد في إشباع حاجات المورد البشري، و هذا على كل المستويات، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أداءه لعمله بشكل متقن، أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، و يتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أداءه و قدرته على الإنجاز بكفاءة، و بالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملاً ضرورياً لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير و الرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى، و تمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، و كذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات و المعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، و عليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، و هي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد و تحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، و من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة<sup>(1)</sup>.

و لكن على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الفرد يمكن أن يواجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، فقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، و عمل مستقر، إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية، و عليه فإن ما جاءت به النظرية بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى الأخرى في المستوى الأعلى غير صحيح دائماً.
- تقسيم الحاجات إلى خمسة مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات - مادية و معنوية-
- إشباع الموارد البشرية للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية و لا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى.

(1) - بن دريدي منير: مرجع سابق، ص 60.

(2) - فائز الزغبى، إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 1997، ص 45.

و لعل أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات و في كل مستويات الهرم.

على الرغم من الأهمية التي أولتها النظريات السلوكية للتدريب، من خلال التركيز على إبراز دوره في تكوين قوة بشرية ذات قدرات و مهارات عالية تمكنها من انجاز مهامها بكل فعالية، فقد تعرضت لبعض الانتقادات بسبب مغالاتها بالاهتمام بالفرد و الأخذ برغباته كأساس لنجاح الفرد في أداء مهامه مع تجاهلها لمختلف المتغيرات الأخرى التي تعيق الفرد على أداء عمله.

و بما أن جوهر اهتمام هذه النظريات هو الفرد باعتباره المحرك الأساسي في كل العمليات التي تحدث داخل التنظيم، فقد دعت إلى ضرورة الاهتمام به من جميع النواحي و تحسين ظروف عمله و احترام رغباته و احتياجاته الشخصية، لأن حاجة الفرد للتعلم و التدريب على اكتساب مهارات التي تساعد على العمل تدفع به للتعبير عنها بشتى الطرق، ففي هذه الحالة يتوجب على الجهة المسؤولة احترام رغباته و السعي من أجل تلبيةها، فإذا ملعت المؤسسة هذه الجوانب يمكننا إعداد أفراد يتم الاعتماد عليهم في إدارة كل العمليات التنظيمية المختلفة، و حتى إكسابهم لخبرات التصرف الفردي و حسب مقتضيات الموقف و التدخل في شتى الظروف و مع كل التغيرات، و لهذا اعتبرت هذه النظريات الاهتمام بالموارد البشري من مختلف الجوانب و العمل على تلبية حاجاته المختلفة في التدريب و التكوين قصد تطوير مهاراتهم و شخصياتهم، إلى جانب تهيئة ظروف العمل المناسبة من شأنه أن ينتج مورد بشري ذو قدرات و مهارات و خبرات عالية تساعد على مواكبة التطورات و التغيرات التي تحدث سواء كانت داخلية (محيط العمل) أو خارجية (المحيط الخارجي)، و تدفعه لإنجاز مهامه بكل فعالية<sup>(1)</sup>.

### 3- النظريات الحديثة:

رغم ما قدمته المداخل الكلاسيكية و النظريات السلوكية في تفسيرها و تأكيدها على ضرورة الاهتمام بالعامل و أهدافه داخل التنظيم، و أهمية إشباع لرغباته المادية و المعنوية باعتباره أهم عنصر من عناصر العمل، إلا أن تلك التصورات التي طرحت بقي يسودها بعض الغموض و صعوبة كبيرة في كيفية تجسيدها و هذا بسبب عدم مرونة في التعامل، و طبيعة الإجراءات المعمول بها، هذا ما أدى إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة و أكثر مرونة و قابلة للتطبيق.

(1) بن دريدي منير: مرجع سابق، ص 62.

### 3-1- نظرية دينامية الجماعة:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة، التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً يقوم على القيم المشتركة، و على منظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

و تقدم هذه النظرية مجموعة من المبادئ يجب اعتمادها عند إعداد الـهـيـج التعليمية التدرّجّ بيبة و أهم هذه المبادئ ما يلي: (1)

- بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.
  - إشراك المتدرّجّ بين في تحديد الأهداف للـتدرّجّ بيبة.
  - وضع خطوط اتصالات - نظام اتصالات - واضحة و ثابتة بين الأعلى و الأدنى، و إتقان مهارات الاتصال للتواصل بين المدرّجّ بين و المتدرّجّ بين.
  - إشاعة روح الفريق، و المحافظة على المعنويات العالية للجماعة.
  - توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة، التسامح بين المدرّب و المتدرّجّ ب.
  - تقبل وجهات النظر المختلفة، و التفاعل معها بموضوعية و عقلانية.
  - العدالة و الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.
- و حسب هذه النظرية فإنّ التدرّجّ يب يحدث عندما تتفاعل العلاقات بين مجموعة المتدرّجّ بين، حيث يكون لديهم نفس الاتجاه السيكولوجي، و حتى الشخصي، و كذا نفس الأهداف و الاحتياجات و الطموحات للقيام بالتدريب.

(1) عبد المعطي عساف: التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص79.

و ترى هذه النظرية ضرورة مراعاة مسلمتين أساسيتين لتصميم أي برنامج تدريبي و هما: (1)

• إعطاء الأهمية الكبرى للطابع الجماعي التشاركي نجاح التدرّيب، أي إشراك المتدرّبين في رسم إستراتيجية التدرّيب، و صياغة الأهداف وتحديد الاحتياجات التدرّيبية، وقت و مكان التدرّيب كذا نوع المدرّبين.

• ضرورة خلق جو جماعي بين المتدرّبين أنفسهم، بين المتدرّبين والمدرّبين، و هذا قصد نجاح التدرّيب، و تحقيق أهداف المنظمة و أهداف أفرادها.

ركزت هذه النظرية في طرح أفكارها على التدريب الجماعي، من خلال تركيزها على أهمية جماعات العمل في استفادتهم من بعضهم من خلال تبادل المعارف و الخبرات و المهارات، ففي هذه الحالة يتم التدريب في أعلى مستوى خاصة بوجود جماعات لها نفس الاتجاه و نفس المبادئ و الأهداف التي دفعتها للتدريب من أجل بلوغها، فالاندماج و التكامل بين الأفراد في هذه الجماعات من شأنه أن ينتج فريق عمل متكامل من حيث المعارف و الخبرات و المعلومات و حتى من حيث تكامل الشخصية يستطيع إدارة و معالجة مختلف الاختلالات التي تحدث في مختلف التنظيمات و حتى في المجتمع.

### 3-2- نظرية اتخاذ القرار:

من أهم رواد هذه النظرية "هريبرت سيمون" الذي قدم تصورا عاما لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات الإدارية الرشيدة، حيث تناول "سيمون" كيفية بناء التنظيم و وضع الأسلوب الذي تسيّر عليه عملية العمل، و كيفية تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة كل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن "يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها" (2).

إن فهم السلوك التنظيمي و التنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية، و ما هي المؤشرات التي تحددتها، و ما هي المعالم الجديدة التي قد يضيفها التدريب، و ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لضمان نجاح هذه العملية بكفاءة عالية؟

(1) - نجم الغزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص110.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص186.

إن هذه العمليات تشترط على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ضرورة أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا و ذلك باستخدام أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء و هذه العناصر تؤثر بدورها في صنع القرار و تحدد طبيعته<sup>(1)</sup>.

و أهم العناصر التي ركز عليها سيمون في نظريته ما يلي:<sup>(2)</sup>

(1)- إن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام، أو عند رسم السياسات العامة له، بل على العكس من ذلك فإن القرارات تشمل التنظيم الإداري كله، بالتالي فإن النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس و المبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما، كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح الأعمال.

(2)- إن وظيفة متخذ القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل، و تقرير نوع العمل الواجب القيام به في التنظيم.

(3)- إن عمليات الاختيار التي تسبق أداء أي عمل تعني أن الفرد يختار من بين بدائل متاحة أمامه طريقا معيناً للعمل، و هو بذلك يستبعد البدائل الأخرى التي لم يقع عليها الاختيار، و هذا النوع من القرارات يطلق عليه بأنه تصرف رشيد، حيث يهدف إلى تحقيق هدف معين بغض النظر عما إذا كان الاختيار قد تم شعوريا أم لا.

(4)- في بعض الحالات تكون عملية الاختيار نتيجة لعملية طويلة من التفكير، و بالتالي فإن اتخاذ القرار يتم بالطريقة التي يتصورها ببساطة، في أن أي موقف يواجه فيه عدد من البدائل، حيث يتم اختيار واحد منها يتم تنفيذه.

(5)- يجب النظر إلى القرار بأنه يرمي إلى تحقيق هدف، و أن القرار في ذاته يعتبر وسيلة لتحقيق هدف آخر و هكذا، و بالتالي فإن في أي تنظيم نجد سلسلة من القرارات المتداخلة.

(6)- إن عملية اتخاذ القرارات هي دائما البحث عن حل وسط لأنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تطبيقا تاما، و لكن البديل الذي يتم اختياره يكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة حيث أن

(1)- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، دط، قسطنية، دس، ص101.

(2)- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص187.

قيود البيئة و المجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة، أي أن الاختيار لا يتوقف على المتغيرات الداخلية للتنظيم، بل أن جانبا كبيرا من الاختيار يتحدد وفقا للظروف البيئية السائدة، و أن المجتمع عادة يضع حدا أقصى لقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه من خلال الحد من عدد البدائل المتاحة له.

و من الوسائل الضرورية التي يسهم بها التنظيم في مساعدة أعضائه على اتخاذ القرارات وسيلتي الاتصالات التي تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم، و التدريب الذي يؤثر على كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل<sup>(1)</sup>.

أي أن التنظيم يستطيع التأثير على أعضائه في عملية اتخاذ القرارات بأساليب شتى نلخصها في الآتي:<sup>(2)</sup>

- خلق الولاء.
- نشر معيار الكفاءة.
- التدريب.
- الاتصالات.
- استخدام السلطة.

و لكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه حسب سيمون لابد من أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في مستويات التنظيم العليا، و يمارس التنظيم أساليب مختلفة من التأثير على أعضائه كاستخدام السلطة، خلق الولاء و القيام بعمليات الاتصالات و التدريب<sup>(3)</sup>.

### 3-3- نظرية النظام التعاوني:

يرى شستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد، و التنظيم بهذا المنطق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنه

(1) - لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 101.

(2) - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 191.

(3) - المرجع السابق، ص 190.

يضم وحدات منه من ناحية أخرى، و تمثل هذه الوحدات في مجملها مختلف الأنساق و التنظيمات التي تكون المجتمع الكلي<sup>(1)</sup>.

فالتنظيم إذن نظام مفتوح و من الاستنتاجات المترتبة على هذه النتيجة ما يلي:<sup>(2)</sup>

(1)- إن المناخ المادي المحيط يمثل جزءاً أو عنصراً رئيسياً في التنظيم، وبالتالي فإن تشكيل التنظيم يجب أن يتوافق مع خصائص هذا المحيط.

(2)- إن المناخ الاجتماعي المحيط جزءاً أهم و أكثر خطورة على التنظيم، و يصل تأثير هذا المناخ الاجتماعي إلى التنظيم بطرق مختلفة، منها الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم، أو يتعاملون معه من خلال اتصال التنظيم بغيره من التنظيمات في المجتمع.

و نظراً للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعي برنارد القادة الإداريين إلى توجيه اهتمامهم لها، و ضرورة العناية بها و استخدامها على أوسع نطاق، و يرى ضرورة توفر ما يلي:<sup>(3)</sup>

- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
- يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة و سهلة و معروفة.
- يجب أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يتم الاتصال بسرعة و تفادي الأخطاء.
- يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال حتى لا يحدث سوء فهم و ازدواج في المعلومات.
- يجب أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات و نقلها بكفاءة.
- يجب أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الاتصال حتى لا يتوقف الاتصال لأي سبب كان.
- يجب أن توضع التعليمات سلطة الإداري المخول له إصدارها.

كما اهتم شستر برنارد بالتنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، و يؤكد أنه في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي و الفرق بينهما أن التنظيم الرسمي عقلاني و محدد، بينما التنظيم غير الرسمي

(1) - لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 99.

(2) - علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 175.

(3) - حنفي محمد سليمان: مرجع سابق، ص 35.

غير عقلاني، لكن توجد علاقة بينهما فالتنظيم غير الرسمي غالباً ما يحدد التنظيم الرسمي، كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيماً غير رسمياً، وهذا من خلال القوانين الصارمة التي يتم فرضها على الأفراد فغالباً ما يلجؤون لتشكيل تنظيم غير رسمي يكون ضد قواعد و قوانين التنظيم الرسمي، فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر<sup>(1)</sup>.

و يعتقد برنارد أن قيام التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور التخصص، و الذي يعبر عن حالة من التوافق و الترابط بين أجهزة التنظيم للوصول إلى الهدف المشترك، و يقوم التخصص حسب برنارد على أسس خمسة هي:<sup>(2)</sup>

- التخصص على أساس جغرافي.
- التخصص على أساس زمني.
- التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.
- التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل.

و قد أوضحت نظرية برنارد أن للتخصص أهمية أساسية في التنظيم، و من ثم فكل تنظيم يسعى إلى ابتكار أنماط تخصص تتناسب و إمكانياته، كما أن النجاح في الوصول إلى نمط تخصصي مناسب لهدف التنظيم و تحليلها من أهداف عامة إلى أهداف خاصة و دقيقة<sup>(3)</sup>.

كما يعتبر برنارد التنظيم نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و شعور، و يعمم هذا التعريف على جميع التنظيمات، و في شتى المجالات سواء صناعية أو عسكرية، أو حكومية و غيرها<sup>(4)</sup>.

و التنظيم في نظرية برنارد باعتباره نظاماً تعاونياً يعتمد على فاعلية و تعاون أعضائه من ناحية كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته في تحقيق أهدافه من ناحية أخرى.

(1) المرجع السابق، ص100.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق، ص179.

(3) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، ط2، الأردن، 1994، ص61.

(4) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص101.

إن الإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيما يخص الدور و الأهمية التي يؤديها تدريب الموارد البشرية في إدارة المخاطر و الأزمات، تعتبر إشارة واضحة إلى أن الاهتمام بالموارد البشري من خلال تدريبه و تكوينه يعد من أولويات الخطة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، فيكفي إعطاء الأولوية للفرد من خلال فتح المجال أمامه ليطور مهاراته و يجدد معارفه لكي يقوم بإنجاز مهامه بكل فعالية، لأن هذا يؤدي إلى استقرار الأفراد كما يساعدهم على تقديم أداء متميز خاصة أثناء الحالات الطارئة و الموقف المفاجئة كحدوث أزمات غير مخطط لها، فهذه المواقف تتطلب دوما وجود أفراد مستعدين للتدخل و إدارة و معالجة أي موقف كان.

### ثانيا: مداخل نظرية في دراسة المخاطر و الأزمات

تختلف مداخل دراسة المخاطر و الأزمات و جوانب التركيز الخاصة بكل منها باختلاف اهتمامات و خلفيات و تخصصات القائمين بالدراسة، و بالتالي فمن المتوقع أن تختلف هذه المداخل حسب طريقة تعامل الإدارة معها.

#### 1- المدخل الكلاسيكي (التقليدي):

بصفة عامة هذا المدخل لا يعترف بوجود مخاطر و أزمات إلاّ بعد حدوثها فعليا و عندما تأخذ أبعاد متعددة و تترتب عليها نتائج خطيرة بحيث يصبح تجاهلها أمرا مستحيلا، و بالتالي فإن هذا المدخل يميل إلى التعامل مع الأزمات من خلال أسلوب الهروب، و مسؤولي هذه المؤسسات عادة لا يسعون إلى التعرف على المجالات و الجوانب و المشاكل التي يمكن أن تتحول إلى أزمات في المستقبل، و حتى إن بدت بعض الإشارات الدالة هي احتمالات حدوث أزمات فإنهم يتجاهلون بها بل و ينكرونها<sup>(1)</sup>.

و ترجع أسباب تبني هذه الاتجاه أو الموقف في التعامل مع المخاطر و الأزمات لأسباب متعددة منها:<sup>(2)</sup>

- يرى البعض أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرض لها المؤسسة يعد إغشاء لأسرارها.
- إن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة بها نقائص و عيوب.

<sup>(1)</sup>- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص431.

<sup>(2)</sup>- المرجع السابق، ص432.

- إن تحديد المخاطر يعني أنهم لا يقومون بواجباتهم على أفضل وجه.
- انخفاض مستويات الكفاءة و الخبرات و المهارات لدى المديرين المتبنون لهذا الاتجاه، و عدم حصولهم على التدريب الكافي مما يحد من قدرتهم على التعامل الفعال مع المخاطر و إدارة الأزمات.

و لعل أهم المشاكل الأخرى التي كانت تواجه هذه المؤسسات التقليدية في تعاملها مع المخاطر و الأزمات هو إدراك مسؤوليتها لحاجة التغيير، غير أنهم يفقدون لبعض الوسائل و الأساليب التي تمكنهم من إحداث التغيير المطلوب، و لعل السبب في ذلك راجع إلى الجمود البيروقراطي و الهيكلي في مؤسساتهم و هو ما يجعلهم يتمسكون بالوضع القائم و لم تكن لهم القدرة و لم يكتسبوا المعرفة لإدارة أزماتهم التنظيمية أو الصناعية و حتى البيئية، حيث أنهم كانوا منشغلين و مهتمين بإدارة أزماتهم الشخصية مثل: الإحباط، الاكتئاب و الإسراف<sup>(1)</sup>.

بالرغم من أهمية البراهين التي قدمها هذا المدخل في دراسة المخاطر و الأزمات و التي أكدت على عدم وجود إشارات و بوادر لحدوث أزمات، حيث يهتم هذا المدخل بما هو كائن في الخطر و لا يعتمد سياسة التخطيط و التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً أو في أية لحظة خاصة و أن حدوث الأزمة لا يمكن التحكم فيه و في نتائجه إن حدث، و لا يجب الانتظار حتى حدوثها، من ثم تطورها لحد كارثة يصعب أو يستحيل السيطرة عليها، و التحكم في انتشارها و معالجة تأثيراتها السلبية، فلا يمكن أن تقوم أي مؤسسة دون أن تهتم بما قد يحدث و يعرقل سير عملها لهذا فالتصور الذي قد سعى المدخل الكلاسيكي في دراسة المخاطر و الأزمات غير كافي و قدم جانباً واحداً من الجوانب السلبية التي كانت تعتمدها و تتبعها المؤسسة التقليدية التي كان همها الوحيد تحقيق الربح و البقاء في السلطة.

## 2- المدخل الحديث:

حسب هذا المدخل فإن إدارة المخاطر و الأزمات لا تقتصر على التعامل مع الأزمة حين حدوثها، و لكنها نشاط يسبق ذلك يتضمن العمل على تتبع كيفية نشوء المخاطر و محاولة السيطرة عليها قبل أن تتحول إلى أزمة و هذا من خلال اكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ ب بروز مخاطر و أزمات و من ثم العمل على الإعداد و التخطيط لمواجهةها و استعادة النشاط و استخلاص الدروس المستفادة

(1) - سليم بطرس جلد: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، ص2011، ص36.

منها و بالتالي فإن هذا المدخل يقوم على عدم الانتظار حتى حدوث مخاطر و تطورها لحد الأزمة ثم البحث في كيفية التعامل معها، و إنما يقوم على محاولة استطلاع كافة الظروف الداخلية و الخارجية في اكتشاف الأخطار للتنبؤ بالأزمات المحتملة ثم البحث في كيفية الاستعداد الأفضل لمواجهة هذه المخاطر حين ظهورها أو حتى محاولة القضاء عليها، لهذا يطلق على المنظمات التي تتبنى هذا الاتجاه المنظمات المستعدة لمواجهة المخاطر و الأزمات<sup>(1)</sup>.

و يتميز هذا المدخل بخصائص و سمات أهمها:<sup>(2)</sup>

- أنها أكثر قدرة على مواجهة القلق الناشئ عن الأزمات.
- أنها أكثر قدرة على مواجهة التصرف بحزم في مواجهة الأحداث المتصاعدة.
- ذوي قدرة عاطفية أكثر عمقا بما يجعلهم قادرين عاطفيا و أخلاقيا على تحمل المسؤولية اتجاه أنفسهم و العاملين و المنظمة و المجتمع و البيئة.

بصفة عامة تمر معظم المنظمات التي تعمل في ظل هذا المدخل بخمسة مراحل أساسية في إدارتها لمختلف أنواع المخاطر و الأزمات، و إذا فشلت المنظمة في إدارة أية مرحلة من المراحل فإنها ستعرض لمخاطر و أزمات و تتفاقم أحداثها، و أهم المراحل ما يلي:<sup>(3)</sup>

- مرحلة استكشاف إشارات التحذير:

بما أن لكل مخاطر دلائل و إشارات تحدث قبل وقوعها تدل عليها، فالخطر المفاجئ الذي تتعرض له المنظمة يمر بالعديد من المراحل قبل ظهوره على السطح و لكل مرحلة من هذه المراحل إشارات أو دلائل معينة، و رد فعل المنظمات تجاه هذه الإشارات يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المنظمة في علاقاتها مع عملائها و العاملين معها و البيئة المجاورة.

(1)- علاء الدين عبد الغني: مرجع سابق، ص433.

(2)- المرجع السابق، ص434.

(3)- المرجع السابق، ص439.

- مرحلة الاستعداد و الوقاية:

حسب هذه المرحلة يجب أن تتوفر للمنظمة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من المخاطر و الأزمات و اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع مسببات الأزمة قبل وقوعها و هذا ما يؤكد أهمية استكشاف إشارات التحذير.

- مرحلة الاحتواء تقليل الأضرار:

تتمثل هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار و منعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى بالمنظمة التي لم تتأثر بعد.

- مرحلة التعلم و إعادة التحسن:

يتم في هذه المرحلة تقييم ما تم إنجازه خلال المراحل المختلفة لمواجهة الأزمة و استحداث ما يزيد من فاعلية خطط مواجهة الأزمة.

عكس المدخل الكلاسيكي الذي اهتم بالعمل و الأداء و تحقيق الربح و عدم الاهتمام بالمخاطر و الأزمات و الانتظار لحين حدوثها و من ثم التصرف حسب طبيعة الموقف، أتى المدخل الحديث ليقدم تصورا مغايرا تماما و أنتقد المدخل الكلاسيكي، إذا يعتبر الاهتمام و بدراسة المخاطر و الأزمات التي يمكن أن تحدث و تضر بالمؤسسة من أولويات العمل الإداري من خلال الاستعداد الدائم لمواجهة الحالات الطارئة، في حين بالغ هذا المدخل في الاهتمام بالاستعداد و إدارة كل المخاطر و الأزمات التي يمكن أن تحدث في حين هناك أزمات يمكن أن تحدث و تكون تأثيراتها سلبية و رغم استعداد المؤسسة لمواجهةها فإنها لن تستطيع و ستجد نفسها عاجزة أمام كوارث رغم الاستعداد لإدارتها كالكوارث الطبيعية التي لا وجود لإشارات إنذار تدل على حدوثها (الزلازل...).

بالإضافة إلى المدخلين السابقين يوجد مدخل آخر في دراسة المخاطر و الأزمات و هو:

3- المدخل الايكولوجي:

يعتمد المدخل الايكولوجي على إطار و إرشادات للبحث و الدراسة، و يتم ذلك في حدود كيان ضعيف لتوفير المعلومات اللازمة و اقتراح خطة إجراءات تشخيصية تجمع بين الأفكار النابعة من تحليل

النظم، و تقوم على أسس منظمة من قواعد البيانات للحصول على بيانات كمية و كيفية بهدف تنظيمها وعرضها بصورة مناسبة عن الاستخدام، كما يعتمد المدخل الايكولوجي على عدة مقترحات متعلقة بإدارة المخاطر و الأزمات و هي الكيان المستهدف هو المكان الصحيح للدراسة، و اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لمواجهة وإدارة المخاطر و الأزمات<sup>(1)</sup>.

و يعتمد هذا المدخل في تحليله لإدارة المخاطر و الأزمات على المبادئ التالية:<sup>(2)</sup>

- يعمل هذا المدخل على الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية و السعي نحو تحقيق الهدف النهائي و هو استثمار ما هو متاح من الموارد و العمل على تنميتها و تحسين توزيعها و استخدامها لتوفير الاحتياجات الضرورية لإدارة المخاطر و الأزمات أو منع حدوثها.
- العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية و المستقبلية للأفراد و المنظمات لمواجهة الأزمات، بحيث تتناسب مع التطوير الحادث في المجالات المختلفة.
- مشاركة القادة و العاملين في تحديد المشكلات و الاحتياجات في تخطيط و تنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة و إدارة المخاطر و الأزمات.
- و يهتم المدخل الايكولوجي بدراسة العناصر المختلفة التي تتسبب في إحداث مخاطر و أزمات انطلاقاً من العنصر البشري إلى المكوّن المصنوع إلى المكوّن الطبيعي هذا الأخير الذي يصعب التنبؤ بحدوثه كالزلازل، الفيضانات، الأعاصير... الخ و التي غالباً ما تكون خسائرها كبيرة على الممتلكات المادية و البشرية.
- من الضروري أن يعمل المسؤولون على إدارة المخاطر و الأزمات على معرفة متغيرات العالم الخارجي و أن يكون لديهم الإدراك و التفسير الصحيح لما يدور فيه.

و يقترح هذا المدخل ضرورة دمج مفهوم المجتمع أو الكيان المستهدف كوحدة في إستراتيجية بحث كلية، بحيث يتم تقييم المجتمع و موارده الطبيعية و المادية بانتظام، و يعطي هذا المدخل بيانات فكرية مثل آراء و اتجاهات الأفراد<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> بوربيع جمال: مرجع سابق، ص 31.

<sup>(2)</sup> سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص ص 44-45.

<sup>(3)</sup> حسن بزاز: إدارة الأزمة الأمنية بين نقطي الغليان و التحول، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، لبنان

2001، ص 115.

و أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل هي الوقاية من المخاطر و الأزمات (قبل حدوث خطر أو أزمة)، و بعدها إدارة الأزمة (الاستعداد للمواجهة من خلال رصد كل مؤثرات الأزمة و العمل على إدارتها و منع حدوثها و انفجارها)، و أخيرا المعالجة من خلال معالجة انعكاساتها و مخلفاتها و محاولة التحليل من أضرارها (1).

و مجمل أفكار المدخل الايكولوجي تدور حول فكرة ضرورة مزج العناصر المختلفة المكونة للنظام الايكولوجي مع بعضها البعض و وضع الإجراءات الضرورية من خطط وقائية و إدارية للتعامل مع الخطر و منع تحويله أو تطوره إلى أزمة يصعب التحكم في انفجارها، فمن خلال الإجراءات الوقائية التي عدت و سطرت من قبل يتم التحكم بصورة شاملة في الأزمة و السيطرة على نسبة كبيرة من الأخطار و الأضرار التي تحدثها.

(1) - سليم بطرس جلد: مرجع السابق، ص48.

خلاصة:

تم في هذا الفصل التطرق لبعض النظريات التي اهتمت بالتدريب، و هذا من خلال تركيزها و اهتمامها بالموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي و الرئيسي في كل العمليات التي تحدث، و هذا بالتطرق إلى بعض النظريات الكلاسيكية التي تعتبر الممهد الأول لمختلف الأفكار و الأطروحات التي عالجتها بالنقد و الدراسة تلك النظريات التي أتت بعدها، فقد تم التركيز في هذه الدراسة على بعض منها كالإدارة العلمية و التكوين الإداري وكذا التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر، ثم التطرق لبعض النظريات السلوكية التي اهتمت بموضوع التدريب و اعتبرته ضروري لتحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، كما اهتمت النظريات الحديثة في تحليلها لموضوع التدريب و دوره في خلق قوة بشرية مؤهلة ومدربة تتمكن من تقديم أدفعاً عال في كل الظروف و المواقف، و قد تم التركيز على نظرية ديناميكية الجماعة و نظرية اتخاذ القرار و كذا نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد.

كما تم التطرق لبعض المداخل النظرية التي اهتمت بالمتغير التابع في هذه الدراسة و المتعلق بإدارة المخاطر و الأزمات كالمدخل الكلاسيكي (التقليدي)، مع تقديم نظريته للمخاطر و الأزمات و كيفية تحليلها، و كذا أساليب معالجة المخاطر و الأزمات المختلفة، أما المدخل الحديث في دراسة المخاطر و الأزمات فقد خالف الطرح الذي قدمه المدخل التقليدي في دراسة المخاطر والأزمات و تحديد أساليب معالجتها، أما المدخل الثالث في هذه الدراسة و الذي اهتم بالمخاطر والأزمات هو المدخل الايكولوجي الذي اهتم بقضايا البيئة من خلال المخاطر التي تحدث في البيئة الخارجية كالحوادث الطبيعية.

# الفصل الثالث

## محتوى علم التدريب

### تمهيد

#### أولاً- مفاهيم عامة حول التدريب

- 1- تعريف التدريب
- 2- التدريب و بعض المصطلحات ذات العلاقة
- 3- أهمية التدريب
- 4- مبادئ التدريب
- 5- أهداف التدريب
- 6- محددات و عناصر التدريب

#### ثانياً- متطلبات عملية التدريب

- 1- مسؤولية التدريب
- 2- طرق و أساليب التدريب
- 3- أنواع التدريب
- 4- أسس التدريب بـالفعـال
- 5- اتجاهات التدريب

#### ثالثاً- إدارة العملية التدريبية

- 1- تحديد الاحتياجات التـدريـبية
- 2- تصميم البرامج التـدريـبية
- 3- تنفيذ و متابعة البرامج التـدريـبية
- 4- تقييم العملية التـدريـبية

### خلاصة

## تمهيد:

لقد فرضت معطيات العصر الجديد تغيرات و تحديات أصبحت تواجه مختلف التنظيمات التي لم تعد بمقدورها الاستجابة والتكيف بخططها البسيطة مع هذه التطورات السريعة، الشيء الذي فرض عليها ضرورة إعادة النظر في خططها و استراتيجيتها و العمل على تعديلها وتطويرها، فالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية أوجبت حتمية ظهور التدريب كضرورة أساسية لبقاء و استمرار التنظيمات، لهذا يعتبر التدريب أهم الوسائل التي تعمل على تطوير و تنمية الطاقات و القدرات العلمية و الفنية للموارد البشرية، لذا كان على كل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أن تعطي الأولوية للتدريب و أن يتم إدراجه ضمن خططها و استراتيجيتها، لأنه العامل الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف المورد البشري، من خلال تحديد الاحتياجات الملغاة، و التي تكون مستجابة للتحويلات الخارجية و لهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار قدرات و كفاءات الموارد البشرية التي سيتم تدريبها لأجل تحضيرها للتعامل مع كل التطورات التي تحصل بكل فعالية، وعليه فإن تنظيم و تطبيق عمليات التدريب وفق تخطيط علمي و عملي يبقى شرطا ضروريا لإنجاح عملية التدريب، حيث أن هذه العملية من خلال تخطيط و تصميم عدة برامج يتم العمل على تنفيذها على مراحل و خلال فترات، و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مفاهيم و متطلبات عامة و أساسية حول التدريب، و كذلك التطرق لمختلف المراحل التي تمر بها العملية التدريبية.

## أولاً: مفاهيم عامة حول التدريب

### 1- تعريف التدريب:

تعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم التدريب كل حسب وجهة نظر معينة، و من التعاريف ما يلي:

✓ لغيفثال در ب فلانا بالشيء، در ب على الشيء بمعنوه دهمور نه<sup>(1)</sup>.

أي أن التدريب لغة يعني التعود على فعل شيء ما.

✓ اصطلاحاً: فقد عرف العلماء التدريب وفقاً لخلفيتهم الإيديولوجية، و وفقاً لاهتماماتهم الشخصية و من التعاريف ما يلي:

- عرف حسن أحمد الطعاني التدريب بأنه: "عملية دينامية تستهدف أحداث تغيرات في معلومات و خبرات، و اتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم و طاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة، و بإنتاجية عالية"<sup>(2)</sup>.
- و يعرف فليبو التدريب في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بأنه: " تلك العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة، أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"<sup>(3)</sup>.
- و عرف التدريب أيضاً بأنه: "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى و تحسين قدراتهم على مواجهة مختلف المشكلات التي تعترض عملهم"<sup>(4)</sup>.
- و قد عرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه: "ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد في أعمالهم، كما يتمكنوا من اكتساب قدرات و سلوكيات إيجابية"<sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> بن دريدي منير: مرجع سابق، ص 29.

<sup>(2)</sup> حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص 14.

<sup>(3)</sup> محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 101.

<sup>(4)</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التطبيقية، النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 57.

<sup>(5)</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2002

- أما أنس عبد الباسط فعرفه بأنه: "التطوير المنتظم للمعارف و المهارات و الأفكار و الاتجاهات اللزوم توافرها لدى العاملين، لأداء مهامهم بالصورة المطلوبة و التدريب بهذا المعنى ينطوي على:
  - تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب ( معرفة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها).
  - تنمية المهارات و القدرات للمتدرب (المهارات القيادية و القدرة على حل المشاكل).
  - تنمية الاتجاهات للمتدرب (تنمية الشعور بالمسؤولية و تنمية الروح الجماعية) (1).
- و عرفه قاموس اكسفورد أنه: " التدريب هو نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة" (2).

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة حول التدريب بأنها تشترك جميعا في تعريفه على أنه نشاط أو عمل مخطط له، يتكون من مجموعة برامج يتم إعدادها بطريقة علمية و وفقا لاحتياجات المنظمة و مراعاة كذلك احتياجات الأفراد، و هذا قصد التحسين من أدائهم و تطوير مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم.

## 2- التدريب و بعض المصطلحات ذات العلاقة:

يعدّ التدريب أحد مداخل تطوير الموارد البشرية بالمنظمات، و من المداخل الأخرى نجد التعليم و التكوين و التنمية، و حتى يحقق التدريب أهدافه فلا بد أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل و لكن ما هو الفرق بين كل من التعليم و التنمية و التكوين و بين التدريب؟

- الفرق بين التدريب و التنمية: يقدم القاموس الانجليزي Longman مصطلح développement تعريفا للتنمية بأنها "انماء أو نمو شيء معين قد يصبح أكبر و أكثر تطورا" (3).

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمات و مفهوم تنمية أو تطوير هذه الموارد بالنظر إلى ثلاث نقاط أساسية و تتمثل في: (4)

(1) - أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص226.

(2) - نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص19.

(3) Longman Dictionnaire of conte Morag English, 3ème Edittan, Longman corpus, Network, S N, S Dat, p370.

(4) - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2002 ص130.

- التفرقة على أساس المحتوى: يرى بعض الكتاب أن التدريب يركز على نقل المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي، أو الحركي للمتدربين، و على توجيههم إلى إتقان هذه المهارات بالشكل الذي يسمح لهم بالوصول إلى مستوى الأداء المقبول، بينما تركز تنمية الموارد البشرية على تطوير المهارات العادية للعاملين، و ذلك لكي يصبحوا أكثر استعداد لقبول مهام جديدة أسندت لهم.
- التفرقة على أساس المدى الزمني: حسب وجهة النظر هذه فإن التدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، بمعنى أن إعداد الفرد هنا (تنميته) لا يرتبط بالوظائف التي يشغلها حالياً قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة سيؤول لها مستقبلاً.
- التفرقة على أساس المستوى الإداري: التدريب هنا يخصص في أغلب الحالات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، بينما تخصص التنمية في أغلب الحالات كذلك للمستويات الإدارية العليا.
- الفرق بين التدريب و التعليم: يتمثل التعليم في كونه "عملية تدفق مجموعة من المعلومات لتكون رصيذا من المعرفة التي تزيد من قدرة الفرد على التعامل مع الظروف الاجتماعية المختلفة و التي تزوده بالمبادئ و القيم و الاتجاهات العامة، بينما يتمثل التدريب في عملية تدفق مجموعة من المعلومات و المعارف العملية و الممارسة التطبيقية لتكون رصيذا من المعرفة و الخبرة العملية التي تنمي مهارات الموارد البشرية في مختلف الوظائف و المهن بالشكل الذي يمكنهم من القيام بأعمالهم بصورة ملائمة"<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> - المرجع سابق، ص 130.

و الجدول التالي يوضح أهم هذه الفروقات:

**جدول رقم (1):** أوجه الاختلاف بين التدريب و التعليم

أساس المقارنة	التعليم	التدريب
الإطار و العمق	يهتم بتنمية المعرفة و الفهم العام لدى الأفراد	يهتم بتزويد الفرد بالمعارف و المهارات المتعلقة به
الهدف	يرتبط عموماً بأهداف الفرد	يرتبط بأهداف و حاجيات المنظمة
الأساليب	استخدام الطرق و الأساليب التي تركز على المهارات الذهنية للفرد	استخدام الطرق و الأساليب التي تركز على المهارات الفنية للفرد
مجالات التقويم	التعليم الذي اكتسبه الفرد	بأفعال المتدرب بين السلوك الناتج على مستوى المنظمة

**المصدر:** مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص131.

و لكن على الرغم من هذه الاختلافات الموجودة بين كل من التدريب و التعليم لاَّ أنه يمكن القول بأنَّ كلاهما يعتبران عمليتان متلازمتان و مكملتان لبعضهما البعض، حيث يهدف التدريب لعلاج النقائص التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، كما يهدف إلى تكوين و صقل المهارات العلمية و السلوكية التي لا يتناولها التعليم، فالتدريب يرفع من معارف الفرد من مستوى العلوم المتحصلة خلال التعليم العام إلى مستوى ذو خصائص تنافسية من المعارف العلمية و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء متميز كما أنَّ اعتماد مبادئ التعليم عند إعداد و تنفيذ التدريب يزيد من فعاليته<sup>(1)</sup>.

فالتدريب و التعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد و الوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه، من المهارة و المعرفة، بهدف مواجهة المواقف و التحديات المختلفة.

• **الفرق بين التدريب و التكوين:** التكوين هو تلك العملية التي تهدف الى تحسين مهارة الفرد و إلى إعداده للعمل مهنة معينة، بحيث تتضمن تعليماً نظرياً و علمياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع<sup>(2)</sup>.

(1)- المرجع السابق، ص131

(2)- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2003، ص173.

أما عبد الرحمان عيسوي فقد عرف التكوين بأنه: "عمل منظم مقصود به تنمية عادات و قدرات و مهارات الفرد"<sup>(1)</sup>.

و يشترك التكوين مع التدريب في كون التكوين كذلك يهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية، أو التقنية، أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم و فعاليتهم، في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية و المستقبلية<sup>(2)</sup>.

أما عن أوجه الاختلاف بين التكوين و بين التدريب فأه يكمن في الجهة المسؤولة عنهما، فبينما المنظمة هي المسؤولة عن تدريب الأفراد، رفلاً التكوين يكون خاضعاً للتنظيم و التشريعات الحكومية، كما أنه غالباً ما يكون سابقاً لعملية التوظيف.

• **التعلم:** يعد التعلم عبارة عن عملية نمو ذاتية يقوم بها الفرد من أجل اكتساب معارف و معلومات و مهارات<sup>(3)</sup>.

و في المعجم المتخصص يعرف التعلم بأنه: "اكتساب تصرف جديد، و هو القدرة على ممارسة سلوك جديد واتجاهات جديدة"<sup>(4)</sup>.

أي أن التعلم لم هو ما يكتسبه الفرد من تصرفات جديدة، و كذلك ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، و يمكن تلخيص السلوك في العبارة التالية: تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد و الناتجة عن الخبرة أو التجربة، و حتى تتم عملية التعلم يجب توفر: المثير - الاستجابة - التدعيم - الدافعية، و يربط هذه العوامل يمكن القول بأنه لا يمكن إثبات وجود تعلم للمعرفة أو المهارة ما لم يتم ترجمتها إلى سلوك فعلي بطريقة مستمرة<sup>(5)</sup>.

### 3- أهمية التدريب:

يعدّ التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءتهم، حيث تهتم مختلف المنظمات بإعداد و تخطيط برامج تدريبية في مجالات تكوين و تطوير إمكانات أفرادها، قصد

(1) عبد الرحمان محمد عيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1998، ص18.

(2) أيمن عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و تحديات القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2001، ص347.

(3) عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، مصر، 2010، ص213.

(4) Philippe champi et Christiane Estève : Dictionnaire encyclopédique de L'éducation et de la formation, Ed Nathan université, Paris, 1998, p82.

(5) نابتي سامي: مرجع سابق، ص185.

إعداد جيل كفاء يتولى مختلف الوظائف بكل كفاءة و إقتدار، و مواجهة مختلف التغيرات و التطورات التي تحصل في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و محاولة التكيف معها و إدارتها، و تبرز أهمية التدريب فيما يلي:

• بالنسبة للمنظمات: يعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات من بينها:(1)

- زيادة المعارف و المعلومات عن الوظائف، و تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية.

- المساهمة في تكوين صورة ذهنية و انطباع إيجابي عن المنظمة.

- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية و المستقبلية في شتى المجالات.

كذلك تبرز أهمية التدريب من خلال:(2)

- تكوين عناصر الثقة و تحمل المسؤولية لدى العاملين قصد تحضيرهم لمواجهة المواقف الطارئة التي يتعرضون لها خلال أداء مهامهم.

- بالتدريب يمكن مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة.

- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، و ما يترتب عليها من أحداث في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل المنظمة.

كذلك تبرز أهميته كذلك من خلال "دوره الهام في انخفاض حوادث و إصابات العمل، حيث يساعد التدريب العاملين على الانتظام في مكان عملهم مما يكسبهم قدرة التصرف أثناء حدوث مشاكل و اختلالات"(3).

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، الأردن 2007، ص191.

(2) أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص ص 227-228.

(3) السالم مؤيد سعيد، صالح عادل حرحوش: مرجع سابق، ص133.

- بالنسبة للأفراد: يساهم التدريب كثير في مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدرتهم حيث يعمل على: (1)
- يعمل التدريب على خلق و تكوين أفراد قادرين و مؤهلين لاتخاذ قرارات مناسبة و حاسمة خاصة أوقات حدوث أزمات و كوارث.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- عن طريق التدريب يتم معرفة الأفراد المتميزين بمهاراتهم و كفاءتهم و مساعدتهم على تطويرها و من ثم الاستفادة منهم في ترقية طرق العمل، و اكتسابهم القدرة على التكيف مع جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- كما تبرز أهميته كذلك من خلال: (2)
- مساهمة التدريب في تنمية الدافع للإنجاز، و الشعور بالمسؤولية لدى العاملين تجاه المهام و الأعمال التي يكلفون بها و حتى تلك التي لا يكلفون بها.
- إشباع حاجات الأفراد التدريبية و التعليمية، و تمكنهم من تحقيق ذاتهم و إثبات قدراتهم و توجيهاتهم المستقبلية.
- كما يعمل التدريب على "مساعدة الأفراد على الانتظام في مكان العمل، و يقيهم من بعض الحوادث التي تقع، أي مساعدة العامل على التكيف مع كل الظروف الخاصة بمهنة معينة" (3).
- و يشير العالم جاري ديسلر إلى أهمية التدريب من خلال تأكيده على أن أهمية التدريب تزايدت و تطورت إلى ضرورة القيام بتصميم برامج تدريبية تستطيع التكيف مع جميع التغيرات التكنولوجية السريعة من جهة، و مع متغيرات و ظروف البيئة الخارجية من جهة أخرى، و تتضح أهمية التدريب من خلال تشكيل فرق عمل القادرة على صنع و اتخاذ القرارات، و إجراء اتصالات خاصة أوقات الأزمات أي أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على أداء مهامه بالشكل المناسب و بابتكار (4).

(1) نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص192.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص192.

(3) طارق كمال: علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2002، ص22.

(4) مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص59.

نستنتج مما سبق و نتيجة لأهمية التدريب و دوره البارز و الهام في إنجاح العملية الإدارية، أن الحاجة لزيادة الاهتمام بالتدريب باتت ملحة للقيام بتنمية بشرية في مختلف القطاعات قصد التكيف و الاستجابة لكل تطورات العصر و متغيرات البيئة الخارجية.

#### 4- مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ يتعين على المتدربين و إدارات تنمية الموارد البشرية الالتزام بها، و مراعاة تطبيقها في جميع مراحل هذه العملية، و هذا قصد بلوغ الأهداف التي خططت مسبقا و تعددت المبادئ حسب كل وجهة نظر، و أهم المبادئ ما يلي:<sup>(1)</sup>

1- مبدأ الاستمرارية: يجب أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم و قبل استلام العمل، و يستمر حتى بدء العمل و يتواصل كلما برزت الحاجة لذلك.

2- مبدأ توالي الخبرات (التقدم المنظم): أي ترتيب محتويات المنهج التدريبي و الخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال المعارف أو المهارات أو القيم و الاتجاهات التي يتم تدريب المتدرب عليها، بمعنى من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد.

3- مبدأ التدرج: يجب أن يتدرج القائم أو المكلف بالتدريب في تقديم المادة التدريبية مبتدأ بالمعارف و المعلومات البسيطة و الأساسية ثم يتدرج منها إلى الأكثر تعقيدا و تشعبا.

4- مبدأ التكامل: و يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية و الجوانب العملية أو الميدانية في كل خطوات العملية التدريبية، و تحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المكونة للبرنامج التدريبي و التي ينبغي توصيلها للمتدربين كالمعلومات و المهارات، الاتجاهات و السلوكيات... الخ.

5- مبدأ الشمول: و يعني أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات و التخصصات الوظيفية بالمنظمة، و هذا حتى يتم التنسيق بين جميع الفئات العاملة و كذلك تنظيم جهودهم و توجيهها نحو تحقيق هدف المنظمة.

❖ و هناك كتابات أضافت مبادئ أخرى للمبادئ السابقة أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>

1- مبدأ الهدف: يجب أن يكون الهدف من القيام بالتدريب محدد و واضح، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدرب، بين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا، و واقعا و قابلا للتطبيق و القياس.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق: ص ص 110-112.

<sup>(2)</sup> عبد الرحمان توفيق المناهج التدريبية، المتدرب الفعّال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط5، مصر، 2007، ص2.

2- مبدأ مواكبة التطور: بمعنى يجب أن تكون الأساليب التدريبية حديثة، و تستعمل في شتى مجالات العمل، و بأحدث تكنولوجيا.

3- مبدأ الواقعية: و ذلك بأن يلبي البرنامج التدريبي المخطط للاحتياج الفعلي للمتدرِّبين، و أن يكون متناسبا مع مستوياتهم و قدراتهم المختلفة.

4- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب: بمعنى ضرورة مراعاة التوقيت الذي يتم فيه تخطيط و تنفيذ البرنامج التدريبي، و العمل على إحداث التنسيق و المواكبة مع ظروف و اهتمامات المتدربين و هذا حتى لا تتعارض أهداف الطرفين (المنظمة و الفرد).

❖ و يضيف كل من جرينبرج و روبرت مبادئ أخرى للتدريب أهمها ما يلي: (1)

1- مبدأ المشاركة: ضرورة فسح المجال للمتدرِّب للمشاركة بأرائه و أفكاره أثناء التدريب لأن هذا يؤدي إلى سرعة التدريب والتعمُّق، وكذلك رسوخ المادة المتدرب عليها في الذهن جيدا.

2- مبدأ التكرار: يساعد هذا المبدأ على تثبيت ما تعلمه المتدرب، ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترات طويلة نسبيا، و هذا حتى تكون له فعاليته.

3- مبدأ إمكانية نقل ما تم التدريب عليه إلى الواقع الفعلي: و هذا لأن فعالية التدريب تبرز حين يتمكن المتدرب من الاستفادة مما تدرب عليه في الواقع الفعلي للعمل.

4- مبدأ المعلومات العكسية: يحتاج هنا المتدرِّب إلى تيار من المعلومات المرتدة على نتيجة سلوكه ذلك للوقوف على مدى فعالية التدريب، فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوك الفرد أم لا و ما هي نواحي القصور و الضعف التي يجب تصحيحها و تقويتها، لأنه بدون ذلك لا يمكن الحكم على فعالية التدريب.

❖ و يضيف عبد المعطي عساف المبادئ التالية: (2)

1- الشرعية: أي يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.

2- المنطق: أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

(1) مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 113.

(2) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 54.

3- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته، و بخاصة فيما يتصل بالوسائل و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، ضرورة تدريب المدرِّبين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.

4- الإمكانية: أي أن كل شيء قابل للتعليم.

### 5- أهداف التدريب:

يهدف البرنامج التدريبي بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تم تسطيرها مسبقا، و تم تخطيط استراتيجية تدريبية للوصول لتحقيق هذه الأهداف، و من أهم الأهداف ما يلي:

1- "تقديم المعرفة: أي أن عملية التدريب تستلزم تقديم و إبراز معارف جديدة تملوِّ بين، و يتم العمل على تعليمهم لها لكي يكتسبوها و يستفيدون منها في أداءهم لمهامهم، و تستدعي الحاجة إلى القيام ببرامج تدريبية جديدة ذات معارف علمية و عملية متوافقة و مواكبة للتقدم العلمي في مناهج العمل"<sup>(1)</sup>.

2- تنمية المهارات: و ذلك أن الفرد المتدرب يحتاج إلى معرفة مهارات محددة أثناء مزاولته لبرامج التدريب، إذ يجب أن تركز البرامج التدريبية على رفع و تحسين مهارات المتدربين، و مساعدتهم على إبراز طاقاتهم و قدراتهم الكامنة و هذا حتى يتم تمهيتها و استغلالها في الأوقات المحددة.

3- تعديل و تطوير الاتجاهات: حيث يهدف التدريب المنظم إلى تعديل و توجيه سلوك الأفراد، عن طريق تغيير الاتجاه السلبي الذي يحمله هؤلاء الأفراد اتجاه عملهم، و تجديد و تدعيم، و تثبيت المواقف و القيم الإيجابية بشكل محدد و انتقائي<sup>(2)</sup>.

❖ و يقسم نجم الغزاوي أهداف التدريب حسب المستويات الوظيفية للأفراد، و كذلك تبعا لاحتياجاتهم التدريبية، فحسب الغزاوي هذه الاحتياجات تختلف من مستوى لآخر و هي تقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي:<sup>(3)</sup>

1- الأهداف التدريبية الابداعية و الابتكارية: و هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤوليتها عن الأهداف الاستراتيجية التي تقتضي الابداع و الابتكار.

<sup>(1)</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، دس، ص110.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص20.

<sup>(3)</sup> نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص21.

2- الأهداف التدريبية الاشرافية و التنظيمية و حل المشاكل: و هي الأهداف الموجهة إلي الإدارة الوسطي لمسئوليتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، و التنسيق مع العاملين في الإدارة العليا، و معالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

3- الأهداف التدريبية الاعتيادية و المعلوماتية: و هي الأهداف الموجهة إلي الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون الي زيادة المعرفة و تنمية القدرات و المهارات التي يحتاجها عملهم.

❖ و بصورة عامة يكمن تحديد أهداف التدريب على مستوى الفرد و المنظمة كما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- اكتساب الأفراد معلومات و معارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها.
- 2- تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
- 3- صقل المهارات و القدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- 4- رفع الكفاءة و الفعالية للمنظمة.
- 5- تحقيق أهداف الدولة.

#### 6- محددات و عناصر التدريب:

تتم عملية التدريب من خلال مجموعة من المحددات تساهم في رسم مسار و كيفية القيام بعملية التدريب و أهمها ما يلي:

#### • محددات التدريب: و تشمل ما يلي:

✓ المحددات البيئية: يمثل التنوع و عدم التجانس و الاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسة، فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع افتراض أن المؤسسة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المؤسسة، لأن الظروف البيئية المتنوعة و غير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى، كما أن استقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من

(1)- المرجع السابق، ص22.

خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنّها دالة في معدل التغيير، و هذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

✓ المحددات التنظيمية: يلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الاحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الحاجة على التدريب ومقداره علاقة معقدة، و يمكن تحديدها من خلال درجة المركزية و اللامركزية التي تتبعها المؤسسة، فإذا نكث المؤسسة تتبع المركزية فإنّ المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد، أما إذا كانت تعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات فإنّ عدد متخذي القرار سيزداد، ومن تم فإنّ متطلبات المهارات و المعرفة ستزداد و تلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية، و طبيعة التخصصات) للأفراد العاملين بالمؤسسة دورا في التأثير على مقدار و حجم التدريب الذي تقدمه المؤسسة، إلى جانب أهمية الثقافة التنظيمية، إذ يجب أخذ العادة و العرف الذي تتبعه المؤسسة بعين الاعتبار لأن المؤسسات التي تؤمن ثقافتها و تشجع على التدريب تكون الأنشطة التدريبية بها مستقرة أكثر منها في المؤسسات التي لا تشجع و لا تهتم بالتدريب<sup>(2)</sup>.

✓ العوامل و الظروف داخل المؤسسة: تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية و كيفية توزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد و عبر الأقسام و الوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار نوع التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، و كلما تطورت مهام إدارة الموارد البشرية كلما برزت الحاجة للتدريب سواء الداخلي أو الخارجي<sup>(3)</sup>.

• عناصر نظام التدريب: يتكون نظام التدريب من أربعة عناصر هي:<sup>(4)</sup>

المدخلات: و تشمل على متدربين من فئات و نوعيات مختلفة من الموارد البشرية، و أغلبها لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية، و حاجات تنموية مستقبلية، كما تشمل المدخلات على برامج التدريب و ما تحويه من مدربين و مواد و مستلزمات تدريبية و مواد مالية.

العمليات: تمثل ما يقوم به المدرّس بون للمتدرّس بون في البرامج التدريبية من فعاليات و أنشطة تعلم لتحقيق أهداف التدريب حتى يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح و تعلم الأشياء الجديدة.

(1) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، مصر 2002، ص276.

(2) المرجع السابق، ص51.

(3) - المرجع السابق، ص52.

(4) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص441.

المخرجات: و تمثل تطوير و تحسين أداء الموارد البشرية الحالي، و تهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة.

التغذية العكسية: و تمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب، و تحديد الثغرات التي حدثت للاستفادة منها في البرامج القادمة.

### ثانياً متطلبات التدريب الفعّال

تحتاج عملية التدريب إلى توفر مجموعة من الشروط حتى يتم تصميم نظام تدريبي فعّال يستجيب لكل التغيرات و المواقف، و يساهم في إعداد أفراد مؤهلين و مكونين للتعامل بإيجابية و بكل فعالية مع كل الظروف، و هذا يؤدي إلى الحفاظ على استمرار العمل، و أهم المتطلبات ما يلي:

#### 1- مسؤولية التدريب: تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات

و طبيعة نشاطها و أهدافها، و ترجع مسؤولية التدريب غالباً إلى:

- **الرؤساء المباشرين:** لأن هؤلاء الرؤساء المباشرين هم أقدر المسؤولين على معرفة مواطن القوة و الضعف في مرؤوسهم، و تمكّنهم من اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تقويتها و تدعيمها عن طريق عملية التدريب، و هذا يتم عن طريق التقارير التي يقدّمها الرؤساء على كفاءة مرؤوسهم<sup>(1)</sup>.

لأن هذا يساعد الإدارة المسؤولة على تخطيط البرامج التدريبية، و على تصنيف الأفراد و تقديم لهم برنامج تدريبي يناسب احتياجاتهم.

- **أخصائي في التدريب:** في بعض المنظمات تعهد القيام بعملية التدريب إلى أخصائي في التدريب يكون تابعاً لإدارة الموارد البشرية، و تكون مهمته الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية و تقييمها و العمل على تطويرها وفق احتياجات المؤسسة بصفة مستمرة، كما تقع عليه مسؤولية إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، و تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو مصلحة، و قيامه بتنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية فعّالة، إلى

(1) محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 108.

جانب تحضير ميزانية التدريب، و تنظيم التبرعات التي تسبق برنامج التكوين مع لجنة المنظمة، و يكون على إطلاع على تطور القوانين المرتبطة بالتدريب<sup>(1)</sup>. و تبرز أهمية أخصائي التدريب من منطلق أن التدريب أضحي عاملا مهما في رسم استراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود متخصصين آخرين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجعة، كما أن وجود خبرات متخصصة من شأنه تقديم أفكار و اقتراحات متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات و طرق و أساليب التدريب<sup>(2)</sup>.

قد تنشئ المنظمات الكبيرة إدارة أو مراكز للتدريب يقوم فيه فريق متخصص إعداد كافة البرامج التدريبية التي تعمل على تحديد و تحليل احتياجات المنظمة، أو تلك التي يطلب منهم إعدادها، و هذا الأسلوب يضمن لهم أن يتم تدريب الأفراد ضمن الاحتياجات المطلوبة و المناسبة بحسب احتياجات العمل أو الوظيفة<sup>(3)</sup>.

و على هذا الأساس تتضح أهمية وجود مصلحة مختصة في المنظمة تمارس وظيفة تنمية مواردها البشرية، لأن التدريب أصبح يعد حتمية لا بد منها، ولكن عدم القدرة على التخطيط الفعّال للبرامج التدريبية التي تخدم أهداف الفرد العامل و أهداف المنظمة بالرغم من وجود الجهة المختصة تحتم اللجوء إلى جهة خارجية.

• **مدراء الإدارات:** تعتبر بعض المنظمات مدير كل إدارة مسؤولاً عن تحديد عدد العاملين لديه و يهتم كذلك بتصنيف المواد التدريبية بعد الاطلاع على حاجاتهم للتدريب، كما يعد مسؤولاً على وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم، و تقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المتدرب خلال مراحل التدريب<sup>(4)</sup>.

• **الجهة الخارجية:** قد تستعين المنظمة بمراكز و معاهد تدريب خارجية مختصة في إعداد و تنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات، و في هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب الموارد

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص21.

(2) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، مصر، 1998، ص322.

(3) أنس عبد الباسط: مرجع سابق، ص229.

(4) محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص108.

البشرية و يكون اللجوء إلى الجهة الخارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لاعتبارات عدة منها:<sup>(2)</sup>

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، و بالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي.
- عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح الدورة التدريبية.
- عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب (الحالات التي تتطلب فيها العملية مساحات بحجم معين).
- تكلفة التدريب، إذ أنه من المعروف أن مراكز التدريب و المعاهد، بالإضافة إلى توفيرها لمواد و برامج تدريب ذات مردودية، لأنها قد تحققها بتكلفة أقل.

## 2- طرق وأساليب التدريب: تعبر الأساليب التدريبية عن الطرق التي يستخدمها المدرب لعرض

و نقل المادة التدريبية إلى المتدربين، بالصورة التي تعمل على تحقيق الهدف الذي صمم البرنامج التدريبي للوصول إليه، و قبل التعرض لأهم الأساليب التدريبية التي يتبعها المدرّس في عرض المادة التدريبية يجب أولاً تحديد العوامل الرئيسية التي تفرض إتباع أسلوب معين كما يلي:<sup>(3)</sup>

- المتدرّس بين: و هذا من خلال مراعاة أعمار و المستوى التعليمي، و خبرات المتدربين عددهم.
- ظروف التدريب: و هذا من خلال تحديد مكان إجراءه، و تقدير المدة الزمنية التي يمكن أن يستغرقها لإنجازه.
- توفر المواد و التجهيزات التي يتم الاعتماد عليها أثناء القيام بعملية التدريب.
- دراسة موضوع التدريب و أهميته، و كذا من حيث ملائمة لاحتياجات الأفراد.
- الميزانية النسبية للتدريب، بمعنى مدى توفر المواد المالية التي تساهم في إنجاح البرنامج التدريبي.

أما أهم الأساليب التدريبية فهي كما يلي:

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323.

(2) قريشي محمد الصالح: مرجع سابق، ص 43.

(3) المرجع في التدريب و إدارة الموارد البشرية: منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2008، ص 455.

**2-1- أسلوب المحاضرة:** من أقدم أساليب التدريب، و لكن لا يمكن الاستغناء عنه لأهميته، حيث يعتمد عليه في النقل المباشر للمعلومات عبر أهم قنوات التواصل مع المحيط، و هي قناة السمع، حيث أنه هناك من يتعلم بطريقة جيدة من خلال الاستماع للمادة التدريبية أكثر من التعلم و الاكتساب عن طريق أحد الأساليب التدريبية الأخرى<sup>(1)</sup>.

و تبرز أهمية هذا الأسلوب من خلال قدرته الكبيرة على الاتصال بأكثر عدد من المتدربين وهدد محدود من المدرّبين الذين يقدمون المادة للتدريبيين لهم، حيث يتم استيعابها من خلال المحاضرات التي تضمن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية، و تزيد فاعليتها خاصة إذا دعمت بالوسائل التوضيحية و الأفلام، و كذلك بعض الوسائل السمعية و البصرية الأخرى<sup>(2)</sup>.

**2-2- أسلوب الزيارات (الدراسات) الميدانية:** تتناول الجماعة المتدربة بهذا الأسلوب موضوع بحثها بما يسمح باستخدام خبرات و تجارب أعضائها في مجالهم الوظيفي لدراستها و بحثها، وبذلك يعطى للمتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة، و استخدام الوسائل العلمية للكشف عنها و الوصول إلى حلول بديلة، و تعتبر أهم نتائج إتباع هذا الأسلوب تويد الفرد المتدرب بخبرات واقعية تغيير أو تطوير خبراته السابقة، إلى جانب ربط معلوماته بالواقع بصورة علمية<sup>(3)</sup>.

**2-3- أسلوب دراسة الحالات:** يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة، أو حالة عملية و مطلوب وضع الحلول و التوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين، من ناحية والمدرب من ناحية أخرى، و يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية الفعّالة، و ذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدرب، بين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار ونبه القدرة على تخيل المشكلات، و وضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها<sup>(4)</sup>.

**2-4- أسلوب تمثيل الأدوار:** يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب دراسة الحالات، و لكنه يختلف عنها في درجة التأثير، و تقوم هذه الطريقة على أساس افتراض وجود مشكلة أو موقف اجتماعي إداري يشارك فيه جميع المتدرب، بين، حيث توزع هذه الأدوار عليهم لتأديتها بعد تلقينهم لها

(1) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص ص127-128.

(2) أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص238.

(3) نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص ص145-146.

(4) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، لبنان، 2011، ص241.

ويستخدم هذا الأسلوب قصد المشاركة الفللة للمتدرّبين، وتنمية مهارات التعلّم لديهم من خلال الملاحظة و التحليل هذا إلى جانب تدعيم قدراتهم في تحليل المشكلات، و اتخاذ القرارات السريعة خاصة في الأوقات الحرجة و المفاجئة<sup>(1)</sup>.

**2-5- أسلوب المباريات الإدارية:** أسلوب تدريبي قيادي يتم عن طريق تمرين عملي تطبيقي على مواقف معينة، تختلف أنواعها طبقا للموضوع الذي تهتم به، و غالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام، و اتصالها بنظرية المنظمة و وضع القرار و تنظيم الاتصالات...إلخ، و يهدف هذا الأسلوب عموما إلى:

- التعرف على الوسائل التحليلية في حل المشاكل.

- تطوير الصفة القيادية في المتدرب و خاصة حالات صنع القرار.

- الكفاءة في استخدام الوقت، و اعتباره قيمة جوهرية.

- تطوير وسائل الاتصال، و الاتجاه نحو لامركزية السلطة.

- التطوير في الاتجاه نحو تنظيم أكثر فاعلية<sup>(2)</sup>.

**2-6- أسلوب الحساسية:** يعد من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، و بموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدرّبين في أماكن خاصة، و لفترة زمنية محددة، يتم من خلالها مناقشة و تقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، و يتم بعدها التقييم نتيجة احتكاك المتدرّبين، و يعد المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك و تعديله، لذلك يستخدم من أجل زيادة حساسية المتدرّبين تجاه سلوك الآخرين<sup>(3)</sup>.

و يهدف بالأساس هذا الأسلوب إلى:<sup>(4)</sup>

- فهم و إدراك سلوك الآخرين.

- تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 217.

(2) نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص 158.

(3) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 244.

(4) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 469.

- فهم السلوك الشخصي و الثغرات الموجودة فيه، مما يساعد على تعديله للأفضل.

- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين، و إقامة علاقات اجتماعية معهم.

**2-7- أسلوب التعليم المبرمج:** يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات المتدربين خاصة مهارات القيادة الإدارية، و تعليمهم طرق و أوقات التفاوض و حالات التدخل الاضطرارية، ويعتمد هذا الأسلوب على التدريب و التعلم الذاتي للبيئة، كما أنه يعد من أساليب التدريب التي تراعي الفروق الفردية للمتدرِّبين، و أيضا يتميز بتخفيض الوقت المخصص للتدريب<sup>(1)</sup>.

**2-8 - أسلوب المناقشة:** يعتمد هذا الأسلوب أساسا على وجود مدرب يعمل على تقديم المادة التدريبية ومناقشتها مع المتدربين بطريقة تسمح لهم طرح تساؤلاتهم، و استفساراتهم قصد الوصول إلى المعلومات و المعارف التي ينبغي تعلمها<sup>(2)</sup>.

و يفضل الكثيرون الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المشتركين لتبادل المعارف و الاشتراك في المناقشة، و يهدف بالأساس إلى اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعترض عمل المجموعة، و استخلاص نتائج محددة بشأنها. و يأخذ أسلوب المناقشة أشكالا عدة أهمها الشكليين التاليين:<sup>(3)</sup>

- **المؤتمرات:** و هي عبارة عن مناقشة موجهة لطرح موضوعات محددة تتم تحت قيادة ذات خبرة و قدرة على طرح الموضوع بطريقة مفهومة وذات فعالية عالية، و يكون الهدف منه الخروج باقتراحات و توصيات لمعالجة الموضوع أو المشكلة المطروحة.
  - **الندوات:** هي عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع ما يتم العمل على توضيحه وشرحه للمتدرِّبين و بعدها يتم مناقشة الصعاب التي تعترض عمل المتدربين، و يتميز هذا الشكل بتجميع خصائص المحاضرة، و إجراء النقاش حول الموضوع المطروح، و الندوات أنسب وسيلة تدريبية خاصة للمستويات الإدارية العليا في المنظمات المختلفة.
- و يتميز أسلوب الندوات بتجميع خصائص المحاضرة، و إجراء النقاش و هي من أنسب الأساليب خاصة المستويات الإدارية العليا في المنظمات العامة.

(1)- أحمد بن بشير بن محمد المدني: مرجع سابق، ص66.

(2)- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010، ص258.

(3)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص242.

2-9- أسلوب تقمص الأدوار: و هنا يقوم المتدرب بتمثيل لحالة أو حادث معين في موقف تمثيلي و من خلال تقمصه للدور يبرز اتجاهاته حول الموضوع محل النقاش، و بعد اتمام الدور تتم المناقشة بين المتدربين حول الموضوع<sup>(1)</sup>.

### 3 - أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب و تصنيفاته فكل يصنفه حسب درجة أهميته، و كيفية إتباع و اختيار أكثر الأنواع إفادة من غيرها، و على هذا الأساس تصنف هذه الدراسة التدريب إلى الأنواع التالية:

❖ التدرّب حسب الوظائف، و يقسم هذا النوع إلى:

(1) - **التدريب التخصصي:** ويعمل هذا النوع من التدريب على اكتساب المتدرب لمختلف الخبرات و المهارات المتخصصة، كما يساعد المربين على الترقى من الوظائف المهنية و الفنية، و التي تشمل عادة أعمال المحاسبة و المشتريات، و لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على كيفية حل المشاكل، و تصميم الأنظمة و التخطيط لها متابعتها و التدرب على طريقة اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة<sup>(2)</sup>.

(2) - **التدريب الإداري:** ويقصد به التدرّب على الأعمال ذات الطابع الإداري، و تتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات، و يهتم التدرّب الإداري في مساعدة الأفراد على تقلد المناصب الإدارية السامية التي تعتمد على التخطيط التوجيه و الرقابة<sup>(3)</sup>.

(3) - **التدريب الإداري القيادي:** و هو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراءه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

- مستوى الإشراف الأول: هو ذلك المستوى الذي يخص العاملين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل.
- مستوى الإدارة الوسطى: لهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة حيث يقوم العمل في هذا المستوى على التنسيق بين هذه الأجهزة.

(1) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 217.

(2) - أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 235.

(3) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط2، مصر، 2000، ص 303.

- مستوى الإدارة العليا: هو المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة، و اتخاذ القرارات الأساسية<sup>(1)</sup>.

(4) - **التدريب المهني والفني:** يتعلق هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل: أعمال البناء والتجارة الكهربائي...إلخ، و يتم التدريب على مختلف الأنواع من المهن بغرض معرفة فنونها و تلقينها للأخرين مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

#### ❖ **التدريب حسب المكان:** و يشمل نوعين أساسيين هما:

(1) - **التدريب في مواقع العمل:** يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز للتدريب يكون تابع للمؤسسة أو في مواقع العمل مباشرة و ضمن بيئة العمل العادية، و قد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، و يتم شرح العملية المراد التدريب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها و تفهم أبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف المدرب الذي يقوم بمتابعة المتدرب حتى يصبح قادراً على تأدية ما تم التدريب عليه بمفرده<sup>(3)</sup>.

(2) - **التدريب خارج مواقع العمل:** يتم هذا التدريب عادة في القاعات التدريبية الخارجية، بعد تعذر توفرها داخل المؤسسة، أو في المعاهد التدريبية أو الجامعات، و يكون ذلك على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتم تقديم المادة التدريبية غالباً بالاعتماد على أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية<sup>(4)</sup>.

و يتم اللجوء لهذا النوع من التدريب عند بروز الحاجة لخبرات جديدة يستحيل توفرها داخل المنظمة، أو عدم قدرة المنظمة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح الدورة التدريبية.

#### ❖ **التدريب حسب الزمن:** يشمل على نوعين أساسيين هما:

(1) - **تدريب قصير المدة:** و هذا النوع من التدريب عادة تتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع، و في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، وفيه يقوم المدّربون بشرح مجمل المادة التدريبية، دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت<sup>(5)</sup>.

(1) - أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص 236.

(2) - علي غربي و أخرون: مرجع سابق، ص 86.

(3) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 464.

(4) - نوري منير: مرجع سابق، ص 256.

(5) - محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 109.

(2) - تدريب طويل المدة: و في هذا النوع من التدريب قد تصل فترة التدريب إلى سنة كاملة، و تكون فائدته بالغة حيث يستفيد المتدرب من معلومات و معارف واسعة و يتمكن من استيعابها و إتقانها<sup>(1)</sup>.

❖ و هناك من يصنف التدريب وفقا لمعايير أخرى إلى الأنواع التالية:

1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: هو تدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظائف، و عادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، و يعتبر بمثابة التعريف بالمهام والوظائف<sup>(2)</sup>.

و ينقسم هذا النوع من التدريب إلى:<sup>(3)</sup>

- التوجيه العام: يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، و أهداف و مسؤوليات المنظمة التي ألحق بها، و عن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
- التدريب التخصصي الأول (الابتدائي): و يأتي هذا النوع بعد التدريب التوجيهي العام و يتضمن توجيهات و مسؤوليات و الاختصاصات التي سوف يمارسها الموظف.
- التدريب اثناء تأدية العمل: هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل و يتم بتوجيه المستمر منهم أثناء القيام بالمهام.

2- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف: و هو التدريب الذي يتم في المراحل المتقدمة من العمل و يتضمن النوعين التاليين:<sup>(4)</sup>

- التدريب بغرض تجديد المعلومات: و يعمل هذا النوع من التدريب على اكتساب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم له في التخصص الذي يمارسه.
- التدريب بغرض الترقية (أو النقل الوظيفي): هو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظائف جديدة، أو القيام بواجبات و مسؤوليات جديدة.

❖ و يوجد تقسيم آخر حدد أنواع التدريب وفقا لما يلي:<sup>(5)</sup>

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، ص142.

(2) أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص234.

(3) المرجع السابق، ص234.

(4) المرجع السابق، ص235.

(5) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابحة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، ص172-173.

1- التدريب التأهيلي: وهو التدريب الذي يرشح الفرد للتعلم وفقاً لما يتوفر عليه من استعدادات تساعده على التعلم السريع، و من تم يتمكن من اكتساب القدرات اللازمة لشغل الوظيفة التي اختارها.

2- التدريب التنموي (التطويري): يهدف هذا النوع من التدريب هو سد الفجوة بين المعرف القديمة و المهارات التي يسعى الفرد لاكتسابها خلال فترة التدريب، و هذا النوع يستمر مع الفرد طيلة مسار عمله الوظيفي و المهني.

3- التدريب التحويلي: يكشف هذا النوع من التدريب عن استعدادات و قدرات الأفراد الكامنة و تحضيرهم من خلال تصميم برنامج تدريبي تحويلي يساعدهم على تحويل استعداداتهم إلى قدرات و مهارات أدائية عالية.

التدريب حسب عدد المتدرِّبين: و الذي يشمل النوعين التاليين:

1- التدريب الفردي: و يختص بتدريب كل فرد على حدى، و يكون بغرض الإعداد و تحسين الأداء كما يهدف إلى تنمية مهارات الفرد الذي يكون في حاجة إلى التوجيه الارشاد و تستخدم في هذا النوع من التدريب أساليب تدريبية متنوعة، و تتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، غير أن تكاليفه عادة ما تكون عالية<sup>(1)</sup>.

2- التدريب الجماعي: يعتمد هذا النوع من التدريب على الأسلوب الجماعي بغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، و من خصائصه أنه:

- يتم في مجموعات متفرقة يقوم مدرِّب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
- يتم في بيئة العمل العادية، أو خارج بيئة العمل، و من أمثله تدريب العمال على تقنيات العمل الحديثة.
- يسمع هذا النوع من التدريب بتبادل الخبرات و الآراء، و تستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.
- يتطلب هذا النوع استعدادات خاصة، ودرِّبين أكفاء، و امكانيات مادية و مالية مناسبة و مدرِّبين أكفاء<sup>(2)</sup>.

(1) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010 ص395.

(2) عيد المعطي عساف: مرجع سابق، ص56.

#### 4 أسس التدريب الفعّال:

هناك عددا من المقومات و الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعّالية التدريب و يحقق الأهداف التي صمم لأجل بلوغها و من تم الوصول إلى النتائج المرجوة، و من أهم الأسس ما يلي:

(1)- التدريب نشاط ضروري و مستمر: بعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة و بعدها القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية، و اختيار الأفراد الواجب تدريبهم، أو الذين بحاجة للتدريب و تعد عملية التخطيط و التنفيذ للبرامج التدريبية مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و كذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة<sup>(1)</sup>.

(2)- التدريب نظام متكامل: التدريب ليس نشاطا عشوائيا، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ و على هذا الأساس يجب أن يتم التكامل و التجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وأهمها:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين.
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين و مسؤولين آخرين.
- التكامل في الأنشطة التدريبية (التوصيف و التحليل، تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج المعدات التنفيذ و المتابعة و التقييم)<sup>(2)</sup>.

(3)- التدريب نشاط متغير و متجدد: يقصد بهذا أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل و خارج المؤسسة، فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و مهاراته، و حتى تغيير مهامه و وظائفه، و لهذا تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التدريبي<sup>(3)</sup>.

(4)- التدريب نشاط إداري و فني: إن التدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و هذا من خلال وضع الأهداف و السياسات، و توازن الخطط و البرامج، و توافر الموارد المادية و البشرية و الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات

(1)- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص213.

(2)- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، دس، ص161.

(3)- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص218.

متخصصة أهمها خبرة تخصصه في تحديد الاحتياجات التدريبية، و إعداد المناهج و المواد العلمية و توفر خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها<sup>(1)</sup>.

(5)- التدريب له مقوماته الإدارية و التنظيمية : يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية كوجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة، و توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، من خلال توافر نظام مدروس للاختيار و التعيين، لأن نجاح التدريب يتوقف على الاختيار الدقيق للعاملين و بعدها تتم عملية المتابعة لأدائهم و تقييم كفاءتهم التي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية<sup>(2)</sup>.

### 5- اتجاهات التدريب: للتدريب ثلاث اتجاهات أساسية، و هي كما يلي:<sup>(3)</sup>

- اتجاه نظري: يستهدف هذا الاتجاه اكتساب الفرد معلومات و خبرات جديدة، أو تنمية المعلومات و الخبرات القديمة.
- اتجاه علمي: يهدف هذا الاتجاه إلى تعلم الفرد مهارات جديدة، أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فاعلية و انتاجية تؤدي إلى الارتفاع بمعدلات أداء الفرد في عمله، و جعله ملماً بكل الطرق والأليات للعمل و التكيف مع كل التغيرات و التطورات التي تحصل في بيئة العمل الداخلية و الخارجية.
- اتجاه نفسي و سلوكي: يهدف هذا الاتجاه إلى تطوير سلوك الفرد و العمل على تنمية الجوانب الايجابية في السلوك، و التي تتصل بعادات العمل، حيث يتم التخلص من العادات السلبية و احلال مكانها عادات تتماشى مع الآداب العامة بالمجتمع للتعامل مع الأحداث و التغيرات بفاعلية أكبر و حتى يتم تحقيق هذه الاتجاهات يجب توفر ما يلي:<sup>(4)</sup>

- أن يكون الهدف من التدريب تلبية الاحتياجات التدريبية المحددة.
- أن يكون هناك دافع للتعليم لدى المتدرب، و الجهة التي يعمل بها.
- أن يصمم برنامج التدريب و ينفذ من قبل مدربين أكفاء يستخدمون الأساليب التي تناسب الاحتياجات التدريبية.

(1)- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص163.

(2)- أنس عبد الباسط: مرجع سابق، ص233.

(3)- الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، المسيلة، 2009 ص45.

(4)- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص124.

و حتى تحقق العملية التدريبية أهدافها لابد و أن تكون الأساليب المتبعة في تدريب الموارد البشرية مناسبة لنوع الاحتياجات التدريبية الفعلية، لأن اتباع و تطبيق أساليب فعالة ينعكس على مدى قدرة المدّرب في إيصال المادة التدريبية بالمستوى المطلوب، و مدى فهمهم لها و استفادتهم منها.

### ثالثاً مراحل العملية التدريبية

حتى تحقق العملية التدريبية الأهداف التي خططت لأجل بلوغها على الإدارة المسؤولة على تنفيذ هذه العملية القيام بتحديد مجموعة من الخطوات، التي يجب أن تتبعها لضمان نجاح هذه العملية، كتحديد نوع الاحتياجات التدريبية للأفراد و للمؤسسة، وبعدها صياغة و تصميم البرامج وفقاً لهذه الاحتياجات و بالنظر للأهداف المشتركة، و تمر العملية التدريبية بمجموعة من المراحل و الخطوات الضرورية للقيام بالتدريب، و أهم المراحل ما يلي:

**1- تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة أساسية و هامة لنجاح البرنامج التدريبي، و لهذا يجب أن يكون تصميم البرامج التدريبية متناسقا مع الاحتياجات التدريبية الفعلية، لأن هذه الحاجات هي بمثابة أهداف تسعى الاستراتيجية التدريبية إلى تحقيقها.

#### 1-1- تعريف الاحتياجات التدريبية:

- و تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "عبارة عن مجموعة تغيرات مطلوب إحداثها في اتجاهات و مهارات و معارف الأفراد، وذلك بهدف تطوير أدائهم لمواجهة كل المشاكل و الصعوبات التي تعترض أداء الأفراد لعملهم"<sup>(1)</sup>.
- و عرفها الطعاني بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، و المتعلقة بمعلوماته و خبراته و أدواته وسلوكه، و اتجاهاته لجعله مناسباً لأداء اختصاصات و واجبات وظيفته بكفاءة عالية"<sup>(2)</sup>.
- و عرفت الاحتياجات التدريبية بشكل عام بأنها: "تلك الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها في المهارات أو المعارف أو السلوكيات"<sup>(3)</sup>.

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 172.

(2) - أبو الحسن عبد الله الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 29.

(3) - عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 56.

❖ وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّهُ عندما تكون هناك احتياجات تدريبية في مؤسسة ما، فذلك يدل على أن هناك نقصاً في طريقة العمل لم يتم الاهتمام به بشكل جيد، وأن التدريب المخطط والمنظم يمكن أن يتلافى ذلك النقص، فالقيام بالتدريب وفق منهج مخطط هو الذي بإمكانه سد النقص أو العجز أو التناقض الحالي أو المستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء الأعمال<sup>(1)</sup>.

### 1-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر

المهم في نجاح التدريب، حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية، و تنمية الموارد البشرية لهذا يتطلب القيام بالتحديد الدقيق و العلمي و الموضوعي للاحتياجات التدريبية و تبرز هذه الأهمية من خلال ما يلي:<sup>(2)</sup>

- توفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر و الاهتمامات، و حتى الوظائف و المسؤوليات و الاتجاهات التي تتعلق بالتدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة و التي تحدث أثناء القيام بعملية التدريب.
- تبرز أهميتها كذلك من خلال تحديد نوع التدريب المطلوب، و مكان إجراءه مع اختيار أنسب الأساليب و الطرق للقيام بالتدريب، و تحديد الموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية و مالية، وسائل و تجهيزات و أدوات...إلخ).
- تحديد الاحتياجات التدريبية يفيد و يساعد في الترويج للمجالات و الوسائل والطرق الجديدة في التدريب.

❖ كما تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص من ناحية مساعدة المسؤولين و المعدين للبرامج التدريبية و تنفيذها على التخطيط العلمي لتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا و مستقبلا و كذلك من ناحية أهمية نجاح عملية التدريب تخطيطا و تنفيذاً و متابعة، كل هذا يعتمد على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، لأنها المؤشر الذي يوجه المدرب في تحديد المهام التي بحاجة للتدريب على أدائها.

<sup>(1)</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008 ص217.

<sup>(2)</sup> حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص30.

**1-3- أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:** هناك أهداف مختلفة تعمل المؤسسات التي تهتم بتدريب عمالها على تحقيقها، من خلال التخطيط الموضوعي للقيام بالعملية التدريبية لول الهدف الأهم هو ضمان نجاح البرامج التدريبية المقدمة للمتدرِّبين.

ويقدم الطعاني مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- توضيح الفئة المستهدفة بالتدريب، مع تحديد معدلات الأداء المناسبة.
- تساعد على التخطيط العلمي الدقيق للبرامج التدريبية.
- تساهم في تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية، والعمل على اختيار أفضل و أنسب الأساليب والطرق التدريبية وأكثرها كفاءة لإفادة للمتدرِّبين.
- الكشف عن مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم، وتحديد مجالات التدريب اللازم لهم.

كما تهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى:

- المساعدة في التعرف على مشكلات التدريب بالمؤسسة، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها و يبرز كذلك الهدف منها من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات الواقعية التي تساعد على تحديد احتياجات الأفراد الذين بحاجة إلى التدريب<sup>(2)</sup>.

**1-4- المظاهر الدالة على الحاجة إلى التدريب:** يمكن معرفة أهم المظاهر الدالة على الحاجة

إلى التدريب من خلال المؤشرات التالية:<sup>(3)</sup>

- التغيرات التكنولوجية: حيث تتطلب النظم و العمليات الجديدة و المتطورة عمالة ذات مهارة عالية لمواكبة التطورات الحديثة و هذا يتطلب القيام بالتدريب وفق هذه التغيرات.
- تغير التشريعات و القوانين: إن التغير الذي يحدث في اللوائح و القوانين و التنظيمات يترتب عليها نظم و مداخل جديدة للعمل، و يتطلب ذلك بدوره تدريب العاملين بغية الإلمام بها و تطبيقها.
- السياسات الاجتماعية: إن اهتمام المجتمع بضرورة قيام المؤسسة بدورها الاجتماعي يفرض ضرورة تدريب و إعداد مختصين لممارسته.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 30.

<sup>(2)</sup> الخطيب رداح، أحمد الخطيب: التدريب الفعال، جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2006، ص 319.

<sup>(3)</sup> الطاهر مجاهدي: مرجع سابق، ص 79.

- طموح العاملين: حفاظا على استقرار العاملين و إشباعا لطموحاتهم و رغبتهم في تحقيق ذاتهم يدفعهم للمطالبة بتدريبهم لتحسين أدائهم.
  - الضغوط الخارجية: إن الحاجة إلى البقاء و تحقيق التميز في العمل و تحدي المنافسة يقتضي الاهتمام بالعاملين و تدريبهم، و المداومة على تنمية قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية.
  - عدالة الفرص المتاحة: تسعى مختلف المؤسسات إلى الحفاظ على عمالها، و تعمل على إتاحة الفرص المتساوية لترقيتهم، و هذا ما يفرض عليها القيام بتدريبهم قصد منحهم الفرص العادلة للتقدم أو النقل الوظيفي.
- 1-5- مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:** يشمل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث مستويات أساسية هي:
- **على مستوى المؤسسة:** يقصد بتحليل المؤسسة دراسة الأوضاع التنظيمية و الأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم، " فالتدريب ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي"، و كذلك كيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب<sup>(1)</sup>.

و يتم تحديد هذه المواطن من خلال معرفة المؤشرات التالية:<sup>(2)</sup>

- توصيف الأعمال و الإجراءات و التقسيمات الإدارية.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية، و تحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم، أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء، أو انخفاض كفاءته.
- تحديد التعديلات و التغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم، و هذا يمكن من زيادة الكفاءة في الأداء.

و من خلال دراسة هذه المؤشرات من حيث علاقتها ببعضها من جهة، و علاقتها بأهداف المؤسسة و حتى يكون هذا التحليل علمي و مؤسس لابد من مراعاة النقاط التالية:

- ✓ تحليل أهداف المؤسسة: تعد الأهداف التي تسطرها المؤسسة أساس و سبب وجودها و استمرارها طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع هذا من جهة، و من جهة أخرى فإنَّ تحليل الأهداف و فهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها و ربطها

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص99.

<sup>(2)</sup> حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص34.

بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المؤسسة و توضع في إطار يسمى رسالة المؤسسة<sup>(1)</sup>.

✓ تحليل المناخ التنظيمي: فمن نتائج تقييم الأداء تحديد التراجع الموجود في أداء العاملين، و التي يمكن تحويلها إلى برامج تدريبية يستفيد منها العاملين، و كذلك تحليل البيئة و الظروف المحيطة لأن متغيرات البيئة كثيرة و سريعة كالتعرض المخاطر و الأزمات المفاجئة يتطلب التجاوب السريع معها، على هذا الأساس يتوجب تصميم برامج تدريبية تتلاءم و طبيعة هذه المتغيرات<sup>(2)</sup>.

✓ تحليل الهيكل التنظيمي: يعتمد هذا التحليل على "تحديد ومعرفة كل أقسام و هياكل المؤسسة الرئيسية و الفرعية التي تتكون منها المؤسسة وفق اختصاصاتها و نوعية نشاطها، و أساليب الاتصال المعتمدة و الصلاحيات الممنوحة لإنجاز المهام و مدى ملاءمتها لذلك، فتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها يستدعي دراسة سياساتها المعتمدة في جميع المجالات، و الهدف من ذلك هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمؤسسة، حتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة"<sup>(3)</sup>.

✓ متابعة التطورات التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي في البيئة سريع و متقدم، و لذلك لابد للمنظمة من متابعة هذه التطورات و تحويلها إلى احتياجات تدريبية لغرض تعزيز قدرة العاملين بما يتلاءم و هذه التطورات<sup>(4)</sup>.

✓ تحليل الخريطة التنظيمية: و ذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمؤسسة<sup>(5)</sup>.

✓ تحليل المقومات النظامية: هي تلك اللوائح و القوانين و الإجراءات و التعليمات التي تنظم سير العمل بالمؤسسة من أجل التعرف على درجة وضوح و شمول و معرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات و مدى التزامهم بها<sup>(6)</sup>.

<sup>(1)</sup> - بن دريدي منير: مرجع سابق، ص 109

<sup>(2)</sup> - عبد العزيز بدر النداوي: مرجع سابق، ص 190.

<sup>(3)</sup> - المرجع سابق، ص 191.

<sup>(4)</sup> - المرجع السابق، ص 191.

<sup>(5)</sup> - روبرت ماتيز، جوهان جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، سوريا، 2009، ص 367.

<sup>(6)</sup> - المرجع السابق، ص 368.

✓ تحليل معدلات الكفاءة: و ذلك بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات دوران العمل و الإنتاج و مؤشرات الأداء و التكاليف... إلخ، من أجل التعرف على مدى كفاءة العمل و مواطن ضعف الأداء<sup>(1)</sup>.

- **على مستوى المهام (الوظيفة):** و هو تقدير أو تحديد الاحتياجات التدريبية الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات و المعرفة لإنجاز المهام المختلفة الخاصة بوظيفة معينة، لذا من الضروري تحليل القيام بتحليل الوظائف إلى عناصرها الأولية، و تحديد المهارات اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة التي تتكون منها الوظائف بغرض عرض صورة واضحة عن مستوى أداء تلك الوظيفة و متابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار، و يكون الهدف من ذلك هو تعريف العاملين بمهامهم و مسؤولياتهم بشكل تفصيلي بما يمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب<sup>(2)</sup>.
- **على مستوى الفرد:** يقوم تحليل خصائص الفرد شاغل الوظيفة لمعرفة و تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، و تحديد المهارات و المعارف التي يحتاج إلى اكتسابها. و يتضمن تحليل خصائص الفرد ما يلي:

- الحقائق و البيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.
- الكشف عن خبراته العلمية و العملية و القدرات و المهارات الخاصة.
- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها أو التي خطط لها و نفذها.
- المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل و التركيز الفكري.
- المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي و المهارات البدنية.
- المزايا الشخصية مثل النضج و المظهر العام و الاندفاع و الاستقرار العاطفي و ضبط الأعصاب<sup>(3)</sup>.

و تعد عملية تحليل خصائص الفرد من أصعب الأساليب و الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية خصوصا إذا كانت تتعلق بقياس المهارة أو المعرفة أو سلوك الفرد في العمل، و هناك عدة طرق

(1) السيد عليوة: مرجع سابق، ص 27.

(2) أبو الحسن عبد الله الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 217.

(3) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 237.

الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، منها الملاحظة أو تقرير تقييم الأداء و مراجعة سجلات الأفراد و الدورات التدريبية و السيرة الوظيفية<sup>(1)</sup>.

## 2- تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم العمل على تصميم برنامج تدريبي ملائم للعمل، أو إعادة تصميم برنامج تدريبي سابق، و "تهدف عملية تصميم البرنامج التدريبي إلى وضع خطة تدريبية كاملة لتنفيذه بدءاً من الأهداف و حتى ميزانية التدريب"<sup>(2)</sup>.

و يجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي - اجرائي - يمكن قياسه، لأن صياغة هذه الأهداف لا ينطلق من العدم بل هي عبارة عن صياغة و تغيير و ضعيات مقصودة، و آفاق مستقبلية يتم تحديدها من خلال إبراز خصائص و مكونات البيئة الاجتماعية للمنظمة.

و على هذا الأساس تنقسم الأهداف التدريبية إلى الأهداف التالية:<sup>(3)</sup>

- الأهداف العامة: و هي تعبير دقيق عن مضمون الهدف الأساسي و الجوهري من اجراء عملية التدريب بشكل عام أو شامل، و يتم تفكيك هذا الهدف العام إلى عناصر فرعية قصد تحديدها بدقة، و التمكن من تخطيط البرامج المناسبة لبلوغ هذه الأهداف.
- الأهداف الخاصة: و هي الاشتقاق التخصصي من الأهداف العامة و تشمل مستويات جزئية و قد تخص مجال دون الآخر، أو أفراد عاملين دون الآخرين، حيث تتسم بالموضوعية و الدقة و الوضوح في صياغة أهدافها على مجموعة من النماذج منها:

(1)- النموذج الإداري: يعتمد طريق الاشتقاق التنازلي لانتقاء الأهداف التدريبية انطلاقاً من الغاية النهائية لعملية التدريب، يتم ترجمتها إلى أهداف عامة تترفع بدورها إلى أهداف خاصة، وفق ما ينجزه المدرب والمتدرب ب في آن واحد.

(2)- النموذج الاستقرائي: و هو نقيض النموذج الإداري، حيث ينتقل من القاعدة إلى الأعلى فالأهداف التدريبية الخاصة تمثل السلوكيات التي تم انجازها من خلال تحليل احتياجات التدريب.

(1)- حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص183.

(2)- بشار يزيد الوليد: مرجع سابق، ص179.

(3)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص234.

و يجب أن يراعى في عملية تصميم البرنامج التدريبي مجموعة من العناصر و الخطوات الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي، و أهم المراحل و الخطوات التي يجب إتباعها أثناء القيام بتصميم البرامج التدريبية ما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج: بمعنى يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التي حددت من قبل، آخذين في الاعتبار الظروف التنظيمية و البيئية و العلاقة بين هذا البرنامج و البرامج الأخرى التي نفذت و التي في طريقها للتنفيذ<sup>(1)</sup>.

كما يجب أن تكون الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لبلوغها واقعية، و يمكن تحقيقها من خلال البرنامج، و أن توضع بصورة محددة من ناحية المجالات التي سوف يتم تغطيتها خلال البرنامج من معارف و مهارات و قيم و اتجاهات...إلخ، و محددة كذلك من ناحية كم أو مدى و نوع التطوير أو التغيير أو التعديل المطلوب<sup>(2)</sup>.

- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية ذات أهمية كبيرة في البرنامج التدريبي لأنها أحد عناصر عملية التدريب، و يقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب و المقالات و البحوث و المحاضرات...إلخ، التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي و التي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها<sup>(3)</sup>.

وبصفة عامة فإنّه يجب أن تتوفر في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي الشروط التالية:<sup>(4)</sup>

- أن تكون برامج تثير رغبة المتدرب للتعلم و المعرفة.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون.
- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات و مهارات و سلوكيات.
- أن تكون المادة التدريبية وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ في الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي، و الاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين، و وظائفهم و المشكلات التي تواجههم في منظماتهم.

(1) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 130.

(2) المرجع السابق، ص 280.

(3) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 186.

(4) المرجع سابق، ص 187.

- تحديد أساليب التدريب: هناك العديد من أساليب التدريب الفردية و الجماعية، لذلك يقتضي اختيار الأسلوب التدريبي المناسب، والمؤثر في المتدربين حتى يكون أكثر فعالية، و هذا من خلال تحديد المستوى الإداري المراد تدريبيه، و هل الجماعات المراد تدريبها صغيرة أم كبيرة و هل التدريب فني أم إداري، داخلي أو خارجي<sup>(1)</sup>.
- اختيار المدرس بين المدرس ب هو الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة و المهارة وتعليمها للمتدرب بين و عملية اختيار المدرس بين ليست بالعملية السهلة لأنها تعتمد على تخطيط منظم و سليم و اختيار الأكفاء، قد يكون المدرس ب من داخل المؤسسة كوجود إدارة خاصة بالتدريب، أو من خارج المؤسسة كالمراكز أو الهيئات المتخصصة في التدريب، سواء كان المدرس ب من الداخل أو الخارج يجب أن يكون مؤهلاً بما ذو كفاءة عالية على الإفادة و التجاوب<sup>(2)</sup>.
- اختيار المتدرب بين المتدرب ب هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب، و تمثل هذه العملية الخطوة المهمة في سياسات التدريب، و حتى يحقق البرنامج التدريبي أهدافه و يتم الاختيار الصحيح للمتدرب بين يجب مراعاة الشوط التالية عند اختيار المتدرب بين:
  - التأكد من حاجة المتدرب الفعلية للتدريب.
  - رغبة و استعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
  - مراعاة المؤهلات العلمية للتدريب، و مدى ملاءمتها للبرنامج التدريبي.
  - المشكلات التي تواجه المتدرب في واقع العمل.
  - مراعاة عدم تعطيل العمل اثناء حضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
  - مراعاة مدة وخبرة المتدرب في العمل.
  - التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي<sup>(3)</sup>.
- تحديد مكان التدريب: سواء كان المكان داخل المؤسسة أو خارجها، و يختلف هذا المكان باختلاف هدف و نوع وطبيعة البرنامج التدريبي، و تتم المفاضلة بين عقد البرامج داخل المؤسسة أو خارجها لأنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب بين لفهم

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص54

(2) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص283.

(3) نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص193.

و استيعاب المادة العلمية و أن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد و الإضاءة و التهوية و النظافة و الهدوء و السعة و شاشات العرض<sup>(1)</sup>.

• تحديد زمان التدريب: تحدد إدارة التدريب في المؤسسة الزمان المناسب للقيام بعملية التدريب حتى لا يحدث تعارض مع مهام المتدرب، و يتم تحديد الزمان عادة بناء على أهداف البرنامج و طبيعته و موضوعه، و المستوى الإداري و العلمي للمتدرب، و ارتباطاته بالعمل في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

غير أن الفترة الزمنية لتنفيذ أي برنامج تدريبي تختلف من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يلي<sup>(3)</sup>:

- المنهج التدريبي و طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها، و المهارات التي يراد اكتسابها للمتدرب.

- الأساليب التدريبية المستخدمة لأن هناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى. - الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب، أو عدم إمكانية المؤسسة الاستغناء عن المتدرب بين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.

• اختيار الوسائل التدريبية: يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوع التدريب، أي أنها تلك المعدات و المستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية و توصيل المفاهيم والمعاني للمتدرب، و يطلق عليها اسم المساعدات التدريبية و تتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام الطباشير، و القلم و اللوح التقليدي مروراً بالشفافيات و انتهاء بالمؤسس التلفزيوني، و تعتبر عملية اختيار الوسائل التدريبية عملية غير بسيطة لأن هناك متغيرات و معايير متعددة و مختلفة و متداخلة لأن لا توجد طريقة موحدة يمكن اتباعها من قبل المدرس<sup>(4)</sup>.

و إختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها:<sup>(5)</sup>

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 189.

(2) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 283.

(3) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 247.

(4) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 222.

(5) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 188.

- الاعتبارات العملية و المتمثلة في الوسيلة و بساطة تصميمها عدد المتدرِّبين و مدة البرنامج.
- الاعتبارات المتعلّقة بمحتوى المادة التدريبية حيث إنّ كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادّة العلمية و تسلسل معلوماتها.
- الاعتبارات المتعلّقة بمدى مقدرة المدّرب على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبارات الاقتصادية و تتمثل في ثمن الوسيلة مدى تمثيها مع الميزانية المعتمدة لهذه الاغراض.

• تحديد الأدوات والمعدّات السمعية و البصرية، و يشترط أن تكون هذه الأدوات و المعدّات مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية كجهاز عرض الشفافيات التلفزيون و الفيديو و الكمبيوتر و غيرها من الوسائل الضرورية التي سيعتمد عليها في شرح و تقديم البرنامج التدريبي<sup>(1)</sup>.

و تبرز أهمية الوسائل السمعية البصرية من خلال دورها في نجاح البرنامج التدريبي، إذ أنّها تستخدم كوسيلة في عملية التدريب و التعليم تساعد المدربين على التواصل الفعّال مع المشاركين كما تساعد المتدرِّب على الفهم و الاحتفاظ بما يرى ويسمع<sup>(2)</sup>.

• تحديد ميزانية التدريب: إنّ نجاح التدريب في أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرِّبين المراد تدريبهم، حيث يعتبر ذلك المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجه الأمثل، و الذي يحقق كفاءة عالية في الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف<sup>(3)</sup>.

### 3- تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل إعداد العملية التدريبية، ففي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي لحيز التنفيذ، وفي هذه المرحلة يتبيّن مدى فاعلية تخطيط البرنامج التدريبي المعد سلفاً، و على إدارة البرنامج أن تراعي العديد من المبادئ لضمان حسن تنفيذ ونجاح البرنامج التدريبي المعد، وأهم المبادئ ما يلي:

(1) - عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 286.

(2) - عبد الباري إبراهيم درّة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 224.

(3) - نجم الغزاوي: مرجع سابق، ص 193.

- توقيت البرنامج و هذا من خلال تحديد موعد بدئه و موعد انتهائه، و كذا كيفية توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدرّيبية المختلفة<sup>(1)</sup>.
- التأكد من حضور جميع المعنين بالتدريب، و العمل على إعداد قائمة بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم و تقديم لهم البرنامج التدريبي قصد كسب تعاونهم<sup>(2)</sup>.
- أما بالنسبة للمتدرّبين يجب العمل على إعلام كل المتدرّبين بين بمكان التدريب، و العمل على توفير جميع المستلزمات التي يطلبها المتدرّب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية، و هذا قصد الاستعانة بها أثناء تدريب المتدرّبين<sup>(3)</sup>.
- و بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية التأكد من العمل على:<sup>(4)</sup>
  - مدى ملاءمة القاعة المخصصة للتدريب من تهوية، تدفئة و إضاءة...الخ.
  - مدى توفر المواد التدريبية المطلوبة من أجهزة و شاشات العرض المختلفة، و كذا التقنيات المتنوعة.
  - وجود أماكن أو قاعات لعمل المجموعات، إلى جانب ترتيب المقاعد بطريقة تسهل التواصل بين المدّرب و المشاركين من جهة، و بين المشاركين مع بعضهم البعض من جهة أخرى.
- بالنسبة لافتتاح البرنامج التدريبي: حيث يتم التأكد من و العمل على:<sup>(5)</sup>
  - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
  - شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين.
  - الطلب من المشاركين تقديم أنفسهم و التعريف بخبراتهم و تطلعاتهم.
  - التعرف على توقعات المشاركين، و الأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- ومن أهم الشروط الواجب توفرها قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ما يلي:<sup>(6)</sup>

(1) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 249.

(2) - عبد الباري إبراهيم درّبة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 327.

(3) - عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص 288.

(4) - عبد الباري إبراهيم درّبة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 327.

(5) - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 250.

(6) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 228.

- أن يكون البرنامج ملما لكل الاحتياجات التدريبية الذي أعد من أجلها.
- أن يتم اختيار الموضوعات المناسبة لإمكانات المتدربين، و يجب مراعاة هذه المواضيع بما يؤدي لتحقيق الأهداف المنشودة.
- استخدام الطرق التدريبية المناسبة، و تقدير الوقت المناسب و الكافي لتنفيذ البرنامج.
- ضرورة أن يكون المكان الذي ينفذ فيه البرنامج ملائم مع مراعاة تقارب مستويات المشاركين.
- بالنسبة لسير البرنامج و الفعاليات التي تتم فيه: توجد إرشادات على إدارة البرنامج و المدربين مراعاتها لتكون فعاليات البرنامج ناجحة، و أهم الفعاليات المحاضرات و النقاش، مجموعة العمل و الأنشطة العلمية، الزيارات الميدانية و النشاطات الاجتماعية و الترفيهية<sup>(1)</sup>.
- بالنسبة للإرشادات: على إدارة البرنامج مراعاة مجموعة من الإرشادات كما يلي:<sup>(2)</sup>
  - الحرص على فهم أهداف البرنامج التدريبي، و العمل على تحقيقها.
  - معرفة المشاركين بشكل جيد، و العمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج، و احترام قدراتهم و خلفياتهم، و حل مشاكلهم.
  - الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي و نقاشاته ذات طابع عملي.
  - المحافظة على إدارة الوقت، و البدء و الانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج.
  - تخطيط استخدام التقنيات السمعية البصرية، و الأساليب التدريبية الحديثة (كتمثيل الأدوار المباريات الإدارية، الحالات... الخ) تخطيطا مناسباً.
  - التعرف على وجهات نظر المشاركين و المدربين في كيفية سير البرنامج و الحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج، و إطلاع المتدربين على نتائجها أولا بأول.
  - الإعداد المكاني للنشاط التدريبي: يتم اختيارا المكان الذي يتم فيه التدريب وفقا لمتطلبات البرنامج و تجهيزه بكل الوازم الضرورية للعمل، كالمستلزمات السمعية و البصرية، أجهزة العرض و الكمبيوتر الأفلام و شريط الفيديو المناسبة لكل برنامج<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> لبيد الباري إبراهيم درّة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 329.

<sup>(2)</sup> مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق، ص 250.

<sup>(3)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 227.

#### 4- تقييم البرنامج التدريبي:

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل العملية التدريبية، و لا تقل أهمية عن المراحل السابقة، حيث يتم في هذه المرحلة الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي، و معرفة مدى فاعلية الجهود التدريبية، و مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.

و قد عرفت عملية التقييم بأنها: "تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، كما تقاس بها كفاءة المتدرِّبين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إجراء فيهم و كذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"<sup>(1)</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن التقييم يهدف إلى تطوير البرنامج التدريبي، وجعله فعّالاً من خلال العمل على معالجة مختلف النقائص التي يتم اكتشافها أثناء عملية التنفيذ، للسيطرة على ما قد يعيق التنفيذ الفعّال لهذا البرنامج.

كما يعرف مايك ويلز تقييم التدريب بأنه: "سلسلة من الاختبارات والتقويمات المخصصة للتأكد من أن التدريب قد حقق تأثير المطلوب على المتدرِّبين"<sup>(2)</sup>.

**4-1- أهمية عملية تقييم التدريب:** تبرز أهمية تقييم البرامج التدريبية من خلال عدة عمليات أهمها ما يلي:<sup>(3)</sup>

(1)- التأكد من أهمية تحقيق البرامج التدريبية للأهداف و النتائج المخطط لها مسبقاً.

(2)- الاختيار الأمثل للوسائل و الأساليب المستخدمة في التدريب.

(3)- تحديد الجوانب الايجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرامج، أما الجوانب السلبية من خلال تجنبها لضمان تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

كما تبرز أهمية تقييم البرامج التدريبية كذلك من خلال:<sup>(4)</sup>

(1)- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص251.

(2)- مايك ويلز: إدارة عمليات التدريب، دار العلم للملايين، ط1، مصر، 1988، ص80.

(3)- حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص147.

(4)- محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، ط1، مصر، 2010، ص175.

1) للتأكد من مدى تقدم المتدرب في العمل الذي يدرّس عليه.

2) - تسمح هذه العملية بمعرفة المشتركين المؤهلين، و الذين تتوفر فيهم الصفات المطلوبة لاختيارهم بعد انقضاء فترة التدريب و الاستفادة منهم.

4-2- أهداف تقييم البرامج التدريبية: تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (1)

- معرفة النقص التي اكتشفت خلال تنفيذ البرامج التدريبية، سواء في مرحلة الأعداد أو التخطيط أو التنفيذ و الوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلاً.

- معرفة مدى النجاح في تفكيك مبادئ و أسس التدريب السليمة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.

- تحديد معرفة مدى نجاح المدرّس بين في قيامهم بعملية التدريب و إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدرب بين من البرامج التدريبية.

كما تهدف هذه العملية التدريبية أيضا إلى: (2)

- تحديد مقدار ما تم انجازه في الخطة التدريبية و ما تم تحقيقه من أهدافها.

- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية و العمل على معالجتها لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل.

أما بالنسبة لأي إدارة مختصة بشؤون تدريب الموارد البشرية فإنها تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- "الهدف الأول: الإثبات و الذي يعمل على محاولة تقديم إثبات يؤكد على أن النشاط التدريبي الذي تم قد حقق نتائج ايجابية فعّالة.
- الهدف الثاني: التعلم أي أن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية، لذا فهو يهتم بمعرفة كمية و نوعية المعارف و المهارات التي تم تعلمها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

(1) - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 199.

(2) - حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 148.

- الهدف الثالث: التطوير و يقصد بذلك القدرة على التطوير في البرامج التدريبية المستقبلية، بحيث يصبح هدف البرامج التدريبية أكثر فعالية، و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف في البرامج التدريبية الحالية.
- الهدف الرابع: ترشيد العملية التدريبية في المستقبل، و هذا حتى يصبح التدريب الذي يتم تقديمه بفعالية أكثر<sup>(1)</sup>.

4-2- مراحل تقييم عملية التدريب: تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بمراحل أساسية من أجل ضمان فاعلية هذه البرامج، و الوصول من خلالها لتحقيق الأهداف التي انطلق منها البرنامج، و أهم المراحل ما يلي:

4-2-1- تقييم البرنامج التدريبي: تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي، و مدى مناسبه لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها<sup>(2)</sup>.  
و تمر هذه العملية بالمراحل التالية:

- ✓ مرحلة التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: و هذه المرحلة تتضمن عددا من الخطوات الهامة تتمثل في ما يلي:<sup>(3)</sup>
  - تحديد دقيق لأهداف التدريب، و النتائج المتوقع تحقيقها من القيام به.
  - متابعة و تقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية، و وجود مكان مناسب للتدريب.
  - التأكد من توفر المدرب المتخصص لإعداد البرنامج التدريبي.
  - متابعة تقييم المرشحين للتدريب، و هذا قصد التأكيد من أن شروط القبول للتدريب تنطبق عليهم.
  - استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التدريبي حول توقعاتهم من البرنامج، و حول موضوعاته و أساليبه.

(1)- أحمد بن بشير المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية، 2009، ص69.

(2)- Annik saint sauveuv et Jean pascal Lama : fonctio Formation dans L'entreprise, le manuel de responsable de formation, édition garnies, Paris, 1984, p76.

(3)- أحمد بن بشير بن محمد المدني: مرجع سابق، ص151.

✓ مرحلة التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة إلى متابعة و تقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ، و ذلك للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما خطط له<sup>(1)</sup>.

و تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات أهمها:<sup>(2)</sup>

- مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.
- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المتبعة.
- مدى تصميم و تنظيم البرنامج التدريبي لأهدافه الرئيسية.
- مدى التزام المدرب بالمنهج التدريبي، وحرص كذلك المدرّ ب على الالتزام بمبادئ التدريب.

✓ مرحلة التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي : تهدف هذه المرحلة إلى:<sup>(3)</sup>

- التعرف على إيجابيات و سلبيات البرنامج التدريبي، و مناطق القوة و الضعف به.
- معرفة مدى التغيرات في مستوى المهارة و المعرفة، أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.
- في هذه المرحلة يتم تقييم كل من المدرّب و المتدرّ ب.
- معرفة التغيرات السلوكية، التي تشمل علاقة المتدرّ ب بمن حوله في عمله مع زملاءه و رؤسائه.

4-2-2 تقييم المتدرّ ب: يهدف عملية تقييم المتدرّ ب بين للتحقق من كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي و تعد عمليات التقييم المستمرة لسلوك، و أداء المتدرّ ب أثناء فترة التدريب، و بعد عودتهم على مواقع عملهم في نهاية البرنامج التدريبي المعيار الصحيح الذي يبني عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف العام الذي صمم من أجله، هو اكساب المتدرّ ب بين المعارف، و المهارات، و الاتجاهات المرغوبة

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 166.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 167.

<sup>(3)</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 203.

و لابد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المواقف التعليمية عن طريق المتخصصين، و بالتالي يعد هذا المقياس الحقيقي للحكم على فعالية البرنامج التدريبي<sup>(1)</sup>.

4-2-3- تقييم المتدربين: تهدف عملية تقييم المدرِّس بين للتأكد من امتلاكهم المهارات، و الخبرات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط و تنفيذ، و تقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء، أو نقص في المهارات تنعكس أثاره على فعالية و كفاءة التدريب، لذا يعتبر إعداد المناسبات للمدرِّس بين و اكتسابهم مجموعة من القدرات و المهارات و الكفايات التخصصية و الخبرة العملية و العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية<sup>(2)</sup>.

#### 4-3- نماذج تقييم العملية التدريبية:

يعد تقييم البرامج التدريبية من المجالات التي تثار اهتماما كبيرا في العملية التدريبية، و يوجد عدد كبير من النماذج المستخدمة في تقييم العملية التدريبية، و من أشهرها ما يلي:

- ✓ **نموذج كيرياتريك:** و يقدم هذا النموذج أربع مستويات لتقييم التدريب و هي كما يلي:<sup>(3)</sup>
  - المستوى الأول: رد الفعل حيث يتم قياس ردود أفعال المتدربين عن البرنامج الذي خضعوا له و هذا من حيث المحتوى، المدرِّس بون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة... الخ، أي محاولة الوصول من خلال هذا التقييم إلى معرفة مدى رضى المشاركين عن البرنامج التدريبي الذي خضعوا له.
  - المستوى الثاني: التعلم أي محاولة معرفة ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي، و يتم من خلال معرفة ما تم تعلمه من ناحية الأسس و المبادئ و الأساليب التدريبية بشكل دقيق، و كذا معرفة المعارف و المهارات التي تم اكتسابها.
  - المستوى الثالث: السلوك في هذه الحالة يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المتدرِّس بين من خلال طريقة أداءهم لمهامهم الوظيفية بعد انتهاء البرنامج التدريبي الذي خضعوا له.
  - المستوى الرابع: النتائج و هذا من خلال معرفة أثر التدريب على المتدرب من حيث أداءه لمهامه وكذا قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل، و الروح المعنوية، و الغايات

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص153.

(2) بشير بن أحمد بن محمد المدني: مرجع سابق، ص159.

(3) عبد الباري إبراهيم درّة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص332.

و التكاليف...الخ، و غيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدرِّبين.

و حتى يتحقق التقييم في هذه المستويات الأربعة يتم الاعتماد على عدة طرق للوصول إلى النتيجة المرغوبة، ومن الطرق المتبعة ما يلي:<sup>(1)</sup>

- عن طريق الاستبانة: و هي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الفقرات، تحتاج الاجابة عنها و يقوم بإعدادها خبراء في التدريب، و مخطط و البرامج و المنسقون، كذلك المدرِّبون و تهدف إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية و تقييم البرامج التدريبية.
- الاختبارات: تعد الاختبارات لغايتين أساسيتين، الأولى بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، و الثانية بهدف تقييم العملية التدريبية، و يستفاد منها كأداة لتحديد القصور في الأداء مما يساعد على التخطيط المنتظم للعمليات التدريبية مستقبلا.
- المقابلة: و هي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب و المتدربين، و ذلك من أجل التعرف على مدى اكسابهم للمهارات، و المعارف، و الاتجاهات التي اكتسبوها أثناء التدريب.
- تحليل المشكلات: تؤدي طريقة تحليل مشكلات التدريب، و معرفة السبب الحقيقي للمشكلة دورا كبيرا في نجاح عمليات التدريب، و علاج مشكلاته بكفاءة.
- تقييم الأداء: يكشف تقييم الأداء المهمات التي لم يستطيع المتدرب انجازها، و يدّين الأسباب التي أدت إلى عدم الانجاز، يتقرر بعد ذلك إذا كان المتدرِّب بون بحاجة إلى المزيد من لتدريب.
- ✓ "نموذج سايرو: وضع هذا النموذج كل من "WAR" و "BIRD" و "RACHOM" في سنة 1979، في كتابهم "تقييم التدريب الإداري"، و يقوم في عملية التقييم على ما يلي:

- تقييم المحتوى (محتوي المادة التدريبية).
- تقييم مدخلات التدريب ( المدخلات البشرية و المادية و المالية).
- تقييم ردود أفعال المتدربين (الرضا عن البرنامج التدريبي).
- تقييم مخرجات التدريب (النتائج النهائية لعملية التدريب)<sup>(2)</sup>.

(1) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص152.

(2) بشير بن أحمد بن محمد المدني: مرجع سابق، ص163.

✓ نموذج باركر: حدد هذا النموذج أربع مستويات تتم من خلالها عملية التقييم و هي: (1)

- رضا المتدرب: أي قياس ردود أفعال المتدرب تجاه البرنامج التدريبي.
- المعارف التي تم اكتسابها: و يتم التقييم هنا من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي ويخضع المتدربين لها.
- أداء العمل: و هذا من خلال قياس الأداء الوظيفي بعد نهاية البرنامج التدريبي.
- أداء المجموعة: حيث يتم هنا قياس و تقييم نتائج المجموعة ككل بعد انتهاء البرنامج التدريبي، و يلاحظ أن هذا التقييم رغم أهميته يعتبر من أكثر مستويات التقييم صعوبة.

✓ نموذج لجنة فاي دلتا كبا: حل ستا فليم نموذج لجنة فاي دلتا كبا، وتوصل إلى نموذج يشمل أربع

خطوات قيم من خلالها العملية التدريبية و هي:

- تحديد الامكانيات البيئية المناسبة التي سوف يتم فيها التدريب، و هذا من حيث احتياجات المتدربين في البيئة، و مدى دافعية فريق التدريب لتحقيق الأهداف، و كذلك مدى توافر الامكانيات اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي.
- تحديد المدخلات للبرنامج، مثل الخبراء في التدريب و الأساليب التدريبية، و الوسائل الاحصائية، و جميع المكونات المادية و البشرية و التنظيمية.
- تقييم البرنامج من حيث علاقات الأفراد داخل البرنامج، و مدى ارتباط مكونات المدخلات و تناسقها عند التدريب.
- تحديد الخرجات و هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في المعارف، و الاتجاهات و المهارات بما ينعكس على أسلوب التفكير أو المهارة أو الأداء (2).

تعد هذه أهم المراحل التي تمر بها العملية التدريبية، ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد علم مجموعة من الوسائل، إلى العمل على تصميم برامج تدريبية تناسب الاحتياجات المطروحة، و مراعاة أهداف المتدربين و رغباتهم الخاصة في القيام بالتدريب، و بعدها إخراج البرنامج التدريبي لحيز التنفيذ و التطبيق للوصول لتحقيق النتائج التي خطط من أجلها، مع العمل على الإشراف على المتدرِّبين و متابعتهم قصد تقييمهم بعد نهاية كل البرنامج لمعرفة مدى تحقيقه لأهدافه.

(1) - عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص 337.

(2) - حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 158.

## خلاصة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها التدريب والدور الفعّال الذي يؤديه في إدارة المواقف الطارئة يعتبر التدريب عملية أساسية في أي مؤسسة يساعد على التكيف و الاندماج للموارد البشرية، و كذا مساندة التغييرات التنظيمية الداخلية، و التغييرات البيئية الخارجية التي تشهدها المؤسسة، و تتفاعل معها تنظيمات المجتمع المختلفة، و التركيز على متابعة الموظفين و تحديد احتياجاتهم في شتى مجالات العمل من أجل تخطيط برامج تدريبية ملائمة لهذه الاحتياجات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة و الشخصية الخاصة بالموارد البشري، و قد تناول هذا الفصل دراسة التدريب بتقديم مفاهيم عامة حول التدريب بالتركيز على تعريفه و أهميته و أهم الأهداف الذي يسعى لتحقيقها، ليتم التطرق بعدها للمتطلبات الأساسية لعملية التدريب من خلال ابراز مسؤولية التدريب على عاتق من تتم، و أهم الأساليب المتبعة لإنجاح هذه العملية، و كذا تصنيف أنواع التدريب، ليتم في الأخير التركيز على العملية التدريبية من خلال تحديد أهميتها و أهدافها و أهم الطرق المتبعة في تحديدها و كيفية تنفيذها و تقييمها قصد ابراز الجوانب الإيجابية و العمل على تدعيمها، و الجوانب السلبية قصد تفاديها.

# الفصل الرابع

## إدارة المخاطر و الأزمات

### تمهيد

أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية

#### 1- الإدارة

1-1- تعريف الإدارة

1-2- أهمية الإدارة

1-3- خصائص الإدارة

1-4- وظائف الإدارة

#### 2- إدارة الموارد البشرية

2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية

2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية

2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية

2-4- دور إدارة الموارد البشرية في إدارة

المخاطر و الأزمات

## ثانياً: إدارة المخاطر

- 1- تعريف الخطر
- 2- أشكال الخطر
- 3- أبعاد إدارة الخطر
- 4- أهداف إدارة الخطر
- 5- أساليب إدارة الخطر
- 6- مراحل إدارة الخطر

## ثالثاً: إدارة الأزمات

- 1- تعريف الأزمة
- 2- مفاهيم ذات علاقة بالأزمة
- 3- خصائص الأزمات
- 4- أسباب الأزمات
- 5- أنواع الأزمات
- 6- أهداف إدارة الأزمات
- 7- مراحل إدارة الأزمات

## رابعاً: متطلبات إدارة المخاطر و الأزمات

- 1- فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة)
- 2- التخطيط لإدارة المخاطر و الأزمات
- 3- التدريب على إدارة المخاطر و الأزمات
- 4- آليات نجاح إدارة المخاطر و الأزمات

## خلاصة

## تمهيد:

تلقي الإدارة بعدا و اهتماما كبيرا من طرف الباحثين للمتطرقين لدراستها، فقد تطوّرت و فرضت نفسها كعلم له مكانته بين مختلف العلوم، و هذا منذ أن بدأ الناس يدركون أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى، لهذا تطرقت مختلف النظريات و الأطروحات لتحليل و إبراز أهمية وجودها، إلى جانب تحديد أهم الوظائف التي تؤديها و تختص بها بغية الوصول إلى مستوى عالي من التسيير الإداري.

و لا تستطيع أي إدارة مهما كان نوعها و باختلاف إمكانياتها إنجاز مهامها و تحقيق الأهداف المرسومة، دون وجود موارد بشرية قادرة على العمل و العطاء، تمتاز بإمكانيات قيادية و إدارية و بشرية عالية، فأهمية إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال قدرتها على تسهيل العمل الإداري، و العمل على تكوين و تدريب موارد بشرية و تحضيرها للتدخل و العمل أثناء الظروف الطارئة، و تسعى للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، و محاولة التأقلم مع كل المستجدات التكنولوجية، و استيعاب آليات و وسائل العمل الحديث، قصد اكتساب خبرة لرصد مؤشرات الخطر و وضع مخططات للتدخل تضمن حماية الأشخاص و الممتلكات، و هنا تظهر أهمية إدارة المخاطر و الأزمات و دورها في دراسة و تحليل كل التغيرات التي تؤثر على المجتمع و تنظيماته المختلفة، و إبراز دور المورد البشري المكوّن للمدرب في القيادة و اتخاذ القرارات السليمة لمعالجة الحالات الطارئة، في هذه الحالة يظهر دور التدريب، و القيادة و اتخاذ القرار في معالجة المواقف الطارئة، و سيتم في هذا الفصل أيضا التطرق للإدارة بصفة عامة و إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات، و كذا محاولة تقديم توضيحات نظرية لإدارة المخاطر بالتعريف، و ذكر الأهداف، و بعدها التطرق للأزمة بمختلف أبعادها، و تبيان أهمية التدريب و القيادة، و اتخاذ القرار، و كذا أهمية تشكيل فريق إدارة المخاطر و الأزمات، ليتم التأكيد في الأخير على أهم آليات نجاح إدارة المخاطر و الأزمات في عملها.

أولاً: مدخل لإدارة الموارد البشرية

1- الإدارة

1-1- تعريف الإدارة:

من بين التعاريف التي قدمها العلماء و المتخصصين في الإدارة، نذكر التعاريف التالية:

✓ لغة: الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية *administre* و معناها أداء خدمة للآخرين، بينما يسود في الأدبيات الحديثة للتنظيم كلمة منجمنت، و هي للدلالة على البعد الاجتماعي والإنساني للإدارة<sup>(1)</sup>.

✓ أما اصطلاحاً: فمن التعاريف التي قدمت للإدارة التعاريف التالية:

❖ عرف *تايلور* الإدارة بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة و أقلها تكليفاً"<sup>(2)</sup>.

❖ أما *هنري فايول* فقال: "معنى أن تدير هو أن تتبأ و تخطط و تنظم، و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب"<sup>(3)</sup>.

❖ و عرفها *ليفنجستون* في كتابه هندسة التنظيم و الإدارة بأنها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، و أقل التكاليف، في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة، و عن طريق حسن استخدامها"<sup>(4)</sup>.

❖ كما عرف *الدو* الإدارة بأنها: "نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"<sup>(5)</sup>.

(1) - أحمد خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر 1999، ص116.

(2) - سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007 ص15.

(3) - علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص29.

(4) - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص18.

(5) - سامي محمد هشام حريز: مرجع سابق، ص30.

❖ و عرفتھا موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها: "العملية الخاصة بتنفيذ مهمات لغرض معين والإشراف عليه"<sup>(1)</sup>.

يتضح من خلال التعاريف السابقة و التي قدمها علما الإدارة حول مفهوم الإدارة أنها تتركز على معنى واحد، و هو تنظيم و إدارة القوى البشرية و المادية لتحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك باستخدام الإمكانيات المتوفرة بطريقة عقلانية سواء كانت موارد بشرية، أو مادية، أو تجهيزات و وسائل، أي أن الإدارة حسب هذه التعاريف عملية توجيه لجهود الأفراد المشتركين في عمل معين لتحقيق أهداف المشتركة.

### 1-2- أهمية الإدارة:

تمثل الإدارة عنصراً هاماً في حياة الفرد و المنظمة و المجتمع و تبرز أهميتها من خلال ما يلي:<sup>(2)</sup>

- الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه و طموحاته، و ذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و الرقابة.
- أهمية الإدارة في تدريب موظفيها من أجل إكسابهم للمعارف و المهارات مما يمكنهم من التكيف إزاء أي موقف أو تغيير مفاجئ.

كما تبرز أهمية الإدارة كذلك من خلال:<sup>(3)</sup>

- للإدارة أهمية في مواجهة العوامل البيئية المختلفة، و التغييرات التي تطرأ عليها.
- للإدارة أهمية في تطوير عناصر الإدارة، و تدريب العاملين، و تحقيق التوازن بين الموارد و الإنتاج (إنجاز المهام بأقل وقت و جهد و تكلفة).
- تحقيق الاستقرار و ذلك من خلال التطوير و التكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.

كما تتعاظم أهمية الإدارة إبان الأزمات التي يمر بها المجتمع، خاصة حالات الأزمات الاقتصادية، حيث

(1) - موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، لبنان 2011، ص17.

(2) - علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص ص 28 - 29.

(3) - محمود أحمد فياض و آخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص16.

تعمل الإدارة على خلق التوازن بين القوى المختلفة التي سببت الأزمة، و يصبح محتما على الإدارة أن تتخذ كل الإجراءات اللازمة لمعالجة الموقف<sup>(1)</sup>.

### 1-3- خصائص الإدارة:

تتميز الإدارة بصفة عامة بمجموعة من الخصائص منها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تشابك و ترابط الوظائف الإدارية: الوظيفة الإدارية ليست كيانا مستقلا، و لكنها جزء متكامل من كيان أكبر يضم كل الوظائف متصلة ببعضها و بالكيان نفسه، و من ناحية أخرى فإن مهمة المدير هي خلق كل ما هو حقيقي و أكبر من مجموع الأجزاء التي يتكون منها، و كيان منتج يعطي أكثر من مجموع الموارد التي وصفت فيه.
- عمومية الوظائف الإدارية: بمعنى أنها تؤدي في جميع أنواع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، كما أنها تؤدي على مختلف المستويات الإدارية و لكن بدرجات متفاوتة.
- قابلية الكفاءات الإدارية: و هذه القابلية تتبع أساسا من خاصية عمومية الوظائف الإدارية، إذ يمكن أن يتم هذا النقل أو التحويل بين وحدات المنظمة الواحدة أو بين المنظمات و بعضها و من الواضح أن درجة المرونة في تحويل و نقل المهارات الإدارية تزداد في المستويات الإدارية العليا ذلك بسبب التباين في المهارات الفنية في المستويات الإدارية العليا، إلى جانب التباين في المهارات الفنية في المستويات الأدنى و هذا التباين ينبع من ازدياد نسبة الأعمال غير الإدارية إلى مجموع الأعمال التي تؤدي في تلك المستويات.
- تتابع الوظيفة الإدارية إنَّ المدير يؤدي الوظيفة الإدارية بالنسبة لكل مهمة أو عملية يقوم بها المشروع أو الوحدة التي ينتمي إليها، فهو يخطط و ينظم و يخلق الدوافع ويراقب غير أن هذا الفصل و التمييز بين وظائف المدير لا يظهر في الحياة العملية، لأنَّ المنظمات تقوم بمهام مختلفة من حيث الوقت الذي بدأت فيه و الوقت الباقي على إنجازها الذي تكون فيه مهمة ثالثة قد تمَّ تنفيذها و تتم مراقبة هذا التنفيذ، ونتيجة لذلك فإنَّ المدير في الحياة العملية يقوم بالوظائف المختلفة في وقت واحد.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص54.

(2) أحمد عثمان طلحة: إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية من منظور استراتيجي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1

- الطبيعة المتكررة للوظيفة الإدارية: يقصد بذلك أن كل وظيفة إدارية تشمل على بقية الوظائف الأخرى، فمثلا عند أداء الوظيفة التخطيط فإن المدير ينظم و يوحد الدوافع و يراقب، كذلك عندما ينظم فإنه يخطط و يوحد الدوافع و يراقب، و بمعنى آخر يمكن اعتبار جميع الوظائف الإدارية على أنها وظيفة فرعية لبعضها البعض.

أمّا الخصائص العامة التي تتسم بها كل الإدارات رغم اختلافها فتتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- أنّها جماعية: ويعني هذا أنّ أعمالها و أنشطتها تنفذ و تنجز بشكل جماعي.
- أنّها عمل إنساني: ويعني هذا أنّ المحيط الإداري يسوده علاقات إنسانية و اجتماعية بين جماعات العمال، كنتيجة لتضافر و تعاون و احتكاك الأنشطة ببعضها البعض في التنظيم.
- الإدارة علمية: أي أنّها تركز على مجموعة من المبادئ و الأسس العلمية مثل طريقة حساب الأجر، وأنّ هذه المبادئ مستنبطة من النظريات.
- الإدارة متغيرة: وهذا التغيير سببه الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، حاجيات الأفراد طموحات و أهداف استراتيجيات العمل، و من هنا نلمس حالة التغيير في الإدارة (المرونة).

#### 1-4- وظائف الإدارة:

- تمارس الإدارة مهما كان نوعها (عمومية، خاصة...) في عملها مجموعة من الوظائف، كل وظيفة لا تقل أهمية عن الأخرى و هي كما يلي:
- "التخطيط: هو وظيفة إدارية لوضع الأهداف و المعايير، و سبل الوصول إليها، و هي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل.
  - التنظيم: هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف، أو المهام التي ينبغي أن تؤدي، و تحديد من سيؤديها، إضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة.
  - التوجيه: هو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة و التحفيز و الاتصال، مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان، و توجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف"<sup>(2)</sup>.
  - "القيادة: هي الوظيفة المسؤولة عن تحفيز العاملين و توجيه أنشطة الآخرين، و اختيار أكثر قنوات الاتصال فعالية، و حلّ الصراعات بين الأعضاء الذين تتم قيادتهم.

(1) علي غربي و آخرون: مرجع سابق، ص18.

(2) عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص6.

• الرقابة: هي الوظيفة الإدارية التي تهتم بفعالية النتائج و مقارنتها مع الأهداف الموضوعية أو لتصحيح الأخطاء إن وجدت حتى يتحقق الهدف المنشود، وهي الوظيفة المسؤولة عن التأكد من أن الأداء يسير وفقا لما هو مخطط له<sup>(1)</sup>.

• التنسيق بما أن تقسيم العمل يعتبر من أهم مبادئ التنظيم، وبما أن هناك احتمال حدوث تكرار أو تضارب بين أهداف و جهود الإدارات المختلفة، لذلك يعتبر التنسيق بين أنشطتها من الأمور الضرورية<sup>(2)</sup>.

كما تقوم الإدارة المهمة و المختصة بإدارة المخاطر و الأزمات بالتركيز الاهتمام على انجاز مجموعة من المهام الخاصة، التي يجب القيام بها خاصة أثناء إدارة المواقف الطارئة كحالات المخاطر و الأزمات، من أهم المهام ما يلي:<sup>(3)</sup>

- إعداد الخطط الإدارية المساندة لخطط العمليات التي تعمل على إدارة الأزمة.
- إعداد الملاحق الإدارية لأوامر العمل و كيفية التدخل أثناء المواقف الطارئة.
- اشتراك جميع الوحدات الإدارية في تقدير الموقف فيما يخص مواقف المخاطر و الأزمات.
- تنظيم عمل القيادة و الإشراف وتفويض السلطة و اتخاذ القرار في المواقف الطارئة.
- التأكد من الالتزام بالأنظمة و القوانين و عدم حدوث تجاوزات و متابعة تطورات الموقف.

## 2- إدارة الموارد البشرية:

### 2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد شامل لإدارة الموارد البشرية، و لعل السبب في ذلك يعود لكثرة المترادفات لمصطلح إدارة الموارد البشرية، و من أم التعاريف التي قدمت حول إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- هناك من عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها، و تؤدي

(1) - عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2006، ص37.

(2) - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص28.

(3) - سعد بن علي الشهراني: إدارة عمليات الأزمات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2005، ص58.

هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها<sup>(1)</sup>.

- و عرفت كذلك بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، و العمل على تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.
- كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل استقطاب هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و توفيرها<sup>(3)</sup>.
- و يمكن القول إذا أن إدارة الموارد البشرية هي عملية استخدام الأفراد العاملين بالمؤسسة أفضل استخدام، و العمل على تفجير طاقاتهم في شتى الوظائف في سبيل تحسين أداءهم، و هذا عن طريق الرفع من أداءهم، و تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة و المحيط الخارجي.

## 2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في أي منظمة كانت، و تبرز أهميتها من خلال:<sup>(4)</sup>
- تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية الموارد البشري لأنه يعد بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، و قدرة فكرية و مصدر معلومات و اقتراحات و ابتكارات، و عنصر فاعل قادر على المشاركة الايجابية بالفكر، و هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في اختيار المورد البشرية الكفوة و إعدادها و تدريبها بعناية.
- لها أهمية من خلال إحداث التوافق بين العامل المؤهل و المدرب، و العامل الذي ظل دون تدريب.
- لها أهمية من خلال وضع الخطط المناسبة للتدريب، و اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف إلى جانب قيامها بتطوير مهارات مواردها البشرية.

(1) - أنس عبد الباسط: مرجع سابق، ص22.

(2) - عبد الباري إبراهيم د رة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص20.

(3) - سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، الأردن، دس، ص17.

(4) - أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص13.

- تعزيز و تقوية مشاركة الأفراد في انجاز المهام الموكلة إليهم، من خلال تحسين و تطوير قنوات الاتصال، كما تعمل على تحسين الدمج الاجتماعي، من خلال برامج التدريب و التعليم و التكوين و التي تقوي و تنمي مهاراتهم العلمية و العملية.
- العمل على إحداث توافق بين تطلعات و توجهات الإدارة العليا، و بين العاملين في المنظمة، بما يخدم الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز و تطوير التكامل بينهما.

و هذه الأهمية التي أصبحت تحظى بها إدارة الموارد البشرية ناتجة عن تعظيم دورها الاستراتيجي داخل المنظمة، فزيادة على اهتمامها بالموارد البشري فهي تشارك في رسم و تخطيط الإستراتيجية التي تسيروا وفقها المنظمة.

### 2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ترتبط مهام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالعاملين في المنظمة و على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، لذا فإن اهتمامها يتركز على الأنشطة المتعلقة بالعاملين في المنظمة، و من أهم أنشطتها التدريب.

و لقد فرضت إدارة الموارد البشرية مكانتها كوظيفة من الوظائف الأساسية للمنظمة، و كعامل من عوامل التميز و تحسين الأداء، و قد أصبح التدريب يفرض نفسه أيضا، و ذلك بالنظر إلى علاقته المباشرة بالأداء، و كذا بإستراتيجية المنظمة.

و يعتبر هذا التطور حديث العهد، حيث لم يعد التدريب نشاطا إداريا عاديا فحسب بل صار استثمارا للموارد البشرية.

و وظيفة إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تعنى بالجانب الاجتماعي ( الإنساني - البشري ) للمنظمة، أي تلك الأنشطة و الفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية، و تتعلق باستقطابها و استخدامها، و تطويرها و الحفاظ عليها<sup>(1)</sup>.

(1) - سعاد نائف البرنوطي: مرجع سابق، ص19.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في مختلف الوظائف الفرعية، أو الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- الإدارة اليومية للموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية و التحكم بالتكاليف.
- تدريب الموارد البشرية.
- التطوير الاجتماعي.
- المعلومات و الاتصال.
- العلاقات الاجتماعية.
- ظروف العمل.
- العلاقات الخارجية.

و بما أن وظائف إدارة الموارد البشرية أصبحت عاملا رئيسيا في تحقيق التقدم، فقد أصبح التدريب نشاطا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، و يتضمن التدريب عموما مختلف الأنشطة من تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع برنامج التدريب، و تنفيذ الأنشطة التدريبية و تقييم النتائج<sup>(2)</sup>.

و تتنوع الوظائف التي تختص بها إدارة الموارد البشرية من حيث اهتمامها بتحديد الاحتياجات المطلوبة من الأفراد، من حيث الكم و النوع من خلال تحليل الوظائف و تعيين الأفراد و ترفيتهم و تحفيزهم، كما تهتم بتحديد و دراسة أهداف المنظمة من حيث إمكانياتها و موقعها في ظل البيئة التي تعمل فيها<sup>(3)</sup>.

و يعد التدريب إحدى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال العمل على إعداد برامج لتنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، باعتبار التدريب الوظيفة التي تهتم بالأفراد من حيث رصد احتياجاتهم المختلفة و رغباتهم في تطوير مهاراتهم و اكتساب خبرات عالية في المجال الذي تخصصوا فيه، لأن تلبية احتياجات الأفراد و السعي من أجل تنميتهم يرفع من دافعيتهم للعمل و يحافظ

<sup>(1)</sup> - نابتي سامي: مرجع سابق، ص20.

<sup>(2)</sup> - أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص29.

<sup>(3)</sup> - نابتي سامي: مرجع سابق، ص21.

على استقرارهم في عملهم، و هذا ينعكس إيجاباً على المنظمة من حيث احتفاظها بأفرادها و تقديمها لأداء متميز .

#### 2-4- دور إدارة الموارد البشرية في إدارة المخاطر و الأزمات:

تعدُّر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في كل منظمة، سواء إنتاجية أو خدماتية، حيث تتصف مقارنة بباقي موارد المنظمة بأدائها قوى مفكّرة، عاقلة مبدعة و مبتكرة، قادرة على العطاء، لها قدرات و مهارات، و لها مشاعر و انفعالات، و من تمَّ لها اتجاهات و ميولات شخصية، حيث تقوم بتوظيف مهاراتها و قدراتها في إنجاز مهامها بكل فعالية<sup>(1)</sup>.

وتعدُّر إدارة الموارد البشرية عن ذلك النشاط الإداري، المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن وجود يد عاملة مدربة و مؤهلة، قادرة على إنجاز مهامها بكل فعالية، و تعمل إدارة الموارد البشرية على إنجاز الأهداف التي يتمَّ تخطيطها و تسطيرها في ضوء طبيعة البيئة الداخلية و الخارجية و هذا قصد مواجهة أيّة تغيرات قد تحدث في بيئتها، و تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة و معالجة مختلف المخاطر و الأزمات التي تحدث من خلافي دور الموارد البشرية المدّرة في إعداد خطط للتدخّل السريع في حالة حدوث مخاطر و أزمات، و قدرتها على صنع و اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فأهمية إدارة المخاطر و الأزمات في معالجة كل الحالات الطارئة تظهر من خلال وجود و توفر موارد بشرية عالية التكوين و تمتاز بمهارات قيادية و اتصالية عالية.

و تسعى إدارة الموارد البشرية الحفاظ على مواردها البشرية، و تخطيط برامج تدريبية عالية من خلال قيامها بمختلف الوظائف التي تساعد على إنجاز مهامها، و رسم إستراتيجية للعمل، و يبرز دورها كذلك من خلال العمل على تصميم برامج الضمان الاجتماعي و التأمين الصحي، و إعداد برامج الوقاية و أمن الأفراد، و يتجلى دور الموارد البشرية في ممارسة كل وظائف العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري، و تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية التي صممت و التي تشمل على تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب و التطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء و تحسين بيئة العمل، و وضع الإجراءات الوقائية لحماية بيئة العمل الداخلية و الخارجية<sup>(2)</sup>.

(1) - نابتي سامي: مرجع سابق، ص29.

(2) - علي غربي و آخرون: مرجع سابق، ص57.

و تعمل إدارة الموارد البشرية قبل تخطيط إستراتيجية للعمل دراسة كل المتغيرات المختلفة التي تؤثر على سير عمل المنظمة، و خاصة دراسة متغيرات البيئة الخارجية، فهي تتسم بالتغير المفاجئ مثل حدوث مخاطر تعرقل سير العمل، وتبرز أهمية الموارد البشرية المدربة و المؤهلة في مثل هذه الحالات فتعمل على وضع مخططات للتدخل للسيطرة على الخطر و معالجته.

### ثانياً: إدارة المخاطر

**1- تعريف الخطر:** لقد قدمت بعض التعاريف المختلفة لتوضيح معنى الخطر حسب طبيعة هذا الخطر في ارتباطه بالأسباب التي أدت إلى حدوثه، و من بين التعاريف التي قدمت للخطر نذكر ما يلي:

✓ عرف الخطر بأنه: " حدث غير مرغوب فيه، و لكنه متوقع الحدوث بناء على وجود مؤشرات و تختلف درجة الخطر و حدته و آثاره، و أسلوب التعامل معه"<sup>(1)</sup>.

✓ كما عرف الخطر أيضاً أنه: "مصطلح مرادف لتجسيد التهديد، و هو يعبر عن حقيقة تقع و تتصل بأثر التهديد عند حصولها"<sup>(2)</sup>.

✓ كما عرف بأنه: "تلك الخسارة المادية المحتملة، و الخسارة المعنوية التي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معين، مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل المساعدة لوقوع الخطر"<sup>(3)</sup>.

يلاحظ على هذه التعاريف أنها تتفق على اعتبار أن الخطر حدث غير متوقع و غير مرغوب، لما يحمله من تهديد، و انعكاسات سلبية تجعل المكلفين بالتعامل معها حائرين في اتخاذ أنسب القرارات لحلها و معالجتها أو حتى تفاديها.

**2- أشكال الخطر:** تأخذ المخاطر عدة أشكال و ذلك وفقاً لطبيعة النشاط و المكان الذي تحدث فيه و من أشكال الخطر ما يلي:<sup>(4)</sup>

• الخطر المطلق و الخطر النسبي: الخطر النسبي هو ذلك الخطر الذي يلحق عموماً بالأعمال التجارية، و الظواهر الاقتصادية، مثل التصدير، تثبيت أسعار التجزئة.

(1) محمد كفاوين: مرجع سابق، ص 79.

(2) هيثم حمود الشلبي: إدارة مخاطر الاحتيال في قطاع الاتصالات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 285.

(3) تامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، د س، ص 213.

(4) محمد رفيق المصري: مرجع سابق، ص 13.

- الخطر الأساسي (العام) و الخطر المحدد: الخطر الأساسي هو الذي يكون خارج عن إرادة الإنسان في تكوينه و لا يكون للإنسان أي قدرة أو السيطرة عليه، أو تدخل في حدوثه، كما أن له تبعات، كالأخطار الطبيعية (زلازل، عواصف، براكين... إلخ).
  - أما الخطر المحدد فهو ذلك الخطر المرتبط بحدث فردي معين، و مؤثراته تبدو محليا، مثل سرقة ممتلكات، انفجار... إلخ.
  - الخطر الملموس و الخطر الأخلاقي: كل الأخطار النسبية الأساسية، أو المحددة تعتبر أخطارا ملموسة قابلة للحصر، أما الخطر الأخلاقي و الذي يبنى على تصرفات الأفراد و سلوكياتهم و عاداتهم، فهي أشياء ليس من السهولة التنبؤ بها دون معايير، مثلا: أن يتسبب الفرد بافتعال حريق في بيته و إخفائه لكل الأدلة التي تدينه.
  - الخطر المضطر و الحاد: الخطر المضطر هو الخطر التكراري و الممتلئ بحوادث المخاطر كخطر حوادث السيارات، أما الخطر الحاد فهو الممثل بحجم الخسارة الكبيرة نتيجة ضخامة الخسائر الناتجة عنه، كمصنع كيماويات شاب به حريق و انفجارات متلاحقة.
- ومن خلال تحديد أشكال الخطر هذه يمكن استنتاج أهم مكوناته، إذ أنه يتكون من أربعة عناصر يمكن إجمالها فيما يلي: (1)

- المحذورات: و تمثل منظومة القوى الواسعة التي قد تؤدي إلى نتيجة غير مرغوبة.
  - الموارد: و تمثل الأصول و الأشخاص أو الإجراءات التي يمكن أن تتأثر بالمحاذير، أي العناصر التي تعتمد عليها استمرارية النشاط التجاري.
  - العوامل المقيدة: مجموعة المميزات الخاصة - الداخلية و الخارجية بالنسبة للموارد - التي من شأنها زيادة إمكانية تحول المحذور إلى حقيقة واقعة أو تخفيفه، أو زيادة وطأة العواقب، أو تخفيفها إذا ما تحول المحذور إلى حقيقة.
  - العواقب: و تمثل الطريقة أو المدى الذي تتبدى فيه آثار المحذور على الموارد.
- و يحدد كتاب "العيش مع الخطر" طرق معينة لمعرفة الخطر و إدارته، من بين هذه الطرق ما يلي: (2)

(1) المرجع السابق، ص 13.

(2) نيل كروكفورد: مدخل إلى إدارة الخطر، ترجمة تيسير حمد التركي، مصباح كمال، ط3، الأردن، 2007، ص 46.

- تقييم المسببات البيئية لحدوث المخاطر و مدى التعرض لها.
- تقييم الإجراءات البيئية التي يمكن أن تقلل من إمكانية التعرض للمخاطر.
- تقييم نواتج إجراءات التقليل من المخاطر على البيئة و على المجتمع.
- الأخذ بعين الاعتبار الخدمات البيئية عند عملية اتخاذ القرار.

### 3- أبعاد إدارة الخطر:

يقترح Alan Glen don et Alan Waring أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر و هي كما يلي:<sup>(1)</sup>

- المجازفات أو التهديدات: تمثل التهديدات الأشياء في إدارة المخاطر، و تقليديا تستخدم المجازفة بالارتباط مع الصحة و السلامة و البيئة، بينما يستخدم التهديد في العادة بالارتباط مع الأمن و تكون المجازفات و التهديدات أشياء، أو موارد، أو أنشطة أو سلوكيات، أو مواقف يمكن أن تتسبب في حدوث ضرر.
- أهداف إدارة المخاطر: تساعد إدارة المخاطر في التخفيف من حدة التهديدات، تسعى إدارة المخاطر إلى محاولة إلغاء كل الأخطار، و تقليلها و مراقبتها، و كذلك كسب منفعة أو فائدة من خلال نتائجها بعد السيطرة عليها قبل تطورها لحد أزمة، لذلك من المهم أن تأخذ أهداف إدارة المخاطر في الحسبان كل المخاطر بطريقة كلية شاملة.
- بيئات المخاطر: تحدد البيئات التي يدرك تواجد المخاطر فيها، و تستجيب لها إدارة المخاطر بفتح المجال لتعريف المجازفات و التهديدات، و فهمها و تحليل المخاطر المناظرة لها، و تكون إحدى طرق هيكلية البيئة على المستوى التنظيمي عن طريق الإشارة إلى البيئات الداخلية (الهياكل التنظيمية- الموارد- الثقافة- الإستراتيجية) و الخارجية (الاقتصاديات- الأسواق- السياسة العامة- الظروف الطبيعية) للتنظيم مع الأخذ بعين الاعتبار تغيير هذه البيئات.
- طرق إدارة المخاطر: يتم إدارة مختلف المخاطر التي تحدث من خلال تصميم نموذج إداري مناسب يحتوي على تخطيط للتدخلات خلال ظهور خطر يهدد بقاء التنظيمات، و يعرقل سير عمل المؤسسات، و يتم تحديد أولويات تطوير طرق المعالجة و تحديد الاستراتيجيات و الأهداف، و يعد أهم هدف تسعى تحقيقه لإدارة أي الخطر هو مدى توفر معلومات عن كل

<sup>(1)</sup> Alan Glen don, Alan Waring: managingRisk, criticalissuesforsurvival and succession the 21 stenturx, p44.

القرارات التي يمكن أن تتخذ بالنسبة إلى الإجراءات المقترحة، و كفاية مراقبة المخاطر و ما التحسينات اللازم إدخالها لتجنب حدوث أي خطر، كما يتم العمل على وضع خطة لإدارة الخطر موضع التنفيذ قبل معرفة ما هي الأخطار المحتمل مواجهتها.

#### 4- أهداف إدارة الخطر:

تعمل إدارة المخاطر على التخفيف من حدة التهديدات التي تعرقل سير العمل و تتحول إلى مخاطر التي بالإمكان أن تتطور إلى حد أزمة يزداد تأثيرها السلبي، و يمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- العمل على إلغاء المخاطر و تقليلها و مراقبتها.
- توفير الوسائل اللازمة لإدارة الخطر عند وقوعه.
- التخطيط لإستراتيجية مناسبة لإدارة كل نوع من أنواع المخاطر، كالحرائق و الزلازل، الانفجار و المخاطر الاجتماعية كعدم الاستقرار، التضخم، انعدام الأمن... الخ
- القيام بدراسة بيئات المخاطر من خلال تجديد مكامن تواجد الخطر، و تعمل إدارة المخاطر على تحديد و معرفة التهديدات و فهمها، و تحليل المخاطر المناظرة لها، و تكون إحدى طرق هيكله البيئة على المستوى التنظيمي عن طريق الإشارة إلى البيئات الداخلية و الخارجية للتنظيم و مدى تغيير هذه البيئات.
- تعمل إدارة المخاطر على تقدير حجم الأخطار و طبيعتها، و تقدير الزمن المتوقع للتصرف و العمل لتحديد أفضل الوسائل المتوفرة لمعالجة هذه المخاطر و منع تطورها و انتشارها.
- القيام بتشغيل لجنة مختصة بدراسة المخاطر و تحديد آليات التعامل معها و معالجتها، و الخروج بمجموعة من المقترحات لتجنب حدوثها مستقبلا.

كما تهدف إدارة المخاطر إلى تخصيص موارد مالية و تجهيزات و وسائل يتم اللجوء إليها في حالة حدوث أخطار تمس باستقرار المؤسسات أو المجتمع<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>- Ibid, p47.

<sup>(2)</sup>- نواف قطيش: مرجع سابق، ص35.

5- أساليب إدارة الخطر:

يتم اللجوء إلى اختيار أساليب مناسبة للتعامل مع الخطر قصد توجيهه، و من تم التحكم فيه و السيطرة عليه، و من أهم الأساليب التي يتم اللجوء إليها للعمل على إدارة المخاطر نذكر الأساليب التالية:<sup>(1)</sup>

- أسلوب الوقاية و المنع: يهدف هذا الأسلوب إلى العمل على منع الخطر كلياً إن أمكن ذلك أو الحد من الخسائر التي يسببها إن وقع، و ذلك عن طريق استخدام وسائل الوقاية و الحد من خسارة لتقليل أي خطر فمثلاً: عن طريق تدريب العاملين، و إتباع تعليمات الأمن يمكن التقليل من التعرض للخطر و تكرار وقوع حوادث و مخاطر تمس بأمن التنظيمات و الأفراد.
- أسلوب التجزئة و التنويع: محتوى هذا الأسلوب هو العمل من خلاله على تجزئة الشيء المعرض للخطر، بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لنفس سبب الخطر.
- أسلوب التحويل: بمقتضى هذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر بشرط أن يكون الضرر الذي يلحق بهذا الأخير أخف مما يلحق بالطرف الأول الذي ظهر فيه الخطر و هدد بقاءه، أو استمراره، أو أثر على عمله.

و يضيف إدوارد بورود زيكييس إلى الأساليب السابقة أسلوب آخر من أساليب إدارة المخاطر

و هو:

- أسلوب اختزال الخطر: من خلال هذه الطريقة يتم اللجوء إلى أسلوبين مختلفين لإدارة الخطر أحدهما هو استخدام أسلوب التمسك بالهدف لمحاولة اختزال احتمالية حدوث الخطر، و الثاني هو التعامل مع الأثر، و من تم لدينا عدد من الخيارات على مستويات مختلفة، و لأن الجهد المبذول للتمسك بالهدف أو التخفيف من الخطر لا يعادل مستوى الوقاية، و ربما تستفيد الأنظمة فقط عند تزويدها بنظام الأمن البشري و بأساليب النظم التي تطرحها الأبحاث الإجرائية<sup>(2)</sup>.

(1) - أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: إدارة الخطر و التأمين، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص44.

(2) - إدوارد ب، بورود زيكييس: إدارة المخاطر و الأزمات و الأمن، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر و التوزيع، ط1، 2008

6- خطوات ( مراحل ) إدارة الخطر:

تمر إدارة المخاطر بمجموعة من المراحل أو الخطوات في محاولة لاكتشاف الخطر و العمل على إدارته بكل فعالية للسيطرة على تأثيراته و نتائجه السلبية، و من أهم المراحل التي تمر بها إدارة المخاطر المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الخطر: و يتضمن ذلك تحديد ماذا سيحدث؟ و كيف و لماذا؟ و من تم تكوين صورة واضحة عن المخاطر التي يمكن أن تواجهها تنظيمات المجتمع المختلفة.
- مرحلة تحليل الخطر: تقوم إدارة المخاطر بتحليل البيانات المتوفرة كافة، للوصول إلى تحديد كيفية احتمال وقوع أحداث معينة، و حجم تأثيرها و النتائج المتوقع حدوثها و انعكاسها السلبى على المجتمع<sup>(1)</sup>.

بمعنى أن هذه المرحلة أو الخطوة تهدف إلى قياس احتمالية الخطر، فهل من المتوقع أن يحدث الخطر في كل الأوقات أو معظمها أو في وقت ما أو نادرا ما يحدث.

- قياس تأثير الخطر: و هذا لمعرفة هل ستكون النتائج التي يخلفها الخطر حادة أو معتدلة أو ضعيفة أو مهملة، بالإضافة إلى قياس مستويات درجة الخطر لتبيان ما إذا كانت المخاطر شديدة أو عالية أو متوسطة أو ضعيفة.
- مرحلة السيطرة والمعالجة: تتم خلالها تحديد المخاطر المتوقعة من حيث درجتها و احتمالات تأثيرها، و تعمل إدارة الخطر على السيطرة و المعالجة من خلال تجنب الخطر و ذلك باستبعاد العوامل المؤدية لخطر (الجانب الوقائي)، من خلال كذلك الاحتفاظ بجزء من الخطر أو تحويل المسؤولية لجهة أخرى لا تتضرر بنفس الدرجة من الجهة الأولى<sup>(2)</sup>.

و في نفس السياق يضيف باحثين آخرين مراحل أخرى لإدارة المخاطر، و ما يلي أهم هذه الخطوات و المراحل:<sup>(3)</sup>

(1) محمود كفاوين: مرجع سابق، ص79.

(2) المرجع السابق: ص80.

(3) سوزان كاتر: البيئة، المخاطر و الأخطار، ترجمة أحمد طلعت البشبيشي، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ط1 مصر، 2005، ص77.

- المرحلة الأولى تقدير و قياس الخطر: في هذه المرحلة يتم العمل على تحديد نوع المخاطر و محاولة تجنبها و العمل على إيقاف حدوثها، و منع تطورها و تحديد المجال الذي ظهرت فيه كما تسمى كذلك هذه المرحلة مرحلة الوقاية.
  - المرحلة الثانية إدارة الخطر: يتم في هذه المرحلة دراسة سياسة الخطر، و تخطيط إستراتيجية لمواجهة قصد السيطرة عليه، و تدور أبعاد الإستراتيجية التي تخطط لإدارة هذه المخاطر على العمل لتجنب المخاطر و تأجيل القرارات و إجراءات إدارتها.
  - المرحلة الثالثة تقييم الخطر: في هذه المرحلة يتم دراسة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال انعكاسات المرحلتين السابقتين، و يتم تقييم الطرق التي تم إتباعها أثناء إدارة الخطر الذي يحدث، و هل تمت السيطرة عليه في الوقت المناسب؟ و محاولة معرفة النقائص التي برزت أثناء إدارة هذه المخاطر كنقص في تدريب الفريق الذي تدخل لإدارة هذا الخطر، و إلى أي حد تمكن من إدارة الخطر بإيجابية تامة و تسمى هذه المرحلة مرحلة المعالجة.
- و يستنتج من هذه المرحلة أن الهدف الأساسي لتقويم المخاطر هو توفير معلومات كافية عن القرارات التي تم اقتراحها لتطوير و تحسين آليات التفاعل مع المخاطر و إدارتها و معالجتها.

و يقدم الباشات ألان طريقتان لتقويم المخاطر و هما:<sup>(1)</sup>

- 1- الطريقة التجريبية: و هي طريقة كيفية و شخصية بصفة عامة، و تعتمد على الحكم الجماعي للأفراد، بمعنى التعامل مع الخطر وفق الطريقة التقليدية و محاولة التكيف معه دون اللجوء إلى معالجته و السيطرة عليه و العمل على تلافيه، بل يتم تقويم الخطر بالنظر إلى المخاطر السابقة و كيف تم التعامل معها و تجاوزها.
- 2- الطريقة العلمية: و هي طريقة تستخدم النماذج الكمية لقياس شدة و قوة الخطر، و تحديد نوعه و مجالات تأثيره، تتطلب هذه الطريقة تدريباً نظامياً لمجموعة من الأفراد لتحضيرهم للتعامل مع هذه المواقف الطارئة و السيطرة عليها .

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 80.

في حين يقدم آخرون خمسة مراحل أساسية لإدارة الخطر و هي:<sup>(1)</sup>

- "المرحلة الأولى تحديد الهدف: إن أول خطوة في إدارة الخطر هي تحديد الأهداف و تقرير احتياجات المنظمة من خلال إعداد برنامج لإدارة الخطر، حيث تحتاج المنظمة إلى خطة معينة للحصول على منفعة ممكنة من جراء برنامج الخطر، و تعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الأداء، و لهذا يجب أن يكون الهدف الأساسي لإدارة الخطر من خلال هذه المرحلة هو حماية كافة أنشطة المنظمة و حماية مواردها البشرية.
- المرحلة الثانية تحديد أو اكتشاف الخطر: و يتم ذلك من خلال وجود إدارة داخل المنظمة و هي إدارة الخطر، و تقوم هذه الإدارة بدراسة أوجه النشاط المختلفة، و تدريب العاملين و ذلك بهدف اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المنظمة و تحديد نوعها للسيطرة عليها و منع تطورها.
- المرحلة الثالثة تقييم الخطر: تعمل إدارة الخطر على تقييم الأخطار بعد اكتشافها و تحديدها و يقصد بتقييم الخطر في هذه المرحلة قياس احتمال وقوع خسارة معينة و يتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم حيث يتم تبويب الأخطار في مجموعات معينة إلى أخطار جسيمة يكون تأثيرها عميق و نتائجها سلبية، و أخطار متوسطة تؤثر بشكل أقل من الأخطار الجسيمة، أخطار خفيفة أو قليلة، و هذا النوع من المخاطر يمكن إدارته و السيطرة عليه بسهولة.
- المرحلة الرابعة تحديد بدائل اختيار القرار: بعد تحديد الأخطار و قياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة".

و يتم العمل في المرحلة الرابعة بطريقتين أساسيتين هما:<sup>(2)</sup>

- ✓ مدخل التحكم في الخطر "الوقاية و المنع".
- ✓ مدخل تحويل الخطر: و تعد هذه المرحلة الأخير من مراحل إدارة الخطر بمثابة مشكلة اتخاذ قرار، حيث يجب على رئيس فرقة إدارة الخطر، اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة، وفي هذه الحالات يعتبر مسؤول الخطر مسؤولاً عن إدارة

(1)- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: مرجع سابق، ص45.

(2)- إدوارد ب، بورود زيكييس: مرجع سابق، ص127.

برنامج إدارة الخطر أكثر من كونه صانع القرار، كما يعمل على تحديد العوامل المساعدة على وقوع الخطر، و الموارد المتاحة لمواجهة الخسارة الناتجة عن وقوعه.

- "المرحلة الخامسة التقييم و المراجعة: تعد عملية التقييم و المراجعة ضرورية كون إدارة الخطر لا تعمل في بيئة ساكنة، و ذلك لأن الأخطار تتبدل و تتغير و تختفي بعض الأخطار و تنشأ أخطار أخرى كما أن عملية التقييم و المراجعة ضرورية لاكتشاف الأخطار قبل أن تصبح مكلفة"<sup>(1)</sup>.

عموما تعد هذه أهم المراحل المتبعة لإدارة الخطر على اختلاف طريقة تقديمها من باحث لآخر إلا أن مجمل المراحل تعمل على فهم و محاولة تعريف التهديدات و تحليلها بالنسبة إلى التوابع الممكنة و على أساس المعلومات التي يتم التوصل إليها و الفهم المكتسب، يتم وضع مجموعة من الخطوات و المراحل لإدارة الخطر بأنسب الوسائل للسيطرة عليه أو منع تطور هـ.

### ثالثا: إدارة الأزمات

#### 1- تعريف الأزمة: من بين التعاريف التي قدمت للأزمة ما يلي:

✓ لغة: الأزمة تعني الشدة و القحط، و الأزمة هي المضيق، و يطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.

و مصطلح الأزمة مشتق أصلا من الكلمة اليونانية Kiptew بمعنى لتقرر to decide<sup>(2)</sup>.

✓ اصطلاحا: من أهم التعاريف التي قدمت حول الأزمة ما يلي:

❖ عرفت الأزمة بأنها: "لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، و تجعله في حيرة بالغة"<sup>(3)</sup>.

❖ كما عرفت الأزمة أيضا بأنها: "لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، و تجعله في حيرة بالغة"<sup>(4)</sup>.

و الأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعددين أساسيين هما:<sup>(5)</sup>

(1)- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: مرجع سابق، ص49.

(2)- عبد الله مسعود غيث الجهني: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمة المدرسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جدة، 2010 ص26.

(3)- حسن بزاز: مرجع سابق، ص33.

(4)- المرجع السابق، ص33.

(5)- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005 ص174.

✓ بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح و الأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية و المستقبلية.

✓ بعد الزمن الناتج عن الوقت المحدد لاتخاذ قرار سريع و صائب، و لا يتضمن أي خطأ قصد احتواء الأزمة.

يلاحظ أن هذه التعاريف تقدم الأزمة على أنها وضع أو مرحلة من الخطر تحدث حالة من الذهول، تجعل الذي يتعرض لها في حالة خوف و جهل لكيفية التعامل معها، لأنها تتجاوز قدرة الأفراد لما تحدثه من تهديد و دمار مفاجئ للممتلكات و الموارد على اختلافها.

## 2- مفاهيم ذات علاقة بالأزمة:

**2-1- الأزمة:** تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ثم البحث عن وسائل و طرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره، و نتائجه السلبية<sup>(1)</sup>.

**2-2- المشكلة:** تعرف بأنها عائق أو مانع يعيق تحقيق الأهداف و الوصول إليها ، و المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها و بالتالي يمكن أن تكون بمثابة تمهيد للأزمة، و العلاقة بينها و بين الأزمة وثيقة الصلة، فقد تكون المشكلة هي سبب الأزمة، و لكنها لا تكون الأزمة بحد ذاتها<sup>(2)</sup>.

**2-3- الكارثة:** أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، و رغم اتفاقهما في كون كل واحد منهما موقفا مفاجئا، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة تؤثر سلبا على مصالح المجتمع، و قد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة تدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية و الكارثة ليست الأزمة في حد ذاتها، و إنما قد تتجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية، كالبراكين والزلازل الأعاصير... الخ<sup>(3)</sup>.

**2-4- الحادثة:** تعبر الحادثة عن شيء فجائي غير متوقع تمت بشكل سريع، و انقضى أثرها فور إتمامه، و لا يكون لها صفة الامتداد بعد حدوثها الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثارها مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته و لا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن

(1) - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص21.

(2) - المرجع السابق، ص22.

(3) - محمد جاد الله: مرجع سابق، ص11.

الأزمة قد تتجم عن الحادثة، و لكنها لا تمثله فعلا، و إنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها و التعامل معها أيضا<sup>(1)</sup>.

### 3- خصائص الأزمات:

رغم اختلاف و تباين تعريفات الباحثين المقدمة حول الأزمة إلا أن معظمهم يتفق على أن الأزمة موقف يتم بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>(2)</sup>

- المفاجأة: إذ أن الأزمة حالة غير متوقعة و عنيفة عند وقوعها مما يؤدي إلى ظهور حالة من الخوف و الفوضى، خاصة عند وقوع أزمات تهدد كيان واستقرار تنظيمات المجتمع على اختلافها.
- التعقيد و التشابك: أي التداخل في عناصر الأزمة و أسبابها و عوامل حدوثها، و حتى قوى المصلح المؤيدة و المعارضة لها.

إلى جانب هاتين الخاصيتين يقدم **رضا صاحب أبو حمد** خاصيتين أساسيتين هما:<sup>(3)</sup>

- نقص في المعلومات و عدم دقتها، و غياب وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.
  - الدخول في دائرة من المجهل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة.
- و يقدم **محمد مهنا** أربع خصائص يوضح بها مفهوم الأزمة تتمثل في ما يلي:<sup>(4)</sup>
- الأزمة موقف مشكل: حيث تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ في توقيت حدوثه، و يهدد المسار الطبيعي للمنظمة.
  - تعدد و تشابك أبعاد الأزمة: إذ تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، و من أطراف مختلفة.
  - التهديد: فبمجرد حدوث خطر ما فهو يعد بمثابة تأثير يشكل تهديد للمنظمة و عملها.

(1)- رضا صاحب أبو حمد آل علي: مرجع سابق، ص187.

(2)- محمود جاد الله: مرجع سابق، ص20.

(3)- رضا صاحب أبو حمد: مرجع سابق، ص175.

(4)- محمد ناصر مهنا: مرجع سابق، ص147.

- ضيق الوقت: بما أن من خصائص الأزمة المفاجأة فإنها لا تتيح وقتا كافيا للاستجابة له لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ و صنع قرارات سريعة و حاسمة، قبل أن يتطور الخطر إلى أزمة ومنها إلى كارثة يصعب تقادي تأثيراتها السلبية.

و لهذا فإن الأزمة موقف ينبغي النظر إليه و إلى تأثيراته، من خلال منظور مستقبلي، و باعتبار أن الخطر الحقيقي يتعلق بكيفية التعامل معه، قبل حدوثه و تطوره لحد أزمة عنيفة التأثير.

أما ألبريخت فيقدم ستة خصائص للأزمة أكثر شمولا و هي كما يلي:<sup>(1)</sup>

- المفاجأة: و يعني بها الحادث غير المتوقع.
- نقص المعلومات: الذي ينتج عنه عدم القدرة على تحديد حجم الأزمة و كيفية التعامل معها.
- تصاعد الأحداث: عدم القدرة على معالجة الأزمة أثناء ظهورها يؤدي إلى زيادة تراكم المخاطر و حدوث كوارث.
- فقدان السيطرة: حيث تتميز الأزمة بالتطور السريع في أحداثها.
- حالة الذعر و القلق: و هذا لما ينتج عنها من إرباك و خلط، و عدم القدرة على التعامل معها.
- الحيرة و التردد في التصرف: حدوثها بشكل فجائي و في توقيت غير متوقع يجعل كل الأطراف عاجزين عن التصرف و حائرين في اتخاذ أنسب القرارات لمواجهتها.

و يمكن استخلاص أهم سمات و مميزات الأزمات من الخصائص السابقة الذكر كما يلي:<sup>(2)</sup>

- التعقيد و التشابك و التداخل في معظم عناصرها و دوافعها.
- عنصر المفاجأة في غالب الأحوال، ثم محاولة الاستحواذ على بؤر الاهتمام و تحويل الأنظار و الجهود باتجاه معين.
- غياب كثير من المعلومات و قلتها، بل و في أحيان كثيرة غيابها كليا.
- تصبح نقطة تحول حقيقية في أحداث مشاركة و متداخلة.
- تمتلك عنصر الصدمة المفاجئة في بادئ الأمر ثم تتحول إلى توترات بدرجات مختلفة.
- زيادة التصعيد هو الآخر يؤدي إلى زيادة درجة الشك بين الأطراف المعنية .

<sup>(1)</sup> وصفي الهزيمة: القيادة و إدارة الأزمات التربوية، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، ص22.

<sup>(2)</sup> حسن بزاز: مرجع سابق، ص70.

- لا مفر من المواجهة مع الأزمة، لأنه واجب مصيري، و لأن الأزمة تهدد شخص و وجود الإنسان و تبعاته.
- الاندفاع نحو أنماط تنظيمية جديدة بعيدة عن الأنماط التقليدية المألوفة في العمل التنظيمي.
- حسن التوظيف و التحكم في الإمكانيات و الطاقات المتاحة أمام أصحاب سلطة القرار.
- الإبقاء على درجة عالية من التنسيق و إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة قدر الإمكان.

تعد هذه أهم الخصائص التي تميز الموقف الأزموي و تجعله يتصف بمميزات يجب السيطرة عليها من خلال إدارتها بكفاءة تنظيم، سواء من ناحية أنظمة المعلومات أو الموارد البشرية المكونة و المدربة على التعامل مع مثل هذه المواقف، أو من خلال مختلف العمليات و المتطلبات الأساسية و الإدارية و القيادية التي تساهم بشكل أو بآخر إدارة انعكاسات الأزمة، أو تفوق إلى منع حدوث الأزمة بمعناها الشامل.

#### 4- أسباب الأزمات:

إن ظهور الأزمات يعرقل سير العمل، إذ تعمل على إحداث خلل في طرق الاستجابة و التعامل معها، و لا تظهر أزمات دون أن تكون هناك أسباب أدت إلى حدوثها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و أثرت في تطورها و تعقدها.

و يختلف الباحثون في تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات و هي كالتالي:

#### • أسباب بيئية:

و تعبر عن العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، أو تكون سيطرتها عليها محدودة جدا و هذه الأسباب البيئية تؤدي إلى وقوع أزمات لا يمكن تجنبها في الأغلب، و لكن يمكن القيام ببعض الإجراءات لوضع خطط تؤدي إلى التخفيف من حدتها، و تقليل انعكاساتها، و الكثير من المنظمات تعمل على تنظيم برامج تدريبية في مجال تحسين قدرات موظفيها حتى يتم التعامل مع الأزمات التي قد تحدث و مثل هذه الأزمات: البراكين و الزلازل، الأعاصير، و الحرائق و التقلبات الجوية الحارة و غيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها و التحكم في أبعادها<sup>(1)</sup>.

(1) - يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص86.

• أسباب تنظيمية:

و هي الأسباب التي غالبا ما يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها و أهمها ما يلي:

ضعف نظام المعلومات، و نظام صنع القرارات مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع و اتخاذ القرار، و عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة، و ضعف إستراتيجية البرنامج التدريبي المخصص للتعامل معها، إلى جانب عدم ملائمة إستراتيجية التخطيط في تصميم برامج التدريب و التنمية، و التي تحدد آليات مواجهة الأزمات المختلفة التي تعصف بالكيان الإداري<sup>(1)</sup>.

من الأسباب كذلك تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة ما، و كذلك عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة و ما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، و عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل<sup>(2)</sup>.

إلى جانب الأسباب السابقة يمكن إضافة سبب آخر و هو:

ضعف الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تطورها إلى حد كوارث مضاعفة الخسائر الناتجة عنها، و القصور هنا سببه عدم وجود موارد بشرية مؤهلة و مكونة بإمكاناتها للتعامل مع الأزمة و إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها، و نقادي انتشارها و تطورها إلى أزمات معقدة تتضاعف تأثيراتها السلبية على مختلف التنظيمات المكونة للمجتمع<sup>(3)</sup>.

و هناك من يقسم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة الأسباب التالية:<sup>(4)</sup>

- أسباب خارجية عن إدارة الإنسان كسوء التقدير، السيطرة و المركزية الشديدة، تعارض الأهداف و المصالح، الإشاعات.
- أسباب من صنع الإنسان و هي أسباب ناتجة عن تصرفات الجنس البشري.
- أسباب من صنع إدارة المنظمة و منها ما يلي:

(1) سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص23.

(2) محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2008، ص81.

(3) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، ص202.

(4) يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص88.

✓ إدارة المنظمة بصورة عشوائية، فإذا أخفقت المنظمة في إدارتها بصورة تتماشى مع المبادئ العلمية السليمة للإدارة، فإن هذا الإخفاق يؤدي إلى ظهور أزمات تعصف بالمنظمة و تجرها نحو الانهيار الإداري.

✓ صراع المصالح بين العاملين و ما يترتب عليه من عدم وجود فرق عمل فعالة، و انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة و عدم وجود التعاون التام.

✓ القيادة الإدارية غير الملائمة، و ما يترتب على ذلك من سوء استخدام المديرين للموارد البشرية و عدم الاهتمام بدافعيتهم للعمل، و عدم قدرة المسؤولين على تحمل المسؤولية و عدم ثقتهم بمسؤوليهم.

و يرجع أحمد ماهر أسباب الأزمة إلى مجموعة من الأخطاء أهمها: (1)

- سوء الفهم: الذي يشير إلى خطأ في الاستقبال، و فهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ( قلة المعلومات و تغييرها، سوء تقدير المعلومات...الخ).
- سوء الإدارة: كعدم وجود نظام فعال للتخطيط، و التدريب على التعامل في مثل هذه المواقف (موقف حدوث أزمة ما).
- الأخطاء البشرية: و هي الأخطاء التي ترجع لانعدام قدرة أو رغبة بعض الأطراف على التعامل مع خصائص الأزمة، و هذا راجع لكونهم غير مدربين على التعامل مع مثل هذه المواقف، إلى جانب قلة خبرتهم.
- الإشاعات: من خلال استخدام المعلومات الكاذبة و المضللة لإعلانها في توقيت معين يؤدي إلى أزمة حادة غير متوقعة.
- الأزمات المتعمدة: و تعبر عن افتعال المشاكل و الأزمات، و يرجع هذا إلى محاولة التمويه و التغطية على الأزمات الحقيقية.

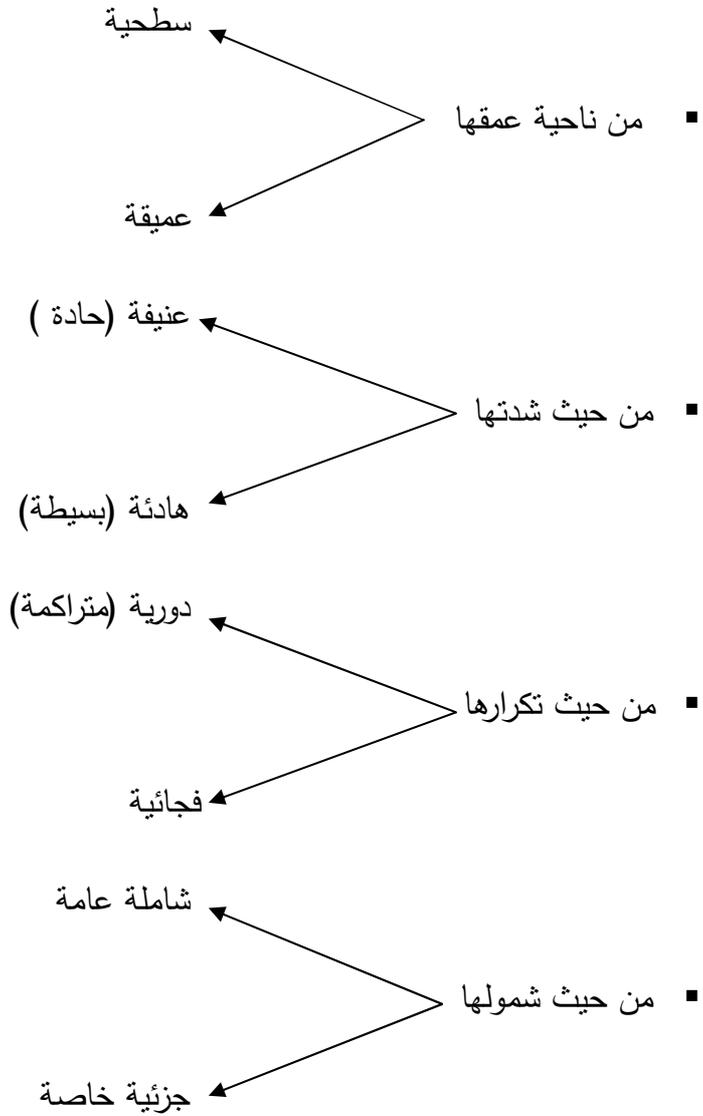
و تختلف أسباب الأزمات باختلاف العناصر المؤدية لحدوثها، و رغم اختلاف أسبابها و تعددها إلا أن النتيجة تكون واحدة، إذ ينتج عن حدوث أي أزمة مخاطر وحالات اضطراب و اختلاف تتعكس سلبا على المجتمع و موارده المختلفة.

(1)- أحمد ماهر: إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص28.

5- أنواع الأزمات:

قد يتعرض أي تنظيم على مدار حياته لأزمات، بعض هذه الأزمات يمكن تجنبه من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، و البعض الآخر لا يمكن منعه، و لكن يمكن الاستعداد لمواجهةته مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية.

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات، إلا أن هناك بعض الأزمات يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على وقوعها، و على هذا الأساس هناك عدة تصنيفات لأنواع الأزمات و أهمها ما يلي:



النوع الأول: و الذي يشمل النوعيين التاليين:(1)

- ✓ أزمات سطحية: و هذا النوع من الأزمات في غالب الأحيان لا يشكل خطورة كبيرة فسرعان ما يحدث يتم الانتباه له، و التعامل مع أسبابه و العمل على معالجتها، مثل إشاعة مفقولة.
- ✓ أزمات عميقة: و يعد من أخطر الأنواع لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت فيه، و تأثيرها يكون كبير و قوي، و غالبا ما يصعب التعامل مع أسباب حدوثها.

النوع الثاني: و الذي يشمل النوعيين التاليين:(2)

- ✓ أزمات عنيفة (حادثة): و هي الأزمات التي تتسم بالشدة و العنف، تأثيرها يكون سلبي يؤثر على كيان التنظيم الذي تحدث به، و مثال ذلك الأزمات التي تنتج عن حرائق، اعتداء دولي زلزال قوي، فيضانات.
- ✓ أزمات هادئة ( بسيطة ): و هي الأزمات الحقيقية التأثير، يسهل معالجتها بشكل فوري و سريع و مثال ذلك الأزمات التي تظهر عن طريق الإشاعات الداخلية المحدودة، الحوادث التخريبية إضراب العمال...إلخ.

النوع الثالث: و الذي يشمل النوعيين التاليين:(3)

- ✓ أزمات دورية (متراكمة): و هي الأزمات التي غالبا ما يتوقع حدوثها، لأن عملية تشكيلها و تفاعل أسبابها يأخذ وقتا طويلا قبل أن تتفجر، و بالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن إلى أن تصل إلى حد كارثة، كإضراب العمال مثلا و الذي يحدث بعد فترة طويلة من المناقشات و المفاوضات بين العاملين و الإدارة، و غالبا ما يكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة و التخفيف من حدوثها قبل أن تتطور إلى كارثة ذات التأثير القوي و السلبي على كيان المجتمع و أجزائه.
- ✓ أزمات فجائية: و هي الأزمات التي تحدث بشكل فجائي غير متوقع، و هذا النوع أشد خطورة و الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جساما، و خاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع

(1) محمود معين عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص85.

(2) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص32.

(3) سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص25.

المعلومات عند محاولة وضع الخطة لمعالجة الأزمة، و من أمثلة هذا النوع من الأزمات، الهزات الأرضية، الانفجارات، الحرائق، العمل الإرهابي.

النوع الرابع: و الذي يشتمل على النوعين التاليين:<sup>(1)</sup>

✓ أزمات شاملة عامة: و هو النوع الذي يصيب الدولة ككل و يتأثر بها المجتمع ككل لكونها متصلة بأدائه ككل، و هي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها و من أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأزمات البنين الاقتصادي للدولة، النظام البياني للدولة، الوضع الأمني الداخلي أو الخارجي للدولة، سيادة الدولة، و مثل هذه الأزمات تحتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها و كثيرا ما تكون هذه الجهود المبذولة من قوى خارج الدولة لمعاونتها في مواجهة هذه الأزمات.

✓ أزمات جزئية خاصة: و هذا النوع من الأزمات يحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، و من ثم فإن حجم هذه الأزمات لا يمتد كثيرا خارج هذه الوحدات، و يتميز هذا النوع من الأزمات بأنه متنوع و متعدد إلى حد كبير، نظرا لأن الوحدات الإنتاجية بطبيعتها متعددة و متنوعة، سواء في مجال إنتاجها أو في حجمها أو في المناطق التي تعمل فيها، و لهذا فإنه إذا لم تعمل علاقات التوازن و آلياته على معالجة و امتصاص التأثيرات المتباينة للأزمة الناشئة داخل الوحدة الإنتاجية فإن على الدولة أن تتدخل لحماية الكيانات الإدارية الأخرى من هذه التأثيرات، و هي لا تتحول الأزمة الجزئية إلى أزمة كلية على المستوى القومي.

و هناك فريق آخر يصنف الأزمات إلى النوعين التاليين:<sup>(2)</sup>

✓ الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: و هي الأزمات التي تسبقها إشعارات تنذر بوقوعها، و تعد مقدمة للتحويل لأزمة محتملة، و من أمثلتها الإضرابات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على مؤسسة ما، ارتفاع معدلات شكاوي العملاء، و مثل هذه الأزمات يمكن اتخاذ الإجراءات الأزمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل أن تتطور الأزمة إلى كارثة تنفجر في أي لحظة.

<sup>(1)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي: مرجع، ص212.

<sup>(2)</sup> علي عجوة، كريماز فريد: إدارة العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص274.

✓ الأزمات المزمنة: و هي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بدل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلولها، و أهم أنواع هذه الأزمات تكون ناتجة عن الشائعات أو وقعت بسبب ثبوت تقصير أو خطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع كالأخطار الطبيعية مثلا.

أما نواف قطيش فيصنف الأزمات إلى ما يلي:(1)

✓ أزمات تقع بفعل الإنسان: و هي تلك النشاطات و الأعمال التي يقوم بها الإنسان مثل التهديد بالغزو العسكري، عمليات خطف الطائرات، احتجاز الرهائن و زرع المتفجرات، العصابات الإرهاب، الإضرابات العامة و الفتن، تلوث البيئة مثل تسرب الإشعاعات و المواد الكيماوية أو الصناعية، الحرائق الكبرى للقرى و المدن و الغابات.

✓ أزمات تقع بفعل الطبيعة: و هي تلك الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني فيها مثل الزلازل و الفيضانات و الثلوج، الجفاف، غزو الجراد، انهيار السدود...إلخ.

و هناك تصنيف عام للأزمات و يشتمل على الأنواع التالية:(2)

✓ أزمات شخصية أو جماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني، أو الاجتماعي مثال الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين...الخ.

✓ أزمة اقتصادية يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة و تدهورها، الإفلاس، تكديس المنتجات و عدم القدرة على تصريفها.

✓ أزمة اجتماعية تهز المجتمع بأسره مثل الزلازل، الفيضانات البراكين، الحرب، وفاة زعيم الأمة.

✓ أزمة دولية تمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي، الحروب الكبيرة بين أكثر من دولة، التسرب الإشعاعي.

✓ أزمة إدارية و هي التي تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل نقص المواد الخام، العجز المالي.

(1)- نواف قطيش: مرجع سابق، ص29.

(2)- سامي محمد هشام حريز: مرجع سابق، ص24.

6- أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمة أساسا إلى التعامل مع الأزمة و مواجهتها للتقليل من نتائجها السلبية و إيقاف تطورها حيث يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الأزمة إلى ما يلي:<sup>(1)</sup>

- العمل على تحضير فريق مكون و مدرب و جعله مؤهلا للتعامل مع المواقف الحرجة.
- العمل على عدم تكرار حدوث الأزمة و تطوير آلية و أسلوب إدارتها، و تحسين أدائها من خلال الدروس المستفادة من كل أزمة.
- أن يكون هدف فريق إدارة الأزمة زيادة فعالية المنظمة لمواجهة المواقف الطارئة.
- يمكن أن تعمل إدارة الأزمة على إنقاص احتمالات تفاقمها، و زيادة حدوثها أي تسويتها قبل تأزمها و تجنب آثارها و انعكاساتها السلبية.
- القيام بالتخطيط بشكل فعال بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بوقوع الأزمة.

✓ إلى جانب هذا تعمل كذلك إدارة الأزمات على الوصول لتحقيق الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>

- تعمل إدارة الأزمة على مساعدة صانعي القرار و الأفراد ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها، و وضع الإجراءات الأزمة لمنع حدوثها إن أمكن ذلك أو مواجهتها إن تطلب الأمر ذلك.
- تهدف كذلك إدارة الأزمة إلى تقدير حجم الأخطار و نوعها، و تقدير الزمن المتوفر للتصرف لمعرفة مدى قدرة المنظمة السيطرة على الأزمة.
- تحدد إدارة الأزمة عدد و نوع الخيارات المتاحة للتصرف وفق المراحل التي تتبعها الأزمة في تطورها، لأن كل مرحلة تتطلب نوع من القرارات للتمكن من السيطرة على الأزمة و تمنع انفجارها و تحولها إلى كوارث يتضاعف تأثيرها.

✓ أما باسم الحميري فيقدم ثلاثة أهداف لإدارة الأزمة، و هي كما يلي:<sup>(3)</sup>

- حماية موجودات المؤسسة: عند اندلاع أزمة ما في المؤسسة، غالبا ما يسيطر الذعر و الارتباك على الإدارة و العاملين، و إذا كانت الأزمة من النوع الكارثي كالحريق الكبير أو الزلزال مثلا فإنه

<sup>(1)</sup> نواف قطيش: مرجع سابق، ص35.

<sup>(2)</sup> نائل محمد المومني: إدارة الكوارث و الأزمات، دائرة المطبوعات و النشر، ط1، الأردن، 2007، ص26.

<sup>(3)</sup> باسم الحميري: مهارات إدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، صص203-204.

قد يكون بمقدور العاملين إنقاذ بعض الموجودات غير المتضررة (بعض الأجهزة والمعدات) فيما لو توفر لهم التدريب و الإعداد المسبق لمثل هذا الموقف، و ممارسته عمليا، و لا شك أن تكون النتائج أفضل إن كان العاملين مدربين للعمل في مختلف الظروف لمواجهة مثل هذا الموقف.

- الحد من المسؤولية الشخصية: إن وقوع الخسائر في المنشآت بسبب حلول الأزمات أمر طبيعي و إن كان غير مرغوب فيه، و في ذلك قد يتعرض العاملون و الإدارة إلى المساءلة من أصحاب المؤسسة المتمثلين بالمالكي أسهم المؤسسة (أو الوزارة المختصة في حالة المؤسسة تابعة للقطاع العام) عن هذه الخسائر الناجمة بسبب ما لم يقوموا به أو بسبب ما قاموا به أثناء الأزمة و وجود إدارة الأزمات بشكل مهياً و واضح من حيث الخطط و البرامج في المؤسسة من شأنه أن يعرف و يحدد إلى حد كبير نطاق مسؤولية التقصير إن حدثت، فالخطط و البرامج الموضوعية للتصدي للأزمة هي بمثابة نوع عن وصف الوظائف الذي يحمي العاملين و الإدارة.
- التقليل من الخسائر المالي: من الصعب تغطية كافة الخسائر الناجمة عن وقوع الأزمات بواسطة شركات التأمين، غير أن وجود إدارة مقتدرة للأزمات في المؤسسة يمكن أن يقلل كثيرا من صدمة الأزمة و وقعها على المؤسسة، و بالرغم من تزايد الوعي بأهمية إدارة لأزمات إلا أن الغالبية العظمى من المنشآت لا زالت من دون خطط لمواجهة حالات الطوارئ، فبعض المصادر تشير إلى أن أقل من 33% من المنظمات العاملة في أمريكا الشمالية هي فقط من تملك خطط طوارئ أثناء الأزمات.

#### 7- مراحل إدارة الأزمة:

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة، و فريق إدارة الأزمة، و جهاز العلاقات العامة مسؤولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل و مع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، و يرى بعض الباحثين أن هناك خمسة مراحل أساسية تمر بها إدارة الأزمة و هي كما يلي:

✓ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: و فيها يتم جمع و تحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، و تقييم درجة خطورتها، و ذلك تمهيدا لاتخاذ القرار اللازم نحوها<sup>(1)</sup>.

(1)- أحمد ماهر: إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص56.

✓ مرحلة المنع و الاستعداد: و في هذه المرحلة يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، و هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، و بين أهداف الخطة الموضوعية لإدارة الأزمة، و التي تنحصر في هدفين هما:

- منح حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها، من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذها إذا ما حدثت الأزمة.

✓ مرحلة الحد من انتشار الأزمة: في هذه المرحلة يتم تحويل الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط الإستراتيجية، و بين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة و الأضرار الناتجة عنها، و ذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

✓ مرحلة استعادة النشاط: و فيها تستمر الجهود الاتصالية و الإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة<sup>(1)</sup>.

✓ مرحلة التعلم: و في هذه المرحلة يتم تقييم عملية إدارة الأزمة، و ذلك على مستويين، الأول التقييم الاستراتيجي و فيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل، و التقييم التكتيكي ( الفني ) و فيه تقويم الأساليب و الوسائل التنفيذية الإدارية و الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها<sup>(2)</sup>.

و بعد إتباع هذه المراحل الخمسة و استخلاص الدروس من كل مرحلة، يتم مراعاتها في المستقبل و توفير آليات مناسبة لإدارة أي نوع من أنواع الأزمات التي يكون تأثيرها سلبياً.

و في ذات السياق يرى آخرون أن إدارة الأزمات تمر بمراحل أخرى، و هي كما يلي:

✓ المرحلة التمهيديّة: هي مرحلة خلق و تكوين الأجواء المناسبة لحدوث خطر من نوع ما، و هذا ينجم في العادة عن الإهمال أو الجهل<sup>(3)</sup>.

لأن الإهمال أو الجهل بأهمية القيام بعمل أو تصرف ما قد يؤدي إلى حدوث أخطار لسبب من الأسباب، وتستمر في التطور حتى تصبح الظروف مهيأة تماماً لتطور هذه الأخطار إلى أزمات.

(1)- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب و العلاج، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2002، ص36.

(2)- محمد رفيق المصر: مرجع سابق، ص13.

(3)- محمود جاد الله: مرجع سابق، ص32.

✓ مرحلة التحذير: من المراحل المهمة في ظهور و نشوء الأزمة، و تصبح هذه المرحلة بمثابة نقطة انعطاف بين تطور الخطر إلى أزمة و انفجارها، و بين تلافي حدوثها، و ليس بمقدور الإدارة اتخاذ أي شيء لتلافيها، كحدوث كوارث طبيعية<sup>(1)</sup>.

✓ مرحلة الانفجار: في هذه المرحلة تتفجر الأزمة بشكل غير متوقع و غير مخطط له، و غير مرغوب فيه، لتفرض نفسها على المنظمة و الأفراد و البيئة و المجتمع أيضا، و ليس أمام الإدارة في هذه المرحلة إلا مواجهة الأزمة لاحتوائها و التقليل من خسائرها، لأن عدم وجود أو سوء التخطيط يجعل ردود الأفعال و القرارات المتخذة عشوائية<sup>(2)</sup>.

✓ مرحلة التعافي من الأزمة: تمثل هذه المرحلة مرحلة الوقاية من الصدمة التي أحدثتها الأزمة التي أوقعت خسائر بالمتلكات و بالأرواح، حيث يتم حصر الخسائر التي خلفتها، كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة كذلك تشخيص وقوع الأزمة للحيلولة دون تكرار حدوثها<sup>(3)</sup>.

و يضيف وصفي الهزيمية مرحلة أخرى للمراحل السابق و هي:

✓ مرحلة الاستفادة من الأزمة: و تدور هذه المرحلة على أخذ العبر من التجارب السابقة حيث يشير أوغيستن أن أي أزمة تحمل في طياتها بذور النجاح و جذور الفشل و هذا هو مصدر استفادة المنظمة من الأحداث و الدروس و العبر التي تستنبط و التي تمكن المؤسسة من تحاشي تكرار الأزمة<sup>(4)</sup>.

و هناك تقسيم آخر قسم إدارة الأزمة إلى ثلاث مرحل أساسية هي:

✓ مرحلة ما قبل الأزمة: يتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة مختلف المخاطر و الأزمات، و هذا من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من (تجهيزات، تدريب، برامج الصيانة و المتابعة، إعداد قواعد البيانات، نظم التحليل و التنبؤ، نظم التحديث و التطوير...إلخ)، و بدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة

(1)- باسم الحميري: مرجع سابق، ص 199.

(2)- وصفي الهزيمية: مرجع سابق، ص 42.

(3)- باسم الحميري: مرجع سابق، ص 201.

(4)- وصفي الهزيمية: مرجع سابق، ص 45.

قادرة على التعامل مع الأزمات قصد الاستعداد لمواجهتها و التقليل من آثارها السلبية في محاولة لإدارتها و معالجتها للخروج منها بأقل و أخف الأضرار<sup>(1)</sup>.

✓ مرحلة إدارة الأزمة: تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار، حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، و يطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب الذي خضع له من تقييم لبدائل القرار و اتخاذه و السيناريوهات التي سبق إعدادها، ففي هذه المرحلة يتم التطبيق العلمي للتدابير المعدة مسبقا مع الأزمات التي تحدث<sup>(2)</sup>.

✓ مرحلة ما بعد الأزمة: في هذه المرحلة يتم العمل على احتواء الآثار الناجمة قصد الخروج بالدروس المستفادة، بغرض تحديث و تطوير كفاءة عناصر المنظمة، و نظام العمل بها لمواجهة المخاطر و الأزمات المختلفة بأداء أفضل<sup>(3)</sup>.

يرى الشهراني أن إدارة الأزمة لها جانبان متكاملان و متلازمان و متدخلان هما:<sup>(4)</sup>

✓ "الجانب الأول وقائي يهدف إلى اكتشاف إشارات الإنذار و العوامل المؤدية إلى نشوء الأزمة و محاولة إزالتها و التعامل معها قبل ميلادها و انفجارها.

✓ الجانب الثاني يتعلق بكيفية المواجهة بعد ظهور الأزمة في مرحلة ما من مراحل تطورها، و يطلق عليها اسم الإدارة العلاجية.

و الإدارة الوقائية تستلزم أدوات و أساليب علاجية، و الإدارة العلاجية هي إدارة وقائية بالدرجة الأولى

و يقوم فريق إدارة الأزمة بالتعامل مع الأزمة حسب متطلبات الموقف و هذا قصد تحليل الأزمة و محاولة معالجتها للخروج منها بأقل الأضرار".

تعد هذه أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة في تعاملها معها منذ ظهور البوادر الأولى لنشأتها، إلى ظهورها و تطورها، و انفجارها و تلاشيها، حيث تكون المنظمة التي جهزت فريق مخصص و مدرب لإدارة مختلف أنواع الأزمات و السيطرة عليها و تجنب أضرارها.

(1) - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص 26.

(2) - نواف قطيش: مرجع سابق، ص 39.

(3) - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص 27.

(4) - سعد بن علي الشهراني: مرجع سابق، ص 21.

## رابعاً: متطلبات إدارة المخاطر و الأزمات

حتى تتمكن إدارة المخاطر و الأزمات من القيام بمهامها على أكمل وجه يتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط و الآليات التي تساعد إدارة المخاطر و الأزمات في قيامها بإنجاز مهامها بفاعلية تامة، و من بين هذه المتطلبات ما يلي:

### 1- فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة):

تلجأ إدارة المخاطر و الأزمات إلى التعامل مع أي أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يتم تشكيله لهذا الغرض و "فريق إدارة الأزمة هو ذلك الفريق الذي يتم تكليفه من إدارة الأزمة للعمل على معالجتها و الحد من خطورتها و آثارها السلبية و يختلف أسلوب تشكيل هذا الفريق من أزمة إلى أخرى شريطة أن يتم إعداده و تدريبه و تجهيزه، حتى يكون مهياً و جاهز للتعامل مع الأزمة بنجاح تام"<sup>(1)</sup>.

و قد عرف فريق إدارة المخاطر و الأزمات بأنه: "تلك المجموعة المنتقاة و التي فيها لدى إدارة المنشأة القدرة على التعامل المرن و الهادف مع الأزمات المختلفة المتوقعة منها و غير المتوقع، قبل الوقوع و بعده و أثناءه، و هذا الفريق هو الذي يجيب على الأسئلة الهامة مثل من الذي تتصل به عند أول إشارة إنذار؟ من الذي يدرّب العاملين على خطط تجنب و مواجهة الأزمات؟ بمن يجب أن يتصل العامل العادي عند انتباهه لأية إشارة تدل على خطر ما؟ من الذي يعد خطط إدارة الأزمات؟"<sup>(2)</sup>.

### 1-1- مقومات فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة):

من الضروري أن يكون لفريق عمل الأزمة صفات و مقومات تميزه و تمدّه القدرة للتعامل مع العديد من المشكلات و الأزمات التي تقع، و يتميز الفريق الفعال بشكل خاص بما يلي:<sup>(3)</sup>

- القدرة على التدخل الناتج لإدارة الأزمة سواء كانت قدرات جسدية أو عقلية أو عملية.
- برود الأعصاب و عدم القابلية للانفعال أو التأثر العاطفي أمام أحداث الأزمة.
- طاعة الأوامر المتخذة أياً كانت المخاطر التي قد تعترضه.

(1) يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص 66-67.

(2) سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص 51.

(3) المرجع السابق، ص 58.

- الانتباه و الوعي الشديد عند القيام بالمهمة، و التضحية بالذات إن لزم الأمر و الاستعداد لذلك.
- الولاء و الانتماء للتنظيم الإداري.

✓ أما أهم المقومات بشكل عام فهي كما يلي: (1)

- قيادة فعالة مناسبة.
- الالتزام بالفريق.
- الاهتمام بالإنجاز.
- طرق فعالة للعمل.
- التعامل مع المواقف الصعبة حساسية.
- تنمية مستمرة لأعضاء الفريق.
- تكوين العلاقات المتداخلة الإيجابية.

### 1-2- أهمية فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة):

يعد فريق إدارة الأزمات تلك المجموعة من الأفراد المنتقاة بعناية وفقا لخبرات سابقة مع تدريبات فعلية و تعلم مستمر مع مخاطر حدثت مسبقا، حيث يستطيعون رصد و تحديد مواطن الخطر المتوقع منها وجود أزمات و وضع الخطط لتجنب وقوعها و التعامل معها قصد تجنب آثارها السلبية، و تبرز كذلك أهمية هذا الفريق في وضع الخطط المستقبلية للتعامل مع أية مخاطر متوقعة، من خلال تحديد دور كل فرد من أفراد المؤسسة و بعد التغلب على الأزمة يجب أن لا ينتهي دور هذا الفريق، بل هو المنوط به تحليل أسباب وقوع الأزمة، و نتائجها و خسائرها، و تطوير دروس للتعلم من الأزمة بهدف تجنب حدوثها مرة أخرى و الوصول بآثارها إلى الحد الأدنى رغم الاحتياطات التي اتخذت لعدم وقوعها(2).

(1) سليم بطرس جلدة : مرجع سابق، ص59.

(2) صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص65.

✓ و تبرز أهمية فريق إدارة المخاطر و الأزمات في ما يلي:<sup>(1)</sup>

- قدرة فريق إدارة المخاطر و الأزمات على تحليل نوع الخطر و السرعة في إعداد مخططات لمعالجة و إدارة الأزمة.
  - قدرة فريق إدارة المخاطر و الأزمات تطوير برامج التدريب المستمر للأفراد أو (العاملين) على مهامهم في التعامل مع الأزمات الكبرى.
  - اكتساب فريق إدارة المخاطر و الأزمات مهارة الاتصال بكل الأطراف المعنية أثناء حدوث خطر أو أزمة.
  - اكتساب فريق إدارة المخاطر و الأزمات لتقافة التعامل مع كل الأخطار و الأزمات مهما كان نوعها و حجمها.
- و هكذا نخلص إلى أهمية وجود فريق لإدارة المخاطر و الأزمات يتم مده بالمعلومات اللازمة و بكافة الإمكانيات المتاحة و ذلك لضمان كفاءة أدائه لدوره.
- و يتم تخصيص فريق إدارة المخاطر و الأزمات بمجموعة من المهام يتم تحليلها و يعمل على تنفيذها وفق البرنامج المخطط لطريق عملها، و أهم المهام التي يقوم بها هذا الفريق ما يلي:<sup>(2)</sup>
- تجميع و فحص و تحليل المعلومات المتعلقة بأية بوادر لمشكلات.
  - حصر كل المعلومات المتعلقة بكل نقطة من نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى أزمة بشكل تفصيلي .
  - تحديد درجة خطورة الأزمة المحتملة باستخدام معايير موضوعية.
  - التوصية بالإجراءات الوقائية المطلوبة لمنع وقوع الأزمة.
  - وضع خطة مواجهة الأزمة في حال وقوعها، مع النص على كل الخطوات التنفيذية اللازمة.
  - تحويل الخطة الوقائية إلى علاجية بعد وقوع الأزمة، في ضوء أبعادها، و تأثيراتها في الواقع الفعلي.
  - تنفيذ خطة إدارة الأزمة و ذلك في شقيها الإداري و الإعلامي للحد من التأثيرات السلبية لها.
  - عقد اجتماعات لتقييم عملية إدارة الأزمة بعد انتهائها، و استخلاص الدروس المستفادة منها.

<sup>(1)</sup> John Nicodemus : Opérationnel Crisis Management, the Securedlender, New-York, vol.53, No, 6, Nov.Déc, 1997, p87.

<sup>(2)</sup> علي عجوة، كريماز فريد: مرجع سابق، ص180.

### 1-3- تشكيل فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة):

يتشكل فريق خلية الأزمة في أغلب الحالات من:

- رئيس المنظمة: تقع عليه مسؤولية صناعة القرار بعد استشارة فريق العمل و عليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل، و توزيع الأدوار الرئيسية، و قيادة فريق العمل أثناء التنفيذ، و كذلك تفسير مبررات اتخاذ قرارات للجماهير<sup>(1)</sup>.
  - القيادات العليا و الوسطى: يمثل هؤلاء المدبرون التنفيذيون ذوي الخبرة و المعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل، و عليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية من الأزمة، أو وقف تصاعدها، و كذلك علاج تأثيراتها، و من هذه القيادات يفوض شخص معين لإدارة الأزمة يطلق عليه مدير إدارة الأزمات<sup>(2)</sup>.
  - مدير الإدارة القانونية: يساعد الإدارة في تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات و بيانات من المنظمة، و بما يحفظ لها حقوقها و يصونها من التعرض لأيّة دعاوى قضائية قد تتجم عن أي تصريحات خاطئة، أو تعبيرات لا تتسم بالدقة و يعاقب عليها القانون<sup>(3)</sup>.
  - مسؤول العلاقات العامة: يعمل المسؤول عن العلاقات العامة كمستشار رئيس المنظمة و يتحمل مسؤولية إعداد و تخطيط و تنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، و يساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية<sup>(4)</sup>.
- و لكي يتم تشكيل هذا الفريق الذي تتوفر فيه جميع المؤهلات لإدارة أي أزمة من تدريب و كفاءة و خبرة و قدرة على التخطيط و القيادة، لا بد من تفويضه للتصرف و اتخاذ القرارات السريعة التي يراها مناسبة أثناء عمله، و هذا من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو لتجنب الإرباك و التراجع أثناء مواجهة أزمة فعلية.

(1) المرجع السابق، ص181.

(2) علي عجوة، كريماز فريد: مرجع سابق، ص180.

(3) سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص58.

(4) علي عجوة، كريماز فريد: مرجع سابق، ص182.

#### 1-4- مراحل عمل فريق إدارة المخاطر و الأزمات (خلية الأزمة):

يمر فريق إدارة المخاطر و الأزمات خلال عمله و أثناء حدوث أزمة بعدة مراحل، و أهم هذه المراحل ما يلي:<sup>(1)</sup>

- استعراض الأحداث: تقديم شرح مفصل عن الأخطار الممكنة الوقوع في المجال الذي يكون قد تم التدريب على التدخل أثناء وقوعه.
- تقديم شرح مفصل عن الأخطار الممكنة الوقوع في المجال الذي يكون قد تم التدريب على التدخل أثناء حدوثه.
- تحليل الأولويات: من خلال تحديد و ترتيب درجات المخاطر و إمكانية تطورها إلى أزمة، حيث تصبح درجة الخطورة قوية و تأثيراتها سلبية، لأن تحديد الأولويات سيساعد على تلافي وقوع الأزمة و تجنب آثارها، و من ثم العمل على إعداد الخطط لمواجهة حالة الخطر حال وقوعه و تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.

إلى جانب العناصر السابقة هناك عناصر أخرى يتبعها فريق إدارة الأزمات أثناء عمله و هي:<sup>(2)</sup>

- توقع الأحداث المقبلة: استئناف للأحداث و تقدير حجم الأخطار إذا ما حدثت أزمة.
- وضع الخطط التي توضع الخطط المحتملة لوضع الأزمة ابتداء من وصول المعلومات و بعد دراسة كافة العوامل و المتغيرات و يتم وضع الخطط و بدائلها.
- تنفيذ الخطط: تدار الأزمة عند وقوعها حسب الخطط الموضوعة سلفا و التي يجب أن تتسم بالمرونة تحسبا للمتغيرات عند غير المتوقعة، و التي لم تكن متوقعة، لذلك فإن إدارة الأزمة يجب أن تترك مساحة من خططها لتلك المتغيرات.

و يقوم فريق إدارة الأزمة بالتعامل مع الأزمة حسب متطلبات الموقف، و هذا قصد تحليل الأزمة و محاولة معالجتها للخروج منها بأقل الأضرار.

(1) - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص 63.

(2) - نواف قطيش: مرجع سابق، ص 42.

2- التخطيط لإدارة المخاطر و الأزمات:

تستطيع المنظمات على اختلافها التعامل مع الأزمات و المخاطر و إدارتها من خلال التخطيط الفعال القائم على مجموعة المبادئ المبنية على دعائم علمية تعمل على الدراسة و التخطيط لإدارة المواقف الطارئة.

و يعرف التخطيط على أنه "عملية منظمة و مستمرة تخضع لضوابط مقنعة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للمخاطر المحتملة"<sup>(1)</sup>.

و تهدف عملية التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع ظهور الخطر و تحوله لأزمة محتملة و التحضير للرد عليها في حالة حدوثها، ثم العودة إلى الوضع الطبيعي بعد انتهائها، لهذا تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للمخاطر و الأزمات، بغض النظر عن نوع هذه المخاطر و الأزمات، لأن عدم التخطيط لإدارة الخطر و مواجهة الأزمة يؤدي إلى تعقد الموقف و ينتج عنه فشل في تحديد الخطر و مواجهته<sup>(2)</sup>.

و من خلال القيام بعملية التخطيط تعمل المنظمة على رسم خطة فعالة لإدارة المخاطر و الأزمات يتم تصميمها سبوتا فريق مدرّب مكوّن لهذا الغرض، و هذه الخطة تكون عبارة عن وثيقة مكتوبة في شكل "لائحة" تحدد سياسة المنظمة تجاه التعامل مع أي نوع من المخاطر و الأزمات بالإضافة إلى كافة العناصر و الإجراءات الخاصة بإدارة الخطر و مواجهة الأزمة<sup>(3)</sup>.

لهذا تكون المحاور المهمة أثناء القيام بعملية تخطيط المشاكل الرئيسة التي يصعب معرفتها في الوقت المناسب، و توفير الأدوات و المهارات التي تمكن من التدخل خلال هذه المواقف، لهذا يتوجب أن تتضمن عملية التخطيط لإدارة المخاطر و الأزمات الخطوات التالية:<sup>(4)</sup>

- إجراء دراسة تحليلية شاملة بهدف التعرف على أوضاع المنظمة بصورة كاملة.
- محاولة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- دراسة العمليات التنظيمية كاملة باستخدام منهجية العلمي لتحديد مواطن المخاطر و الأزمات.

(1) - محمد عبد الله عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 171.

(2) - محمد ناصر مهنا: إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص 279.

(3) - أحمد ماهر: إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 67.

(4) - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 203.

- الاستفادة من خبرات التنظيم السابقة في كيفية رصد المخاطر و التصدي للأزمات المتوقعة.
- و خلال عملية التخطيط لإدارة المخاطر و الأزمات يتم تحديد مجموعة من الأسس يجب إتباعها، و من هذه الأسس ما يلي:<sup>(1)</sup>
- تحديد و تقييم المخاطر و التهديدات المختلفة، و التي يمكن أن ترتبط بظهور مخاطر، و تتم هذه العملية من خلال معلومات و تقديرات صحيحة.
- المعلومات اللازمة للخطة: و هي أهم عنصر لإعداد الخطة، مع مراعاة أن تكون هذه المعلومات مفصلة و دقيقة.
- اتصال فعّال: و ذلك من خلال تشكيل طاقم اتصالات و اختيار متحدث باسمها و توحيد جهة الإدلاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التي تنتشر عن الأزمة.
- الاستفادة من إمكانات القطاعات المختلفة: ضرورة ضمان جميع القطاعات التي بإمكانه تقديم المساعدة و المساهمة بإمكانياتها للتصدي للخطر و منع انتشاره و تطوره لحد أزمة.

### 3- التدريب على إدارة المخاطر و الأزمات:

ينبغي تصميم و بناء برنامج تدريبي أو أكثر لتدريب فريق إدارة المخاطر و الأزمات قصد التحضير لمواجهة حالات الخطر المحتملة، لهذا ينبغي اختيار إستراتيجية تدريبية مناسبة لقدرات و مؤهلات أفراد الفريق لكي تمكنهم من التعامل مع المخاطر في حالة نشوبها، و ليكونوا قادرين على التصرف حال وقوع مخاطر و أزمات.

يهدف القائمين على تقديم البرامج التدريبية إلى إكساب المشتركين (المتدربين) المهارات و القدرات و التأهيل اللازم لإدارة مختلف أنواع المخاطر و الأزمات بفعالية، و يتم التدريب كذلك على قيادة الأزمة من خلال محاكاة الأزمة الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر قدر من الدقة، و بصورة قريبة من الواقع و من ظروفها<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد ناصر مهنا: مرجع سابق، ص 280-281.

<sup>(2)</sup> باسم الحميري: مرجع سابق، ص 206.

يركز التدريب على إكساب المتدربين و القدرات التالية:(1)

- إدراك الخطر و تحليله.
- كيفية اتخاذ الإجراءات الضرورية أثناء وقوع خطر أو أزمة.
- كيفية مواجهة المخاطر و السعي إلى التعامل معها بإيجابية كلها قبل أن تتطور و تصل إلى أزمة معقدة يصعب معالجتها.
- تحديد الأسباب المختلفة التي أدت إلى ظهور خطر أو أزمة.
- المساعدة على تعلم كيفية إدارة الخطر و الأزمة بموضوعية و عقلانية، و بناء الثقة بالنفس و تعزيز القيم بالاتجاهات الإيجابية و الرغبة في العمل أثناء حدوث المخاطر.

كما ينبغي عند تدريب المشتركين مراعاة ما يلي:(2)

- ضرورة تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه و المجالات التي من الممكن أن يشارك فيها أثناء ظهور خطر أو أزمة.
- ضرورة دراسة الخبرات و التجارب الناتجة من مخاطر و أزمات سابقة و الاستفادة منها.
- ضرورة التطوير و التحديث المستمر للمعلومات و المهارات المستخدمة في مجال معالجة الخطر والأزمات.
- ضرورة التدريب على العمليات المختلفة العقلية و البدنية التي قد يعترضها موقف الخطر و ظروف الأزمة.

و حتى يقوم أفراد فريق إدارة الأزمة بإنجاز مهامهم بكل فعالية و نجاح يجب تدريبهم على اكتساب المهارات و المعارف و المعلومات اللازمة، و تتطلب عملية تدريب أفراد فريق الأزمة التركيز على تعريف هذا الفريق المستجدات في حقل إدارة الأزمات، و العمل على تنمية مهاراتهم على المستوى الفردي و الجماعي، إلى جانب التعريف بتجارب الآخرين في إدارة الأزمات(3).

(1) - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص 67.

(2) - المرجع السابق، ص 68.

(3) - يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سابق، ص 68.

4- آليات نجاح إدارة المخاطر و الأزمات:

يستدعي التعامل مع المخاطر و الأزمات ضرورة توفير المناخ الملائم، و الذي يتيح لفريق إدارة المخاطر و الأزمات مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيود أو معوقات.

و يتطلب عمل فريق إدارة المخاطر و الأزمات حتى ينجح في انجاز المهام الموكلة إليه ضرورة إتباع مجموعة من الإجراءات من أهمها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ضرورة وجود فرق عمل مدربة و مؤهلة، إلى جانب توفر غرف عمليات و برنامج الاتصال الجماهيري داخليا و خارجيا.
- يعد برنامج إدارة المخاطر و الأزمات مجموعة خطوات و عمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة و حجمها الحقيقي.
- ضرورة وجود تنسيق فعال، و انسجام بين أعضاء فريق إدارة المخاطر و الأزمات، و ذلك من أجل تحليلها و تخطيط برنامج لمعالجتها، و هذا من خلال تضافر جهود الجميع.
- التواجد المستمر إذ من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الخطر، لأنه قد يستدعي الأمر تدخلهم الفوري و المباشر.

و يقدم سميث بير ي بعض القواعد التي يجب العمل في ظلها لنجاح عمل فريق إدارة المخاطر و الأزمات و من أهم هذه القواعد ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تفويض السلطة إذ أن هذه العملية تعتبر أمرا ضروريا أثناء معالجة الأزمة، فقد تدفع الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع و بدون تردد، لأن تفويض السلطة في المواقف الطارئة يعتبر أمر حتمي و ضروري، خاصة إذا تطور الخطر إلى حد أزمة و انفجرت في أماكن متفرقة و متباعدة عديدة.
- إلى جانب أهمية تفويض السلطة تتطلب كذلك إستراتيجية إدارة المخاطر و الأزمات لنجاح عملها توفر نمط القيادة و ضرورة بروز شخصية القائد للتعامل مع المواقف الطارئة، إذ لا بد من وجود قائد يقود فريق إدارة المخاطر و الأزمات خلال عملها، و يجب أن يمتلك قدر من

(1) محمود جاد الله: مرجع سابق، ص 29.

(2) سميث بير ي: إدارة الأزمات، القواعد و الأسس في اختيار شخصية القادة، ترجمة المركز الثقافي للتعريب و الترجمة، دار الكتاب الحديث، ط 1، لبنان، 2008، ص 136.

السلطة و المسؤولية، و اللتان يمتلكهما من خلال موقعه، و أن يتمتع بصفات و خصائص شخصية و فنية و ذهنية، و حتى إنسانية عالية تمكنه من قيادة فريقه للتدخل السريع و الفعال أثناء حدوث مخاطر و أزمات و وضع الخطط لمعالجة الموقف و اتخاذ القرار المناسب و تقدير المواقف و الظروف و استغلالها لصالحه لمنع انفجار الأزمة و الحد من انتشارها، إذ يرى بييري أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء.

إضافة إلى أنه مهما كانت قدرات قائد فريق إدارة المخاطر و الأزمات في التنبؤ بالأخطار و التخطيط لمعالجتها و وضع آليات التعامل معها، إلا أن الأزمات تتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار و المرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة و الحد من انتشارها<sup>(1)</sup>.

- و لا تقل أهمية الاتصال أثناء المخاطر و الأزمات عن أهمية تفويض السلطة و القيادة، و من الضروري توفير مراكز يتم استخدامها من طرف فريق إدارة المخاطر و الأزمات في اتصالاته أثناء المواقف الأزمومية، و في أغلب الحالات يتم تخصيص مركزان لإدارة الأزمة و تجهيزهما بشكل جيد بحيث يكون أحدهما مخصص للعمليات الإدارية و الآخر لإدارة اتصالات الأزمة و يحتوي مركز إدارة العمليات الإدارية أثناء الأزمات على خريطة المنطقة الحالية، طاولة اجتماعات، طابعات ليزر، أجهزة كمبيوتر، أجهزة فاكس و كوابل كهربائية... الخ<sup>(2)</sup>.
- يحتوي مركز اتصالات الأزمة غالبا على لوحة حائطية لعرض المشكلة، الحلول، مسار تقدم العمل، أجهزة تليفونات لكل فرد من فريق الأزمة، فاكس، طابعات، مسجل، راديو، طاولة اجتماعات و وثائق أرشيفية، و يجب تجهيز مركز إدارة الأزمة مسبقا، و توفير المعدات الكاملة له على الدوام، و في ظروف العمل العادية، و التفيتيش و المراجعة الدائمة لهذه التجهيزات و سلامتها، حتى لا تفاجئ بحدوث أعطال لها عند وقوع الأزمة، و ذلك من خلال تخصيص مساحة تستخدم كصالة متعددة الأغراض و مركز لعمليات الطوارئ<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2002، ص375.

<sup>(2)</sup> محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص124.

<sup>(3)</sup> علي عجو، كريماز فريد: مرجع سابق، ص200.

يقوم فريق إدارة المخاطر و الأزمات بمجموعة من الاتصالات أثناء أداءه لمهامه و في كل الحالات يتم القيام بمجموعة من الاتصالات يتم تصنيفها كما يلي:<sup>(1)</sup>

- "اتصالات ما قبل الأزمة: و تشمل هذه الاتصالات على مهام وقائية، تتمثل في اتصالات إدارة التغيير، و اتصالات إدارة القضايا، و كذلك المهام التخطيطية و تتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.
- اتصالات أثناء الأزمة: و هي الاتصالات التي تتعلق بالمهام الفنية لجهاز العلاقات العامة و هي تحول الخطة الموضوعية سلفا للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة).
- اتصالات ما بعد الأزمة: و هي الاتصالات التي تتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها، و عودة الأمور إلى طبيعتها، كما تتعلق بمهام تقييمية تدرس نقاط الضعف و القوة، و تستخلص منها الدروس للاسترشاد بها في عمل إدارة الأزمات في المستقبل و خلال هذه المرحلة يتم التركيز على سرعة انتقال المعلومات و وصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات تتسم بالرشد و في الوقت المناسب، و يتم الاعتماد على الاتصالات المتناسقة ذات الاتجاهين بين المنظمة و جماهيرها من ناحية، و بين المنظمة و وسائل الإعلام من ناحية أخرى.

و من بين أهم آليات نجاح عمل فريق إدارة المخاطر و الأزمات اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب فكثيرا ما يواجه فريق إدارة المخاطر و الأزمات مواقف تتطلب مواجهتها بتحديد بدائل و خيارات متعددة كمقدمة للوصول إلى اختيار أفضل البدائل لتنفيذ القرار و تحقيق الهدف في النهاية بحيث يحقق أكبر فائدة بأقل جهد ممكن.

و يمكن تعريف اتخاذ القرار بشكل عام على أنه "عملية عقلية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل و الخيارات ملائمة و انسجاما مع الواقع، و أكثرها صلاحية و فعالية لتحقيق الأهداف المحددة"<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup>- المرجع السابق، ص219.

<sup>(2)</sup>- أمين ساعاتي: الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار الشروق، ط2، جدة، 1980، ص164.

و قرارات إدارة الأزمات هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، و متابعة تطوراتها و إيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، و مواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة<sup>(1)</sup>.

و في كل الحالات الطارئة تتصف قرارات فريق إدارة المخاطر و الأزمات بالصفات التالية:<sup>(2)</sup>

- سرعة صنع و اتخاذ القرارات و الإجراءات المتخذة.
- دقة القرارات و الإجراءات المتخذة.
- القدرة على اتخاذ قرارات تواجه الظروف الاستثنائية.

و تعرف هذه القرارات باسم قرارات الأزمة، و هي بمجموعها محاولة متطورة لتجاوز عملية صنع القرار العادي و تعقيدها لمواجهة أي ظروف استثنائية، أو طارئة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة و غير مرتجلة.

أما الشهراني فيقدم أهم آليات نجاح إدارة المخاطر و الأزمات في ما يلي:<sup>(3)</sup>

- ضرورة تنمية و تطوير الأداء الإداري، و اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء الوظائف الإدارية.
- حسن اختيار القيادات إدارية، من حيث كفاءتها و مهاراتها و تفاعلها مع الأحداث و مع بقية التنظيمات الرسمية و الاجتماعية.
- إيجاد و تطوير نظم المعلومات و الاتصال و التنسيق، فالمعلومات و قنواتها و نظم تحليلها و حسن استخدامها هي الأساس في صنع و اتخاذ القرارات الأزمومية المرشدة.
- تكوين فريق إدارة الأزمة و تدريبه و تحديده باستمرار، مع الاستفادة و التعلم المستمر من الأزمات الداخلية و الخارجية.
- تفعيل الوظائف الإدارية و الوقائية على المستوى الإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمة في جميع كيانات المنظمات، و ذلك من خلال قراءة و استشراف المستقبل، و معرفة

<sup>(1)</sup> - سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص101.

<sup>(2)</sup> - ماجد شهود: إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، سوريا، 2002، ص259.

<sup>(3)</sup> - سعد بن علي الشهراني: مرجع سابق، ص24.

العوامل و الأسباب و البيئات الخاصة للأزمات و التعامل معها في مرحلة النشوء لكي لا تصبح أزمات تهدد الكيان الإداري، و ربما المجتمع و الدولة.

- وضوح الواجبات و الوظائف و المسؤوليات و تحديدها، و دعم القيادات الإدارية و الميدانية و اعتماد وحدة الأمر و القيادة و تفويض السلطة.

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل لإدارة المخاطر و الأزمات، حيث تم التعرض أولاً للإدارة من خلال إبراز أهميتها و طبيعتها، و كذلك أهم الوظائف التي تؤديها و تختص بها، إلى جانب التطرق بالدراسة و الشرح لإدارة الموارد البشرية بالتعريف و تقديم أهم وظائفها، إلى جانب التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في وضع الآليات المناسبة لإدارة المخاطر و الأزمات التي تحدث، ليتم بعدها الانتقال لإدارة المخاطر و الأزمات بالتعريف بهذه المصطلحات و إبراز أهم أساليب إدارة الخطر و الأزمة و المراحل التي تمر بها أثناء حدوثها، و في العنصر الأخير من هذا الفصل تم تقديم بعض المتطلبات الأساسية التي تحتاجها إدارة المخاطر و الأزمات في عملها، من خلال إبراز أهمية تشكيل فريق متخصص ومدرب لإدارة المواقف الطارئة، دون إهمال أهمية التخطيط و التدريب المسبق لكيفية العمل في الحالات الطارئة، مع تقديم أهم الآليات التي تحتاجها إدارة المخاطر و الأزمات لنجاح عملها، و هذا ما تم التأكيد عليه في نهاية هذا الفصل.

# الحمد لله

# الفصل الخامس

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

- 1- المجال الموضوعي
- 2- المجال المكاني
- 3- المجال الزمني
- 4- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

- 1- الاستمارة
- 2- المقابلة
- 3- الوثائق و السجلات

رابعاً: عينة الدراسة

- 1- أسلوب التحليل الكمي
- 2- أسلوب التحليل الكيفي

خلاصة

## تمهيد:

إن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة و خصوصاً في الدراسات الاجتماعية مهم في الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية للإجابة عن المشكلة المطروحة، و لهذا فالجانب الميداني يعد تدعيم و توضيح للجانب النظري، فأهمية البحث الاجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين، و العمل على التأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل و لا يأت ذلك إلا من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة، و هنا تكمن أهمية منهج البحث و أدواته.

## أولاً: مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها، و قد جاءت مجالات هذه الدراسة كما يلي:

- 1- **المجال الموضوعي:** يقصد بالمجال الموضوعي للدراسة حدود الدراسة حيث سنتناول هذه الدراسة موضوع التدريب و دوره في إدارة المخاطر و الأزمات و أهمية وجوده في تطوير أداء الموارد البشرية، و كذا الكشف عما إذا كان التدريب المخطط وفق أسس علمية له دور في معالجة و إدارة مختلف الأخطار و الأزمات التي يتعامل معها أفراد الحماية المدنية.
- 2- **المجال المكاني:** يقصد بالمجال المكاني النطاق المكاني لإجراء الدراسة<sup>(1)</sup>.

و قد تم إجراء الدراسة الميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، و التي تقع بمدينة جيجل في حي أولاد عيسى، بجانب الجامعة المركزية، و تتبع المؤسسة لأملاك الدولة، و تتربع على مساحة قدرها 770م<sup>2</sup>.

- 3- **المجال البشري:** يقصد بالمجال البشري عدد الموظفين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، حيث توظف المؤسسة حالياً 320 موظف في الحماية المدنية .

- 4- **المجال الزمني:** يشير المجال الزمني للدراسة إلى الوقت المستغرق لإنجازها، فالدراسة النظرية بدأت منذ اختيار الموضوع و الموافقة عليه، أما الدراسة الميدانية فقد تمت على مراحل كما يلي:
  - المرحلة الأولى: زيارة مديرية الحماية المدنية لأخذ موافقتها لإجراء الدراسة الميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، و قد تم هذا أربع مرات، إذ لا يسمح بزيارة الوحدة الرئيسية دون أخذ موافقة المديرية، حيث قدم لي المكلف بالتكوين معلومات و توضيحات عن كيفية العمل بهذا القطاع و قد تم استثمار هذه المعلومات لاحقاً في صياغة أسئلة الاستمارة .
  - المرحلة الثانية: زيارة و دراسة استطلاعية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية، قصد التعرف على المكان الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، و الاطلاع كذلك على ظروف و كيفية العمل بالحماية المدنية، و أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستمارة و القيام بمقابلات مختلفة، و قد دامت الدراسة الاستطلاعية للوحدة الرئيسية قرابة أسبوعين.

(1) - شفيق معلوف: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار البحث العلمي للنشر و التوزيع، ط1، مصر، ص211.

- المرحلة الثالثة: القيام بإجراء مقابلات مع كل من رئيس مكتب الخرائط و الأخطار، و رئيس مكتب المخططات، رئيس مكتب الإعلام و التوجيه، رئيس مكتب الوقاية، إلى جانب القيام بالعديد من اللقاءات مع المكلف بالتكوين، حيث قدموا لنا تفسيرات لتساؤلاتنا و شروحات مختلفة تتعلق بالموضوع المطروح للدراسية، و من خلال هذه المقابلات تم تحديد الأفراد الذين ستشملهم عينة البحث، و كذا صياغة أسئلة الاستمارة بناء على توضيحاتهم.
- المرحلة الرابعة: توزيع استمارة مبدئية في شكل استمارة تجريبية على 19 فرد و قد تم استرجاعها في ظرف أسبوع، حيث تم الاطلاع على إجاباتهم المختلفة.
- المرحلة الخامسة: صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث وزعت على 63 فرد (59 عون و 04 ضباط)، كما تم توزيعها على مرحلتين و تم استرجاعها كاملة خلال ثلاث أسابيع من توزيعها.

### ثانيا: منهج الدراسة

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج علمي معين دون غيره، لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، و حتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعتبره خطوة هامة و ضرورية، نظرا لطبيعة المشكل المطروح استوجبت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يوفد في رصد التجسيديات الواقعية لموضوع الدراسة، و كذا تحليل البيانات تحليلا دقيقا من خلال الوقوف على أدق جزئيات الموضوع و تفاصيله، كما يتناسب المنهج الوصفي مع طبيعة الموضوع و الطريقة التي اتبعت في طرح فرضياته.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

مرحلة جمع البيانات من عمليات بناء البحث الاجتماعي الميداني عليها تتوقف مصداقية النتائج التي يتم التوصل إليها، فهي تعتبر من أهم خطوات البحث الميداني و التي يتم على أساسها تقييم البيانات و النتائج، و في هذه الدراسة تم الاعتماد على جميع البيانات اللازمة على مجموعة من الأدوات الخاصة والمتمثلة فيما يلي:

## 1- الاستمارة:

و هي الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات من المبحوثين، و التي تعتبر تقنية مباشرة لاستجواب أفراد العينة، كما تعد أكثر الأدوات ارتباطا بالمنهج الوصفي الذي نعتمده في هذه الدراسة، إضافة إلى أهميتها في توفير المعلومات الدقيقة حول الموضوع المطروح للدراسة.

قد مرَّ إعداد الاستمارة بعدة مراحل، و أهم المراحل ما يلي:

- المرحلة الأولى: بدأ بالصياغة الأولية لمحاور الاستمارة و ضبط الأسئلة و إعدادها في شكلها الأولي، حيث تكونت في البداية من 37 سؤال.
  - المرحلة الثانية: عرض الاستمارة على المحكمين، حيث تم عرضها على 7 محكمين من أصحاب الرأي و الاختصاص، و ذلك بهدف الاطلاع على الأداة و إعطاء رأيهم فيها فيما يتعلق بمدى وضوحها من حيث سلامة اللغة و مدى فهم المبحوث بدقة للمطلوب من للإجابة عنه و كذا معرفة مدى خدمة و قياس الأسئلة للمحاور التي وضعت لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، إلى جانب معرفة مدى ملائمة الأسئلة و طريقة عرضها لأبعاد الدراسة.
  - المرحلة الثالثة: و بعد إبداء كل محكم رأيه، قمنا بإجراء التعديلات اللازمة بالاعتماد على ملاحظات المحكمين و نصائحهم، حيث قمنا بإلغاء و استبعاد عدد من الأسئلة التي أجمعوا على عدم قياسها لموضوع البحث و بعدها عنه، كما تم صياغة أسئلة أخرى بالاعتماد على مؤشرات قدمها عدد من محكمي الدراسة، إلى جانب تغيير ترتيب الأسئلة و وضع كل سؤال في المحور الذي يتعلق به و وضع لقياسه.
  - المرحلة الرابعة: و بعد تعديل الاستمارة حسب توجيهات و ملاحظات المحكمين تم توزيع استمارة تجريبية على 19 مبحوث خلال شهر مارس و تم استرجاعها بعد أسبوعين، حيث لاحظنا جواب المبحوثين على كل الأسئلة المقدمة، و بعدها تم صياغتها في شكلها النهائي.
- و بعد التعديل النهائي للاستمارة أصبحت تحتوي على 35 سؤال موزعة على أربعة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** و يشتمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة، و الذي اشتمل على 07 أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 07.

المحور الثاني: و يبحث في مدى مساهمة البرامج التدريبية المخططة في خلق الاستعداد لإدارة المخاطر و الأزمات، و قد اشتمل هذا المحور على 08 أسئلة، و هذا من السؤال 08 إلى السؤال 15.

المحور الثالث: و يبحث في دور التكوين في إدارة المخاطر و الأزمات، و قد اشتمل هذا المحور على 10 أسئلة، و هذا من السؤال 16 إلى السؤال 25.

المحور الرابع: و يبحث في أهمية المعالجة الطبية و النفسية في جاهزية الفرد للعمل، و قد اشتمل هذا المحور على 11 سؤال، و هذا من السؤال 26 إلى السؤال 35.

## 2- المقابلة:

تم استخدام تقنية المقابلة كأداة مساعدة للاستمارة في جمع بعض المعلومات بطريقة مباشرة من المعنيين بها، حيث تسمح تقنية المقابلة بالحصول على معلومات دقيقة عن الظاهرة أو المشكلة.

و في إطار هذه الدراسة تم إجراء سلسلة من المقابلات بغرض الحصول على معلومات تساعد في فهم جانبا مهما من الدراسة و المتعلقة بكيفية إدارة المخاطر و الأزمات من قبل أفراد الحماية المدنية. و كما سبقت الإشارة إليه فقد تم أخذ معلومات من المكلف بالاتصالات العملية، المكلف بالإحصاء و التوعية، مسؤول مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي، أما المقابلات فقد تم إجراؤها مع كل من المكلف بالتكوين، المكلف بالخرائط و الأخطار، المكلف بإعداد المخططات للتدخل، المكلف بالوقاية، حيث تم أخذ معلومات كافية عن الموضوع، كما تم الحصول على العديد من الوثائق التي تم الاعتماد عليها في تحليل النسب الكمية التي تم التوصل إليها كنسخ عن طريقة و نوع التكوين المتبع و المجالات التي يتم التكوين فيها، نسخ من مخططات التدخل المختلفة و نسخ من المقاييس المتبعة عند كل تدخل، نسخ من الحصيلة السنوية لنشاطات تدخلات عناصر الحماية المدنية عبر ولاية جيجل، إلى جانب عدد من الملصقات الخاصة بنشاط الحماية المدنية و كذا الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية.

## 3- الوثائق و السجلات

من الوسائل التي تم استعمالها في جمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة نجد الوثائق و السجلات التي تحصلنا عليها و قد أفدتنا في تحليل و فهم و معرفة جانبا مهما من جوانب الدراسة حيث تم الحصول على نسخة من مخططات التدخل و نسخة من المقاييس المناسبة لكل تدخل، نسخة

عن برامج التدريب و التكوين الذي يخضع له موظفي الحماية المدنية، و كذا نسخ عن طريقة تقييم المتدربين نسخة عن الحصيلة السنوية لنشاطات التدخل الذي قامت به عناصر الحماية المدنية عبر ولاية جيجل خلال سنة 2012، الحصول على الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية، و عدد الوحدات الموجودة بالولاية و عدد أفراد كل وحدة حسب رتبهم، و قد تم استخدام هذه المعلومات المتحصل عليها في تحليل إجابات المبحوثين و تدعيم النتائج التي تم التوصل إليها.

إلى جانب الوثائق السابقة تم الاعتماد كذلك على بعض المواد التي تتضمنها الجريدة الرسمية في تحليل بيانات الدراسة و ذلك كما يلي:

- **الجريدة الرسمية:** القانون رقم 11-106 المؤرخ في 6 مارس سنة 2011 و الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين و المنتمين للأسلاك الخاصة و الحماية المدنية، حيث تم الإعتماد على بعض المواد التي يتضمنها هذا القانون في تحليل بعض النسب الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان الذي قدم لهم.

#### رابعاً: عينة الدراسة

تأتي أهمية تحديد العينات من استحالة قيام الباحث بدراسة ميدانية تشمل جميع وحدات المجتمع الإحصائي أو الأصلي للظاهرة الاجتماعية التي يقوم بدراستها، لأن هذا يأخذ وقتاً طويلاً و ربما يستحيل الوصول إلى كافة الوحدات المعنية بالدراسة.

و لهذا يلجأ الباحث الاجتماعي إلى دراسة المجتمع الأصلي من خلال أخذ عينة يتم تشكيلها وفق أسس علمية على أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً.

و تعرف العينة على أنها مجموعة الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة، و ذلك بتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع.

و نظرا لكون هذه الدراسة اهتمت باستجواب أعوان و ضباط الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية و هذا لتناسب هاتين الفئتين مع الموضوع المدروس من خلال علاقتهما المباشرة بالتدريب من جهة و بالتدخل لإدارة المخاطر و الأزمات من جهة أخرى، و على هذا الأساس تم اختيار العينة الطبقية لأنها أكثر ملائمة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة و كذا ملائمتها لطبيعة موضوع الدراسة.

و في هذا النوع من العينات يتم إعطاء فرص متساوية لكل الوحدات في المجتمع، بحيث أنه في العينة الطبقية لا نهمل الفروق و الطبقات، و فيها يتعين علينا أن نأخذ من كل فئة بالقدر الذي تمثله في المجتمع الأصلي.

و يتكون المجتمع الكلي للبحث من 315 موظف موزعين على طبقتين على النحو التالي: 292 عون و 23 ضابط.

و قد تم أخذ نسبة 20% من المجتمع الكلي للبحث، و من العلاقة التالية نحصل على عدد أفراد العينة كما يلي:

$$\left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 315 \text{ موظف} \\ 20 \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{315 \times 20}{100} = 63 \text{ موظف}$$

أما النسبة التي تم الاعتماد عليها في كل طبقة فقد حسبت كما يلي:

1- حساب النسبة من طبقة الأعوان:

$$\left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 315 \text{ موظف} \\ \text{س} \leftarrow 292 \text{ عون} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{292 \times 100}{315} = 93\%$$

و من النسبة السابقة التي تحصلنا عليها تم حساب حجم الطبقة من فئة الأعوان كما يلي:

$$\left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 63 \\ 93\% \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \quad \text{س} = \frac{63 \times 93}{100} = 58.59 \cong 59 \text{ عون}$$

2- حساب النسبة من طبقة الضباط:

$$\%7 = \frac{23 \times 100}{315} = \text{س} \quad \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow \text{315 موظف} \\ \text{س} \leftarrow \text{23 ضباط} \end{array} \right.$$

و من النسبة المتحصل عليها تم حساب حجم الطبقة من فئة الضباط كما يلي:

$$\text{س} = \frac{63 \times 7}{100} = 4.41 \cong 4 \text{ ضباط} \quad \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow \text{63 موظف} \\ \%7 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

و منه فنسبة العينة من الطبقة الأولى الخاصة بالأعوان تمثل 20%، أي تم توزيع استمارة على 59 مبحوث، أما نسبة العينة الخاصة بالطبقة الثانية و التي تمثل الضباط فقد تم أخذ عينة تساوي 20 % أي تم توزيع استمارة على 04 أفراد منهم.

### خامسا: أساليب التحليل

من خلال التعامل مع معطيات الدراسة الراهنة تم الاعتماد على أسلوبين للتحليل من أجل فهم و تفسير المعطيات و البيانات المستقاة من الواقع، و يتمثل هذين الأسلوبين في أسلوب التحليل الكمي و أسلوب التحليل الكيفي.

**1- أسلوب التحليل الكمي:** تم استخدام هذا الأسلوب في تكميم البيانات المتحصل عليها في جداول و تحويلها إلى نسب مئوية للكشف عن صحة الفرضيات.

كما اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة الأساليب الإحصائية، فمن المتعارف عليه لدى الباحثين في الدراسات الاجتماعية أن مفاضلة الباحث لأسلوب معين أو عده من الأساليب الإحصائية لمناقشة دراسته تتم أولا وأخير وفق مجموعة اعتبارات منهجية ينبغي عليه أخذها بعين الاعتبار و المتمثلة أساسا في طبيعة الفرضيات و أداة جمع البيانات و كذا طريقة طرح الأسئلة الاستبيان و غيرها من الاعتبارات.

و انطلاقا من هذه المعطيات فقد تم استخدام أسلوبين إحصائيين مساعدين للكشف عن صحة النتائج المتوصل إليها من خلال إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة في الدراسة و هما:

- اختبار "كا<sup>2</sup>" و معادلتها الإحصائية كما يلي:

$$\frac{\text{مج (ك ك) } 2}{\text{ك}} = \text{ك}^2$$

حيث يشير :

ك = التكرارات الواقعية.

ك = التكرارات النظرية التي من المتوقع الوصول إليها من خلال الافتراض.

درجة الحرية و التي تساوي إلى (عدد الصفوف - 1) (عدد الأعمدة - 1)

مستوى الدلالة يقدر بـ 0.05

• معامل ارتباط التوافق (ق): و معادلته الإحصائية كما يلي:

$$C = \sqrt{\frac{1 - D}{D}}$$

حيث أن:

ج = مجموع العلاقات الموجودة بين قيم المتغير المستقل و قيم المتغير التابع.

• معامل الاقتران: و معادلته الإحصائية كما يلي

$$\text{معامل الاقتران (ن)} = \frac{\text{أد} - \text{ب ج}}{\text{أد} + \text{ب ج}}$$

حيث يستعمل هذا المعامل في جدول خانات تقاطعه تساوي 04، و يكون كلا المتغيرين كفيين معا أو أحدهما كفي و الآخر كمي.

2- أسلوب التحليل الكيفي: و قد تم استخدامه في تحليل و تفسير البيانات الواردة في الجداول، بالاعتماد على الإطار النظري الذي تطرقنا إليه في دراستنا، و يهدف إلى معرفة الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة التي تناولناها، و تدعيم البحث العلمي، و رفع مستواه من حيث الاستشهاد بحقائق و أفكار و معطيات أخرى.

### خلاصة:

تم التركيز في هذا الفصل على تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و ذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال مكاني و زمني و بشري، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لما تضمنه من وصف و تحليل و تفسير للموضوع المطروح للدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية البحثية و التي مكنتنا من جمع المعلومات و البيانات من مكان الدراسة عن هذا الموضوع من هذه الأدوات مقابلة و استمارة تم توزيعها على أفراد العينة من أجل جمع المعلومات اللازمة.

# الفصل السادس

## عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: التوصيات و الاقتراحات المشتقة من الدراسة

### خلاصة

**تمهيد:**

تمّ في الفصول السابقة تحديد الاستراتيجية المنهجية التي يمكن من خلالها ترجمة فروض الدراسة إلى علاقات واقعية من خلال تكميم و تحليل المعطيات التي جمعت من الميدان عن طريق مجموعة من الأدوات البحثية التي حددت سابقا، و سيتم في هذا الفصل عرض بيانات الدراسة و تحليل نتائجها، ثم الوصول إلى استخلاص النتائج العامة، و تقديم بعض التوصيات المشتقة من الدراسة.

**أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة**

**الجدول رقم (01): الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%100	63	ذكر
%0	0	أنثى
%100	63	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن نسبة الذكور جاءت 100%، في حين انعدم عنصر الإناث في المؤسسة محل الدراسة، و هذا راجع إلى نوع المهام التي تقوم بها عناصر الحماية المدنية و التي تناسب عنصر الذكور أكثر من الإناث اللواتي لا يفضلن العمل في مثل هذه المؤسسات حيث أن طبيعة العمل تحتم الخروج في أي وقتا كان و في كل الحالات و الظروف و الإناث لا يحبذن هذه الطريقة في العمل، إلى جانب طبيعة المجتمع الذي تحكمه عادات و تقاليد تمنع دخول الفتاة لهذا المجال من العمل، غير أن بعض ولايات الوطن تحدّت هذه العادات وكسّرت الحاجز الذي كان يمنع الفتاة من العمل في هذا الميدان كالجائر العاصمة، وهران.

الجدول رقم (02): السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
34.92%	22	من 18 سنة إلى أقل من 28 سنة
46.03%	29	من 28 سنة إلى أقل من 38 سنة
15.87%	10	من 38 سنة إلى أقل من 58 سنة
3.18%	2	58 سنة فما فوق
100%	63	المجموع

توضح البيانات الكمية لهذا الجدول أن أكبر نسبة بـ 46.03% سجلت في الفئة التي يتراوح سنها من 28 سنة إلى أقل من 38 سنة، تليها نسبة 34.29% في الفئة من 18 إلى أقل من 28 سنة، كما قدرت نسبة 15.87% من أفراد العينة أجابوا بأن سنهم يتراوح ما بين 38 سنة إلى أقل من 58 سنة، في حين سجلت أخفض نسبة بـ 3.18% في الفئة التي كان سنها 58 سنة فما فوق، و هذا راجع للقانون الخاص بالحماية المدنية الذي يشترط موظفين ذوي سن من 18 سنة فما فوق، إلى جانب طبيعة العمل الذي يتطلب موظفين من ذوي شهادات علمية، وهذا ما أكده لنا مسؤول مكتب التكوين.

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي

النسبة المئوية	تكرارات	المستوى التعليمي
19.05%	12	متوسط
52.38%	33	ثانوي
28.57%	18	جامعي
100%	63	المجموع

يوضح التحليل الإحصائي للمستوى التعليمي للموظفين أن أغلبهم ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 52.38%، و هي أعلى نسبة، في حين سجلت بنسبة 28.57% من الموظفين من ذوي مستوى

جامعي، و هذين النسبتين المسجلتين في المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي راجعة لنوع العمل الذي يتطلب قدرات و مؤهلات علمية، إلى جانب اشتراط مستوى علمي أو شهادة مقارنة للالتحاق بهذا السلك (الحماية المدنية)، و توضح المادة 76 من القانون الخاص بتنظيم قطاع الحماية المدنية شروط التوظيف في الحماية المدنية، في حين سجلت أخفض نسبة في مستوى متوسط بنسبة 19.04%.

الجدول رقم (04): نوع التكوين

النسبة المئوية	التكرار			بدائل الإجابة
	النسبة	التكرار	بدائل الإجابة	
19.05%	50%	06	الإعلام الآلي	12
	2.33%	01	شبه طبي	
	41.67%	05	كهرباء السيارات	
	100%	12	المجموع	
80.95%	51			لا
100%	63			المجموع

سجلنا في هذا الجدول أعلى نسبة بـ 80.95% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لم يتحصلوا على تكوين و اكتفوا بالشهادات العملية (ثانوي، جامعي) لالتحاقهم بسلك الحماية المدنية في حين قدرّت نسبة ممن لديهم تكوين بـ 19.04% و هي النسبة التي سجلت في الجدول الخاص بالمستوى التعليمي المتوسط و أفراد هذه النسبة يملكون تكوين في مجال الإعلام الآلي بنسبة 50%، تليها نسبة 41.67% لكهرباء السيارات، في حين جاءت أخفض نسبة بـ 8.33% للشبه الطبي، وقد أكد لنا المكلف بالتكوين من خلال المقابلة بأنّ هذه التكوينات ساعدت أصحابها على الالتحاق بالعمل في هذا المجال، خاصة أنّهم من ذوي المستوى التعليمي المتوسط.

الجدول رقم (05): الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
49.21%	31	أعزب
50.79%	32	متزوج
100%	63	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أنَّه من بين 63 موظف يوجد 32 منهم عزاب، أي بنسبة 49.21% وهي أعلى نسبة مسجلة حيث أنَّ هذه النسبة تتناسب و السنة لمسجّلة في الجدول الخاص بالسن، أي أنَّ لفئة الشباب حضور كبير بالمؤسسة، و هذا ما تؤكدته الدراسة من خلال ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة، في حين قدرت نسبة المتزوجين بـ 49.21%، و هي النسبة التي تتناسب كذلك مع النسب المسجلة في الجدول الخاص بالسن و المتعلقة بفئة المتزوجين.

الجدول رقم (06): الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
93.65%	59	الأعوان
6.35%	04	الضباط
100%	63	المجموع

من خلال التحليل الكمي للجدول أعلاه يتبين أنَّ أغلب أفراد العينة كانوا أعوان و هذا بنسبة 93.65% أما نسبة الضباط فقد قدرت بـ 6.35%، و بما أنَّ عينة الدراسة كانت طبقية و مخصصة للتوزيع على الأعوان و المقدر عددهم بـ 292 فرد حيث تم توزيع عينة عشوائية على 59 عون منهم، أما عدد الضباط فقد كان 23 فردا تم توزيع عينة عشوائية على 04 مبحوثين منهم.

و قد تم اختيار فئة الأعوان و الضباط نظرا لتعاملهم المباشر مع كل المخاطر و الأزمات التي تحدث، فمهامهم هي القيام بالتدخلات في كل الحالات و الظروف، إلى جانب قيام الضباط بالإشراف

على الأعوان أثناء أدائهم لمهامهم، وقد أكد لنا مسؤول الوحدة الرئيسية بالحماية المدنية و كذا المكلف بالخرائط و الأخطار بمديرية الحماية المدنية أن كل موظفي الحماية المدنية أعوان يقومون بمهام التدخلات لإدارة المواقف الطارئة، وهذا الشيء أكدّته مجموعة السجلات و الوثائق التي تحصلنا عليها و المتعلقة بكيفية و نوع التكوين الذي يتلقاه الضباط و الذي يدور حول التكوين على التدخل و التعامل مع المخاطر و الأزمات الكبرى.

**الجدول رقم (07): سنوات الخبرة (الأقدمية)**

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
04.76%	03	أقل من سنة
39.68%	25	من سنة إلى أقل من 05 سنوات
31.75%	20	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
23.81%	15	من 10 سنوات فما فوق
100%	63	المجموع

من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلب أفراد العينة جاءت خبرتهم تتراوح من سنة إلى أقل من 05 سنوات، و هذا بنسبة 39.68% و تؤكد هذه النسبة فئات السن و التي قدرت ب 34.92% ممن أجابوا بأن سنهم محصور بين سنتي 20 و 30 سنة، و هذا ما يعني أن خبرتهم في مجال العمل مازالت في بدايتها، تليها نسبة 31.75% من أفراد العينة أقرروا بأن خبرتهم تتراوح ما بين 05 إلى أقل من 10 سنوات، في حين قدرت نسبة ب 23.81% أجاب أفرادها بأن خبرتهم في مجال العمل بمؤسسة الحماية المدنية يفوق 10 سنوات، و قد سجلت أخفض نسبة ب 4.76% من أفراد العينة أجابوا بأنهم حديثي العمل بهذه المؤسسة و أن خبرتهم أقل من سنة، و هذه النتائج التي قدمتها النسب السابقة منطقية إذا ما قارناها مع النتائج التي جاءت في الجدول (2).

## الجدول رقم (08): محتوى المادة التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
92.06%	58	نعم
7.94%	05	لا
100%	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 92.06% من أفراد العينة و المقدر عددهم بـ 58 مبحوث أقرروا بأن التدريب الذي خضعوا له قبل التحاقهم المباشر بالعمل كان موافقا لنوع المهام التي يقومون بها حاليا، و هلا ما أكدده لنا أغلب الأفراد الذين تحدثنا معهم، كما أكدده لنا المكلف بمهام التدريب و التكوين في حين جاءت نسبة 7.94% ممن أجابوا بأن التدريب لم يكن موافقا تماما لنوع المهام التي كلفوا بها بعد التحاقهم بمكان عملهم.

و حسب المقابلة التي أجريناها مع المكلف بالتكوين في مهنة الحماية المدنية أن المدة الزمنية التي يقضيها الموظفون في التدريب قصيرة حيث تقدر بسنة فقط و هي مدة غير كافية لكي يتمكن المتدربين من اكتساب و فهم طريقة العمل و معرفة كيفية العمل أثناء المخاطر الكبرى، الشيء الذي جعلهم يرغبون في زيادة مدة التدريب، و إرساله دورات تدريبية لكي يحسنوا أداءهم و يكتسبوا آليات التعامل أثناء حدوث المخاطر و الأزمات و هذا ما تؤكدته النسب في الجدول التالي رقم (09).

## الجدول رقم (09): مدة التدريب و زيادة فهم إدارة المخاطر و الأزمات

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
88.89%	56	نعم
11.11%	07	لا
100%	63	المجموع

تبين إحصائيات الجدول أن ما نسبته 88.89% أفراد العينة أقرّوا أن المدّة التدرّيبية التي خضعوا لها ساعدتهم على فهم أغلب المخاطر ولأزمات التي يقرّها القانون الخاص بالحماية المدنية و الواجب عليهم دراستها و الاستعداد للتدخل أثناء حدوثها لمحاولة معالجتها و إنقاذ مؤسسات المجتمع و الأفراد من آثارها السلبية، في حين وردت نسبة 11.11% من أفراد العينة أجابوا بأنّ التدريب لم يكن كافي لفهم كل أنواع المخاطر و الأزمات، وهذا بسبب قصر مدّة التبرّص، تمّ في تدريبتهم التركيز على الجوانب النظرية أكثر من القيام بالعمليات الميدانية من خلال القيام بالمناورات المتكررة للتدرّب على التدخلات السريعة و المكثّفة و الناجحة.

**الجدول رقم (10): مساهمة التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات**

النسبة المئوية	التكرار			بدائل الاجابة
39.68%	25			كافي
28.57%	18			غير كافي
31.75%	النسبة	التكرار	بدائل الإجابة	20 كافي في حالات معينة
	35%	07	حوادث المرور	
	30%	06	الحرائق	
	30%	06	الإطفاء	
	05%	01	الإنقاذ البحري	
	100%	20	المجموع	
100%	63			المجموع

يتضح من البيانات الكمية للجدول أن 39.68% من مجموع الموظفين المبحوثين و عددهم 25 موظفا أكدّوا على أنّ التدريب الذي خضعوا له أثناء فترة التبرّص كان كافي و ساعدهم على دراسة و فهم كل المخاطر و الأزمات، لأنّ طبيعة عملهم تفرض عليهم ضرورة فهم و دراسة كل المخاطر، و هذا ما تأكّدنا منه من خلال اطلاعنا على الوثائق و السجلات، و المراسيم القانونية التي تفرض ضرورة معرفة موظفي الحماية المدنية لكل أنواع المخاطر و الأزمات حتى يتمكنوا من التدخل بكل فعالية أثناء حدوثها

كما جاءت نسبة 28.57% ممن أجابوا بأنّ التدريب لم يكن كافي لدراسة و معرفة كل المخاطر و الأزمات و السبب حسب إجابتهم قصر مدة التدريب و قلة التريصات، في حين قدرت نسبة 31.75% ممن أجابوا بأنّ التدريب كان كافي في حالات معينة و هي التدخل أثناء حوادث المرور بنسبة 35% تليها الحرائق و الإطفاء بنسبتي 30%، إلى جانب الإنقاذ البحري بنسبة 5%، و هي المهام البديهية التي يجب أن يتعلمها كل عون خلال مدة التريص الأولي.

### الجدول رقم (11): دور الأسلوب التدريبي في تطوير مهارات الأفراد للتدخل الفعّال

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
84.13%	53	نعم
15.87%	10	لا
100%	63	المجموع

يظهر في الجدول أعلاه أنّ أعلى نسبة 84.13% من المبحوثين و التي تمثل 53 مبحوث أقرّوا بأهمية فترة التدريب الذي ساعدتهم على تطوير مهاراتهم الشخصية للتدخل بكل فعالية أثناء المواقف الطارئة، و هذه النسبة أكدتها النسبة الخاصة بالجدول رقم (08) حيث أكدوا أغلب المبحوثين على دور التدريب في زيادة فهمهم لإدارة المخاطر و الأزمات و كان ذلك بنسبة 88.89%، في حين قدرت نسبة 15.87% أي ما عدده 10 مبحوثين أجابوا بعدم وجود دور للتدريب في تطوير مهارات التدخل الفعّال أكدوا من خلال حديثنا معهم بأنّ الفرد يطوّر نفسه بنفسه و لا حاجة للتدريب على اكتسابها.

و الجدول التالي يوضح العلاقة التي تربط بين أهمية التدريب، و مدى كفايته في تطوير مهارات الأفراد للقيام بمهامهم بكل فعالية.

الجدول رقم (12): فعالية الأسلوب التدريبي و مدى كفايته في تطوير المهارات الشخصية

معامل التوافق	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	كافي في حالات معينة	غير كافي	كافي	كفاية التدريب
									فعالية التدريب
+0.96	02	0.05	5.99	8.50	54	17	12	25	نعم
					9	03	06	0	لا
					63	20	18	25	المجموع

من الجدول نستنتج أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة، و منه نستنتج أن هناك فروقا ظاهريا في إجابات أفراد العينة بين محتوى البرنامج التدريبي و دوره و مدى كفايته في تطوير المهارات الشخصية للموظفين و مساهمته في إنجاز مهامهم بكل فعالية أثناء المواقف الطارئة.

و بحساب معامل ارتباط التوافق فقد قدرت درجة الارتباط ب +0.96.

و بالتالي يوجد ارتباط موجب طردي قوي بين المتغيرين، أي يساهم الأسلوب المتبع في التدريب بشكل إيجابي في تطوير المهارات الشخصية للموظفين للتدخل و إنجاز مهامهم بكل فعالية أثناء المواقف الطارئة أي كلما كان الأسلوب التدريبي مناسب و مختار وفق طريقة علمية و ملائم لإمكانيات المتدربين كلما ساهم بشكل إيجابي في تطوير المهارات الشخصية للمتدربين.

الجدول رقم (13): مستوى الرضا عن محتوى البرنامج التدريبي

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
19.05%	12	عالي
73.01%	46	متوسط
7.94%	05	منخفض
100%	63	المجموع

يوضح التحليل الاحصائي لهذا الجدول أن أعلى نسبة جاءت في فئة متوسط و المقدره بـ 73.01% ، ويرجع رضا أغلب الموظفين على محتوى البرنامج التدريبي إلى متوسط بسبب قصر مدة التدريب وعدم إلمامهم بكل التقنيات الحديثة التي رغبوا في التدرّب على اكتسابها، إلى جانب قلة أو انعدام التريصات الداخلية و حتى تلك المرسله للخارج لاكتساب المزيد من المهارات و التحكم في تقنيات العمل الحديثه، و هذا ما أكده لنا المكلّف بالتدريب و التكوين، في حين وردت نسبة 19.05% في فئة من عبروا عن رضاهم العالي عن محتوى البرامج التدريبية التي خضعوا لها، إذ تمكنوا من اكتساب مهارات و تقنيات عالية ساعدتهم على أداء مهامهم الحالية، في حين جاءت أخفض نسبة بـ 7.94% في فئة من كان رضاهم عن محتوى البرنامج التدريبي منخفض بسبب قصر مدة التدريب و عدم اكتسابهم لكل ما أرادوا من تقنيات العمل، و هذه النسب المتحصل عليها تؤكدها النسب الواردة في الجدول رقم (8).

و الجدول التالي يوضع العلاقة الموجودة بين محتوى البرامج التدريبية، و مستوى الرضا عنها.

#### الجدول رقم (14): محتوى التدريب و مستوى الرضا عنه

معامل التوافق	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	منخفض	متوسط	عالي	مستوى محتوى الرضا / مستوى التدريب
+0.39	02	0.05	05.99	11.34	58	02	43	13	نعم
					05	02	03	0	لا
					04	04	46	13	المجموع

من الجدول نستنتج أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة، أي هناك فروقا ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، و بالتالي توجد علاقة بين محتوى التدريب و مستوى الرضا على هذا المحتوى، و بحساب معامل الارتباط فقد قدرت درجته بـ 0.39+

و بالتالي يوجد طردي موجبين المتغيرين، أي رغم ما يحتويه برنامج التدريب، إلا أن مستوى الرضا يظل ضعيفا من قبل أفراد العينة.

## الجدول رقم (15) التدريب و تطوير طريقة التدخل أثناء المواقف الطارئة:

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
49.21%	31	كبير
46.03%	29	متوسط
3.17%	02	ضعيف
1.59%	01	ليس له دور
100%	63	المجموع

يتبين من الجدول أعلاّ أن أعلى نسبة و المقدّرة بـ 49.21 % من أفراد العينة أجابوا بالدور الكبير للتدريب في تطوير طريقة التدخل لإدارة المواقف الطارئة، و تليها نسبة ممن أجابوا بمتوسط بـ 46.03% حيث أكد أغلب المبحوثين على أن الهدف الأول الرئيسي لفترة التريص هي التعريف بالمخاطر و الأزمات و التدريب على طريقة التدخل لمعالجة المواقف الطارئة.

فكيفية التّدخل وإنجاز المهمة بكل فعّالية و بأقل الأضرار من أولى عمليات التدريب الذي يخضع لها موظفي الحماية المدنية و هذا ما أكدّه لنا المسؤول على التدريب و التكوين، و ما تأكّدنا منه من خلال السجلات و الوثائق التي يتم التدريب الشهري و السنوي و حتى الأسبوعي عليها، في حين قدّرت الإجابة على الخيار ضعيف بـ 3.17% و تليها نسبة 1.59% ممن أجابوا بـ ليس له دور و يعود سبب هذه الإجابات لعدم حصولهم على فترة أطول للتدريب تمكنهم من اكتساب القدرات و المهارات التي تفهم من التدخل بفعّالية أثناء المواقف الطارئة.

الجدول رقم (16): نقل الخبرات في مجال التعامل مع المخاطر و الأزمات

النسبة المئوية	التكرار			بدائل الإجابة
	النسبة	التكرار	بدائل الإجابة	
%15.87	%30	03	مخاطر مفاجئة	10 نعم
	%30	03	حالات الإغماءات	
	%40	04	الإسعافات المنزلية	
	%100	10	المجموع	
%84.13	53			لا
%100	63			المجموع

من خلال البيانات الكمية للجدول يتضح أن عدد الموظفين الذين يقومون بنقل الخبرات و كيفية التعامل مع المخاطر و الأزمات خارج وقت العمل قدر بـ 10 موظفين أي ما نسبته 15.87%، و هذا في حالات خاصة أثناء حدوث مخاطر مفاجئة و حالات الإغماء بنسبة 30%، و حالات الإسعافات المنزلية بـ 40%، و ترجع هذه النسب إلى رغبة الفرد في تقديمه لمثل هذه الخدمات فهي خارج مهامه في حين قدرت أعلى نسبة فمن أجابوا بأنهم لا يقدمون خدمات خارج أوقات عملهم و يكتفون بالقيام بمهامهم الرسمية فقط إلا نادرا أو إذا تطلب الموقف يتدخلون و قد قدرت هذه النسبة بـ 84.13%.

الجدول رقم (17): الحالات الطارئة التي تبرز فيها أهمية التدريب

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
%39.68	25	مهام التدخل السريع
%11.11	07	إعداد مخططات للتدخل
%12.70	08	عدم الوقوع في الأخطاء
%12.70	08	إنقاذ الأرواح
%19.05	12	عدم التردد و الحذر
%4.76	03	إبراز مهارات عالية
%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أهمية التدريب حسب اجابات المبحوثين تبرز في إدارة المخاطر و الأزمات من خلال مهام التدخل السريع الذي يقوم به الأعوان تحت إشراف فرقة من الضباط و هذا بنسبة 39.68%، تليها نسبة 19.05% ممن أجابوا بأن أهمية التدريب تبرز في عدم التردد أثناء التدخلات الميدانية مع أخذ كل إجراءات الحيطة و الحذر للحفاظ على النفس و الزملاء و الأفراد الآخرين في حين وردت نسبة 12.70% ممن أجابوا عدم الوقوع في الأخطاء و إعطاء الأولوية لإنقاذ الأرواح و قدرت نسبة 11.1% من خلال اكتساب قدرة في إعداد مخططات للتدخل السريع في المواقف الأزمومية، و سجلت أخفض نسبة ب 4.76% أجابوا أن دور التدريب يبرز من خلال استخدام المهارات الشخصية التي ساهم التدريب في تطويرها و صقلها.

### الجدول رقم (18): نوع التكوين المتبع

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
68.25%	43	لمدة أسبوع
12.70%	08	لمدة شهر
6.35%	04	لمدة (06 أشهر)
12.70%	08	دوري (موسمي)
100%	63	المجموع

سجل في هذا الجدول أعلى نسبة ب 68.25% من أجاب أفرادها بأنهم يتلقون التكوين الأسبوعي و نسبة 12.70% أجابوا بأنهم يتلقون التكوين الشهري، وهي نفس النسبة ممن أجابوا أنهم يتلقون تكوين دوري (موسمي)، في حين قدرت نسبة 6.35% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتلقون تكوين لمدة 06 أشهر، و بعد اطلاعنا على الوثائق و السجلات و ما أكدّه لنا المكلف بالتدريب و التكوين أن مدة و محتوى التكوين محددة وطنيا من قبل مديرية الحماية المدنية بالجزائر العاصمة، و يتم إرسال برفقيات لكل المديرية الرئيسية في كل الولايات و يتم توزيعها على وحدات الولايات حيث يتم التكوين في نفس الشهر و اليوم و الساعة و على نفس المهام، لهذا فنوع التكوين هدفه محددة، و كل الفئات المعنية بالتكوين تخضع لنفس التكوين و بنفس المستوى.

## الجدول رقم (19): التكوين و إنجاز المهام

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
30.16%	19	كافي
39.68%	25	كافي نوعا ما
30.16%	19	غير كافي تماما
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال التحليل الكمي للجدول أنّ أغلب أفراد العينة أقرّوا بأنّ التكوين الذي يتلقونه حاليا كافي نوعا ما لإنجاز مهامهم الحالية بفعالية، و هذا بنسبة 39.68% أي أنّهم يرون أنّهم كافي نوعا ما من خلال التكوين على المهام الروتينية، في حين أنّ الذين لديهم رغبة على التكوين لاكتساب مهارات جديدة و تقنيات عالية في هذا المجال يرون أنّهم غير كافي تماما و هذا بنسبة 30.16% و حسب إجاباتهم فهم يرغبون في التكوين على اكتساب مهارات و تقنيات حديثة كالإنفاذ تحت الردوم الإنفاذ في التليفريك التدخلات أثناء الأزمات الأمنية... الخ.

كما قدرّت نسبة من أجابوا بأنّهم كافي بـ 30.16% إذ يرون أنّهم كافي لإنجاز المهام العادية حيث يتمّ تكوينهم على المهام الروتينية التي تدّربوا عليها قبل التحاقهم الرسمي بمكان عملهم. و الجدول التالي يوضح العلاقة الموجودة بين مدة التكوين الذي يخضع له الفرد، و مدى كفايته في إنجاز المهام الحالية.

الجدول رقم (20): مدة التكوين و مدى كفايته لإنجاز المهام

مدى كفايته المدة	كافي تماما	كافي نوعا ما	غير كافي	المجموع	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل التوافق
لمدة أسبوع	11	14	18	43	17.11	12.01	0.05	4	+0.46
لمدة شهر	04	04	0	08					
لمدة 6 أشهر	03	01	0	04					
موسمي (دوري)	01	05	01	07					
المجموع	19	24	19	62					

و من الجدول نستنتج أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة، أي هناك فروقا ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبالتالي توجد علاقة بين مدة التكوين و كفايته لإنجاز الموظفين لمهامهم، و بحساب معامل الارتباط التوافق فقد قدرت درجته ب +0.46.

و بالتالي يوجد ارتباط موجب طردي متوسط بين مدة التكوين و مدى كفايته لإنجاز مهام التدخلات بكل فعالية، أي كلما كانت مدة التكوين طويلة كلما ساهمت في اكتساب المتدربين لمهارات و خبرات عالية للقيام بمهامهم بالطريقة المناسبة.

و قد يعني هذا وجود مقبريات أخرى تؤثر على العلاقة بين المتغيرين مدة التكوين، و الرضا عليها).

## الجدول رقم (21): الهدف من التكوين

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
14%	09	تجديد المعلومات
20.63%	13	تعرف على تقنيات جديدة
7.94%	05	اكتساب القدرة على التصرف مع المواقف الازموية
6.35%	04	تطوير المهارات الشخصية
7.94%	05	القدرة على التصرف أثناء الضغط
42.85%	27	تجديد المعلومات + التعرف على تقنيات جديدة + تطوير المهارات الشخصية
100%	63	المجموع

نلاحظ من القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن هدفهم من القيام بالتكوين هو تجديد المعلومات والتعرف على تقنيات جديدة في مجال عملهم، وتطوير مهاراتهم الشخصية مما يكسبهم القدرة على التدخل أثناء المواقف الازموية، و هذا بنسبة 42.85%، لأن هذا يعطي الفرد القدرة على تحليل المواقف والتدخل على هذا الأساس و اختيار البديل المناسب الذي يضمن نجاح مهمة التدخل بأقل أو بدون أضرار، في حين تليها نسبة 20.63% أجابوا بأن هدفهم من الخضوع للتكوين هو التعرف على تقنيات جديدة وحديثة تساعد على التدخل الفعال، و تليها نسبة 7.94% أجابوا بأنهم رغبوا من خلال التكوين اكتساب المزيد من الخبرة والقدرة على التصرف مع كل المواقف الطارئة، و كذا تربية النفس على الحذر و الهدوء، تعلم كيفية التصرف أثناء الضغط سواء كان ضغط داخلي (نفسى)، تردد (خوف... الخ) أو خارجي (ضغط أفراد المجتمع... الخ).

كما قدرت أخفض نسبة ب 6.35% من أفراد العينة أجابوا بأن هدفهم الرئيسي من التكون هو تطوير مهاراتهم الشخصية و تحمل المسؤولية للتعود على الصبر و عدم الاندفاع.

هذا و تؤكد المادة 60 من القانون الخاص بالحماية المدنية خضوع الموظفين الذين يتابعون تكويننا معنا إلى التقييم بانتظام من قبل سلطتهم السلمية.

الجدول رقم (22): الهدف من التقييم بعد نهاية كل دورة تكوينية

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
20.63%	13	معرفة مستواك
53.97%	34	معرفة أخطاءك
3.17%	02	يساعد في ترفيتك
22.22%	14	معرفة مستواك + معرفة أخطاءك
100%	63	المجموع

تبين معطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن الهدف من تقييمهم بعد نهاية كل دورة تكوينية هو معرفة أخطائهم و محاولة تصحيحها حتى لا يقعوا فيها مرة أخرى، و هذا بنسبة 53.97% تليها نسبة 22.22% أجابوا بأن الهدف من معرفة نتيجة تقييمهم بعد نهاية الدورة التكوينية هو معرفة مستواهم و مدى تقدمهم في ميدان اكتسابهم لتقنيات و مهارات عالية و حديثة في مجال عملهم، و كذا معرفة أخطائهم و تفاديها أثناء القيام بالمناورات التدريبية، و قدرت نسبة 20.63% من أفراد العينة أجابوا برغبتهم في تقدير مستواهم سواء في المجال النظري أو الميداني، و قدرت أخفض نسبة بـ 3.17% أقرروا بأن التقييم الجيد بعد نهاية الدورات التكوينية يحتسب لصالحهم و يساعد على ترفيتهم.

و في نفس السياق تؤكد المادة 61 من القانون الخاص بالحماية المدنية على أن الهدف من تقييم المتكولين هو الترسيم، الترقية، التعيين في منصب عالي أو في منصب متخصص، الالتحاق بالتكوين تحسين المستوي...الخ.

الجدول رقم (23): فعالية الأسلوب التكويني في تدخل أثناء المواقف الطارئة

النسبة المئوية	التكرار			بدائل الاجابة
%76.19	48			نعم
%23.81	النسبة	التكرار	بدائل الاجابة	لا
	%20	03	الاكثار من التطبيق	
	%20	05	إدراج تخصصات حديثة	
	%26.67	04	مكونين أكثر كفاءة	
	%100	15	المجموع	
%100	63			المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته %76.19 من أفراد عينة البحث أكدوا على أهمية الأسلوب المتبع في تكوينهم إذ يعمل على مساعدتهم و تحضيرهم للتدخل في كل المواقف الطارئة و هذا ما يؤكد أهمية التكوين المستمر (المتواصل) للنسبة للأعوان، إذ يذكرهم بما تمّ تدريبهم عليه قبل التحاقهم بالعمل، و يكسبهم العديد من المعارف و القدرات و حتى الخبرات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكل فعالية و احترافية، في حين سجلت نسبة %23.81 من يرون أنه لا دخل للطريقة التي يتم تكوينهم بها في مساعدتهم على التدخل الفعّال أثناء الحالات الأزموية، و يطمحون في إدراج مهام أخرى جديدة يتم تكوينهم عليها، أو إدراج تخصصات حديثة تتناسب و المهام التي يؤديها المبحوثين وهذا ما عبّر عنه أفراد العينة بنسبة %33.33 في حين تقدّر نسبة %26.67 من الأفراد المبحوثين من يرغبون في التبرص على يد مكونين أكثر كفاءة و خبرة حتى يستفيدوا و يتعلموا من خبراتهم و مهاراتهم، كما سجلت نفس النسبة بـ 20 % من يقدمون اقتراح التكوين المتخصص، أي أن يكون مثلاً التكوين على خطر أو أزمة معينة يختص بها أفراد معينين و هكذا، و هي نفس النسبة %20 من أفراد عينة البحث يرغبون في الخروج من التكوين النظري و الإكثار من التطبيق و القيام بالمناورات لمعرفة مستواهم و إتقانهم كل ما تمّ تكوينهم عليه.

الجدول رقم (24): الاقتراحات المرغوبة لتطوير البرامج التكوينية المقدمّة

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
12.70%	08	الاعتماد على الوسائل المتطورة
19.05%	12	الاكثار من التطبيق
20.63%	13	إدخال تخصصات حديثة
28.57%	18	زيادة مدة التكوين
19.05%	12	خبراء متخصصين في التكوين
100%	63	المجموع

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنّ أفراد عينة البحث أجابوا بأنّهم يرغبون في زيادة مدة التكوين بنسبة 28.57%، و هذا حتى يتسنى لهم اكتساب المهارات و القدرات و الإلمام بكل التخصصات المتعلقة بإدارة المخاطر و الأزمات، و فهم ودراسة آليات التدخلات الفعّالة أثناء المواقف الطارئة، و تليها نسبة 20.63% ممن أجابوا برغبتهم في إدخال تخصصات حديثة مرتبطة بمهامهم و تساعدهم على إنجاز أعمالهم بكل فعالية (الإعلام الآلي، اللغات، شبه الطبي)، في حين قدرت نسبة 19.05% ممن أجابوا بضرورة الإكثار من العمل الميداني و القيام بالمناورات، و هي نفس النسبة من أفراد العينة يرون ضرورة جلب خبراء متخصصين في التكوين حتى يتم الاستفادة من تجاربهم و خبراتهم في ميدان التدخل و القيام بالمهام المخصصة لميدان الحماية المدنية، و أخفض نسبة قدرت بـ 12.70% يرون أنّ تطوير البرامج التكوينية يتم من خلال الاعتماد و اللجوء إلى استخدام الوسائل المتطورة و التقنيات الحديثة في مجال الإنقاذ و الإسعاف و حتى التوعية، و هذه النتائج تؤكد النسب المتحصل عليها في الجدول السابق الجدول التالي رقم (20).

الجدول رقم (25): مدى المشاركة في تحديد المهام المراد التكوين على اكتسابها

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاجابة
12.70%	08	دائما
60.32%	38	أحيانا
11.11%	07	نادرا
15.87%	10	أبدا
100%	63	المجموع

يتضح من القراءة الاحصائية للجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأنهم يشاركون أحيانا في تحديد المهام التي في حاجة لها ليتكفون على اكتسابها، و هذا بنسبة 60.32% في حين قدرت نسبة 12.70% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يشاركون دائما في تحديد المهام المراد التكوين على اكتسابها، فقد صرَّح المكلف بالتكوين خلال المقابلة معه أنه و بعد وصول مخطط التكوين من المديرية العامة للحماية المدنية يتم طرح موضوع التكوين و تحديد الفئة المعينة بالتكوين ويتم العمل بهذا المخطط، في حين أن التكوين الخاص بإعادة الرسكلة يتم وضعه بمشاركة الجميع، ويتم العمل بموجب موافقة المتكفين، تليها نسبة 15.87% من أفراد العينة أجابوا أنه لا يتم إشراكهم في تحديد المهام المراد تكوينهم عليها، بل يتم التكوين حسب المخططات المرسله لكل الولايات، و جاءت أخفض نسبة بـ 11.11% من أفراد العينة أجابوا بنادرا ما يتم إشراكهم في تحديد المهام الذين يرغبون في التكوين على اكتسابها.

و تؤكد المادة 58 من القانون الخاص بالحماية المدنية على أن تصميم برامج التكوين الداخلية تتم إما بمبادرة من الإدارة، و إما بطلب من موظف الحماية المدنية، لكن بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة.

جدول رقم (26): الحاجة لتكوين خارجي في مجال العمل

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
----------------	---------	---------------

%50.79	النسبة	التكرار	بدائل الإجابة	32	نعم
	%18.75	06	اللغات		
	%62.50	20	شبه الطبي		
	%12.50	04	الطيران		
	%6.25	02	التعامل مع المواد المشعة		
	%100	32	المجموع		
%49.21	31			لا	
%100	63			المجموع	

تبين القراءة الإحصائية هذا الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأذم بحاجة لتكوين خارجي و هذا بنسبة 50.79%، و أهم المجالات التي يرغبون التكوين فيها هي شبه الطبي بأعلى نسبة قدرت ب 62.50% و هو المجال الطبيعي و المنطقي الذي يتلاءم و طبيعة مهام الحماية المدنية و التي تنص على التدخل في كل الحالات و المواقف، فمجالات التدخلات و الإسعافات الأولية تتطلب أفراد مختصين في مجالات عدّة خاصة شبه الطبي، تليها مجال اللغات ب 18.75% و هذا قصد اكتساب و فهم مختلف التقنيات الحديثة في هذا المجال، في حين قدرت نسبة 12.50% في مجال الطيران، و اخفض نسبة ب 6,25% في مجال التعامل مع المواد المشعة و هي مجالات منطقية، حيث تسعى فرق الحماية المدنية المختصة الوصول لاكتسابها و تعليمها لكل الأعوان، هذا ما أكدده لنا المكلف بالتكوين، و تؤكد هذا النتائج المتحصل عليها في الجدول ( 21 ) حيث قدرت نسبة أفراد العينة ممن أجابوا برغبتهم في إدخال تخصصات جديدة ب 20.63%.

و الجدول التالي يوضح العلاقة الموجودة بين المشاركة في تحديد المهام و القوب التكوّن عليها و مدى الحاجة إلى تكوين خارجي.

### الجدول رقم (27): مدى المشاركة في تحديد مهام التكوين و الحاجة لتكوين خارجي

حاجة للتكوين	نعم	لا	المجموع	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة	درجة الحرية	معامل الارتباط

							المشاركة	
+0.45	3	0.05	7.81	16	06	04	02	دائما
					38	16	22	أحيانا
					10	02	08	نادرا
					09	02	07	أبدا
					63	24	39	المجموع

من الجدول نستنتج أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة، أي هناك فروقا ظاهرية ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، و بالتالي توجد علاقة بين المشاركة في تحديد المهام الواجب التكوين على اكتسابها و بين الرغبة و الحاجة إلى تكوين خارجي.

و قد قدرت درجة معامل الارتباط التوافق بـ +0.45.

و بالتالي يوجد ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين، أي رغم المشاركة في تحديد المهام الواجب التكوين على اكتسابها إلا أن الرغبة في التكوين الخارجي تبقى مطلوبة لدى المبحوثين.

و في حالة وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين نستنتج وجوه تغيرات أخرى أثرت على العلاقة بينهم، فعدم المشاركة في تحديد المهام المرغوب التكوين على اكتسابها ليس دائما يؤدي إل البحث عن تكوين خارجي فقد تكون هناك مشاركة لكن غير كافية، لهذا يلجأ الفرد إلى التكوين على أمور يرغب في معرفتها و تساعده شخصا على تطوير مهارته و تجديد معارفه.

### الجدول رقم (28): المشاركة في دورات تكوينية خارجية

النسبة	التكرار	بدائل الإجابة
--------	---------	---------------

	النسبة	التكرار	بدائل الاجابة		
%14.29	%44.45	04	اكتساب خبرة في ميدان الكوارث الكبرى	09	نعم
	%22.22	02	التحكم في تقنيات عالية		
	%33.33	03	تبادل الخبرات		
	%100	09	المجموع		
%85.71	54				لا
%100	63				المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة والمقدار عددهم بـ 54 أي ما نسبته 85.71% أجابوا بعدم مشاركتهم في أي دورة تكوينية خارجية، و هذه النسبة تؤكدها النسب السابقة المتعلقة برغبة المبحوثين بالحصول على تكوين خارجي يساعدهم على إنجاز مهامهم بكل دقة بنسبة 50.79%، و قد أكد أفراد العينة رغبتهم في الاستفادة من دورات تكوينية خارجية تمكنهم من تطوير قدراتهم و اكتساب مهارات حديثة لكن هذه الفرصة غير متاحة للجميع بل يتم اختيار فرد من كل وحدة من وحدات الولاية يمثلها و يرسل ليشارك في دورات تكوينية خارجية، و بعد عودته يعمل على تدريب و تعليم ما تعلمه لباقي الأفراد هذا ما أكدّه لنا المكلف بالتكوين.

في حين قدّرت نسبة الذين أجابوا باستفادتهم من دورات تكوينية خارجية بـ 14.29% و هي الفئة التي اختيرت لتمثيل الوحدات الفرعية في الولاية، و عبر أفراد هذه النسبة عن اكتسابهم خبرة في ميدان الكوارث الكبرى بنسبة 44.44%، تليها نسبة 33.33% من أجابوا باستفادتهم منها من خلال تبادل الخبرات، و كانت أخفض نسبة بـ 22.22% أجابوا باكتسابهم لقدرة التحكم في تقنيات العمل الحديثة.

و الجدول التالي يوضع العلاقة الموجودة بين مستوى الخبرة، و المشاركة في دورات تكوينية خارجية.

**الجدول رقم (29): الخبرة و المشاركة في دورات تكوينية خارجية**

معامل التوافق	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	المشاركة / الخبرة
+0.62	3	0.05	7.81	39.22	3	3	0	أقل من سنة
					15	9	6	من سنة إلى 05 سنوات
					22	16	6	من 05 إلى 10 سنوات
					23	4	19	10 سنوات فأكثر
					63	32	31	المجموع

من الجدول نستنتج أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة، أي هناك فروقات ذات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين، و بالتالي توجد علاقة بين الخبرة المهنية و المشاركة في دورات تكوينية خارجية.

و عند حساب درجة الارتباط الموجودة بين المتغيرين و التي قدرت بـ +0.62، و بالتالي نستنتج أن هناك ارتباط موجب طردي قوي بين المتغيرين أي كما كانت سنوات الخبرة كبيرة كلما تمّ استدعائهم المشاركة في دورات تكوينية خارجية قصد إكسابهم مهارات جديدة و تحضيرهم لكي يكونوا فرق أخرى تنقصها الخبرة اللازمة بعد.

الجدول رقم (30): ترتيب الأخطار التي تتطلب تدخلا سريعا و مركزا

المجموع	المرتبة 5			المرتبة 4			المرتبة 3			المرتبة 2			المرتبة 1			بدائل الإجابة	
	ن%	ك	ت	ن%	ك	ت											
100	192	3.12	06	06	13.54	26	13	35.94	69	23	29.17	56	14	18.23	35	07	حرائق
100	230	0.43	01	01	7.83	18	09	16.95	39	13	48.70	112	28	26.09	60	12	حوادث كهرباء والغاز
100	126	17.45	22	22	39.67	50	25	23.80	30	10	19.08	24	06	0	0	0	فيضانات
100	285	0	0	0	1.40	04	02	06.32	18	06	16.84	48	12	75.44	215	43	حوادث مرور
100	112	30.36	34	34	25	28	14	29.46	33	11	10.72	12	03	4.46	5	01	حوادث عمل

ت = التكرار

ك = التكرار المعدل

ن = النسبة المئوية

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن حوادث المرور جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 75.44% بمجموع تكرار 285 تكرار، و هذه النسبة تؤكدها إحصائيات الحصيلة السنوية لنشاطات التدخلات التي تقوم بها الوحدة الرئيسية للحماية المدنية، فقد قدر مثلا عدد التدخلات في حوادث المرور لسنة 2012 بـ 1198 تدخل، مما يعني أن حوادث المرور أول المخاطر التي تتطلب تدخلا سريعا و مكثفا لعناصر الحماية المدنية.

و تأتي حوادث الكهرباء و الغاز في المرتبة الثانية بنسبة 48.70% بمجموع تكرار 230 تكرار و تؤكد هذه النسبة الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية لسنة 2012 بـ 1193 تدخل في حوادث الكهرباء و الغاز.

أما المرتبة الثالثة جاءت للحرائق المختلفة و هذا بنسبة 35.94%، و تؤكد هذه النسبة الحصيلة السنوية لتدخلات الحماية المدنية خلال سنة 2012 أثناء الحرائق المختلفة بـ 776 تدخل.

و في المرتبة الرابعة لخيار الفيضانات بنسبة 39.67% بمجموع تكرار 126 تكرار، و تؤكد حصيلة تدخلات الحماية المدنية لسنة 2012 في الفيضانات خاصة الثلوج بـ 220 تدخل.

و في المرتبة الأخيرة (الخامسة) حوادث العمل بنسبة 30.36% بمجموع تكرارات 112 تكرار و تؤكد هذه النسبة تدخلات عناصر الحماية المدنية في حوادث العمل خلال سنة 2012 بـ 210 تدخل خاصة عند حدوث حرائق في المصانع.

في حين قدر عدد تدخلات وحدات الحماية المدنية في كل العمليات السابقة، و خلال بعض التدخلات الأخرى كالإسعاف الأولي و الإجلاء و حالات الفوضى في المؤسسات العمومية لسنة 2012 بـ 19033 تدخل عبر ولاية جيجل.

الجدول رقم (31): الوقوعي الأخطاء أثناء مهام التدّخل

النسبة المئوية	التكرار			بدائل الإجابة
	النسبة	التكرار	بدائل الإجابة	
%57.14	%30.56	14	نقص التركيز	36 نعم
	%36.11	13	صعوبة الموقف	
	%11.11	04	عدم جاهزيتك	
	%5.56	02	تكوين غير كافي	
	%16.66	06	صعوبة الموقف + تكوين غير كافي	
	%100	36	المجموع	
	%42.86	27		
%100	63		المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أنّ أغلب أفراد العينة أجابوا بأنّهم وقعوا في أخطاء أثناء أدائهم لمهام التدّخل و هذا بنسبة %57.14، و كانت الأسباب حسب إجابات المبحوثين كما يلي: صعوبة الموقف بنسبة %36.11، و نقص التركيز بنسبة %30.56، و عبّرت نسبة %16.66 من الأفراد الذي أجابوا بصعوبة الموقف و نقص في التكوين، و تليها نسبة %11.11 أجابوا بعدم جاهزيتهم الكافية لتدّخل مع كل موقف، و سجلت أخفض نسبة بـ %5.56 أجابوا بأنّ التكوين الذي خضعوا له لم يكن كافي لكي يتدّخلوا في كل الحالات الطارئة.

في حين سجلت نسبة %42.86 من أفراد العينة ممن أجابوا بعدم وقوعهم في أخطاء أثناء تدّخلاتهم، وهذا لكونهم يدرسون الحالة قبل التدّخل، و لا يتدّخلون إلاّ أثناء إعطاءهم الأوامر \_ هذا حسب إجاباتهم \_

## الجدول رقم (32) مستوى التعرّض لمشاكل صحية

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
11.11%	07	بشكل متكرر
30.16%	19	بشكل متوسط
25.40%	16	بشكل نادر
33.33%	21	لم تتعرض إطلاقاً
100%	63	المجموع

توضح القراءة الإحصائية لجدول أن 21 فرد من أفراد العينة أي ما نسبته 33.33% أقرّوا بعدم تعرضهم لأي مشاكل صحية ناجمة عن طبيعة عملهم، كونهم محضرين مسبقاً للتدخل إزاء أي طارئ و مهما كانت الحالة أو الكارثة و رغم صعوبة الموقف، إلى جانب توفر المؤسسة على رعاية طبية و نفسية مهمتها متابعة الموظفين تحضيرهم بدنيا و نفسيا و التنقل معهم أثناء أداءهم لمهامهم، تليها نسبة 30.16% من أفراد العينة أجابوا بتعرضهم بشكل متوسط لمشاكل صحية مختلفة كالكسور و الجروح الصدمات النفسية...إلخ، و هذا نتيجة صعوبة الموقف الذي يتدخلون لأجل معالجته، في حين سجلت نسبة 25.40% من أفراد العينة أجابوا أنهم نادرا ما يتعرضون لمشاكل صحية، و هذا حسب طريقة التدخل و حسب الحالة النفسية و حتى الصحية التي يكون عليها الفرد، و قدّرت أخفض نسبة ب 11.11% من أفراد العينة أجابوا بتعرضهم المتكرر لمشاكل صحية ناجمة عن تدخلهم السريع و الذي يتطلب عدم التردد والتدخل مع كل الحالات و في جميع المواقف و الظروف.

## الجدول رقم (33): التحضير النفسي قبل التدخّل

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
28.57%	18	دائما
33.33%	21	أحيانا
11.11%	07	نادرا
26.99%	17	أبدا
100%	63	المجموع

من القراءة الإحصائية للجدول يتضح أنّ ما نسبته 33.33% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحضرون نفسيا قبل مهام التدخّل من حين لآخر، و تليها نسبة 28.57% أفروا بأنّ تحضيرهم النفسي يتم دائما قبل أي تدخّل مهما كان، حيث يتم تقديم معلومات عن مكان التدخّل و طبيعته، و توزيع الأعداء و كذلك تكليف كل فرد بمهمة معينة يتعين عليه التقيد بتنفيذها و عدم الخروج عن أوامر قائد الفرقة، و كذا ضرورة حماية النفس و الزملاء و الأفراد، و أخذ الحذر و تحمل المسؤولية.

في حين سجلت نسبة 26.99% من أفراد العينة أجابوا بعدم تحضيرهم النفسي في كل الحالات و حسب تعبيرهم فإنّهم اعتادوا و حفظوا التوجيهات و النصائح التي تقدم له و يعتبرها بديهيات معروفة و يكتفوا بالمعلومات البسيطة كطبيعة المهمة و مكانها. إلخ، كما يرون أنّ التحضير النفسي يخص الأفراد الجدد حديثي الالتحاق بالمؤسسة على حدّ تعبيرهم، في حين سجلت أخفض نسبة بـ 11.11% من أفراد العينة أجابوا أنّهم يتم تحضيرهم في حالات معينة: عند التكليف بمهمة جديدة لم يتم التدخّل فيها من قبل أو عند حدوث كارثة أو أزمة و كانت خسائرها كبيرة سواء في الأرواح أو الممتلكات، أو أثناء التنقل لولايات مجاورة لتقديم العون و المساعدة.

و الجدول التالي يوضح العلاقة بين التحضير النفسي، و الوقوع في أخطاء أثناء العمل.

الجدول رقم(34): الوقوع في الأخطاء أثناء العمل، والتحضير النفسي قبل التكليف بالمهام

معامل التوافق	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	الوقوع في الخطأ التحضير النفسي
+0.28	3	0.05	7.81	5.18	18	10	8	دائما
					21	08	13	أحيانا
					07	02	5	نادرا
					17	07	10	أبدا
					63	27	36	المجموع

ومنه نستنتج أن قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة، أي هناك فروقا بين التكرارات النظرية و التكرارات الفعلية، و هي فروق جوهرية، و بالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين، و هذه العلاقة غير دالة إحصائيا.

الجدول رقم (35): المواقف الصعبة و التعرض لصدّات نفسية

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
%22.22	14	نعم
%77.78	49	لا
%100	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أغلب أفراد العينة و المقدّر عددهم بـ 49 فرد أي ما نسبته 77.78% من أفراد العينة أجابوا بأنّهم لم يسبق لهم و أنّ واجهوا مواقف صعبة عرضتهم لصدّات نفسية، و هذه النسبة تؤكد بالنسبة التي تمّ التوصل إليها في الجدول رقم 26، إذ أكد ما نسبته 33.33% من أفراد العينة أنّهم لم يتعرضوا إطلاقاً لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة عملهم، لأنّهم حسب إجاباتهم تعودوا على المواقف الصعبة و تدربوا قبل التحاقهم المباشر بالعمل على كل المواقف التي يمكن الوقوع فيها، في حين قدرت نسبة أفراد العينة ممن أجابوا بتعرضهم لصدّات نفسية أثناء أدائهم لمهامهم بـ 22.22%، وقد أكّد هذا طبيب المؤسسة الذي صرّح بأنّه يتابع حالات معينة أصيبت أثناء التدخل خاصة في حالة وجود موتى تعرضوا للتشوه، أو فقدانهم لأحد أعضائهم.

### الجدول رقم (36): إجبارية المعالجة النفسية

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
92.06%	58	نعم
7.94%	05	لا
100%	63	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته 92.06% من أفراد العينة يرون ضرورة توفر المعالجة النفسية، فطبيعة المهام التي يؤديونها تتطلب الخضوع لمعالجة نفسية قبل أي مهمة يكلفون بها، و هذه النسبة تؤكد أنّها النسب الواردة في الجدول 27، إذ أقروا أفراد العينة أنّ ما يصادفونه أثناء تأديتهم لمهام التدخل يؤثر على نفسيّتهم و يصيبهم بأمراض تؤثر سلباً على سير عملهم، في حين قدرت نسبة 7.94% من أفراد العينة ممن أجابوا بأنّهم لا يرون في المعالجة النفسية ضرورة خاصة بالنسبة للأصحاء منهم حسب تعبيرهم، وهي ضرورة بالنسبة للأفراد الذين يعانون من مشاكل نفسية، غير أنّ الطبيب النفسي أكّد لنا متابعته لكثير من الأفراد جراء إصابتهم بصدّات نفسية ناجمة عن طبيعة عملهم.

و الجدول التالي يوضح أهمية المعالجة النفسية، و التعرض لصددمات نفسية.

الجدول رقم (37): إجبارية المعالجة النفسية و مدى التعرض لصددمات نفسية

معامل الاقتران	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	التعرض للصددمات المعالجة النفسية		
						نعم	لا	
-0.37	01	0.05	3.84	4.47	35	05	30	نعم
					28	02	26	لا
					63	07	56	المجموع

من الجدول نستنتج أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة، أي هناك فروقا ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة.

والتالي توجد علاقة بين التعرض للمواقف الصعبة و إجبارية المعالجة النفسية.

و عند حساب معامل الاقتران فقد قدرت درجته بـ -0.37، نستنتج أنه يوجد ارتباط سالب عكسي بين المتغيرين، أي كلما كانت المعالجة النفسية متوفرة تكونت إجبارية كلما قلّ التعرض لصددمات نفسية أثناء مواجهة المواقف الطارئة.

الجدول رقم (38) تأثير المعالجة الطبية والنفسية على جاهزية الفرد للعمل:

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
66.67%	42	بشكل كبير

بشكل متوسط	04	6.45%
ليس لها تأثير	03	4.76%
حسب نوع الخطر أو الأزمة	14	22.22%
المجموع	63	100%

تبين النسب الإحصائية المسجلة في هذا الجدول أن ما نسبته 66.67% من أفراد العينة يرون أن تأثير المعالجة الطبية و النفسية على جاهزية الفرد لأداء مهامه كبير، كما سجلت نسبة 6.45% من يرون أن تأثيرها متوسط، لأن التحضير النفسي والعلاج الصحي يساهم في إحداث جاهزية بشرية فعّالة لكل التدخلات و في كل المواقف الطارئة، و يرون ما نسبته 22.22% من أفراد العينة البحث أن للمعالجة الطبية و النفسية دور إيجابي في خلق جاهزية فعالة للفرد، لأن كل خطر أو أزمة يستدعي تحضير نفسي و صحي خاص، خاصة حالات الأزمات و الكوارث الكبرى، في حين سجلت أخفض نسبة بـ 4.76% من الأفراد المبحوثين يرون أن المعالجة الطبية و النفسية ليس لها تأثير على جاهزية الفرد لأداء مهامه، و هي ضرورية بالنسبة للذين تعرضوا لمشاكل صحية أو صدمات نفسية، و كذلك بالنسبة للأعوان الجدد على حسب إجاباتهم.

و الجدول التالي يوضح العلاقة الموجودة بين أهمية المعالجة الطبية و النفسية، و مستوى التعرض لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة العمل.

الجدول رقم (39): المعالجة الطبية و مستوى التعرض لمشاكل صحية

المشاكل الصحية المعالجة الطبية	بشكل متكرر	بشكل متوسط	بشكل نادر	بشكل مطلق	المجموع	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل التوافق
بشكل كبير	10	19	05	05	39	26.85	16.92	0.05	09	+0.88
بشكل متوسط	05	05	02	01	13					
ليس لها تأثير	01	0	0	01	02					

					09	01	01	02	05	حسب نوع الخطر
					63	08	08	26	21	المجموع

من الجدول نستنتج أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة كالمجدولة، أي هناك فروق قيمة ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، و بالتالي توجد علاقة بين أهمية المعالجة الطبية و النفسية و مستوى التعرض لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة العمل.

و قد قدرت درجة الارتباط عند حساب معامل التوافق بـ  $+0.88$ .

و بالتالي يوجد ارتباط موجب طردي قوي بين المتغيرين، أي كلما كانت المعالجة الطبية و النفسية متوفرة مستمرة كلما كان مستوى التعرض لمشاكل صحية قليل.

#### الجدول رقم (40): الرغبة في اختيار مجال التدخل

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
50.79%	32	التدخل مع كل خطر
39.68%	25	التدخل مع خطر واحد
9.53%	06	الاثنين معا
100%	63	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن عدد أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 32 مبحوث أقروا بتدخلهم مع كل خطر و هذا بنسبة 50.79% لأن هذا واجبهم و أولى المهام التي كلفوا وتدرّبوا على إنجازها، في حين سجلت نسبة 39.68% يفضلون التدخل مع خطر واحد حيث وضّحوا أن تدخلهم مع خطر واحد يمكنهم من السيطرة عليه و اكتساب خبرة في مجاله، مما يساعدهم على تحليله تحليلًا صحيحًا و وضع مخططات التدخل السريع أي أن التخصص في مجال خطر واحد أفضل بكثير من ناحية فهم و تقديم تحاليل صحيحة تساهم في التقليل أو السيطرة على الخطر و تبيان طرق معالجته

والسيطرة عليه، في حين قد رت نسبة من يفضلون التدخل في كلتا الحالتين (سواء مع خطر واحد أو مع كل خطر) بـ 9.53%، فمهامهم هي التدخلات و لا تترك لهم الفرصة للاختيار، بل يتدخلون كلما حدث خطر أو أزمة تستدعي السيطرة أو المعالجة على حدّ إجاباتهم.

**الجدول رقم (41): تأثير الاتصالات السلبية على جاهزية الفرد**

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
22.22%	14	كبير
47.62%	30	متوسط
12.70%	08	ضعيف
17.46%	11	دون تأثير
100%	63	المجموع

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أنّ ما نسبته 47.62% من عدد أفراد العينة أجابوا بأنّ تأثير الاتصالات السلبية (مهمة بدون عمل) على جاهزية الفرد للعمل يكون متوسط، و ما نسبته 22.22% يرون أنّ تأثير تلك الاتصالات على جاهزيتهم كبير، إذ أنّهم و بمجرد تلقي اتصال طلب المساعدة يتأهب الفريق و يحضر نفسه للتدخل بكل فعالية ليجد في الأخير أنّ البلاغ كاذب، فأفراد العينة يرون أنّ هذا التصرف من قبل أفراد المجتمع غير مسؤول، و يحبط من عزيمتهم و يقلل من كفاءتهم.

في حين سجلت نسبة 17.46% من أقرّوا أنّ الاتصالات السلبية التي يتلقونها يوميا لا تؤثر على جاهزيتهم للعمل، في حين قدّر عدد الأفراد الذين يرون أنّ تأثير تلك الاتصالات ضعيف بنسبة 12.70% كونهم تعودوا على مثل هذه التصرفات و يملكون الخبرة لتفادي أي تأثير سلبي قد يلحق بهم جرّاء هذه التصرفات، حيث يعملون على التأكّد من الخبر أولا باستعمال كل التقنيات الحديثة التي تدّربوا على استعمالها.

الجدول رقم (42): ترتيب التأثير النفسي حسب مراحل الأزمة

المجموع	المرتبة 3			المرتبة 2			المرتبة 1			بدائل الإجابة
	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك		
100%	135	15	11.11%	15	48	24	53.33%	72	24	معرفة حجم الأزمة
100%	129	15	11.63%	15	60	30	41.86%	54	18	التعامل مع الأزمة
100%	114	33	28.95%	33	18	09	55.26%	63	21	بعد نهاية الأزمة

ك = التكرار

ك = التكرار المعدل

ن = النسبة المئوية

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن خيار معرفة حجم الأزمة جاء في المرتبة الأولى بنسبة 53.33% بمجموع تكرارات 135 تكرار، و تؤكد هذه النسبة إجابات الباحثين على أسئلة المحور الرابع و المتعلقة بأهمية التحضير النفسي و البدني قبل القيام بالمهام، خاصة أثناء حدوث خطر أو أزمة و بما أن المهام هي التدخل للسيطرة على الأوضاع، و التحكم في تطور و انتشار الخطر إلى حد أزمة يصعب التحكم في انعكاساتها السلبية، في حين جاءت المرتبة الثانية لخيار مرحلة التعامل مع الأزمة من خلال إجابات الباحثين، و هذا بنسبة 46.51% بمجموع تكرار 129 تكرار، حيث أن تأثير معرفة حجم الأزمة يكون كبير فبمجرد معرفة نوع الأزمة يبدأ العمل على تحديد مجال توسعها لوضع المخططات لإدارتها على هذا الأساس، أما المرتبة الثالثة فقد جاءت لمرحلة نهاية الأزمة بنسبة 28.95% بمجموع

تكرار 114، و ما يؤكد هذا إجابات المبحوثين من خلال كيفية التعامل مع النتائج التي خلفتها الأزمة و كيفية إعادة السيطرة على الوضع، حيث أن التأثير بعد نهاية الأزمة يكون أخف بكثير من المرحلة الأولى و الثانية، لأن أهم شيء هو تحديد نوع الأزمة و معرفة حجمها، و من ثم التخطيط لكيفية التدخل لمعالجتها بتدعيم فريق إدارة الأزمات بكل الوسائل و المعدات اللازمة للتدخل و السيطرة عليها.

### الجدول رقم (43): أهم التوجيهات المقدّمة قبل التدخل

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإجابة
14.28%	09	الحماية الفردية والجماعية
7.94%	05	دراسة الحالة قبل التدخل
20.63%	13	احترام الأوامر والالتزام بالتعليمات
7.94%	05	الوقوف على جاهزية العتاد
7.94%	05	التحضير النفسي والبدني
11.11%	07	توزيع الأدوار والمهام
15.87%	10	التحلي بالمسؤولية والتدخل بكل فعالية
7.94%	05	الالتزام بالألبسة الوقائية
6.35%	04	الحفاظ على أسرار المهنة
100%	63	المجموع

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أنه يتم تقديم توجيهات عديدة لكل الفرق قبل تكليفهم بأية مهمة، وأهم التوجيهات المقدّمة احترام الأوامر و الالتزام بالتعليمات و هذا بنسبة 20.63% أمّا ما نسبته 14.28% فسجل في التوجيهات المقدمة حول ضرورة الحماية الفردية (النفس) و الحماية الجماعية (الفريق) أمّا فيما يخص التوجيهات المقدّمة حول كيفية توزيع الأدوار و المهام الخاصة بكل عنصر قدرت نسبتها بـ 11.11% كما قدرت نفس النسب 7.94% المجابة على خيار التوجيهات التي يتم تقديمها للفرق و التي تدور حول ضرورة معرفة و دراسة الحالة أو المهمة قبل التدخل، و كذا ضرورة

الوقوف على جاهزية العتاد، والتأكد من التحضير النفسي و البدني للأفراد المكلفين بالمهمة، إلى جانب ضرورة الالتزام بالألبسة الوقائية، في حين سجلت أخفض نسبة بـ 6.35% بالتوجيهات التي تدور حول ضرورة الحفاظ على أسرار المهنة و إنجاز المهمة على أكمل وجه و بأقل الخسائر الممكنة.

من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس الوحدة الرئيسية أكد أن هذه أهم التوجيهات التي يتم تقديمها للأفراد قبل التكليف بأية مهمة و مهما كانت، و قد وقفنا على خروج فرقة الحماية المدنية و كانت هذه أهم التوجيهات التي قدمت للأعوان بحضورنا.

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

#### - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

بعد الحصول على إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستمارة التي وزعت عليهم تم تفرغ البيانات في جداول إحصائية، و ذلك بهدف مناقشة فرضيات الدراسة في ضوءها كما يلي:

**الفرضية الجزئية الأولى:** و التي مفادها "تساهم البرامج التدريبية المخططة في دعم الاستعداد لإدارة المخاطر و الأزمات.

يتضح من إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني، و المتعلق بهذه الفرضية، و التي تدور حول مدى "مساهمة البرامج التدريبية المخططة في دعم الاستعداد لإدارة المخاطر و الأزمات" و بعد النسب التي تم التوصل إليها، و بعد المعادلة الإحصائية التي استعنا بها لمعرفة قوة العلاقة و التأثير الموجود بين بعض أسئلة الاستمارة، فإن هذه الشواهد الإحصائية تشير إلى أن هذه الفرضية قد تحققت حيث يتضح من خلال الجدول رقم (08) و الذي يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن المادة التدريبية التي خضعوا لها كانت موافقة لنوع المهام التي يقومون بها حاليا و هذا بنسبة 92.06% و هذه النسبة مؤشر واضح على مساهمة التدريب الذي يخضع له الأفراد في تطوير قدراتهم و اكتسابهم مهارات إنجاز مهامهم بكل فعالية، و قد سهل تدريب الأفراد من عملية اندماجهم في عملهم.

وفي نفس السياق فقد بيّن الجدول رقم (9) أيضا أن نسبة 88.89% من أفراد العينة ساعدتهم المدة التدريبية على فهمهم لكيفية التعامل مع المخاطر و الأزمات التي تحدث، فرغم قصر مدة التدريب الذي خضع لها أفراد العينة و المقدرة بسنة إلا أنهم أجمعوا على كفايتها لجعلهم يكتسبون قدرات

و خبرات و مهارات للتدخل أثناء المخاطر و الأزمات و العمل على معالجتها و الحد من تطورها كما تشير النسب الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن ما نسبته 39.68% من أفراد العينة أقروا بأن التدريب الذي خضعوا له كان كافي لاكتسابهم القدرة علي التعامل مع الأخطار و الأزمات المختلفة و هذا ما يعني أن البرامج التدريبية التي خططت من قبل الجهات المسؤولة و خضع لها الأفراد كانت موافقة لقدراتهم و ساعدتهم علي اكتساب آليات التدخل و التعامل مع كل المواقف الطارئة، كما ساهمت هذه البرامج التدريبية باختلاف الطرق و الأساليب المتبعة في التدريب من تطوير المهارات الشخصية لكل فرد قصلكتسابه لتقنيات تحليل المخاطر و الأزمات و التدخل الفعّال عند حدوثها لإدارتها و معالجتها و هذا بنسبة 84.16 %، أما الجدول رقم (12) فوضع لتأكيد مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد الشخصية من خلال إجابات المبحوثين عن مدى كفاية التدريب الذي خضعوا له، حيث جاء الارتباط طردي موجب قدرت درجته ب 0.96 و هو ارتباط متوسط و هو ما يؤكد إجابات المبحوثين في الجدول (10) على أن التدريب الذي خضعوا له كان كافي في حالات معينة منها تطور المهارات الشخصية من خلال اكتساب قدرات و مهارات جديدة و تعديل الاتجاهات من خلال التخلي عن عادات سيئة و اكتساب عادات جديدة إيجابية كالعامل في جماعة (الفريق)، المسؤولية بنسبة 40 % في حين كانت إجابات المبحوثين في الجدول رقم (13) عن مستوى رضاهم عن محتوى البرنامج التدريبي الذي تدربوا عليه في كان متوسط بنسبة 73.01 %، أما الجدول رقم (14) الذي يوضح العلاقة الموجودة بين السؤال (08) و السؤال (13) و الذي يبحث في تأثير البرامج التدريبية التي خضع لها أفراد العينة علي مستوى رضاهم على هذا البرنامج حيث قدرت درجة الارتباط بعد حساب معامل التوافق ب +0.39 و هو ارتباط طردي متوسط مما يؤكد النسبة التي سجلت في الجدول الخاص بمستوى رضا أفراد العينة عن محتوى البرامج التدريبية، أما إجابات المبحوثين على السؤال (15) و المتعلق بما هو دور التدريب في اختيار الطريقة المناسبة للتدخل و معالجة المخاطر و الأزمات التي تحدث فقد جاءت إجاباتهم بكبير بنسبة 49.21 %، كما عبر أفراد العينة عن رأيهم في أهمية التدريب الذي خضعوا له حيث جاءت إجاباتهم 100 % موزعة بين اختيارات مختلفة تصب جميعها في أن للتدريب الذي خضعوا له أهمية بالغة خاصة أثناء قيامهم بمهام التدخل السريع بنسبة 39.68 % و لإنقاذ الأرواح و إعداد مخططات التدخل بنسبة 23.81 %.

و ما يمكن قوله في الأخير هو أن للبرامج التدريبية دور ايجابي في دعم استعدادات الأفراد و التدخل أثناء حدوث مخاطر و أزمات من خلال قدرة هذه البرامج و بمختلف الطرق و الأساليب التي أتبع في تدريبهم علي اكتسابهم لمهارات و قدرات عالية مكنتهم من فهم و استيعاب المهام المطلوب منهم انجازها، و التي تقوم على التدخل الفعال حيال أي طارئ يحدث و يكون له تأثير سلبي على مؤسسات المجتمع المختلفة و على أفرادها.

**الفرضية الجزئية الثانية:** و التي مفادها "يساهم التكوين المستمر بشكل فعال في إدارة المخاطر و الأزمات".

يتضح من خلال التحليل الإحصائي لإجابات الباحثين على أسئلة هذا المحور و المتعلق بمدى فعالية التكوين المستمر في إدارة المخاطر و الأزمات و بعد النسب التي تحصلنا عليها، و بعد المعادلة الإحصائية التي استعنا بها في توضيح العلاقة بين بعض الأسئلة و مدى تأثير متغيراتها على بعضها توصلنا من خلالها إلى أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، فقد اتضح من خلال الجدول رقم (18) أن نوع التكوين الذي يتلقاه أفراد العينة حاليا هو تكوين أسبوعي و هذا بنسبة 68.25 % و هذا ما يعني أن أفراد العينة يتلقون تكوين مستمر و متجدد فكل أسبوع يخضعون لفترة تريض تمكنهم من استعادة و تجديد معلوماتهم و مهاراتهم و تحضيرهم للعمل إزاء أي طارئ كان، كما اتضح كذلك من خلال الجدول رقم (19) المتعلق بمدى كفاية التكوين المتبع حاليا علي انجاز المهام بكل فعالية أن ما نسبته ب 39.68 % من أفراد العينة أفروا بكفايته نوعا ما.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم (20) الذي بحث في العلاقة بين مدة التكوين من حيث نوعه لإجابات الباحثين على مدى كفايته لإنجاز المهام الحالية بكل فعالية، حيث كان الارتباط طردي موجب قدرت درجته ب 0.46 أي أن مدة التكوين كافية لكي يكتسب الأفراد كل القدرات و المهارات و المعارف التي تمكنهم من انجاز مهامهم الحالية (مهام التدخل) بكل فعالية.

و في نفس السياق جاءت إجابات الباحثين في الجدول (21) على أن الهدف من القيام بالتكوين هو تجديد المعلومات و التعرف علي تقنيات جديدة و اكتساب القدرة على التصرف مع المواقف الأزومية بنسبة 42.86 %، و هذا ما يدل على أن تخطيط البرامج التكوينية يكون موافقا لنوع المهام التي يقوم بها الأفراد، و التي تدور حول التدخل و العمل مع المواقف الطارئة (اثناء خطر أو أزمة) قصد

معالجتها و تحليل أسباب حدوثها و تقييم نتائجها و العمل على وضع المخططات الفعالة لتفاديها أو التقليل من حدوثها.

كما أقرَّ أفراد العينة أن الهدف من تقييمهم بعد نهاية كل دورة تكوينية (كل دورة تكوينية تنتهي خلال شهر ماي من كل سنة ليتم الاهتمام بمهام أخرى خلال فصل الصيف) و يهدف التقييم عموماً لمعرفة الأخطاء الممكن وقوعهم فيها أثناء أداءهم لمهامهم و كذا تقييمهم لمستواهم بنسبة 74.60 % أي التركيز يتم على معرفة الأخطاء التي يقع فيها الفرد أثناء انجاز المهام خلال التكوين الميداني ليتم تفاديها خلال العمل و خاصة أثناء التدخل و التعامل مع حالات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة و ايجابية تساهم في انجاز المهام بكل فعالية.

و في نفس التحليل أقرَّ أفراد العينة في الجدول (23) بأن التكوين الذي يتلقون يساعدهم على التدخل في كل المواقف الطارئة و هذا بنسبة 76.19 %، كما عبر ما نسبته 60.32 % من المبحوثين بأحياننا ما يتم طلبهم في طرح المهام التي يرغب في التكوين على اكتسابها.

و لمعرفة آراء المبحوثين على رغبتهم في تكوين خارجي في الجدول رقم (26) أقر ما نسبته 50.79 % من الأفراد على رغبتهم في تكوين خارجي خاصة مجال شبه الطبي الذي أصبح ضروري بالمقارنة مع مهامهم (التدخل و الإسعاف) إلى جانب اللغات بنسبة 81.25 %، و لتأكيد تأثير عدم المشاركة في تحديد المهام الواجب التكوين عليها و حاجة الفرد للتكوين خارجي تم حساب درجة الارتباط بين المتغيرين في الجدول رقم (27) و الذي قدر ارتباطه بـ 0.45+ و هو ارتباط متوسط إذ أن الحاجة إلى تكوين خارجي لا يعد سببه المباشر و الكامل عدم المشاركة في تحديد المهام التي يتم التكوين عليها بل هناك متغيرات أخرى كالرغبة الشخصية في اكتساب معارف و خبرات جديدة، في حين أقر ما نسبته 58.71 % من أفراد العينة في الجدول رقم (28) من عدم مشاركتهم في دورات تكوينية خارجية و هذا يعود بالأساس إلى انعدام الخبرة فالأفراد الذين يريدون المشاركة في دورات تدريبية خارجية تكون لديهم خبرة واسعة و مستوى علمي يمكنهم من الاستفادة لكي يعملوا بعدها على تلقين ما اكتسبوه للأفراد الآخرين، و قد وضحت درجة الارتباط الموجودة بين الخبرة و المشاركة في دورات تكوينية خارجية في الجدول رقم (29) حيث جاء الارتباط طردي قوي و قدرته بـ 0.62+ ما يدل على المشاركة في دورة تكوينية خارجية تتطلب أفراد من ذوى مستوى علمي و خبرة واسعة.

و ما يمكن استنتاجه في الأخير أن التكوين المستمر يساهم في إدارة المخاطر و الأزمات بشكل فعال لأن القيام باستمرار بالتكوين يعمل على تجديد المعلومات و تطوير المهارات، و حتى التقليل من الأخطاء و يكسب الفرد الثقة و القدرة على أداء المهام الموكلة له بكل فعالية، و لأن طبيعة الخطر و الأزمات التي تحدث غير متوقعة و مفاجأة و غير واضحة تستدعي دائما وجود أفراد مهيين و محضرين من كل جانب (بدنيا صحيا نفسيا) للتدخل في كل الحالات ففي هذه الحالة يكون الفرد مكون و يستطيع التصرف حسب الموقف الذي يتدخل لأجله.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** و مفادها: "يتم إحداث جاهزية بشرية لإدارة المخاطر و الأزمات من خلال المعالجة الطبية و النفسية".

يتضح من القراءة الإحصائية لجدول هذا المحور المتعلق بدور المعالجة الطبية و النفسية في إحداث جاهزية للمواد البشرية لإدارة مختلف المخاطر و الأزمات، فبعد النسب التي توصلنا إليها و بعد المعادلة الإحصائية التي استعان بها لمعرفة العلاقة التي تربط بعض متغيرات هذا المحور، فإن الدلائل الإحصائية تشير إلى أن هذه الفرضية قد تحققت كليا، إذ يتضح من خلال الجدول (31) أن ما نسبته 42.86% من أفراد العينة أقرروا بعدم وقوعهم في أخطاء أثناء أدائهم لمهام التدخل المكلفين بها، هذا ما يؤكد دور التدريب الذي خضعوا له و كذلك أهمية التكوين في تحديد المعارف و اكتساب القدرات و المهارات اللازمة لإنجاز المهام بكل فعالية، كما تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول (32) و المتعلقة بمستوى التعرض لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة العمل بعدم تعرضهم المطلق بنسبة 33.33% كونهم اكتسبوا خبرات التعامل، فكل موقف يتصرفون وفقه مما يجنبهم التعرض لمشاكل صحية.

و في نفس السياق تؤكد المعطيات الإحصائية للجدول (33) أن ما نسبته 33.33% من أفراد العينة أقرروا بأنه أحيانا ما يتم تحضيرهم نفسيا قبل تكليفهم بمهام التدخلات، كما أقرروا أفراد العينة في الجدول رقم (35) بعدم مواجهتهم مواقف صعبة عرضتهم لصدمات نفسية بنسبة 77.78%، كما أقرروا أفراد العينة في الجدول (36) بتأييدهم لإجبارية المعالجة النفسية بنسبة 92.06% لأن طبيعة المهام التي يقوم بها أفراد الحماية المدنية تتطلب خضوعهم للمعالجة النفسية، خاصة بالنسبة للأفراد الجدد عديمي الخبرة في مثل هذا المجال، و لتأكيد أهمية و إجبارية المعالجة النفسية في عدم التعرض لصدمات نفسية نستدل بالنتيجة التي تم التوصل إليها من خلال حساب معامل الاقتران في الجدول (37) الذي قدر بـ -0.37 و هو ما دل على وجود ارتباط سالب عكسي ضعيف بين المتغيرين.

هذا يقرّ ما نسبته 66.67% من أفراد العينة في الجدول (38) على أن تأثير المعالجة الطبية و النفسية على جاهزية الفرد لأداء مهامه كبير و هذا من خلال أهميتها في تحضيرهم سواء بدنيا أو نفسيا للتدخل في كل الحالات الممكنة الوقوع، كما أسفرت النتائج التي بحثت في العلاقة بين التحضير النفسي من خلال المعالجة الطبية و النفسية و مستوى التعرض لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة العمل في الجدول (39) حيث دلت المعادلة الإحصائية على وجود ارتباط طردي موجود بين المعالجة الطبية و النفسية و مستوى التعرض لمشاكل صحية، وقد قدر الارتباط بـ 0.88+ و هو ما يدل على وجود علاقة و ارتباط طردي موجب قوي بين التعرض لمشاكل صحية و أهمية المعالجة الطبية و النفسية في جاهزية الفرد لأداء مهامه، حيث تبدوا المعالجة ضرورية لكل الموظفين بالمقارنة مع طبيعة المهام التي يقومون بها، فتوفر المعالجة الطبية و القيام بها كلما دعت الحاجة لذلك من شأنه أن يقلل قدر الإمكان من تعرض الأفراد لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة عملهم، فالتحضير البدني و النفسي يمنحهم القدرة و الثقة بالنفس للعمل في كل الظروف و في كل الحالات على اختلافها، مما يمكنهم من إنجاز مهام بكل فعالية، دون أن يقعوا في أخطاء أو صدمات نفسية تعرقل طريقة أداءهم لمهامهم.

كما أقرّ أفراد عينة البحث في الجدول رقم (43) على أن أهم التوجيهات التي تقدم لهم قبل تكليفهم بمهام التدخل تنحصر بشكل أساسي في احترام الأوامر و الإلزام بالتعليمات و التحضير النفسي و البدني إلي جانب التحلي بالمسؤولية و التدخل بكل فعالية بنسبة 44.44%.

و ما يمكن استنتاجه في الأخير أن المعالجة الطبية و النفسية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية، و تمكينهم من إنجاز مهامهم بالمواصفات المطلوبة، و بقدر كبير من الإلتقان، و لأن طبيعة مهام عناصر الحماية المدنية تقوم على التدخل في كل الظروف و المواقف و مع كل الحالات و يجب دائما وجود الأفراد في استعداد تام من جميع النواحي للتدخل و إنجاز مهامهم على أكمل وجه.

#### - النتيجة العامة

إن الفرضية العامة للبحث و التي مفادها " يؤدي التدريب دوراً فعالاً في إدارة المخاطر و الأزمات قد تحققت كلياً، و ذلك انطلاقاً من أن جميع فرضيات الدراسة الجزئية قد تحققت.

فقد كشفت نتائج الدراسة عن الدور الكبير و الفعال الذي يؤديه تدريب الموارد البشرية في إدارة المخاطر و الأزمات التي تحدث، على اعتبار أن التدريب هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد

بشري مؤهل ذو إمكانيات و قدرات أدائية عالية، فالاهتمام بالأفراد من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية و منحهم الفرصة لتحسين قدراتهم و توسيع معارفهم و خبراتهم قصد تحضيرهم لأداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية و الإتقان، و بما أن مهام أفراد عينة الدراسة هي التدخل أثناء المواقف الطارئة كحدوث مخاطر و أزمات مختلفة سواء كانت مخاطر بشرية من صنع الانسان أو طبيعية لا دخل للإنسان فيها غير أنها تحدث اختلالات في توازن تنظيمات المجتمع و استمرارها، وهذا ما يفرض إلمام الأفراد بكل آليات و طرق التدخل السريع والفعال لمعالجة الحالات الطارئة، لهذا يتوجب العمل على تخطيط برامج تدريبية مناسبة و ملائمة لطبيعة هذه المهام، مع أخذها بعين الاعتبار لقدرات و مهارات كل فرد.

لهذا يعمل التدريب الممنهج و المخطط على أسس علمية على تزويد الموارد البشرية بكل المعارف و المعلومات و التقنيات العمل الحديثة، كما يساهم كذلك في تطوير القدرات و المهارات الشخصية لكل فرد و يعدل من اتجاهاتهم و يكسبهم اتجاهات إيجابية تساعد على تطوير المهارات و القدرات الخاصة بكل فرد و في هذه الحالة يظهر الفرق بين الفرد المدرب و المؤهل والفرد الذي ظل دون تدريب، و حتى يمكن تحقيق نتائج أفضل سواء في الأداء أو في التصرف لابد من الاستمرار في التدريب من خلال تخصيص أوقات و أماكن مناسبة يتم التدريب فيها، إلى جانب توفير كل وسائل و آليات للتدريب على كل ما هو جديد و يساعد في تطوير طريقة العمل بحسب كل موقف، و لا تقل أهمية الاستمرار في التكوين عن التدريب لأنه يعمل على تجديد معارف مهارات الأفراد التي تدرّبوا عليها، كما يمكن تدريب و تكوين الأفراد من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية و الخارجية، لهذا جاءت إجابات المبحوثين على دور و أهمية التكوين في إدارة المخاطر و الأزمات بإيجابية، إذ يرى كل أفراد عينة البحث أن للتكوين أهمية كبيرة في خلق موارد بشرية فعّالة تمتاز بقدرات و مهارات أدائية عالية تمكنهم من العمل في كل الحالات و المواقف و الظروف و معالجة كل الحالات الطارئة.

و لا تقل أهمية المعالجة الطبية و النفسية في إحداث جاهزية للموارد البشرية عن أهمية التدريب و التكوين، و حتى يتم تدريب و تأهيل الأفراد و تحضيرهم للعمل يجب الأخذ بعين الاعتبار حالاتهم الصحية و النفسية لما لهما من أثر على أداء الأفراد، فالاهتمام بالفرد يكون كذلك من خلال العمل على توجيهه و معالجته و متابعته قصد تحضيره نفسيا و بدنيا حتى يتمكن من التصرف و تقديم أداء مميز

و لا يرتبك و لا يفشل في أداء مهامه المتمثلة أساسا في التدخل لمعالجة و إدارة الأخطار و الأزمات التي تحدث، و وضع المخططات المناسبة للسيطرة عليها.

### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة فرضيات هذه الدراسة تم تسجيل نقاط اتفاق و أيضا نقاط اختلاف بينها و بين نتائج الدراسات السابقة، و فيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط كما يلي:

بما أن الدراسات السابقة التي تناولت التدريب في علاقته بمتغيرات أخرى كالأداء و تحسين نوعية الخدمة، تتشابه مع الدراسة الحالية في بعض النتائج العامة التي تم التوصل إليها، و كذا تتشابه مع بعض النتائج الجزئية التي أكدتها النسب الاحصائية التي حققت فرضيات هذه الدراسة.

فقد اقتربت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الموارد البشرية حيث أنه ومن خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة وجدنا هناك تشابه فيما يتعلق بدور البرامج التدريبية المخططة الذي يخضع لها المتدربون في مجال تحسين أدائهم، فقد ركزت الدراسة الحالية في إحدى الفرضيات المطروحة على إبراز دور و أهمية البرامج التدريبية التي يتم تخطيطها في خلق الاستعداد التام للأفراد للتدخل في حالة المخاطر و الأزمات، لأن مراعاة احتياجات المتدربين ومراعاة كذلك التغيرات و التطورات الخارجية التي تحدث و التي تستلزم مواكبة البرامج التدريبية لهذه التغيرات لأن إنجاز المهام الموكلة لأفراد عينة هذه الدراسة تتطلب أن يكونوا مدربين على كل تقنيات العمل التي تضمن نجاحهم في أداء مهامهم و هذا يعني أن البرامج التدريبية تأثير كبير على تحضير الأفراد للعمل في شتى المواقف و هي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة التركي التي توصلت إلى أن هناك تأثير مرتفعا جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغير المرغوب في السلوك و في مجالات تحسين الأداء، و إثارة الدافعية للعمل.

كما تتشابه بعض النتائج التي تناولتها الدراسات السابقة مع النسب الإحصائية التي دعمت تحقيق الفرضيات في هذه الدراسة فقد توصلت دراسة نابتي سامي إلى أن الهدف الرئيسي من التدريب هو تحسين و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية، و كذلك هدفت الدراسة السابقة هذه إلى أن البرامج التدريبية تهدف بصفة أساسية إلى معالجة مشاكل الأداء، وقد أكدت النتائج التي تم اعتمادها في هذه الدراسة على أن الهدف من التدريب هو تنمية مهارات العاملين و تجديد معارفهم بنسبة (42.85%)، كما

أثبتت النسب الإحصائية كذلك مساهمة أساليب التدريب المتبعة في انجاز المهام المحددة لكل فرد بنسبة (76.19%).

أما الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات و الكوارث فتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مع النتائج التي دعمت تحقيق فرضيات هذه الدراسة بتأكيدا على أهمية إدارة المخاطر و الأزمات، و هذا بسبب اختلاف طريقة المعالجة التي اتبعناها في دراسة هذا الموضوع و الطريقة التي عولجت بها الدراسات السابقة.

و في الأخير نستنتج أنه و بالرغم من اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، كون هذه الدراسات ليست دراسات سابقة بالمعنى الكامل لهذه الدراسة، و هذا بسبب عدم وجود أي دراسة اهتمت بدور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات، لهذا قمنا بتصنيف الدراسات إلى دراسات سابقة متعلقة بالمتغير الأول و الذي هو التدريب، و دراسات سابقة أخرى متعلقة بالمتغير الثاني و هو إدارة المخاطر و الأزمات، غير أننا اعتمدنا على هذه الدراسات السابقة و كما ذكرنا سابقا أثناء المعالجة النظرية لهذا الموضوع.

#### رابعاً: التوصيات و الاقتراحات المشتقة من الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تتحدد في النقاط التالية:

- العمل على زيادة مدة التدريب، و تخطيط برامج تدريبية مناسبة لقدرات و مؤهلات كل فرد.
- ضرورة مشاركة الأفراد في اختيار الأساليب المناسبة التي يتم الاعتماد عليها في عملية التدريب و هذا بمراعاة عاملي السن و المستوى التعليمي.
- ضرورة اعطاء الفرصة لجميع الافراد للمشاركة في دورات تكوينية خارجية، و هذا قصد تحسين و تطوير قدراتهم المعرفية و مهاراتهم الشخصية لكي يحسنوا من أداءهم.
- السماح لكل من يرغب بالتخصص في دراسة بعض الأخطار و التعمق فيها من خلال تقديم كل التسهيلات لهم، و هذا بهدف اكتساب المعرفة اللازمة لتحليل و دراسة مختلف الأخطار و وضع المخططات الناجعة لإدارتها و منع حدوثها.

- العمل على ادخال تخصصات جديدة غير تلك المبرمجة، يتم تكوين الأفراد عليها و التي تساعد في أداء مهامهم أثناء التدخل في الحالات الطارئة، كالتخصص في شبه طبي، اللغات الإنقاذ تحت الردوم، التعامل مع المواد المشعة...الخ.
  - ضرورة التوفيق بين رغبات الأفراد و الوقت المخصص للتكوين.
  - الاكثار من العمل الميداني (القيام بالمناورات) و التقليل من مدة التكوين النظري، و هذا لتقييم كل فرد حسب قدراته و إمكاناته.
- تبقى هذه مجرد اقتراحات اشتقت من إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة يمكن الأخذ بها و قد تكون لها فائدة في زيادة فعالية تدريب الأفراد للتدخل و إدارة مواقف المخاطر و الأزمات الكبرى.

## خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل جمع و عرض بيانات الدراسة، ثم العمل على تحليلها و تفسيرها بتقديم التحليل المناسب لكل سؤال، و الاستعانة بالمعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة سواء من خلال المقابلات التي أجريناها، أو من خلال الوثائق و السجلات التي اطلعنا عليها، كما عملنا على تفسير النتائج التي توصلنا إليها في ضوء الفرضيات المطروحة، و كذا استخلاص النتائج العامة منها، إلى جانب تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم طرحها في هذه الدراسة، و قد تم التطرق في نهاية هذا الفصل إلى اقتراح بعض التوصيات المشتقة من الدراسة.

## الخاتمة:

في الأخير و بعد معالجتنا لهذا الموضوع و الذي اهتم بابرار دور التدريب في إدارة المخاطر و الأزمات، و دراسته و تحليله نظريا و منهجيا اتضح أن تدريب الموارد البشرية يعد الركيزة الأساسية في نجاح مهام و أداء أي مؤسسة، و بما أن أهمية تواجد العنصر البشري في أي مؤسسة لا تضاهيها أية أهمية لموارد أخرى يتوجب على كل القائمين على شؤون الموارد البشرية إعطاء أهمية كبيرة لتدريبتهم، من خلال تخطيط برامج تدريبيية و تكوينية فعّالة، مبنية على أسس و قواعد علمية تأخذ بعين الاعتبار امكانات و قدرات كل الأفراد على اختلافهم، لأن الاهتمام بتحضير الأفراد للعمل يمكنهم من تطوير مهاراتهم و قدراتهم مما يسمح بقيامهم بمختلف المهام التي يقومون بها، و خاصة تلك التي تتطلب السرعة و لفعّالية في التدخل و المعالجة، كالظروف الطارئة و المفاجئة التي تنتج عن حدوث خطر أو أزمة تهدد البناء التنظيمي لمكونات المجتمع.

لهذا من الضروري العمل على تخصيص فرق عمل مدربة و مؤهلة يتم الاهتمام بتطوير قدراتها و مهاراتها، و كذلك الاهتمام بتحضيرها البدني و النفسي من خلال المتابعة الطبية و النفسية، لكي تستطيع العمل على إدارة المواقف الطارئة التي تتطلب تعامل خاص، يستدعي الدقة في اتخاذ القرار و توزيع المهام للتصرف حسب مقتضيات كل موقف.

و من خلال المعالجة الميدانية لهذا الموضوع تم التوصل إلى أن للتدريب المخطط و المنهج وفق أسس علمية دور كبير في تحضير و خلق قوة بشرية ذات مؤهلات و قدرات و مهارات و معارف ادائية عالية في السيطرة على المواقف الطائفة، و وضع ألياتفعّالية لضمان نجاح إدارة المخاطر و الأزمات.

## المراجع المعتمدة

أولاً- باللغة العربية:

➤ - الكتب:

- 1- أبو الحسن عبد الله الموجود إبراهيم: التطور الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2007.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب و العلاج، دار الفكر العربي ط1، مصر، 2002.
- 3- أحمد خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999.
- 4- أحمد عثمان طلعة: إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية من منظور استراتيجي، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط2، مصر، 2000.
- 6- أحمد ماهر: إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004.
- 7- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: إدارة الخطر و التأمين، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 8- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، ط1 مصر 1998.
- 9- أيمن عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال و تحديات القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر، ط1 مصر 2001.
- 10- أمين عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2010.
- 11- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 الأردن، 2011.
- 12- إدوارد ب، بورود يكييس: إدارة المخاطر و الأزمات و الأمن، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 13- باسم الحميري: مهارات إدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.

- 14- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الـراية للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2007.
- 15- ثامر ياسر البكري: إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر، ط4، الأردن، دون سنة.
- 16- جمال الدين المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر 2003.
- 17- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2007.
- 18- حسن بزاز: إدارة الأزمة الأمنية بين نقطي الغليان و التحول، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، لبنان، 2001.
- 19- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1 مصر 2004.
- 20- حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2003.
- 21- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 22- حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1997.
- 23- خليل محمد حسن الشماع مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1 الأردن، دون سنة.
- 24- رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، ط1، قسنطينة 2006.
- 25- رداح الخطيب، أحمد الخطيب: التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي، ط1، الأردن 2006.
- 26- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2002.
- 27- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، ط1 مصر، 2000.

- 28- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 29- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة و ممارستها و وظائفها، دار الرضا للنشر و التوزيع، ط1، ن، سوريا، 2004.
- 30- روبرت ماتيز، جوهان جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، سوريا، 2009.
- 31- زكي محمد هشام: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت 1980.
- 32- سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات، دار البداية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 33- سعد بن علي الشهراني: إدارة عمليات الأزمات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط1 الرياض، 2005.
- 34- سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر ط1، الأردن، دون سنة.
- 35- سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، ط1، مصر، 1992.
- 36- سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2011.
- 37- سميث بييري: إدارة الأزمات، ترجمة المركز الثقافي للتدريب و الترجمة، دار الكتاب الحديث، ط1، لبنان، 2008.
- 38- سوزان كاتر: البيئة و المخاطر و الأخطار، ترجمة أحمد طلعت البشبيشي، دار المعرفة الجامعية للطباعة النشر و التوزيع، ط1، مصر، 2005.
- 39- سيد الهواري: الإدارة و الأصول العلمية، مكتبة عين شمس، ط1، مصر، 1976.
- 40- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط5 مصر، 1985.
- 41- السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، إشراق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2001.

- 42- شفيق معلوف: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار البحث العلمي للنشر و التوزيع، ط1، مصر، دون سنة.
- 43- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر، 2002.
- 44- صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1 مصر، 2004.
- 45- طارق كمال: علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر 2007.
- 46- عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2008.
- 47- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2006.
- 48- عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2006.
- 49- عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، مصر، 2010.
- 50- عبد الباري إبراهيم دارة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 51- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، ط1، الأردن، 2007.
- 52- عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط5، مصر 2007.
- 53- عبد الرحمان محمد عيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1998.
- 54- عبد السلام أبو القحف: الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، ط1 مصر، 2002.
- 55- عبد العزيز صالح بنحيتور: الإدارة العامة المقارنة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1، الأردن، 2009.

- 56- عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2009.
- 57- عبد المعطي عساف: التدريب و تنمية الموارد البشرية دار زهر ان للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2008.
- 58- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، مصر 1998.
- 59- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مكتب غريب للطباعة و النشر، ط1، مصر 1992.
- 60- علي غربي، و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع دط، عين مليلة، 2002.
- 61- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر 2004.
- 62- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2009.
- 63- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، دط، سوريا 2000.
- 64- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2011.
- 65- علي عوجة، كريماز فريد: إدارة العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الأردن 2010.
- 66- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط الجزائر، 1984.
- 67- فائز الزغبى، إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 1997.
- 68- فاروق السيد عثمان: التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط1 مصر، 2004.
- 69- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، ط2، الأردن، 1994.

- 70- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، دط قسنطينة، دون سنة.
- 71- ماجد شدود: إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، سوريا 2002.
- 72- مايك ويلز: إدارة عمليات التدريب، دار العلم للملايين، ط1، مصر، 1988.
- 73- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2011.
- 74- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، دون سنة.
- 75- محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، دار حامد للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2004.
- 76- محمد ناصر مهنا: إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004.
- 77- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، 2003.
- 78- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول، دار المكتبة الجامعية، ط1 مصر، 1981.
- 79- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 80- محمد رفيق المصري: التأمين و إدارة الخطر، دارزهر ان للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2008.
- 81- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1 مصر، 2008.
- 82- محمود كفاوين: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، ط1 مصر، 2010.
- 83- محمود أحمد فياض و آخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2010.
- 84- مختارات بميك: إدارة الأزمات، التخطيط لما قد يحدث، تعريب علاء أحمد صلاح، عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، مصر، 2004.

- 85- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 86- معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع و الأزمات، ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 87- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2003.
- 88- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2 لبنان، 2011.
- 89- موسى اللوزي: التكوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ط4، الأردن، 2010.
- 90- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2002.
- 91- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، دط، الرياض 1993.
- 92- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 93- نجم الغزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2009.
- 94- نواف قطيش: إدارة الأزمات، دار الرأية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 95- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2010.
- 96- نيل كرو كفوردي: مدخل إلى إدارة الخطر، ترجمة تيسير محمد التركي و مصباح كمال ط3، الأردن، 2009.
- 97- نائل محمد المومني: إدارة الكوارث و الأزمات، دار المطبوعات و النشر، ط1، الأردن 2007.
- 98- هيثم حمود الشلبي: إدارة مخاطر الاحتيايل في قطاع الاتصالات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1 الأردن، 2009.
- 99- وصفي الهزيمة: القيادة و إدارة الأزمات التربوية، عالم الكتاب الحديث، ط1، الأردن 2004.

100- وليم روث: تطور الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الجزامي، أترك للطباعة و النشر و التوزيع ط1، مصر، 2001.

101- يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.

### ثانيا: باللغة الفرنسية

102- Alan Glen don, Alan Waring : managingRisk, criticalissuesforsurvival and succession the 21 stenturx, p44.

103 - Annik saint sauveuv et Jean pascal Lama : fonctio Formation dans L'entreprise, le manuel de responsable de formation, édition garnies, Paris 1984.

104- Longman : Dictionnaire of conte Morag English, 3<sup>ème</sup> Edittan Longman corpus, Netwqrk, S N, S Dat.

105- Philippe champi et Christiane Estève : Dictionnaire encyclopédique de L'éducation et de la formation, Ed Nathan université, Paris, 1998.

106- John Nicodemus : Opérationnel Crisis Management, the Securedlender, New- York, vol.53, No, 6, Nov.Déc, 1997, p87.

### ثالثا: الرسائل الجامعية

107- أحمد بن بشير المدني: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية، 2009.

108- أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2009.

109- بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب الحوافز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، عنابة، 2010.

110- جمال بوربيع: الكوارث الطبيعية و التضامن الاجتماعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع البيئي، قسنطينة، 2010.

111- الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، المسيلة، 2009.

112- عبد الله مسعود غيث الجهني: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمة المدرسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جدة، 2010.

113- قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 2005.

114- نابتي سامي: دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسات العمومية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 2005.

#### **رابعاً: المؤتمرات و المنشورات**

115- أحمد يوسف عريقات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، الأردن، 2011.

116- المرجع في التدريب و إدارة الموارد البشرية: منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر 2008.

#### **خامساً: النصوص و القوانين**

117- الجريدة الرسمية: القانون رقم 11-106 المؤرخ في 06 مارس سنة 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة للحماية المدنية.

#### **سادساً: المواقع الإلكترونية:**

118 – [http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles\\_Renaf\\_N\\_07/Article\\_13.pdf](http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_13.pdf)

يوم 27 جانفي 2013. على الساعة: 16:15 سا

119 – <http://www.startimes.com/f.aspx?t=16146648>

يوم 8 مارس 2013 على الساعة 11:30 سا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث ميداني بعنوان

دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات

دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص - تنظيم وعمل -

تحت إشراف الأستاذ:

\* د. حديد يوسف

إعداد الطالبة:

\* بويكري فريدة

ملاحظة:

- نتعهد أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تبقى سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
- نرجو أن تكون الإجابة دقيقة ومعبرة.
- ضع علامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية 2012 - 2013

- ملحق رقم 01 -

المحور الأول: البيانات الشخصية:

أنثى

ذكر س1 الجنس:

س2 السن: .....

س3 المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

لا

نعم س4 هل لديك تكوين؟

• في حالة الإجابة "بنعم" في أي مجال: .....

س5 الحالة العائلية:

مطلق(ة)

أرمل(ة)

متزوج(ة)

أعزب(ة)

س6 طبيعة الوظيفة: .....

س7 سنوات الخبرة : .....

المحور الثاني: البرامج التدريبية و فعالية إدارة المخاطر و الأزمات

س8: هل المادة التدريبية التي خضعت لها كانت ملبية لطموحاتك الخاصة في مجال عملك؟

لا

نعم

س9: هل المدة التدريبية التي استفدت منها كانت كافية لأداء مهامك الحالية بكل فعالية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة ب لا ما هي المدة المناسبة برأيك؟ .....

س10: هل تعتقد أن التدريب الذي خضعت له كافي للتعامل مع كل الأخطار رغم اختلافها؟

- كافي

- غير كافي

- كافي في حالات معينة

• إذا كانت الإجابة "كافي في حالات معينة" أذكرها: .....

س11: هل ساعدك الأسلوب الذي تم تدريبك به على تطوير مهاراتك الشخصية للتدخل بكل فعالية أثناء المواقف الطارئة؟

لا

نعم

س12: ما هو مستوى رضاك عن محتوى البرنامج التدريبي الذي خضعت له؟

منخفض

متوسط

عالي

س13: ما هو دور التدريب في اختيار الطريقة المناسبة لمعالجة الأزمات التي تحدث؟

ليس له دور

ضعيف

متوسط

كبير

س14: هل تقوم بنقل الخبرات و كيفية التعامل مع المخاطر والأزمات خارج أوقات عملك؟

في حالات معينة

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة في حالات معينة أذكرها: .....

س15: حسب رأيك أين تبرز أهمية التدريب الذي خضعت له أثناء أدائك لمهامك؟ .....

.....

## المحور الثالث: التكوين المستمر و إدارة المخاطر والأزمات.

س16: ما نوع التكوين الذي تتلقاه حاليا؟

- تكوين لمدة أسبوع
- تكوين لمدة شهر
- تكوين لمدة 06 أشهر

• أخرى تذكر: .....

س17: هل التكوين الذي تتلقاه حاليا كاف لإنجاز مهامك بكل فعالية؟

- كافي  كافي نوعا ما  غير كافي

س18: ما هدفك من القيام بالتكوين؟

- تجديد المعلومات
- التعرف على تقنيات جديدة في مجال عملك
- اكتساب القدرة على إدارة المواقف الطارئة
- تطوير مهاراتك
- أخرى تذكر: .....

س19: ما الهدف من تقييمك بعد نهاية كل دورة تكوينية؟

- معرفة مستواك
- معرفة أخطائك و تصحيحها
- يساعد في ترقيةك

• أخرى تذكر: .....

س20: هل يساعدك الأسلوب المتبع حاليا على التدخل في كل المواقف الطارئة؟

- نعم  لا

• إذا كانت الإجابة ب "لا" ما هي الإضافات التي تريدها: .....

س21: ما هي الاقتراحات التي ترغب في طرحها من أجل تطوير البرامج التكوينية المقدمة لك؟.....

.....

س22: هل يتم إشراكك في تحديد المهام التي أنت في حاجة للتكوين على اكتسابها؟

<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	نادراً

س23: في رأيك هل أنت بحاجة إلى تكوين خارجي في مجال عملك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" في أي المجالات ترغب في ذلك؟

1. ....
2. ....
3. ....

س24: هل سبق و تم استدعائك للمشاركة في دورات تكوينية خارج مؤسستك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" ماذا استفدت منها؟.....

س25: رتب بالأرقام الأخطار التي تكونت على التعامل معها حسب عدد تكرارها؟

<input type="checkbox"/>	- حرائق
<input type="checkbox"/>	- حوادث الكهرباء و الغاز
<input type="checkbox"/>	- فيضانات و التساقط الكثيف للأمطار
<input type="checkbox"/>	- حوادث المرور و مخلفاتها
<input type="checkbox"/>	- حوادث العمل

• أخرى تذكر:.....

## المحور الرابع: الجاهزية و إدارة المخاطر و الأزمات

س26: هل سبق و وقعت في أخطاء أثناء أدائك لمهام التدخل؟

 لا نعم

• إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل السبب:.....

- صعوبة الموقف

- نقص التركيز

- لم تتلقى التكوين الكافي

- عدم جاهزيتك

س27: ما هو مستوى تعرضك لمشاكل صحية ناجمة عن طبيعة عملك؟

- بشكل متوسط

- بشكل كبير

- لم تتعرض إطلاقا

- بشكل نادر

س28: هل يتم تحضيرك نفسيا قبل تكليفك بمهام التدخلات؟

- أحيانا

- دائما

- أبدا

- نادرا

س29: هل سبق وواجهت مواقف صعبة عرضتك لصدمة نفسية؟

لا

نعم

س30: هل تؤيد إجبارية المعالجة النفسية؟

لا

نعم

• في كلتا الحالتين لماذا؟.....

س31: كيف تؤثر المعالجة الطبية والنفسية في جاهزيتك للعمل؟

بشكل متوسط

بشكل كبير

حسب نوع الخطر أو الأزمة

ليس لها تأثير

س32: لو يقترح عليك الاختبار فهل تفضل؟

- التدخل مع كل خطر

- التدخل مع خطر واحد

• في كلتا الحالتين لماذا:.....

س33: ما هو تأثير الاتصالات السلبية (مهمة بدون عمل) على نفسك و جاهزيتك للعمل؟

متوسط

كبير

دون تأثير

ضعيف

س34: رتب بالأرقام في أي المراحل يكون تأثيرك النفسي أكبر؟

- مرحلة معرفة حجم الأزمة

- بداية التعامل مع الأزمة

- بعد نهاية الأزمة و التعرف على النتائج

س35: ما هي أهم التوجيهات التي يتم تقديمها لك قبل تكليفك بمهام التدخل؟.....

.....

## دليل المقابلة:

س1: هل تقومون بمتابعة موظفيكم من ناحية تطوير قدراتهم و مهاراتهم في مجال العمل ؟

ج1: نعم، لأن مهام الحماية المدنية هي التدخل في مختلف الظروف، و هذا ما يستدعي دوما إعداد و تحضير أفراد من خلال تدريبهم للقيام بمهامهم.

س2: هل يخضع جميع الموظفين لنفس البرامج التدريبية التي يتم تخطيطها و تصميمها ؟

ج2: بالطبع يخضعون لنفس البرامج لكن هناك اختلاف بسيط لكن ليس في الجوهر، و إنما من ناحية إضافة مواد أخرى يتم تخصيص بعض الأفراد للتدريب عليها، لأن كل الموظفين في الحماية المدنية و على اختلاف رتبهم هم أعوان، و يقومون بالتدريب على اكتساب آليات العمل السريع و المتقن أثناء الحوادث و الأخطار المختلفة.

س3: من المسؤول عن تسيير البرامج التدريبية و التكوينية؟ و هل يتم إشراك الموظفين في تحديد المهام التي يرغبون في التدريب على اكتسابها؟

ج3: فيما يتعلق بالبرامج التدريبية التي يخضع لها موظفينا هي برامج محددة و موحدة عبر ولايات الوطن، حيث يتم ارسالها من قبل وزارة الدفاع الوطني، و كل مديرية على مستوى الولاية تستقبل نسخة من هذا البرنامج، ليتم توزيعه على كل الوحدات الموجودة عبر الولاية، و تعمل الجهة المسؤولة على السهر من أجل تطبيقه كاملا و في نفس الفترة الزمنية.

أما البرامج التكوينية فغالبا ما تتم داخليا حسب احتياجات الأفراد التي تتوافق مع احتياجات المصلحة، و حسب المادة 58 من القانون الخاص بالحماية المدنية فإن البرامج التكوينية و التي هي في الأساس تكملة للبرامج التدريبية يتم إعدادها من قبل الإدارة (رئيس الوحدة، المكلف بالتكوين، المكلف بالخرائط و الأخطار، المكلف بالوقاية، و كل من له إضافة يمكنه تقديمها)، و إما يتم إعدادها بطلب من الموظف نفسه بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة.

س4: هل تقومون بإرسال موظفين للتدريب أو التكوين في مراكز خاصة خارج مؤسساتكم؟ و من هي الفئة المقصودة؟

ج4: بالطبع، في كل مرة نعمل على اختيار موظفين حسب حاجة المصلحة أولاً وكذلك مراعاة طلب الفرد للتدريب و التكون في مراكز خاصة لكنها تابعة لقطاع الحماية المدنية، و هذا بهدف تطوير المعارف و التكون على تقنيات العمل الحديث، خاصة التخصص في مجال فهم و اكتساب قدرات عالية في مجال التعامل مع الأخطار و الأزمات الكبرى، كالتعامل مع المواد المشعة، الانقاذ تحت الردوم...

أما الفئة المقصودة كما قلت نعمل على مراعاة طلب الفرد في التخصص، في المجال الذي يدعم العمل بالحماية المدنية، و بالمقابل نراعي حاجة المصلحة، فالفرد الذي يقدم مشروع و يرغب في البحث و التكوين للتخصص فيه فإننا نعمل على تدعيمه و تقديم التسهيلات له.

س5: هل تتوفر مؤسساتكم على مدربين أكفاء؟ و على أي أساس يتم اختيارهم؟

ج5: نعم، لدينا مدربين و مكونين أكفاء من ذوي الخبرة في هذا المجال، و يقدمون كل ما يعلمون لمتدريهم من أجل نجاح الدورة التكوينية، و غالباً ما نأخذ الرتبة و حساب سنوات الخبرة و انجازاته في هذا الميدان عند اختيار المدرب، و أحياناً يتم اللجوء إلى اجراء مسابقة داخلية لاختيار المدرب و المكون.

س6: هل سبق و قمتم باستدعاء مدربين من خارج مؤسساتكم لتدريب الموظفين؟

ج6: نعم، و لكن ليس بهدف التعاقد معه لتكوين موظفينا، و لكن بهدف القيام بمحاضرات أو ندوات يستعرض فيها انجازاته و خبراته في مجال العمل بالحماية المدنية لكي يستفيد الأفراد منها في عملهم.

س7: ما هي أنواع التكوينات التي تقدموها للموظفين؟ و أي الأنواع تركزون عليها في إخضاعهم لها؟

ج7: هناك تكوين أسبوعي (كل أسبوع يتم التكون على مهام محددة)، تكوين شهري (مهمه تختلف قليلا عن التكوين الأسبوعي)، التكوين الدوري أو الموسمي و المتعلق بالتكوين حسب مخاطر كل فصل.

أما التركيز فيتم عليها كلها لأنها جميعاً مهمة و تؤدي نفس الهدف و هو العمل على تحضير و إعداد الأفراد من كل الجوانب لأداء المهام المتوقعة عليهم.

س8: بعد نهاية كل دورة تكوينية هل تقومون باطلاع المتكولين على نتائج تقييمكم لهم؟

ج8: نعم، يتم اطلاعهم فالمادة 60 من القانون الذي ينظم مجال الحماية المدنية يفرض ضرورة اطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم وكذلك المادة 61 منه تحدد الهدف من التقييم.

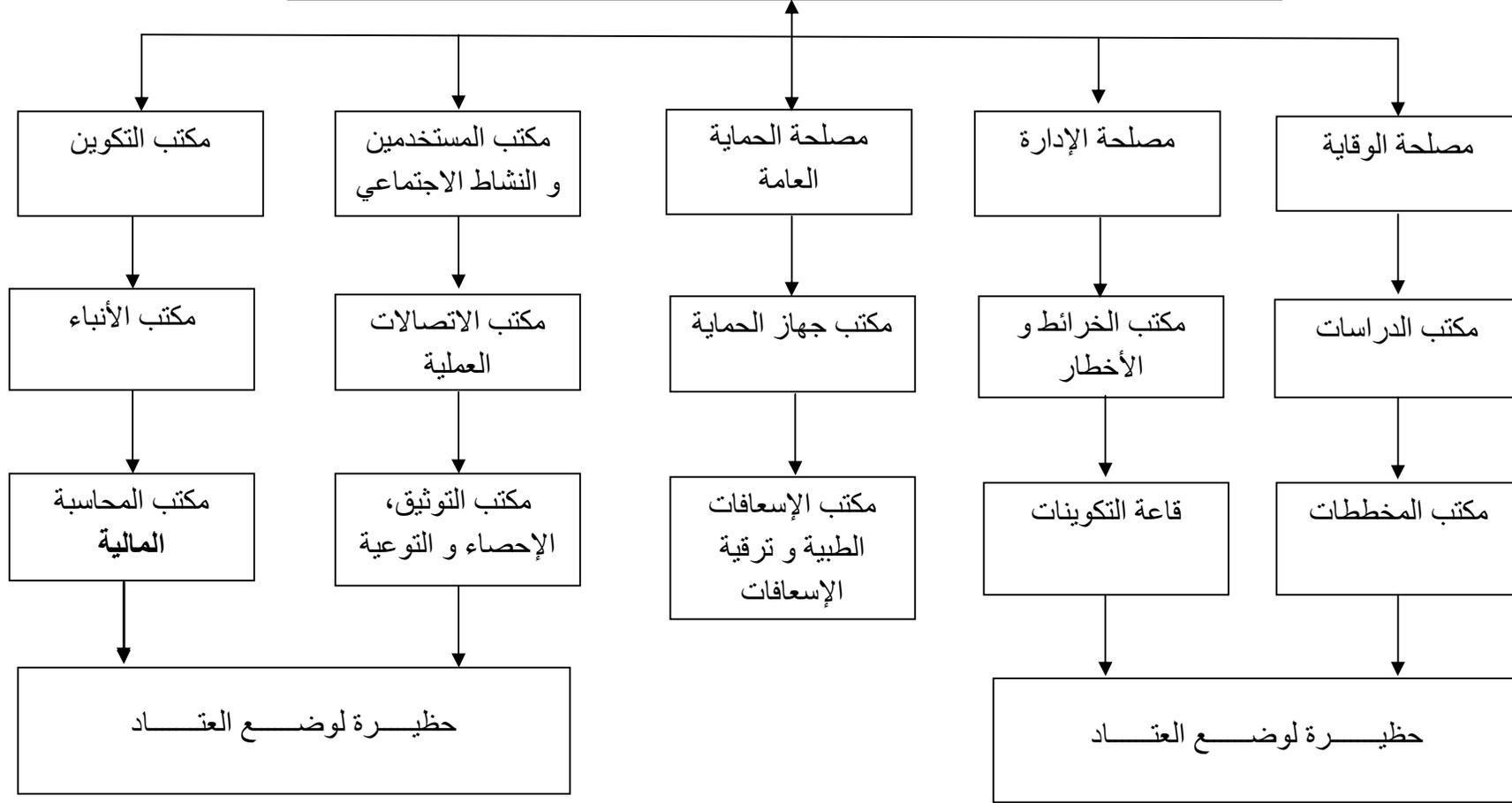
س9: هل تعملون على متابعة موظفيكم صحيا و نفسيا لضمان جاهزيتهم للعمل في كل الأوقات و في مختلف الظروف؟

ج9: نعم، و هذا الجانب مهم جدا، إذ نعمل على متابعة الأفراد من خلال تواجد الطبيب و المعالج النفسي لمتابعة الأفراد، و تقديمك لهم التوجيهات و النصائح الهامة فصد أخذها بعين الاعتبار أثناء العمل، كما يتم تقديم التوجيهات المناسبة لهم من قبل المعالج النفسي و حسب الحالات و خاصة قبل الخروج للقيام بالمهام.

س10: في الأخير هل تعتقدون أن للتدريب الذي يخضع له الموظفين دور في نجاح العمل الذي يؤديه؟

ج10: نعم، له الدور الأكبر، و هذه حقيقة لا يمكننا تجاهلها، فلا يمكن لأي فرد مهما كان الدخول للعمل بهذا المجال دون أن يكون قد خضع لتدريب معين في مراكز خاصة تابعة للحماية المدنية و يستمر في التكوين بعد التحاقه بعمله، لأن التدريب يمكنهم من اكتساب القدرات و المعارف و التقنيات الحديثة في مجال العمل، كما يقومون بتطوير شخصياتهم و تحضير أنفسهم للعمل، و للتدريب الأهمية الكبيرة في نجاح العمل الذي تؤديه، لأن العمل في مجال الحماية المدنية يتطلب بالأساس معرفة مسبقة و خبرة و مهارة عالية.

# الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية

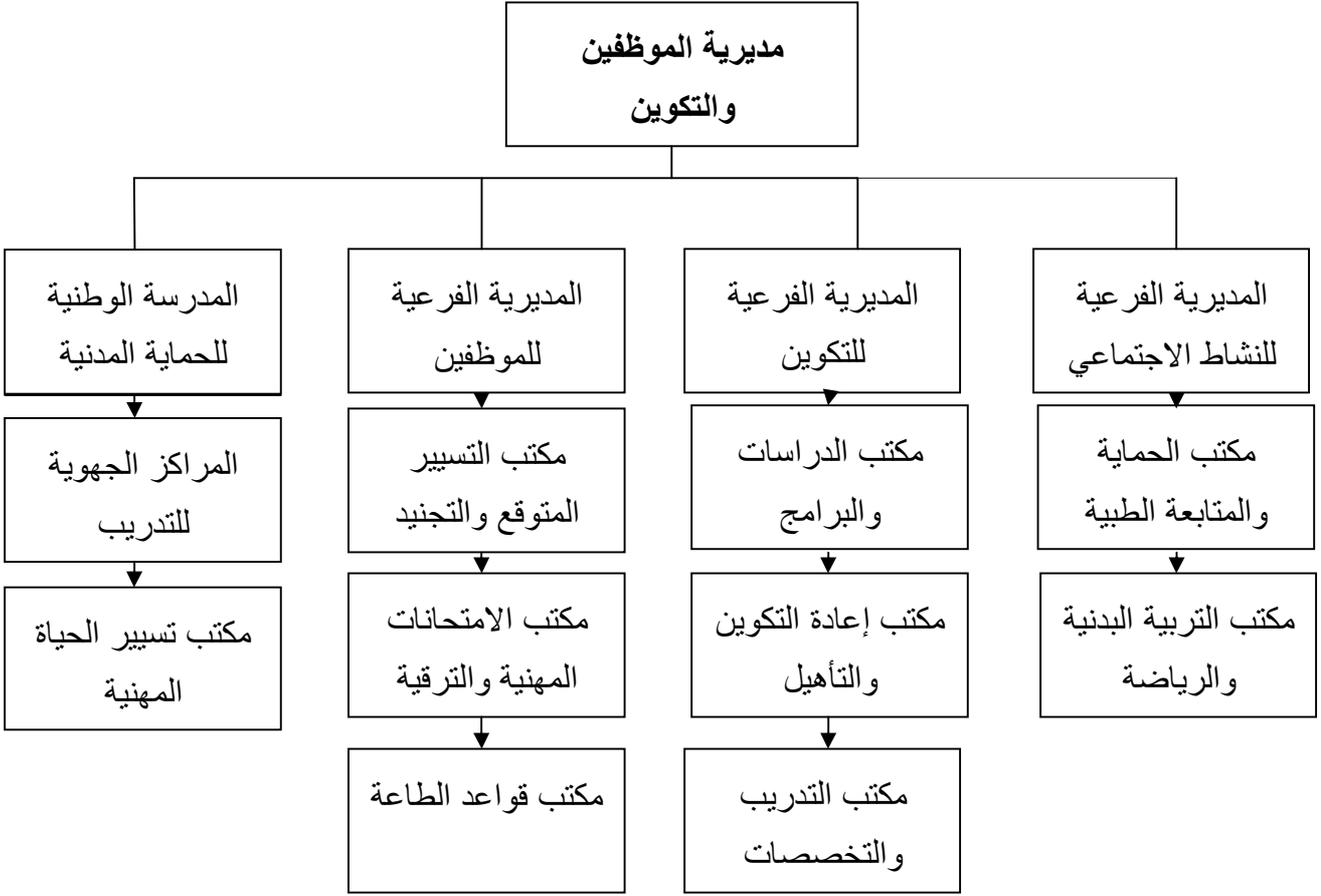


الملحق رقم 03

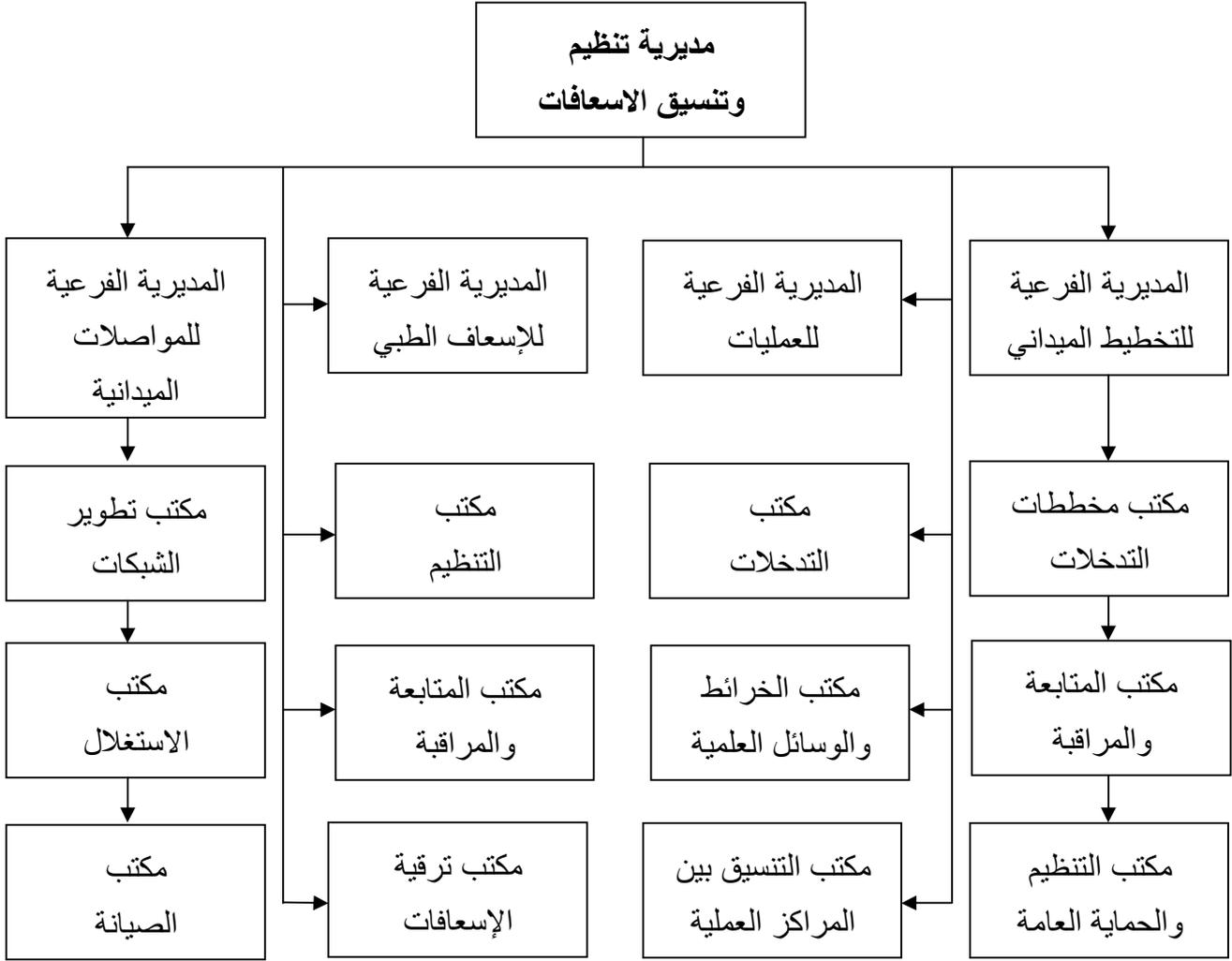
## هيكلة مديرية الوقاية



## هيكلة مديرية التكوين



## هيكلة مديرية التنظيم وتنسيق الإسعافات



## المراكز الجهوية للتدريب الأولي لأعوان الحماية المدنية

مكان المركز	مهامه
الأغواط	حرائق المحروقات، الأخطار التكنولوجية، سياقة شاحنات التدخل.
أم البواقي	التكوين الأولي لضباط الصف، سياقة شاحنات التدخل، الإنقاذ تحت الريح
الجزائر	تقنيات البحث عن التائهين، الفيضانات، حرائق الغابات، إسعاف البري من حوادث المرور
سيدي بلعباس	الوقاية ومخططات التدخل أثناء الكوارث، حرائق الغابات.
عنابة	الغطس والتدخل في البحر، قيادة وصيانة المراكب، التلوث البحري.
مستغانم	الغطس والتدخل في البحر، قيادة وصيانة المراكب، التلوث البحري، التكوين في السياقة.



الحصيلة الأسبوعية لمحتوى دروس التكوين المتواصل لسنة 2012 المرحلة الثانية

اليوم	نوع الدروس	التوقيت	المحتوى
29/4/2012	Théorique	08H30m 10H30m 10H30m 12H00m	-Relevage et brancardage des blessés.  -Obstruction des voies aériennes.
	Pratique	13H30m 17H00m	-Exercices pratique et démonstration.
30/4/2012	Théorique	08H30m 10H30m 10H30m 12H.00m	-Les hémorragies externes et accidents de la peau.  -Traumatismes des os et articulation les immobilisations.
	Pratique	13H30m 17H00m	-Démonstration et conduite a tenir.
01/4/2012	Théorique	08H30m 10H30 10H30m 12H00m	-Marche générale des opérations et les précautions à observer  - les différents établissements de tuyaux et les précautions à observer
	Pratique	13H.30m 17H.00m	-Exercices pratique sur les différents établissements de tuyaux  et l'alimentation à partir d'une prise d'eau
02/4/2012	Théorique	08H.30M- 10H30m 10H.30m- 12H00m	-Règles et condition d'utilisation des A.R.I règle de remplissage et d'entretien  -les sauvetages dans les bâtiments et les excavations (puits)

	Pratique	13H30m 17H.30m	-Exercices pratique sur l'utilisation des A.R.I
03/4/2012	Théorique	08H30m 10H.30	-Notion sur le transport de matières dangereuses(T.M.D)
		10H30m 12H00m	-Risques liés au feu en espaces clos et la conduite à tenir
	Pratique	13H00m 14H30m	-test d'évaluation
	Pratique	14H30m 17H00m 21H00m	-Projection de film vidéo sur des interventions a caractère spécifique suivi d'un débriefing sur le retour d'expériences -manœuvre de nuit

- الملحق رقم 08 -

**Fich d'évaluation de la Formation Continue des  
Stagiaires**

N	Noms et Prénoms	Evaluation						Observations
		Théorique			Pratique			
		Bon	Moyen	Faible	Bon	Moyen	Faible	
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								

نسخة عن أحد مخططات التكوين لسنة 2012.

الرقم	موضوع التكوين	الفئة المعنية بالتكوين
01	التسيير العلمي و القيادة G.O.C3	ضباط الحماية المدنية
02	التسيير العلمي و القيادة G.O.C4	ضباط الحماية المدنية G.O.C3
03	التسيير العلمي و القيادة G.O.C5	ضباط الحماية المدنية G.O.C4
04	الوقاية	الضباط + الأعوان
05	الانقاذ و عزل الردوم	الضباط
06	حرائق الغابات FDF3	الضباط + الأعوان
07	حرائق الغابات FDF4	الضباط + الأعوان
08	الأخطار الصناعية	الضباط
09	الري (TOP3 et TOP4)	الضباط
10	نظام الاعلام الجغرافي SIG	الضباط
11	مخطط تنظيم الاسعافات PLAN ORSEC	ملتقيات لفائدة الضباط + الأعوان
12	الصفقات العمومية	الضباط
13	حرائق السوائل الملتهبة	الضباط
14	تقنيات التدخل ( التنبؤات )	الضباط
15	تقنيات التدخل في (البنيات- المؤسسات المستقبلية للجمهور - المصنفة)	الضباط + الأعوان
16	التسيير الإداري	الضباط
17	مخطط التدخلات	الضباط + الأعوان
18	الانقاذ تحت الردوم	الضباط + الأعوان
19	الأخطار الكيميائية و الحماية من الاشعاعية	الضباط

20	المواصلات العملية عبر الوحدات	الضباط
21	تقنيات التدخل TOP3	الضباط
22	كيفية استعمال العتاد الطبي	الضباط + الأعوان
23	مكافحة التلوث البحري	الضباط
25	التدخل في الأماكن الوعرة	الضباط
26	حوادث الغطس	الغطاسين
27	الإطفاء (تكوين متواصل)	الأعوان
28	الإنقاذ (تكوين متواصل)	الأعوان
29	الإسعاف (تكوين متواصل)	الأعوان
30	الإنقاذ تحت الردوم (تكوين متواصل)	الأعوان

الحصيلة السنوية للنشاطات العملية لوحدات الحماية المدنية

لولاية جيجل لسنة 2012

عدد التدخلات الإجمالية	العمليات المختلفة	الحرائق	حوادث المرور	إسعاف و إجلاء	الشهر
	عدد التدخلات	عدد التدخلات	عدد التدخلات	عدد التدخلات	
1471	400	27	68	976	جانفي
1770	724	24	57	965	فيفري
1486	432	24	84	946	مارس
1420	361	08	79	972	أفريل
1627	459	13	139	1016	ماي
1819	506	61	148	1104	جوان
2090	467	71	154	1398	جويلية
2068	463	454	155	686	أوت
1370	324	34	75	937	سبتمبر
1313	310	21	99	883	أكتوبر
1270	337	17	75	841	نوفمبر
1329	338	22	65	904	ديسمبر
19033	5121	776	1198	11938	المجموع

- الملحق رقم 11 -

## نبذة عن نشأة الحماية المدنية:

للحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص و الممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، و أن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و النمو الديمغرافي في الوطن و تتمتع بتنظيم إداري (تقني و عملي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

و من بين مهامها الأساسية:

- الوقاية و التدخلات أثناء الكوارث الطبيعية و التكنولوجية.
- حراسة الشواطئ و المصطافين.
- تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية.
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار.
- القيام بحملات التحسيس و التوعية من مختلف الأخطار.
- التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة.

و لقد عرفت الحماية المدنية مراحل تطور مختلفة منذ الاستقلال و هذا لمسايرة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية في الوطن.

1962-1964: تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية.

1970: تم تأطير مصالح الحماية المدنية.

1976: تحولت من مصلحة وطنية إلى المديرية العامة للحماية المدنية.

1991: تم إعادة هيكلة الإدارة المركزية و المحلية، بحيث عرفت تنظيم و هيكلة جديدة عن طريق تحديد صلاحيتها، و تدعيم مصالحها، و تأطير مهمة الوقاية و التكوين و التخطيط العملي، و تدعيم عملية التفطيش و المراقبة و إعداد دراسات تتماشى و التطور العصري.

و من أجل القيام بالمهام المنوطة بها على أحسن وجه و التحكم في الوسائل البشرية و المادية و إعداد خطط وقائية لمواجهة الكوارث تم هيكلة الإدارة المركزية للحماية المدنية إلى مديريات مفتشية هامة للمصالح و إلى مصالح خارجية و حماية ممتلكاتهم.

و تتشكل الإدارة المركزية للحماية المدنية من:

1/ مديرية الوقاية: تتشكل من ثلاث مديريات فرعية.

- المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم و المديرية الفرعية للأخطار الكبرى و المديرية الفرعية للإحصائيات و الإعلام.

2/ مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات: تتشكل من 4 مديريات فرعية.

- المديرية الفرعية للتخطيط العملي و المديرية الفرعية للعمليات و المديرية الفرعية للإسعاف الطبي و المديرية الفرعية للاتصالات و الربط العملي.

3/ مديرية الإمداد و المنشآت: تتشكل من 3 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة و المديرية الفرعية للمنشآت و المديرية الفرعية للتجهيز و الإمداد.

4/ مديرية الموظفين و التكوين: تتشكل من 3 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للموظفين و المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي و المديرية الفرعية للتكوين.

و تتوفر المديرية العامة على وحدة وطنية للتدريب و التدخل تتضمن عملية الدعم العملي و المادي في حالة الكوارث الكبرى.

#### • مجال التكوين:

و لتلبية الاحتياجات من التكوين تتوفر المديرية العامة للحماية المدنية على مدرسة وطنية للحماية المدنية إضافة إلى سبعة 07 ملحقات جهوية تتولى تكوين الضباط وصف الضباط و الأعوان، و الرسكلة كذلك إلى التكوين لفائدة البلدان الصديقة و الشقيقة كالبلدان الأفريقية و العربية المختلفة.

#### • الأسس التنظيمية:

في المجال التنظيمي تم صياغة مرسومين أساسيين هما:

- المرسوم رقم 85. 231 المؤرخ في 1985/08/25 المتعلق بتنظيم التدخلات و الإسعاف في حالة وقوع كارثة.

- المرسوم رقم 85. 232 المؤرخ في 1985/08/25 المتعلق بالوقاية من أخطار الكوارث.

• تحتفل الحماية المدنية الجزائرية باليوم العالمي للحماية المدنية و المصادف لفتح من مارس من كل سنة.

- الملحق رقم 12-