



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الآداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات -جائحة كورونا انموذجا- دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

إشراف:

أ.د. ماهر فرحان مرعب

إعداد الطالبة:

لكحل إيناس

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر ب	ديخلف سهيل
مؤطرا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ماهر فرحان مرعب
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د.بن حسان زينة

السنة الجامعية 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

**الآداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية
في ظل الأزمات
-جائحة كورونا انموذجا-
دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع**

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

إشراف:

أ.د. ماهر فرحان مرعب

إعداد الطالبة:

لكحل إيناس

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر ب	د.يخلف سهيل
مؤطرا	أستاذ التعليم العالي	أ.د.ماهر فرحان مرعب
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د.بن حسان زينة

السنة الجامعية 2021/2020

شكر و تقدير

أقدم باسمى عبارات الشكر والإمتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور "ماهر فرحان مرعب" الذي مدني من منابع علمه بالكثير ، ولم يتوانى يوماً عن مد المساعدة لي، وكان خير دليل لإنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأعزاء وإلى كل من مدني يد العون لإتمام هذا العمل.
اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على نعمة كل علم نافع.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح وأوصاني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه

الله.

إلى زوجي وقرّة عيني

إلى إخوتي: لميس، رحمة ، محمد.

إلى كل أصدقائي وزملائي.

قائمة المحتويات

ص	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
3-2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة	
4	تمهيد
6-5	أولا-الإشكالية
7-6	ثانيا- أهمية واهداف الدراسة
11-7	ثالثا- تحديد المفاهيم
15-12	رابعا- الدراسات السابقة
22-16	خامسا-المقاربات النظرية
24	خلاصة
الفصل الثاني: طبيعة الأداء الوظيفي	
26	تمهيد
27	أولا- ماهية الأداء الوظيفي
28-27	1- عناصر الأداء الوظيفي
28	2- محددات الأداء الوظيفي
29-28	3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
29	ثانيا- ماهية تقييم أداء العاملين
30-29	1- معنى تقييم أداء العاملين
33-31	2- أسس ومستويات تقييم الأداء
34-33	3- أهمية تقييم أداء العاملين
34	ثالثا- فعالية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

34	1- معنى فعالية الأداء الوظيفي
37-35	2-العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي
38	رابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي
39-38	1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء
40-39	2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي
41	خامساً- تطور الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية
42	سادساً- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها
43-42	سابعاً- الاداء الوظيفي للأستاذ الجامعي و سبل تحسينه
44	خلاصة
الفصل الثالث: طبيعة الأزمات	
46	تمهيد
47	أولاً- ماهية الأزمات
47	1- خصائص الازمة
48-47	2- خصائص الأزمات بالنسبة للمنظمة
49	3- أسباب الأزمة
51-50	4- أنواع الازمات
51	5- مراحل تطور الأزمة
52	ثانياً- ماهية إدارة الأزمات
53-52	1- معنى إدارة الأزمات
53	2- أسس إدارة الأزمة
55-53	3- مراحل إدارة الأزمة
56-55	4- استراتيجيات إدارة الازمات
57	ثالثاً- نماذج عن الازمات الصحية
57	1- معنى الأزمة الصحية
57	2- ابعاد الازمة الصحية

60-58	3- الأسباب الكامنة وراء الأزمات الصحية
65-60	4- أهم الأزمات الصحية العالمية عبر التاريخ
66	خلاصة
الفصل الرابع: الاطار المنهجي و التحليلي للدراسة	
68	تمهيد
69	أولاً- الاطار المنهجي للدراسة
70-69	1- مجالات الدراسة
70	2- منهج الدراسة
70	3- أدوات جمع البيانات
71	ثانياً: الإطار التحليلي للدراسة
87-71	1- عرض و تحليل البيانات
89-88	2- النتائج حسب فرضيات الدراسة
90	3- النتائج العامة للدراسة
91	خلاصة
93	الخاتمة
98-94	قائمة المصادر والمراجع
	ملحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	72
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب التوصيف المهني والرتبة العلمية.	72
03	يبين تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية في ظل أزمة كوفيد 19.	73
04	يبين أسباب إعتبار الأداء الوظيفي غير جيد	73
05	يبين الوسيلة الأكثر إستخداما من قبل أفراد العينة في تواصلهم مع الطلبة في ظل أزمة كوفيد 19.	74
06	يبين تقييم أفراد العينة لتواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية.	76
07	يبين صعوبة توظيف الوسائط التكنولوجية في عملية التعليم عن بعد.	77
08	يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على انخفاض مستوى حضور الطلبة .	78
09	يبين مدى تأثير أزمة كوفيد 19 على انخفاض مستوى الحصول على المعلومات.	78
10	يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على مدى اللقاء بين الاستاذ والطلبة.	79
11	يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على نوعية وجودة معلومات العملية التعليمية.	80
12	يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على أداء الأساتذة.	80
13	يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على المردود العلمي والمعرفي	81
14	يبين تقييم دور الجامعة في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية .	82
15	يبين تلقي الاستاذ لدورات تكوينية من أجل إستخدام الوسائط التكنولوجية	82
16	يبين تكنولوجيا التعليم عن بعد الموفرة من قبل الجامعة كافية لتحقيق	83

	التواصل بين الاستاذ والطالب.	
84	يبين تقييم تفاعل الطلبة مع منصة التعليم عن بعد.	17
84	يبين تتردد الاساتذة في عرض دروسهم على المنصة خشية النقل من طرف شخص آخر.	18
85	يبين تردد الاساتذة في عرض دروسهم خشية ظهور أخطاء فيها.	19
85	يبين هل التعليم عن بعد يمكن الطلبة من حصد معلومات أكثر في وقت قصير.	20
86	يبين إمكانية تعويض منصة التعليم عن بعد للتعليم .	21
87	يبين إمكانية استخدام التعليم عن بعد من طرف الاستاذ حتى في الظروف العادية.	22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
18	يمثل هرم الحاجات عند ماسلو.	1
74	يبين الوسيلة الأكثر إستخداما للتواصل مع الطلبة.	2
75	يبين تقييم تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية	3

مقدمة

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيب وافرا من الاهتمام والبحث، وذلك لأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشرية التي تعتبر العمود الفقري والمحرك الأساسي لوظائف المنظمة فهو يعكس كل الأهداف الواجب الوصول إليها وذلك عن طريق توفير الوسائل اللازمة أي أنه يجمع بين النشاطات التي يقوم بها العاملين داخل المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

لهذا يجب على كل المنظمات العمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى موظفيها وفي مختلف الظروف .

حيث أصبح حاجة ملحة وضرورية تطرحها المتغيرات والإجتماعية والإقتصادية الناتجة عن الأزمات بمختلف أنواعها باعتباره من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح واستقرار المنظمة.

لهذا فعلى المنظمة أن تعنى بتطوير الأداء الوظيفي وتقييمه من خلال استخدام نموذج تقييم الأداء فهو الأساس الذي يحفز التوافق النفسي والإجتماعي للعاملين، وله تأثير كبير وفعال على الانتاجية وجودة العمل، ومن خلال ما يشهده العالم اليوم من أزمات وتغيرات طرأت على مختلف الجوانب، تزايد الاهتمام بموضوع الأداء ومدى فاعلية العاملين وكفاءتهم بالإضافة إلى الخطط والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات من أجل ضمان الوصول إلى الأهداف، وهذا الاهتمام يتطلب من المؤسسات التركيز على ظروف العمل من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة .

ومن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية حول الأداء الوظيفي للمؤسسات الجامعية في ظل الأزمات حاولنا معالجته من خلال خطة بحث تتضمن أربعة فصول على النحو التالي:

مقدمة

الفصل الأول : تناول الإطار النظري للدراسة من اشكالية وما يرتبط بها و مفاهيم أساسية ودراسات سابقة ومقاربات نظرية لكل من الأداء الوظيفي والأزمات، لكي نضع الاسس الاولى لنطلاقة بحثنا هذا.

أما **الفصل الثاني** فقد خصصنا لماهية الأداء الوظيفي، وذلك لتوضيح والكشف عن مكونات وعناصر الاداء الوظيفي، بينما خصص **الفصل الثالث** لتناول ماهية الازمات والتعريف بها والكشف عن مضامينها .

ثم اخيرا جاء **الفصل الرابع:** تناولنا فيه الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

يعتبر الاطار النظري للدراسة من اهم المكونات الرئيسية للبحث العلمي، فهو يشمل الاشكالية والتساؤلات والفرضيات بالاضافة الى اهمية الدراسة العلمية والعملية وكذا الاهداف الواجب والمراد تحقيقها، كما يضم المفاهيم الاساسية والدراسات السابقة حول الموضوع، وكذا المقاربات النظرية، كل هذه العناصر تعتبر مهمة لأنها تخطط وتضع الاسس الاولى لانطلاق الدراسة.

أولاً- الإشكالية

يعيش العالم اليوم جملة من التحديات والتغيرات خاصة على مستوى ما يطرأ على الساحة الصحية من مشكلات وازمات فرضت نفسها على الحياة وخلقت ظروف استثنائية انعكست بشكل عام على الحياة بمختلف مفاصلها، كما انعكست بشكل خاص على الاداء اين كان مجاله او نوعه او تسميته. واذا ما تكلمنا عن بناء المجتمعات والارتقاء بها فإننا في هذه الحالة نتكلم عن المؤسسات الاجتماعية التي تعنى وتهدف إلى تحقيق البناء المعرفي والارتقاء بالمجتمع ومؤسساته وافراده وهنا نعني على وجه الخصوص المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى استقرارا وظروف عمل طبيعية خالية من المشاكل والازمات لكي تقوم بدورها وتقدم اداء فاعلا يرتقي إلى مستوى طبيعة واهداف المؤسسة التعليمية. وبما أن الأداء الوظيفي هو المعيار الأساسي لقياس قدرة العامل على قيامه بواجباته المهنية ويعكس درجة تحقيقه لها بأقل تكلفة وفي وقت محدد، لذا وجب الاهتمام به وتهيئة الظروف المناسبة له. لكننا اليوم نعيش في عالم يضج بالاحداث الكبرى وبالازمات لا سيما ازمة كوفيد19، اثرت هذه الأزمة بشكل معمق على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كما اثرت على عمل المنظمات التعليمية الجامعية وعلى الاداء الوظيفي للعاملين فيها إداريين وأساتذة، وعلى أسلوب اتصالها مع عمالها ومع المحيط الخارجي، فالأزمات تشكل تهديدا لقيم الأفراد وقدراتهم بل وحتى تهديدا للمؤسسة ذاته ولوجودها، وهذا ما يفرض عليها وضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات والتعامل معها بطريقة سليمة وبرامج استراتيجية استثنائية .

فالمؤسسات على اختلاف مجال عملها وخاصة التعليمية يجب ان تتبنى استراتيجية لإدارة الأزمات والتحكم في مسارها وبالتالي استغلالها بما يخدم أهدافها ومصالحها، وهذا من أجل الحفاظ على تقديم خدمات مميزة و الحفاظ على تحقيق اداء فعال ومستمر وكذا ضمان مواصلة تحقيق نجاحها الإداري والمحافظة على مكانتها العلمية.

وبما اننا نعيش في ظل جائحة كورونا وما نتج وينتج عنها من ظروف واحداث انعكست على الحياة بمختلف مفاصلها ومؤسساتها ومنها المؤسسة التعليمية فاننا نحاول دراسة طبيعة اداء المؤسسة التعليمية الجامعية في ظل هذه الظروف المتازمة وعليه نطلق من طرح السؤال الاتي:

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل أزمة جائحة

كورونا(كوفيد19)؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف أثرت أزمة كوفيد19 على الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية ؟
- ماهي الاليات المعتمدة من طرف المؤسسة الجامعية لتسيير المشاكل الناتجة عن أزمة كوفيد19؟
- ما دور المؤسسة الجامعية في الحفاظ على استمرار عملية التعليم في ظل أزمة كوفيد19؟

-الفرضيات

-الفرضية الرئيسة:

تأثر الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل أزمة كوفيد19.

-الفرضيات الفرعية:

- أثرت أزمة كوفيد19 على الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية تأثيرا سلبيا.
- اعتمدت المؤسسة الجامعية على اليات عدة لتسيير المشاكل الناتجة عن أزمة كوفيد19.
- للمؤسسة الجامعية دور فاعل في الحفاظ على استمرار عملية التعليم في ظل أزمة كوفيد19.

ثانيا: اهمية واهداف الدراسة:

● أهمية الدراسة

لكل دراسة أهمية علمية وعملية، تأتي الأهمية العلمية لدراستنا من طبيعة الموضوع في حد ذاته ألا وهو الاداء الوظيفي، وما يرتبط بهذا المفهوم من أبعاد ومضامين، الذي هو محور حياة المؤسسات، لا بل والحياة عموما خاصة عندما نتكلم عن الاداء الوظيفي لمؤسسة غاية في الأهمية وهي المؤسسة التعليمية الجامعية، وعند ربط الاداء الوظيفي بالأزمات تظهر أهمية علمية أخرى تتجلى في طبيعة الظروف التي تمر بها الحياة الاجتماعية ومنها على الأخص طبيعة اداء المؤسسة التعليمية في ظل أزمة كوفيد19، حيث أضافت ظروف الجائحة بعدا وضرورة علمية لدراسة الاداء الوظيفي في ظل هذه الظروف الغير طبيعية اجتماعيا ومهنيا وتنظيمياً.

كما لهذه الدراسة أهمية عملية تتمثل بما ستصل إليه من نتائج تكشف عن طبيعة موضوع الدراسة وعن نوع التأثير بين متغيرات الدراسة، هذه النتائج التي يمكن ان تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى مستقبلية من جهة، كما ستدعم نتائج دراستنا حقل المعطيات والبيانات العلمية الاجتماعية في مكتباتنا الجامعية.

• أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل أزمة جائحة كورونا(كوفيد19).
- التعرف على الكيفية التي أثرت بها أزمة كوفيد19 على الأداء الوظيفي للمؤسسات الجامعية .
- التعرف على الآليات المعتمدة من طرف المؤسسات الجامعية لتسيير المشاكل الناتجة عن أزمة كوفيد19.
- التعرف على دور المؤسسات الجامعية في الحفاظ على استمرار عملية التعليم في ظل أزمة كوفيد19.

ثالثا-تحديد المفاهيم

1-مفهوم الأداء الوظيفي

أ- الأداء

- لغة:** هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة و هو كمية العمل التي إنجازها الفرد او مجموعة أفراد خلال زمن معين، و هو مصدر الفعل أدى و أدى الشيء أي قام به.¹
- اصطلاحا:** هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية².

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- يعرف على أنه:" عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات و مؤسسات الوظيفة المحددة له بأقل تكاليف ووقت لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة³

¹-الصالح مصلح:قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، الرياض ، 1999، ص 392.

²-فيصل خرشي: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية- دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة، 2018-2019، ص6.

³-عبد القادر سعيد: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص82.

الفصل الأول

-يعرف ايضا: " يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة!¹.

-التعريف الإجرائي: " عملية قيام الموظفين بالواجبات والمهام المرتبطة بالوظيفة وفقا للقواعد التنظيمية التي بدورها تحدد لكل وظيفة واجباتها ومسؤولياتها و صلاحياتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية و كفاءة.

ب- بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

-الفعالية:

" تعرف الفعالية بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"²
كما ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بعض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.³

-الكفاءة:

" هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المدخلات والمخرجات و ايضا بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة كما تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة"⁴

- الإنتاجية:

تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج الخام باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية محددة.⁵

ج- مفهوم الأزمة:

لغة:

الأزمة هي الشدة و القحط(ج) أوزام (الأزمة- الأزمة): الضيق والشدة. يقال أزمة مالية

¹-رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 21.

²- عاطف زاهر عبد الرحيم: المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 94.
³- فرانسيس ديف مايكرو دكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 91.

⁴- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري: مبادئه أساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 169.

⁵- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

الفصل الأول

وأزمة سياسية و أزمة مرضية والمآزم: الطريق الضيق بين الجبلين¹

-اصطلاحاً:

للأزمة مجموعة من التعاريف من بينها:

- يعرفها بأنها: موقف تواجد المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤدي بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها.²

- تعرف بأنها عبارة عن : حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور، فترك روتين الحياة والعمل و تخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل³.

- ويحدد قاموس وابسترز الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي".

- وتعرف بأنها: "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبها أيا كانت درجة استعداد المنظمة".

- وتعرف الأزمة على أنها تداع سريع للأحداث يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أوفي نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف".

- و تعرف أنها: " الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل: التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول"⁴.

-التعريف الإجرائي:

تعتبر الأزمة تحول فجائي ناتج عن سلسلة من التفاعلات ينتج عنها تهديد مباشر للنظام الكلي للدولة أو المجتمع أو لمؤسسة ما، كما تعتبر خلل يؤثر مادياً ومعنوياً على الأنظمة والأفراد وبدرجات متفاوتة كما أنها تتميز بعنصر المفاجئة وتسارع الأحداث مما يجعلها حدث سلبي لا يمكن تجنبه الا اذا كانت درجة الإستعداد عالية.

¹- المعجم الوسيط: ط4، مجمع اللغة العربية الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث ، مكتبة الشروق الدولية ،جمهورية مصر العربية، 2004، ص 16.

²-محسن الخضيرى: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص 15.

³-عز الدين الرازم عز الدين: التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، دار الخوجة، عمان 1995، ص 19.

⁴- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 10، 9، 8.

د- بعض المفاهيم ذات العلاقة بالأزمة:

-الواقعة:

تعرف الواقعة بانها شيء حدث وانتهى اثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر، مثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله خاصة وقد تم إصلاح العطل.

-الحادث:

فيعبر عن شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا تكون له صفة الاستمرار بعد حدوثه الفجائي العنيف.

- المشكلة:

هي حالة أو موقف صعب يثير قلق وضغط ويتطلب حلا، وقد تختلف حالة من حالات عدم الاستقرار غير المرغوب في البنى الرئيسية المعنية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو مؤسسة أو غيرها، وتتسم المشكلة بالتجذر من حيث الأسباب والأبعاد، وتحتاج إلى بذل جهد كبير خلال فترة زمنية طويلة نسبيا للتعامل معها بشكل فعال.

- الكارثة:

وهي حادثة وقعت فعلا بسبب فعل بشري أو عوامل طبيعية وأسفرت عن خسائر مادية و بشرية معتبرة وأشاعت جوت من الفوضى والخوف، لكنها تختلف عن الأزمة في كونها واضحة المصدر والأسباب و بالإمكان احتوائها والتقليل من تأثيراتها، أما إذا لم تجد طريقها إلى الحل فقد تتفاقم لتلد أزمة خطيرة.¹

ه- مفهوم الجامعة:

أ-لغة: مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس في الآداب والفنون والعلوم (محدثة)وقدرجامعة عظيمة، وجمعتهم جامعة: أمر جامع، وكلمة جامعة: كثيرة المعاني على إيجازها (ج) جوامع وفي الحديث: "أوتيت جوامع الكلم"².

¹-عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة و إدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 255.

²-المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 135.

الفصل الأول

ب-إصطلاحاً: تعددت واختلقت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها: "كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي بعد مرحلة الثانوية على مستوى جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها".

الجامعة هي امتداد طبيعي ومنطقي لمؤسسات التعليم المتخصصة، والتي ظلت تتطور على مر السنين كحصيلة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق.

وهناك من يعرفها على أنها: "مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الانساني في مختلف المجالات العلمية الإدارية والتقنية. والبعض الآخر يعرفها بأنها: "تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة"¹.

-التعريف الإجرائي:

تعد الجامعة إحدى المؤسسات التعليم والتنشئة في المجتمع، وأعلى درجات الهرم في نظام التربية والتعليم، وهي تلك المؤسسة الخدمية التي تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية.

¹ - فريد العلمي ورزيقة روابحي: دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد7، جامعة المسيلة، سبتمبر 2017، ص 209.

رابعاً-الدراسات السابقة

1-الدراسات المحلية:

أ-الدراسة الأولى:

بعنوان: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية -دراسات حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية - للباحثة هامل مهدي¹. أجريت هذه الدراسة في مؤسستين صناعيتين بولاية عنابة هما: أرسوميثال-مركب الحديد و الصلب بالحجار سابقا - وفرتيال-مؤسسة أسمدال سابقا- ومؤسستين خدميتين هما: سونغاز عنابة ومستشفى ابن رشد. عام 2008.

استخدمت الباحثة المقابلة الموجهة والتي وجهت الى عينة من الإطارات العليا بالمؤسسات مكان الدراسة، حيث اشتملت على 10 مفردات من كل مؤسسة أي بمجموع 40 مفردة. واستخدمت الاستمارة المقننة مع العمال واختارت عينة عرضية حددت نسبتها ب 10 بالمئة من كل مؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

-تعمل المؤسسات الجزائرية على التحضير الفني لمواجهة بعض الأخطار والأزمات المرتبطة بالمحيط الخارجي في الإطار القانوني، أما التجهيز الاتصالي فهو غير محدد بشكل واضح.

-العمال المعنيون بالأزمة فقط هم من يحصلون على معلومات دقيقة من مصادر رسمية أما البقية فلا يتم اعلامهم ولا يوجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدماتية في هذا المجال.

-لا تأخذ المؤسسات الجزائرية بسبر الآراء على المستوى الداخلي.

-كما لا تستغل الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو، فبعد الأزمة تعود لمزاولة نشاطها بشكل

عادي.

¹- مهدي هامل: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، دراسات حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

ب-الدراسة الثانية:

بعنوان إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية للباحث مشيكي سمير.¹ أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، سنة 2020. استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

-لجنة إدارة الأزمات لها مكانة مهمة أثناء وقوع الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية.
-تعتمد المؤسسات على نموذج الاتصال المؤسستي حتى أثناء وقوع الأزمات(الاتصال الرسمي).

-المؤسسة لا تتجنب الازمة في المقام الأول، وانما تعمل بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم.
-إدارة العلاقات العامة بعد الأزمة تسعى الى بناء علاقات جديدة مع الجمهور.

2-الدراسات العربية:

أ-الدراسة الأولى: بعنوان: تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي للباحثة نسرین عبد الرحمن علي إبراهيم² أجريت هذه الدراسة في المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية، سنة 2018.

استخدم الباحث مجتمع دراسة مكون من العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة اللاذقية (أطباء-ممرضين-الكادر الفني)، واختار عين عشوائية بسيطة حيث قام بتوزيع 130 استمارة و استرجع 119 منها.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-هناك انخفاض في مستوى التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة.

-انخفاض في مستوى فاعلية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط.

¹-سمير مشيكي: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية -الجزائرية للمياه وحدة المسيلة، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.

²- نسرین عبد الرحمن علي إبراهيم: تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي-دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد(40)، العدد(4)، 2008.

الفصل الأول

-عدم الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة بالشكل الملائم مما يحد من فاعلية عملية التخطيط.

-عدم توافر أنظمة الإنذار المناسبة التي تساعد في اكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.

-عدم الاعتماد على البرامج التدريبية المناسبة من أجل صقل مهارات العاملين لاكتشاف مسببات الأزمة على اختلاف أشكالها وأنواعها وعوامل نشوئها.

ب-الدراسة الثانية: بعنوان: فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، للباحثين شاكر جار الله الخشالي ومحيي الدين القطب.¹ أجريت هذه الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية سنة 2009.

ولإجراء الدراسة اختار الباحثان مجتمع دراسة مكون من 16 شركة صناعية، وتم توزيع الاستمارات على مديري هذه الشركات وقد بلغ عددهم 13-مدير تم الإجابة عنها كلها. توصلت هذه الدراسة الى ما يلي:

-وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها.

-هناك تأثير متفاوت لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها.

-توصلت الى أن أكثر العناصر تأثيرا هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.

3-الدراسات الأجنبية:

أ-الدراسة الأولى: بعنوان تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجانب جنوب كارولينا للباحث مالكومباترسون².

¹- شاكر جار الله الخشالي ومحيي الدين القطب: فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، الاردن، 2009.

²- مالكوم باترسون: تأثير عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، جامعة جنوب كارولينا، 2006، صص 81-82.

الفصل الأول

أجريت هذه الدراسة في جامعة جنوب كارولينا عام 2000 طبق الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي على عينة حجمها 42 مفردة من أعضاء هيئة التدريس محللا البيانات ببرنامج SPSS .

ومن نتائج هذه الدراسة :

- هناك علاقة بين العلاقات الإنسانية وتدني الأداء الوظيفي بالجامعة محل الدراسة .
- هناك أثر إيجابي بين العلاقات الإنسانية الإيجابية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس .
- هناك أنواع مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي وتؤثر على علاقات الأداء .
- إن ممارسات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا تم دمج محتويات العمل مع ممارسات العاملين بالمنظمة.

ب- الدراسة الثانية: بعنوان إدارة الإستجابة للآزمة من خلال الأداء للباحثة كارين رونجير¹

- أجريت هذه الدراسة عام 2012 في مركز الهندسة الصناعية مدرسة ألبيكارمو albicarmaux للتعددين، إستخدمت الباحثة في دراستها المنهج التجريبي ومنهج دراسة حالة إستخدمت أسلوب الكمي والكيفي توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- إصلاح وتحسين المنظمة بأكملها.

- تخفيض الجزء المتغير من الأجر وتأجيل معظم التدريبات مع الحفاظ على بعض الترقيات .

-تعتبر الأزمة عامل في إنخفاض الروح المعنوية .

-ضرورة تفعيل الإدارة التشاركية وتطوير هيكل العاملين.

-تفعيل التواصل على جميع مستويات المنظمة.

¹Carine Rogier: Gestion de la réponse à une crise par la performance : vers un outil d'aide à la décision application l'humanitaire , centre génie industriel, école des mines d'Albi Carmaux, Toulouse, 2012.

خامسا-المقاربات النظرية

1-النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

-المدرسة الكلاسيكية: سوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية:

نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية، وضعت هذه المدرسة مجموعة من الافتراضات حول المنظمات و الأفراد اهمها:

- أن المنظمة تعمل في محيط مغلق.
- تعتبر أعمال المنظمات ذات طبيعة روتينية.
- تنظر للإنسان نظرة سلبية و تعتبر كأننا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه و أدائه عن طريق الأجور و الحوافز و المكافآت.

أنظرية الإدارة العلمية:

ارتبطت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلورالذي كان يعمل مهنيا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا الامريكية، وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، كانت لديه رغبة كبيرة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، و حركات العامل و دراسة الوقت اللازم للإنتاج، و توصل إلى أربعة مبادئ هي:

-إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).¹

-تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية .

-التخطيط والإشراف و يتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

-التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية.

¹- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة و الأعمال، دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2004 ص 35.

الفصل الأول

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ ان تايلور اعتمد على الأسلوب العلمي في اختبار الموظفين و في التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص وتقسيم العمل في أداء العمل حيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأمور التنفيذ للعاملين وهذا لضمان الطريقة المثلى لأداء العمل.¹

ب-نظرية المبادئ الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول، الذي سعى كثيرا من أجل تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على 14 مبدأ:

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، الترتيب والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح الفريق.²

و قد ركز فايول على أداء المديرين و ليس أداء الأفراد، ووضع وظائف أساسية للإدارة هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما حدد ست أنشطة للمنظمة وهي:

- أنشطة فنية
- أنشطة تجارية
- أنشطة مالية
- أنشطة محاسبية
- أنشطة الضمان والوقاية
- أنشطة إدارية³

ج-نظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبرى التي تواجه الكثير من المشكلات التنظيمية والوظيفية، حيث اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم البيروقراطي

¹- رعد حسن الصرن: المرجع السابق نفسه، ص35.

²- رعاية المزينة: إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقابة عند نظرية هنري فايول، رسالة ماجستير جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، أندونيسيا، 2019 ص 25.

³-المرجع نفسه، ص 26.

الفصل الأول

واعتبره النموذج الأكثر دقة وكفاءة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات و من أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر ما يلي:

تقسيم العمل:

بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى اجزاء ونشاطات وعملية بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.¹

القوانين والقواعد الإجراعات: وهذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغيير المديرين وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراعات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

اللاشخصية الوظيفية:

يتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراعات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

التسلسل الهرمي الواضح:

يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات الأمر الذي يضمن متابعة الاعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

التقدم و التطور المهني:

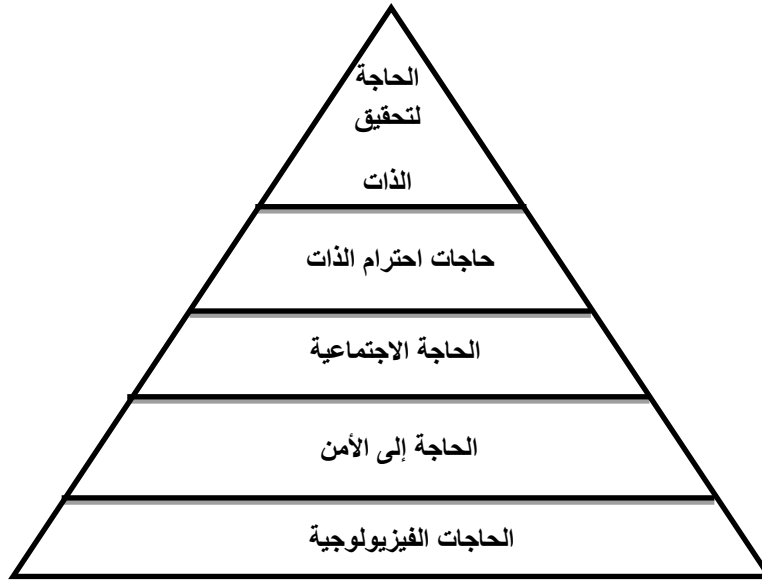
يستند هذا المبدأ إلى تقييم و اختيار الأفراد على أساس الجدارة و الفعالية و الكفاءة، بهدف تطويرهم و تقدمهم و بالتالي استخدم ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.²

د-نظرية الحاجات (ابراهيم ماسلو):

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة انواع و ذلك حسب التسلسل الهرمي الذي وضعه ابراهيم ماسلو سنة 1954 و المبين في الشكل التالي:

¹-الفضيل رتيمي و لطيفة طبال: المنظمة و نظرية التنظيم، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، ص 30.

²- المرجع السابق، ص 26.



الشكل 1: يمثل هرم الحاجات عند ماسلو

-**الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء وماء ونوم وغيرها.
-**الحاجة إلى الأمن:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى أن يسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لاستقرار حياته.
-**الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوب من طرف من يحيطون به.

-**الحاجة إلى احترام الذات:** تمثل هذه الحاجة رغبة الفرد في أن يشعر بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري والشعور قدرته على تحمل المسؤولية والأداء الفعال الوظيفية.
-**الحاجة لتحقيق الذات:** تمثل هذه الحاجة تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعا لحاجاته ورغباته السابقة، ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي.¹

يؤكد ماسلو أن هذا الترتيب تتحكم فيه الأولوية.

إذا عندما نريد تحقق هذه النظرية في المنظمات على المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع وحاجات العمال، بحيث يعرفون الحاجات العامة في مختلف هذه المراحل مما يوفر الجو الملائم

¹-شريفة حنان: عقود العمل دورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015-2016 ص 74.

الفصل الأول

لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف لمنظمة.¹

ه-نظرية العاملين لهرزبورغ:

اقترح فريديريك هرزبورغ 1959 نظرية العاملين و ذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية يجب إشباعها و هذه الحاجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

حاجات صحية:

ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد، و تتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من الأجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل.

حاجات دافعة:

تمثل الحاجات الأعلى مستوى والتي تميز الإنسان عن الحيوانات، حيث تدفعه للبحث عن المسؤولية و الاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل. وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.²

و-مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع الهاوثورن تحت إشراف إلتون مايو وزملائه، الذين انطلقوا في بداية الأمن من دراسة واختبار فرضية حول تأثير الظروف الفيزيكية على العمل والأداء الوظيفي وإنتاجية العامل، لتتطور وتشمل جماعات العمل من حيث الجوانب الاجتماعية والإنسانية والقيم والمعايير.

وقد توصل فريق العمل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

¹- شريفة حنان: المرجع السابق، ص 74.

²- زهير بغول: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية هرزبورغ للدافعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 118.

الفصل الأول

-لا يمكن تحديد العمل الذي يقوم به العامل من خلال قدرته الفيزيائية فقط، لكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية و الشخصية.

-المكافآت المعنوية لها تأثير هام في تحديد الدافعية وتحقيق أكبر قدر من الإشباع النفسي للفرد العامل (بمعنى أن هذه المكافآت المعنوية ترفع من الروح المعنوية للعامل وهذا ما يساعده على تحسين أدائه الوظيفي وزيادة إنتاجيته).

-من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

-اثبتت هذه الدراسات الدور الفعال للجماعات الغير رسمية داخل المنظمة باعتبارها توفر الأمان للفرد وتحقق الشعور بالتعب والملل.¹

2-النظريات المفسرة للأزمات

أنظرية النسق الاجتماعي:

استعان هذا المدخل بنظرية النسق الاجتماعي العام، من منطلق التكامل بين اجزاء النسق الواحد والاعتماد المتبادل بين الوحدات الجزئية للنسق الاجتماعي، والازمة هنا تكون نتيجة لحالة اللاتوازن بين وحدات النسق.

حيث يرجع إميل دوركايم الأزمة التي يعترض لها النسق الاجتماعي العام إلى فقدان المعايير والقيم في مجتمعات التضامن العضوي التي بتقسيم العمل فهو يرى أن كل خلل يطرأ على النسق الاجتماعي من شأنه أن يضعف مجتمع التضامن العضوي، إذا فأزمة المجتمع هي أزمة أخلاق داخل النظام حسب دوركايم.

وفي نفس السياق يؤكد تالكوتبارسوتر أنه عندما يحدث خلل في النسق الاجتماعي يظهر انحراف عن المعايير والثقافة السائدة في النسق إذا فالأزمة حسبه ترجع إلى اختلال نسق القيم والمعايير داخل النسق الاجتماعي أما ميرتون فيؤكد أن الأزمة تبرز بوجود المعوقات الوظيفية.²

¹-علي بونوة: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015-2016- ص 90.

²-محمد عبد المعبود مرسي: علم الاجتماع عند تالكوت باسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي: دراسة تحليلية نقدية، ط1، القصة، الجزائر، 2001، ص، 26-27.

ب-مدرسة الأنساق المفتوحة:

لا يمكن للمؤسسة أن تعيش بمعزل عن المجتمع وعن البيئة الخارجية، فهي تعتبر مجتمع مصغر عن المجتمع الكلي تتبادل معه التأثير والتأثر.

سمحت هذه النظرية بظهور عدة نماذج نذكر منها: نموذج هومانز.

نموذج هومانز:

ينسب هذا النموذج إلى الباحث الاجتماعي هومانز بين فيه أن أي نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط ذو ثلاث أبعاد المحيط الطبيعي، المحيط الثقافي، والمحيط التكنولوجي كما أكد أن هناك علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي.¹

ج-الإتجاه الراديكالي على المستوى العام و المؤسساتاتي:

يستند التحليل الراديكالي للموضوعات السيسولوجيا على الأفكار الماركسية المرتبطة بالمادية التاريخية، فالأزمة في ضوء هذا التحليل ما هي إلا نتيجة حتمية لمجموعة من المتناقضات الداخلية للنظام الرأسمالي محاولاً إعطاء نظرة شمولية للأزمة على مستوى النسق ككل.

كانت نظرتة الشمولية للأزمة نابعة من تحليله للنسق الكلي للمجتمع الرأسمالي فالأزمة تظهر عندما يحدث صراع طبقي بين قوتين متناقضتين في المجتمع، و هذا الصراع هو المحرك الأساسي للتاريخ البشري و عملية التغير الاجتماعي.

وتعد العوامل المادية والاقتصادية العوامل المطلقة في حدوث هذا الصراع الطبقي ومن ثم حدوث التغير بشكل عام، ولكن العامل الأهم حسب اعتقاد الماركسيين هو في نمط علاقات الإنتاج الذي يفرزه كل نمط اقتصادي، وما يصاحب ذلك من تباينات طبقية، والتي تؤدي إلى حدوث وعي طبقي عند الطبقة الكادحة (المستغلة)، والواضح أن التحليل الماركسي نابع من تحليله للأزمة من داخل المصنع الرأسمالي وأساسه الصراع الطبقي بين العمال واصحاب العمل والذي يصل إلى درجة الأزمة.

تعقيب:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في الأداء الوظيفي للمؤسسات الجامعية في ظل الازمات ومن بين النظريات الكلاسيكية التي

¹- رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 45.

الفصل الأول

اهتمت بدراسة الأداء الوظيفي نظرة الإدارة العلمية والتي من خلالها يمكن أن تايلور ركز على الاسلوب العلمي في اختيار العمل واعتمد الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية في تقييم العمل وأداء العاملين، وكما تطرقت نظرية المبادئ إلى مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة، كما ركز فايول على أداء المدراء ووضع وظائف أساسية للإدارة بينما اهتمت نظرية البيروقراطية بالمنظمات الكبرى التي تواجه الكثير من المشاكل التنظيمية ووضعت مجموعة من المبادئ التي تسهل على العاملين لأداء وظائفهم، مما يساعد على رفع الإنتاج والكفاءة و نظرية ابراهام ماسلو التي قامت على ترتيب حاجات الأفراد من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية أي من الضرورية إلى الكمالية والتي يجب إشباعها من أجل تحسين نوعية الأداء وزيادة الإنتاجية، واقترح فريدريك هرزبرغ نظرية العاملين التي تدعو إلى رفع الافراد من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وذلك لتحفيزهم من اجل بذل جهد أكبر وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، واهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين باعتبارها ذات تأثير كبير على الفرد العامل وتنعكس على أدائه وقدرته على تحقيق واجباته أما بالنسبة للأزمات من بين النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع نظرية النسق الاجتماعي التي اعتبرت الازمة هي حالة اللاتوازن بين وحدات النسق الواحد وترجعها إلى فقدان المعايير والقيم وتبرز المعوقات الوظيفية.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتحديد الجانب المنهجي والنظري للدراسة وذلك بتحديد الموضوع وضبطه من خلال طرح الإشكالية ثم طرح التساؤلات وتحديد المفاهيم ، والتطرق إلى أهمية وأهداف الدراسة ، وبعدها طرحنا بشكل مختصر لبعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع .

وأخيرا تناولنا بعض المقاربات النظرية المفسرة لهذه الدراسة .

الفصل الثاني

طبيعة الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المدراء لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري في المنظمات، حيث يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة في أية منظمة لأنه يشكل أهم اهدافها والنتائج النهائي لجميع الأنشطة داخلها، وتتوقف كفاءة أداء أي منظمة في أي قطاع على كفاءة مواردها البشرية.

ويعد الأداء الوظيفي و تقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعتمد عليها في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى الطويل، أي أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بمختلف أوجه النشاطات و الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفون لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها الرؤساء والمشرفون مستوى أداء العاملين، ومدى قدرتهم على انجاز اعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

وبالتالي فالمورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي، ويمثل السلاح الاستراتيجي في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي واستخلاص عناصره ومحدداته ومعاييرها، كما سنشير إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد وأهم خطوات هذه العملية وكذا التطرق إلى أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً- ماهية الأداء الوظيفي:

1- عناصر الأداء الوظيفي:

أ- **الموظف و كفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم واتجاهات و دوافع، بالإضافة إلى التفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها.

ب- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، من بينها:

- **المعرفة الجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومع أن الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل مدونة وفق قواعد نظم وتعليمات المنظمة إلا أنه يفصل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

- **المعرفة الوظيفية:** هي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين تساعد العامل في فهم العلاقات بين المواقف المختلفة، كما أنها تنشط و تزود المهارات النظرية.

- **المعرفة الإدارية:** ان الأداء يتطلب توفر المعرفة والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العمل لإختبار السلوك المناسب.

- **معرفة المسؤولية:** ان مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الإلتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل، وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما.

- **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من فتح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.¹

ج- **نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

د- **البيئة التنظيمية ومركباتها:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية هي التي تؤثر في الأداء و تتضمن التنظيمات التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية

¹-مریم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص482.

والاجتماعية والتكنولوجية الحضارية للتنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئته والسياسية والقانونية.¹

2-محددات الأداء الوظيفي:

أ- **الدافعية:** تعرف بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، و تشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة و الاندفاع الذاتي و الفوري لأداء هذه المهام.

ب- **القدرات:** هي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات.

ج- يمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم...

د- **الدعم التنظيمي:** يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية و رفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم لحل ما يواجهون من مشكلات، تقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية.

هـ- **الإدراك:** يشير إلى عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها وترجمتها من قبل الأفراد إلى سلوك جمعي، وهذه العملية هي الأساس التي تقوم عليه باقي العمليات الأخرى.²

3-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- غياب الأهداف المحددة، فالمنظمات التي تعمل دون خطط شمولية و تفصيلية للأعمال فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على إنتاجهم، وكذا يؤدي إلى صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين.

-عدم المشاركة في الإدارة، فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

-اختلاف مستويات الأداء من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي و المادي الذي يحصلون عليه، وهذا

¹-أسعد أحمد محمد عكاشة:أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" بلاتال " فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 34.

²-زيد صالح حسن: اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص 101.

يستدعي ضرورة وجود نظام لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والمتوسط والغير منتج، وكذا ضرورة وجود نظام الحوافز والمكافآت لتحسين مستوى أدائهم و الرفع من إنتاجهم.

-مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي لا يقتصر فقط على الحوافز المادية بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

-التسيب الإداري له تأثير كبير على العاملين في انخفاض معدلات الأداء، فهو يعني تضييع ساعات طويلة خارج نطاق العمل، وعادة ما ينتج هذا التسيب عن أسلوب القيادة والإشراف.

-مشكلات التطوير التنظيمي، فعدم حل المشكلات التنظيمية المعقدة وعدم تحسين اليات معالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات تجعل منها بيئة غير مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين و بالتالي انخفاض مستوى أدائهم.

-مشكلات البيئة المادية، أي أن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة (تهوية، تدفئة، إضاءة، ضوضاء...) للعاملين يؤدي إلى ترك اثار سلبية في نفسيتهم وإنخفاض روحهم المعنوية و بالتالي قلة لإنتاجهم و ضعف مستوى أدائهم.¹

-ضعف نطاق الإشراف، يترتب عنه انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو عدم الثقة و الإحترام في التعامل مع الرؤساء و بالتالي يتأثر أدائهم وإنتاجهم.

-ضعف نظم الحوافز، فغياب الحوافز يؤثر على معنويات الموظفين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى جمود أفكارهم و الدخول إلى بوتقة الروتين وقتل روح الإبداع والإبتكار.²

ثانيا- ماهية تقييم أداء العاملين

1- معنى تقييم أداء العاملين:

تنوعت التسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال، يعتبرها البعض عملية تقييم الموظف والبعض الاخر يعتبرها عملية تقييم الأداء وقياس الكفاءة.³

¹-فيصل حرشي:فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر، دراسته ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019م، ص 10، 12.

²-المكان نفسه.

³-محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2005، ص 208.

واستخدام مختلف هذه التسميات، يدل على نفس العملية لتقييم الأداء، حيث استخدام كتاب الفكر الإداري العربي، هذه المصطلحات لتقود إلى استنتاج مفاده أن عملية قياس الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق عليها التقييم و التقدير.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية التقييمية.¹

وهناك مجموعة تعاريف لعملية تقييم أداء العاملين نذكر منها:

- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف لنتم مكافأتهم بقدر أعمالهم، ذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.²
- أيضا يعرف تقييم الأداء بأنه الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، المكافآت، الحوافز والترقيات، والنقل والتدريب، من خلال هذه المعايير يمكن تحديد مدى كفاءة و فاعلية الفرد.³
- تقييم الأداء المنظم للفرد يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم مستقبلا، وكذلك سلوكياتهم وتصرفاتهم في محيط العمل.⁴
- في الأخير نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين هو عملية إدارية مخطط لها مسبقا، يتم بمقتضاها قياس مدعا إلتزام الموظفين بسلوكيات الأعمال المطلوب إنجازها، وهذه العملية لا تسعى فقط لكشف نقاط، الضعف لدى العاملين، بل أيضا تهتم بنقاط القوة من أجل إستغلالها بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹-خالد عبد الرحمان الهيثم: إدارة موارد التربية، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2003، ص، ص، 198، 199.

²-فايز الزغبي: الرقابة الإدارية في منشآت العمال، دار الهلال، الأردن، 1991، ص 191.

³-محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 281.

⁴-توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء: مدخل جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999م، ص 55.

2- أسس ومستويات تقييم الأداء:

أ- أسس تقييم الأداء: تتمثل أسس تقييم الأداء فيما هي:

-تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين بدقة.

-التعريف أو الشرح الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

-ان يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة.

-يجب أن يكون القائمين على التقييم على الاتصال يومي و مباشر م الاملين الواجب تقييمهم.

-تدريب القائمين على عملية تقييم الأداء تدريباً كافياً يمكنهم من استخدام نظام وأساليب التقييم

ونماذجه.

-يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

-يجب تزويد العاملين بمعلومات حول كيفية أدائهم، ومستوى الأداء.

-إستخدام برامج ومعايير موضوعية وموحدة لتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة

الوظيفية المتجانسة.¹

-وحتى تكون البرامج المستخدمة في تقييم العاملين فعالة تستفيد من نتائجها المؤسسة يجب أن

تكون على النحو التالي:

فيما يتعلق بالمعايير والمقاييس:

-الموضوعية: أن تبنى البرامج على الحقائق فقط وتبتعد عن الإنطباعات والإجتهادات

الشخصية.

-البساطة و المرونة: البنود المعيارية يجب أن تتوفر على القابلية للتعديل والتشكيل وفقاً

للظروف التي تطرأ على العمل أو العاملين أو الظروف المحيطة بهم.

-تصميم معدلات الأداء: ينبغي أن تكون نابعة من أهداف التنظيم، وأهداف الفرد أيضاً

لضمان الفعالية.

¹-صبرينة فارسي: تقييم أداء العاملين واثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة بمدينة اتصالات الجزائر، بخميس مليانة، 2015 من ص 26.

فيما يتعلق بالمنظمة والمديرين:

-**تحديد الفئات:** تحديد نوعية العاملين للتقييم، حيث لا يمكن تقييم كافة العاملين بنفس البرنامج.

-**المقابلة الإخبارية:** يجب أن تكون التقارير التقييمية علنية، يفضل أن تتم عبر مقابلات إختيارية.

فيما يتعلق بالنتائج: تستخدم النتائج في كل الفعاليات في الموارد البشرية خاصة في عمليات الحوافز و المكافاة.

ب- مستويات تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو في حدة أنه عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني أو العاملين ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية أو العملية في تحقيق أهداف المنظمة ومن الممكن أن تقييم الأداء يكون على ثلاث مستويات:

-تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:¹

الفعالية: تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

الكفاءة: تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة، المهنية.

التقدم في العمل: باستعمال المقاييس المرحلية للعمل، الخطوات الفرعية للمشروع.

أساليب و نظام إجراءات العمل: الجانب التنظيمي بالمؤسسة.

عادات العمل: خلق ثقافة تطويرية ومبادئ تسيير عليها المؤسسة ويتم استخدام وسائل وأساليب متعددة كالملاحظة وهي مراقبة ما يحدث فعليا و تكون إما ملاحظة مباشرة من خلال ذهاب المدير إلى مكان العمل أو اقضاء العملاء سواء الداخليين (العمال بالمؤسسة) او الخارجيين (المستهلكين)²

¹-أحمد جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية، 1991م، ص 378.

²-محمد زاهد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، 2011م، ص 124.

تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: يشتمل الأنشطة و الوظائف الأساسية وهي:

تقييم الأداء التسويقي: أصبح للتسويق دورا رئيسيا في نجاح أو فشل المؤسسة لأنه يعتبر العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى نوع من الملائمة بين المؤسسات والجهات الخارجية التي تقوم لإستخدام أو شراء منتجات المؤسسات أو الاستفادة من خدماتها.

تقييم الأداء الإنتاجي: يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث تعرف المنظمة الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذا نشير إلى إنتاجية رأس المال والاستثمار.

تقييم الأداء التمويلي: من أجل الحصول على عناصر الإنتاج تحتاج المنظمة إلى جهة ممولة لتتمكن من توظيف رؤوس الأموال و الاستثمار في مشروع معين.

تقييم أداء الأفراد العاملين: هو تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة، يركز أساسا على كفاءة العامل و قدراته الفنية والعملية ومد مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة، وتقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، المكافآت والحوافز.¹

3- أهمية تقييم أداء العاملين:

يمكن توضيح عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات كما يلي:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي اتجاه المنطقة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.

مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- على مستوى المدراء:

مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز

¹محمد زاهد دبيري: المرجع السابق، ص125.

قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء موظفهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات مع العاملين والتقرب منهم للتعرف على مشكلاتهم وصعوباتهم.

ج- على مستوى الفرد:

زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة و هذا يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، يدفعهم للعمل بجدية وإجتهاد، ليترقبوا فوزهم بإحترام وتقدير مدراءهم معنويا ومكافأته ماديا.¹

ثالثا- فعالية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

1- معنى فعالية الأداء الوظيفي:

يتجه بعض العلماء الإدارة في تعريفهم لفعالية الأداء الوظيفي إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد دون الاهتمام بالفرد الذي يسلك عنه ذلك السلوك.

ويذهب البعض الآخر إلى القول بأن فعالية الأداء الوظيفي ليست مفهوما أحاديا يرتبط بعنصر واحد و هو الانتاجية، و إنما يتسع ذلك المفهوم في نظرهم إلى عدة عناصر تشمل إنجاز أهداف المنظمة، إشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاه العاملين والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة على المدى القريب والبعيد.²

2-العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي:

أ- العوامل الداخلية:

العوامل المتعلقة ببيئة العمل:

-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة، فتطور المنظمة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة بقدراتها ومعارفها.

¹-سميحة بومنجل: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2015م، ص، ص11، 12.

²-محمد بن براهيم ومحمد الزبيق: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 10.

-الإدارة: للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم وتنسيق و قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة، ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء في المنظمة.

-التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم، ودرجة التنظيم وإحداث التغييرات يكون وفقا للمستجدات في نظم و أساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتدريب، إذا وجب ان تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية.¹

-بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته فمختلف الحوادث من غيابات و عدم انتظام في العمل و تسبب إداري يعد سببه الرئيس إلى سلبية بيئة العمل.

-طبيعة العمل: تشير إلى أهمية المنصب الذي يشغله الفرد، فكلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته للعمل وولائه للمؤسسة.

-العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ويجب أن يكون الفرد على دراية بطريقة إستخدامها.

العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:

-غموض الدور: أي عدم وضوح المهام و الواجبات، دون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل المطلوب إنجازه لن يتمكن من تقييم أدائه و تقدمه.

-صراع الدور: أي تعارض مطالب العمل التي يجب القيام بها من قبل الفرد العامل، وكذا تلقيه تعليمات متضاربة و متعارضة ومزدوجة من رئيسه أو أكثر من رئيس، وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بالتوتر والضغط والإضطرابات وهذا ما يؤثر على أدائه بالسلب.

العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

- التعليم: كلما كان هناك ارتباط بين ما يتعلمه الفرد وبين مهام عمله، كلما زاد إدراكه لدوره ومن ممارسته بالشكل المطلوب.

¹-عمر سرار: الرضا عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

-التدريب: أي كلما تلقى الفرد التدريب عن طريق طرق تدريب مناسبة كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

-الخبرات: للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات والمهارات التي يضعها في العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء.¹

العوامل المؤثرة على دوافع الفرد:

-الأجور و المكافآت: تعتبر الأجور أهم الحوافز بإعتبارها أهم سبب لتواجد الفرد في المنصب، لذا تستخدمها في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين باستعمالها كمحفز لزيادة الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى امتيازات مادية أخرى تمنحها كالتنقل و السكن و العلاوات...

-نمط القيادة و الإشراف: تعتبر القيادة والإشراف من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل.

-الظروف الوظيفية: هي مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، التدفئة، الرطوبة، الضوضاء... والتي لها التأثير المباشر على الأداء في العمل.

- المكانة الوظيفية: هي أحد الأسباب الرئيسية لإرتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى العاملين خاصة في المراكز القيادية التي تصاحبها مسؤوليات وتتطلب التركيز في إتخاذ القرارات والتي لها علاقة بالجمهور.

-طبيعة العلاقات داخل المنظمة: أن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لا تكون مستقلة، بل تتم من خلال علاقات عمل متداخلة.

وهنا يظهر دور العلاقات الغير رسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية وما ينعكس على أدائهم للعمل فإذا كانت العلاقات بين العاملين منسجمة يعطون إنتاجية أكبر وبكفاءة أعلى، ويحدث العكس، إذ كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع وعدم التفاهم وهذا يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية ما يؤثر بالسلب عن أدائهم.

¹-عبد الكريم عميروش وصيف محمد: العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة للعقارية بقالمة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018-2019، ص64.

-تضخم العمالة: زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل بسبب التوظيف العشوائي الذي يعيق حركة العمل والتأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة توكل الموظفين على بعضهم البعض ونتيجة للتكاسل والإهمال.¹

ب-العوامل الخارجية:

البيئة الاجتماعية والثقافية: تتمثل في:

-العادات و التقاليد الموروثة.

-العرف والأمر الدينية.

البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في:

-طبيعة النظام السياسي و مدى استقراره.

-مرونة القوانين والتشريعات.

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

-العلاقات الدولية ونوعيتها.

البيئة الاقتصادية: تتمثل في:

-الإستقرار الاقتصادي.

-الأسواق المالية و مدى وجود اسواق للأسهم و السندات.

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

رابعاً- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقديم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الفرد وخصائصه ولم يكن يركز على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقسيم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي سنعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

¹- المرجع السابق نفسه، ص 65.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

ترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معها بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجتمع تلك التقديرات وتصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقسيم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.¹

ب- طريقة التوزيع الإجمالي:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين.²

ج- طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية...إلخ، وهذا يعني أن الأساس هذا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحد لأداء المرؤوس ، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

د- طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة ، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي:

أ- طريقة الاختيار الإجمالي :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ماتكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر

¹-فاروق عبد فليح ومحمد عبد المحيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005م، ص 272.

² - أحمد فروج وياسين شعشوع: جودة العملية الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، ص 16.

المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقسيم العبارات بعملية التقييم.¹

ب- طريقة الاحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، يقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم .

ج- طريقة التقييم المشترك:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل ، بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الإقتراع السري وبدون أي إعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- إشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- إشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوعة التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.²

د- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الإهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقياس

¹ -فاروق عبده فلية: محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 273، 276.

² - المرجع نفسه، ص 277.

المرووس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للإتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ه- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

و- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة الخارجية وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالإتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ي- طريقة التقييم الذاتي:

وفيهما يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الإقتراحات كتعديل الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.¹

خامسا- تطور الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية:

1-الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين في المؤسسات التعليمية وقدراتهم وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق التطوير سبقا عن غيره.

- تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز

- والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين في كافة المستويات الإدارية.²

¹ - فاروق عبده فلية: المرجع السابق، ص 277.

² -مراعو فاطمة علاق: متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه بغيلزان، مذكرة الماجستير، جامعة وهران2، 2015،2016، ص34.

2- الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء الوظيفي:

- يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة.
- يجب أن يكون العاملين على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.
- العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الإبتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت -الإجازات أو ترقيةهم.
- خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه متى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.

- تدريب الموظفين المتميزين حق يمكن الإستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.
- العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.
- إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.¹

سادسا- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وطرق علاجها:

1-مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

- تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:
- الآثار.
- الغموض في مفاهيم ومعايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقييمية.
- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس إيجابياتها وسلبياتها على الموظف .
- فلسفة المقيم التي تميل إلى التشديد أو التراخي في التقييم.

¹ محمد الرئيس العامري: نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 58.

-النزعة الوسطية لدى المقيمين والتي تدفع باتجاه الأرقام والأوزان الوسطية حين وضع الدرجات التقييمية.

-العوامل الشخصية التي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى التقييم.

2-النقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

-تدريب المقيمين تدريباً شاملاً والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم...إلخ.

-الحرص على علانية التقييم.

-استخدام المقابلات التقييمية.

-تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط المطلوبة .

-استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء.

سابعاً- الاداء الوظيفي للأستاذ الجامعي و سبل تحسينه:

إن البحث في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي يجب أن ينطلق من عدة منطلقات و جوانب، وذلك بوصفه مدرسا وباحثا ومفكرا ومشرفا على أبحاث الطلبة وعضوا فعالا في خدمة المجتمع ومرشدا لطلبة، ولكل جانب من هذه الجوانب شروط وأدوات لتحسين أدائه والإرتقاء به.

لذلك فإن مهنة التدريس الجامعي تتطلب شروطا وظروفا ومستلزمات يقتضي توفيرها للرفع من مستوى أداء الأساتذة الجامعيين وتحقيق الأهداف المسيطرة من هذه المهنة.

ومن السبل والاليات اللازمة لتطوير وترقية وتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، نجد:

-التقليل قدر الإمكان من فرض تكليف الهيئة التدريسية بمهام إدارية و بيداغوجية تثقل كاهل الأستاذ، و تأخذ منه الوقت و الجهد الكبيرين مما يترك له أثر سلبي يتمثل في الانشغال والتكليف الزائد عن قدرته.

-تحسين المستوى الاقتصادي للأستاذ الجامعي والرفع من مكانته الاجتماعية.

-تأمين البيئة الجامعية المتحررة من كل قيد أو خوف ضمن حرم جامعي من بالشكل الذي يسهم في إطلاق قدرات وإبداعات هذا الفرد.

-تأمين مستلزمات التعليم الجامعي من مكاتب ومعدات و تقنيات علمية حديثة وتوفير الدوريات والمجلات العلمية الحديثة، وكل هذا من شأنه أن يطور العملية التعليمية والقيام ببحوث علمية تطور عمل الجامعة.

-اعتماد مبدأ التدرج العلمي حيث يأخذ كأفراد مكانه المناسب ضمن الهيكل الجامعي، مما يوازي ما يتمتع به من مكانة علمية توفرها درجته في سلم التدرج العلمي، مما يحفز على الجد والمثارة وتطوير الذات والبحث العلمي.

-التمكن من المواد التعليمية التي يتم تقديمها¹.

- الاطلاع على أحدث أساليب التدريس والتقويم.

- التدريب على الوسائط التكنولوجية الحديثة وتطوير القدرات الذاتية والعلمية.

- الحرص على حضور الملتقيات الدولية والوطنية والندوات.

- دعم التكوين المستمر لأساتذة التعليم العالي، حتى تتلاءم تكويناتهم مع أهداف المنهاج.

- توسيع دائرة مشاركة الاساتذة في صياغة القرار خاصة في المجالس العلمية .

¹-رضوان بواب، الأداء الوظيفي الإجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام(LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، ديسمبر 2015، صص 83-84.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بتناول الأداء الوظيفي، الذي يعتبر مجموعة من الواجبات والمهام المرتبطة بالوظيفة والتي يقوم بها الفرد من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

كما تم التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره، سلطنا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعتبر عملية ضرورية لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستوى المطلوب، مع التطرق إلى العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الذي يعتبر المحرك الأساسي لبلوغ الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث

طبيعة الأزمات

تمهيد:

الأزمة أمر غير محبب للنفس، فهي كلمة أو مصطلح يثير فيها القلق والاضطراب والتوتر والخوف، فهي مؤشر لعدم الاستقرار وتعبر عن التغيرات السلبية المفاجئة.

وبما أننا أصبحنا في عصر يندر فيه عدم حدوث أي مشكلات أو أزمات أصبحت الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة على المنظمات كما أصبحت حدثا متوقعا لجميع المؤسسات على اختلاف مجالاتها، فقد أصبحت مصدرا قلقا لقادة المنظمات والمسؤولين، بسبب التغيرات والمستجدات الحادة والمفاجئة والسريعة في البيئة الخارجية هذا من جهة وكذا صعوبة السيطرة عليها من جهة أخرى وهذا بسبب ضعف الإدارات وعدم تبنيتها لنموذج إداري ملائم يمكن المنطقة من مواجهة أزماتها، فكلما استطاعت المنظمة أن تكشف عن الأزمة بشكل مبكر و حددت حجمها ونوعها واستخدمت نمودجا إداريا مناسبا لمواجهتها والسيطرة عليها، فإذا كلما كانت المنظمات متأقلمة مع المتغيرات كلما كانت لديها القدرة على التعامل مع الازمات.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول الأزمة من مختلف جوانبها من خلال التطرق لمفهوم الأزمة وخصائصها ومختلف أنواعها وأسبابها وكذا كيفية إدارتها.

أولاً- ماهية الأزمات

1- **خصائص الأزمة:** تتميز الأزمة وفق ما ذكرته اميمة الدهان بمجموعة من الخصائص يكاد متفقاً عليها في أغلب المصادر و يمكن تلخيصها بما يلي:

- تتميز بالمفاجأة و السرعة التي تحدث بها.
- نقطة تحول في أحداث متعاقبة تهدد أهدافا رئيسة للمؤسسة.
- تبرز الحاجة إلى اتخاذ قرار مؤثر لمواجهة الظروف المتجددة.
- تقتضي التصرف بحكمة في ظل غياب المعلومات، الاتصالات، الخروج عن الوضع المألوف.

-تسبب حالة عالمية من التوتر النفسي.

- يزداد تعقد التداخل بين الافراد و الأحداث أثناء الأزمة بمتواليه هندسية تتناسب مع حجم الأزمة.

- التصاعد المفاجئ يؤدي إلى درجات عالمية من الشك في البدائل.
- تستوجب الخروج عن الأنماط واجتياحها للكيان الإداري تظهر روافد جديدة لها ممثلة بالأشخاص الذين تعرضت مصالحهم للأضرار خلال تعاملهم مع المؤسسة.
- تشكل الأزمة نقطة جذب لوسائل الإعلام وموضوعا للتداول.¹

2- **خصائص الأزمات بالنسبة للمنظمة:**

يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين:

أ- **خصائص خاصة بالفرد و تشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة)**

ب- **خصائص خاصة بالمنظمات و تشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة و ضيق الوقت الخاص بالاستجابة، و غياب الحل الجذري السريع).**

-و تتوافر الخصائص الآتية في الأزمة:

- وجود نقص واضح في البيانات و المعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة.
- الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة و عنيفة عند وقوعها.

¹-عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق صص، 135- 136.

- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد و التداخل في العناصر و المسببات.
- وجود حالة من العب و الخوف، و هذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
- محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
- وجود حالة من الشعور بالحيرة و الضعف و عدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة و التعامل معها.
- نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين و غير المتخصصين.
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى هم أصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة.
- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الازمة إلى التهديد و إلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة.¹
- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة لتفكك النسيج الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية و التوتر و القلق و فقدان الدافع نحو العمل....إلخ.
- كما اضاف اخرون الخصائص التالية الازمة:
 - أنها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
 - التهديد للمصالح و هي اجراءات تصدر من فرد او مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطلب يسعى طرف إلى تحقيقها من قبل طرف اخر.
 - ضيق الوقت فالحدق لا يتيح وقتا كافيا للرد و انها تتطلب اهتماما فوريا و اتخاذ اجراءات سريعة.
 - سلوك المنظمة و عملها في حالة الأزمة تختلف عنه في الظروف العادية(دون وجود أزمة) او أثناء فترة النمو المخطط له، لذا فإن الإجراءات و الأساليب المستخدمة من قبل الإدارة يجب أن تختلف عن إجراءات إدارة الأزمة.²

¹-غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، جامعة بغداد، 2015، صص، 22-23.

²- المرجع نفسه، ص 23.

3-أسباب الأزمة:

- يمكن تقييم أسباب الازمة على النحو التالي:
- أسباب خارجية: (خارجة عن إرادة إدارة المنظمة) مثل الزلازل و البراكين و الأعاصير والحرائق و التقلبات الجوية الحادة و غيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.
- ضعف الإمكانيات المالية و البشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى الازمات و تحولها إلى كوارث و مضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- عدم وضوح اهداف المنظمة مما يؤدي غلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم و عدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم و مقترحاتهم، عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- صراع المصالح بين العاملين و ما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة عدم التعاون و النزاع الهدام، و التنافس السلبي، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات مما ينتج عنه، عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار، عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيههم، ضعف القدرة التنبؤية للمديرين، إغفال دافعية العامل و الحوافز.¹
- عدم إجراءات مراجعة دورية للموافق المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، عدم تقبل الآراء الجديدة و الحلول المبتكرة.
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى: عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمة، و عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والإتصال والمعلومات و الحوافز.
- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية التعامل مع الازمة.

¹-محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص 18.

- عدم ملائمة التخطيط والتنمية للتعامل مع الأزمات.¹

4-أنواع الازمات:

أوضحت الدراسات والأبحاث التي إهتمت بالأزمات أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات و ذلك لإختلاف المعايير التي يتبناها كل باحث في ذلك:

أ- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

-أزمات ذات طابع دوري و متكرر: خير مثال على ذلك هي الأزمات الإقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

-الازمة الغير دورية: وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل: الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الازمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.

ب- تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة: حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات:

ت- أزمة سطحية هامشية التأثير.

- أزمة جوهرية بالغة التأثير.

الأزمة السطحية: و هي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي و تنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة، فهي أزمة بدون جذور و تختفي دون أن تترك أثرا وراءها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.²

الأزمة العميقة: وهي اخطر أنواع الأزمات لإرتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

ج- تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها: ووفقا لهذا الاساس يتم تصنيف الأزمات إلى

نوعين هما:

¹-المرجع السابق، ص 18.

²-حكم الفاعوري: إدارة الأزمات: مراجعة الأزمات الطبيعية و الغير طبيعية، دار جليس الزمان، الاردن، 2012، ص65.

أزمة عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة و العنف تهز الكيان الإداري، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر، ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة (إضراب شامل لكل العاملين في المنطقة، اعتصام الطيارين في شركة الطيران، مظاهرات في كافة الدولة)

5-مراحل تطور الأزمة:

أ- **نشأة الأزمة:** تعد هذه المرحلة الأولى التي تبدأ فيها الأزمة تلوح في الأفق، إذ يدهم متخذ القرار إحساس بالقلق ويستطيع متخذ القرار في هذه المرحلة بخبرته أن يفقد الأزمة مرتكزات نموها من خلال تنفيس الأزمة محاولة تجميدها.

ب- **نمو الأزمة:** إذا تطورت الأزمة بعد ميلادها نتيجة عدم قدرة متخذ القرار على القضاء، فإنها تنمو بحيث لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها، وهنا يجب عليه التدخل الإيجابي من أجل إفقاد الأزمة عوامل تطورها.¹

ج- **مرحلة نضج الأزمة:**تعتبر من أخطر مراحل الازمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والإستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما.

د- **مرحلة انحسار الأزمة:** تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها و من ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد إختفائها التدريجي.

ه- **مرحلة اختفاء و تلاشي الأزمة:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندها تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها، بالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي، ومما يجدر الإشارة إليه، ضرورة أن تكون صانع القرار علما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص.

¹ - حكم الفاعوري: المرجع السابق نفسه، ص 5.

وممن ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب أو يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها.¹

ثانيا- ماهية إدارة الأزمات:

1- معنى إدارة الأزمات:

مهما تعددت النظرة إلى مفهوم إدارة الأزمة، يبقى هذا المفهوم عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة و التعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الإفتراضات المبنية على المعلومات التي تتبنى بحدوث مثل هذه الأزمات مما يساعد صانعي القرار والأجهزة الأمنية ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها، ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا أمكن أو إمكانية تفاديها أو تلطيف حدوثها ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك.²

-تعرف إدارة الأزمات بأنها: " نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والمدمن الاثار السلبية".

-وعرفت أنها: " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوء ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث".

-الأزمة يمكن التعبير عنها بأنها: " أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال:

اتخاذ الإجراءات و التدابير الوقائية، التي تعمل على تلقي حدوث الأزمة و التقليل من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

التنسيق بين جهود الأعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة.

الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة، للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ.

¹-محمود جاد الله : مرجع سابق، ص ص، 32-33.

²- نواف قطيش:إدارة الأزمات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 35.

التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وتحفيزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفعالية والرشد و القبول لموقف الأزمة.

تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، وإتخاذ القرار في موقف الأزمة في ظل ضيق الوقت، نقص المعلومات، وشارع الأحداث.¹

2- أسس إدارة الأزمة: يمكن إجمال أسس إدارة الأزمة في الآتي:

-مراعاة الوسيطة في التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها، بحيث تتيح حرية الحركة والسيطرة على الموقف، وتفادي انفلات عناصر الأزمة ما قد يهدد بتفاقم الخطر.

-إن الهدف من إدارة الأزمة الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر.

-لا يوجد مجال للخصومة و العداوة مع اطراف الأزمة مهما كانت هو يتهم و دوافعهم وسلوكياتهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.²

-عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

-يجب التمييز من الإقدام والشجاعة والتهور والإندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة.

-النظام السياسي والإجتماعي للدولة يحدد وجه إدارة الأزمة.

3- مراحل إدارة الأزمة: تم تحديد خمس مراحل لإدارة الأزمة، هي:

مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الانذار (الأعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم الإنتقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

مرحلة الاستعداد و الوقاية: وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد و الجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية.

¹-سامي عبد الله سالم أبو عزيز: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة 2010م، ص25.

²-محمود جاد الله، مرجع سابق، ص 44.

وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جدا في محاولة تفادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

مرحلة مجابهة الأزمة: في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

مرحلة استعادة التوازن و النشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقا واستعادة النشاط من عدة جوانب منها، الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج و الخطط، وذلك من اجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.

مرحلة التعلم و تقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة على معلومات مفيدة من زاوية تكرار الأزمة.

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الأزمات وهي كالاتي:

-مرحلة تجنب الأزمة: يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة و يعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلا عن جمع البيانات و المعلومات حول الظواهر المختلفة المتوقعة حدوث أزمة بسببها.

-التهيؤ لإدارة الأزمة: يتم الاستعداد و التهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال إنشاء مراكز لإدارتها وتوافر معلومات متكاملة و إعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريع وإعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهةها أثناء وقوعها.

-الاعتراف بوجود الأزمة: تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لإعترافهم بالأزمة كحقيقة واقعة ثم إدراكهم لها والقيام بالإجراءات الضرورية(الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الامكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).

- احتواء الأزمة: تتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهةها سريعا.

حل الأزمة: وتتطلب اتخاذ بالعمل لأن مخاطر الأزمة لا تعرف الانتظار وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد إحتواء الأزمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة بإستخدام الأساليب والوسائل المتاحة.

مرحلة الاستفادة من الأزمة: ما بعد التخلص من الأزمة وتتميز بإعادة النظر بالأزمة وإدارتها من جديد للاستفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكتساب المناعة والوقاية من أزمة قادمة.¹

4- استراتيجيات إدارة الأزمات:

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمة على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والأمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقا لمراحل تطور الأزمة، ومن بين هذه الاستراتيجيات:

أ- التعامل العنيف مع الأزمة:

غالبا ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ، إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية، تنفذ عدة تكتيكات منها:

-التدمير الذاتي للأزمة: يكون من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكير محركها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة ومحاولة إستقطاب بعضها.
-التدمير الخارجي للأزمة: يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعيا إلى تدمير مقوماتها.

ب- الحد من نمو الأزمة:

-التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة و المسببة لها.

¹- غسان قاسم دواد اللامي و خالد عبد الله لإبراهيم العيساوي: مرجع سابق، ص44.

-تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة.

-العمل على تخفيف حدة الازمة من خلال النصح و التوجيه.

-تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.

ج- تقسيم الأزمة:

-ايجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.

-عرض بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

د- التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

-التفكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقينها

-محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا ضعيفا بفكر الازمة.

-السعي الى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.

هـ- دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.

و- تغيير اتجاه الازمة:

-التنحي بعيدا عن الأزمة و السماح لهل بالظهور.

-التحرك مع الازمة و خاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.

-العمل على خفض سرعة اندفاع الازمة.

ثالثا- نماذج عن الازمات الصحية :

1-معنى الأزمة الصحية:

تعرف الأزمة الصحية بأنها: "تهديد للحالة الصحية للسكان " أو " هي حالة من الخوف والتوتر والقلق تصيب المواطنين نتيجة إنتشار أوبئة وأمراض خطيرة في ظل إستجابة ضعيفة ورعاية صحية غير كافية من أجهزة ومؤسسات الدولة المعنية"

والأزمة الصحية الناتجة عن إنتشار الأمراض سرعان ما تتحول إلى أزمة إقليمية ثم دولية وهو ما حدث في إنتشار أنفلونزا الطيور ثم الخنازير، إضافة إلى ما تعاني منه دول العالم من انتشار للأمراض مثل: الملاريا، الكوليرا، والتيفويد التي تحولت إلى أزمات عالمية، وضعت لها منظمة الصحة العالمية الخطط الإستراتيجية لمجابهتها والتعامل معها للقضاء عليها عن طريق توعية تلك الدول بإعداد تدابير الوقاية والحد من تفاقم الأزمة الصحية والتقليل من أثارها.

2-أبعاد الازمة الصحية:

-**البعد السياسي:** من أخطر الأزمات التي تتعرض لهاالدولة بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها وإرتباطها بالأبعاد المحلية والإقليمية و الدولية إذ تتأثر بها المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة ونشط الحركات والعناصر الإنفعالية وتخلق نوعا منعدم الإستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية.

-**البعد الاقتصادي:** ننسب الأزمات الصحية في خسائر مادية وبشرية معتبرة فضلا عن تكريس الوقت والجهد لتلاقي اثار الأزمات ومظاهرها مما يعطل عجلة التنمية، عدا الخسائر المترتبة عن إقتناء الأدوية واللقاحات غير الفعالية.¹

البعد الاجتماعي والنفسي: تسبب الازمات الصحية شعورا عاما بعدم الثقة وتسبب في تآزم العلاقات الاجتماعية بين المواطنين من جهة والإدارات المحلية أو الجهوية من ناحية أخرى وقد يتطور الأمر في حالة عدم التكفل الملائم بالمصابين لظهور الاحتجاجات التي تصل لوقوع مناوشات وعمليات تخريب، وكذا حالات الإنهيار النفسي والإضطراب العصبي.²

¹-فاطمة صالح: الفشل السياسي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة، إدارة أزمة وباء الكوليرا ، نموذجا، مداخلة في ملتقى إدارة الأزمات الصحية في الجزائر، جامعة 8 ماي 1945، 2018، صص، 14-15.
²- المرجع نفسه، ص 15.

3- الأسباب الكامنة وراء الأزمات الصحية:

أ-مخاطر الامراض المعدية:

إن حالات تفشي الامراض الجديدة والتي تعاود الظهور يمكن أن تنتشر بسرعة وبشكل غير متوقع ما وراء الحدود، مما قد يكون له اثر واسع النطاق، فالعديد من الأمراض المعدية الأخرى لاتزال تؤدي بحياة الملايين منالبشر، فقد ثبت من حالات تفشي داء الأنفلونزا (H1N1- H5N1) المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية أن تطور الرعاية الصحية المتطورة في البلدان المتقدمة النمو يمكن أن تقف هي نفسها عاجزة أمام ظهور أمراض جديدة او ناشئة، ومع أن فيروس إيبولا كان له أثر مدمر في غرب إفريقيا فهو ليس أغنى ما عرقتة البشرية من مسببات الأمراض، فقد أظهرت دراسة اعدتها مؤسسة بيل وميلنداغيتس أن سلالة فتاكة من فيروس الأنفلونزا المنقول بالهواء يمكن أن يصل إلى جميع عواصم العلم الرئيسة في غضون 60 يوما ويقتل اكثر من 33 مليون شخص في 250 يوم. وعلى الرغم من الاخطار الجسيمة التي تشكلها الاوبئة فإن ما يبذل على الصعيد العالمي من جهود للتأهب لهل ظلت غير كافية إلى حد يرثى له، فالصك القانوني الذي كان ثمرة مفاوضات لكفالة الإنذار المبكر التصدي للأوبئة، واللوائح الصحية الدولية(2005) لم تنفذ بالكامل، كما لا تخصص سوى نسبة قليلة من الاستثمار العالمي في مجال البحث والتطور للقاحات والعلاجات و عمليات التشخيص المتعلقة بالأمراض المعدية الناشئة التي تؤثر على العالم النامي في المقام الأول.¹

ومع التطور السريع للتكنولوجيا والبيانات والإدراك المتزايد للترابط العالمي، فإن إطار الوقاية من الأوبئة العالمية وكشفها والتصدي لها وإدارتها قد تغير بشكل جذري في السنوات الاخيرة، فقد شمل بعض التحولات الرئيسية إدارة مسببات الأمراض الناشئة، والإعتماد على مجموعة أوسع من مصادر المعلومات، والانتقال إلى نهج متعدد القطاعات، وإشراك وتمكين المجتمعات المحلية من جميع جوانب التأهبوالإستجابة وإدراك النشاط والسلوك البشري من الأسباب الرئيسة الكامنة وراء ظهورمسببات جديدة للأمراض وتفاقمها(العولمة والأغذية والتجارة والتوسع السكاني والتحضر والسياحة والهجرة..الخ) ونتيجة لذلك قد يكون العديد من المفاهيم والتدخلات التقليدية مثل فرض القيود على نقاط الدخول وتدابير الحجر الصحي، قد عفا عنها التاريخ وبات من الصعب بشكل متزايد تنفيذها وبتعيين إعادة النظر فيها ووضع استراتيجيات

¹ فاطمة صالح: المرجع السابق، ص 15.

ومناهج جديدة حيث تم اختراق الحدود الدولية يزداد سهولة بشكل تدريجي وحركة الأشخاص والسلع تتبع مسارات تزداد عددا وازدحاما، وقد تكون حالات تفشي الأمراض أمرا لا مفر منه إلا أن الوقاية من الأوبئة تظل ممكنة.¹

ب- انعدام الأمن والإستقرار السياسي: وفقا لمكتب تنسيق الشؤون الانسانية بالأمانة العامة إن حجم الاحتياجات الإنسانية العالمية اكبر من أي وقت مضى، ففي ديسمبر 2015، مليون نسمة وفي الفترة ما بين 1 جانفي إلى 30 سبتمبر 2016م، إستجابت منظمة الصحة العالمية وشركاتها لحالات طوارئ هامة في 47 بلد، بما في ذلك 31 حالة طوارئ من الدرجة الحادة و 16 حالة طوارئ طويلة الأمد، وتشمل الفئة الثانية أغلبية الأزمات الإنسانية التي نشهدها اليوم، والتي يبلغ طولها في المتوسط سبع سنوات، وبالتالي فإن النظم الصحية يجب أن تكون مهيأة بما فيه الكفاية لتلبية الاحتياجات الصحية الحادة والطويلة الأجل على حد سواء بغية التقليل إلى أدنى حد من الآثار الصحية الهامة أو حتى منع وقوعها.²

ج- تشرّد السكان ونزوحهم:

شهد عام 2015 أعلى مستويات التشرّد المسجلة منذ الحرب العالمية الثانية، ويبرز هذا الوضع الأهمية التي تتسم بها صحة اللاجئين والمهاجرين في مجمل الخطاب المتعلق بالأمن الصحي العالمي، ففي الواقع لأن الأزمات الإنسانية الواسعة النطاق التي تؤدي إلى حالات تشرّد سكاني هام تطرح تحديات إضافية في مجال الصحة العامة من حيث توفير خدمات الرعاية الصحية للمهاجرين والمجتمعات المضيفة على حد سواء، وتتمثل المسائل ذات الأهمية الخاصة في إكتظاظ الملاجئ المخيمات وعدم كفاية المرافق الصحية وقلة مناعة السكان ضد أكثر مسببات الأمراض شيوعا، وهي جميعا تزيد بدرجة كبيرة من خطر تفشي الأمراض المعدية، وإن الطابع الطويل الأمد للعديد من حالات التشرّد يفاقم الوضع ويبرز أوجه قصور الإطار الحالي للإستجابة الإنسانية من حيث المساعدات المتوسطة وطويلة الأجل، إلا أن بإمكاننا فوق الاستجابة أن ننفذ بسهولة عددا من التداخلات في حالات الطوارئ للتقليل من المخاطر في صفوف المهاجرين والسكان المضيفين، من خلال تعزيز الصحة ومراقبة الأمراض وحمالات التحصين وتوفير

¹ فاطمة صالح، المرجع السابق، ص 16.

² نعيم بوعموشة: فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر، دراسة تحليلية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل الجزائر، 2020، صص، 115-116.

خدمات الرعاية الصحية¹

د-التحضر و التحولات الديمغرافية: يعيش اليوم أكثر من نصف سكان العالم في بيئات متحضرة، ولا تزال عملية التحضر هذه تزداد توسعا مع تسجيل أعلى معدلات النمو في العالم النامي، ويجب تنقيح العديد من عناصر إطار العمل الإنساني والإنمائي (مثل طرائق العمل وافتراضات التخطيط المنهجية للكشف عن حالات تفشي الأمراض والتصدي لها) وتكييفها مع السياق الحضري.²

وقد حددت الاستجابات لحالات تفشي الحمى الصفراء وفيروس زيكا وإيبولا الحاجة إلى تنسيق الجهود المبذولة من جانب القاطنين الإنساني والإنمائي والمجتمع المدني والقطاع الخاص، إذ يجب أن نركز هذه الجهود على بناء القدرات لتحليل الاحتياجات وأوجه الضعف على المستوى المحلي، فضلا عن التنفيذ في بيئة حضرية مكتظة بالسكان.

ه-أنماط الطقس المتغيرة وغيرها من المخاطر المتصلة بالمناخ: منذ اعتماد إطار عمل هيوغو في عام 2005، نفذ بنجاح جهود الحد من مخاطر الكوارث المفاجئة على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي، وبالنسبة لبعض المخاطر كانت النتيجة انخفاض معدل الوفيات، ومن الأمثلة الواضحة على نجاح هذا العمل ما شوهد خلال ظاهرة النينيو والتذبذب الجنوبي التي طالت ما يزيد على 41 مليون نسمة، حيث كانت الفئات الضعيفة من السكان عرضه لظروف بيئية قاسية وقد ساعدت الإدارة السريعة للمخاطر الصحية (مثل سوء التغذية و المضاعفات الطبية والأمراض المنقولة وتعطل خدمات الرعاية الصحية) في كفالة الأمن الصحي لأكثر الفئات السكانية ضعفا.³

4-أهم الأزمات الصحية العالمية عبر التاريخ:

أ- طاعون عمواس(640م): من أوائل الأوبئة التي انتشرت في المنطقة العربية ويعد أشهرها، ظهر في السنة 18 للهجرة في عهد الخليفة عمر بن الخطاب، في مدينة اسمها عمواس بالقرب من القدس، ومنها انتشر في منطقة الشام، حصد طاعون عمواس حياة حوالي 30 ألف شخص من أهل الشام من بينهم عدد كبير من الصحابة، وترجع شهرة هذا الوباء في كتب التاريخ إلى الطريقة التي تعامل بها، وهذا ما يعتبره البعض أو الطرق العملية لتطبيق أسلوب الحجر

¹ نعيم بوعموشة: المرجع السابق، ص 116.

² المرجع نفسه، ص 117.

³ المرجع نفسه، ص 118.

الصحي وعزل المناطق الموبوءة.

ب- **طاعون حستينان: (541-750م):** ظهر هذا الوباء اول مرة في مصر عام 541م ثم انتقل منها عبر ميناء الاسكندرية إلى القسطنطينية ثم روما الشرقية في عهد الامبراطور جستينان والذي حمل اسمه نتيجة لإصابته به لكنه تعافى منه.

ج- كما إمتد إلى معظم المدن المطلة على البحر الأبيض المتوسط، وتشير بعض المصادر التاريخية إلى أنه حصد أرواح من 30 إلى 50 مليون شخص أي نصف سكان العالم آنذاك، لعدم اتخاذ الناس لإجراءات حازمة ضد انتشار المرض.¹

ج- **الموت الأسود (1331-1351م):** كان طاعون " الموت الأسود" أخطر كارثة واجهتها البشرية في القرن 14 م، و أكثر الأوبئة فتكا وقدرة على الانتقال والإنتشار إذ انتقل بسرعة من الصين إلى الهند وأسيا الوسطى حتى اجتاح أوروبا وشمال إفريقيا وبحلول عام 1349م كان الموت الأسود قد حصد الملايين من السكان حيث تذكر بعض المصادر أن عدد ضحاياه يقدر ب75 إلى 200 مليون، وكما أنه تسبب في تغيرات كبيرة على المستوى الإقتصادي الإجتماعي والتركيبة السكانية في أوروبا خاصة بالنسبة للمكون اليهودي، فقد كانت الدول الأوروبية تقتل السكان اليهود، إذ لم يدخلوا المسيحية لإعتقادهم أنهم السبب في انتشار الطاعون.²

كما أدى إلى اختفاء طبقات اجتماعية كاملة هم من المجتمع الأوروبي، حاولت بعض الدول مثل، إسبانيا وهولندا مواجهة انتشار المرض فقامت بقطع أي اتصال بينها وبين الدول التي تفشى فيها الطاعون وعلقت عمليات التبادل التجاري معها، وهي خطوة أسبه بقيام الدولة في وقتنا الحالي بتعليق حركة الطيران مع الدول الموبوءة، كما لجأت إيطاليا إلى عزل المصابين في مكان واحد وحجر السفن القادمة إليها لمدة أربعين يوما قبل السماح بالرسو في موانئها وإفراغ حمولتها، وقد تمكنوا بالفعل من انتشار الوباء إلى حد ما.

د- **طاعون لندن العظيم (1665م):** ظهر في هولندا عام 1664م وانتقل مع سفن التجارة إلى لندن 1665م ليفتك بسكانها ويقتل نحو ربع سكانها، انتشر الطاعون بسرعة في الأحياء الفقيرة لإنعدام الرعاية الصحية فيها، بينما غادر الملك تشارلز والنبل وكبار التجار المديد هروبا من الوباء ومنع الفقراء من المغادرة، كما منعوا من الخروج من المنزل إذا ظهرت على أحدهم

¹ - فيليب عطية : أمراض الفقر ، المشكلة الصحية في العالم الثالث، عالم المعرفة ، الكويت، 1992، ص 17.

² - المرجع نفسه، ص 18.

أعراض المرض، وهذا ما يؤدي مرض جميع أفراد الأسرة وموتهم، كما كانت توضع علامة على المنزل لمنع الإقتراب منه، وخصصت عربات تجوب شوارع المدينة لجمع الجثث ودفنها بمقابر جماعية خارج المدينة.

هـ- الجدري (القرنين 17 و18): من أكثر الأوبئة التي حصدت أرواح البشر على مر التاريخ يعتقد أنه ظهر أول مرة في مصر قبل نحو 3 آلاف عام، وتفشى الجدري في أماكن مختلفة في العالم وفي فترات زمنية مختلفة، وحصد نحو 300 إلى 500 مليون شخص، وتذكر بعض المصادر التاريخية أن أول طريقة لعلاجها اكتشفت في الصين قبل نحو ألف عام، وتذكر مصادر أخرى أن أتراك الأويغور في تركستان الشرقية هم أول من اكتشفها قبل ذلك بكثير وتوارث الأتراك ذلك وصولاً إلى الأناضول واستخدمها الأتراك السلاجقة والعثمانيون، وقد سجلت آخر حالة للجدري عام 1977م في الصومال 1980م أعلنت منظمة الصحة العالمية انتهاء مرض الجدري.¹

و- الكوليرا (1817-1823م): ضرب وباء الكوليرا العالم عدة مرات منذ القرن 19م بداية من دلتا نهر الغانج بالهند، وحصد أرواح الملايين حول العالم، أنتج لقاح الكوليرا عام 1885م إلا أنه لم يقضي على المرض، حيث تعتبر منظمة الصحة العالمية، أن موجة التفشي السابعة التي بدأت عام 1961م في جنوب آسيا مستمرة إلى الآن، وتشير البيانات إلى وفاة 3 آلاف طفل في اليمن بسبب الكوليرا منذ عام 2016م، حيث ينتشر في البلدان التي يعاني سكانها من الفقر وسوء التغذية و تلوث الأغذية والمياه، و يمكن مواجهته بتحسين الظروف المعيشية لهم ورفع جودة الخدمات الصحية.

ز- الانفلونزا الإسبانية (1918-1919م): من أشهر الأوبئة في القرن 20م وأكثرها حصداً للأرواح، ظهرت في أواخر الحرب العالمية الأولى، يفترض أنها نشأت في الصين وانتقلت إلى أوروبا وأمريكا الشمالية، لكن لا يوجد دليل على ذلك، وكانت الصحافة الإسبانية أول من تحدث عن الوباء لهذا سميت بالانفلونزا الإسبانية، حصد الوباء أرواح نحو 5 مليون شخص على الأقل.

ح- المتلازمة التنفسية الحادة أو فيروس سارس (2002-2003م):

تعد مرضاً يسببه أحد فيروسات كورونا السبع، حيث يشبه تركيبها الوراثي تركيب فيروس كورونا الجديد 90%، حيث ظهر هذا الالتهاب الرئوي اللانمطي الحاد (سارس) في نوفمبر 2002 في مدينة فوشان في جنوب الصين أصاب 8 آلاف و 96 شخص، وتسبب في وفات 774 شخص

¹ - نعيم بوعموشة: مرجع سابق، ص 117.

في العالم، وأصدرت منظمة الصحة العالمية تحذيرا من السفر إلى أماكن ظهور المرض و في 5 جويلية 2003م، أعلنت أن فيروس سارس قد جرى إحتوائه.¹

ط- انفلونزا الخنازير (2009-2010م): ظهر في المكسيك في مارس 2009م لدى أشخاص يعملون في مزارع لتربية الخنازير بعد حدوث طفرة جينية للفيروس مكنته من الانتقال من الخنازير إلى الانسان، إنتشر في العديد من الدول وحصد أرواح الألاف وفي 2010م قدرت منظمة الصحة العالمية الوفيات الناتجة عن الإصابة بالفيروس 18500 شخص حول العالم. وقد واجه العالم جائحة أنفلونزا الخنازير بطرق الوقاية نفسها التي يجري الحديث عنها اليوم للوقاية من فيروس كورونا المستجد، مثل: العزل والتباعد الاجتماعي، ولاحقا صنع لقاح للمرض وأعلن عن احتوائه.

ي- فيروس إيبولا (2004-2016م): ظهر فيروس إيبولا أول مرة عام 1976م وتفشى في السودان، وفي جمهورية الكونغو في قرية على مقربة من نهر إيبولا الذي إكتسب المرض اسمها منها. ويرجح أم الخفاش أكل الثمار هو مصدر الفيروس غير أن بعض أنواع القرود مثل الغوريلا و الشمبانزي هو ناقل الفيروس للإنسان. وعام 2014م تفشى وفاء إيبولا مرة أخرى في غينيا وانتقل منها إلى عدة دول إفريقية ووصل حتى إلى الولايات المتحدة بواسطة مسافر واحد فقط.²

ك- فيروس كورونا المستجد (كوفيد19):

يعد فيروس كورونا coronavirus أحد الفيروسات الشائعة التي تسبب عدوى الجهاز التنفسي العلوي والجيوب الأنفية والتهابات الحلق، وفي معظم الحالات لا تكون الإصابة به خطيرة باستثناء الإصابة بنوعية المعروفين بمتلازمة الرشق الأوسط التنفسية (MERS) الذي ظهر في 2012م والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (SARS) الذي ظهر في 2003م بالإضافة إلى النوع المستجد الذي ظهر في الصين في نهاية 2019م ويشترك اسم "coronavirus" من الكلمة اللاتينية corona التي تعني التاج أو الهالة ، حيث يشير الاسم إلى المظهر المميز لجزيئات الفيروس والذي يظهر عبر المجهر الإلكتروني ، مما يظهرها على شكل تاج أو الهالة الشمسية .

وحسب منظمة الصحة العالمية فيروسات كورونا هي "فصيلة فيروسات واسعة الانتشار يعرف أنها تسبب أمراض تتراوح بين نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدة، مثل متلازمة

¹- نعيم بوعموشة: المرجع السابق ، ص 119.

²- المرجع نفسه، ص 120.

الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الإلتهاب الحاد الوخيم (SARS) وفيروس كورونا المستجد (COV) وهوسلالة جديدة من الفيروس لم يسبق إكتشافها لدى البشر، وفيروسات كورونا حيوانية المنشأ ، أي أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر، فيروس كورونا هو مرض اكتشف في ديسمبر 2019 في مدينة أووهان الصينية وأطلق عليه اسم covid19 وقد صنفته منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020 جائحة.¹

وغالبا ما تنتشر الأمراض المعدية بطريقتين هما:

الطريقة المباشرة: اي الانتقال من شخص إلى شخص آخر عن طريق:

-الملامسة الشخصية للمريض، مثل الأمراض الجلدية.

-الرداد الصادر من المصاب بواسطة السعال أو العطس أو البصق مثل: الانفلونزا السل.

-العلاقات والتجارب والملامسات الجنسية المحرمة ، مثل الإيدز.

-بواسطة نقل الدم.

- من الأم إلى الجنين عبر المشيمة.

الطريقة الغير المباشرة:

التي تحتاج إلى وسيط آخر لنقل المرض من شخص لآخر مثل:²

-الوسائط الحية مثل القوارض والحشرات والحيوانات الأخرى مثل: الطاعون.

-الوسائط غير الحية: مثل الماء والتربة والهواء والأغذية مثل التسمم الغذائي.

وبما أن فيروس كورونا (كوفيد 19) من بين الأمراض المعدية فإن طريقة إنتقاله أيضا تتم بطريقة مباشرة وغير مباشرة وقد أثبتت أغلب الدراسات والأبحاث أن طريقة الانتقال الرئيسية هي من إنسان إلى إنسان عن طريق المعزرات التنفسية (العطس، السعال) .

حيث يؤكد العلماء أن فيروس كورونا يحتاج إلى خمسة أيام في المتوسط لتظهر أعراضه التي تبدأ بالحمى، متبوعة بسعال جاف ويعد حوالي أسبوع يشعر المريض بضيق في التنفس وفي حالات الشديدة يتسبب الفيروس في الإلتهاب الرئوي وقصور وظائف أعضاء أخرى من الجسم

¹ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: جائحة كورونا – covid19 وتداعياتها على أهداف التنمية المستدامة، نشرية الألكسو العلمية، العدد 04، أغسطس 2020، ص 32.

² - نعيم بوعموشة: مرجع سابق، صص 125-126.

وحتى الوفاة ، ويعتبر الأشخاص المصابين بأمراض مزمنة وكبار السن هم الأكثر عرضة للغصابة بالفيروس.

وأضافت منظمة الصحة العالمية لمجموعة من الأعراض والعلامات التي تظهر على المصابين بالغضافة إلى الحمى والسعال وهي: التعب وظيفة التنفس التهاب الحلق، الصداع، الألم العضلي والمفصلي والقشعريرة ، الغثيان والإقياء، إحتقان الأنف والإسهال ونفث الدم.

حجما أنه لا يوجد علاج أو لقاح فعال ضد فيروس كورونا المستجد إلا أن المنظمة العالمية للصحة وقعت مجموعة من الإجراءات الوقائية التي يجب تطبيقها من قبل الدول والأفراد وذلك للحد من تفشي هذا الفيروس من بينها:

-التباعد الإجتماعي وغلق الحدود وعزل الحالات المصابة بالإضافة إلى غسل اليدين

بشكل منتظم .

-إرتداء الكمامات الطبية.

-إستخدام المعقمات وتجنب الإتصال مع الناس قدر الإمكان .

تبقى هذه الإجراءات متباينة بين دولة وأخرى.¹

¹ - نعيم بوعموشة: المرجع السابق، ص 127.

خلاصة:

تستنتج في نهاية هذا الفصل أن الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين المتناقضات، بين الحياة والموت، بين النجاح والفشل، وبين السلم والحرب، تحدث بصورة سرية ومفاجئة، بسبب ضعف المسؤولية وسوء التمييز في الإدارات، ومن أجل تفاديها أو مواجهتها يتوجب على المنظمة أن تكون متألّمة مع البيئة الخارجية بما فيها من متغيرات ومستجدات وهذا يكون وفقا لبرامج وأساليب وتقنيات ملائمة مع طبيعة الأزمة.

الفصل الرابع

الاطار المنهجي و التحليلي للدراسة

تمهيد:

تحقيق أهداف الدراسة وللتعرف على طبيعة الأداء الوظيفي للأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات والتعرف على واقع تعامل المؤسسة محل الدراسة مع الأزمة بالإضافة إلى التحديات التي واجهتها عند إستخدامها للآليات مواجهة الأزمة ومدى الإستفادة من التكنولوجيا والاعتماد عليها في مواجهة الأزمة ، ثم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة .

حيث تناولنا في هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها.

أولاً- الاطار المنهجي للدراسة

1- مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة في المجال الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة، وكان ذلك في قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، ولاية قالمة بالشرق الجزائري.

ب- المجال الزمني:

وهي الفترة الزمنية التي تمت فيها علمية البحث بشقية النظري والميداني، و يقسم إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: خصصت هذه المرحلة لإنجاز الجانب النظري من البحث، وذلك من خلال القراءات الأولية ومن ثم جمع المادة العلمية، والتي بدأت في منتصف شهر سبتمبر إلى غاية شهر مارس، عملنا في هذه المرحلة على تصنيف وتمحيص المادة العلمية نظريا للحصول على ما يناسب موضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: خصصت هذه المرحلة لاختيار المؤسسة الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، وتحضير أداة جمع البيانات وتحكيمها وتقييمها من طرف أستاذين*.

المرحلة الثالثة: وهي الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع الإستمارات على مجتمع البحث، كان ذلك من منتصف شهر ماي إلى غاية منتصف شهر جوان .

ج- المجال البشري:

يشمل المجال البشري لدراستنا في مجموع الأساتذة في قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية سويداني بوجمعة قالمة الجزائر، بحيث قدر عددهم ب 58 أستاذ، 35 أستاذ مؤقت، 23 أستاذ دائم.

وباعتبار أن العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلا دقيقا، متبعا الخطوات التالية:

* د. عبد الله بوصنوبرة و د. جاهمي عبد العزيز .

- تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح و دقيق و شامل.

- تحديد حجم العينة المناسب للدراسة.

- تحديد اسلوب الدراسة¹.

ومنه تم توزيع الاستمارات على 27 أستاذ بنسبة 46.55 % من خلال الإعتماد على العينة القصدية بسبب طبيعة الظروف التي فرضت نوع العينة.

2- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه:

- طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير

النتائج التي يتم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها².

3- أدوات جمع البيانات:

-الإستمارة:

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية، كما تعد الاستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات وإجابات المبحوثين بأقل جهد ووقت³.

لهذا قمنا باستخدام هذه الأداة (الاستمارة) والتي تكونت من 04 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 23 سؤال:

المحور الاول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: تأثير كوفيد 19 على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية (الجامعة).

المحور الثالث: الاليات المعتمدة من طرف المؤسسات التعليمية (الجامعة) في ظل ازمة

كوفيد 19.

¹- عبد الغني محمد اسماعيل العمراني: دليل الباحث الى إعداد البحث العلمي ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2012م ص 122.

²-محمد سرحان على المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019 ص 46.

³- عبد الغني محمد اسماعيل العمراني، مرجع سابق، ص 122.

المحور الرابع: دور المؤسسات التعليمية (الجامعة) في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية.

ومن خلال هذه الاستمارة تم جمع المعلومات وعرضها في جداول إحصائية وتحليلها والوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

ثانيا- الاطار التحليلي للدراسة:

1- عرض وتحليل البيانات:

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجدول 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
48%	13	ذكر
52%	14	انثى
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يظهر من خلال هذه ان نسبة (52%) تمثل فئة الإناث تليها نسبة (48%) تمثل فئة الذكور، ومنه نستنتج أن هناك تقارب كبير بين أفراد العينة، فمهنة التعليم لم تعد حكر على الرجال فقط بسبب خروج المرأة للعمل وتغير الاعتبارات والمعايير التي يتم من خلالها تعيين الموظفين، وتبني مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، فالتمييز بينهما لا يكون إلا على أساس المؤهلات والكفاءات العلمية والإبتعاد من كل الإعتبارات الذاتية.

الجدول 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب التوصيف المهني والرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
استاذ مؤقت	6	22 %
استاذ مساعد ب	3	11 %
استاذ مساعد أ	5	19 %
استاذ محاضر ب	5	19 %
استاذ محاضر أ	7	26 %
استاذ التعليم العالي	1	4 %
المجموع	27	100%

يبين الجدول أعلاه: توزيع افراد العينة حسب رتبهم العلمية، حيث نلاحظ أن رتبة الأستاذ المحاضر أ هي تمثل أكبر نسبة من افراد العينة بنسبة (26%)، تليها رتبة الأستاذة المؤقتين بنسبة(22%)، ثم رتبتي الأستاذ المحاضر ب والأستاذ المساعد أ بنسبة (19%)، لتليتها في الأخير رتبة أستاذ التعليم العالي التي تمثل أصغر نسبة والتي تقدر ب(4%)، وبناء على هذه النسب الإحصائية يمكن الاستنتاج أن هناك تدرج واختلاف في تصنيف الرتب العلمية لأفراد العينة، حيث أن هذه الرتب العلمية تحدد بناء على مجموعة من المعايير من أهمها المؤهلات العلمية.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي في ظل أزمة كوفيد 19.

الجدول 3: يبين تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية في ظل أزمة كوفيد 19.

النسبة	التكرار	تقييم الاداء
11.11%	3	جيد
44.44%	12	جيد إلى حد ما
44.44%	12	غير جيد
100%	27	المجموع

الجدول رقم 04: يبين أسباب إعتبار الأداء الوظيفي غير جيد

النسبة	التكرار	الاجابات
50%	6	ضيق الوقت
25%	3	البرامج والإجراءات الشكلية
25%	3	قلة الوسائل و الإمكانيات
100%	12	المجموع

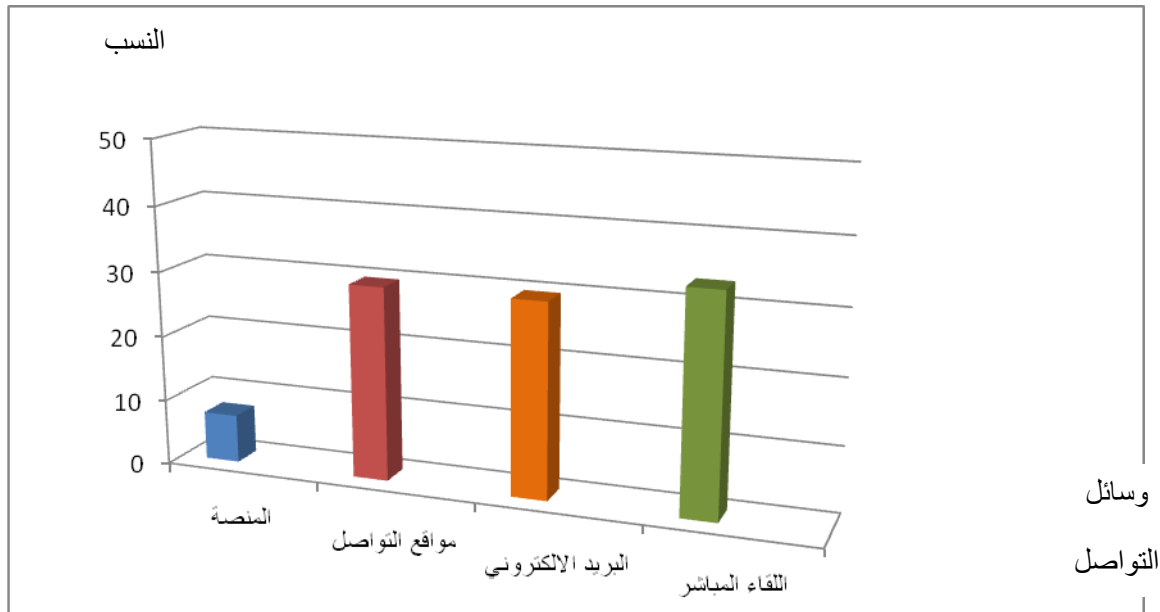
نلاحظ من خلال الجدول (03) و (04) أن نسبة 44.44% من أفراد العينة ذهبوا بإجاباتهم إلى أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية (الجامعة) غير جيد وانقسمت إجاباتهم إلى عدة أسباب بنسبة 22.22% وصفت الأداء الكارثي بسبب ضيق الوقت الذي يعتبر عاملا هاما في تحقيق نجاعة النشاط والعملية التعليمية، فغذا تم التحكم في الوقت بطريقة صحيحة يجعل من العمل أكثر مرونة وسلاسة، فهو من أهم العوامل التي تحسن أداء العاملين وهذا ما جاء به فريديك تايلور في دراسته للحركة والزمن التي تهدف إلى رفع الكفاءة للعامل عن طريق الإستغلال المثالي للوقت والتخلص من كل الحركات الغير لازمة في العمل ومن ثم تحديد الوقت النموذجي للعمل لتليها نسبة 11.11% اقرب بأن الأداء غير جيد بسبب البرامج والإجراءات الشكلية ونفس النسبة 11.11% صرحت أن السبب هو قلة الوسائل والإمكانيات وتقابلها بنفس النسبة 44.44% التي اتجهت بإجاباتها إلى أن الأداء الوظيفي للمؤسسة جيد إلى حد ما باعتبار أن المؤسسة حاولت أن

توفر مختلف الوسائل الضرورية لضمان سيرورة العمل و العملية التعليمية وأن تضع برنامج يتماشى ويتناسب مع الأوضاع الخارجية، بينما نسبة 11.11% من أفراد العينة صرحوا بأن أداء المؤسسة كان جيدا لأنها وفرت كل الوسائل ووضعت برامج مناسبة من أجل استمرار العمل والتدريس كما قامت باتخاذ كل الإجراءات الوقائية اللازمة وبهذا استطاعت أن تتجح في مواجهة الأزمة وتسيير كل الأمور بمرونة و سلاسة.

الجدول 5: يبين الوسيلة الأكثر استخداما من قبل أفراد العينة في تواصلهم مع الطلبة في

ظل أزمة كوفيد 19

النسبة	التكرار	الإحتمالات
7.40%	2	المنصة الرقمية
29.62%	8	مواقع التواصل الاجتماعي
29.62%	8	البريد الإلكتروني
33.33%	9	اللقاء المباشر
100%	27	المجموع

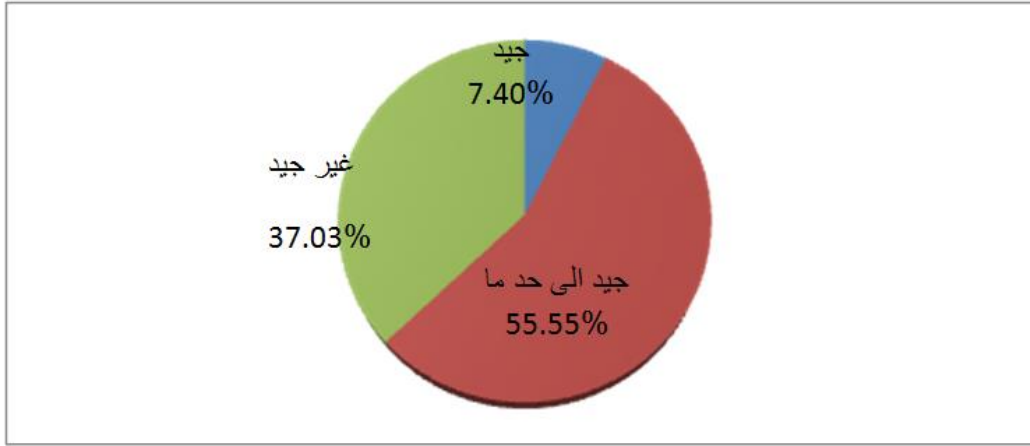


الشكل رقم 02: يبين الوسيلة الأكثر استخداما للتواصل مع الطلبة.

-يتضح لنا من خلال الجدولين أعلاه ان كل أفراد العينة اتفقوا من خلال إجاباتهم أنهم يقومون باستخدام كل الوسائل المذكورة والمتاحة لكن هذا الاستخدام كان بنسب متفاوتة حيث ان نسبة(33.33%) أقرت أنها تفضل اللقاء المباشر في التواصل مع الطلبة في ظل أزمة كورونا باعتباره الطريقة الأنسب والأفضل للتعليم فهو يتيح المجال للتفاعل بين الأستاذ و الطالب، كما يسهل عملية نقل واستقبال المعلومات وبشكل أفضل، لتليها نسبة(29.62%) التي صرحت بأنها تتواصل مع الطلبة عن طريق البريد الإلكتروني لأنه وسيلة عملية أكثر يسهل و يساعد على إرسال و استلام الأعمال و الملفات في مدة وجيزة و تقابلها نفس النسبة (29.62%) اتي اختارت مواقع التواصل الاجتماعي كأفضل وسيلة للتواصل مع الطلبة و هذا راجع إلى إقبال الكثير عليها من طرف الطلبة لإستخدامات متنوعة للتواصل والترفيه والاطلاع على مختلف الأخبار وكذا استخدامها في التعليم، لتليها نسبة (29.62%) التي اختارت مواقع التواصل الاجتماعي كأفضل وسيلة للتواصل مع الطلبة و هذا راجع إلى الاقبال الكثير عليها من طرف الطلبة لاستخدامات متنوعة كالتواصل والترفيه والاطلاع على مختلف الاخبار وكذا استخدامها في التعليم، لتليها نسبة (7.40%) قالت أنها تستخدم المنصة الرقمية وكما نلاحظ أنها نسبة صغيرة نوعا ما وهذا راجع لصعوبة الولوج اليها ونقص الجاهزية الالكترونية والتكوين في هذا المجال.

الجدول 6: يبين تقييم افراد العينة لتواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية.

النسبة	التكرار	الإجابات
7.4%	2	جيد
55.55%	15	جيد إلى حد ما
37.03%	10	غير جيد
100%	27	المجموع



الشكل رقم 03: يبين تقييم تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد العينة بنسبة (55.55%) اختاروا الوساطة موقفا لهم و صرحوا أن تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية جيد إلى حد ما أي أنه مقبول باعتبار أن معظم الطلبة تتوفر لديهم شبكة الانترنت ولا يجدون صعوبة في استخدام مختلف هذه الوسائط التكنولوجية وهذا راجع إلى متطلبات العصر الحالي الذي يلزم عليهم الاستخدام اليومي لها على الصعيد الشخصي أو من أجل الأبحاث والمهام الدراسية وما زاد استخدامهم لها هي الظروف الاستثنائية في ظل الأزمة الصحية بينما صرح (37.03%) من أفراد العينة أن تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية غير جيد وذلك بسبب افتقار نسبة كبيرة من الأساتذة و الطلبة لخبرة التعامل مع وسائل التكنولوجيا، وعدم توفر مستلزمات التعليم الالكتروني بشكل كاف وكذا الانقطاع المتكرر للإنترنت، لتبقى نسبة (7.40%)

التي أدلت بإجاباتهم بأن تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية جيد باعتبارها تختصر الوقت وتقلل الجهد، وتمكن من عرض كم كبير من المعلومات لعدد كبير من الطلبة دون قيود الزمان و المكان، وتحضر على التعليم الذاتي.

الجدول 07: يبين صعوبة توظيف الوسائط التكنولوجية في عملية التعليم عن بعد.

النسبة	التكرار	الإجابات
40.74%	11	نعم
18.5%	5	إلى حد ما
40.74%	11	لا
100%	27	المجموع

تبين البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة (40.74%) صرحت بأنها تجد صعوبة في توظيف الوسائط التكنولوجية في عملية التعليم عن بعد وهذا راجع إلى نقص التحكم في التكنولوجيا من قبل بعض الاساتذة و الطلبة أي قلة التحكم في تقنيات التدريس الإلكتروني ومشكلة تدفق الانترنت ونقص الجاهزية، أما بالنسبة للمنصة فقد اتفقوا على صعوبة الولوج إليها بالإضافة إلى عدم تقبل المجتمع لفكرة التعليم عن بعد وقابلها نفس النسبة (44.44%) من أفراد العينة الذين قالوا بأنهم لا يجدون صعوبة في استخدام الوسائط الإلكترونية في عملية التعليم عن بعد باعتبارهم سهلة الاستخدام وموفرة للجهد والوقت وأقرت نسبة (5- 18.5%) من أفراد العينة أنهم يجدون بعض الصعوبات فقط.

المحور الثالث: تأثير كوفيد 19 على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

الجدول 08: يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على انخفاض مستوى حضور الطلبة.

النسبة	التكرار	الإجابات
81.48%	22	نعم
11.11%	3	الى حد ما
7.40%	2	لا
100%	27	المجموع

يتضح من الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81.48% صرحوا بأن أزمة كوفيد 19 كانت سبب في انخفاض مستوى حضور الطلبة وهذا راجع الى إلزام بالإجراءات الوقائية المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي التي اضطرت إلى غلق كل المؤسسات وإيقاف الدراسة الحضورية والانتقال إلى التعليم عن بعد لإستكمال العام الدراسي، وتقابلها نسبة 11.11% من مجتمع البحث التي صرحت أن هذه لأزمة اثرت الى حد ما على انخفاض مستوى حضور الطلبة بسبب الخطط الإحترازية والاجراءات الوقائية المتمثلة في وضع برنامج لدوام الطلبة بالحضور الفعلي الى الجامعة بنسب متفاوتة وعلى دفعات واستعمال الباقي من خلال الدراسة على سلامة كل أطراف العملية التعليمية، بينما أقرت نسبة (7.40%) أن أزمة كوفيد 19 ليس لها تأثير على إنخفاض مستوى حضور الطلبة.

الجدول 09: يبين مدى تأثير أزمة كوفيد 19 على مستوى الحصول على المعلومات

النسبة	التكرار	الإجابات
66.66%	18	نعم
29.62%	8	الى حد ما
3.70%	1	لا
100%	27	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن غالبية إجابات المبحوثين بنسبة (% 66.66) كانت نعم أن أزمة كورونا أثرت على انخفاض مستوى الحصول على المعلومات وذلك بنسب غلق المؤسسات التعليمية استجابة للوضع الصحي المتأزم لتليها نسبة (% 29.62) التي أقرت أن أزمة كورونا لها تأثير انخفاض مستوى الحصول على المعلومات لكن بشكل نسبي إلى حد ما و هذا راجع إلى الخطط الاحترازية و البدائل التي وضعت من أجل ضمان استكمال البرامج التعليمية و ضمان استمرارية التعليم، وتليها نسبة (% 3.70) التي اتجهت بإجاباتها أنه لا يوجد تأثير على مستوى انخفاض الحصول على المعلومات.

الجدول 10: يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على مدى اللقاء بين الاساتذة و الطلبة

النسبة	التكرار	الإجابات
70.03%	19	نعم
22.22%	6	الى حد ما
7.04%	2	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (% 70.03) تركزت في الفئة نعم أي أن غالبية المبحوثين من الأساتذة صرحوا بأن أزمة كوفيد 19 أثرت على مدى اللقاء بين الأساتذة والطلبة و ذلك بسبب اجتناب وضع تقشي فيروس كورونا وذلك بإتباع الإجراءات الوقائية والإحترازية تحقيق للتباعد الاجتماعي، تقابلها نسبة (% 22.22) من أفراد العينة صرحوا أن الأزمة الصحية جعلت من اللقاء بين الأساتذة والطلبة محدود وله مجموعة من الشروط التي تؤمن من السلامة الصحية للطرفين، بينما ذهب نسبة (% 7.04) أن أزمة كورونا لم تؤثر على اللقاء بين الأساتذة و الطلبة.

الجدول 11: يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على جودة و نوعية المعلومات المتحصل عليها

النسبة	التكرار	الإجابات
70.03%	19	نعم
25.92%	7	نوعا ما
3.70%	1	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة (70.03%) بأن لأزمة كوفيد 19 أثر على وجود المعلومات وذلك راجع إلى غياب أهم عامل حسبهم وهو التوصل المباشر بين الأستاذ والطلبة مما أثر على طريقة عرض المادة العلمية وفهمها من طرف الطلبة، كما أثرت على دقة المعلومات المقدمة وكذلك بسبب نقص تكوين الأساتذة في مجال التعليم الإلكتروني الذي كان سبب في عرقلة سير العملية التعليمية، لتليها نسبة (25.92%) أقرت بأن الأزمة الصحية الراهنة لها تأثير إلى ما على جودة المعلومات المقدمة باعتبارها أن المؤسسة قامت بتوفير الوسائل اللازمة من أجل مواصلة العملية العلمية من خلال الوسائط التكنولوجية إلا أنها لم تلقي الإستجابة اللازمة من طرفي العملية التعليمية، لتليها أقل نسبة تقدر ب(3.70%) و جهت إجابتها، إلى أنه لا يوجد تأثير على جودة المعلومات بل فقط التغيير طراً على طريقة تقديمها.

الجدول 12: يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على أداء الأساتذة.

النسب	التكرار	الاجابات
55.55%	15	نعم
37.03%	10	الى حد ما
7.40%	2	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(12) أن معظم أفراد العينة وبنسبة (55.55%) بأن أزمة كورونا أثرت على أداء الأساتذة فقد اصبحوا يواجهون صعوبة في شرح وتوضيح النقاط الغير مفهومة في المادة العلمية المعروضة وكذلك صعوبة في التعامل والتواصل مع الطلبة من خلال الوسائط التكنولوجية حيث أكد إدوارد ديمنج على ضرورة تشجيع التواصل المباشر والفعال بين الأطراف المختلفة مما يخلق مناخا جيدا وظروفا مناسبة من أجل حل المشكلات وتحقيق التطوير والتحسين لمواجهة مختلف التحديات، لتليها نسبة(37.3%) أقرت أن أزمة كورونا أثرت على أداء الأساتذة بشكل نسبي لتليها نسبة (7.4%) وجهت إجاباتها أن لا تأثير لأزمة كورونا على أداء الأساتذة.

الجدول 13: يبين تأثير أزمة كوفيد 19 على المردود العلمي والمعرفي.

النسب	التكرار	الاجابات
81.48%	22	نعم
18.5%	5	نعم الى حد ما
/	/	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 81.48% أجمعوا أن أزمة كورونا أثرت على المردود العلمي وهذا بسبب تأثير الوضع الصحي المتأزم على افراد المؤسسة التعليمية نفسيا و اجتماعيا وإدخاله في دوامة من المشاكل، بينما ذهبت نسبة % 18.5 إلى ان الأزمة أثرت على المردود العلمي ولكن بشكل محدود وهذا راجع إلى الإجراءات المتخذة من أجل تدارك مخلفات الازمة.

المحور الرابع: دور المؤسسات التعليمية في الحفاظ على استمرار العملية العلمية.

الجدول 14: يبين تقييم دور الجامعة في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية.

النسب	التكرار	الاجابات
3.70%	1	جيد
44.44%	12	جيد إلى حد ما
51.85%	14	غير جيد
100%	27	المجموع

يبين الجدول رقم (14) أن نسبة (51.85%) صرحوا بأن المؤسسة الجامعية في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية غير جيد وهذا راجع إلى الإجراءات المتخذة غير مدروسة وتعتبر شكلية غير خادمة للأستاذ والطالب و كذا بسبب عدم توفير الوسائل اللازمة من أجل ضمان استمرارية التعليم، بالإضافة إلى وضع طريقة محددة للعمل مع انعدام الانضباط والتنظيم وضيق الوقت، لتليها نسبة (44.44 %) التي أدلت بإجاباتهم أن دور الجامعة في الحفاظ على استمرار العملية العلمية كان جيد إلى حد ما باعتبارها قامت بوضع برامج للتعليم عن بعد بالإضافة إلى التدريس الحضوري من خلال نظام الدفعات واتخاذ كل الإجراءات الاحترازية لتليها نسبة (3.70 %) التي أقرت بأن المؤسسة له دور جيد في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية.

الجدول 15: يبين تلقي الاستاذ لدورات تكوينية من أجل استخدام الوسائط التكنولوجية

النسب	التكرار	الاجابات
11.11%	3	نعم
88.88%	24	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة بنسبة (88.88%) أنهم لم يتلقوا أي تكوين لإستخدام وسائط التعليم عن بعد و هذا راجع إلى الانتقال المفاجئ من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني وبإعتبار التجارب في هذا المجال محتشمة ومتواضعة جدا ونظرا لضيق الوقت والضرورة، التي جاءت ها جائحة كورونا اضطرت الجامعة بانتقال مباشرة دون التفكير في تكوين وتدريب الاساتذة لإستخدام هذه الوسائط التكنولوجية، لتليها نسبة (11.11%) التي صرحت بانها قامت بالتكوين على المستوى الشخصي من أجل التحكم في هذه الوسائط و التقنيات الرقمية.

الجدول 16: يبين هل تكنولوجيا التعليم عن بعد الموفرة من قبل الجامعة كافية لتحقيق التواصل بين الاستاذ و الطالب.

النسب	التكرار	الإجابات
11.11%	3	نعم
33.33%	9	إلى حد ما
55.55%	15	لا
100%	27	المجموع

يبين الجدول (16) أن (55.55%) أدلت أن التكنولوجيا الموفرة من قبل الجامعة لتحقيق التواصل بين الطالب والاستاذ غير كافية وذلك راجع إلى نقص الوسائل والإمكانيات الإلكترونية بالإضافة إلى الفجوة الرقمية التي يعاني منها التعليم العالي ونقص دورات التكوين لاستخدام التقنيات التكنولوجية بينما ذهبت نسبة (9- 33.33 %) إلى أن الوسائل التي وفرتها الجامعة كانت كافية إلى حد ما لتعويض التعليم التقليدي واستدراك الوقت الضائع بسبب غلق كل المؤسسات التعليمية، وذهبت نسبة (3- 11.11%) إلى أن الوسائل التي وفرتها الجامعة كانت كافية وكفيلة بأن تغطي النقائص التي خلقتها الأزمة الصحية وضمنت التواصل بين الأستاذ و الطلب.

الجدول 17: يبين تقييم تفاعل الطلبة مع منصة التعليم عن بعد

النسب	التكرار	الاجابات
/	/	جيد
25.92%	7	إلى حد ما
74.04%	20	غير جيد
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (74.07 %) أقرت ان تفاعل الطلبة مع منصة التعليم عن بعد غير جيد وهذا راجع إلى تجربة الجامعة والطلبة على وجه الخصوص مع التعليم الإلكتروني تعتبر تجربة فنية بالإضافة إلى تعودهم على نظام التقليدي في التعليم، الامر الذي جعلهم يرفضون تقبل هذا النظام الجديد وكذلك بسبب غياب سياسة التوعية والتحفيز من أجل تقبل التغيير بينما ذهبت نسبة (25.92 %) إلى أن تفاعل الطلبة مع المنصة الإلكترونية كان جيد إلى حد ما كتجربة أولى لهم.

الجدول 18: يبين تردد الاساتذة في عرض دروسهم على المنصة خشية النقل من طرف

شخص اخر.

النسب	التكرار	الإجابات
18.5 %	5	نعم
81.48%	22	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (81.48%) من المبحوثين أقروا أنهم لا يترددون في عرض دروسهم على المنصة الإلكترونية خشية نقلها من طرف شخص اخر لأن هناك أنظمة وتطبيقات خاصة لحماية مثل هكذا منصات وتضمن عدم تسرب المعلومات أو

الدروس بينما، أقرت نسبة (18.5 %) أنها تتردد في عرض دروسها على المنصة خوفا أن يتم سرقتها ونسبها إلى شخص آخر وبالتالي ضياع مجهوداتهم في تحضير تلك الدروس.

الجدول 19: يبين تردد الأساتذة في عرض دروسهم.

النسب	التكرار	الإجابات
18.5%	5	نعم
81.48%	22	لا
100%	27	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة (81.48%) أجابت بلا أي أنهم لا يترددون في عرض دروسهم على المنصة خشية ظهور أخطاء فيها و هذا راجع إلى ثقتهم في المعلومات والدروس التي يتم عرضها باعتبارها محاضرة بطريقة علمية دقيقة، وكذلك بسبب تقبلهم لأي انتقاد ان وجد خطأ ما بينما أجابت نسبة(18.5 %) من المبحوثين أنهم يترددون في عرض دروسهم خشية ظهور أخطاء فيها.

الجدول 20: يبين هل التعليم عن بعد يمكن الطلبة من حصد معلومات أكثر في وقت قصير.

النسب	التكرار	الاجابات
11.11%	3	نعم
52.58%	14	إلى حد ما
37.03%	10	لا
100%	27	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول (20) أن نسبة (51.85%) أقرت بأن التعليم عن بعد يمكن الطلبة من حصد معلومات أكثر في وقت قصير إلى حد ما فبالرغم من أنه يوفر الوقت والجهد ويساعد الطالب على الاعتماد على نفسه في حصد و جمع المعلومات ويحفز على اكتساب مهارات

جديدة لكن هذه المعلومات لا تكون بتلك الجودة المطلوبة، وتليها نسبة (37.03 %) أقرت أن التعليم عن بعد لا يمكن الطلبة من حصد معلومات أكثر في وقت قصير وذلك راجع إلى المشاكل التقنية ونقص تدفق الانترنت، وتليها نسبة (11.11%) من المبحوثين كانت إجابتهم نعم أي أن التعليم عن بعد له دور حصد المعلومات في وقت قصير.

الجدول 21: يبين إمكانية تعويض منصة التعليم عن بعد للتعليم الحضوري.

النسب	التكرار	الإجابات
11.11%	3	نعم
22.22%	6	إلى حد ما
70.03%	19	لا
100%	27	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) ان نسبة (70.03) أدلت بإجابتها إلى أن المنصة الالكترونية لا يمكن أن تكون بديلا ناجحا أكثر من التعليم الحضوري فحتى وإن توفرت كل العناصر المادية للوصول إلى نظام الكتروني متكامل لا بد من توفير عدد كاف من الكوادر ابشري المؤهلة لتكوين الاساتذة والطلبة من تمكينهم من استخدام التكنولوجيا بوعي وبشكل يخدم العملية التعليمية و نظرا لأن مثل هذا النظام يتطلب تغييرا جذريا في نمط التفكير للأستاذ والطالب، فلا بد من وضع أسس وأنظمة لإدارة هذا التغيير لتجنب الفوضى والتشتت وتبعثر الجهود، وتقابلها نسبة (22.22 %) أدلت بأن المنصة الرقمية يمكن أن تكون بديلا عن التعليم الحضوري لكن في ظروف معينة مثل: الأزمة الصحية الراهنة أو كنظام مساعد للنظام التقليدي، ليلها بنسبة(11.11%) التي أبدت فكرة أن المنصة الرقمية يمكنها أن تكون بديل ناجحا للتعليم الحضوري.

الجدول 22: يبين إمكانية استخدام التعليم عن بعد من طرف الاستاذ حتى في الظروف العادية.

النسب	التكرار	الإجابات
44.44%	12	نعم
55.55%	15	لا
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه انقسام إجابات أفراد العينة بين مؤيد ومعارض لفكرة استخدام التعليم عن بعد في الظروف العادية حيث ذهبت نسبة (55.55%) إلى الإجابة بلا أي معارضة استخدام نظام التعليم عن بعد في الظروف العادية وذلك بسبب عدم نجاحه كتقنية معتمدة في التدريس وعدم تقبله من طرف الطلبة والتعامل معه بإستهتار ولا مبالاة بسبب غياب الانضباط وبسبب غياب عنصر التفاعل والتواصل المباشر بين أطراف العملية التعليمية، لتليها نسبة (44.44%) التي أيدت فكرة استخدام التعليم عن بعد حتى في الظروف العادية لأنه يسهل وصول المعلومات ويختصر الجهد والوقت، وأصبح ضروريا في العصر الإلكتروني.

2- النتائج حسب فرضيات الدراسة:

- الفرضية الاولى: أثرت أزمة كوفيد19 على الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية تأثيرا سلبيا.

نلاحظ من خلال الجدول(03) أن الأزمة الصحية أثرت سلبا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات أي أنه أداء غير جيد وذلك بنسبة %44.44 وذلك راجع إلى قلة الوسائل والإمكانيات وضيق الوقت بالإضافة إلى البرامج المعتمدة، أما الجدول رقم(04) ورقم (05) يبينان لنا أن نسبة %33.33 من المبحوثين إختاروا اللقاء المباشر كأفضل وأكثر وسيلة استخداما للتواصل مع الطلبة وذلك راجع إلى ضعف توفير الإمكانيات اللازمة لضمان عملية التواصل بين أطراف العملية التعليمية .

ويتضح لنا من خلال الجدولين(06) و (07) أن تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائل التكنولوجية ليس بذلك المستوى المطلوب والمتوقع وذلك بسبب صعوبة استخدامها وذلك بنسبة %40.74 و هذا أيضا يرجع إلى نقص الجاهزية التقنية والتكوينية كذلك.

- الفرضية الثانية: اعتمدت المؤسسة الجامعية على اليات عدة لتسيير المشاكل الناتجة عن أزمة كوفيد19.

يبين لنا الجدول رقم(08) مدى تأثير أزمة كوفيد 19 على مستوى حضور الطلبة بنسبة %81.48 وذلك بسبب الإلتزام بالإجراءات الوقائية للحد من تفشي الفيروس والإعتماد على المنصات الإلكترونية كبديل للتعليم الحضوري وهذا ما أثر على مستوى الحصول على المعلومات وهذا ما تأكد من خلال الجدول رقم(09) كما أثرت على نوعية وجودة المعلومات بنسبة % 70.03 وعلى اللقاء المباشر بين الأستاذ للطالب وتعويضه بالتواصل من خلال المنصة الإلكترونية بنسبة % 70.03 وهذا مبين في الجدولين (10) و (11) والتي بدورها انعكست سلبا على أداء الأساتذة بنسبة % 55.55 وهو موضح في الجدول (12)، بالإضافة إلى التأثير على التكوين للطلاب وذلك بنسبة %100 كما جاء في الجدول رقم (13) وعلى مردودة المعرفي بنسبة %81.48 وهذا ما يؤكد أن المنصة من بين الوسائل التي تم الاعتماد عليها في التعليم من بعد و التي ضمننت استمرار العملية التعليمية إلى حد ما.

الفرضية الثالثة: للمؤسسة الجامعية دور فاعل في الحفاظ على استمرار عملية التعليم في ظل أزمة كوفيد19.

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن دور المؤسسة الجامعية في الحفاظ على استمرار العلمية التعليمية جيد وذلك بنسبة %51، بالإضافة إلى قلة توفير الدورات التكوينية للأساتذة من أجل استخدام الوسائط التكنولوجية وهذا موضح في الجدول رقم (16) وذلك بنسبة % 88.88، والجدول رقم (17) يؤكد على أن الجامعة لم توفر الوسائل التكنولوجية الكافية لتحقيق التواصل بين الأستاذ والطالب و ذلك بنسبة %55.55 وهذا ما جعل من تفاعل الطلبة مع منصة التعليم، تفاعل غير جيد وهو ما موضح في الجدول رقم (18) والجدولين (19) و (20) يوضحان أن الاساتذة يترددون من عرض دروسهم على المنصة الإلكترونية باعتبارها وسيلة غير مؤمنة، بينما الجدول (21) يوضح أن المنصة والتعليم عن بعد لم تمكن الطلبة من حصد معلومات في وقت قصير كما هو مطلوب وبالتالي لا يمكن تعويض التعليم الحضوري بالتعليم عن بعد وذلك بنسبة % 70.03 كما هو موضح في الجدول (22) ولا حتى استخدامه من طرف الأساتذة في الظروف العادية بسبب عدم تقبله من قبل الطلبة بالشكل الكافي كنظام تعليمي جديد وهذا ما تؤكده بيانا الجدول (23) وبنسبة % 55.55 .

النتائج العامة للدراسة:

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- لقد تآثر الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل جائحة كوفيد 19 بشكل واضح.
- أثرت جائحة كوفيد 19 على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية بشكل سلبي.
- إستخدمت المؤسسة التعليمية العديد من الآليات والوسائل لتسيير المشاكل الناتجة عن الأزمة من بينها: المنصة الالكترونية – التدريس بنظام الدفعات البريد الالكتروني وغيرها.
- ضمت الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة الجامعية سيرورة العمل والتعليم عند بعد .
- يعتبر دور الإدارة في مواجهة الأزمة والتكيف معها جيد ويتطلب مزيدا من الجهد مستقبلا.

التوصيات والاقترحات:

- وضع استراتيجيات ناجعة ومسبقة للتعامل مع الازمات .
- القيام برسكلة الأفراد المشاركين في عملية مواجهة الأزمات.
- التدريب والتكوين على طريقة إستخدام الآليات المطروحة من أجل التصدي للأزمات.
- تفعيل الأنظمة الرقمية والتكنولوجيا لتفادي الاثار السلبية للإتصال المباشر في ظل الأزمة الصحية.
- تحسيس الافراد بأن مواجهة الأزمة هي مسؤولية جماعية لا تخص الهيئة الإدارية فقط .
- محاولة إستغلال أحداث الأزمة لصالح المؤسسة وتحويلها إلى فرصة للتغيير والنمو، والتخلص من فكرة التخوف من مواجهتها.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لإجابات المبحوثين، وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة الجوانب المتداخلة في هذه العملية والخروج بإستنتاج لكل فريضة من فرضيات الدراسة .

كما ضم هذا الفصل النتائج التي توصلنا من خلالها إلى معرفة طبيعة الأداء الوظيفي في ظل الأزمات بالنسبة للمؤسسة الجامعية كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية قسم على الإجتماع.

خاتمة

خاتمة

نستنتج من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية أن نجاح المؤسسة في المحافظة على سيرورة العمل والتعليم في ظل الأزمات يتوقف على تبنيها لخطط قريبة وبعيدة المدى تسمح لها بالتكيف مع كل المتغيرات الخارجية، وتطوير وإستثمار الأنظمة الرقمية والتكنولوجية من أجل إستخدامها بالطريقة الصحيحة سواء في الظروف العادية أو الإستثنائية، لكن هذا يتطلب ويحتاج إلى التخطيط الدائم وتطوير الموارد البشرية .

ولتفعيل مثل هذه الانظمة ضرورة وجود إدارة للأزمات داخل المؤسسة وفعاليتها وتكيفها مع مختلف الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها، مع الأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات والوسائل المتوفرة والتي يمكن توفيرها والعنصر البشري المؤهل والمكون القادر على التعامل مع مختلف التطورات، وهذا ما يضمن تحقيق الأداء المتميز للأفراد والمؤسسة على حد سواء.

قائمة المصادر والمراجع

القواميس:

- 1- الصالح مصلى: قاموس مصطلحات العلوم الإلتماعية، دار عالم الكلب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- 2- المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، طبعة 04، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، 2004.

الكتب:

- 1- احمد جعفر أبو القاسم: السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية، 1991.
- 2- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
- 3- حكم الفاعوري: إدارة الأزمات: مراجعة الأزمات الطبيعية والغير الطبيعية، دار جليس الزمان، الأردن، 2012.
- 4- خالد عبد الرحمان الهيثم: إدارة موارد التربية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003.
- 5- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 6- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظري في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- 7- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 8- عاطف زاهر عبد الرحيم: منظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 9- عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 10- عز الدين الرازم: التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، دار الخوجة، عمان، 1995.

- 11- غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات والاسس والتطبيقات ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الفلوجة ، العراق، 2015.
- 12- عبد الغني محمد إسماعيل العمراني : دليل الباحث في إعداد البحث العلمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء اليمن، 2012.
- 13- فاروق عبد الفليح ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2005.
- 14- فايز الزغبي : الرقابة الإدارية في منشآت العمال ، دار الهلال ، الأردن، 1991.
- 15- فرنسيس ديف مايك: القيم التنظيمية ، ترجمة: عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995.
- 16- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية ، عمان، 2001.
- 17- محسن الخضيرى : إدارة الأزمات، منهج إقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، ط2، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1999.
- 18- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 19- محمد الرئيس العامري: نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2015.
- 20- محمد زاهد ديري: إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة، عمان، 2011.
- 21- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب ، صنعاء، اليمن، 2019.
- 22- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- 23- نواف قطيش: إدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.

المجلات:

- 1- رضوان بواب : الأداء الوظيفي الإجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام LMD مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 21، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، الجزائر ، 2015.
- 2- فريد العلمي ورزيقة روابحي : دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد ، 07 سبتمبر 2017.

3- فضيل رتيمي ولطيفة طبال: المنظمة ونظرية التنظيم ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 02، دت. PDF.

4- مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة نظرية ، مجلة التغير الإجتماعي، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2019.

5- نسرين عبد الرحمن وعلي إبراهيم: تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي ، دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية، في محافظة اللاذقية، سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، المجلد 40، العدد 04، 09 أوت 2008.

الرسائل والمذكرات الجامعية:

1- أحمد فروج وياسين شعشوعه: جودة الخلية الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة باتومال عين الدفلى، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر. دت.

2- أسعد أحمد محمد عكاشة: اثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات بلاتال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. . 2008. PDF

3- رعاية المزية: إدارة برنامج اللغة العربية بمعهد النقابة عن نظرية هنري فايول، رسالة ماجستير ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج ، أندونيسيا، 2009.

4- زهير بغول: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية هارزبرغ للدافعية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة، الجزائر. 2006-2007.

5- زيد صالح حسن: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، مصر، 2009.

6- سامي عبد الله سالم أبو عزيز: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة، 2010.

7- سميحة بومنجل: الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2015. Pdf

8- سمير مشيكي: إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020.

- 9- شريفة حنان : عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعات حسب هرم ماسلوا ، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016.
- 10- صبرينة فارسي : تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة ، دراسة حالة بمديرية إتصالات الجزائر ، خميس مليانة ، الجزائر ، 2015. PDF
- 11- عبد القادر سعيد : ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الإتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 12- عبد الكريم عميروش ووصيف محمد:العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة،جامعة 8ماي 1945 ، قالمة، الجزائر،2018-2019.
- 13- علي بونوة: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه ، الجلفة ، الجزائر ، 2015-2016.
- 14- عمر سرار : الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية ، جامعة الجزائر ، 2003.
- 15- فيصل خرشي: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، المسيلة ، الجزائر، 2018-2019. PDF
- 16- محمد بن براهيم ومحمد الزبيق: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2004.
- 17- محمد عبد المعبود مرسي: علم الإجتماع عند تالكوتبارسونز بين نظرية الفعل والنسق الغتتماعي، دراسة تحليلية نقدية ، ط1، كلية العلوم العربية الإجتماعية، القصبه ، الجزائر، 2001. PDF
- 18- مراعو فاطمة علاق: متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانه بغيليزان، رسالة ماجستير ، جامعة وهران 02، الجزائر. 2015-2016.
- 19- مهدي هامل:اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2008-2009.
- 20- مالكوم باترسون: تأثير عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة جنوب كارولينا، 2006.

المداخلات:

1- فاطمة صالح: مداخلة إدارة الأزمات الصحية في الجزائر، الفشل السياسية والإداري في إدارة الأزمات والأوبئة، إدارة أزمة وباء الكوليرا أنموذجا، كلية العلوم اسلاسية والعلاقات الدولية، جامعة 8 ماي 1945 ، 2018.

المراجع الأجنبية:

1- Carine Rogier : Gestion de la réponse d'une crise par la performance : vers un outil d'aide à la décision , Application à l'humanitaire, centre génie industriel , école des mines d'Albi carmaux, Toulouse. 2012.

ملحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

**الآداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية
في ظل الأزمات
-جائحة كورونا انموذجا-
دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع**

الأستاذ المشرف:

أ.د. ماهر فرحان مرعب

إعداد الطالبة:

لكحل إيناس

نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة و ملء هذه الإستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن المعلومات والإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1) الجنس: ذكر أنثى

2) الرتبة العلمية:

• أستاذ مؤقت

• أستاذ مساعد ب

• أستاذ مساعد أ

• أستاذ محاضر ب

• أستاذ محاضر أ

• استاذ التعليم العالي

للمحور الثاني: الآليات المتعمدة من طرف المؤسسات التعليمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كوفيد 19.

3) كيف تقيم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية في ظل أزمة كوفيد 19؟

جيد إلى حد ما غير جيد

إذا كانت الإجابة غير جيدة ، لماذا؟ أذكر الأسباب.....

.....

4) ماهي الوسيلة التي تتواصل بها مع طلبتك في ظل أزمة كوفيد 19؟

• المنصة الرقمية

• مواقع التواصل الإجتماعي

• البريد الإلكتروني

• اللقاء المباشر

..... أخرى تذكر:

5) ماهي أكثر هذه الوسائل المذكورة أعلاه إستخداماً؟.....

ولماذا.....

6) كيف تقيم تواصل الطلبة مع العملية التعليمية من خلال الوسائط التكنولوجية؟

جيد إلى حد ما غير جيد

7) هل تجد صعوبة في توظيف الوسائط التكنولوجية في عملية التعليم عن بعد؟

نعم إلى حد ما لا

إذا كانت الإجابة نعم بماذا تتمثل هذه الصعوبة؟

-
-
-

المحور الثالث: تأثير كوفيد 19 على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية؟

8) هل أثرت أزمة كوفيد 19 على انخفاض مستوى حضور الطلبة؟

نعم إلى حد ما لا

9) هل أثرت الأزمة كوفيد 19 على انخفاض مستوى الحصول على المعلومات؟

نعم إلى حد ما لا

10) هل أثرت أزمة كوفيد 19 على مدى اللقاء بين الأساتذة والطلبة؟

نعم إلى حد ما لا

11) هل أثرت أزمة كوفيد 19 على نوعية وجوده معلومات العملية التعليمية؟

نعم إلى حد ما لا

12) هل أثرت أزمة كوفيد 19 على أداء الأساتذة؟

نعم إلى حد ما لا

(13) هل إعاقة أزمة كوفيد تكوين الطالب؟

نعم إلى حد ما لا

(14) هل تسببت أزمة كوفيد 19 بضعف المردود العلمي والمعرفي للطالب؟

نعم إلى حد ما لا

المحور الرابع: دور المؤسسات التعليمية في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية .

(15) كيف تقيم دور المؤسسة التعليمية في الحفاظ على استمرار العملية التعليمية في ظل

أزمة كوفيد 19؟

جيد جيداً إلى حد ما غير جيد

(16) هل تلقيت تكوين لاستخدام وسائط التعليم بعد؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم ، هل هذا التكوين كافي؟ نعم إلى حد ما لا

(17) هل تكنولوجيا التعليم عن بعد المتوفرة من قبل الجامعة كافية لتحقيق عملية التعليم و

التواصل بين الأستاذ والطالب؟

نعم إلى حد ما لا

(18) كيف تقيم تفاعل الطلبة مع منصة التعليم عن بعد؟

جيد إلى حد ما غير جيد

(19) هل تتردد في عرض دروسك على المنصة خشية أن تنتقل من طرف شخص آخر؟

نعم لا

(20) هل تتردد في عرض دروسك على المنصة خشية ظهور أخطاء فيها؟

نعم لا

21) في رأيك هل التعليم عن بعد يمكن الطلبة من حصد معلومات أكثر في وقت قصير ؟

نعم إلى حد ما لا

22) في رأيك هل منصة التعليم عن بعد يمكنها أن تكون بديلا ناجحا أكثر من التعليم الحضوري ؟

نعم إلى حد ما لا

إذا كانت الإجابة (لا) ماهي الأسباب التي تحول، دون ذلك أذكرها:

-
-
-

23) بعد استخدامك للتعليم عن بعد ، هل تفكر في استخدامه مستقبلا حتى في الظروف العادية؟

نعم لا

السبب:

.....

.....

المخلص:

إن تناولنا لموضوع الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات نابع من الواقع الذي نعيشه في الوقت الراهن ورغبة منا في دفع المؤسسة لمواكبة التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية وإعادة النظر في أساليب وطرق العمل التي تعتمد عليها في مواجهة مختلف الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها والتعامل والتكيف معها، بهدف تحويل المؤسسة إلى فاعل إيجابي ترتقي إلى مستوى التحكم في أزماتها وإستثمار كل إمكانياتها وتطوير الجانب التكنولوجي والتقني للإستفادة منه في مختلف مراحل الأزمة.

وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعمق أكثر في مجال الأزمات ومعرفة الإجراءات اللازمة للتخطيط قبل حدوث الأزمة وأثناء وقوعها وسبل مواجهتها والتصدي لها، وكذا المساهمة في تطوير التراث النظري للأزمات وإدارتها، أما من الناحية العملية فتتجسد الأهمية في مساعدة إدارة المؤسسات على الإستعداد قبل وقوع الأزمة وبعد وقوعها، ونشر ثقافة التخطيط لإدارة الأزمات وتفعيل دور الأفراد مما يعطي الفرصة لتقييم أدائهم في حالة وقوع الأزمات، كما تدفع المؤسسات إلى وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى والإعتماد على آليات ناجعة وتطوير مواردها البشرية وتكوينها لتكون لها القدرة الإتصالية والإدارية لمواجهة الأزمات.

وباعتبار أن هذه الدراسة تدرج ضمن الدراسات الوصفية، كان من الضروري إستخدام المنهج الوصفي والإعتماد على الأسلوب الكيفي والكمي .

وحدد المجال المكاني للدراسة في إطار المؤسسة الجامعية، كلية سويداني بوجمعة ، قسم علم الإجتماع – قالمة - وتم إستخدام الإستمارة كأداة معتمدة لجمع البيانات والتي وجهت إلى عينة حجمها 27 مفردة بنسبة 46.55 % .

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى :

-لقد تآثر الأداء الوظيفي في ظل جائحة كوفيد 19 بشكل واضح.

-أثرت جائحة كوفيد 19 على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية (الجامعة) بشكل سلبي.

-إستخدمت المؤسسة التعليمية العديد من الآليات والوسائل لتسيير المشاكل الناتجة عن الأزمة من بينها: المنصة الالكترونية – التدريس بنظام الدفعات البريد الالكتروني وغيرها.

-ضمت الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة الجامعية سيرورة العمل والتعليم عند بعد .

-يعتبر دور الإدارة في مواجهة الأزمة والتكيف معها جيد ويتطلب مزيدا من الجهد مستقبلا.

Abstract:

Our approach to the issue of the job performance of the university institution in light of crises stems from the reality that we live in at the present time and our desire to push the institution to keep pace with changes and local and global developments and to reconsider the methods and tools of work that it adopts in the face of various crises and problems it faces and dealing and adapting to it, with the aim of transforming the institution into a positive actor that rises to the level of controlling its crises and investing all its capabilities and developing the technological and technical aspect to benefit from it in the various stages of the crisis.

The scientific importance of this study is shown in going deep in the field of crises and to know the necessary procedures for planning before and during the occurrence of the crisis and ways to confront and address it, as well as contributing to the development of the theoretical heritage of crises and their management. As for the practical aspect, the importance is embodied in helping the management of institutions To be prepared before and after the occurrence of the crisis, and spread the culture of planning for crisis management and to activate the role of individuals, which gives the opportunity to evaluate their performance in the event of crises. It also pushes institutions to develop long-term strategic plans and rely on effective mechanisms and the development and formation of their human resources to have the communication and administrative ability to face crises.

Considering that this study falls within the descriptive studies, it was necessary to use the descriptive method and to rely on the qualitative and quantitative method.

The spatial field of study was determined within the framework of the university institution, Soidani Boudjemaa College, Department of Sociology - Guelma - and the form was used as an approved tool for data collection, which was directed to a sample size of 27 individuals with a percentage of 46.55%.

In light of the analysis and discussion of the results of the study, we came to the following:

Job performance under the COVID-19 pandemic has been clearly affected.

The COVID-19 pandemic has affected job performance within the educational institution (university) in a way

negative.

-The educational institution used many mechanisms and means to manage the problems resulting from the crisis, including: the electronic platform - teaching in the payment system, e-mail, and others.

The mechanisms adopted by the university institution included the process of work and distance education.

The role of management in facing the crisis and adapting to it is good and requires more effort in the future.

Résumé:

Notre approche de la question de la performance au travail de l'institution universitaire face aux crises découle de la réalité dans laquelle nous vivons à l'heure actuelle et de notre volonté de pousser l'institution à suivre le rythme des changements et évolutions locaux et mondiaux et de reconsidérer les méthodes et les procédés de travail qu'elle adopte face aux différentes crises et problèmes auxquels elle est confrontée et faire face et adapter les problèmes, dans le but de transformer l'institution en un acteur positif qui s'élève au haut niveau de contrôler ses crises et investit toutes ses capacités et développer l'aspect technologique et technique pour en tirer profit dans les différentes étapes de la crise.

L'importance scientifique de cette étude est d'approfondir le domaine des crises et de connaître les procédures nécessaires pour planifier avant et pendant la survenance de la crise et les moyens de les faire face et de lui adresser, ainsi que de contribuer au développement de l'héritage théorique des crises et leur gestion. Quant à l'aspect pratique, l'importance s'incarne dans l'aide à la gestion des institutions. Pour se préparer avant et après la survenance de la crise, diffuser la culture de planification pour la gestion de crise et activer le rôle des individus, ce qui donne l'opportunité de évaluer leurs performances en cas de crise.

Elle pousse également les institutions à élaborer des plans stratégiques à long terme et à s'appuyer sur des mécanismes efficaces et sur le développement et la formation de leurs ressources humaines pour avoir la capacité de la communication et de l'administration pour faire face aux crises.

Considérant que cette étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives, il a été nécessaire d'utiliser l'approche descriptive et de s'appuyer sur la méthode qualitative et quantitative.

Le domaine spatial d'étude a été déterminé dans le cadre de l'institution universitaire, le Collège Soidani Boudjemaa, Département de sociologie - Guelma - et le formulaire a été utilisé comme un outil approuvé pour la collecte de données, qui s'adressait à un échantillon de 27 personnes avec un pourcentage de 46,55%.

À la lumière de l'analyse et de la discussion des résultats de l'étude, nous sommes arrivés aux points suivants:

Le rendement au travail dans le cadre de la pandémie de COVID-19 a été clairement affecté. La pandémie de COVID-19 a affecté le rendement au travail au sein de l'établissement d'enseignement (université) d'une manière

négatif - .L'établissement d'enseignement a utilisé de nombreux mécanismes et moyens pour gérer les problèmes résultant de la crise, notamment : la plate-forme électronique - enseignement dans le système de paiement, e-mail, et autres.

Les mécanismes adoptés par l'institution universitaire comprenaient le processus de travail et l'enseignement à distance.

Le rôle du management pour faire face à la crise et s'y adapter est bon et demande plus d'efforts à l'avenir.