



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس والفلسفة



ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة

كورونا كوفيد19

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

أ.د. عمر بن شريك

اعداد الطالبين :

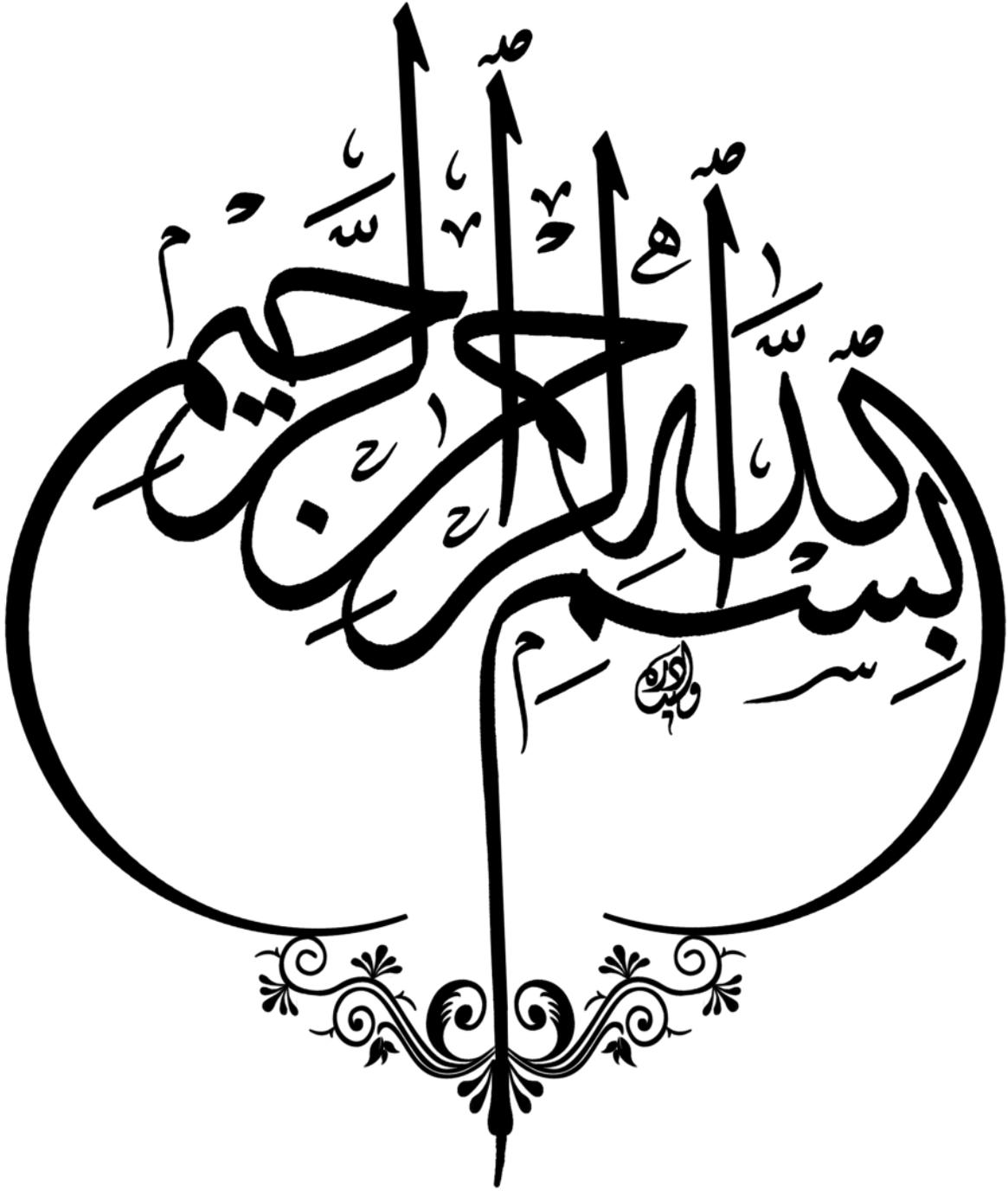
* منير بن عبد الله

* عفاف ونوقي

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عبد الحفيظ مني	أستاذ محاضراً	رئيساً
عمر بن شريك	أستاذ التعليم العالي	مقرراً ومشرفاً
عبد الرحمان شنيخر	أستاذ محاضراً	ممتحناً
عامر قحقوق	أستاذ مساعد أ	ممتحناً

الموسم الجامعي 2022/2021



شُكْرُكَ يَا رَبِّ

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وبعد

يقول سبحانه وتعالى: { وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

فَاللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَمْدًا كَثِيرًا طَيِّبًا مَبَارَكًا فِيهِ عَلَى أَنْ يَسِّرْتَ وَأَعَنْتَ عَلَى إِكْمَالِ هَذَا الْعَمَلِ

وَعَمَلًا بِحَدِيثِ النَّبِيِّ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ: (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مِنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ)

فنتقدم بجزيل الشكر والتقدير وكل الامتنان لأستاذنا الفاضل ومشرفنا الأستاذ الدكتور بن شريك عمر على ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح وإرشادات قيمة طوال فترة إشرافه لنا والتي أفادتنا في انجاز هذا العمل، حفظه الله ورعاه ووفقه لكل خير

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها، و الذين سهلوا مهمتنا وتعاونوا معنا، دون أن ننسى موظفي المكتبة المركزية الذين ساهموا وساعدوا ولو باليسير جزاهم الله خيرا

كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان للدكتور مني عبد الحفيظ الذي لم يبخل علينا بمساعدته وتوجيهاته طوال فترة دراستنا وكان خير مرشد لنا، حفظه الله وجزاه كل خير

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين تعلمنا على أيديهم وساهموا في نجاحنا منذ نعومة أظافرنا إلى هذه الساعة

إلى هؤلاء

بارك الله فيكم وجزاكم الله خيرا

الطالبان



إِهْدَاء

إلى والدي رحمه الله و والدي أطال الله في عمرها

إلى أفراد أسرتي، إخوتي و أخواتي، زوجتي و ابني

إلى أصدقائي و زملائي و أساتذتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

منير بن عبد الله



إِهْدَاء

إلى من سارت معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكانت دافعا لي لكل نجاح
إلى من زرعت في نفسي كل الأمل وقاسمت حياتي حلوها ومرها
إلى من بذلت كل غالي ونفيس لتسعدني في هذه الحياة
إلى من صبرت وضحت وكافحت معي وكانت لي مصدر الأمان
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى روح القلب إلى أعظم إنسانة في قلبي.....والدتي الحبيبة الغالية
حفظها الله ورعاها و أمدّها الصحة والعافية وأطال الله في عمرها
إلى من شاءت الأقدار أن تفرقنا ولكنها لم تستطع أن تفرق قلبي عنه
إلى من غاب عني وأنا في أول خطواتي وافتقدته في الكثير من محطات حياتي
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.....والدي الحبيب
حفظه الله ورعاه وألبسه ثوب الصحة والعافية
إلى الشموع التي تنير ظلمة حياتي و بوجودهم أكتسب قوة لا حدود لها
إلى من أرى التفاؤل في عينيهم وأجد السعادة في ضحكهم
إلى رفقاء دربي و سندي في هذه الحياة
إلى الوجوه المفعمة بالبراءة والغد المشرق بإذن الله
إلى فلذة كبدي وقرّة عيني.....أولادي ليمار ، محمد ريان ، وائل ياسين
حفظهم الله ورعاهم ويسر خطاهم و وفقهم لكل خير
إلى من كان معي على طريق النجاح والخير و رافقني طوال المشوار الجامعي
إلى زميلي وأخي..... منير بن عبد الله وعائلته
حفظه الله ورعاه ووفقه لكل خير
إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع
راجية من الله عزّ وجلّ القبول

عفاف ونوفي

ملخص الدراسة باللغة العربية

عنوان الدراسة: ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كوفيد-19.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأساتذة الجامعيين من مختلف كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة، تم اختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم 58 أستاذا جامعيًا.

منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، على اعتبار أنه أقرب المناهج موافقة لطبيعة دراستنا.

أدوات الدراسة: قمنا بتبني مجموعة من المقاييس المقننة والمعدة من طرف مذكرة دكتوراه للباحث عبد الحفيظ مني (2018) والمكونة من (39) عبارة موزعة على ستة أبعاد تم اختيارهم حسب تعلقهم بدراستنا.

أهم النتائج المتوصل إليها:

سعت الدراسة إلى التعرف والكشف عن ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لأساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- * مستوى مهارة إدارة الوقت لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة مرتفع
- * مستوى مهارة التواصل لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة مرتفع
- * مستوى مهارة العمل الجماعي لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة مرتفع
- * مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة متوسط
- * مستوى المهارة الرقمية لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة مرتفع
- * مستوى مهارة تطوير الذات لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة متوسط
- * توجد ديناميكية معينة للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة

الكلمات المفتاحية: المهارات المرنة - إدارة الأزمات - جائحة كورونا

summary of the study in English

Study title : *Dynamic flexible crisis management skills under the corona pandemic covid-19*

Study sample : *The sample of the study was formed by a group of university professors from various faculties of Zian Achour in Djelfa, they were randomly chosen with 58 university professors.*

Study approach : *In this study we relied on the descriptive approach, considering that it is the closest approach to the nature of our study.*

Study tools : *We adopted a set of codified and prepared standards by doctorate note by the researcher Menni Abdelhafid , consisting of 39 phrases distributed in six dimensions ,they were chosen according to their attachment to our study.*

The most important results of the study:

The study sought to identify and reveal the dynamics of flexible skills for crisis management under the Corona pandemic for professors of Zian Achour University in Djelfa, the results of the study showed the following:

- * The level of time management skill at the professors of zian Achour University in Djelfa is high.*
- * The level of communication skill among the professors of zian Achour University in Djelfa is high.*
- * The level of teamwork skill among the professors of zian Achour University in Djelfa is high.*
- * The level of problem-solving and decision-making skill among professors of Zian Achour University in Djelfa is average.*
- * The level of digital skill among professors of Zian Achour University in Djelfa is high.*
- * The level of self-development skill among the professors of Zian Achour University in Djelfa is average.*
- * There is a specific dynamic of flexible skills for crisis management under the Corona pandemic among the professors of Zian Achour University in Djelfa.*

Keywords: *Flexible skills - crisis management - corona pandemic*

Résumé de l'étude en français

Titre d'étude : *La dynamique des compétences flexible pour la gestion des crises à l'ombre de la pandémie de corona covid-19*

L'échantillon d'étude : *L'échantillon de l'étude était constitué d'un groupe de professeurs universitaires de diverses facultés de l'Université Zian Achour à Djelfa, leur nombre est 58 professeurs universitaires ils ont été choisis au hasard*

Méthodologie d'étude : *Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive, considérant que c'est l'approche la plus proche de la nature de notre étude.*

Outils d'étude : *Nous avons adopté un ensemble d'échelles standardisées et préparées par une thèse de doctorat du chercheur Abdel Hafid Menni (2018), et composées de (39) phrases distribué sur six dimensions choisies en fonction de leur attachement à notre étude.*

Les résultats les plus importants de l'étude :

L'étude visait à identifier et à révéler la dynamique des compétences flexibles pour la gestion de crise à l'ombre de la pandémie de Corona pour les professeurs de l'Université Zian Achour à Djelfa, et les résultats de l'étude ont montré ce qui suit :

- * Le niveau de compétence de gestion du temps des professeurs de l'Université zian Achour à Djelfa est élevé.*
- * Le niveau de compétence en communication des professeurs de l'Université zian Achour à Djelfa est élevé.*
- * Le niveau de compétence de travail d'équipe des professeurs de l'Université zian Achour à Djelfa est élevé.*
- * Le niveau de compétence en résoudre des problèmes et prendre des décisions des professeurs de l'Université Zian Achour à Djelfa est moyen.*
- * Le niveau de compétence numérique des professeurs de l'Université zian Achour à Djelfa est élevé .*
- * Le niveau de compétence en développement personnel des professeurs de l'Université zian Achour à Djelfa est moyen.*
- * Il existe une dynamique spécifique pour les compétences flexibles de la gestion des crises à l'ombre de la pandémie de Corona pour les professeurs de l'Université zian Achour à Djelfa.*

Mots-clés : *Compétences flexibles - gestion de crise - pandémie de corona*

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	الشكر و الإهداء
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
III	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام والمنهجي للدراسة	
06	إشكالية الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فرضيات الدراسة
14	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
15	أسباب اختيار الموضوع
15	المفاهيم الأساسية للدراسة
17	الدراسات السابقة

32	استثمار الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التناول النظري لمتغيرات الدراسة	
35	تمهيد
36	أولاً : المهارات المرنة
36	1- مفهوم المهارة
37	2- المهارة وبعض المفاهيم الأخرى
38	3- مكونات المهارة
39	4- أنواع المهارات (مهارات صلبة، مهارات مرنة)
40	5- أهمية المهارات المرنة
41	6- المهارات المرنة المهمة للموارد البشرية
46	ثانياً : إدارة الأزمات
46	1- مفهوم الأزمة
47	2- خصائص الأزمة
49	3- الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة
51	4- مفهوم إدارة الأزمات
52	5- أهداف إدارة الأزمات
53	6- مراحل إدارة الأزمات
54	7- فريق إدارة الأزمات
55	8- جائحة كورونا كوفيد-19
55	9- نموذج عن إدارة أزمة كوفيد-19 في الجزائر
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	

61	تمهيد
61	منهج الدراسة
62	المجال المكاني والزمني للدراسة
66	إجراءات الدراسة الاستطلاعية
66	أهمية الدراسة الاستطلاعية
67	فوائد الدراسة الاستطلاعية
67	أدوات الدراسة الاستطلاعية
67	عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية
68	إجراءات الدراسة الأساسية
69	عينة الدراسة الأساسية
72	أدوات الدراسة الأساسية
76	أساليب المعالجة الإحصائية
77	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
80	تمهيد
80	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
81	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
83	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
84	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
86	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة
87	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة
88	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأساسية

94	خلاصة عامة واستنتاجات
95	توصيات واقتراحات
97	قائمة المراجع والمصادر
102	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
70	خصائص أفراد العينة حسب متغير السن	02
71	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	03
72	خصائص أفراد العينة حسب متغير الكلية	04
74	معاملات ارتباط الأبعاد بالمقاييس ككل للتأكد من صدق المقاييس	05
75	معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس	06
80	يوضح نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتغير مهارة إدارة الوقت	07
82	يوضح نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتغير مهارة التواصل	08
83	يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير مهارة العمل الجماعي	09
85	يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير مهارة حل المشكلات	10
86	يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير المهارة الرقمية	11
87	يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير مهارة	12

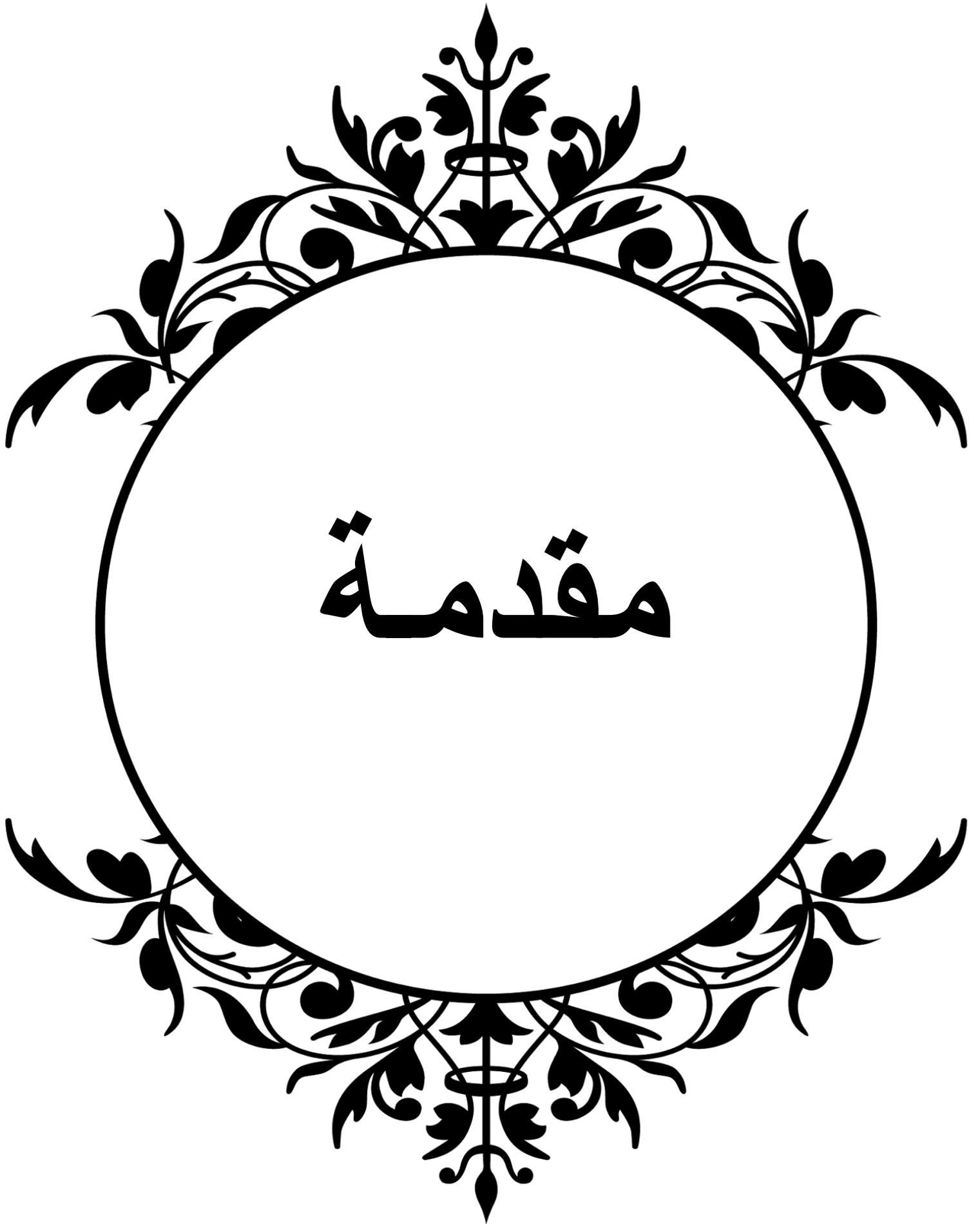
	تطوير الذات	
88	يوضح معادلة معايير الحكم على ديناميكية المهارات	13
89	يوضح نتائج المتوسط الحسابي لكل مهارة قبل جائحة كورونا	14
90	يوضح نتائج المتوسط الحسابي لكل مهارة أثناء جائحة كورونا	15
90	يوضح نتائج المقارنة بين ترتيب المهارات قبل وأثناء جائحة كورونا	16
91	يوضح نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتغير تغيرت المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبل ذلك من حيث السهولة	17

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة	01

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	استبيان	01
106	تسهيل المهمة للطالبين	02



مقدمة

مقدمة

يواجه العالم اليوم حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها ووحدتها وآثارها على نتائج منظمات الأعمال اقتصاديا وماليا وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها. ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع متغيرات البيئة والتي غالبا ما تتسم بالتعقيد، الأمر الذي يساعدها على التكيف مع هذه البيئة ويصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات مهما عندما نعرف أنه أمر حتمي ولا بد منه.

ولهذا الغرض أنشئ ما يسمى بإدارة الأزمات، وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها.

وتعمل إدارة الأزمات على استخدام المهارات الإدارية والعلمية المختلفة للتغلب على الأزمات فهي تقوم على التنبؤ وإدراك الأزمة المتوقعة، والعمل على الوقاية من حدوثها إن أمكن، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وبهذا يمكن القول أن إدارة الأزمات في جوهرها خليط من مهارات متعددة، فالعنصر البشري يمثل عصب العملية الإدارية وأداتها الفاعلة والمؤثرة، فهو الوحيد القادر على التجديد والتطوير والابتكار والابداع، وفقا لمتغيرات ومتطلبات الواقع المتنامية باستمرار.

ونتيجة للظروف التي يعاني منها العالم بأكمله في الوقت الحالي، المتمثلة بانتشار فيروس كورونا، والذي كان له الأثر البالغ على العملية الإدارية أصبح من الضروري تطوير المهارات المرنة للموارد البشرية لضمان استمرارية المنظمة، حيث شكلت جائحة كورونا

ضغوطا جديدة على مختلف مجالات الحياة ومن أبرزها مجال إدارة الأزمات مما وجب تطوير هذه المهارات لدى الموارد البشرية لضرورة الحاجة الفعلية لها.

من خلال الطرح السابق تأتي دراستنا هذه في محاولة لتقديم إضافة في هذا الموضوع وهو ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، وفيما يلي تفصيل وذكر لأهم الخطوات التي قمنا بها في دراستنا هذه.

حيث اشتملت الدراسة على أربعة فصول أساسية، الفصل الأول وهو الإطار العام والمنهجي للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار موضوعها، كما يحتوي على مفاهيم الدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. ويعتبر هذا الفصل هو الفصل التمهيدي للدراسة وكان بعنوان الإطار العام والمنهجي للدراسة.

بعد هذا الفصل يأتي الفصل الثاني وهو المدخل النظري للدراسة الذي قمنا بتقسيمه الى قسمين مهمين، كان الأول حول المهارات المرنة، حيث تناولنا فيه كل ما يتعلق بالمهارات من مفهوم ومكونات وأنواع وأهمية المهارات المرنة، وأهم المهارات المرنة المهمة للموارد البشرية، ثم يأتي القسم الثاني وهو متعلق بإدارة الأزمات وتناولنا فيه التعريف بالأزمة وإدارة الأزمات وأهدافها ومراحلها وأهم متطلباتها.

بعد الجانب النظري يأتي الجانب الميداني والذي يحتوي على فصلين أساسيين، الفصل الثالث وفيه إجراءات الدراسة الميدانية، وفيه نذكر الدراسة الاستطلاعية وأهم إجراءاتها ونتائجها كما نذكر إجراءات الدراسة الأساسية ومنهج وأدوات الدراسة وعينة الدراسة.

وفي الأخير يأتي الفصل الرابع، وهو الفصل المتعلق بعرض ومناقشة نتائج الدراسة، وفيه يتم عرض نتائج الدراسة ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحقق فرضياتها،

كما يحتوي أيضا على خلاصة عامة واستنتاجات حول ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا هذه.

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical, stylized leaves and scrolls that frame a central white circle. The design is intricate and traditional in style.

الفصل الأول

الإطار العام والمنهجي

لِلدِّرَاسَةِ

1- إشكالية الدراسة:

موضوع الأزمات موضوع قديم وجديد في آن واحد، فبدايته هي بداية الخليقة، قال تعالى: { لقد خلقنا الإنسان في كبد } (الآية 04، سورة البلد)، أي في تعب وشدة يكابد مصائب الدنيا وشدائد الآخرة، فمنذ فجر التاريخ والإنسان يعيش في سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث، ومع التطور وكثرة المستحدثات التكنولوجية مازال الإنسان مأزوما ومازلنا نعيش في عالم من الأزمات، فأى أزمة تحدث تشكل بتأثيراتها المختلفة عوامل ضغط وتأثير على كافة الكيانات الإدارية الأخرى، مع اختلاف في درجة الشدة والقوة من دولة لأخرى. وعلى الرغم من أهمية علم إدارة الأزمات والكوارث إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهميته إلا في العصر الحديث نتيجة تعدد الأزمات وارتفاع الأصوات المنادية باتخاذ الإجراءات السريعة الفورية لمواجهة الآثار المدمرة للأحداث المفاجئة. (المساعدة، 2012، ص17)

فالأزمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة، عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للإنسان وهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية تخلق نوعا ما من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حتى إنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وبارادتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع المتغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها. (عبدالسلام، 2015، ص56)

يواجه العالم الآن حالة غير مسبقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها ووحدتها وآثارها على نتائج منظمات الأعمال اقتصاديا وماليا وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها. ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع تغيرات البيئة، والتي غالبا ما تتسم بالتعقيد، الأمر الذي يساعدنا على التكيف مع

هذه البيئة، ويصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات مهما عندما نعرف أنه أمر حتمي ولا بد منه. (عتيق عائشة، بدون سنة، ص128)

ومن خلال ذلك يتبين أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها إلا أنه يمكن منع الأزمة أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات والتحرك المنتظم للتدخل وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، كما يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة لإدارة هذه الأزمات. (الرضيع، 2011، ص4)

لقد أصبحنا في عصر ينذر فيه عدم حدوث مشكلات أو أزمات وبالتالي لا بد من أن نتعامل المنشأة مع هذه الأزمات، بل من الضروري عدم الاكتفاء بالانتظار حتى تحدث أزمة ثم تهب المنشأة لمعالجتها، وبالتالي يجب أن نعد أنفسنا لتجنب أولا مثل هذه الأزمات المحتملة، وأيضا - في حالة حدوث أزمات - أن تكون لدينا خطط واستعدادات مسبقة للتعامل معها والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها.

لهذا الغرض، لا بد أن يكون لدينا جهة تختص بإدارة الأزمات سواء كانت هذه الجهة مركزا أو إدارة أو وحدة إدارية مستقلة لها كيائها ومسئولياتها في الكيان الإداري، قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات المحتملة. (عليوة، 2001، ص113)

ونتيجة لذلك أنشئ ما يسمى بإدارة الأزمات، وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها. (عبدالسلام، 2015، ص56)

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا

الكيان أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. (سامي عبدالله أبوعزيز، 2010، ص9)

فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو علم مؤسس على مجموعة من الأسس والمبادئ والمفاهيم مما جعله علما مختلفا في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، ويهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها ومواجهة آثارها. كما أنه يقوم على الدراسة والبحث والتجارب المستمرة واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب. (المساعدة، 2012، ص18)

وتعمل إدارة الأزمات على استخدام المهارات الإدارية والعلمية المختلفة للتغلب على الأزمات فهي تقوم على التنبؤ وإدراك الأزمة المتوقعة، والعمل على الوقاية من حدوثها إن أمكن، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وإدارة أزمة تتطلب أن يتمتع الفرد بمهارات إدارية وفكرية وإنسانية تعينه على التفكير العلمي لإدارة الأزمة، فيتصف بسمات ومهارات الشخص المفكر علميا في إدارة الأزمة. (الزهري، 2020، ص188)

فالعنصر البشري يمثل عصب عملية الإدارة وأداتها الفاعلة والمؤثرة فهو الوحيد القادر على التجديد والتطوير والابتكار والإبداع وهو القادر على توظيف المعلومة والاستفادة بها وتطويرها وتعديلها وفقا لمتغيرات ومتطلبات الواقع المتنامية باستمرار. حيث يعد كل فرد في المؤسسة وحدة مستقلة في طابعها الخاص ولكنها مؤثرة في إطارها متغلغلة في أنشطتها ومتفاعلة مع كل مشتملاتها من البشر والأنظمة والقواعد والأهداف والأطر. فيضيف إليها ويختزل منها ويطورها ويعرقلها، يقويها ويضعفها وفقا لقدرته على اكتساب المهارات وتطوير المعارف والاستفادة بالخبرات في إطار المستويات الإدارية التي يتفاعل بها ومن خلالها،

فالفرد يدخل العملية الإدارية يحمل معه قيمه وتراثه وموروثه الثقافي بما يحويه من قيم وعادات وتقاليد ونظم ومهارات وقدرات..... (هالة منصور، 2002، ص 22-23)

وقد برزت العديد من الدراسات المؤكدة على أهمية المهارات المرنة للموارد البشرية وكيف أنها أصبحت تحظى بأهمية بالغة خصوصا من أرباب العمل والمسؤولين عن استقطاب وتوظيف الموارد البشرية. هذا وأكدت أغلب الدراسات على ضرورة تعلم وتنمية المهارات المرنة واقتنائها وتكاملها فيما بينها ودورها البارز في اقتناص والظفر بالوظائف وذلك على حساب المهارات الصلبة.

إن هذا التوجه الجديد الذي يدعو إلى ضرورة توفر هذه المهارات (المرنة) أصبح هو التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية التي تسعى دائما إلى استقطاب وتوظيف أحسن العناصر البشرية ذات المهارة المتوفرة في سوق العمل وذلك من أجل ضمان جودة الخدمات من جهة ورضا العملاء وتقديم أحسن النماذج الخدمائية من جهة أخرى. (مني، 2018، ص 11)

من المهم جدا للموارد البشرية والقائمين عليها التعرف على المهارات المرنة وكيفية اكتسابها وتعلمها وتطويرها، فطالما أن المنظمة متواجدة في بيئة من أهم خصائصها التغير والتحول من حال إلى حال وجب على المتواجدين داخل المنظمة والمكونين لها أن يواكبوا هذا التغير الحاصل حولهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال موارد بشرية لها من المهارات والمؤهلات ما يجعلها تتوافق وتتكيف مع هذه المتغيرات. (نفس المرجع السابق، ص 13)

وكل أزمة تحمل في طياتها أسباب نجاحها وأسباب فشلها، ولعل البحث عن النجاح الكامن في قلب الأزمة وتنميته واستثماره هو الأساس في إدارة الأزمات، فالأزمات يمكن الاستعداد لمواجهةها بإدارة العنصر البشري ورفع كفاءته وتنمية قدراته البشرية بالتدريب والتأهيل للتمكين من التعامل معها، فالمواجهة الفعالة للأزمات لا يمكن أن تتم بعد وقوع الأزمة أو بمواجهتها بتفكير تلقائي أو عشوائي، وأصبحت النظرة العلمية إلى إدارة الأزمات على أنها

من الوسائل الدافعة ليسيير الفرد والمجتمع في طريق التقدم. (الزهري، مرجع سابق، ص188-189)

ولأن العلاقة بين الموارد البشرية والقدرة على مواجهة الأزمات علاقة أساسية وحتمية فقد تناولتها بعض الدراسات والبحوث مؤكدة على أهميتها، حيث أشار Grayson (2001) و Hussain (2014) نقلا عن فاطمة مصطفى أحمد الزهري، إلى أن ضعف الموارد البشرية والمعنوية من أهم أسباب نشوء الأزمات، كما أن القصور في الإمكانيات يؤدي إلى تفاقم الوضع بما قد يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلافيها في اللحظة الأولى لو تم التعامل مع الأزمة الأولى بمهارة عالية من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة. (الزهري، مرجع سابق، ص189)

وأدى تسارع ظهور الأزمات وتعددتها إلى اهتمام علماء الإدارة بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات، حتى أصبحت إدارة الأزمات فرعا متميزا من فروع علم الإدارة، وقد ارتبط موضوع إدارة الأزمات ارتباطا قويا بالإدارة العامة لأنها نشاط هادف يقوم على دراسة المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها بطريقة موضوعية واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بالأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها بما يخدم مصالح المؤسسة. وهنا يمكن القول إن إدارة الأزمات في جوهرها خليط من مهارات متعددة يجب أن يلم بها القائد مثل العمل الجماعي، إدارة الوقت ، حل المشكلات واتخاذ القرار، التفاوض ، الاتصال ، المهارة الرقمية وغيرها. (اليوسفي، 2015، ص2)

ولا شك أن أزمة كورونا التي أضحت الشغل الشاغل في كافة دول العالم، تعد تحديا غير مسبوق، الأمر الذي حدا بدول العالم لإعلان حالة الاستنفار القصوى لمواجهة هذا الوباء، إذ لم يرتبط بقطاع ما بل بمسار الحياة اليومية الاعتيادية، فعلى إثره توقفت حركة العالم وأصبحت كافة القطاعات الحيوية بحالة من الشلل التام. (بروك، 2021، ص109)

ورغم أن تفشي فيروس كورونا لا يزال في مراحل التطور ويصعب التنبؤ بمسارته المحتملة خلال المستقبل المنظور، فإن هناك دروس عدة يمكن استخلاصها من خلال تحليل مبدئي لمجريات الأحداث حتى الآن، وأهمها على الإطلاق ضرورة الاهتمام بعلم إدارة الأزمات في جميع الدول، فقد تبدو هذه الأزمة التي نشأت بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد الأصعب في تاريخ البشرية المعاصر، فقد أدت حتى الآن إلى تقييد حركة البشر وانهايار السياحة وتوقف سلاسل الإنتاج بشكل يهدد الصحة والاقتصاد. (نفس المرجع السابق، ص109).

فكان من الضروري إدارة أزمة كورونا بأسلوب منهجي وعلمي حتى نتمكن من مواجهة هذا الفيروس والحد من انتشاره وتقليل نسبة الإصابة، بالتباعد الاجتماعي وأخذ الاحتياطات الوقائية للحماية منه و اتباع الإجراءات للتعايش مع الوباء، فكانت الحاجة إلى ضرورة إدارة أزمة كورونا لمواجهة تلك الأزمة والتعامل معها بنوع من الإيجابية والوعي. (الزهري، مرجع سابق، ص188)

ونتيجة للظروف التي يعاني منها العالم بأكمله في الوقت الحالي، المتمثلة بانتشار فيروس كورونا، والذي كان له الأثر البالغ على العملية الإدارية أصبح من الضروري تطوير المهارات المرنة في الموارد البشرية لضمان استمرارية المنظمة. حيث شكلت جائحة كورونا ضغوطا جديدة على مختلف مجالات الحياة ومن أبرزها مجال إدارة الأزمات مما وجب تطوير هذه المهارات وترتيب أولوياتها لدى الموارد البشرية لضرورة الحاجة الفعلية لها في ظل جائحة كورونا.

ومن هذا المنطلق ورغبة منا في التأكيد على ضرورة وجود مجموعة من المهارات المرنة الواجب توفرها لدى الموارد البشرية لإدارة الأزمات ، جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي:

1-1 السؤال الرئيسي:

هل تخضع المهارات المرنة لديناميكية معينة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

وللحكم على الديناميكية نعتمد على معيارين: الأولوية والسهولة قبل وبعد جائحة كورونا، فنطرح السؤالين التاليين:

* هل تغير ترتيب أولويات المهارات المرنة لدى أساتذة جامعة الجلفة قبل وبعد جائحة كورونا؟

* هل تغير مستوى المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبل ذلك من حيث السهولة؟

1-2 الأسئلة الفرعية:

* ما مستوى مهارة إدارة الوقت لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

* ما مستوى مهارة التواصل لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

* ما مستوى مهارة العمل الجماعي لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

* ما مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

* ما مستوى المهارة الرقمية لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

* ما مستوى مهارة تطوير الذات لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي من الممكن أن تجيب على تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

2-1 الفرضية الرئيسية: توجد ديناميكية معينة للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى أساتذة جامعة الجلفة.

* تغير ترتيب أولويات المهارات المرنة لدى أساتذة جامعة الجلفة أثناء جائحة كورونا على ماكانت عليه قبل ذلك.

* تغير مستوى المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبل ذلك من حيث السهولة.

2-2 الفرضيات الفرعية:

* مستوى مهارة إدارة الوقت لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط

* مستوى مهارة التواصل لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط

* مستوى مهارة العمل الجماعي لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط

* مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط

* مستوى المهارة الرقمية لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط

* مستوى مهارة تطوير الذات لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط

3- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد المواضيع المهمة والمتمثلة في المهارات المرنة لإدارة الأزمات وأهمية استثمارها في ظل جائحة كورونا والتي أصبح من الضروري توفرها في الموارد البشرية بما يسهم في التعامل مع الأزمات والتخفيف من حدتها. فجاءت دراستنا هذه مستمدة أهميتها من النقاط التالية:

* إن تطبيق هذه الدراسة قد يفتح آفاقا جديدة في التعامل مع الأزمات، كما أنه يساعد على تحديد أهم المهارات المرنة للموارد البشرية لإدارة الأزمات.

* إعادة النظر إلى مفهوم إدارة الأزمات والاستعداد لها بالاعتماد على المهارات المرنة.

* تحدد الدراسة أهم المهارات المرنة التي يجب توفرها في المورد البشري للتعامل مع الأزمات.

* تفيد الدراسة الإدارات في تطوير خططها لإدارة الأزمات وتحسين مستوى مهارات الموارد البشرية.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

* التعرف على أهمية المهارات المرنة في إدارة أزمة جائحة كورونا.

* التعرف على أهم المهارات المرنة ودورها الفعال في إدارة الأزمات.

* الكشف عن مدى امتلاك الأساتذة الجامعيين للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

* بناء استبيان وإعادة تطبيقه والتأكد من خصائصه لقياس المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

* تحديد أهم المهارات المرنة بالنسبة للموارد البشرية وأولوياتها في إدارة أزمة جائحة كورونا.

* التعرف على مستوى المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.

5- أسباب اختيار الموضوع:

* محاولة فهم المهارات المرنة وأهميتها بالنسبة للموارد البشرية.

* أهمية وضرورة توفر المهارات المرنة في الموارد البشرية لإدارة أزمة جائحة كورونا.

* نقص الدراسات التي تناولت موضوع ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا ومحاولة وضع إضافة لهذا الموضوع.

* حداثة موضوع المهارات المرنة في مجال إدارة الأزمات وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسة.

* ميولنا الشخصي لدراسة كل ما هو حديث وجديد.

* تخصصنا في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية مما يستوجب تناول مواضيع لها علاقة بمجال تخصصنا في ميدان الإدارة والتنظيمات بصفة عامة.

6- المفاهيم الأساسية للدراسة:

6-1- المهارات المرنة:

هي قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما، سواء كان جسدياً أم عقلياً بسهولة ودقة ودرجة عالية من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول (مني، 2018،

ص69)

✓ **التعريف الإجرائي:** هي السمات والقدرات التي يمكن أن يكتسبها الفرد والتي تساعده على تقوية نقاط ضعفه وتعزيز نقاط القوة حتى يتسنى له تطوير أدائه والرقى به إلى مستوى مميز .

6-2- إدارة الأزمات:

عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقا والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (المساعدة، 2012، ص38)

✓ **التعريف الإجرائي:** هي سلسلة من الأعمال والإجراءات التي يقوم بها فريق متخصص ذو مهارات وفق منهجية وأساليب علمية للتعامل مع الأزمة واختيار أفضل البدائل لمواجهةها.

6-3- جائحة كورونا:

هي جائحة عالمية مستمرة حالياً لمرض فيروس كورونا كوفيد- 19، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة سارس، تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة أوهان الصينية ديسمبر 2019، أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس 2020. (بالأطرش، 2020، ص60).

7- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمهارات المرنة:

أ/ الدراسات العربية:

1- دراسة مني عبد الحفيظ:

1-1 عنوان الدراسة: بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، 2018.

1-2 إشكالية الدراسة: ما مدى فعالية النظام الإلكتروني المقترح لتتبع تشخيص وفهم وتنمية المهارات المرنة للموارد البشرية؟

1-3 منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه مع طبيعة الدراسة.

1-4 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 1973 موظفاً من مختلف المؤسسات العمومية منها والخاصة، وانقسمت إلى ثلاثة أقسام: عينة حصر المهارات 821 موظفاً، عينة النموذج 674 موظفاً، عينة تطبيق النظام 178 موظفاً.

1-5 أداة الدراسة: اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة للموارد البشرية من إعدادها كما اعتمد على النظام الإلكتروني والذي قام ببنائه وتضمينه مجموعة من المقاييس.

1-6 أهم نتائج الدراسة:

* تعتبر المهارات المرنة المدروسة (مهارة التواصل، العمل الجماعي، إدارة الوقت، حل المشكلات، اتخاذ القرار، تطوير الذات، المهارة الرقمية) من أهم المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية.

* النموذج المقترح يحتوي من الصحة ما يجعله يمثل مختلف العلاقات بين المهارات المرنة للموارد البشرية

* هناك علاقة إيجابية بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية.

* النظام الإلكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

2- دراسة بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ:

1-2 عنوان الدراسة: نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، 2017.

2-2 منهج الدراسة: دراسة نظرية

2-3 عينة الدراسة: دراسة نظرية

2-4 أداة الدراسة: دراسة نظرية

2-5 أهم نتائج الدراسة:

* بناء مفهوم جديد للمهارات المرنة بناء على مجموعة المفاهيم السابقة

* الترجيح بين مصطلحي الناعمة والمرنة في الترجمة إلى العربية لمصطلح Soft ، واعتماد مصطلح المرنة وذلك لعلاقته بالسلوك الإنساني (البشري) أكثر من مصطلح الناعمة.

* بناء نموذج للمهارات المرنة للموارد البشرية ومعرفة مختلف العلاقات بين هذه المهارات.

* معرفة الفرق بين المهارة ومجموعة المصطلحات المشابهة لها والتي يقع الخلط فيما بينها وهي القدرة والكفاءة والموهبة.

* ذكر وتناول مجموعة المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية.

* محاولة التعريف بأهم العلاقات الموجودة داخل النموذج بين مجموعة المهارات المرنة والمكونة لها.

3- دراسة علا نعيم عمر حجاج:

3-1 عنوان الدراسة: دور المهارات المرنة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، 2014.

3-2 إشكالية الدراسة: ماهي المهارات الناعمة وما دورها في اقتناص الوظائف؟

3-3 منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

3-4 عينة الدراسة: عينة عشوائية من موظفي القطاع الحكومي والخاص والمؤسساتي والذين تخرجوا في الفترة 2009 حتى 2013 وبلغ حجمها 150.

3-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحثة.

3-6 أهم نتائج الدراسة:

* أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل الجامعي.

* أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الإحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب).

4- دراسة محمد صهيب الأغا:

4-1 عنوان الدراسة: المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 2018.

4-2 إشكالية الدراسة: ما واقع المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية؟

4-3 منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

4-4 عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية من الموظفين العاملين في البنوك في قطاع غزة والبالغ عددها 278.

4-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحث.

4-6 أهم نتائج الدراسة:

* هناك درجة موافقة كبيرة عن توفر المهارات الناعمة في البنوك ووزن نسبي 83،40% وكان ترتيب المهارات كالتالي: مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل ضمن فريق، مهارة الإبداع، مهارة حل المشكلات، مهارة القدرة على تحمل المخاطر.

* وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي.

5- دراسة أريج محمد رمضان:

5-1 عنوان الدراسة: دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، 2017.

5-2 إشكالية الدراسة: ما دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية؟

3-5 منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

4-5 عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية من الأفراد العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (المواقع الإشرافية) والبالغ عددها 340.

5-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحثة.

5-6 أهم نتائج الدراسة:

* مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية جيد بينما مستوى أداء العاملين متوسط.

* وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $0,05 \leq$ بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية وذلك يعود لطبيعة العلاقة الطردية بين المتغيرين.

* يؤثر المتغير المستقل (المهارات الناعمة) بصورة جوهرية في المتغير التابع (الأداء) بنسبة 75,88% والنسبة المتبقية 24,12% في تحسين الأداء تعود إلى متغيرات أخرى.

* مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من المتغيرات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، التخطيط، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط) على الترتيب.

6- دراسة مازن نوح الزيان:

6-1 عنوان الدراسة: دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، 2020.

6-2 إشكالية الدراسة: ما دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؟

6-3 منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

6-4 عينة الدراسة: قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عددها 186 موظفا.

6-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحث وتكون من ثلاثة أقسام، القسم الأول عن البيانات الشخصية للمستجيب، والقسم الثاني عن المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية وتكون من 33 فقرة، والقسم الثالث عن التميز المؤسسي وتكون من 20 فقرة.

6-6 أهم نتائج الدراسة:

* حازت المهارات الناعمة على درجة كبيرة بوزن نسبي 75,5% وبدرجة موافقة كبيرة وتصدرت مهارة اتخاذ القرار المرتبة الأولى بين المهارات لتبلغ وزنا نسبيا 76,6% وبدرجة موافقة كبيرة، بينما حصلت مهارة إدارة الأزمات على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي 71,7% بدرجة موافقة كبيرة.

* حاز محور التميز المؤسسي على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي 78,6%.

* توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

ب/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة. فاسانتاكوماري S.Vasanthakumari :

1-1 عنوان الدراسة: المهارات اللينة وتطبيقها في مكان العمل، 2019.

1-2 منهج الدراسة: دراسة نظرية

3-1 عينة الدراسة: دراسة نظرية

4-1 أداة الدراسة: دراسة نظرية

5-1 أهم نتائج الدراسة:

* تساعد المهارات الصعبة في الحصول على عمل وتساعد المهارات الشخصية على ضمان قابلية التوظيف، ومن ثم فمن الضروري دمج المهارات الصعبة مع المهارات اللينة لتتبع المسار الوظيفي بشكل سريع.

* المهارة اللينة مصطلح شامل للمهارات التي تتدرج تحت ثلاثة عناصر وظيفية رئيسية مهارات الأشخاص، والمهارات الاجتماعية، والسمات المهنية الشخصية.

* إن التدريب على المهارات اللينة يجب أن يبدأ للشخص عندما يكون طالبا ليؤدي بكفاءة في بيئته الأكاديمية وكذلك في مكان عمله في المستقبل.

* المهارات الأساسية المطلوبة هي: الاتصال والتواصل، العمل الجماعي، إدارة الوقت، القيادة، الإبداع، حل الصراع، التفاوض، اتخاذ القرار.

2- دراسة مارسيل م. روبلز Marcel M. Robles :

1-2 عنوان الدراسة: التصورات التنفيذية لأفضل 10 مهارات مطلوبة في مكان العمل اليوم، 2012.

2-2 منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي

3-2 عينة الدراسة: من بين 90 مديرا تنفيذيا أجاب 54% منهم أي 49، وبعد تحديد المهارات تم تحديد عينة من 182 مدير تنفيذي فتم ارجاع 62,2% أي 57 من المديرين التنفيذيين.

2-4 أداة الدراسة: تم إنشاء مقياس من نوع ليكرت مكون من 5 نقاط وتم تحديد أهم 10 سمات للمهارات الشخصية.

2-5 أهم نتائج الدراسة:

* أشار المدراء التنفيذيون بأغلبية ساحقة إلى أن النزاهة والتواصل هما أهم مهارتين يحتاجهما الموظفون في مكان العمل اليوم وأشار أكثر أرباع المستجيبين 84,22% إلى أن المجاملة كانت مهارة بالغة الأهمية. وأفاد أكثر من النصف 71,9% و 61,4% على التوالي أن المسؤولية ومهارات التعامل مع الآخرين كانت في غاية الأهمية.

* حددت الدراسة أفضل 10 مهارات شخصية على أنها الأكثر أهمية من قبل المديرين التنفيذيين وهي: النزاهة- التواصل- المجاملة- المسؤولية- المرونة- مهارات التعامل مع الآخرين- الموقف الايجابي - الاحتراف- العمل الجماعي- أخلاقيات العمل.

* تعتبر المهارات الشخصية بالغة الأهمية في مكان العمل اليوم ويجب اعتبارها استثمارا.

* تحتاج المنظمات إلى تدريب الموظفين الحاليين لتعزيز مهاراتهم الشخصية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

أ/ الدراسات العربية:

1- دراسة سعيد محمد سعيد عبابنة، محمد علي عاشور:

1-1 عنوان الدراسة: واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، 2017.

1-2 إشكالية الدراسة: ما واقع إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية الأردنية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

1-3 منهج الدراسة: تم اتباع منهجية البحث الوصفي في هذه الدراسة.

1-4 عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الأردنية البالغ عددها 240 عضو.

1-5 أداة الدراسة: تم تطوير استبيان بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة.

1-6 أهم نتائج الدراسة:

* أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات ثم التخطيط ثم اتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيرا المعلومات.

* كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الكلية لصالح العلوم الإنسانية ولمتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تصورهم إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات.

2- دراسة رهام راسم عودة:

2-1 عنوان الدراسة: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، 2008.

2-2 إشكالية الدراسة: ماهو واقع إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية؟

2-3 منهج الدراسة: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2-4 عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين البالغ عددهم 139.

2-5 أداة الدراسة: تم بناء استبيان من إعداد الباحثة.

2-6 أهم نتائج الدراسة:

* تبين أن نتائج الدراسة كانت إيجابية وأن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات.

* أظهرت الدراسة أيضا أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

3-3 دراسة حسين عبد القادر:

3-1 عنوان الدراسة: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، 2016.

3-2 إشكالية الدراسة: * ما مدى توفر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة ممثلة بجامعة الاستقلال؟

* ما الإمكانيات المتوفرة لدى إدارة الأزمات في المؤسسات العامة؟

* ما المقترحات التي يمكن تقديمها للنهوض بإدارة الأزمات في المؤسسات العامة؟

3-3 منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

3-4 عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الاستقلال البالغ عددهم 105 موظفا وموظفة، وتم أخذ مجتمع الدراسة كعينة شاملة تم توزيع الاستبيان عليهم واسترجع منه 96 استبيان أي بنسبة 91% وهي نسبة تصلح لتعميم الدراسة.

3-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحث.

3-6 أهم نتائج الدراسة:

* يوجد في الجامعة امكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، وأن نظام الجامعة وتعليماتها تشتمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات، وأن إدارة الجامعة توفر امكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات، ولا يوجد في الجامعة إدارة خاصة بإدارة الأزمات، وأن إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات ولا توفر بيانات دقيقة تزودها لإدارة الأزمات، كما لا يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق لإدارة الأزمات.

4- دراسة سامي عبدالله سالم أبو عزيز:

4-1 عنوان الدراسة: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، 2010.

4-2 إشكالية الدراسة: ما أهم المعوقات التي واجهتها وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار؟

4-3 منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

4-4 عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة البالغ عددها 277 من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة.

4-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحث.

4-6 أهم نتائج الدراسة:

* أظهرت النتائج أنه يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات، ولكنها ليست متوفرة بشكل كبير مما يحتم على وزارة الصحة العمل على توفيرها بشكل أكبر ليساهم في رفع مستوى إدارة الأزمات.

* كما أن وزارة الصحة واجهت معوقات خلال إدارتها للأزمات كان أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة للأزمات، حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل على الإطلاق فيما شكلت المعوقات المادية ثاني معوق أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة.

5- دراسة فاطمة مصطفى أحمد الزهري:

5-1 عنوان الدراسة: إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، 2020.

5-2 إشكالية الدراسة: ما العلاقة بين إدارة الأزمات والمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا؟

5-3 منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

5-4 عينة الدراسة: تكونت من 120 طالب جامعي من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طلاب قسم الاقتصاد المنزلي، كلية التربية النوعية جامعة أسيوط.

5-5 أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان من إعداد الباحثة.

5-6 أهم نتائج الدراسة:

* وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,01 في جميع محاور استبيان إدارة الأزمات والاستبيان ككل واستبيان المسؤولية المجتمعية وفقا لاختلاف الفرقة الدراسية لطلاب عينة البحث لصالح الفرقة الرابعة، وفقا لاختلاف عدد أفراد الأسرة لصالح الأبناء بالأسر أقل من 4 أفراد، وفقا لاختلاف المستوى التعليمي للوالدين لصالح الوالدين في المستوى التعليمي المرتفع، ووفقا لاختلاف مهن الآباء لصالح أبناء الآباء العاملين بمهن

مرتفعة، ووفقا لاختلاف الدخل الشهري للأسرة لصالح أبناء الأسر ذوي الدخل المرتفع وذلك في إدارة الأزمات ولصالح الدخول المتوسطة في حالة المسؤولية المجتمعية، ووفقا لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووفقا لعمل الأم لصالح الأمهات العاملات.

* كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردي بين محاور استبيان إدارة الأزمات واستبيان المسؤولية المجتمعية عند مستوى الدلالة 0,01 فكلما زادت القدرة على إدارة الأزمات كلما زاد الوعي بالمسؤولية المجتمعية لطلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا.

* كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردي بين محاور استبيان إدارة الأزمات واستبيان المسؤولية المجتمعية ومتغيرات الدراسة (الفرقة الدراسية، السن، المستوى التعليمي للوالدين، مهنة الأب، عمل الأم، متوسط الدخل الشهري) عند مستوى الدلالة 0,01 بينما توجد علاقة ارتباط عكسية بين محاور استبيان إدارة الأزمات والمسؤولية المجتمعية وعدد أفراد الأسرة، كما وجد أن أكثر متغيرات الدراسة تأثيرا على إدارة الأزمات كانت (المستوى التعليمي للأب، المستوى التعليمي للأم، متوسط الدخل الشهري، مهنة الأب، عمل الأم، عدد أفراد الأسرة، الفرقة الدراسية) على الترتيب.

6- دراسة سمير مهدي كاظم:

6-1 عنوان الدراسة: واقع التعليم عن بعد في الجامعات العراقية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، 2021.

6-2 إشكالية الدراسة: *ما واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا في الجامعات العراقية من وجهة نظر الطلبة؟

*ما واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

6-3 منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

6-4 عينة الدراسة: تم اختيار عينتين للدراسة، تمثل الأولى أعضاء هيئة التدريس وعددها 320 في جامعة بابل، والثانية تمثل الطلبة وعددها 381 طالبا.

6-5 أداة الدراسة: اعتمد الباحث على تطوير استبيانين، الأول خاص بقياس واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا في الجامعات العراقية من وجهة نظر الطلبة، والثاني بقياس واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا في الجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

6-6 أهم نتائج الدراسة:

* أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية لواقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا متوسطة.

* كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري (التخصص والرتبة الأكاديمية).

7- دراسة طارق بروك:

7-1 عنوان الدراسة: أزمة كورونا: التداعيات وآليات إدارة الأزمة، 2020.

7-2 إشكالية الدراسة: لماذا شكلت الأزمة تحديا لكافة دول العالم؟

7-3 منهج الدراسة: دراسة نظرية

7-4 عينة الدراسة: دراسة نظرية

7-5 أداة الدراسة: دراسة نظرية

6-7 أهم نتائج الدراسة:

* كشفت أزمة كورونا عن اختلالات كبيرة في نظم الحوكمة الصحية والاقتصادية، بل والسياسية أيضا في كثير من دول العالم. ولم تتج دول صناعية غنية بمواردها المالية ومتقدمة علميا وطبيا من هذا الوباء سريع الانتشار بسبب عدم استعداد نظمها للتعامل مع مثل هذه الأزمات، بينما اثبتت دول فقيرة لديها بنية تحتية متواضعة مهاراتها في التنسيق واستنفار طاقاتها البشرية لمواجهة خطر انتشار هذا الوباء.

* إن أزمة كورونا يمكن أن تكون حافزا لبداية جديدة تبني نظم حوكمة مختلفة في المجالات كافة قادرة على التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين، كما يمكن لها أن تكون مقدمة لمستقبل أكثر سوادا في عالم اليوم لن يساعدنا أحد إن لم نساعد أنفسنا.

ب/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة جوانا جاسينسكا و هاب Joanna Jasinska and Hab :

1-1 عنوان الدراسة: مهارات المدير في إدارة الأزمات: النهج النظري ، 2019.

1-2 منهج الدراسة: دراسة نظرية

1-3 عينة الدراسة: دراسة نظرية

1-4 أداة الدراسة: دراسة نظرية

1-5 أهم النتائج الدراسة:

* الهدف من هذا المقال هو تقديم مهارات المدير في إدارة الأزمات في المنظمات.

* تم توصيف أعراض وأسباب الأزمة في المنظمة، وأشار إلى أن الشرط الأساسي لضمان تنظيم فعالية الأداء هو الإدارة الماهرة والفعالة لأمر من بينها حالة الأزمة.

2- دراسة Oliver Boiral, Marie-Christine Brotherton, Léo Rivaud : and Laurence Guillaumie

1-2 عنوان الدراسة: منظمات إدارة جائحة كوفيد-19: مراجعة شاملة لمقالات الأعمال

2-3 عينة الدراسة: بعد تطبيق التضمين ومعايير الاستبعاد على 2707 مقالة، تم اختيار 246 مقالة تصف المبادرات التنظيمية لإدارة كوفيد-19 وتحليلها بالتفصيل.

2-4 أهم نتائج الدراسة:

* تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على الفرص والتهديدات الناشئة عن الوباء بالإضافة إلى التدابير الأكثر ابتكارا المطبقة، لا سيما في مجالات الصحة وإدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل والمسؤولية الاجتماعية والبيئية وإدارة الأزمات.

* تتيح هذه الدراسة أيضا تحديد مناهج بعض القادة التي يمكن اعتبارها نموذجية، أو على النقيض من ذلك يجب تجنبها، مع تسليط الضوء على المفارقات والصعوبات في تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوقات الأزمات.

8- استثمار الدراسات السابقة:

نسعى من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة إلى التعرف على متغيرات دراستنا وأهم ما يتعلق بها من اجراءات، حيث أننا استفدنا منها في التعرف على أهم المهارات المرنة المهمة للموارد البشرية، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات وأهميتها خصوصا في ظل عصرنا الحالي الذي يندر فيه ظهور الأزمات وتعددتها.

* استثمار الدراسات السابقة في مجال المهارات المرنة للموارد البشرية: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة للمهارات المرنة، استطاع الطالبان فهم المهارات المرنة،

وأهميتها بالنسبة للموارد البشرية وضرورة تنميتها خصوصا في ظل بيئة العمل المتسمة بالتغير المستمر وحوث أزمات مثل جائحة كورونا.

* استثمار الدراسات السابقة في مجال إدارة الأزمات: تعتبر إدارة الأزمات من الدراسات الحديثة خصوصا وأن العالم الآن يشهد حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حوث أزمات مختلفة بأنواعها، وهو الأمر الذي جعل الطالبان يطلعان عليه لمعرفة أهمية وأهداف إدارة الأزمات وضرورتها في الوقت الحاضر.

* استثمار الدراسات السابقة في مجال منهج الدراسة: من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المهارات المرنة وإدارة الأزمات، تمكن الطالبان من تحديد المنهج الذي بالإمكان اعتماده في هذه الدراسة.

* استثمار الدراسات السابقة في مجال الأساليب الإحصائية: ساعدت الدراسات السابقة الطالبين في التعرف أكثر على الأساليب الإحصائية التي من الممكن اعتمادها والتي تخدم دراستهما وطبيعة الفرضيات المكونة لها.

* استثمار الدراسات السابقة في مجال عينة الدراسة: من خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الطالبان اتضح لهما أن أغلب الدراسات اشتملت على أن كل الموارد البشرية باختلاف وظائفها وأعمالها بحاجة للمهارات المرنة، وعليه جاءت فكرة معرفة مستوى المهارات المرنة لإدارة الأزمات لدى أساتذة جامعة الجلفة.

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The border frames a central white oval containing text.

الفصل الثاني

التناول النظري لمتغيرات

الدراسة

تمهيد

إن الإنسان المعاصر يعيش حياة صعبة ومتشابكة ومعقدة وذلك للتغيرات التي يشهدها عالم اليوم في مختلف المجالات، هذا ما يجعل من الطبيعي نشوء أزمات تطرأ على الحياة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع، وتعتبر هذه الأزمات تحدياً للإنسان لمعالجتها.

فلهذا تعتبر المهارات المرنة من أهم الصفات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية ، فهي التي تجعل الفرد يتكيف مع كل التغيرات داخل المنظمة وخارجها والتي من شأنها أن تؤثر على أدائه، وهذا ما جعل إدارة الأزمات تعمل على استخدام المهارات الإدارية والعلمية المختلفة للتغلب على الأزمات، فهي تتطلب أن يتمتع الفرد بمهارات إدارية وفكرية وإنسانية تعينه على التفكير العلمي لإدارة الأزمة.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل الذي قمنا بتقسيمه إلى قسمين مهمين، الأول حول المهارات المرنة للموارد البشرية وأهم ما يتعلق بها، ثم القسم الثاني المتعلق بإدارة الأزمات.

أولا : المهارات المرنة

1- مفهوم المهارة:

تعددت تعاريف المهارة، ومن بين هذه التعاريف نذكر تعاريف كل من جمال عبد السميع، فرج عبد القادر طه، حسن شحاتة، أحمد ابراهيم أحمد، نقلا عن (السيد محمد أبو هاشم، 2004، ص15-17) كما يلي:

يعرفها جمال عبد السميع(1996) أنها القدرة على القيام بنشاط عقلي أو انفعالي أو حركي أو كلاهما معا، ويتطلب تعلمها أو اكتسابها السهولة والدقة واقتصاد الوقت في أدائها.

ويعرفها حسن شحاتة(1990) أنها أداء يتم في سرعة، وأن تنوع الأداء وكيفيته يختلف باختلاف نوع المهارة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها.

ويضيف فرج عبد القادر وآخرون(1993) إلى أن المهارة هي السرعة والدقة والبراعة في أداء نشاط معين وبسرعة، ولا بد أن يتصف هذا الأداء كذلك بدرجة عالية من الإتقان والتقنية.

بينما يرى أحمد ابراهيم أحمد(1998) أنها تلك العمليات التي تزيد من القيام بالأداء بدرجة معقولة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد وقد تكون حركية أو عقلية أو اجتماعية.

فالمهارة هي أداء الفرد لعمل ما، ويتسم هذا الأداء بالسرعة والدقة والإتقان والفاعلية، ويتم اكتساب كل هذه الصفات من خلال الممارسة والتدريب والتكرار(أبو هاشم، 2004، ص17)

ويعرفها المنى بأنها قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسديا أم عقليا، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول. (منى، 2018، ص64)

2- المهارة وبعض المفاهيم الأخرى:

2-1 المهارة والقدرة والمعرفة:

القدرة جزء أساسي في المهارة، إذ لا يمكن الحديث عن المهارة من دون قدرة، فامتلاك الحد الأدنى من شروط القيام بعمل ما هو القدرة المطلوبة في أي مهارة، ثم تأتي من بعدها سرعة العمل وإتقانه و جودته، والقدرة أمر فطري يعزز المهارة ويدعمها وهي شرط أساسي في المهارة. (مني، مرجع سابق، ص64)

ويتأسس الأداء المهاري على المعرفة أو المعلومات، إذ تكون المعرفة أو المعلومات جزءا لا غنى عنه من هذا الأداء، ومن ثم ينظر للمهارة على أنها القدرة على استخدام المعرفة في أداء عمل معين، وتعتبر المعرفة متطلب ضروري وأساسي لاكتساب المهارة ولكي يؤدي الفرد ببراعة وقدرة فائقة. (أبو هاشم، مرجع سابق، ص22-23)

2-2 المهارة والموهبة:

يمكن التمييز بين المهارة والموهبة بأن الأولى مكتسبة تنمو وتتطور بالتدريب والتعلم المستمر، بينما الثانية فإن الفرد يكون مزودا بها وما عليه سوى اكتشافها والمحافظة عليها والعمل على تنميتها وتطويرها، وهي محرك أساسي للمهارة إذ تعتبر اللبنة الأولى لها، فالفرد الموهوب باستطاعته إتقان مجموعة من المهارات التي تتوافق وموهبته، ولا يوجد صعوبة على عكس الفرد غير الموهوب، فالموهبة مكمل للمهارة ومسهلة لعملية تعلمها واكتسابها. (بن شريك ومني، 2017، ص212)

2-3 المهارة والعادة:

إن المهارة شيء يتعلم بالمحاكاة والتدريب، أما العادة فهي شكل من أشكال النشاط يخضع في بادئ الأمر للإرادة والشعور، ومع دقة وجودة التعلم لهذا النشاط يصبح تكراره آليا ويتحول

إلى عادة، ومن المحتمل أن تظل تلك العادة مستمرة بعد أن يختفي الهدف من النشاط الأصلي ومن ثم فهي نوع من أنواع السلوك المكتسب يتكرر في المواقف المتشابهة. (نفس المرجع السابق، ص212)

2-4 المهارة والكفاءة:

إن الكفاءة أعم وأشمل من المهارة فهي مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات التي تلزم لأداء أي عمل من الأعمال فأى أداء لا بد وأن يشتمل على قدر معين من الكفاءة والتمكن والسيطرة على الأدوات والأساليب والوسائل والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء، فالأداء هو سلوك يتم بقدر معين من المهارة في مجال معين، وهو يتطلب قدرا مناسباً من التدريب والاستعداد والتهيؤ حتى يصل المرء إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة.(أبو هاشم، مرجع سابق، ص21)

3- مكونات المهارة:

ذكر أبو حطب وصادق(1996) نقلا عن المنى(2018) الجوانب التي يتم تكوين المهارة منها وهي:

3-1 الجانب العقلي(المعرفي) للمهارة: تعد المهارة باعتبارها نوعاً من أنواع التعلم، وهي تتطلب جوانب معرفية وعمليات عقلية، فأول مستويات تعلم المهارة هو الإعداد لتعلمها، فالمهارة لا تعتبر نشاطاً حركياً فحسب بل إن لها جانباً معرفياً عقلياً.

3-2 الجانب الأدائي(السلوكي) في المهارة: المهارة باعتبارها نوعاً من أنواع التعلم لا تظهر إلا من خلال الأداء، وهو يصدر عن الفرد من أفعال سلوكية قابلة للملاحظة، وللأداء مستويات تعرف بمستويات الأداء.

3-3 الجانب الوجداني(الانفعالي) في المهارة: ويتصل هذا الجانب بالاحساس والانفعال، وهو يعد من أهم موجّهات السلوك الإنساني، وهذا الجانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع الجانب المعرفي، والجانب الأدائي، وهو قابل للتنمية والتغيير. (مني، 2018، ص66)

4- أنواع المهارات:

هناك العديد من التقسيمات التي تناولت المهارات، إلا أن هناك تقسيماً يتماشى مع ما يخدم موضوع دراستنا ويمكن تبنيه وهو تقسيم المهارات من حيث كونها مهارات صلبة ومهارات مرنة(ناعمة)، وهي كما يلي:

4-1 المهارات الصلبة: عرفها الجمري(2015) نقلاً عن الأغا(2018) بأنها تلك المهارات التخصصية - الاحترافية، التي تحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي، مثل البرمجيات والكمبيوتر والمحاسبة وغيرها من التخصصات. (الأغا، 2018، ص20)

وعرفت علا نعيم المهارات الصلبة بأنها تلك المهارات المحددة والقابلة للتعليم ويمكن تعريفها بقياسها، وهي أيضاً الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل. (علا نعيم، 2014، ص19)

وبالإمكان اعتبار المهارات الصلبة مجموع ما يتقنه الفرد من أساسيات العمل من إتقان لغة أو نيل شهادة أو مؤهل في تخصص ما.....، وهي باختصار كل المهارات التخصصية التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة كل حسب وظيفته والمهام المتعلقة بها، وتشمل على مهارات العمل مثل الطباعة والكتابة والقراءة والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي وغيرها من مهارات العمل وأساسياته. (مني، مرجع سابق، ص67)

4-2 المهارات المرنة(الناعمة):

هي جملة من السمات الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة

على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كل فرد في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة (علا نعيم، 2014، ص11)

ويعرفها الأغا بأنها تلك القدرات والخصائص التي يمكن أن يكتسبها الشخص والتي تساعد على تعزيز قدرته على التفاعل مع الآخرين وتشمل (مهارات الاتصال، ومهارات العمل ضمن فريق، ومهارات حل المشكلات، والقدرة على تحمل المخاطرة، والإبداع) وبما تسهم في تطوير أدائه الوظيفي (الأغا، 2018، ص13)

ويرى بن شريك والمني أن المهارات المرنة هي قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول (بن شريك ومني، 2017، ص213-214)

5- أهمية المهارات المرنة:

ترى أريج محمد رمضان ضرورة الاهتمام بالمهارات المرنة (الناعمة) وتزويد كل متعلم بها، كي يستطيع أن يواجه المتغيرات والتحديات العصرية التي يتسم بها هذا العصر، وكذلك أداء الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، فهذه المهارات تحقق له التعايش الناجح والتكيف والمرونة والنجاح في حياته العملية والشخصية، وتتعدد هذه المهارات وتتنوع إذ تشمل جميع مجالات الحياة، وأرباب العمل يريدون الموظفين الجدد الذين يملكون مهارات مرنة (ناعمة) فضلاً عن المهارات الصلبة، ويبحثون عن الموظفين الناضجين فكرياً والذين يتمتعون بقدرة على التواصل الاجتماعي، ويقيمون المهارات المرنة (الناعمة) على أنها رقم واحد في الأهمية للنجاح في العمل. (أريج محمد، 2017، ص21)

ويرى الأغا أن هناك قناعة لدى المعنيين بشؤون الاقتصاد وإدارة العمل بضرورة أخذ المهارات المرنة (الناعمة) على محمل الجد أكثر من أي وقت مضى، لأنها أصبحت محورية

في تحديد عوامل نجاح الأعمال. ويتحدث الخبراء عن أن عدم توافر المهارات الناعمة لدى قوى العمل يؤدي إلى عواقب سلبية، مثل زيادة تكاليف التشغيل، خسارة الأعمال للمنافسين، كثرة المشكلات في تلبية معايير الجودة، التأخير في تقديم منتجات أو خدمات جديدة وغيرها (الأغا، 2018، ص13)

ويضيف الأغا بأن نجاح الفرد في حياته يتوقف بقدر كبير على مدى امتلاكه للمهارات المرنة(الناعمة) والخبرات الحياتية، فمن ثم المهارات مهمة لكي يحقق الفرد نجاحه في حياته فتساعد الفرد على مواجهة مواقف الحياة المختلفة، والقدرة على التغلب على المشكلات الحياتية والتعامل معها. كما أن تمكن الفرد من امتلاك المهارات المرنة وممارستها في حد ذاته يشعر الفرد بالفخر والاعتزاز بالنفس، فعندما يطلب منه أن يؤدي عملا فيتقنه، فإنه حتما سيشعر الآخرين بالثقة فيه ويزيد من ثقته بنفسه ويرفع من تقديره لذاته.(نفس المرجع السابق، ص14)

6- المهارات المرنة المهمة للموارد البشرية:

هناك مجموعة من المهارات المرنة التي ينبغي على الموارد البشرية اكتسابها وتنميتها والعمل على ترقيتها و استغلالها، وهذا لأهميتها وضرورتها خصوصا في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الحديثة، وهذه المهارات هي كما يلي:

6-1 مهارة التواصل:

هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت مهارة التواصل، وفيما يلي البعض منها:

* الاتصال هو فن التعامل مع الآخرين وهو عبارة عن عملية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات من طرف إلى طرف آخر باستخدام وسيلة مناسبة بقصد تحقيق أهداف محددة.

وهو أيضا العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، وهو بذلك ضرورة لإتمام العمل.(الأغا، 2018، ص17)

وكذلك عرف التواصل بأنه العملية التي يتم خلالها تناول مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين، ويكون هدفها الأساسي هو تعديل سلوك الآخرين.

وعرفت الباحثة أريج محمد مهارة التواصل بأنها فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص إلى آخر لتحقيق الهدف المطلوب. (أريج محمد رمضان، 2017، ص25)

يمكن اعتبار مهارة التواصل على أنها قدرة الفرد على التورط في عملية تواصل وتحصيل أحسن فائدة مع إتقان دور المرسل والمستقبل وامتلاك (آليات/طرق/استراتيجيات) تجاوز التشويش واختيار أنسب الطرق للتواصل حسب متطلبات الموقف. (مني، 2018، ص107)

6-2 مهارة العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي بأنه مجموعة من الناس يعملون ويعتمدون على بعضهم البعض للقيام بالأداء الأمثل وتحقيق الأهداف. كما يعرف كذلك بأنه التنسيق والتخطيط المنهجي للجهد من قبل المجموعة لتحقيق هدف مشترك بالطريقة المثلى.

إن العمل الجماعي يعني تنظيم أفراد الفريق ومواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم وتوجيهها في جهد جماعي نحو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، مما يضمن مرونة وتنوعا في المهارات تسمح لأعضاء الفريق بأن يكمل بعضهم بعضا. (مني، مرجع سابق، ص134)

إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من جميع المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، وبالتالي تمكين مهارات وخبرات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل. (بطرس حلاق، 2020، ص136)

فمهارة العمل الجماعي هي قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل، من خلال تقبله لأعضائها وتوزيع الأدوار فيها، مع الالتزام بمعاييرها والاستعداد للمساعدة والتضحية في سبيل تحقيق أهدافها. (مني، مرجع سابق، ص136)

6-3 مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابعة، وتبدأ هذه العملية عادة بإحساس المدير وانتباهه إلى أن هناك مشكلة وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحلول، يلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على أنسب بديل، وبتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق يستطيع المدير أن يحل المشكلة. (ماهر و آخرون، 2002، ص320-321)

هي قدرة الفرد على إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن بأقل تكلفة نفسية ومادية وزمنية. (مني، مرجع سابق، ص83)

6-4 مهارة إدارة الوقت:

يوجد العديد من التعريفات لإدارة الوقت ومن بينها:

* هو عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير.

* الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة.

* عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.

* فن الاستثمار الجيد للوقت من خلال وضع الأهداف والأولويات وفق الزمن والوقت المحدد وباستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (أريج محمد، 2017، ص50)

ويرى بن شريك ومني (2017) أن مهارة إدارة الوقت هي قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدرا للضغط. (بن شريك ومني، مرجع سابق، ص215)

6-5 المهارة الرقمية:

يربط إيلوماكي المهارة الرقمية بالمهارات الأساسية و يصفها بأنها القدرة على استرجاع وتقييم وتخزين وإنتاج وتقديم وتبادل المعلومات، والتواصل والمشاركة في الشبكات التعاونية عبر الأنترنت. وتعتبر المهارة الرقمية من ضروريات العصر الحديث، والذي ينبغي على الموارد البشرية الاتصاف والعمل على اكتسابها وتطويرها، ويمكن اعتبار المهارة الرقمية بأنها: "هي قدرة الفرد على استعمال (التعامل مع الوسائط الرقمية) تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية"

(بن شريك ومني، مرجع سابق، ص215)

6-6 مهارة تطوير الذات:

إن تطوير الذات مفهوم شامل يتناول جوانب من شخصية الفرد فهي تعني احترام الإنسان لذاته واعتزازه بشخصيته وقدرته على التعلم والتفكير وقدرته على صنع القرارات من خلال رؤية شاملة للبدائل المطروحة أمامه وهي نظرة الإنسان الواقعية والإيجابية اتجاه ذاته واتجاه المواقف التي يتبناها، فالفرد ينبغي عليه أن يقدر ذاته ويتقبلها ويرضى بما لديه من قدرات، ومن خلال ذلك يتم تطويرها. ويمكن اعتبار مهارة تطوير الذات بأنها قدرة الفرد على فهم ذاته (تقدير وتقييم) وتقبل نقاط القوة والضعف في امكانياته واستعداداته وقدراته، والعمل على تطويره بشكل مستمر من خلال وضع أهداف مناسبة وإعادة إنتاجها بما يتناسب مع كل مرحلة جديدة. (بن شريك ومني، مرجع سابق، ص216)

ثانيا : إدارة الأزمات

1- مفهوم الأزمة:

الأزمة هي حالة مفاجئة من تغيير مفاجئ تسبب به كارثة أو حادثة أو طارئ مفاجئ يخلق حالة من التوتر والإحساس بالخطر مما يهدد كيان الفرد والمجتمع والمنشأ والدولة. (علي عبد السلام، 2015، ص59)

ويعرفها الفقيه (2011) بأنها تهديد أو حدث كبير وخطير (أو سلسلة من الأحداث) يقل احتمال وقوعه أو يتم توقع حدوثه في وقت متأخر، يحمل تهديدا، يؤثر أو يمكن أن يؤثر سلبا في منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في قطاع معين في الحاضر والمستقبل، ويشمل التأثير المنتجات، الخدمات، العملاء، السمعة ويخلق الحاجة الفعلية أو المتصورة لاتخاذ قرارات سريعة ويتطلب إحداث تغييرات في الوضع الحالي. (الفقيه، 2011، ص16)

والأزمة حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية للدولة، ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة. (محمد نصر مهنا، 2004، ص243)

وتعبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتنداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فأبي قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي

كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة. (المساعدة، 2012، ص19-20)

2- خصائص الأزمة:

تتصف الأزمات ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأحداث والظواهر وهي على النحو التالي:

2-1 المفاجأة:

تتصف الأزمة بأنها تقع بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار أو تحدث بسرعة لا يتاح معها للمنظمة المعنية الوقت الكافي لتجنب حدوثها. (الفقيه، 2011، ص30)

والمفاجأة قد تكون في المكان أو في الزمان، وعلى الطرف الذي يستخدمها أن يخطط تماما لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ماخطط له من قبل.

* **المفاجأة في المكان:** وتعني مفاجأة الطرف الآخر من حيث لا يكتسب ولا يقدر، فقد يكون اتخاذ القرار بقطع العلاقات مع دولة يؤدي إلى إلحاق الضرر بها.

* **المفاجأة في الزمان:** وهو اختبار التوقيت المناسب الذي يتم فيه الإجراء بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذي يشكل له ضغطا معيناً على تصرفاته من أجل تحقيق أهداف الطرف الأول. (محمد نصر مهنا، 2004، ص246)

2-2 التهديد:

تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية التي يمكن أن تواجهها المنظمة بجسامة التهديد الفعلي أو المتوقع واتساع نطاقه بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله ويتم تحدي الأسس التي يقوم عليها ذلك النظام، وفي حين أن الحدث العادي يمكن أن يؤثر في جزء معين داخل المنظمة فإن الأزمة تؤثر في النظام بشكل كامل. (الفقيه، مرجع سابق، ص30)

2-3 ضيق الوقت:

فالحديث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافياً لمواجهة، ويدرك صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذها قبل أن تتطور الأزمة وهو وقت محدود وإلا فإن القرار يصير غير ذي جدوى لمواجهة الأزمة ويؤثر ذلك صناع القرار ويضعهم تحت ضغط ذهني كبير وقد يتسبب في أربابهم ولكن يمكن التغلب على ذلك بالتدريب والتنبؤ بالأزمات وإعداد الفرضيات المختلفة لذلك. (محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 247)

ويذكر علي عبد السلام ست سمات تميز الأزمة لستيف ألبرت وهي:

- * المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث دون سابق إنذار أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ.
- * نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.
- * تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.
- * فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
- * حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.

* غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة ولا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضررا. (علي عبد السلام، مرجع سابق، ص67)

3- الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة:

3-1 الأزمة والمشكلة:

المشكلة هي حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة ولذلك تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها، بل تصبح تمهيدا لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور اتجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في ذاتها. (علي عبد السلام، مرجع سابق، ص71)

والمشكلة تختلف عن الأزمة في أنها لا تحمل تهديدا للمنظمة وأن حلها يمكن أن يستغرق وقتا طويلا، وذلك عكس الأزمة التي تتطلب اجراءات وخطوات سريعة، ويمكن أن تتحول المشكلة إلى أزمة إذا ما تطورت وأصبحت تمثل تهديدا لقدرة المنظمة على تحقيق الربح أو على البقاء في الحاضر والمستقبل. (الفقيه، مرجع سابق، ص17)

3-2 الأزمة والكارثة:

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان

بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تتجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة سكون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري. (المساعدة، مرجع سابق، ص24)

وعموما يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة كما ذكرها عبد السلام على النحو التالي:

*الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

* في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها. (علي عبد السلام، مرجع سابق، ص72-73)

3-3 الأزمة والصراع:

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قربا لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراعا بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف وطرف خارج هذه المنظمة، وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحا من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في

المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج. (عبد السلام، مرجع سابق، ص73)

3-4 الأزمة والحادث:

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتتابعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحادث، لذلك فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه، فلا يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد. (نفس المرجع السابق، ص71)

4- مفهوم إدارة الأزمات:

مهما تعددت النظرة إلى مفهوم إدارة الأزمة، يبقى هذا المفهوم عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ 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. (قطيش، 2009، ص35)

ويرى أبو قحف أنه تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. أما حديثاً فإدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه، وبهذا فهي تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية

والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق. (أبو قحف، 2002، ص352)

وتعرف إدارة الأزمة بأنها نشاط هادف تقوم به المنظمة للتعرف على طبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها لكي تحدد ما ينبغي عمله واتخاذ وتنفيذ الاجراءات اللازمة للتحكم في مواجهة هذه المخاطر وتخفيف حدة الآثار التي تترتب عليها. (هيكل، 2006، ص23)

وتعرف أيضا بأنها الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو للتعامل مع الأزمات عند وقوعها. (الفقيه، مرجع سابق، ص35)

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقا والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (المساعدة، مرجع سابق، ص38)

5- أهداف إدارة الأزمات:

بناء على أن المؤسسة تسعى دائما إلى تشكيل فريق عمل خاص بإدارة الأزمات فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الأهداف تتمثل في:

* توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد.

* تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.

* توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

* الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

* توفير نظم الاتصال الفعالة والتعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة. (حسين عبد القادر، 2016، ص216)

6- مراحل إدارة الأزمات:

6-1 اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

6-2 الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

6-3 احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ما هو مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

6-4 استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

6-5 الإفادة والتعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل، كما لابد من الإفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها. إن أي حل أو مواجهة لأية أزمة هو فن الإدارة العلمية للأزمة معتمدا على القوانين والأنظمة النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل أزمة ما، لكن هذا الغرض يجب أن لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة

الغاشمة أو انتهاك حقوق الإنسان أو الأضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة. (علي عبد السلام، مرجع سابق، ص 92-93)

7- فريق إدارة الأزمات:

يلعب مستوى الخطر أو التهديد ونطاق الأزمة دورا في تشكيل هذا الفريق الذي يتكون من مجموعة الخبراء والمتخصصين وفقا لنوع الأزمة والكيان الإداري الذي يواجهها، ومع مراعاة العدد المناسب المتكامل من الخبراء في المجالات المختلفة التي لها علاقة بالأزمة، ومن هنا قد يختلف تشكيل هذا الفريق من أزمة لأخرى.

7-1 الشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق إدارة الأزمة:

بالرغم من أن تشكيل هذا الفريق يمكن أن يختلف من أزمة لأخرى، إلا أن هناك شروطا ينبغي توافرها في هذا الفريق ومنها:

* الولاء والانتماء للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة.

* المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.

* الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.

* الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أيا كانت المخاطر التي تكتنفها.

* الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

وتتلخص مهام هذا الفريق فيما يلي:

* دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.

* إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.

* الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.

* سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.

* رفع التقارير أولا بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ومن الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الكيان الإداري ويتم اختيار أفراده بدقة وعناية بحيث تتوفر فيهم اللياقة الإدارية (البدنية والعقلية والفنية والسلوكية) والخبرة في التعامل مع مثل هذه الأزمات المحتملة ويتم استدعاؤها عند الحاجة إليه. (عليوة، 2001، ص 114-115)

8- جائحة كورونا كوفيد-19 :

هي جائحة عالمية مستمرة حاليا لمرض فيروس كورونا كوفيد-19، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة سارس، تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة أوهان الصينية ديسمبر 2019، أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميا أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس 2020. (بالأطرش، 2020، ص 60)

9- نموذج عن إدارة أزمة كوفيد-19 في الجزائر:

لم تسلم الجزائر من تداعيات أزمة كورونا كوفيد-19 على غرار باقي دول العالم، وقد تعاملت السلطات الجزائرية وطنيا ومحليا لمواجهة تداعيات هذه الأزمة منذ بدايتها شهر مارس 2020، بالبداية بتشكيل لجان وطنية تتكون من عدد من المختصين في مجالات عدة من أجل فهم هذه الأزمة والحد من تداعياتها ووضع ترسانة قانونية للتحكم في هذه الأزمة المفاجئة.

فقد أصدرت السلطات العليا عدة مراسيم تنفيذية من أجل مكافحة هذا الوباء وإدارة الأزمة بشكل صحيح، ومن بين هذه المراسيم نذكر مايلي:

* **المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21 مارس 2020:** المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته، ويعتبر هذا المرسوم أولى الخطوات في معالجة وإدارة هذه الأزمة حيث نص على جملة من المواد القانونية توضح الخطة الشاملة لإدارة أزمة كورونا كوفيد-19 في الجزائر في شكل تدابير وقائية نصت عليها منظمة الصحة العالمية وألزمت بها كل دول العالم للتخفيف من حدة تداعيات أزمة كورونا على جميع المستويات، وسمح هذا القانون للولاة المختصين إقليميا باتخاذ كل الإجراءات في إطار الوقاية من انتشار الفيروس ومكافحته، ومن بين التدابير الوقائية التي جاءت في المرسوم مايلي:

- ✓ تحديد التباعد الاجتماعي لمدة 14 يوم قابلة للتجديد أو الرفع حسب الضرورة.
- ✓ فرض حجر صحي شامل على بعض ولايات الوطن المتضررة بنسبة أكبر، وحجر جزئي على باقي ولايات الوطن.
- ✓ تسريح بعض عمال المؤسسات الوطنية بنسبة 50% وبعطلة مدفوعة الأجر من أجل التخفيف من حدة انتشار الوباء بين العمال مع إلزامية العمل لبعض المستخدمين مثل الطواقم الطبية والأمن وعمال النظافة.
- ✓ تعليق نشاطات نقل الأشخاص بمختلف وسائل النقل العمومي باستثناء النقل الخاص بالمستخدمين.

بالإضافة إلى اجراءات وتدابير وقائية أخرى تم التطرق لها عبر وسائل الإعلام والاتصال بمختلف أنواعها على شكل حملات تحسيسية مثل:

- ✓ المحافظة على نظافة اليدين وغسلهما بانتظام.

✓ الحرص على العطس في مناديل ورقية أو استخدام المرفق لتجنب نقل العدوى
للآخرين ورمي المناديل في المكان المخصص لها.

✓ تجنب الاقتراب كثيرا من الناس والاحتفاظ بمسافة تباعد قدرها متر واحد.

✓ تجنب لمس العينين والأنف والفم لتفادي نقل الفيروس عبر المجاري التنفسية.

ومع استمرار انتشار فيروس كورونا بوتيرة جد متسارعة خلفت الآلاف من الوفيات والخسائر المادية في جميع أنحاء العالم، وجدت الدول نفسها وعلى غرار الجزائر مجبرة على تكثيف تدابير الوقاية من الفيروس دون وجود أي حلول جذرية للقضاء عليه، فسارعت الدول إلى وضع مخططات واستراتيجيات لإدارة الأزمة المفاجئة من أجل إنقاذ الخسائر البشرية والمادية التي تتعرض لها يوميا دون معرفة مسبقة بمدى استمرارية الأزمة في العالم. وعليه أصدرت الحكومة الجزائرية مرسوم تنفيذي آخر يحدد تدابير تكميلية للوقاية من انتشار فيروس كورونا.

* **المرسوم التنفيذي رقم 20-70 الموافق ل 24 مارس 2020:** يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تدابير تكميلية لما جاء في المرسوم السابق ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

✓ ترمي هذه التدابير التكميلية إلى وضع أنظمة للحجر وتقييد الحركة وتأطير الأنشطة التجارية وتموين المواطنين لمساهمتهم في الجهد الوطني للوقاية من انتشار فيروس كورونا المستجد ومكافحته.

✓ إلزام الأشخاص بعدم مغادرة منازلهم وقت الحجر.

✓ الترخيص للشغل في حالات معينة لقضاء حاجات تموين من المتاجر أو ضرورة علاجية أو ممارسة نشاط مهني مرخص.

✓ يخص هذا المرسوم مجموعة من التدابير تخص بعض الولايات والبلديات التي فيها نسب عالية من حالات الإصابة بتدابير أكثر صرامة من باقي مناطق الوطن.

* **المرسوم التنفيذي رقم 20-182 الموافق ل 9 يونيو 2020:** الذي يتضمن تعزيز نظام الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته المنصوص عليه، حيث يسمح هذا المرسوم للولاية وبعد موافقة السلطات المختصة اتخاذ التدابير التي تقتضيها الوضعية الصحية لكل ولاية، خاصة فيما يتعلق بأوقات الحجر الكلي أو الجزئي.

* **المرسوم التنفيذي رقم 20-168 الموافق ل 22 يونيو 2020:** ويتضمن تمديد الحجر الجزئي المنزلي وتدعيم تدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته، كما يسمح هذا القانون بأخذ التدابير القانونية والمتابعة القضائية وتطبيق العقوبات في حق كل من خالف التدابير الوقائية، كما يتعين على مصالح وزارة التجارة مرفقة بالقوة القانونية العمومية القيام بعمليات المرافقة على مستوى المحلات التجارية والأسواق.

* **المرسوم التنفيذي رقم 20-185 الموافق ل 16 يوليو 2020:** يهدف هذا المرسوم عموماً إلى تمديد أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-182 المتضمن تعزيز نظام الوقاية من انتشار فيروس كورونا كوفيد-19 ومكافحته، وعليه فإن نصوص المواد التي جاءت في المرسوم تتمحور حول تمديد الحجر لمدة 10 أيام مع الإبقاء على التدابير الوقائية المتخذة في إطار نظام الوقاية من انتشار وباء كورونا ومكافحته المنصوص عليها.

(حميدة عدم، 2021، ص54-55-56-57-58)

خلاصة الفصل

نتيجة للظروف التي يعاني منها العالم بأكمله في الوقت الحالي، المتمثلة بانتشار فيروس كورونا، والذي كان له الأثر البالغ على العملية الإدارية أصبح من الضروري تطوير المهارات المرنة للموارد البشرية لضمان استمرارية المنظمة، حيث شكلت جائحة كورونا ضغوطا جديدة على مختلف مجالات الحياة ومن أبرزها مجال إدارة الأزمات، مما وجب تطوير هذه المهارات وترتيب أولوياتها لدى الموارد البشرية لضرورة الحاجة الفعلية لها في ظل جائحة كورونا.

A decorative black and white floral border surrounds a central white circle. The border features intricate scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الميدانية

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعريف بإجراءات الدراسة الميدانية وكذلك التعريف بأدوات الدراسة المستخدمة والطرق التي اعتمدها لمعرفة صدقها وثباتها لدراستنا (الخصائص السيكمترية)، كما نظهر من خلال هذا الفصل منهج الدراسة و عينتها، والتفصيل في استبيان ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا الذي قمنا ببنائه، وذكر أهم الأساليب الإحصائية التي اعتمدها في استخراج النتائج والتحقق من الفرضيات.

1- منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث فيضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث .

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع فكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه (بوحوش و الذنبيات، 1995، ص92)

فلا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث، للتحقق من فرضيات بحثه، وذلك من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، ومن هذا المنطلق وتماشيا مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها و ما تسعى إلى تحقيقه فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة.

2- مجالات الدراسة :

2-1 المجال المكاني:

تم إجراء البحث في كليات ومعهد جامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك خدمة لطبيعة الموضوع.

2-1-1 تعريف الجامعة :

جامعة زيان عاشور بالجلفة هي قطب علمي، بدأ كمعهد وطني للتعليم العالي للإلكترونيك سنة 1990، وتم ترقيته إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 197-2000 والمؤرخ في 25 جويلية 2000، وبقرار من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة تمت ترقيته من مركز جامعي إلى جامعة تحت اسم جامعة زيان عاشور بموجب المرسوم التنفيذي 09-09 والمؤرخ في 04 جانفي 2009. وتسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى شهيد بالمنطقة وقائدا ثوريا إبان الثورة التحريرية، و يقدر العدد الإجمالي للطلبة المسجلين بالجامعة ب 37969 طالب للموسم الجامعي 2021-2022، موزعين على 7 كليات ومعهد ويقوم بتأطير الطلبة أكثر من 1086 أستاذ من مختلف الدرجات العلمية وكذلك طاقم إداري هام يقدر ب 866 موظف.

2-1-2 كليات ومعاهد الجامعة :

- كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - قسم الحقوق
 - قسم العلوم السياسية
- كلية علوم الطبيعة والحياة
 - قسم الفلاحة الرعوية و البيطرة

- قسم بيولوجيا
- قسم علوم الأرض والكون
- **كلية العلوم والتكنولوجيا**
- قسم الهندسة الكهربائية
- قسم الهندسة المدنية
- قسم الهندسة الميكانيكية
- قسم الجذع المشترك
- **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**
- قسم علوم الاقتصاد
- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم التجارية
- قسم العلوم المالية والمحاسبة
- **كلية الآداب واللغات و الفنون**
- قسم اللغة والأدب العربي
- قسم اللغات الأجنبية
- قسم الفنون
- **كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية**
- قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
- قسم العلوم الإنسانية
- قسم علم النفس والفلسفة

• كلية العلوم الدقيقة والاعلام الآلي

○ قسم الفيزياء

○ قسم الكيمياء

○ قسم الرياضيات والاعلام الآلي

○ قسم الجذع المشترك علوم المادة

• معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

○ قسم التدريب الرياضي المخبري

○ قسم النشاط البدني الرياضي التربوي

○ قسم النشاط البدني الرياضي المكيف

2-1-3 الهياكل البيداغوجية للجامعة:

تتوفر الجامعة على هياكل بيداغوجية عديدة، وهي كالتالي:

• قاعات محاضرات (10)

• مدرجات (40)

• قاعة دروس (265)

• قاعة أعمال تطبيقية (10)

• مسمع بسعة 600 مقعد

• مخابر (50)

• قاعة الرسم (4)

• ورشات (1)

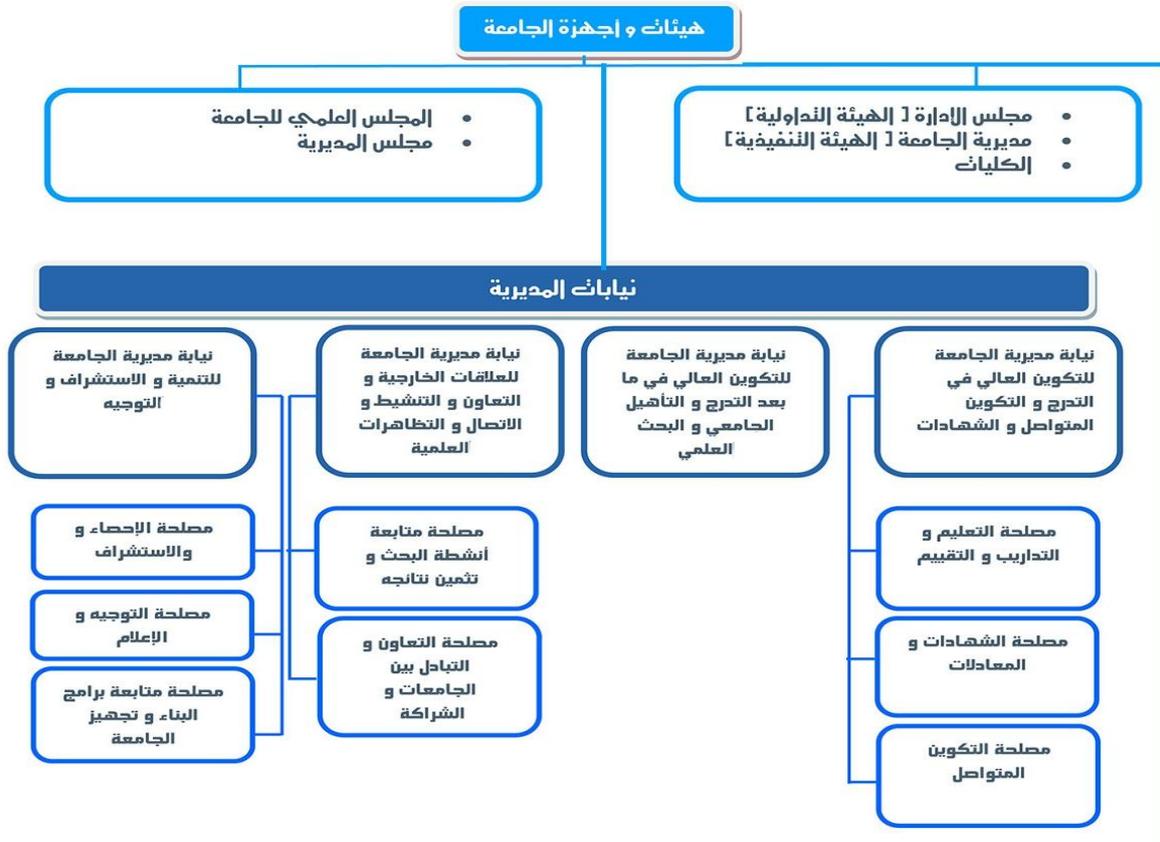
• قاعات أنترنت (23)

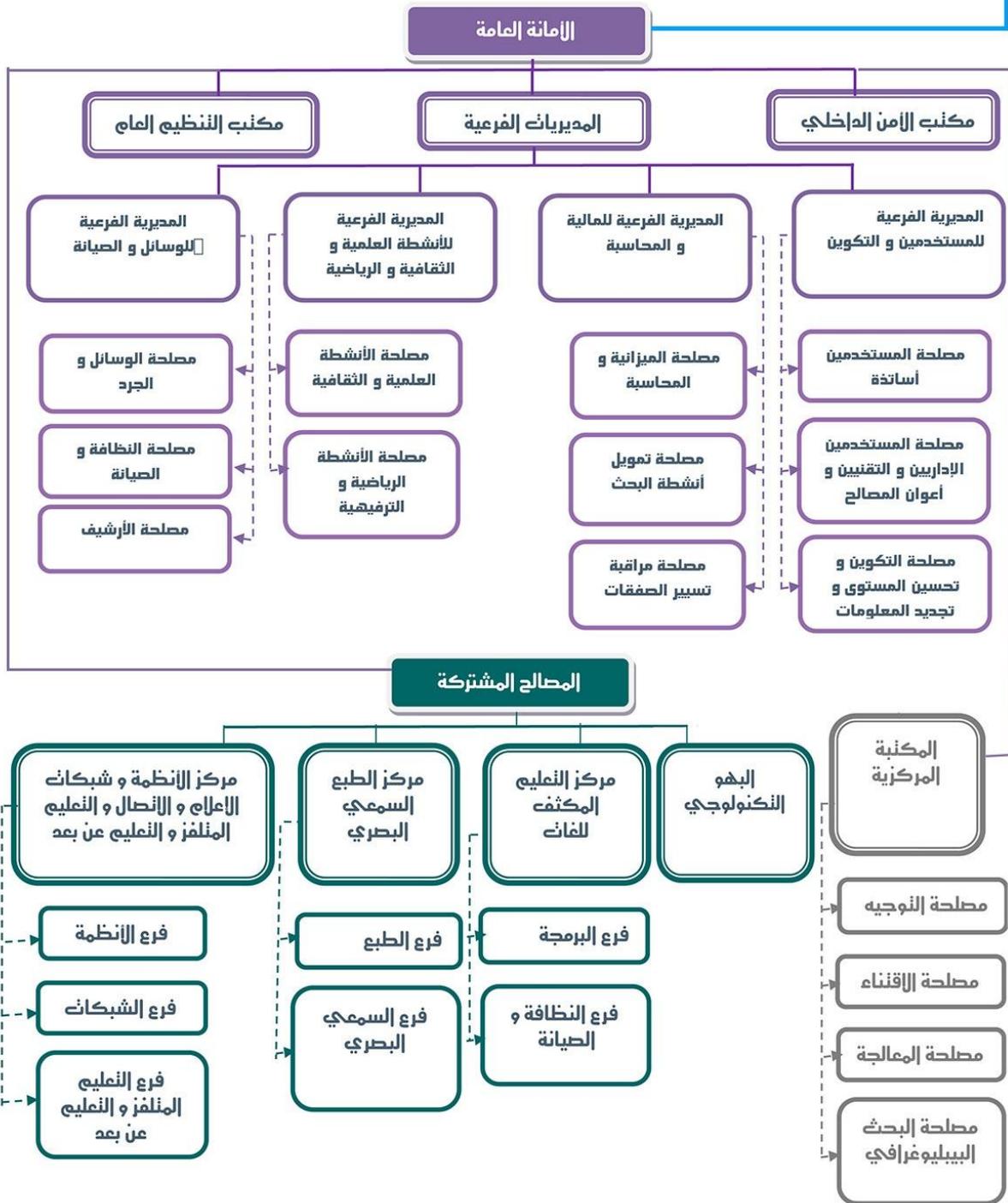
• مراكز حسابات (20)

- مكاتب وقاعات مطالعة (50)
- مكاتب للأساتذة (277)
- مكاتب إدارية (433)
- قاعة السحب (8)
- مخابر البحث (9)
- مراكز البحث (1)
- قاعات رياضة (3)

2-1-4 الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة :

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور بالجلفة





المصدر : http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=43

2-2 المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من أوائل شهر جانفي إلى غاية أواخر شهر ماي من سنة 2022.

3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

قبل قيامنا بالدراسة الميدانية قمنا بتبني مجموعة من المقاييس المعدة من طرف مذكرة دكتوراه للباحث (مني، 2018) حسب ما تقدم من أسئلة وفرضيات الدراسة وتوزيعها على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة مكونة من (11) فردا للتأكد من مدى صدق الاختبار وثباته قبل الشروع في عملية الدراسة الفعلية، حتى نتمكن من الاستفادة من الأخطاء وتصحيحها وتساعدنا هذه الطريقة من الالتزام بالموضوعية والمصداقية في البحث.

4- أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهمية الدراسة الاستطلاعية في كونها:

- ✓ هي بمثابة خطوة تمهيدية جيدة لأغلب البحوث والدراسات العلمية.
- ✓ تساعد الباحث على تحديد الأولويات التي سيبدأ بها بحثه.
- ✓ تعمل بمثابة تمهيد وأساس جيد للبحث.
- ✓ يمكن أن تساعد الباحث على تحديد أوجه التقصير في اجراءات الدراسة وبالتالي يمكن تعديل الدراسة من البداية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة .
- ✓ يمكنها أن تساعد الباحث على تحديد مدة الدراسة فضلا عن المشكلات المستقبلية التي قد تطرأ، وبالتالي محاولة تجنبها منذ البداية.
- ✓ تسمح بالتوجه نحو بناء عناصر الإشكالية والفرضية وسلوك السبيل الفكري المقبول والواقعي.
- ✓ التعرف على الميدان وضمان امكانية انجاز العمل فيمكن الكشف عن أهم الركائز والأساسيات لإتمام البحث والحصول على نتائج أدق وأشمل.

✓ لها أهمية في كونها مرحلة وخطوة مكملة ومدعمة لمرحلة القراءات كونها تضع البحث على مدار الواقعية والقابلية للإنجاز كما تفتح مجال امكانية الانجاز الفعلي للبحث من خلال طرح الإشكالية وتحديد الفرضيات. (ضيايف، 2020، ص170)

5- فوائد الدراسة الاستطلاعية :

- ✓ التعرف أكثر على مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- ✓ التحقق من صحة أدوات جمع البيانات وتقنياتها ومدى صلاحيتها لجمع المعلومات.
- ✓ اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نصادفها خلال اجراء الدراسة الأساسية وذلك لمواجهتها أو تفاديها.
- ✓ تحديد ميدان الدراسة بدقة.
- ✓ تحديد عينة الدراسة بدقة حجمها، كيفية اختيارها، مميزاتها.
- ✓ تجميع ملاحظات خاصة تساعدنا على تحديد خطة تطبيق اجراءات الدراسة الأساسية.

6- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

أداة الدراسة تمثلت في مجموعة مقاييس متعلقة بالمهارات المرنة الأساسية مكونة من (39) عبارة ، موزعة على ستة أبعاد تتناول المهارات المرنة لإدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا.

7- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ الاطلاع على بيئة العمل التي ستجرى فيها دراستنا.
- ✓ التعرف عن كثب على عينة الدراسة.

✓ الكشف الكلي لجوانب الدراسة.

✓ التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

8- إجراءات الدراسة الأساسية :

قمنا بتبني مجموعة من المقاييس المقننة والمعدة من طرف مذكرة دكتوراه للباحث (عبد الحفيظ مني، 2018) حسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة والمتمثلة في مجموعة من العبارات مكونة من (39) عبارة موزعة على ستة أبعاد وكل بعد يتضمن عدة بنود تم اختيارهم حسب تعلقهم بدراستنا والأبعاد هي كالتالي:

✓ مهارة إدارة الوقت يتضمن البنود رقم (04، 06، 09، 12، 20)

✓ مهارة التواصل يتضمن البنود رقم (06، 04، 15، 12، 13) وتم دمج البندين رقم 12 و 13 مع بعضهم).

✓ مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار يتضمن البنود رقم (03، 04، 12، 13، 14، 15، 18)

✓ مهارة العمل الجماعي يتضمن البنود رقم (01، 04، 06، 10، 11، 15).

✓ المهارة الرقمية يتضمن البنود رقم (05، 07، 11، 12، 16).

✓ مهارة تطوير الذات يتضمن البنود رقم (02، 12، 13، 14، 15).

وقمنا بإنشاء استبيان إلكتروني حيث أرسل الرابط لبعض الأساتذة عبر البريد الإلكتروني وبعضهم عبر تطبيق المسنجر Messenger ، بشكل مباشر نحوهم أو عن طريق إرساله لمساعدين وهم بدورهم قاموا بإعادة إرساله لزملائهم من الأساتذة، ولكن الردود عليه كانت ضعيفة حيث تم الرد على الاستبيان الإلكتروني من طرف سبعة عشر (17) أستاذ فقط مما اضطرنا إلى طبع (100) نسخة ورقية، وتم توزيع هذه المقاييس على عينة من الأساتذة في جميع كليات ومعهد جامعة زيان عاشور بالجلفة، وعند إعطاء كل نسخة نقوم بشرح ما نود أن نصل إليه، وبعد فترة جمعنا الاستثمارات التي بلغ عددها 58 استمارة وتمت قراءة إجاباتهم

ثم فرزها وتحليلها لنقوم بعد ذلك بعرض النتائج والتي توضح مدى صدق الفرضيات التي تضمنها موضوع الدراسة.

9- عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأساتذة الجامعيين من مختلف كليات ومعهد جامعة زيان عاشور بالجلفة تم اختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم 58 أستاذا جامعيا.

9-1 خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم (01): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
65.5%	38	ذكر
34.5%	20	أنثى
100 %	58	المجموع

نلاحظ من الجدول (01) أن الذكور البالغ عددهم (38) وبنسبة (65.5%) أكثر تكرارا من الإناث البالغ عددهم (20) وبنسبة (34.5%).

الجدول رقم (02): خصائص أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
5.2%	3	من 20 الى 30
39.7%	23	من 31 الى 40
39.7%	23	من 41 الى 50
15.5%	09	اكبر من 50 سنة
100 %	58	المجموع

نلاحظ من الجدول (02) أن الأفراد الذين يتراوح سنهم من 31 إلى 40 ومن 41 إلى 50 هم الأكثر تكرارا بتكرار (23) وبنسبة (39.7%) بينما جاء تكرار الأفراد الذين يتراوح سنهم أكبر من 50 في المرتبة الثالثة بتكرار (09) وبنسبة (15.5%) ثم يأتي الأفراد من 20 إلى 30 في المرتبة الرابعة بتكرار (9) وبنسبة (18%).

الجدول رقم (03): خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
24.1%	14	أقل من 5 سنوات
19%	11	من 5 إلى 10 سنوات
31%	18	من 11 إلى 15 سنة
25.9%	15	أكثر من 15 سنة
100%	58	المجموع

نلاحظ من الجدول (03) أن الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة هم الأكثر تكرارا بتكرار (18) وبنسبة (31%) بينما جاء تكرار الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة في المرتبة الثانية بتكرار (15) وبنسبة (25.9%) ثم يأتي الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بتكرار (14) وبنسبة (24.1%) ثم يأتي الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الرابعة بتكرار (11) وبنسبة (19%)

الجدول رقم (04): خصائص أفراد العينة حسب متغير الكلية

النسبة	التكرار	الكلية
10.3%	6	كلية العلوم الدقيقة والاعلام الالي
6.9%	4	كلية علوم الطبيعة والحياة
12.1%	7	كلية العلوم والتكنولوجيا
8.6%	5	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
37.9%	22	كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
6.9%	4	كلية الآداب واللغات والفنون
5.2%	3	كلية الحقوق والعلوم السياسية
12.1%	7	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
100%	58	المجموع

نلاحظ من الجدول (04) أن الأفراد من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الأكبر تكرارا بتكرار (22) وبنسبة (37.9%) ثم يأتي الأفراد من كلية العلوم والتكنولوجيا و معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في المرتبة الثانية بنفس التكرار (07) وبنسبة (12.1%) ثم الأفراد من كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي في المرتبة الثالثة بتكرار (06) وبنسبة (10.3%) ثم يأتي الأفراد من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في المرتبة الرابعة بتكرار (05) وبنسبة (8.6%) ثم يأتي الأفراد من كلية علوم الطبيعة والحياة و كلية الآداب واللغات والفنون في المرتبة الخامسة بنفس التكرار (04) وبنسبة (6.9%) ثم الأفراد من كلية الحقوق والعلوم السياسية في المرتبة السادسة بتكرار (03) وبنسبة (5.2%) .

10- أدوات الدراسة الأساسية:

لتحقيق هدف الدراسة وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة كدراسة الباحث (مني، 2018) قام الطالبان بالاستعانة بهذه الدراسة والاستفادة منها، بتبني مجموعة المقاييس المقننة لهذه الدراسة من خلال تحديد أهم المهارات المرنة الواجب توافرها لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، وتحديد مختلف الأبعاد التي تضمنتها هذه المقاييس والتي تمثلت في بعد مهارة إدارة الوقت وبعد مهارة التواصل وبعد مهارة العمل الجماعي وبعد مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار وبعد المهارة الرقمية مقسمة إلى عبارات أو مؤشرات بغرض خدمة الدراسة .

10-1 وصف أداة الدراسة :

كما جاء عند مني (2018) تتكون الاستمارة من مجموعة مقاييس مقسمة إلى ثلاث محاور، يحتوي المحور الأول على البيانات الشخصية للمبحوث، والمحور الثاني عبارة عن مجموعة من المهارات المرنة لإدارة الأزمات حسب أهميتها، والمحور الثالث يحتوي مجموعة مقاييس المهارات المرنة لإدارة الأزمات مقسمة إلى مجموعة من العبارات، وقد احتوت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (39) فقرة موزعة على (6) أبعاد حول المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كوفيد-19 موزعة على (6) أبعاد كالتالي :

- البعد الأول مقياس مهارة إدارة الوقت (06) عبارات.
- البعد الثاني مقياس مهارة التواصل (06) عبارات.
- البعد الثالث مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار (08) عبارات .
- البعد الرابع مقياس مهارة العمل الجماعي (07) عبارات .
- البعد الخامس مقياس المهارة الرقمية (06) عبارات .

- البعد السادس مقياس مهارة تطوير الذات (06) عبارات .

10-2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

يرى الأستاذ المشرف أنه نظرا لاعتماد الطالبين على مقياس مقننة في البيئة الجزائرية، للدكتور مني عبد الحفيظ منذ فترة قريبة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بمختلف الطرق الممكنة، فمن المفترض أن لا يعاد حساب الصدق والثبات ولكن من أجل النهايات البيداغوجية وبغرض التعلم يعاد حسابهما في هذا الجزء من الدراسة .

10-2-1 صدق أداة الدراسة:

لحساب صدق المقاييس قام الطالبان بالاعتماد على حساب صدق الاتساق الداخلي والجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط الأبعاد بالمقاييس ككل للتأكد من صدق المقاييس

البعد	البنود	معامل الارتباط بيرسون	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الجزء 1	الأسئلة الفردية	0.73	0.85	0.00
الجزء 2	الأسئلة الزوجية			

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لكل الأبعاد هي 0.73 وقيمة الصدق الجذر التربيعي له والتي تقدر بـ 0.85 وهي قيمة جيدة تجعلنا نقول بان المقاييس تتمتع بدرجة جيدة من الصدق .

10-2-2 ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات المقاييس قام الطالبان بحساب اختبار ألفا

كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس

اختبار ألفا كرونباخ	المقياس
0.77	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه
0.78	أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتاً أكبر لأدائها
0.77	أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحت للوقت
0.76	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها
0.76	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.
0.78	أعتقد أن إدارة الوقت أسهل أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة
0.77	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون
0.77	أستخدم تعابير وجهي ويدي ونبرة صوت معينة لتعزيز ما أقول وتبليغ ما أريد قوله
0.77	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف
0.76	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعني
0.77	أغتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها
0.78	أجد سهولة في التواصل أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة
0.76	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه
0.76	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني
0.79	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار
0.76	أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب
0.76	أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
0.76	أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار
0.76	أنتشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات
0.77	من السهل علي حل المشكلات واتخاذ القرار أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة

0.77	أحب العمل مع الفريق واستمتع به
0.76	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة
0.76	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام
0.76	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق
0.76	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة
0.76	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم
0.78	أجد صعوبة في العمل الجماعي أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة
0.76	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.
0.76	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.
0.76	أستطيع كتابة النصوص والجدول على برامج معالجة النصوص.
0.77	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر)...
0.76	يمكنني أنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.
0.76	من السهل عليّ استخدام المهارات الرقمية أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة
0.76	أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به .
0.79	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة .
0.76	أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي
0.77	بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم .
0.77	من السهل علي التأثير في الآخرين .
0.78	من الصعب تطوير ذاتي أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة اختبار ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.76 و 0.79 بالنسبة لكل المقاييس وهي قيمة مقبولة تجعلنا نقول أن المقاييس تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

11- أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض اختبار فروض الدراسة قمنا بإدخال نتائج الاختبار إلى جهاز الكمبيوتر وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب النتائج وتحليلها وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق المقياس.
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات المقياس.
- اختبار T.TEST لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستويات المهارات المرنة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد منهج الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي و مجالات الدراسة المكانية والزمانية وإجراءات الدراسة الاستطلاعية وأدواتها وأهميتها وفوائدها ونتائجها، كما حاولنا تحديد إجراءات الدراسة الميدانية والمتمثلة في تحديد عينة الدراسة وخصائصها والتطرق لأدوات الدراسة الميدانية التي تمثلت في مجموعة مقاييس مقننة ومعدة والمتبناة من مذكرة الدكتور عبد الحفيظ مني ووصفها والخصائص السيكومترية للأداة من صدق وثبات، كما تم تحديد الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسة والمتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The border frames a central white circle.

الفصل الرابع
عرض ومناقشة نتائج
الدراسة

تمهيد:

يضم هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي ترمي للتعرف على ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كوفيد-19 ، ومعرفة مدى تأثرها بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الكلية) ولتحقيق ذلك تم تبني مجموعة مقاييس معدة من طرف أطروحة دكتوراه للباحث (عبد الحفيظ مني، 2018) وتم التأكد من صدق وثبات هذه المقاييس، وبعد جمع الاستمارات تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن: مستوى مهارة إدارة الوقت لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار T-test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى مهارة إدارة الوقت لدى عينة الدراسة، والجدول رقم (07) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتغير مهارة إدارة الوقت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة إدارة الوقت	2.50	0.29	2.32	57	4.60	0.00

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.50 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدره بـ: 4.60 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة بأن: مستوى مهارة إدارة الوقت لدى عينة الدراسة متوسط، ويمكننا القول بأن مستوى مهارة إدارة الوقت لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.

ويعزو الطالبان هذه النتائج إلى الاهتمام الكافي والعالي لأساتذة جامعة الجلفة بتنظيم الوقت بشكل جيد ومعرفتهم بمدى أهميته في تنفيذ مهامهم التعليمية، وقد يكون لتكوينهم الجيد الأثر البالغ في ذلك، فالوقت يعد رأس مال حقيقي إذا ما أحسن الأستاذ استغلاله فيما يحقق الغاية أو الهدف المنشود.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أريج محمد رمضان، 2017) التي أكدت بأن مهارة إدارة الوقت تعد من المهارات البارزة والحيوية والضرورية التي يحتاجها الجميع بشكل عام والعاملين في الوزارات الفلسطينية بشكل خاص لما لها من دور حقيقي للنهوض بواقع الأفراد ونجاح الأعمال ومواجهة نقاط الضعف في إدارة الوقت من خلال التركيز على مفهوم أن الوقت مورد من موارد الانتاج التي يجب تنميتها والحرص عليها واستثمارها.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن: مستوى مهارة التواصل لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار T-test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى مهارة التواصل لدى عينة الدراسة، والجدول رقم (08) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (08) يوضح نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتغير مهارة التواصل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة التواصل	2.47	0.25	2.32	57	4.73	0.00

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.47 وهو أكبر من القيمة الإختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدرة بـ: 4.73 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة بأن: مستوى مهارة التواصل لدى عينة الدراسة متوسط، ويمكننا القول بأن مستوى مهارة التواصل لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.

ويعزو الطالبان هذه النتائج إلى إتقان الأساتذة لمهارات التواصل وحاجتهم الماسة لمثل هذه المهارات للقيام بأعمالهم التعليمية، كالتحدث والقراءة والاستماع والكتابة لأنها تساهم بشكل كبير في عملهم التعليمي وهي أساسية ولا بد منها ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها لضرورتها، ويجب توفرها في شخص الأستاذ باعتبارها أحد المعايير لاختياره لشغل المنصب، كما أنها تزيد من قدرته الشخصية وتسهم في توصيل الكثير من الرسائل سواء كانت لفظية أو مكتوبة وتزيد من ديناميكية العمل في الجامعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أريج محمد رمضان، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى مهارة التواصل مرتفع وهذا راجع لما لها من دور كبير في النهوض بواقع العمال وأدائهم نحو مستقبل أفضل خصوصاً وأن مهارة الاتصال والتواصل تعد من أسس نجاح علاقات العمل ومن ثم النجاح في الحياة، كما واتفقت مع دراسة (محمد صهيب الأغا،

الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(2013) التي أكد فيها الباحث على أهمية توافر هذه المهارة وتتميتها بين أوساط العاملين في القطاع المصرفي لما لها من دور كبير في الارتقاء بأدائهم إلى الأفضل لاسيما وأن الاتصال والتواصل يعد أساس العلاقات الاجتماعية، حيث أنهما معيار نجاح الفرد اجتماعيا ووظيفيا.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن: مستوى مهارة العمل الجماعي لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار T-test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى مهارة العمل الجماعي لدى عينة الدراسة، والجدول رقم (09) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير مهارة العمل الجماعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة العمل الجماعي	2.55	0.36	2.32	57	4.88	0.00

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.55 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدرة بـ: 4.88 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة بأن: مستوى مهارة العمل الجماعي لدى عينة الدراسة متوسط، و يمكننا القول بأن مستوى مهارة العمل الجماعي لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.

الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ويعزو الطالبان هذه النتائج إلى ميل أغلب الأساتذة في انجاز مهامهم إلى المشاركة والتعاون بين جميع الأطراف في الجامعة و وضوح الأهداف وتحقيقها في جو تسوده العلاقات الإنسانية وكذلك الثقة التي يمنحها الأستاذ لطلبته وإعطائهم الحرية الكاملة في انجاز مهامهم بالطريقة التي تريحهم للتعامل مع جميع المتغيرات الجديدة، والأستاذ الجيد هو من يحسن إدارة طلبته ككل بدون إحداث أية مشكلة أو ضرر بينه وبين الجميع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد صهيب الأغا، 2013) التي توصلت إلى أن مستوى مهارة العمل الجماعي مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء فريق العمل يبذلون أقصى جهد لديهم أيا كان نوع العمل، فهم يهتمون بتحقيق أهداف البنوك وتحقيق الأهداف بنسبة عالية من الفعالية، ويدل أيضا إلى مدى الحرص على إنجاز الأعمال بشكل صحيح، وأنهم يستطيعون العمل في أي بيئة عمل وتحت أي ظرف من الظروف وهذا يزيد من الأداء ككل، كما اتفقت مع نتائج دراسة (أريج محمد رمضان، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى مهارة العمل الجماعي مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية مهارة العمل كفريق لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارات الفلسطينية واهتمامهم بمهارة العمل كفريق بدرجة كبيرة.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن: مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار T.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى عينة الدراسة، والجدول رقم (10) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير مهارة حل المشكلات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	2.38	0.30	2.32	57	1.67	0.09

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.38 وهو يقارب القيمة الاختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدره بـ: 1.67 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بأن: مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

ويعزو الطالبان هذه النتائج إلى عدم اهتمام أغلب الأساتذة على حل المشكلات في الجامعة سواء كانت مشكلات تعليمية تتعلق بطريقة التدريس أو صعوبات التعلم للطلبة أو إدارية تتعلق بمختلف انشغالات الجامعة أو الطاقم التعليمي أو الطلبة أو فنية تتعلق بضعف مستوى مهاراته أو سلوكية تتعلق بالسلوكيات غير المرغوبة والخاطئة من طرف الجميع، والتكيف مع الظروف الراهنة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد صهيب الأغا، 2013) التي توصلت إلى أن مستوى مهارة حل المشكلات مرتفع، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل الذي يمارسونه الأمر الذي يُولد لديهم حالة من التفكير خلال تعاملهم مع المشكلات المصرفية التي يواجهونها، وبالتالي يتطلب تنمية مهاراتهم وتطويرها في هذا المجال، كما اختلفت مع نتائج

الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

دراسة (أريج محمد رمضان، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى مهارة اتخاذ القرار مرتفع، وأكدت على أهمية مهارة اتخاذ القرار للعاملين في الوظائف الإشرافية لأنه السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أن: مستوى المهارة الرقمية لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار T.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى المهارة الرقمية لدى عينة الدراسة، والجدول رقم (11) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير المهارة الرقمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارة الرقمية	2.54	0.43	2.32	57	3.97	0.00

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.54 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدرة بـ: 3.97 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة بأن: مستوى المهارة الرقمية لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط، و يمكننا القول بأن مستوى المهارة الرقمية لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.

الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ويعزو الطالبان هذه النتائج إلى أنه من المهم جدا امتلاك أساتذة الجامعة للمهارة الرقمية، فهي تعد ضرورة ملحة ولا غنى عنها خصوصا في عصرنا الحالي، للقيام بمختلف المهام والأعمال الإدارية في الجامعة ومواكبة التغيرات والتطور التكنولوجي الهائل وتقديم الدعم اللازم لمختلف الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، كإعداد قوائم الطلبة والجدول الزمنية وإعداد نماذج الامتحانات وتفرغ النتائج وكتابة التقارير، والقيام بمختلف المراسلات عبر شبكة الانترنت مع الجهات الوصية وإنشاء قواعد حفظ البيانات، وإعداد أرضية رقمية تتيح للإدارة والطلبة الاطلاع على المستجدات ونتائج الطلبة و أرضية أخرى للتواصل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مني، 2018) التي توصلت إلى أن مستوى المهارة الرقمية جيد.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة :

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أن: مستوى مهارة تطوير الذات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الطالبان بحساب اختبار T.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى مهارة تطوير الذات لدى عينة الدراسة، والجدول رقم (12) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار T.test لعينة واحدة لمتغير مهارة تطوير الذات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة تطوير الذات	2.40	0.26	2.32	57	2.43	0.01

الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.40 وهو يقارب القيمة الاختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدر بـ: 2.43 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة بأن: مستوى مهارة تطوير الذات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مني، 2018) التي توصلت إلى أن مستوى مهارة تطوير الذات جيد.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد ديناميكية معينة للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى أساتذة جامعة الجلفة.

وللحكم على الديناميكية نعتمد على معياري الأولوية ومستوى السهولة قبل وأثناء جائحة كورونا حسب معادلة معايير الحكم على ديناميكية المهارات الموضحة في الجدول رقم (13)، أي أننا سنقسم الحكم أو الفرضية إلى جزئين أولهما يخص الترتيب والثاني يخص السهولة

الجدول رقم (13) يوضح معادلة معايير الحكم على ديناميكية المهارات

تغير الأولوية		السهولة
لا	نعم	
لا توجد ديناميكية	لا توجد ديناميكية	ضعيفة
لا توجد ديناميكية	توجد ديناميكية	متوسطة
لا توجد ديناميكية	توجد ديناميكية	مرتفعة

* تغير ترتيب أولويات المهارات المرنة لدى أساتذة الجامعة أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبلها.

وللتحقق من صحة الجزء الأول المتعلق بالفرضية العامة قام الطالبان بحساب المتوسط الحسابي لكل مهارة قبل وأثناء جائحة كورونا، والجدول رقم (14) يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج المتوسط الحسابي لكل مهارة قبل جائحة كورونا

المتوسط الحسابي	المهارة
2.48	مهارة العمل الجماعي قبل جائحة كورونا
2.98	مهارة إدارة الوقت قبل جائحة كورونا
3.86	مهارة تطوير الذات قبل جائحة كورونا
3.80	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار قبل جائحة كورونا
2.91	مهارة التواصل قبل جائحة كورونا
4.22	المهارة الرقمية قبل جائحة كورونا

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أنه حسب قيمة المتوسط الحسابي لترتيب المهارات قبل جائحة كورونا أن مهارة العمل الجماعي في المرتبة الأولى بمعدل (2.48)، بينما جاءت مهارة التواصل في المرتبة الثانية بمعدل (2.91) ثم تأتي مهارة إدارة الوقت بالمرتبة الثالثة بمعدل (2.98) ثم تأتي مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمعدل (3.80)، وبعدها تأتي تطوير الذات في المرتبة الخامسة بمعدل (3.86)، ثم تأتي المهارة الرقمية في المرتبة السادسة بمعدل (4.22) .

الجدول رقم (15) يوضح نتائج المتوسط الحسابي لكل مهارة أثناء جائحة كورونا

المتوسط الحسابي	المهارة
4.48	مهارة العمل الجماعي أثناء جائحة كورونا
3.22	مهارة إدارة الوقت أثناء جائحة كورونا
3.55	مهارة تطوير الذات أثناء جائحة كورونا
3.57	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار أثناء جائحة كورونا
3.27	مهارة التواصل أثناء جائحة كورونا
2.37	المهارة الرقمية أثناء جائحة كورونا

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أنه حسب قيمة المتوسط الحسابي لترتيب المهارات أثناء جائحة كورونا أن المهارة الرقمية في المرتبة الأولى بمعدل (2.37)، بينما جاءت إدارة الوقت في المرتبة الثانية بمعدل (3.22) ثم تأتي مهارة التواصل بالمرتبة الثالثة بمعدل (3.27) ثم تأتي مهارة تطوير الذات في المرتبة الرابعة بمعدل (3.55)، وبعدها تأتي مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار في المرتبة الخامسة بمعدل (3.57)، ثم تأتي مهارة العمل الجماعي في المرتبة السادسة بمعدل (4.48) .

الجدول رقم (16) يوضح نتائج المقارنة بين ترتيب المهارات قبل وأثناء جائحة كورونا

الحكم	الترتيب أثناء جائحة كورونا	الترتيب قبل جائحة كورونا	المهارة
تغير الترتيب	06	01	مهارة العمل الجماعي أثناء جائحة كورونا
تغير الترتيب	02	03	مهارة إدارة الوقت أثناء جائحة كورونا
تغير الترتيب	04	05	مهارة تطوير الذات أثناء جائحة كورونا
تغير الترتيب	05	04	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار أثناء جائحة كورونا
تغير الترتيب	03	02	مهارة التواصل أثناء جائحة كورونا
تغير الترتيب	01	06	المهارة الرقمية أثناء جائحة كورونا

الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن ترتيب المهارات تغير أثناء جائحة كورونا على ما كان عليه قبل الجائحة.

ومنه نقبل الجزء الأول من الفرضية القائلة بأن: ترتيب أولويات المهارات المرنة لدى أساتذة الجامعة تغير أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبلها لدى أساتذة جامعة الجلفة.

* تغير مستوى المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبل ذلك من حيث السهولة:

وللتحقق من صحة الجزء الثاني من الفرضية الرئيسية قام الطالبان بحساب اختبار T-test لعينة واحدة بقيمة اختبارية لمعرفة مستوى السهولة لدى عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار T-test لعينة واحدة لمتغير تغيرت المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبل ذلك من حيث السهولة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
السهولة	2.05	0.42	2.32	57	-4.7	0.00

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة تساوي 2.05 وهو أقل من القيمة الاختبارية المساوية لـ: 2.32 وجاءت قيمة T-test المقدر بـ: -4.7 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الجزء الثاني من الفرضية الرئيسية القائلة بأن: مستوى المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا تغير على ما كان عليه قبل ذلك من حيث السهولة.

من خلال النتائج السابقة للجزء الأول والجزء الثاني من الفرضية الرئيسية نحكم على أنه توجد ديناميكية للمهارات المرنة، حيث أن مستوى السهولة تغير حسب نتائج الجدول (17)، ويوجد تغير في ترتيب أولويات المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا حسب نتائج الجدول رقم (16).

ومنه نقبل الفرضية القائلة بأنه: **توجد** ديناميكية معينة للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى أساتذة جامعة الجلفة.

ويعزو الطالبان هذه النتائج إلى أن ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا مهمة ولا غنى عنها لتحقيق الهدف العام لخلق التميز عن الغير الذين يفتقدون لهذه المهارات، فالذي يمتلك مهارة إدارة الوقت يحسن استغلاله في انجاز مهامه ويمتلك مهارة التواصل لأنها تساعده في التوجيه وإيصال مختلف الرسائل التي يريد إيصالها سواء كانت لفظاً أو كتابة أو الاستماع، وامتلاك أيضاً مهارة العمل الجماعي بمشاركة الجميع بروح الفريق من أجل تحقيق الهدف العام، وامتلاك أيضاً مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بتشخيص المشاكل ومعرفة أسبابها، وعلاجها وإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ القرار المناسب والأفضل اتجاهها، وتجنب الوقوع في الحرج أمام الجميع، وامتلاك أيضاً المهارة الرقمية في استخدام التكنولوجيا وحسن استغلالها من أجل اختصار الوقت والجهد في العمل وتحقيق الجودة في وقت وتكلفة أقل، على أثر ذلك يرى الطالبان أنه توجد ديناميكية للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، حيث أنه توجد سهولة وتغير في ترتيب أولويات المهارات المرنة، وبذلك امتلاكها يخلق التميز والخبرة الفنية ومرونة أقوى تنسجم مع المعايير الشخصية والمهنية في العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مني، 2018) والتي توصلت إلى أن المهارات المرنة المدروسة (مهارة العمل الجماعي، مهارة التواصل، مهارة إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات

الفصل الرابع ————— عرض ومناقشة نتائج الدراسة

واتخاذ القرار، المهارة الرقمية، مهارة تطوير الذات) هي من أهم المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية ولا يمكن الاستغناء عليها .

خلاصة عامة واستنتاجات:

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا هذه ومن جميع جوانبها النظرية والميدانية يمكن القول بأن دراستنا هذه سعت إلى التعرف والكشف عن كثر على ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لأساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة ومدى أهميتها وضرورتها، والعمل على تطويرها وتنميتها لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- ✓ مستوى مهارة إدارة الوقت لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.
- ✓ مستوى مهارة التواصل لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.
- ✓ مستوى مهارة العمل الجماعي لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.
- ✓ مستوى مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.
- ✓ مستوى المهارة الرقمية لدى أساتذة جامعة الجلفة مرتفع.
- ✓ مستوى مهارة تطوير الذات لدى أساتذة جامعة الجلفة متوسط.
- ✓ ترتيب أولويات المهارات المرنة لدى أساتذة الجامعة **تغير** أثناء جائحة كورونا على ما كانت عليه قبلها لدى أساتذة جامعة الجلفة.
- ✓ مستوى المهارات المرنة أثناء جائحة كورونا **تغير** على ما كانت عليه قبل ذلك من حيث السهولة.
- ✓ توجد ديناميكية معينة للمهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى أساتذة جامعة الجلفة.

توصيات واقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها اقترح الطالبان مجموعة من التوصيات هي:

- ✓ ضرورة توفر المهارات المرنة لإدارة الأزمات للقيام بمختلف الأعمال التعليمية والإدارية والفنية من وجهة نظر أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة لتحقيق الهدف المنشود للجامعة على أكمل وجه.
- ✓ ضرورة وضع خطط لإعداد برامج تدريبية للأساتذة وتدريبهم على المهارات المرنة لتطوير أدائهم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية للجامعة .
- ✓ وضع مقاييس موضوعية ومقننة لقياس مستوى المهارات المرنة الواجب توفرها في شخص الأستاذ.
- ✓ اجراء مثل هذه الدراسات ومن وجهات نظر أخرى مختلفة ذات علاقة بالتخصص لتحسين الوضعية في هذه الجامعة وجامعات أخرى.
- ✓ التأكيد على أهمية امتلاك المهارات المرنة و وضع كل الاستراتيجيات والأسس والمعايير المهنية التي تعمل على تحديد مدى توفرها وبالتالي ضمان التميز والإبداع في الأداء.
- ✓ انشاء قسم خاص بإدارة الازمات يقوم برصد اشارات وقوع الأزمات وطاقم مدرب ومؤهل ومستعد للقيام بواجبه.
- ✓ ضرورة اهتمام الموارد البشرية لإدارة الازمات وذلك باستخدام الأساليب الحديثة في مواجهة الازمات وإعداد الخطط المسبقة لمواجهتها.
- ✓ الحرص على تعلم وتنمية المهارات المرنة لضرورتها في إدارة الازمات.
- ✓ يجب أن يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة الأزمات، وأن تستعين إدارة الجامعة بخبراء ذوي مهارات مرنة لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات وتوفير برامج تدريبية تساعد على تنمية المهارات المرنة لإدارة الأزمات.

A large, ornate black and white decorative border surrounds the central text. It features a central vertical stem with a pointed top and bottom, from which several curved branches emerge. These branches are adorned with stylized leaves and small circular motifs, creating a symmetrical, floral wreath-like appearance.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أ/ الكتب:

- 1/ أحمد ماهر، جلال الهجرسي، حمد الدعيج، راشد العجمي، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 2/ السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 3/ السيد محمد أبو هاشم، سيكولوجية المهارات، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 2004.
- 4/ بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 5/ بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 6/ ضياف زين الدين، الأصول والأسس المنهجية في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (مستجدات وتقنيات حديثة)، ناصري للطباعة والنشر، مسيلة، الجزائر، 2020.
- 7/ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 8/ عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011.
- 9/ علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 2015.

10/ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

11/ محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.

12/ محمد هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006.

13/ نواف قطيش، إدارة الأزمات، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14/ هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.

ب/ الدراسات والرسائل الجامعية:

1/ أريج محمد رمضان قويدر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017.

2/ خالد وليد جمعة الرضيع، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

3/ رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

4/ رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

- 5/ سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- 6/ علا نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014.
- 7/ محمد صهيب الأغا، المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2018.
- 8/ مني عبد الحفيظ، بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018.

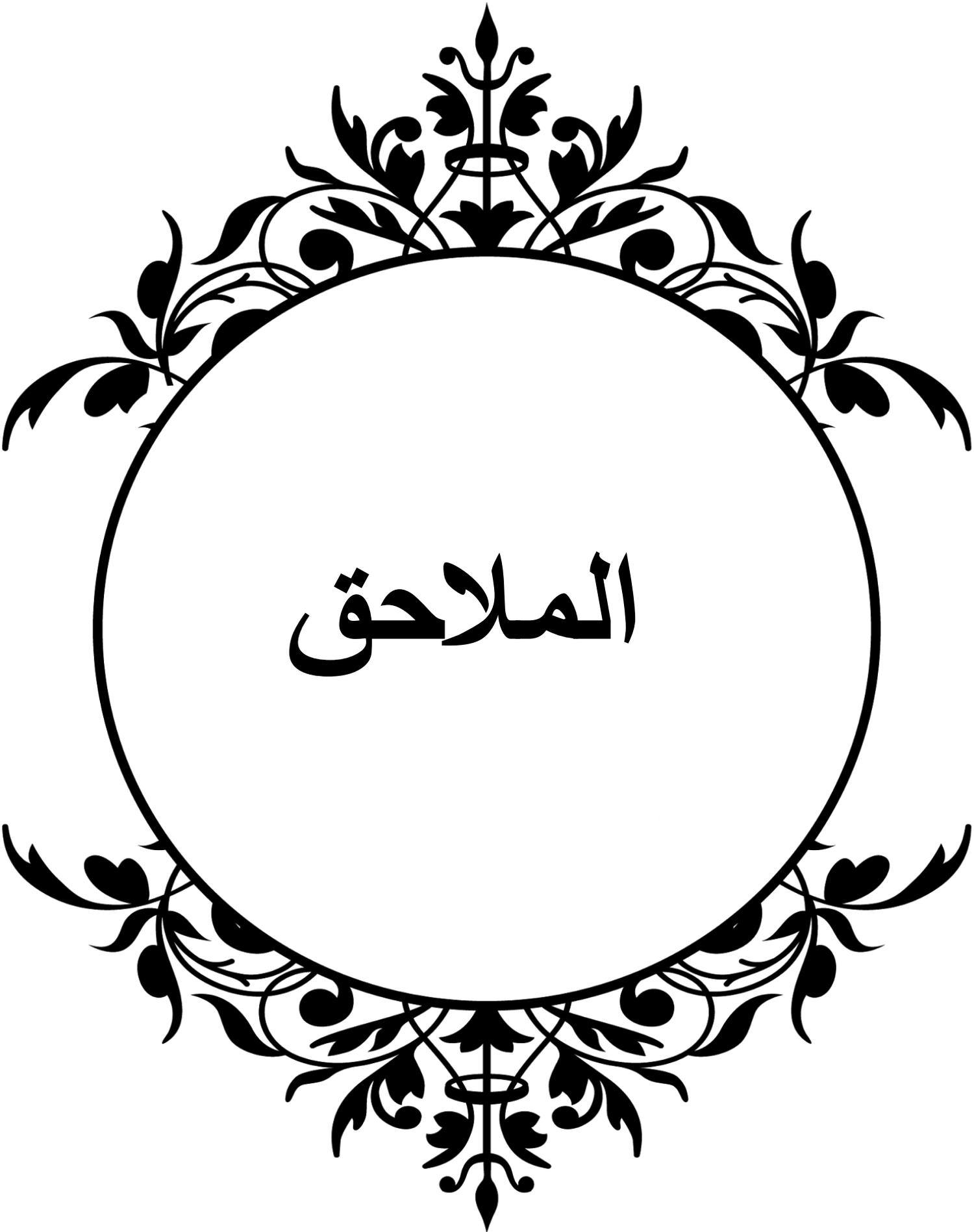
ج/ المقالات:

- 1/ بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2017.
- 2/ حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين، العدد 05، 2016.
- 3/ حميدة عدوم، إدارة الأزمات على المستوى المحلي بالجزائر أزمة فيروس كورونا(كوفيد19) نموذجا، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 10، العدد 2021، 03.

4/ حورية بالأطرش، مسروق فاطمة، إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2020.

5/ طارق بروك، أزمة كورونا التداعيات وآليات إدارة الأزمة، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشادلي بن جديد بالطارف، الجزائر، العدد 05، 2021.

6/ عتيق عائشة، استراتيجية إدارة الأزمات، العدد 18 ، بدون سنة نشر

A decorative black and white floral border surrounds a central white circle. The border features intricate scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The Arabic word 'الملاحق' is centered within the circle.

الملاحق



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و الفلسفة



مجموعة مقاييس متعلقة
بديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات
في ظل جائحة كورونا

أستاذي / أستاذتي ...

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

بين يديك مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة للموارد البشرية تدخل في إطار تحضير الطالب لدراسة بعنوان "ديناميكية المهارات المرنة لإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كوفيد 19" وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.

وعليه نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية. مع العلم أن جميع الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعليمات:

-قراءة العبارات جيدا قبل الإجابة؛

-وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة؛

-لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة؛

-عدم كتابة الاسم على هذه الوثيقة .

الطالبين:

- منير بن عبدالله

- عفاف ونوقي

المحور الأول : بيانات شخصية عامة

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر : من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41-50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3-الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنة
- من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 4- الكلية:

المحور الثاني : أهم المهارات المرنة للموارد البشرية

ترتيب المهارات حسب أهميتها بالنسبة لإدارة الأزمات قبل وأثناء جائحة كورونا من 01 إلى 06

المهارة	ترتيبها	
	قبل جائحة كورونا	أثناء جائحة كورونا
مهارة العمل الجماعي		
مهارة إدارة الوقت		
مهارة تطوير الذات		
مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار		
مهارة التواصل		
المهارة الرقمية (استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال)		

المحور الثالث : مقاييس المهارات المرنة

الرقم	البنود	موافق	محايد	معارض
01	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه			
02	أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتاً أكبر لأدائها			
03	أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحاً للوقت			
04	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها			
05	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.			
06	أعتقد أن إدارة الوقت أسهل أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة			

الرقم	البنود	موافق	محايد	معارض
07	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون			
08	أستخدم تعابير وجهي ويداي ونبرة صوت معينة لتعزيز ما أقول وتبليغ ما أريد قوله			
09	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف			
10	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي			
11	أعتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها			
12	أجد سهولة في التواصل أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة			
13	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه			
14	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني			
15	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار			
16	أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب			
17	أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب			
18	أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار			
19	أشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات			
20	من السهل علي حل المشكلات واتخاذ القرار أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة			
21	أحب العمل مع الفريق واستمتع به			
22	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة			
23	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام			
24	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق			
25	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة			
26	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم			
27	أجد صعوبة في العمل الجماعي أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة			
28	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.			

الرقم	البنود	موافق	محايد	معارض
29	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.			
30	أستطيع كتابة النصوص والجدول على برامج معالجة النصوص.			
31	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر...) .			
32	يمكنني أنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.			
33	من السهل عليّ استخدام المهارات الرقمية أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة			
34	أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به .			
35	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة .			
36	أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي			
37	بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم .			
38	من السهل علي التأثير في الآخرين .			
39	من الصعب تطوير ذاتي أثناء جائحة كورونا مقارنة على ماكانت عليه قبل الجائحة			



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس و الفلسفة



مرجع رقم:/ق.ع.اج/2021

إلى السيد

تسهيل مهمة

من أجل تتويج الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي و الربط بين الجوانب النظرية و

لواقع الميداني يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب

للقب و الاسم : عبد الله حنيبر
رقم التسجيل : 39040189 المستوى الدراسي : ثانية ماجستير علم النفس العملي والتطبيقي
بمؤسستكم من أجل إجراء :

تريض تطبيقي

إجراء بحث

مواضيع أخرى

وتقبلوا منا فائق الشكر و الاحترام

الجلفة في: 24/11/2021

رئاسة القسم





جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس و الفلسفة



مرجع رقم: / ق.ع.إج. 20.2

إلى السيد

تسهيل مهمة

من أجل تتويج الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي و الربط بين الجوانب النظرية و
لواقع الميداني يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب

للقب و الاسم : ونوري عتاف

رقم التسجيل : 200.19.0.87.12 المستوى الدراسي : ثانية ماجستير علم النفس العام والتنظيم و تدم ب

بمؤسستكم من أجل إجراء :

تريض تطبيقي

إجراء بحث

مواضيع أخرى

وتقبلوا منا فائق الشكر و الاحترام

الجلفة في: 18/11/2020

رئاسة القسم

