

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة

من إعداد الطالبتين بن عبيد صبرينة/بالعالم الزهرة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/06/2022
أمام اللجنة المكونة من:

(استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

رئيسا.

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ بن شويحة بشير

الأستاذ/ سعيدات النجمي

مشرفا.

الأستاذة / بالاطرش حورية

مناقشة

السنة الجامعية 2022/2021

إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات أهدي عملي إلى كل من أحبهم في الله، يتوق القلب
ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان

إلى أوفى خلق وأحبهم إلى قلبي و تمنيت لو أنه حضر لكن..

فإلى روحه وذكراه التي تسكن ذاكرتي للأبد رحمتك الله وأسكنك فسيح جناته

أبي العزيز

إلى تاج فخر ومن حملتني وسقنتني من نبع حنانها و التي كان دمانها ورضاها سر نجاحي

أمي الحبيبة

إلى من كانت ولازال سندتي وأمي الثانية أختي الملممة و القدوة الكبيرة وهيبة، إلى وسام عزتي
وكبريائي وحببي أختي الكبيرة أحمد ياسر، إلى حبيبتي و روعي الثانية صغيرتي جماد، وإلى من لا
يخلو البيت إلا بوجودهم محمد أنيس وهشام وابنة أختي سحر أنفال مصدر البسمة والفرح، وجميع
أفراد العائلة (الأعمام، العمات والخالات وأولادهم) . إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي ومن
سهر وبذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا بسمة، سندس، خولة، إسراء وأخيرا وليس آخرا

فارس الطاهري

وإلى كل من في القلب ولم يكتبهم القلم

أميرة بلعالم

الإهداء

أهدي تخرجي إلى والدي العزيز حفظه الله

والى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها الى التي عمرتني بفيض حنانها الى التي احترقت لكي تنير لي دربي
الى التي جاءت لأشجع وسهرت لأنام وتعبت لأرتاح وبكت لأضك وسقتني من نبع رقتها وصدقها الى التي
ربتني صغيرة ونصتني كبيرة قرة عيني وفؤادي

أمي الغالية

أطال الله في عمرها وجعلها خيمة فوق رؤوسنا

الى من قاسموني أفراحي وأحزاني اخوتي راضية الغالية أمي الثانية واختي الصغيرة لبنة ، اخي الكبير
وعزيزي إبراهيم واخي محمد ويوسف وربيح كانوا اليد المساعدة لي دائما والتمنوه إسلام
الى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة زملائي وزميلاتي الذين أكن لهم أسمى عبارات المحبة وبالأنص
تلاميذي الاعزاء وفقهم الله

الى جميع أساتذتي الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي.

بن عبيد صبرينة

الشكر والعرفان

قال الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) : من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل .

أول من يشكر وله الحمد أثناء الليل وأطرافه النهار وهو العلي القهار، لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا

وألهمنا الصبر على المشاقبي التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع الحمد لله حمدا كثيرا .

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور المشرف سعيد بن النجدي و اللجنة الحاضرة على كل ما قدمه لنا من

توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما نتقدم بجزيل الشكر

إلى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة دون نسيان المؤطرة محيطة جلال في المؤسسة العمومية محل التبرص (

الصحة الجوارية بتوقرت) والسيد الكشاش رضوان وجميع العاملين فيها على تعاونهم

الطباية : بلعالم الزهرة ، بن محييد صبرينة

قائمة المحتويات

	قائمة لمحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الملاحق
VI	المقدمة
	الفصل الأول
	الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الازمة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الازمة
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	الفرع الأول : تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية
05	الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
07	الفرع الثالث : أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
10	الفرع الاول: تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
10	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
12	الفرع الثالث: أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: إدارة الأزمة
13	الفرع الأول : تعريف وخصائص الأزمة
13	الفرع الثاني : مفهوم ومراحل إدارة الأزمة
15	الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمة
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الأزمة
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
16	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
18	الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية
19	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسة السابقة.
22	خلاصة الفصل الأول

	<p>الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمة -المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -توقرت-</p>
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
25	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
30	الفرع الثاني: طرق الدراسة
31	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
33	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
58	المراجع
61	الملاحق

قائمة الأشكال،
الجداول والملحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	جدول تلخيص الدراسات السابقة	20
(2-1)	جدول تلخيص الدراسات السابقة بالأجنبية	21
(3-1)	تعداد الموظفين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توفورت- 2021	26
(4-1)	جدول متغيرات الدراسة	33
(1-2)	جدول يبين نتائج صدق مقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	34
(2-2)	جدول نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الأزمة	35
(3-2)	جدول معامل ثبات باستخدام ألفا كرونباخ	35
(4-2)	جدول توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	36
(5-2)	جدول توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	37
(6-2)	جدول توزيع الأفراد حسب خاصية السن	38
(7-2)	جدول توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	39
(8-2)	جدول مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	41
(9-2)	جدول يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث استراتيجيات التوظيف	41
(10-2)	جدول يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث استراتيجيات التكوين والتطوير	42
(11-2)	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث استراتيجيات التعويض	42
(12-2)	جدول يبين متوسط حسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث استراتيجيات تقييم الأداء	42
(13-2)	جدول يبين الانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	43
(14-2)	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث اكتشافات الإنذار	43
(15-2)	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث الاستعداد والوقاية	44

44	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء احتواء الأضرار	(16-2)
45	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء استعادة النشاط	(17-2)
45	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء التعلم	(18-2)
46	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس إدارة الأزمة	(19-2)
47	جدول معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع	(20-2)
48	جدول مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الأزمة	(21-2)
49	جدول قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة :تحليل التباين الأحادي	(22-2)
51	جدول قيم المعاملات خط الانحدار المعاملات	(23-2)
54	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمة حسب الخصائص الشخصية	(24-2)
54	جدول يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	(25-2)
55	جدول يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الأزمة	(26-2)
55	جدول يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	(27-2)
56	جدول يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس إدارة الأزمة	(28-2)
56	جدول يبين نتائج الفروق في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لعينة الدراسة	(29-2)
56	جدول يبين نتائج الفروق في ادارة الأزمة لعينة الدراسة	(30-2)
57	جدول يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة	(31-2)
57	جدول يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر	(32-2)
58	جدول يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط	(33-2)
58	جدول يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار	(34-2)
58	جدول يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير الجنس	(35-2)
58	جدول يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير المستوى التعليمي	(36-2)

59	جدول يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير السن	(37-2)
59	جدول يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير الخبرة المهنية	(38-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(1-1)
27	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تتوزع مختلف المسؤوليات والمهام اعتمادا على الوظائف والأنشطة	(1-2)
30	مخطط الخدمات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتقرت	(1-3)
37	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	(2-1)
38	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	(2-2)
39	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	(3-2)
40	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	(4-2)
50	رسم بياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل	(5-2)

جدول الملاحق

رقم	عنوان الملحق
أ	جداول الاستبيان
ب	استبانة الدراسة
ج	تعلیمة على كيفية تطبيق رفع اجراء اعطل الاستثنائية المدفوعة الأجر في المؤسسات والإدارات العمومية
د	تعلیمة برفع التدابير باستفاداة عطلة استثنائية مدفوعة الأجر والحوامل للنساء
هـ	رفع اجراء الاستفاداة من عطل ممنوحة استثنائية
و	جريدة رسمية ل 21 مارس 2020 تضم المراسيم التنفيذية المتعلقة بتدابير الوقاية وانتشار وباء كورونا
ي	تعداد الموظفين إلى غاية 31 ديسمبر 2021

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأزمات في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 التي تم إجراؤها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات حيث طبقت على عينة قدرها 80 عامل من المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و قد توصلنا الى أن هناك تأثير من طرف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الازمات.

الملمات المفتاحية : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، ادارة الأزمات ،استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير ،استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويض.

Abstract:

This study aims to know the impact of human resources management strategies on crises in light of the Korona Kovid 19 pandemic that was conducted in the Public Organization of neighborhood health has been approved, and the questionnaire was relied on as a major tool in data collection as it was applied to a sample of 80 workers from the institution under study, The data contained in the questionnaire was also analyzed by using the SPSS statistical package program and for the testing of the study hypotheses, the descriptive analytical approach was used, and we have concluded that there is an impact on the part of human resources management strategies on crisis management.

r The most important terms: Human Resources Management Strategies, Crisis Management, Employment Strategy, Training and Development Strategy, Performance Assessment Strategy, Compensation Strategy.

المقدمة

توطئة:

تشهد المؤسسات العمومية والخاصة تحولات كبيرة ومتسارعة، نتيجة لتأثرها بالبيئة المحيطة تناغما وتفاعلا واستجابة، فالواجب عليها تدارك الوضع المضطرب والتأقلم مع الأزمات المتتالية التي أصبحت تمس رتابة واستقرار وسط العمل، ومنه تزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوعنا أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الأزمة في التغيرات ووجدت هذه المؤسسات أن فهم استراتيجيات قد أصبح الأسلوب الأمثل لمواجهة الأزمات وادارتها .

وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من الأمور المهمة التي دخلت مجالات البحوث في تسيير الإدارات العمومية والخاصة لما لها من تأثير كبير في مواجهة الأزمات وادارتها وذلك لاتباعها لها من استراتيجيات كاستراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التوظيف حيث أن الاستراتيجيات هي المحرك الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات .

ومن هنا تبرز أهمية موضوع الدراسة والتي كان الهدف منها تحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة في تحقيق الخطة الأمثل للخروج بأقل الخسائر ماديا أو معنوية ممكنة .

وتعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية _ توقرت _ التي تهدف إلى الحفاظ على استمرارية ادارتها في مجال نشاطها ولكي تصل هذه المؤسسة إلى أهدافها المسطرة وجب عليها اتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخطوات إدارة الأزمة وذلك من خلال اتباع كافة الاستراتيجيات وخطوات غدارة الأزمة التي تتلاءم مع الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة.

على ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في ظل أزمة كورونا (كوفيد 19) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ؟

و لمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
2. ما هو واقع إدارة الأزمات (كورونا) في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
3. ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟
4. هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات تعزى لاختلاف ؟

فرضيات الدراسة :

- هل تأثر إدارة الموارد البشرية في الادارة الإستراتيجية في ازمة كورونا.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الازمة بأبعادها.
- لا توجد اختلافات كبيرة فكل العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة لديهم نفس الخطة تقريبا.
- هناك اختلافات في الأزمات في المؤسسة محل الدراسة فكل ما كانت الأزمة خطرة يصعب التحكم فيها إلى درجة معينة.

مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيارنا للموضوع له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تتمثل في ما يلي:

1. كثرت الدراسات في هذا الموضوع أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة على المستوى الوطني؛
2. التعرف على مدى التزام المؤسسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة أزماتها ؛
3. الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع؛
4. إبراز أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الأزمة؛
5. زيادة الرصيد المعرفي في هذا المجال خصوصا وأن الأزمة الاخيرة كورونا لم تكن متوقعة ومن الممكن مواجهة ازمات اخرى مستقبلا .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى

1. معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة ؛
2. شرح وتبسيط كذلك تحليل الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات ومحاولة فك الغموض الشائع في الوسط العلمي؛
3. الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع؛
4. التعرف على مدى التزام المؤسسة في اتباع استراتيجيات الموارد البشرية؛
5. تغذية المكتبة العلمية الاكاديمية بهذا العنوان فاللازمة الاخيرة غير سابقة ؛
6. التعرف بمصطلحات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة (استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويض).

أهمية الدراسة :

أ/ من الجانب النظري :

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوع أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة، فاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها دور حساس وفعال في إدارة الأزمات بما لها من تأثير في المحافظة عليها.

ب/ من الجانب التطبيقي:

تمثلت في كونها تسعى للوقوف على معرفة مدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سير خططها وأثرها عليه من ناحية إدارة أزمته .

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي كانت الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت وبالنسبة للحدود الزمانية فكانت الدراسة في شهر مارس من سنة 2022.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة :

يهدف معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب، أما بالنسبة للدراسة الميدانية تمت باستخدام الاستبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الاحصائي برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد في إعداد في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية (الرسائل والمذكرات الجامعية) وعلى مجموعة من الكتب والمجلات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

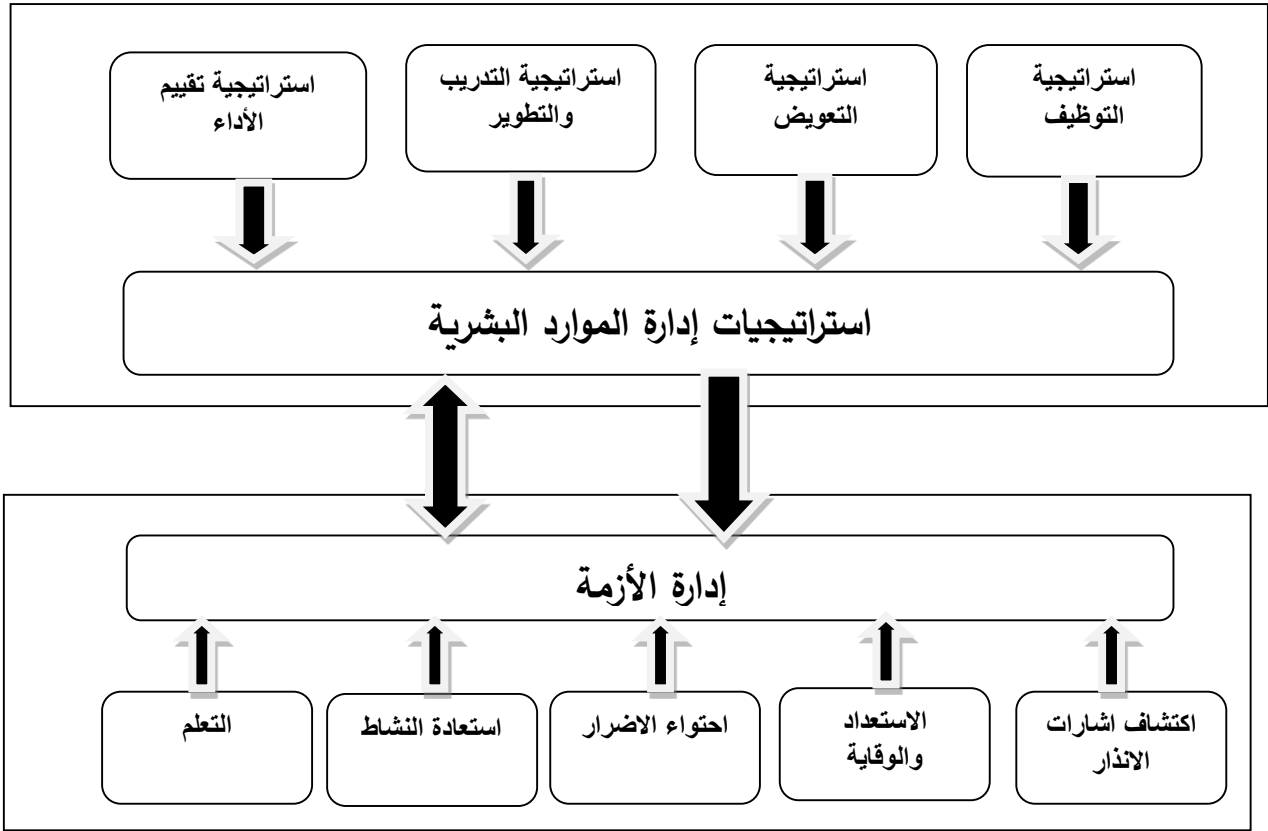
صعوبات الدراسة :

- نقص المراجع والمواضيع التي تتكلم عن ازمة كورونا وذلك راجع إلى حداثةها
- صعوبة توزيع الاستبيانات
- تأخر استرجاع الاستبيانات من ظرف أفراد العينة

هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على إشكالياتها وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية لبيئة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأزمة أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة للموضوع . وفي الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر . ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها.

نموذج الدراسة :



الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة¹

¹ وثيقة مأخوذة من المؤسسة محل الدراسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية استراتيجيات ادارة
الموارد البشرية وإدارة الأزمة

تمهيد:

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات و المتغيرات تمارس المؤسسات الاقتصادية وظيفتها مما يجعله عرضة لعدد الأزمات ، لذلك تحرص ادارتها على استحداث نظام تنبؤ له رؤيا استراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة و اتخاذ القرار المناسب في ظل تلك المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة ، و هنا يمكن القول أنه أصبح وجود استراتيجيات للتعامل مع الإدارات ضرورة حتمية وذات أهمية بالغة للسير المستمر للمؤسسة وفي حالة حدوث الأزمات يمكن تصديدها باستعمال استراتيجيات محكمة وهنا يكمل التسيير الجيد والحسن لإدارة الموارد البشرية ومن هنا:

تطرقنا في هذا الفصل لمقاربة مفاهيم نظرية الذي يعد ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة وتم تقسيم الفصل إلى :

- المبحث الأول : الأدبيات النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و ادارة الازمة.

- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الأزمة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لاستراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الأزمة (أزمة كورونا)

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية ودعامة من الدعومات الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية مؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتسعى دائما لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول، أهمية إدارة الموارد البشرية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتناول أهداف إدارة الموارد البشرية.. الفرع الأول : تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية :

أولا : مرى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بعدة مراحل

1 (مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في ق 18 وظهرت في العالم العربي في القرنين 19 و20، كانت تتميز بظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال واحتياجها أحيانا إلى الأعمال المتخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات العمل الطويلة، ضوضاء، وأتربة، وأبخرة وغيرها كما أدى الأمر إلى ظهور ففة ملاحظين ومشرفين وأحيانا إلى العاملين تحت امرتهم كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل ولقد أظهرت هذه الفترة احتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

2 (مرحلة الإدارة العلمية :

رائدها " فردريك تايلور " الذي استخدم المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كثافة إنتاجية من العامل. فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى المعايير المقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملون ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج ومن أفكارها : أن يعامل العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية، تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح وقياس الحركة والزمن، إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج وينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال أي أن أهداف العامل اقتصادية فقط.

3 (مرحلة العلاقات الانسانية :

(التون مايو) نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الانسانية .ورائدها التون مايو وعرفت تجاربه بتجارب الهوثرون، فالعاملين لابد أن يعاملوا معاملة انسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

4 (التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية :

1-4 إدارة الأفراد :

في دور إدارة الأفراد عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة، عدم التناسق وتكامل بين نشاطاتها توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية والنمو , وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة وتحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف وهي تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم .

4-2 نواحي القصور :

المختلفة داخل الجهاز نفسه وبين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة، دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل لمنظمة مفقود، اعتبار الأفراد عنصر تكلفة انتاجي ومن تم يتم استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويوفر لها التكاليف¹.

ثانيا : مفهوم إدارة الموارد ل بشرية

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين".

لعامة "أو" إدارة الموارد العاملة"، كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة .

وقد يجد الباحث أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلية فتتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعه في المنظمة أو الدولة، كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين حاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للوظيفة، ويزيد من صعوبات الباحث كذلك أن يلاحظ أن إدارة الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في الكليات والمعاهد، فظهرت فيها نظريات ومداخل وأساليب لكنه يوجد

انفصالا كبيرا بينما يدرس في الكليات والمعاهد وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، لاسيما في الدول النامية ومنها العربية.¹

الفرع الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية وذلك نظرا لأنها جزء من العملية الادارية برمتها، إلى أنها لا تخضع بالضرورة إلى وضع العديد من الوظائف والمهام والمسؤوليات اذ أنها تختلف وفق لطبيعة العمل وتغير الأنشطة والأعمال اضافة إلى الأخذ في الاعتبار حجم العاملين بالمؤسسات المختلفة وهي:

(1) تحليل وتوصيف الوظائف :

تلعب عملية تحليل وتوصيف الوظائف دورا مهما للغاية، اذ تهدف إلى تحديد الواجبات، المسؤوليات إضافة إلى المتطلبات من المهارات والقدرات ودعم الخبرات المختلفة لكل وظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط الالتحاق بالوظيفة .

(2) تخطيط الموارد البشرية :

تأخذ عملية التخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، فترة زمنية تتناسب مع العدد الموجود، ووفقا للنوعية المناسبة وفي الوقت لمتاح لها، وذلك في أنواع المجالات المختلفة بالمؤسسة، سواء في الحاضر أو المستقبل .

(3) الاستقطاب والاختيار :

بعد خطوة استقطاب المرشحين لشغل الوظائف عملية حساسة حيث يتم اخيار أفضل مرشحين، وذلك باستخدام العديد من الاختبارات إلى جانب تعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم .

(4) تدريب وتنمية الموارد البشرية :

تنعكس أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية على المؤسسة ككل إذ تعد من الوظائف المهمة والضرورية بالنسبة للطاقت بأكملة بداية من الموظفين الجدد وقدامة على حد سواء، وتعمل هذه العملية على تدريب الكوادر الجديدة على أداء الواجبات المتوقعة منها بطريقة مرضية وصحيحة تماما، فضلا عن تنمية قدرات الموظف القدامى وتطوير قدراتهم على أداء أعمالهم .

(5) تقييم أداء العاملين :

يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك عن طريق تحليل وتقييم أداء العاملين لأنفسهم والنتائج التي قدموها في عمل إلى جانب قياس مدى صلاحيتهم وكفاءاتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كل من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية التي تخضع لعوامل تعزيز التنمية السابقة شرحها .

(6) الأجور والحوافز:

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين - منحنى نظمي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 ، ص. 17. 18 .)

يتم وضع وتصميم نظام الأجور، الحوافز إضافة إلى المكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لفريق العمل وزيادة الإنتاجية المتوقعة

(7) النقل والترقية :

تعتبر وظيفة الترقية بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من وإلى المنظمة، لذي يجب العمل على أدائها على أعلى مستويات من الكفاءة والتقييم لحياذبة تامة.¹

(8) تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:

يهدف تصميم برامج الصيانة البشرية إلى تحسين وتطوير بيئة العمل المادية، أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية، إضافة إلى تطوير طبيعة العمل وأجوائه مع الحفاظ على عنصري الأمن والسلامة لكل العاملين.²

الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

التطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية يعرنا إلى الحديث عن الجانبين النظري والعملي، فمن الناحية النظرية فإن مختلف التراكمات العلمية في مجال الإدارة تؤكد على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، وفيما يلي وجهة نظر المدارس العلمية الأهم حول أهمية إدارة الموارد البشري:

أ/ مدرسة العمليات الإدارية:

يعتبر أتباع مدرسة العمليات الإدارية، ورائدها "هنري فاييل" الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة، فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل : وظيفة العمليات (والإنتاج)، التسويق، التمويل (إدارة الموارد المالية)، الإدارة، التوظيف (إدارة الموارد البشرية). كما يرون أن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها، بالنسبة الموارد البشرية أطلقوا عليها تسمية التوظيف "staffing" لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف، خاصة تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم .

ب/ مدرسة النظم:

يرى أتباع مدرسة النظم بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة system social open ومفتعلة contrived، كما هو الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية، بالإضافة إلى المورد البشري، كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتته والحفاظ عليه، ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين، فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية

عبد الباري ابراهيم درة (مرجع سبق ذكره) ص 20¹

² مجلة رواد الأعمال، مقال لمياء حسن، سنة 2019، صنف: إدارة الموارد البشرية، ص

الضرورة لإقامة المنظمة من ضمنها دوافعهم وقيمهم وقدراتهم العقلية المتقدمة كالإبداع وغيره، فطالما أنها منظومة اجتماعية، أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد.

ج/ المدرسة السلوكية :

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة النظم في خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، فهم يختلفون عن أتباع مدرسة العمليات الإدارية، فأتباع مدرسة العمليات الإدارية يرون بأن جوهر العمل الإداري هو: عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، لذلك فهم يرون أنه يجب أن يركز تأهيل من سيصبح إداري على كيفية الاهتمام بهذه الفعاليات . أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع لعاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة، كما يرون بأن هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم، وعليه فالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثير العاملين، كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر نوعية حياة عمل مناسبة.¹

هذا فيما يخص الأهمية من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فيمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ومساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل - .

إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية .

-إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات. كما أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي تنمية قدرات متميزة، كذلك فإن المشاكل الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا، والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة، كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ. لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوفاً الآن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروري في تكوين وتنمية الاستراتيجية وفي عملية التخطيط،

¹ محمد مرعي، إدارة الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية السورية

وكنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فإن المدراء العموميين أصبح لديهم دافعا أكبر الآن لضمان تحقيق تلاؤم واتساق الاستراتيجية مع ممارسة وسياسات الموارد البشرية¹.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة وحساسية عمل إدارة الموارد البشرية انطلاقا من كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية : قدراته، وإمكاناته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المنوط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكيات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة... الخ، ويعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا، هذا ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة وأهداف فرعية، فالعامة تتمثل في :

أ/ الأهداف العامة : وتتلخص في هدفين

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية .

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي .

ب/ الأهداف الفرعية : ونلخصها في ما يلي :

1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع

2- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع .

3- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب... الخ

4- إيجاد مناخ عمل صحي امن

5- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية .

6- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم .

7- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف².

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، رؤية الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر 2003.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (عمان : دار الفكر، 2011)، ص. 33.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوحدات إذ تكتسب الأهمية الأكبر في أوقات الأزمات لأنها تشكل بعد هاما في إدارة الأزمات فضلا عن كون سياسات الموارد لها تأثير كبير وإحداث عواقب انسانية لو أخطأت بها، وسنرى في هذا المطلب ماهية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

الفرع الأول : تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا كخطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على وظائف هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية، ويفترض بالمنظمات أن تمتلك منتظما تخطيطا لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الاستراتيجي له في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الفرع الثاني : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يبرز اختلاف أغلب الباحثين بتناولهم استراتيجيات أداة الموارد البشرية والسبب في ذلك يعود لاعتماد بعض المنظمات للاستراتيجيات منظمة وتفضيلها حسب طبيعة عملها والفاعليات التي تقوم بها والظرف المحيط بها، فالاستراتيجيات وبحسب اهتمام معظم للكتاب والباحثين كانت : استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض واستراتيجية تقييم الأداء وسيتمدها الباحث نظرا لكونها معتمدة في أغلب المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها فضلا عن استناد بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية عليها بالإضافة لكونها أكثر الاستراتيجيات انتشارا وشمولا :

1. استراتيجية التوظيف :

تعد عملية التوظيف المتضمنة (الاختيار والتعيين) من أهم الوظائف الواجب إنجازها من قبل أداة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، فعلى أساس نجاحها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى في المنظمة سواء النشاطات التسويقية أو الإنتاجية أو المالية والتي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا ضمن هيكلها التنظيمية¹، وتتضمن استراتيجية التوظيف مجموعة من النشاطات الفرعية (الاستقطاب والاختيار) فورا نجاح كل منظمة تقف إدارة الموارد البشرية الناجحة في برامجها كبرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو من خلال البرامج والوظائف المناطة بها²، لذلك تعد استراتيجية التوظيف الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح إدارة الموارد البشرية لأنها اللبنة الأساس للأداء المنظمات ولضمان بقائها على قيد الحياة في المستقبل إذ تتمثل بسلسلة من العمليات ذات أهداف موجهة بطرق مستقبلية تدعم وتعزز استراتيجية المنظمة الكلية³.

¹الهيبي، 2003، ص121²الفياض سنة 2011، ص29³Sultan. 2015 p19

2. إستراتيجية التدريب والتطوير:

يحتل التدريب والتطوير الصدارة في أولويات منظمات أعمال اليوم، نظرا لقناعتها بأن التدريب والتطوير أحد لمقومات الأساسية التي تساعد في الحصول على أفراد يتسمون بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة والتي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وقدرة المنظمة للوصول إلى أهدافها الحيوية بأقل التكاليف والجهد معا فالتدريب يشير لتزويد الأفراد العاملين بالمعرفة المطلوبة اللازمة للعمل الحالي أما التطوير التعلم الذي يتجاوز وظيفة اليوم ولديه تركيز أكثر على المدى الطويل¹. التدريب عملية تعليم الأفراد العاملين الجدد أو الحاليين أو المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم²، عملية تزويد الأفراد العاملين بمهارات محددية أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم أما التطوير محاولة لتزويد الأفراد العاملين بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل³

3. استراتيجية التعويضات:

تشير التعويضات لمجموعة المكافآت المقدمة للأفراد العاملين في المنظمة مقابل خدماتها⁴، فيما يراها آخرون بجميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للأفراد العاملين مقابل عملهم للمنظمة والسعي نحو تقديم أفضل ما لديه من جهود لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكلفون بها لتحقيق أهداف المنظمة على خير وجه،⁵ بينما يراها البعض بنظام التعويض والأجور القادر على تغيير سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بتحديد عدد الأفراد العاملين الذين يكافئون وفقا للمعايير المحددة، فعند توافق القدرات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فإن نظام التعويض يصحح حجر الزاوية في نظام الإدارة، والعكس في حالة عدم توافق النظام مع الأهداف الاستراتيجية يكون حجر عثرة في طريق انجاز الأهداف⁶.

4. إستراتيجية تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء ضرورة لأغنى عنها أي منظمة ساعية للتطور والتميز في الأداء، ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة موارد بشرية (ككتيبت عاملين في لعمل، واستحقاقهم للترقية وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم)،⁷ كما تعد الأدوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال كافة الكفاءات والفاعلية لإبراز مدى اسهام الفرد في الإنتاجية.⁸

¹Mondy et martocchio2016 .P213²Desseler 2016.p203³Gomez et al.2012.p258⁴Mondy et martocchio 2016P 247⁵المسال، سنة 2009، ص 312⁶Walker 1992 52⁷القيروتي، سنة 2010 ص 187⁸عباس وعلي سنة 2007 ص242

الفرع الثالث : أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

تحدد أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير وتنمية مهارات الأفراد وبما يضمن أن سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة تتماشى مع الدور المطلوب، وتنظيم حركة الأفراد في بيئتين داخليا وخارجيا من خلال استقطاب والتدريب والتحفيز في العمل والحفاظ على الأفراد المتميزين وأصحاب الأداء العالي¹، داخل التنظيم الإداري وتستمر المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الموازنة بين التكاليف والعائد التي تترتب على تعامل مع المورد البشري الذي يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية (البقاء، الاستمرارية والنمو).

وهناك أهداف استراتيجية تظهر من خلال العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية لتطوير التعاون والتعامل الجدي مع إدارة الموارد البشرية والأقسام والمستويات الأخرى،² فضلا عن المساهمة المباشرة في دعم وتطوير تلك العلاقة وبقاء استمرارية المنظمة في تحقيق غايتها وأهدافها استراتيجية، أما الهدف الذي تسعى إليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضمن العلاقة بين المستويات التنظيمية الأخرى والأفراد العاملين فيجمع بين التوافق، بين التطلعات وطموحات المنظمة وبين أهداف أفراد العاملين في المنظمة بما يضمن تحقيق أهداف الأفراد العاملين في المنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة سواء كانت أهداف اجتماعية أو اقتصادية من خلال دعم وتقوية الأواصر فيما بينهم وتحقيق الانسجام والتكامل ما بين الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويكون على علم واطلاع كافة العمليات التي تمارسها المنظمة في الاتجاه الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.³

المطلب الثالث : إدارة الأزمة

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة انتشارا في المجتمع المعاصر حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءا من الأزمات التي توجه الفرد مرورا بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات وانتهاء بالأزمات الدولية بل إن مصطلح الأزمة أصبح متداول على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة فعلية سنقوم بتوضيح الأزمة.⁴ فالتدريب اكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية فيما يمثل التطوير الجهود المبذولة لإكساب الأفراد العاملين القدرة والقابلية التي يحتاجونها مستقبلا وفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية .

¹Korsakien et al 2010 p 127²Uysal ; 2014 ; p __³العنبي، سنة 2005 ص 395⁴، الجوهري، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، من الرافعي، أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، المكتبة العلمية بيروت،

الفرع الأول : تعريف وخصائص الأزمة

أولاً: تعريف الأزمة

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيسي في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية بكيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية وذلك من خلال الوقوع على معانيها، ولقد عرف الباحثون الأزمة بأنها: حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تأثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة ومنهم من عرفها بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في وقت محدد.¹

ثانياً: خصائص الأزمة :

- حتى تتمكن من التعامل مع الأزمات وأي موقف خطير يداهمننا، لابد أن نتعرف على خصائصها :
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومروجو الأزمة يعملون في الجو من الرعب والشك والخمود وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ .
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار .
- المفاجئة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة .
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوة المؤيدة والمعارضة، والمهمة والغير مهمة واتساع جبهة المواجهة .
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.²

الفرع الثاني : مفهوم ومراحل إدارة الأزمة

أولاً : مفهوم إدارة الأزمة

نقصد به كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري والعلمي من أجل تجنب سلبياتها ما أمكن وتعظيم إيجابيتها وهي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام في البادئة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور كما تعمل إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال تخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، واجراء التحضيرات للأزمات

¹محمد بن أبي بكر الرازي، بيروت دار الكتاب العربي، ص 134

²إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، عليوة السيد، ص 98، 99

التي يمكن التنبئي بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية.¹

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها في ما يلي :

- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات والكفاءات المدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات .
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .
- تستخدم أسلوب علمي في اتخاذ القرار.²

ثانياً: مراحل إدارة الأزمة

قد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل غدارة الأزمة بشكل مختلف، فقد قسمت إلى ثلاث مراحل : مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة التعامل مع الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة وتمر معظم الأزمات ب 05 مراحل أساسية وهي:

(1) اكتشاف اشارات الإنذار المبكر (المرحلة التحذيرية):

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة .

(2) الاستعداد والوقاية (مرحلة نشوء الأزمة):

من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبئي أو تنذر باحتمال وقوعه ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سناريوهات مختلفة وتتابع الأحداث للأزمة لتخيلها واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً وهذا يتطلب من المجتمع الاستعداد الكافي للوقاية من الأزمات .

(3) احتواء الأضرار والحد منها (مرحلة انفجار الأزمة):

إن هذه المرحلة تتلخص في إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجراء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع .

(4) استعادة النشاط (مرحلة انحصار الأزمة):

تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها وتتسم هذه المرحلة بشيء من الحماسة الزائدة وتكاثف الجماعة في مواجهة الخطر .

(5) التعلم :

¹إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، عبد الرحمان توثيق ص 123، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة
²مقال ادارة الأزمات من وحي القرءان الكريم، سلسلة الدراسات الاسلامية، المجلد 19 العدد 02 ص 331

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمر حيويًا غير أنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات مؤلمة للغاية خلفتها الأزمة ولا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة.¹

الفرع الثالث : متطلبات إدارة الأزمة :

أورد الباحثين في إدارة الأزمة عدة متطلبات منها :

- التخطيط للأزمات :

التخطيط مطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب قاعدة تنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فستتخذ مسار خاطئ وقد يؤدي إلى خسائر كثيرة من خلال ما تقدم يتضح لنا التدريب على التخطيط يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها . أيضا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية ولاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخطط لها التي قد تصاحب الأزمة .

- نظام الاتصالات الداخلي والخارجي :

إن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر حيث أنه قد انتشرت التكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة.²

- التنبؤ الوقائي :

يجنب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقية وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادئ والابتكار وتدريب العاملين عليها ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة اتجاه الأزمات تتناسب فرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة، حيث تم إثبات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عالية والحاجة لبلورت وتنفيذ برامج توعوية، وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج³ وإن نجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

- (1) إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة التعرف على مشكلات ووضع حلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة .
- (2) ضرورة عقد برامج تدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .

¹ إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، محمد رشاد الحملاوي، مكتبة عين الشمس، ط 02، ص 87.

² مقال مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم لمعلومات

³ الأعرجي، بعنوان إدارة الأزمات (بين الوقائية والعلاجية)، دراسة مسحية في المصارف الاردنية

(3) ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت الظروف المشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط .

(4) التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر .

(5) العمل على جعل تخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي¹.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لأثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الأزمة:

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول : دراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى :رائد عبدالجبار خضر، (دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة بحث تحليلي في

دوائر وزارة الكهرباء/ العراق) مذكرة تخرج ماجستير ،جامعة بغداد 2020

هدفت هذه الدراسة الى اختيار علاقة وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمة كمتغير مستجيب في دوائر وزارة الكهرباء مع تحديد مدى توفر متغيرات البحث ومن ثم محاولة الخروج بجملته توصيات تسهم في تحقيق وزارة الكهرباء.

نتائج الدراسة تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الأزمة من جهة نظر مجتمع البحث من المدراء العاميين، ومعاوني المدراء العاميين ورؤساء، الأقسام، ومدراء المحطات ومعاونيهم، وفي تحديد مستوى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة.

الدراسة الثانية: بن سي مسعود عبد الستار، باغي خالد (التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية في ظل جائحة كورونا- دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائر)مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر 2020.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية لمواجهة التحديات الاقتصادية والأزمات حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه وظائف الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية مع ايضاح واقع التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية لدى البنك في ظل جائحة كورونا. نتائج الدراسة الحاجة إلى ايجاد استراتيجيات لإدارة وظائف الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات ووضع خلية أزمة إضافة إلى حاجتها إلى تبني التوجه الاستراتيجي في وظائفها وأنشطتها بما يتلاءم مع التغيرات الطارئة وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من الصمود أمام هذه التحديات والقدرة على البقاء والمنافسة والتطور، فإنها بحاجة أولية إلى قيادات إدارة ذات منظور استراتيجي قادر على التنبؤ.

الدراسة الثالثة : بن جرادة زهرة ، (استراتيجية إدارة الازمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية) 2018.

¹محسن أحمد الخداري، مكتبة مبدولي، القاهرة، 1997، ص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير استراتيجية إدارة الازمات في المؤسسات العمومية وذلك من خلال التعرف الى مديري هذه المؤسسة وكيفية تطبيق لهذه المفاهيم وذلك وصولا لتحديد مدى الاستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسات في التعامل مع الازمات والعلاقة القائمة بين مراحل نظام ادار الازمات مع بعضها البعض كما سعت الى تبين مدى أهمية ادارة الازمات داخل المؤسسة العمومية وهذا من خلال اجراء مقابله مع رئيس مصلحة الإدارة العامة مما خلصت الدراسة بان غياب وحدات ادار الازمات وهذا رجع الى اعتبار المؤسسة تنفيذيه القرارات المتخذة.

الدراسة الرابعة : عبد الباقي بن مير تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية

حيث اعتمدت الدراسة على ابراز اهمية تأهيل الكفاءات في التعامل مع الازمات واهم الاساليب المتخذة، ذلك كما تمكنت من معرفة واقع الازمات في المؤسسة ومعرفة كيفية التعامل مع الصعوبات التي تواجه العاملين اثناء التأهل باعتبارهم عنصر فعال كمطلبات إدارة الازمة.

الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الخامسة :

Christina & Fotios, HR'S STRATEGIC ROLE IN TERMS OF CRISIS ANAGEMENT 2015

(الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في شروط ادارة الازمات)

هدفت الدراسة الى تسليط العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و التي لم تلقي الاهتمام و الشمولية التي تستحقها تنمية الموارد البشرية من قبل الباحثين و الكتاب الذين لا يدافعون عن ممارسي تنمية الموارد البشرية كخبراء مع تغيرات الوقت و كذلك دور و مسؤوليات و أنشطة كل ادارة في كل منظمة و قد ظهرت خطة جديدة للتحديات بالنسبة للموارد البشرية من ناحية ادارة الازمات و الوقت المثالي يصبح القادة قادرين على تفعيل دور الموهوبين في منظماتهم مع تحديد أهمية و درجة الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية باعتبارها بيدق الاستراتيجية في رقعت الشطرنج إدارة الأعمال و من الواضح تماما أن الحاجة الملحة في

إعداد الموظفين في تحفيزهم و إلهامهم عندما تحدث أزمة مسؤولية مهيمنة من قبل إدارة المورد البشرية و التي بدورها تكون مسؤولة في توفير اثنين من الأصول المادية الأكثر القيمة كما تهدف الدراسة الى تحليل الوضع الدقيق لدور الموارد البشرية في الواقع اليوناني و لا سيما مستوى العلاقة الجيدة بين المنظمات اليونانية مع ممارسات ادارة الأزمات فضلا عن قياس مستوى تأثير و دمج ادارة الموارد البشرية كعلاقة بين الموظفين و الادارة العليا و لأغراض توضيح و إثبات الدور الاستراتيجي لدائرة الموارد البشرية في إطار الأزمة .

الدراسة السادسة:

Khalili (Crisis in Human Resources and Its Management Strategies 2015

(الأزمة في الموارد البشرية واستراتيجياتها الإدارية : دراسة حالة إحدى مؤسسات الكهرباء في البلاد)

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على ازمات الشركات العاملة في مجال الكهرباء ، والتي تعتمتع تعويض الماضي وتجديد موارد بشرية جديدة ، من خلال التوظيف الإيجابي للآثار السلبية للازمات ، فضلاً عن أزمة تراكم عدد الموظفين في الشركات وزيادة تكاليف الموارد البشرية الإضافية في بعض شركات الكهرباء ، وقد هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على استراتيجيات مواجهة أزمة الموارد البشرية فيها ، وتم تحديد عوامل الأزمة التي واجهتها الشركات، مع توفير استراتيجيات مناسبة لأزمة الموارد البشرية ، و أشارت النتائج الى أن جميع المؤشرات المذكورة من استراتيجيات الأزمات في الشركات تحدد الحوادث والمؤشرات بطريقة أكثر دقة ومن ثم تعديل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز وتحفيز و تدعيم الرضا الوظيفي ، فضلاً عن التزام الموظفين ، في ضوء تنفيذ الدورات التدريبية لتمكين افراد الشركة. و اوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وخطط مناسبة لجميع المؤشرات كالمعلومات والاتصالات وتعزيز مستوى الأمن ومنع وقوع الازمة وتوفير صحة القوة البشرية ، وتأمين توفير البعثات وزيادة الإنتاج في هذه الصناعة، وتقييم الوضع الأمني الحالي في هذه الصناعة واقتراح استراتيجيات الترويج وتحسينها تدريب الشركة بالإدارة بالأزمات ، وكذلك توريد ودمج وجهات نظر ا والتطوير من الدورات التدريبية المتعلقة بهذا المجال وربط المفصلي والتعيينات والترقية للموظفين لتمرير دورات تدريبية مختلفة وتعظيم احتمال المشاركة ووجود الموظفين في وتنفيذ خطة التدريب.

الدراسة السابعة :

Vardarlier, Strategic approach to human resources management during crisis

(المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أثناء الأزمة)

تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم وحدات الشركات والمنظمات الحديثة ، اذ تكتسب أهمية أكبر في أوقات الأزمات ، لأنها تشكل بعدا هاما في إدارة الأزمات ، فضلاً عن كون سياسات الموارد لها تأثير كبير وإحداث عواقب إنسانية

فيما لو اخطأت بها، فهدفت الدراسة لفحص الآثار المحتملة للأزمات التي تلوح في الأفق وسبل تجنبها والتعامل معها ، اذ ركزت بشكل رئيس على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ويمكن تصنيف السياسات المتعلقة بإدارة الأزمات (قبل الأزمات ، وأثناء الأزمات ، وبعد الأزمات). اذ تلعب ادارة الموارد البشرية دورا مهما في المراحل الثلاث لأي تخطيط للأزمات (قبل الأزمة)، والاستجابة (أثناء الأزمة)، والانتعاش (بعد الأزمة) ، ويبرز دور الموارد البشرية الأكثر فعالية و حيوية قبل وبعد فترات الأزمات ، فمن الضروري دائما أن تحتفظ المنظمة بمكانة وسلامة قيمة الأصول البشرية، وقد تنشأ الأزمات بأشكال مختلفة كأزمة مالية وسياسية أو طبيعية ، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جاهزة لأي نوع من الأزمات مع إدارتها وأعمالها بخطط مستمرة ، وينبغي دمج جميع الخطط مع رأس المال البشري قبل اتخاذ أي خطة أداء عبر تحليل (SWOT) والتحليل سيحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمنظمة تستثمرها في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، وينبغي أن تشمل خطة الأزمات بعض المسائل المحددة وحجم المنظمة ، فيما اوصت الدراسة بمجموعة توصيات وتدابير واجراءات ينبغي من خلالها إعادة تنظيم عملية التوظيف وتحديد أولوياتها ، مع فحص وتحليل الوظيفة وإعادة تقييمها ووضع مخططات جديدة للتعويضات و رعاية المواهب الخاصة في المنظمة ومراجعة الأهداف قصيرة الأمد للوصول إلى الأهداف طويلة الأمد، وتنقيح الأهداف طويلة الأمد ، وتقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى خطوات أصغر وتحديد الصعوبات بشكل جيد دون تجاهل.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسة السابقة.

أوجه التشابه و الاختلاف :

تشابه هذه الدراسات الحالية مع الدراسات في تركيزها على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أثرها على ادارة الأزمات بشكل أشمل ، كما هدفت الى دراسة أبعاد الادارة الاستراتيجية من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التعويض) و مدى تأثيرها على مراحل ادارة الأزمات الستة (اكتشاف اشارات الانذار ، الاستعداد و الوقاية ، احتواء الأضرار ، استعادة النشاط و التعلم) في أهميتها للحفاظ على سلامة المؤسسة و صمودها أمام الأزمات

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في سعيها الى ابراز مدى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الأزمات في و قد اختير قطاع الصحة عموما الذي كان المواجه الأول للأزمة و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت بالخصوص في حين معظم الدراسات تطرقت الى ابراز أهمية الادارة الاستراتيجية على مستوى البنوك و شركات الكهرباء و أيضا ابراز العلاقة الترابطية بين ادارة الموارد البشرية و ادارة الأزمة

تمت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة عن كونها تهتم باستراتيجية ادارة الموارد البشرية عامة و خاصة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و أثرها على ادارة الأزمة في قطاع الصحة و خاصة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت

و يمكن تلخيص ذلك في جدول

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة العربية				الخصائص
	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أثر استراتيجيات	ممارسات	استراتيجية ادارة	التسيير الاستراتيجي	أثر استراتيجيات ادارة	موضوع

الدراسة	الموارد البشرية في ادارة الأزمة .	للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا .	الأزمات (مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة) .	استراتيجيات الموارد البشرية و دورها في المرونة الاستراتيجية .	ادارة الموارد البشرية على ادارة الأزمات (أزمة كورونا).
الهدف	ايراز العلاقة الترابطية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و ادارة الأزمة .	معرفة أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة التحديات الاقتصادية و الأزمات.	معرفة كيفية مواجهة الإدارة لبعض قرارات الأزمة.	تحليل أثر ممارسات استراتيجيات موارد بشرية في المرونة الاستراتيجية .	إبراز أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الأزمات.
عينة الدراسة	448	45	أغلب موظفي	150	80
فترة الدراسة	2020	2020	2019	2019	2022
طريقة المعالجة	المنهج الوصفي التحليلي استبيان.	المنهج الوصفي التحليلي استبيان.	المقابلة .	دراسة حالة واستبيان.	المنهج الوصفي التحليلي استبيان.
أهم النتائج	وجود ارتباط وتأثير عالي استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الأزمة.	الحاجة الى أولوية الى القيادة الادارية ذات المنظور الاستراتيجي .	وجوب إدراك الأسلوب العلمي ومعرفة تقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات والتي تتغير مع تغير الظروف ووعي القائمين على إدارة الأزمة.	أهمية المحافظة على الموارد البشرية التدريب والتطوير وأخيرا الاستقطاب والاختبار	يساهم نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين.

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية				الخصائص
	الدراسة الأولى	الدراسة الثانية	الدراسة الثالثة	الدراسة الرابعة	
أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الأزمات (أزمة كورونا)..	Christina & Fotios, HR'S STRATEGIC ROLE IN TERMS OF CRISIS ANAGEMENT 2015	Khalili (Crisis in Human Resources and Its Management Strategies 2015	Vardarlier, Strategic approach to human resources management during crisis	تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية	موضوع الدراسة

إبراز أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الأزمات.	تحديد الكفاءات المناسبة للتعامل مع الازمات و ترشيحها لتولي القيادة .	هدفت الدراسة فحص الأثار المحتملة للأزمات المستقبلية واكتشافها.	إبراز دور القادة في تفعيل استراتيجيات الموارد البشرية والتحكم في الأداء	تسليط العلاقة ذات الموارد البشرية في شروط إدارة الأزمة	الهدف
80	86	100	120	60	عينة الدراسة
2022	2014	2017	2015	2015	فترة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي الاستبيان.	المنهج الوصفي المسحي والاستبيان.	المنهج الكمي	المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي تحليلي	طريقة المعالجة

الجدول رقم (1-2) مقارنة بين الدراسات السابقة باللغة الانجليزية والدراسة الحالية

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغير التابع ادارة الأزمات (أزمة كورونا)
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث
- التعمق في الموضوع
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم النظرية التي تمثل دراستنا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها في ادارة الموارد البشرية وأهم أبعادها ثم تطرقنا إلى تعريف إدارة الأزمات و توضيح أهم مراحلها وأهميتها على مستوى الإدارات ، وعرضنا أهم الدراسات السابقة وأبرزنا نقاط التشابه والاختلاف والتميز بين دراستنا والدراسات الأخرى .

يمكننا القول من خلال هذا الفصل بأن لإدارة الموارد البشرية عدة استراتيجيات تتبعها المؤسسات للحفاظ على السير الحسن لإدارتها لما لها من أهمية كبيرة وتسيير الاستراتيجي الحسن للمؤسسة وما لإدارة الأزمات من أهمية للحفاظ على استمرارية واستقرار المؤسسة

بناء على ما جاء في جانب النظري لكل من متغيرات سنحاول دراسة أثر المزايا الوظيفية والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العليا من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة
الأزمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

-توقرت-

تمهيد :

بعد استعراضنا في جانب النظري الى أهم المفاهيم والجوانب الملمة بموضوعنا أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة سنحاول من خلا هذا الفصل معرفة واقع أثر استراتيجيا إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة لمؤسسة الصحة العمومية للصحة الجوارية - توقرت - وذلك عن طريق دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة في المؤسسة، فقد قسم الفصل إلى ما يلي :

_ المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

_ المبحث الأول:: عرض النتائج وتحليله.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا الأول :سوف نتطرق إلى الأدوات المستعملة والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص المجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق إلى ذلك كالتالي:

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة يحتوي الأول :طلب على ثلاث فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الفرع الثاني منهجية الدراسة أما الفرع الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع العينة

الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولا : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت والخدمات المقدمة بها :

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت من المؤسسات العمومية الجوارية التي تسهر على تقديم خدمات صحية بصورة مستمرة سعيا وراء ارضاء المرضى الذين يطلبون العلاج واخرون يطلبون الوقاية .

تعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة العمومية توقرت ذات طابع صحي جوارى أنشأت بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19.05.2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية فتحت أبوابها في شهر جانفي 2008 تهدف إلى متابعة برامج الصحة والوقاية من العديد من الأمراض وتتكون من أربع مديريات ومقرها بتقرت تتبعها 4 دوائر و11 بلدية

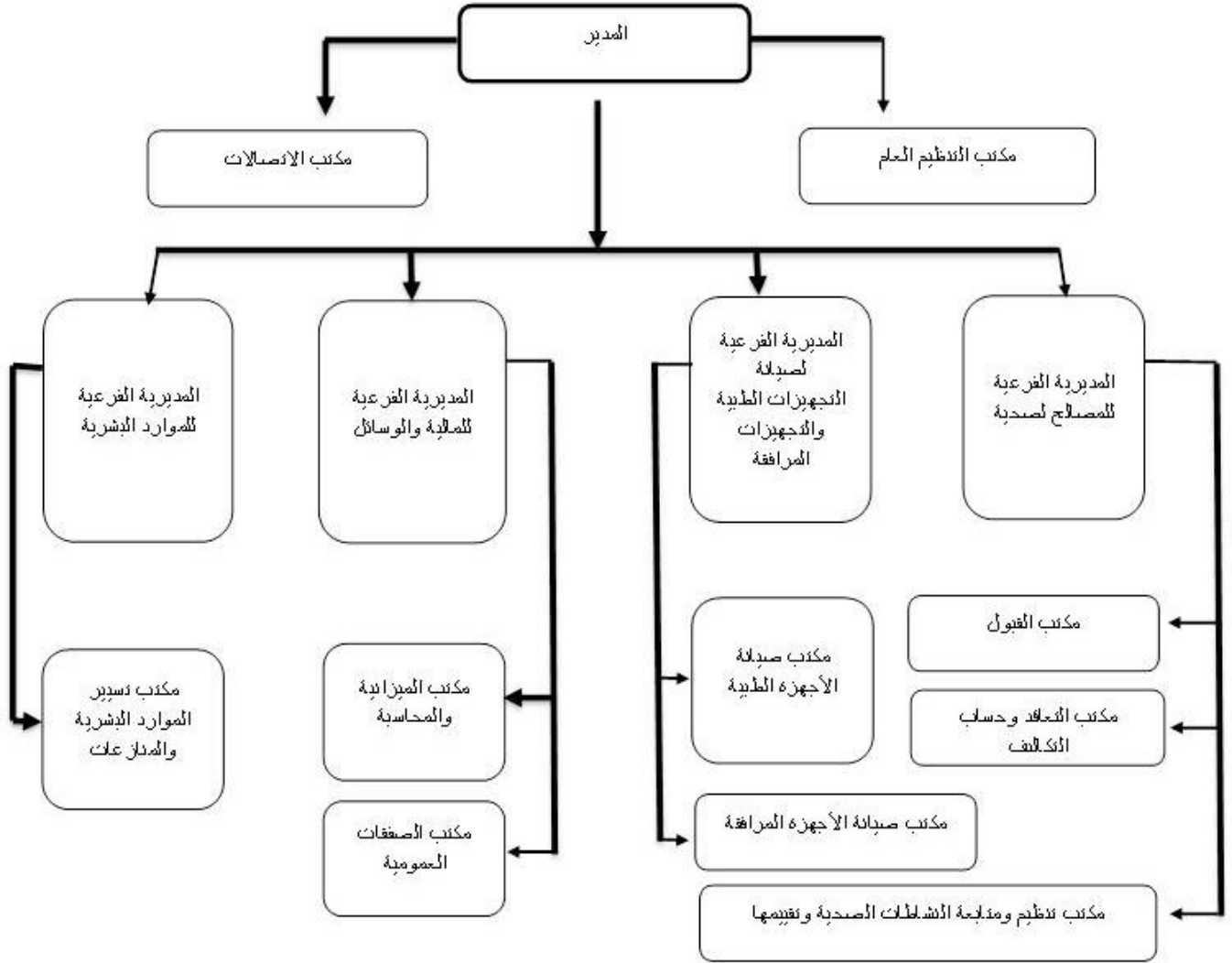
العدد	الصنف
05	الممارسين الأخصائيين
83	الأطباء العاميين
35	جراحوا الأسنان
21	الأخصائيين في علم النفس العيادي
570	الشبه طبيين
121	الموظفون الاداريين
100	التقنيون والمهنيون
935	المجموع

الجدول رقم (1-4) تعداد الموظفين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -توقرت- 2021

الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تتوزع مختلف المسؤوليات والمهام اعتمادا على الوظائف والأنشطة التي يحددها الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل

التالي :



الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تتوزع مختلف المسؤوليات و المهام اعتمادا على الوظائف و الأنشطة

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار صادر عن وزير الصحة والسكان واصلاح المستشفيات، وباعتبار المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة فهو بذلك :

- ✓ يقوم المدير بتمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية وكافة الحياة المدنية
 - ✓ يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات والاتفاقيات
 - ✓ يسهر على وضع مشروع الهيكل التنظيمي و التزام الداخلي للمؤسسة
 - ✓ يتولى تنفيذ مداورات مجلس الإدارة
 - ✓ يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤولية مساعديه
- و يساعد المدير أربعة نواب مديرين مسؤولين من مديريات الفرعية

■ المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

و تشمل المكاتب التالية

1. مكتب الميزانية والمحاسبة
2. مكتب الصفقات العمومية
3. مكتب الوسائل العامة والهيكل

■ المديرية الفرعية للموارد البشرية

و تشمل مكاتبين

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
2. مكتب التكوين

■ المديرية الفرعية للمصالح الصحية

و تشمل ثلاث مكاتب

1. مكتب الدخول
2. مكتب لتعاقد وحساب التكاليف
3. مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

■ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة

تشمل مكاتبين

1. مكتب الصيانة والتجهيزات الطبية
2. مكتب الصيانة والتجهيزات المرافقة

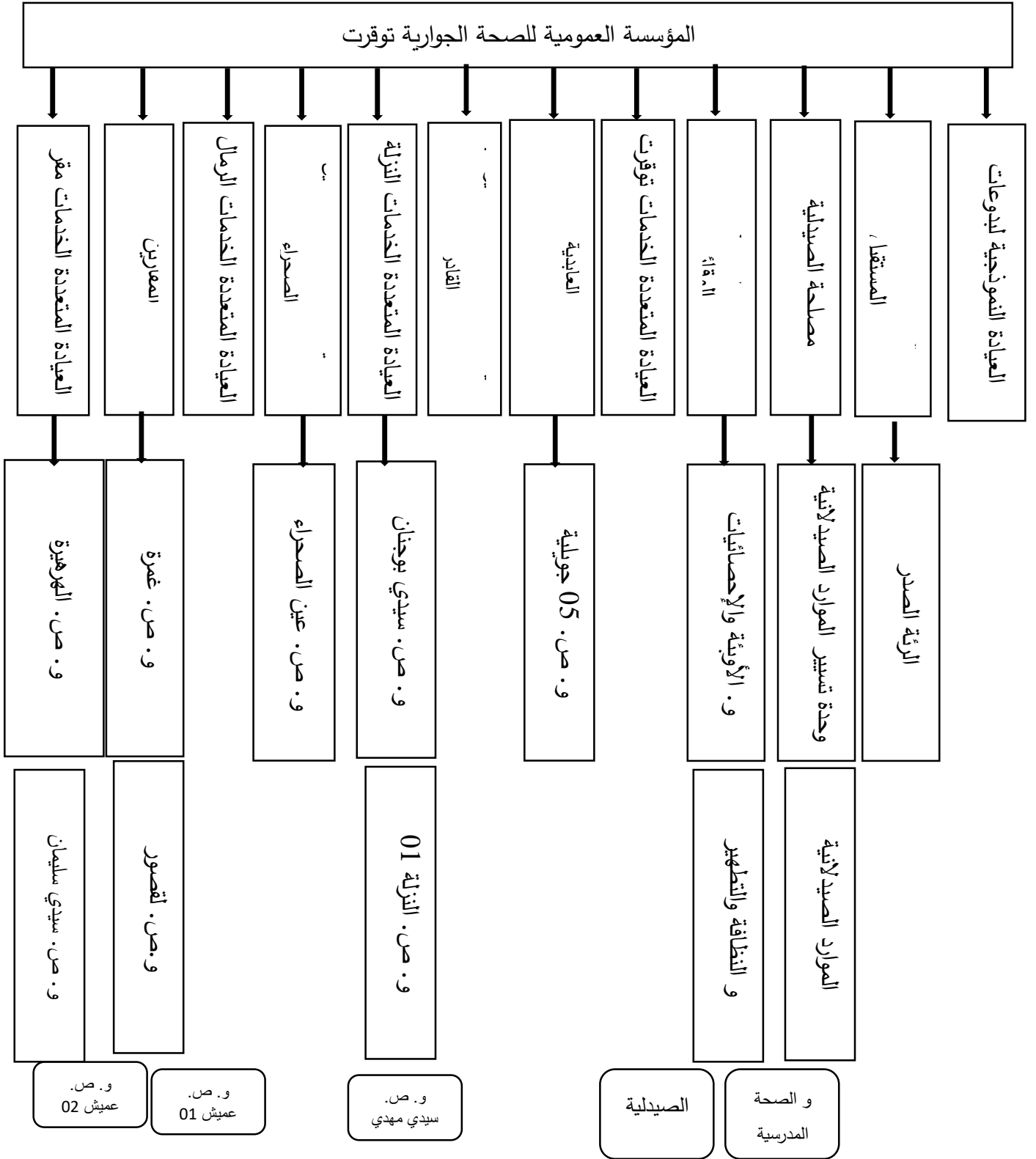
الخدمات الوقائية :

يتم تقديم هذا النوع من الخدمات على مستوى مصلحة علم الأوبئة والإحصائيات، وحدة النظافة والتطهير، الصيدلية، وحدة الطب المدرسي .

أما النوع الأول تقوم وحدة علم الأوبئة والإحصائيات بإعداد التقارير والإحصائيات (يومية، أسبوعية، شهرية، ثلاثية سداسية أو سنوية)، مثل الأمراض إجبارية التبليغ، برنامج مكافحة سوء التغذية، التقرير الوطني للتلقيح، تقرير تقييم نشاطات التنظيم العائلي... الخ. كما تقوم بتلقيح أزواج المصابين بالأمراض المزمنة مثل التهاب الفيروسي، المصابين بالديفتيريا، والكزاز... أما النوع الثاني من الوقاية فيحدث أثناء ظهور بعض الأمراض وانتشارها بصورة واسعة مثل الإسهال، الزكام... الخ أو ظهور بعض الأمراض الإجبارية التبليغ هنا تقوم الوحدة بإجراءات وقائية ضد هذا المرض وكشف أسبابه والوقاية منه لتفادي انتشاره ثم مراسلة مديرية الصحة والسكان. أما الوحدة الثانية من هذه المصلحة فهي وحدة النظافة والتطهير وهي المسؤولة عم مراقبة الابار والمياه الصالحة للشرب، مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي اختلاط المياه الصالحة بغيرها، بالإضافة إلى مراقبة المحلات التجارية برفقة لجنة النظافة التابعة للبلدية... إلخ. إلى جانب هذين الوجدتين نجد وحدة الطب المدرسي: وهي تعني بمتابعة الأطفال المتمدرسين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من خلال المتابعة الصحية من الفحوصات وتلقيحات وطب الأسنان والقيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط الداخلي، كما نجد الصيدلية التي تعني بضمان مخزون كافي من الأدوية لتغطية جميع العيادات والوحدات الصحية وتزويدها حسب الاحتياجات لكل عيادة أو وحدة صحية .

الخدمات العلاجية :

يتم تقديم هذا النوع من الخدمات بعد الوقوع في بعض الأمراض ويتم تقديمها على مستوى العديد من المصالح، هذه الأخيرة بدورها مكونة من وحدات وفق المخطط التالي :



الشكل رقم (1-3): مخطط الخدمات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت

خدمات الاستقبال :

خدمة الاستقبال تتم على مستوى مكتب الدخول أين يتم توجيه كل مريض حسب حالته . والملاحظة عند الموظفين اعتقاد العديد منهم بضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى كونها ليست كغيرها من الخدمات الأخرى ذلك أنها تمس حياة الإنسان إلا أنه لاحظ اهتمام الطبيب بهذا الجانب أكثر من الإداريين لأن الخدمات لمقدمة من طرف الطبيب تمس مباشرة حياة المرضى والوقوع في أي خطأ فيها قد يؤدي إلى موته إلا أن الإداري قد يرى بأن تحسين جودة الخدمات المقدمة سوف يؤدي إلى التحكم في تكاليف الخدمات الصحية أكثر.

تقييم الخدمات المقدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

أما في تقييم الخدمات المقدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية فاعتمد العمال القائمون بذلك على عدة مؤشرات ففي مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي مثلا يتم تقييم الخدمات الوقائية بحساب نسبة الوفيات حسب نوع معين من الأمراض التي تم الوقاية منها، نسب انتقال العدوى، نسب التسمم الغذائي.

أما الخدمات العلاجية المقدمة بالعيادات المتعددة الخدمات والوحدات الصحية التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيتم تقييمها بالعديد من المؤشرات مثل فترة الانتظار في مصلحة الاستعجال، نسبة الوفيات، عدد المرضى الذين تحسنت حالتهم، عدد الوفيات الناتجة عن أخطاء الطبية.

وفي عم الثاني :تقييم دورهم أيضا مديرية الصحة والسكان بالولاية،أي أنها تتحصل على تقرير وإحصائيات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والتي قد تكون إما يومية، أسبوعية، شهرية، ثلاثية، سداسية أو سنوية، وهنا تقوم بمقرنتها ببعض المعايير و عند اكتشاف الخلل تقوم بدراسته ومعرفة أسبابه.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت :

من المهام الأساسية للمؤسسة هي ضمان استمرارية السير الحسن بصفة منتظمة ومستمرة ولقد تعرضت المؤسسة بعدة أزمات وهذا بسبب التغيرات الصحية العالمية الأخيرة ومن المعلوم أن لتلك الأزمات تأثير سلبي على المؤسسة وفروعها من العيادات والمستشفيات والمصالح التابعة لها لذلك وجب على المؤسسة اتباع استراتيجيات في إدارة أزماتها وهي كالتالي :

أولا : الاستراتيجيات المتبعة

- **استراتيجية التدريب والتطوير :** وهنا أثرت الأزمة بشكل كبير على التدريب وتطوير مهارات موظفيها وذلك للنقص الفادح الذي كان بسبب أزمة كورونا .

- **استراتيجية التعويض :** وقد خصصت تكلفة ضخمة خاصة وسميت بمنحة الكوفيد لمواجهة الوباء والتي تضمنت : زيادة خاصة للأجور، كمادات ، معقمات ، ألبسة مضادة للوباء و أدوية خاصة كالفيتامينات وغيرها .

- استراتيجية تقييم الأداء : و قد كان تقييم الأداء عالي على مستوى جميع العمال لاستعدادهم الجاد في مواجهة أزمة كورونا من حيث الحضور و من حيث الأداء و انتاجية العمال .

-استراتيجية التوظيف : و هنا قد تم توقيف التوظيف وتم التقليل في عدد الموظفين واستهدف التقليل فئة خاصة منهم الامهات اللواتي لديهن اطفال اقل من 18 سنة وتم الاكتفاء بالموظفين الرجال كما هو موضح في الملاحق .

-استراتيجية الوقاية: تم تشكيل لجنة خاصة لمتابعة المرضى داخل المؤسسة الذين تم ثبوت اصابتهم بالوباء و اعطائهم عطل مرضية خاصة و حتى اذا ثبتت اصابة أحد أفراد من عائلات العمال يأخذ عطلة مرضية حسب القوانين في الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 21ماي 2020

ثانيا: خطوات ادارة الأزمة (أزمة كورونا) في المؤسسة محل الدراسة

1) اكتشاف اشارات الإنذار المبكر (المرحلة التحذيرية):

بما أن الأزمة كانت عالمية فكانت اشارات الانذار واضحة و على مستوى العالمي ،أما على المستوى الوطني فكانت عند تسجيل أول اصابة بفيروس كورونا و كانت حالة هلع اعلان للطوارئ على مستوى جميع المراكز و المؤسسات .

2) الاستعداد والوقاية (مرحلة نشوء الأزمة):

تم سن قوانين في الجريدة الرسمية على مستوى جميع مناطق الوطن كانت منها منح العطل الاستثنائية للنساء الحوامل وللنساء ذات الأطفال الأقل من 18 سنة (كما هو موضح في الملحق 04).

3) احتواء الأضرار والحد منها (مرحلة انفجار الأزمة):

الاجراءات المبكرة والعمل السريع والحاسم كان ضرورة في احتواء الأزمة .

4) استعادة النشاط (مرحلة انحصار الأزمة):

تم استعادة النشاط في وقتنا الحالي وتم الرجوع إلى اوضاع الطبيعي بنسبة 90 بالمئة والرجوع عن قوانين استثنائية خاصة بالأزمة كاتخاذ اجراءات الاحتياط يكون واجب

5) التعلم :

اكتسبت الإدارات غبرة في مواجهة الأزمات كأزمة الكورونا وكانت لها الفرصة في تفعيل استراتيجياتها لمحاربتها .

الفرع الثاني : طرق الدراسة

أولا : منهج الدراسة

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا لمنهج الموضوع ، لوصف مدى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الأزمات و المنهج الوصفي هو عبارة عن جمع بيانات كمية عن المطلوب دراسته و على المقابلة الشخصية في الحصول على البيانات المطلوبة و الاستفادة بنتائج البحث في أغراض العملية

ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -توقرت-، حيث تم اجراء الدراسة على مجموعة من موظفي المؤسسة، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 225 وتم استرجاع 80 استمارة موزعة .

المتغيرات	
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	إدارة الأزمات (أزمة كورونا)

الجدول رقم (1-4):متغيرات الدراسة

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

أولا : الأدوات الاحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى ما يلي:

1- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي

2- معامل الفا لكرونباخ لقياس الثبات

3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

4- اختبار كولموغوروف سميزنوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل

5- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

6- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (إدارة الأزمة)؛

7- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على خمسة أساتذة متخصصين في المجال ، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم).

2- صدق الاتساق الداخلي: ونقوم بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة ارتباط كل بعد بالمحور الذي ينتمي له، وكانت النتائج كما يلي

الجدول رقم (1-2): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

الدرجة الكلية لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0.000	0.555	استراتيجية التوظيف
دال	0.000	0.780	استراتيجية التكوين والتطوير
دال	0.000	0.622	استراتيجية التعويض
دال	0.000	0.750	استراتيجية تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائيا بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعادها، وهو ارتباط طردي قوي إذ فاق في كل الحالات قيمة 0.62، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

الجدول رقم (2-2): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الأزمة

الدرجة الكلية لمقياس إدارة الأزمة			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0.000	0.724	اكتشافات اشارات الانذار
دال	0.000	0.825	الاستعداد والوقاية
دال	0.000	0.716	احتواء الاضرار
دال	0.000	0.687	استعادة النشاط
دال	0.000	0.824	التعلم

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائيا بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعادها، وهو ارتباط طردي قوي إذ فاق في كل الحالات قيمة 0.65، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

3- **ثبات الاستبيان:** تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (2-3): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	11	0.679
إدارة الأزمة	24	0.853

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قدر بـ 0.679 أي أن 67.9 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس إدارة الأزمة إلى 0.853 أي أن 85.3 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار في النتائج.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

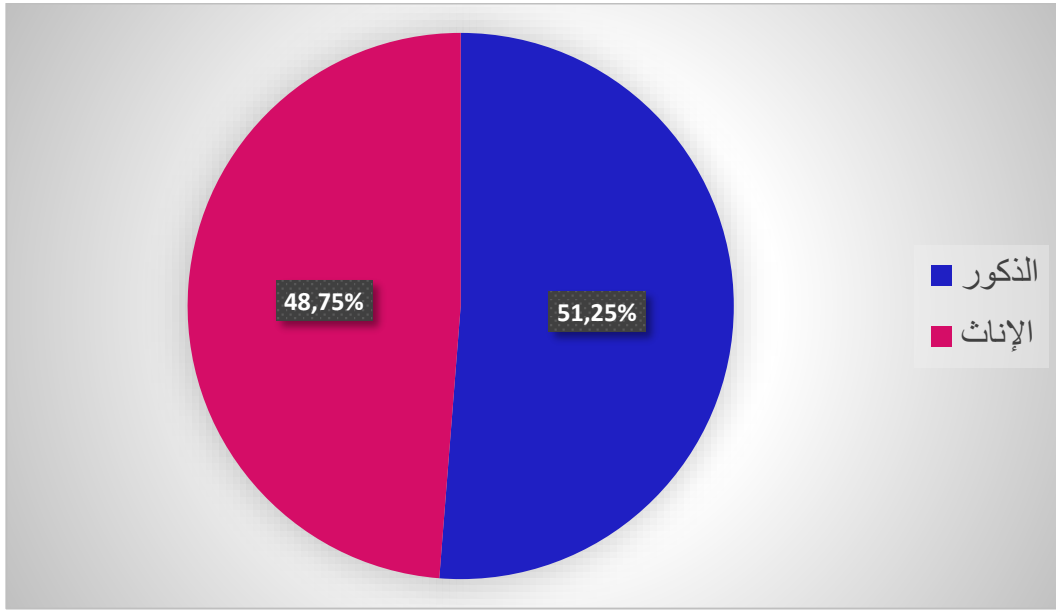
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	41	51.2
		الإناث	39	48.8
		المجموع الكلي	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن غالبية الأفراد من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (51.2%) ، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (48.8%) ، و هذا راجع الى أن المؤسسة تحتاج الى فئة الموظفين الرجال بنسبة أعلى ، كون الخدمة في المجال ادارة الصحية هي الأكثر فعالية و تعامللا و خدمة للقطاع الصحة .

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الدائرة النسبية

الشكل رقم (1-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	7	8.8
		تقني سامي	11	13.8
		ليسانس	26	32.5
		ماجستير	31	38.8
		دكتوراه	4	5.0
		مؤهل آخر	1	1.3

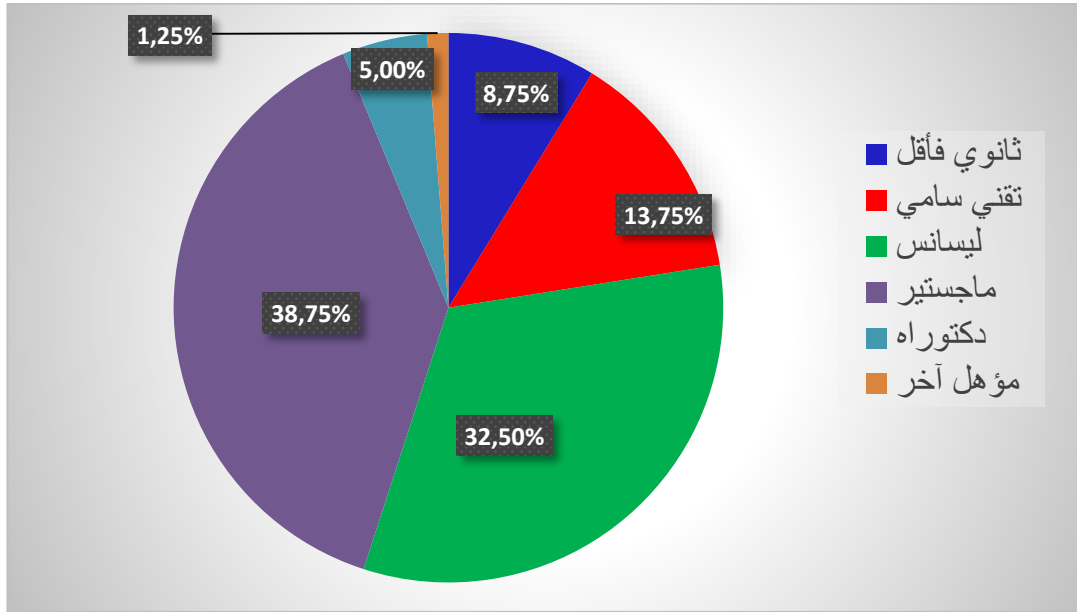
100	80	المجموع الكلي
-----	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأكبر هي فئة الماجستير بنسبة (38,8%) والتي تليها فئة ليسانس بنسبة (32,5%) ، أما تقني سامي (13,8%) بعدها الثانوي فأقل بنسبة (8,8%) وبعدها الدكتوراه بنسبة (5%) وأخيرا المؤهل الآخر بنسبة (1,3%) .

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

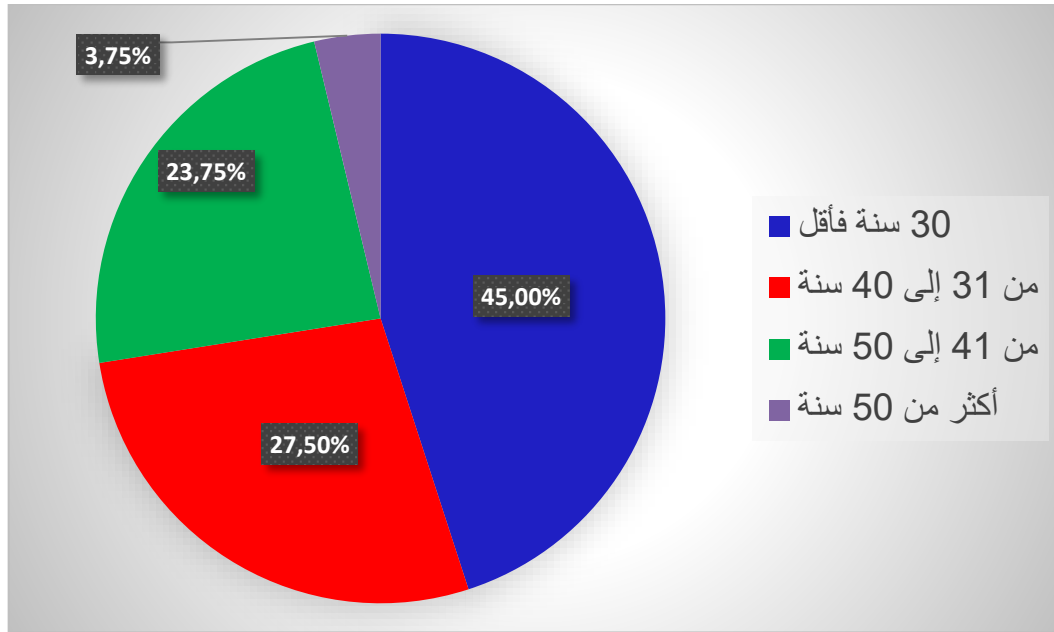
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	السن	30 سنة فأقل	36	45.0
		من 31 إلى 40 سنة	22	27.5
		من 41 إلى 50 سنة	19	23.8
		أكثر من 50 سنة	3	3.8
		المجموع الكلي	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-3): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع - توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-7): توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

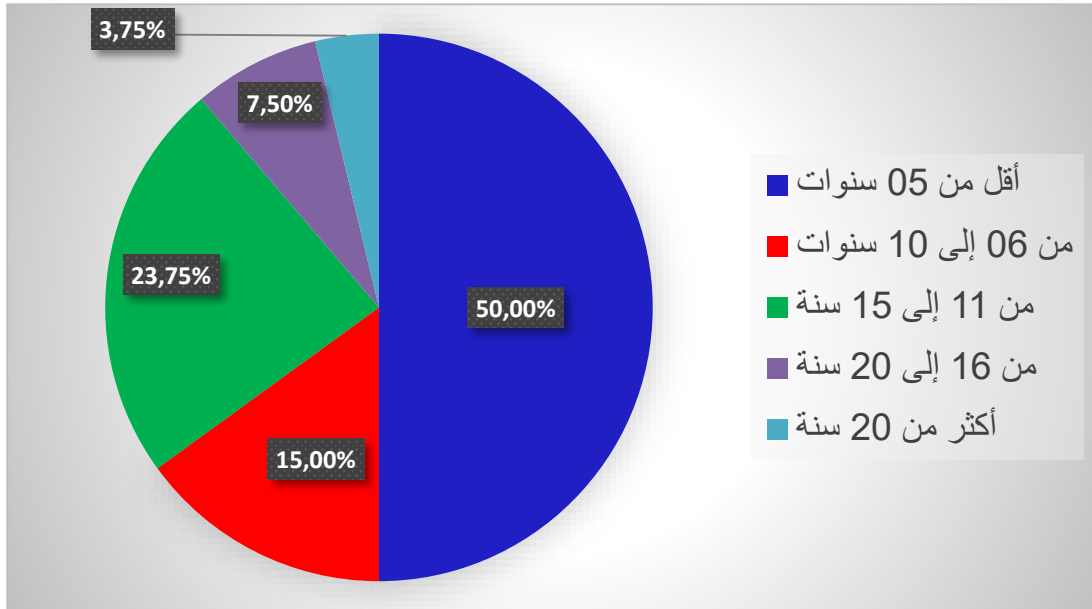
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	40	50.0
		من 06 إلى 10 سنوات	12	15.0
		من 11 إلى 15 سنة	19	23.8
		من 16 إلى 20 سنة	6	7.5
		أكثر من 20 سنة	3	3.8

100	80	المجموع الكلي
-----	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال ذو خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بنسبة (50%) تليها من 11 إلى 15 سنة بنسبة (23.8%) أما النسب الأقل فكانت من 06 إلى 10 سنوات بنسبة (15%) وتليها من 16 إلى 20 بنسبة (7,5%) و أخيرا كانت الفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة (3,8%)
وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (2-8): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا]1.80 - 1]
منخفض]2.60 - 1.80]
متوسط]3.40 - 2.60]
مرتفع]4.20 - 3.40]
مرتفع جدا	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بعد عرض نتائج العينات الدراسية قمنا بتحليل النتائج و اختبار الفرضيات و ذلك من خلال:

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم (2-9): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعده استراتيجيات التوظيف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.67	3.86	1	يتخذ قرار تعيين العاملين الجدد بعيدا عن المحاباة والوساطة والتحيز
مرتفع	0.67	3.75	2	يخضع العاملون عند تعيينهم الى مسابقة على اساس الشهادة او اساس الاختيار او توظيف مباشر
مرتفع	0.44	3.81		استراتيجية التوظيف

يبين الجدول رقم أن استراتيجيات التوظيف جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.44،

كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (يتخذ قرار تعيين العاملين الجدد بعيدا عن المحاباة والوساطة والتحيز) بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري قدره 0.67، تليها عبارة (يخضع العاملون عند تعيينهم الى مسابقة على اساس الشهادة او اساس الاختيار او توظيف مباشر) بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.67.

الجدول رقم (2-10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعده استراتيجيات التكوين والتطوير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.77	3.70	2	يتم تكوين بعده التعيين و في فترة التربص قبل الترقية

مرتفع	1.12	4.10	1	يوجد تكوين متواصل للمصالح الصحية لفائدة الإدارة
متوسط	0.82	3.10	3	تمتلك المؤسسة خطط قصيرة وبعيدة الأمد للتكوين تشمل كل العاملين فيها
مرتفع	0.63	3.63		استراتيجية التكوين والتطوير

الجدول رقم (2-11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث استراتيجية التعويض

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.80	3.65	2	تعمل المؤسسة على تقييم اداء العاملين عن طريق المردودية
مرتفع	0.68	3.80	1	يُعد دفع الحوافز كالمكافأة جزءاً من استراتيجية المؤسسة
مرتفع	0.59	3.73		استراتيجية التعويض

الجدول رقم (2-12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث استراتيجية تقييم الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.96	3.40	3	تتبنى المؤسسة المداخل المتطورة في قياس الأداء الوظيفي للعاملين
مرتفع	0.87	3.51	2	تعتمد المؤسسة نتائج التقييم لأغراض التكوين والترقية
مرتفع	0.90	3.55	1	تلجأ المؤسسة للنتائج القابلة للقياس الكمي عند تقييمها للأداء
متوسط	1.03	3.29	4	توفر المؤسسة معلومات كافية فيما يتعلق بأساليب وطرائق محددة من نظام تقييم الأداء
مرتفع	0.63	3.44		استراتيجية تقييم الأداء

الجدول رقم (2-13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد

البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأبعاد
مرتفع	0.44	3.81	1	استراتيجية التوظيف
مرتفع	0.63	3.63	3	استراتيجية التكوين والتطوير
مرتفع	0.59	3.73	2	استراتيجية التعويض
مرتفع	0.63	3.44	4	استراتيجية تقييم الأداء
مرتفع	0.42	3.61		استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 79		قيمة ت = 13.065

من خلال الجدول نجد أن قيمة (ت) قدرت بـ 13.065 درجة حرية قدرها 79 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.61 وانحراف معياري قدره 0.42 وهذا يثبت وجود استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة،

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم (2-14): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث اكتشافات اشارات الانذار

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.03	3.56	1	اهتمت المؤسسة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة كورونا
مرتفع	0.99	3.51	2	اهملت المؤسسة مواردها المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الأزمة كورونا
متوسط	1.01	3.24	5	تعنى المؤسسة بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة كورونا
مرتفع	0.98	3.44	4	تعتمد المؤسسة على لجان مؤهلة لجمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة كورونا.
مرتفع	0.93	3.48	3	افتقرت المؤسسة لوجود خطة استباقية تواجه من خلالها حدوث أزمة كورونا.
مرتفع	0.58	3.45		اكتشافات اشارات الإنذار

الجدول رقم (2-15): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث الاستعداد والوقاية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة

مرتفع	0.98	3.51	2	عملت المؤسسة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة أزمة كورونا.
مرتفع	0.97	3.66	1	اهتمت المؤسسة بممارسات ادارة أزمة كورونا للتعامل مع الأزمات اخرى محتملة الحدوث
مرتفع	0.98	3.48	3	تعمل المؤسسة على توفير مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بأزمة كورونا
متوسط	1.17	3.35	4	حرصت المؤسسة على توفير الدعم المادي والمعنوي لفريق أزمة كورونا.
متوسط	1.13	3.26	5	توظف المؤسسة أزمات المنظمات الأخرى في خطتها الاستباقية
مرتفع	0.64	3.45		الاستعداد والوقاية

الجدول رقم (2-16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها احتواء الاضرار

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	1.09	3.34	5	وازن المؤسسة باستعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات
متوسط	1.04	3.35	4	تخصص المؤسسة مصلحة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل آثار أزمة كورونا.
مرتفع	0.88	3.40	3	تمتلك المؤسسة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة آثار أزمة كورونا.
مرتفع	0.99	3.70	1	تعاني المؤسسة من صعوبات في بدايات حدوث أزمة كورونا.
مرتفع	0.99	3.56	2	تأخذ المؤسسة كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند حدوث أزمة كورونا.
مرتفع	0.60	3.47		احتواء الاضرار

الجدول رقم (2-17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها استعادة النشاط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
--------	-------------------	-----------------	--------	---------

مرتفع	0.98	3.49	4	تهتم المؤسسة بتقييم التأثيرات السلبية للأزمة كورونا
مرتفع	0.91	3.50	3	ترصد المؤسسة المواقع المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة أنشطتها.
مرتفع	0.99	3.60	1	دعمت المؤسسة أفرادها بمكافآت عند مواجهة أزمة كورونا
مرتفع	0.94	3.54	2	تهتم المؤسسة بتوثيق أزماتها لاستفادة من تجاربها مستقبلا
مرتفع	0.61	3.53		استعادة النشاط

الجدول رقم (2-18): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التعلم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
متوسط	1.10	3.38	4	تهتم المؤسسة بفلسفة العبر المستوحاة من الأزمات السابقة.
متوسط	1.09	3.35	5	تعنى المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات.
مرتفع	1.10	3.44	2	يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية .
متوسط	1.02	3.39	3	تمتلك المؤسسة خطط معدة مسبقا لمواجهة الأزمة
مرتفع	0.84	3.66	1	تعمل المؤسسة على تكوين وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة الأزمة. كورونا
مرتفع	0.72	3.44		التعلم

الجدول رقم (2-19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس إدارة الأزمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأبعاد
مرتفع	0.58	3.45	3	اكتشافات اشارات الإنذار
مرتفع	0.64	3.45	4	الاستعداد والوقاية
مرتفع	0.60	3.47	2	احتواء الاضرار
مرتفع	0.61	3.53	1	استعادة النشاط
مرتفع	0.72	3.44	5	التعلم
مرتفع	0.48	3.47		إدارة الأزمة
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 79		قيمة ت = 8.646

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 8.646 عند درجة حرية قدرها 79 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمة لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.47 وانحراف معياري قدره 0.48 وهذا يثبت وجود إدارة الأزمة بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة،

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع هو إدارة الأزمة، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-20): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	Sig
المتغير المستقل: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - المتغير التابع: إدارة الأزمة	0.593	0.352	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة هو (0.593) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، بمعنى كلما زادت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية زادت إدارة الأزمة، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.352)، بمعنى أن (35.2) بالمائة من التغييرات الحاصلة في إدارة الأزمة يعود لتأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والنسبة المتبقية (64.8) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في إدارة الأزمة.

وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة ككل (0.593) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (2-21): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع إدارة الأزمة	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
استراتيجية التوظيف	0.285*	0.010	80
استراتيجية التكوين والتطوير	0.413**	0.000	80
استراتيجية التعويض	0.144	0.204	80
استراتيجية تقييم الأداء	0.603**	0.000	80

80	0.000	0.593**	المتغير المستقل: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
----	-------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد استراتيجية تقييم الأداء بقيمة (0.603)، يليه بعد استراتيجية التكوين والتطوير بقيمة (0.413)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع إدارة الأزمة كما يلي:

- استراتيجية التوظيف: يوجد تأثير طردي ضعيف على إدارة الأزمة.

- استراتيجية التكوين والتطوير: يوجد تأثير طردي متوسط على إدارة الأزمة.

- استراتيجية التعويض: لا يوجد تأثير على إدارة الأزمة.

- استراتيجية تقييم الأداء: يوجد تأثير طردي متوسط على إدارة الأزمة.

ثانيا- تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (2-22): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	
1 الانحدار Régression	6.452	1	6.452	42.371	^b 0.000
البقايا Résidu	11.877	78	0.152		
المجموع Total	18.329	79			

a. المتغير التابع إدارة الأزمة

b. المتغير المستقل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.452 ومجموع مربعات البواقي هو 11.877 ومجموع المربعات الكلي يساوي 18.329؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 78؛

- معدل مربعات الانحدار هو 6.452 ومعدل مربعات البواقي هو 0.152؛

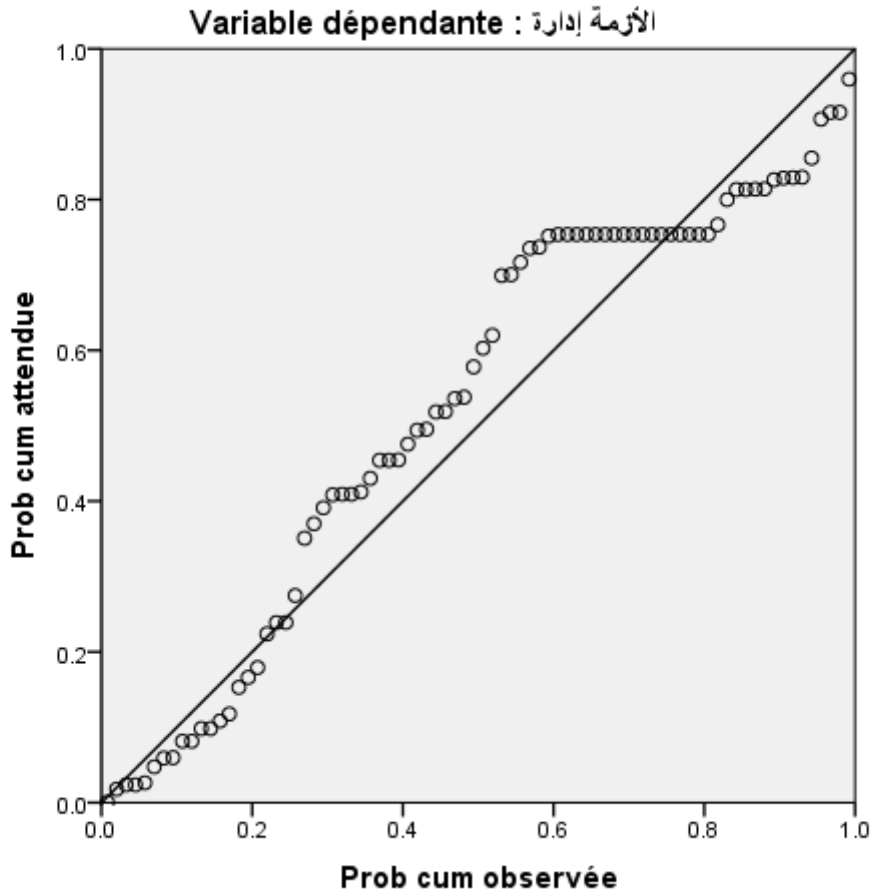
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 42.371؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض

البديل وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة

الجدول رقم (2-23): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.011	2.608		0.382	0.996	الثابت (Constante)
0.000	6.509	0.593	0.105	0.684	المتغير المستقل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

a. المتغير التابع إدارة الأزمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.996 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.010) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bX$ ويتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$\underline{Y=0.996 + 0.684 X}$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و Y يمثل المتغير التابع إدارة الأزمة

نستنج من معادلة خط الانحدار أن زيادة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ولو بقيمة 1 سيزيد إدارة الأزمة بقيمة 0.684.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة.

الفرع الرابع- الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في إدارة الأزمة

حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع إدارة الأزمة تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (2-24): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمة حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.785	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.056	غير دال
السن	ANOVA	0.055	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.074	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات الباحثين حول إدارة الأزمة تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.785 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الأزمة لدى الباحثين تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول إدارة الأزمة تبعا لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.056 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الأزمة لدى الباحثين تبعا للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول إدارة الأزمة تبعا لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.055 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الأزمة لدى الباحثين تبعا للسن.

رابعا- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول إدارة الأزمة تبعا لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.074 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الأزمة لدى الباحثين تبعا للخبرة المهنية.

ما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الباحثين حول إدارة الأزمة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الخبرة المهنية).

الملحق رقم (01):

الجدول رقم (2-25) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

Corrélations		x
x1	Corrélation de Pearson	.555**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x2	Corrélation de Pearson	.780**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x3	Corrélation de Pearson	.622**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
x4	Corrélation de Pearson	.750**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول رقم (2-26) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة الأزمة

Corrélations		y
y1	Corrélation de Pearson	.724**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
y2	Corrélation de Pearson	.825**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
y3	Corrélation de Pearson	.716**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
y4	Corrélation de Pearson	.687**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
y5	Corrélation de Pearson	.824**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول رقم (2-27) يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.679	11

الجدول رقم (2-28) يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس إدارة الأزمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.853	24

الجدول رقم (2-29) يبين نتائج الفروق في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشرية الموارد ادارة استراتيجيات	80	3.6102	.41777	.04671

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشرية الموارد ادارة استراتيجيات	13.065	79	.000	.61023	.5173	.7032

الجدول رقم (2-30) يبين نتائج الفروق في إدارة الأزمة لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأزمة إدارة	80	3.4656	.48168	.05385

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأزمة إدارة	8.646	79	.000	.46562	.3584	.5728

الجدول رقم (2-31) يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وإدارة

Corrélations

		الأزمة إدارة
الوظيف استراتيجيه	Corrélation de Pearson	.285*
	Sig. (bilatérale)	.010
	N	80
والطوبى الكوين استراتيجيه	Corrélation de Pearson	.413**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
العبوض استراتيجيه	Corrélation de Pearson	.144
	Sig. (bilatérale)	.204
	N	80
الأداء تقييم استراتيجيه	Corrélation de Pearson	.603**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
البشريه الموارد ادارة استراتيجيات	Corrélation de Pearson	.593**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأزمة

الجدول رقم (2-32) يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.593 ^a	.352	.344	.39022

a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante : إدارة الأزمة

الجدول رقم (2-33) يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6.452	1	6.452	42.371	.000 ^b
Résidus	11.877	78	.152		
Total	18.329	79			

a. Variable dépendante : إدارة الأزمة

b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (2-34) يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.996	.382		2.608	.011
	البشرية الموارد ادارة استراتيجيات	.684	.105	.593	6.509	.000

a. Variable dépendante : إدارة الأزمة

الجدول رقم (2-35) يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الأزمة إدارة	Hypothèse de variances égales	.075	.785	-.330-	78	.742	-.03580-	.10835	-.25152-	.17991
	Hypothèse de variances inégales			-.330-	76.871	.742	-.03580-	.10855	-.25195-	.18035

الجدول رقم (2-36) يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

الأزمة إدارة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.683	5	.537	1.538	.056
Intragroupes	15.646	74	.211		
Total	18.329	79			

الجدول رقم (2-37) يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير السن

ANOVA

الأزمة إدارة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.748	3	.916	1.467	.055
Intragroupes	15.581	76	.205		
Total	18.329	79			

الجدول رقم (2-38) يبين نتائج الفروق في مستوى إدارة الأزمة حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA

الأزمة إدارة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.510	4	.628	1.976	.074
Intragroupes	15.819	75	.211		
Total	18.329	79			

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -توقرت- على ادارة الأزمات، و بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تم معالجة اجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتتوصل في الاخير على نتائج اختبار الفرضيات التي اظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على ادارة الازمة من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -توقرت-، و ذلك من خلال استراتيجية التدريب و التطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية تقييم الاداء، استراتيجية التوضيح

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تطرقنا في دراستنا هذه عملية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على إدارة الأزمات و من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي قمنا بها و النتائج المتوصل اليها ، فقد تبين لنا أثر عملية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و التي لها علاقة بصفة خاصة على إدارة الأزمات .

أولاً: النتائج النظرية

- تعتبر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من مرتكزات ادارة الموارد البشرية التي تبني عليها خططها و ادارة مؤسساتها .
- تسمح استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بوضع خطط طويلة و قصيرة المدى مما يساعد المؤسسة باتباع أهدافها و سيرها الحسن .
- من بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية :استراتيجية التدريب و التطوير ، استراتيجية التعويض ، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية ، استراتيجية التوظيف.
- الهدف من اتباع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وضع خطط بعيدة و قريبة المدى تتبعها المؤسسة للوصول الى أهدافها .
- لإدارة الأزمات عدة مراحل منها :اكتشاف اشارات الانذار ،الاستعداد و الوقاية ،احتواء الأضرار ،استعادة النشاط ، التعلم
- الهدف من ادارة الأزمات و هو تفادي الخسائر عند وقوع الأزمات بالمؤسسة و الخروج منها بأقل الأضرار

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال عرض و تحليل إجابات حول بدراسة :أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات (أزمة كورونا) دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت توصلنا الى استخلاص النتائج التالية :
- أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت .
 - أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التدريب و التطوير على إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت .
 - أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التعويض على إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت .
 - أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت .
 - أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التوظيف على إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت .

ثالثا: التوصيات و لاقتراحات

- ضرورة اعطاء استراتيجيات عن كيفية التعامل مع الأزمات سيما الازمات الغير متوقعة .
- تحديث نظام ادارة الأزمات و تجديد الاساليب و الطرق المستعملة.
- تكوين الاداريين بين كل فترة و فترة من اجل وضع كل الاحتياطات و الاحترازاات لمجابهة الازمات .
- الحرص على تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تنويعها و انتقاء الاستراتيجية المناسبة لكل وضع.
- الاعتماد على الاستراتيجيات الذكية ذات النتائج الجيدة و التكلفة الأقل.
- اختيار الكفاءات ذوي الامكانيات و القدرات العالية و الانفتاح العلمي لإدارة الازمات.

رابعا : آفاق الدراسة

بعد نهاية العمل بظهر للباحث آفاق مستقبلية للدراسة منها :

- إجراء دراسات أخرى حول و لكن لأبعاد أخرى، خاصة الأبعاد ذات أهمية المستوى الاستراتيجي للمؤسسات .
- محاولة اجراء دراسات أخرى حول استراتيجيات بنفس المتغيرات و لكن بالتطبيق على المؤسسات الخاصة و إدارات مختلفة للوصول الى نتائج يمكن أن توضح أكثر أهمية هذا الموضوع .
- إجراء دراسة حول أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أزمات أخرى

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الاعرجي، ادارة الازمات بين الوقائية والعلاجية دراسة مسيحية في المصارف الأردنية.
2. العتبي 2005.
3. السالم 2009.
4. القيرواني 2010.
5. أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، الجوهري المصباح المنير في غريب الشرح الكبير.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، رؤية الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر 2003.
7. سامح عبد المطلب عامر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر 2011.
8. عبدالباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، -منحنى نظمي، عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2008.
9. عبد الرحمن توفيق، دار الازمات التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
10. عباس وعلي 2007.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية البعد الاستراتيجي، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
12. عليوة السيد، إدارة الوقت والازمات والادارة بالأزمات.
13. لفياض 2011.
14. محسن أحمد الخداري، مكتبته ميدولي، القاهرة 1997.
15. محمد بن أبي بكر الرازي، دار الكتاب العربي بيروت.
16. محمد رشا الحملاوي، إدارة الازمات، تجارب محلية مكتبة عين الشمس.
17. محمد مراعي، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.

ثانياً: المحاضرات

18. خالد رحيم ، رشيد بن نارية، العربي عطية (محاضرات إدارة الموارد البشرية) جامعة قاصدي مرباح ورقلة معهد التكنولوجيا 2017.

ثالثاً: المقالات

19. مواجهة الازمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات.
20. ادارة الازمات من وحي القرآن الكريم سلسلة الدراسات الاسلامية.

رابعاً: المجالات

21. لمياء حسن، مجلة رواد الاعمال ،صنف ادارة الموارد البشرية، 2019.

ثانيا :باللغة الاجنبية

- 1.Desseller 2016.
3. Gomez .R,Bqlkin.B &Cardy.L.(2012)."Managing Human Resources" 7th ed,Prentes Hall Inc ,New Jersey .
4. Korsakien renata stankeviciene asta ;&liucvaitiene astra the development of human resourasa management strategy 6the prentic hall bostonet a 2010
5. Mondy et martocchio 2016
6. Sultan .afsana 2015human resource plnning and stafing starategy of intertek bangladesh internship pject leturer school of business brac unversity pp(1_42)
7. Uysal ;gement gurhan taylor hrm :stateging human resource management with jobs employee perfomance business permance relationshi: hr gevermanance the rough 100 years intrnational journal of business and management studies vol (6)no (1) 2014 ;
8. Walker g ;;w;;1992 human resource strategy mcgraw _ hill ;lnc;; new york

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة الدراسة

أخي الفاضل أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة في إطار الحصول للحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة الازمة (ازمة كورونا)" دراسة حالة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية _توقرت_).

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وبكل موضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد

تحت اشراف الأستاذ:

النجمي سعيدات

إعداد الطالبتين:

❖ بلعالم الزهرة

❖ بن عبيد صبرينة

المحور الأول : البيانات الشخصية يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

- الجنس: العلمي:
- السن: 30 سنة فأقل من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- نوع الوظيفة : اطار رئيس مصلحة عون تحكم عون تنفيذ
- عدد سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
-
-

المحور الاول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					يتخذ قرار تعيين العاملين الجدد بعيدا عن المحاباة والوساطة والتحيز	1	استراتيجية التوظيف
					أخضع العاملون عند تعينهم إلى مسابقة على اساس الشهادة او اساس الاختيار او توظيف مباشر	2	
					يتم تكوين بعد التعيين وفي فترة التريص قبل الترقية	3	
					يوجد تكوين متواصل للمصالح الصحية لفائدة الإدارة	4	استراتيجية التكوين و التطوير

					تمتلك المؤسسة خطط قصيرة وبعيدة الأمد للتكوين تشمل كل العاملين فيها	5	
					تعمل المؤسسة على تقسيم اداء العاملين عن طريق المردودية	6	استراتيجية التعويض
					يُعد دفع الحوافز كالمكافأة جزءاً من استراتيجية المؤسسة .	7	
					تبنى المؤسسة المداخل المتطورة في قياس الأداء الوظيفي للعاملين.	8	استراتيجية تقييم الأداء
					تعتمد المؤسسة نتائج التقييم لأغراض التكوين والترقية	9	
					تلجأ المؤسسة للنتائج القابلة للقياس الكمي عند تقييم الأداء.	10	
					توفر المؤسسة معلومات كافية فيما تتعلق بأساليب وطرائق محددة من نظام تقييم الأداء.	11	

المحور الثالث: إدارة الازمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	البعد
					اهتمت المؤسسة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة كورونا	12	
					اهملت المؤسسة مواردها المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الأزمة كورونا	13	
					تعنى المؤسسة بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة كورونا	14	اكتشافات اشارات الانذار

					تعتمد المؤسسة على لجان مؤهلة لجمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة كورونا.	15	
					افتقرت المؤسسة لوجود خطة استباقية تواجه من خلالها حدوث أزمة كورونا.	16	
					عملت المؤسسة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة أزمة كورونا.	17	
					اهتمت المؤسسة بممارسات إدارة أزمة كورونا للتعامل مع الأزمات اخرى محتملة الحدوث	18	الاستعداد والوقاية
					تعمل المؤسسة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بأزمة كورونا	19	
					حرصت المؤسسة على توفير الدعم المادي والمعنوي لفريق أزمة كورونا.	20	
					توظف المؤسسة أزمات المنظمات الأخرى في خطتها الاستباقية	21	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	البعد
					وازنت المؤسسة باستعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات	22	
					تخصص المؤسسة مصلحة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل أثار أزمة كورونا.	23	
					تمتلك المؤسسة وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة أثار أزمة كورونا.	24	احتواء الاضرار
					تعاني المؤسسة من صعوبات في بدايات حدوث أزمة كورونا.	25	
					تأخذ المؤسسة كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند	26	

					حدوث أزمة كورونا.		
					تهتم المؤسسة بتقييم التأثيرات السلبية لازمة كورونا.	27	
					ترصد المؤسسة المواقع المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة أنشطتها.	28	استعادة النشاط
					دعمت المؤسسة أفرادها بمكافآت عند مواجهة أزمة. كورونا	29	
					تهتم المؤسسة بتوثيق أزماتها لاستفادة من تجاربها مستقبلا.	30	
					تهتم المؤسسة بفلسفة العبر المستوحاة من الأزمات السابقة.	31	
					تعنى المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات.	32	التعلم
					يخطط المديرين بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية.	33	
					تمتلك المؤسسة خطط معدة مسبقا لمواجهة الأزمة	34	
					تعمل المؤسسة على تكوين وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة الأزمة. كورونا	35	

شكرا على الاهتمام والتعاون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

الشرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري

19 جود 2020

السيدات والسادة أعضاء الحكومة

للتبليغ

السيدات والسادة الولاة

الموضوع: كيفيات تطبيق رفع إجراء العطلة الاستثنائية المدفوعة الأجر في المؤسسات والإدارات العمومية.

تهدف هذه التعليمة إلى توضيح كيفيات تطبيق أحكام التعليمة رقم 02 المؤرخة في 13 جوان 2020، للسيد الوزير الأول. المتضمنة التدابير التكميلية، بعنوان المرحلة الثانية. من خريطة الطريق للخروج التدريجي من الحجر واستئناف بعض النشاطات التجارية والاقتصادية والاجتماعية. فيما يتعلق بالعطلة الاستثنائية المدفوعة الأجر في المؤسسات والإدارات العمومية.

ينبغي التذكير. بداية، أنه وبمقتضى التعليمة سابقة الذكر. تم رفع الإجراء الخاص بوضع 50% من تعادلات المؤسسات والإدارات العمومية، في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر. بمناسبة النساء الحوامل واللاتي يتكفلن بتربية أطفال تقل أعمارهم عن أربع عشرة (14) سنة.

كما نسبت هذه التعليمة. من جهة أخرى. على ضرورة سهر المؤسسات والإدارات العمومية على تسوية العطل المتأخرة وفتح فترة الخروج في عطلة، بعنوان السنة الجارية.

ولهذا الغرض. يجدر التأكيد على أن إجراء تسوية العطل المتأخرة والاستفادة من العطلة السنوية، بعنوان سنة 2020. ينبغي أن يطبق على كافة المستخدمين. بما في ذلك النساء الحوامل واللاتي يتكفلن بتربية أطفال تقل أعمارهم عن أربع عشرة (14) سنة.

وعليه، أكون ممثلاً لكم لتعليمات التي تسدونتها إلى مصلحتكم المسيرة. للشروع. من الآن، في إعداد رزنامة الذهاب في عطلة، بالنسبة للمستخدمين التابعين لقطاعكم. وفق الشروط والكيفيات المعمول بها في هذا المجال. مع أسهر على ضمان الاستمرارية وسير العادي للمصالح.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة
الأمانة العامة
مصلحة التلخيص

ورقلة في: 16 سبتمبر 2020

الرقم: ا ع / م ت / ع / ع / 2020

2512

والي ولاية ورقلة
إلى السادة:
مدراء مجلس الولاية
مدراء المصالح التقنية
مدراء المؤسسات والهيئات تحت الوصاية

16 SEPT 2020

الموضوع : ب/خ رفع تدابير الاستفادة من العطلة الاستثنائية مدفوعة الأجر الممنوحة للنساء الحوامل واللواتي يتكفلن بتربية أطفال دون سن الرابعة عشر (14) .
المرجع : تعليمية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية رقم 3454 المؤرخ في 10 سبتمبر 2020 .
المرفقات : نسخة من التعليمية .


يشرفني أن أحيل إليكم للتنفيذ تعليمية السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية المشار إليها في المرجع أعلاه ، بخصوص رفع تدابير الاستفادة من العطلة الاستثنائية مدفوعة الأجر الممنوحة لفائدة النساء الحوامل واللواتي يتكفلن بتربية أطفال دون سن الرابعة عشر (14) ، بناء على تعليمية السيد الوزير الأول رقم 04 المؤرخة في 31 أوت 2020 المتعلقة بتعديل تدابير الحجر المنزلي وتعزيز تخفيف نظام الوقاية من انتشار فيروس كورونا ومكافحته ، المتضمنة دعوة جميع المعنيات للالتحاق الفوري بمناصب عملهن .

الأمين العام
أحمد بن يوسف



نسخة إلى السيد:
والي الولاية غلى سبيل عرض الحال

10/11/20
11686


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
 Ministère de l'Intérieur, des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire

الأمين العام
رقم: 3154 /ع

10 SEPT 2020

السيدتين والسادة الولاة
للتبليغ إلى السيدات والسادة:

- الولاة المنتدبين.
- رؤساء الدوائر.
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

الموضوع: ف/ي رفع اجراء الاستفاد من العطلة الاستثنائية مدفوعة الأجر المسووحة للنساء الحوامل واللاتي يتكفلن بتربية أطفال دون سن الرابعة عشرة (14).

المرجع: التعليم رقم 04 المؤرخة في 31 أوت 2020 تعلق بتعديل تدابير الحجر الجزئي المنزلي وتعزيز تخفيف نظام الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) ومكافحته.


في إطار تنفيذ التدابير الواردة في تعليمة السيد الوزير الأول المذكورة في المرجع أعلاه، خاصة ما تعلق منها برفع تدابير منح عطل استثنائية مدفوعة الأجر لفائدة النساء الحوامل واللاتي يتكفلن بتربية أطفال دون سن الرابعة عشرة (14)، يشرفني أن أحيطكم علما أنه تمدرر إلغاء جميع هذه العطل الاستثنائية.


وعليه أطلب منكم دعوة جميع المعنيات للاتحاق الفوري بمناصب عملهن، وكذا حثهن على الالتزام الصارم بتنفيذ هذا الإجراء وعدم السماح بأي شكل من أشكال الإخلال به.

في ذات السياق، يجدر التذكير بضرورة دعوة كافة المستخدمين للتخلي بالليقظة تحت مسؤولية المسؤولين السلميين، والتמיד بكل صرامة وروح المسؤولية بتدابير النظافة والتباعد الجسدي، إضافة إلى الزامية ارتداء الكمادات أثناء أوقات العمل.

أولي عناية قصوى للالتزام بتطبيق محتوى هذه المذكرة.

004698


 الأمين العام
 عبد الله


 03

26 رجب عام 1441 هـ
21 مارس سنة 2020 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 15

مرسوم تنفيذي رقم 20-69 مؤرخ في 26 رجب عام 1441 هـ الموافق 21 مارس سنة 2020، يتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته.

- إن الوزير الأول،
- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و43 (الفقرة 2) منه،
 - وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 جانفي سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،
 - وبمقتضى القانون رقم 98-06 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1419 الموافق 27 يونيو سنة 1998 الذي يحدد القواعد العامة للطيران المدني، المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه، المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
 - وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012، والمتعلق بالولاية،
 - وبمقتضى القانون رقم 18-11 المؤرخ في 11 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018 والمتعلق بالصحة،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 2 جانفي سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
- يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تصدي تدابير التباعد الاجتماعي الموجهة للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته.

ترمي هذه التدابير إلى الحد، بصفة استثنائية، من الاحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وفي أماكن العمل.

المادة 2 : تطبق التدابير موضوع هذا المرسوم، على كافة التراب الوطني لمدة أربعة عشر (14) يوما.

مرسوم تنفيذي رقم 20-68 مؤرخ في 24 رجب عام 1441 هـ الموافق 19 مارس سنة 2020، يتضمن إنشاء مركز الراحة للمجاهدين لرشقون ببلدية بني صاف، ولاية عين تموشنت.

- إن الوزير الأول،
- بناء على تقرير وزير المجاهدين وذوي الحقوق،
 - وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و43 (الفقرة 2) منه،
 - وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 17 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهدين والشهداء،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 2 جانفي سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-273 المؤرخ في 16 رمضان عام 1434 الموافق 25 يوليو سنة 2013 والمتضمن تعديل القانون الأساسي لمراكز الراحة للمجاهدين، لا سيما المادة 4 منه،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تنطبق أحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 13-273 المؤرخ في 16 رمضان عام 1434 الموافق 25 يوليو سنة 2013 والمذكور أعلاه، بهدف هذا المرسوم إلى إنشاء مركز الراحة للمجاهدين لرشقون ببلدية بني صاف، ولاية عين تموشنت، وتتميم قائمة هذه المراكز طبقا للملحق المرفق بهذا المرسوم.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزب بالجزائر في 24 رجب عام 1441 الموافق 19 مارس سنة 2020.

عبد العزيز جراد

الملحق

قائمة مراكز الراحة للمجاهدين

تسمية المؤسسة	مقر المؤسسة
..... (بدون تغيير).....
مركز الراحة للمجاهدين لرشقون	بلدية بني صاف، ولاية عين تموشنت

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت

تعداد الموظفين الى غاية : 31 ديسمبر 2021

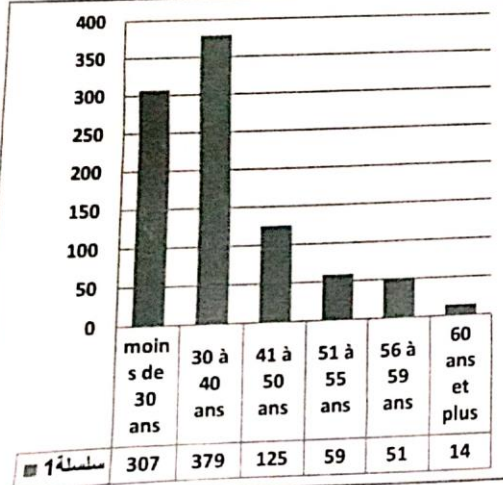
التعداد الحقيقي	الرتبة
1	معاون تقني في الاعلام الاتي
4	مساعد وثقفي اامن محفوظات
6	عامل مهني خراج الصنف
2	عامل مهني من الصنف الاول
0	عامل مهني من الصنف الثاني
1	سائق سيارة من الصنف الاول
1	سائق سيارة من الصنف الثاني
4	طبيب علم اجسي
0	جراح اسنان علم اجسي
7	عون وظيفي من المستوى الاول
3	سائق سيارة من المستوى الثاني
9	سائق سيارة من المستوى الاول
50	عامل مهني من المستوى الاول
1	عامل مهني من المستوى الثالث
1	عامل مهني من المستوى الرابع
1	عون خفمة من المستوى الاول
9	حارس

التعداد الحقيقي	الرتبة
1	قليلة
1	متصرف رئيسي لمصالح الصحة
4	متصرف رئيسي
7	متصرف محفل
43	متصرف
3	مساعد متصرف
14	محلقي رئيسي للإدارة
10	محلقي الإدارة
6	عون ادارة رئيسي
7	عون الادارة
4	عون مكتب
5	كاتب مديرية رئيسي
1	كاتب مديرية
5	كاتب
7	عون حفظ الملفات
3	مساعد مهتمين من المستوى 1 في الاعلام الاتي
5	تقني سيني في الاعلام الاتي
1	تقني في الاعلام الاتي

التعداد الحقيقي	الرتبة
49	ممرض متخصص للصحة العمومية
89	ممرض للصحة العمومية
38	ممرض حاصل على شهادة الدولة
1	ممرض مؤهل
1	مختص في التخوية للصحة العمومية
1	مرمم اسنان ممتاز للصحة العمومية
3	مرمم اسنان متخصص للصحة العمومية
5	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية
22	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية
8	مخبري متخصص للصحة العمومية
20	مخبري للصحة العمومية
1	محاضر في الصيدلة متخصص للصحة العمومية
1	مختص في حفظ الصحة ممتاز للصحة العمومية
3	مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية
13	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية
2	مساعد طبي رئيسي للصحة العمومية
4	مساعد طبي للصحة العمومية
10	قليلة في الصحة العمومية
33	قليلة رئيسية

التعداد الحقيقي	الرتبة
0	ممارس متخصص رئيسي
1	ممارس متخصص رئيسي
4	ممارس متخصص مساعد
10	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية
14	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية
59	طبيب عام في الصحة العمومية
4	مهنيني علم في الصحة العمومية
3	جراح اسنان علم رئيسي في الصحة العمومية
9	جراح اسنان علم رئيسي في الصحة العمومية
23	جراح اسنان علم في الصحة العمومية
4	تفلسفي علمي رئيسي للصحة العمومية
12	تفلسفي علمي للصحة العمومية
1	تفلسفي في تخصص التجميل الثوري رئيسي للصحة العمومية
12	بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الثانية
27	بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الاولى
25	مساعد التريض رئيسي للصحة العمومية
195	مساعد التريض للصحة العمومية
0	مساعد جراح الاسنان للصحة العمومية
1	ممرض ممتاز للصحة العمومية

تعداد الموظفين حسب السن



تعداد الموظفين حسب الجنس



تعداد الموظفين حسب طبيعة العقد

