

إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية للوقاية من الأزمات

(دراسة إستطلاعية في شركة تعبئة الغاز/وزارة النفط)

م.د. سحر أحمد كرجي* م.د. كفاء علي أبورغيف**

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية للوقاية من الأزمات من وجهة نظر العاملين في الشركة من المديرين فيها، واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في معالجة متغيراته، وأطرت مشكلة البحث بمجموعة تساؤلات تسهم في تحديد العلاقة والتأثير. ولبلوغ الهدف المذكور تم بناء مخطط فرضي يضم المتغير المستقل (التخطيط، التدريب) والمتغير المعتمد (الأزمات)، وفي ضوء ذلك تم صياغة فرضيتين رئيسية تنبثق عنها فرضيات فرعية. وقد طبق البحث على عينة قصدية قوامها (30) مديراً وأعدت إستبانة لأغراض جمع البيانات تضمنت محورين، وغطت (43) فقرة للقياس. وبناءً على قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير تم التوصل الى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات أبرزها أن متغير تخطيط الموارد البشرية يحظى باهتمام متوسط من قبل شركة تعبئة الغاز وقد ساهم في هذه الأهمية تركيز الإدارة على مرحلة تحديد الطلب من الموارد البشرية. كما تم التوصل الى عدد من التوصيات أهمها أنه لا بد أن تعمل شركة تعبئة الغاز على دعم عملية بناء إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية باستهداف مراحل تخطيط الموارد البشرية جميعها والتي تعمل في ظل بناء كلي وتأثيرها يكون في الوقاية من الأزمات وهي مجتمعه أكثر من تأثير كل مرحلة على حدة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية، الأزمات

HR planning and training strategy for crisis prevention

Abstract:

The research aims to identify the strategy of planning and training human resources to prevent crises from the point of view of the employees of the company from the managers, and the use of descriptive and analytical approach to the treatment of variables. The problem of the research sets the questions that determine the relationship and influence. To achieve this objective, a hypothetical scheme has been constructed that includes the independent variable (planning, training) and the adopted variable (crises). In light of this, two main hypotheses have been formulated which have secondary assumptions.

* الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال
** الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

The research has been carried out on an intentional sample of (30) managers and a questionnaire has been built for data collection purposes that include two axes, and covered (43) measurement paragraphs. Based on the measurement of the variables of research and its diagnosis and the testing of relationships of correlation and impact, a set of conclusions and recommendations has been reached, most notably that the human resource planning variable is receiving average attention by the gas filling company. This has contributed to the importance of the management focus on the stage of determining demand from human resources.

A number of recommendations has consequently been made such as that the gas filling company must support the process of building a strategy of planning and training human resources by targeting the stages of human resources planning, which work under the overall construction and its impact is in the prevention of crises and the community more than the impact of each stage separately.

Keywords: Strategy for Human Resources Planning and Training, Crises

المقدمة:

يعد موضوع الأزمات من الموضوعات الهامة نظراً لطبيعة البيئة غير المستقرة التي تعمل فيها المنظمة بوصفها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي الى توقف حركة العمل أو هبوطها الى درجة غير معتادة بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمات في الوقت المحدد. مما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك الأهداف (الحيلة وأبو عوجة، 2017) نقلاً عن (الجديلي، 2006). لذلك تحتاج المنظمات الى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به من أجل تحقيق أهدافها التي إطلعت بها، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد إحتياجاتها الكمية والنوعية من هذه الموارد. ويشكل التدريب وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها (السالم، 2009: 147، 269).

ومن هذا العرض، ولأهمية الموضوع إتجهت فكرة البحث لدراسة (إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية للوقاية من الأزمات) من حيث درجة الارتباط ونوعه، ومدى التأثير وشدته. وعلى هذا الأساس وتحقيقاً لأهداف البحث وإماماً بجوانب الموضوع، تم هيكلة البحث من خلال تغطيته لأربعة مباحث، تناول الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني للجانب النظري، واستعرض المبحث الثالث، الجانب التطبيقي للبحث، أما المبحث الرابع فتضمن مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، كما تشكل مصدر قلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية، وضعف الإدارات المسؤولة في تبني أنموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى. (اللامي والعيساوي، 2016: 11)

وإن هذه الأزمات التي تحدث قد ألقت على عاتق المنظمة واجبات ومسؤوليات جديدة تمثلت في تخطيط وتدريب مواردها البشرية، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد إحتياجاتها الكمية والنوعية من هذه الموارد لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين، وتدريب تلك الموارد بوصفه جزءاً مهماً في حل العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات في عملياتها اليومية، وتحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها لتؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به من أجل تحقيق أهدافها. واستناداً الى ما أشير إليه آنفاً يمكن إظهار مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- مامستوى إدراك أفراد عينة البحث لتخطيط الموارد البشرية بمراحلها الأربعة (تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية، تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية، وضع خطة العمل، تنفيذ الخطة ومتابعتها)؟
- 2- مامستوى إدراك أفراد عينة البحث لتدريب الموارد البشرية بأنواعه الأربعة (توجيه الموظف الجديد، التدريب التخصصي، التدريب الإداري، التدريب المهني)؟
- 3- مامستوى إدراك أفراد عينة البحث للآزمات؟
- 4- ماهي طبيعة علاقات الارتباط بين كل من تخطيط وتدريب الموارد البشرية والآزمات؟
- 5- هل يؤثر تخطيط وتدريب الموارد البشرية في الوقاية من الآزمات؟

ثانياً - أهمية البحث

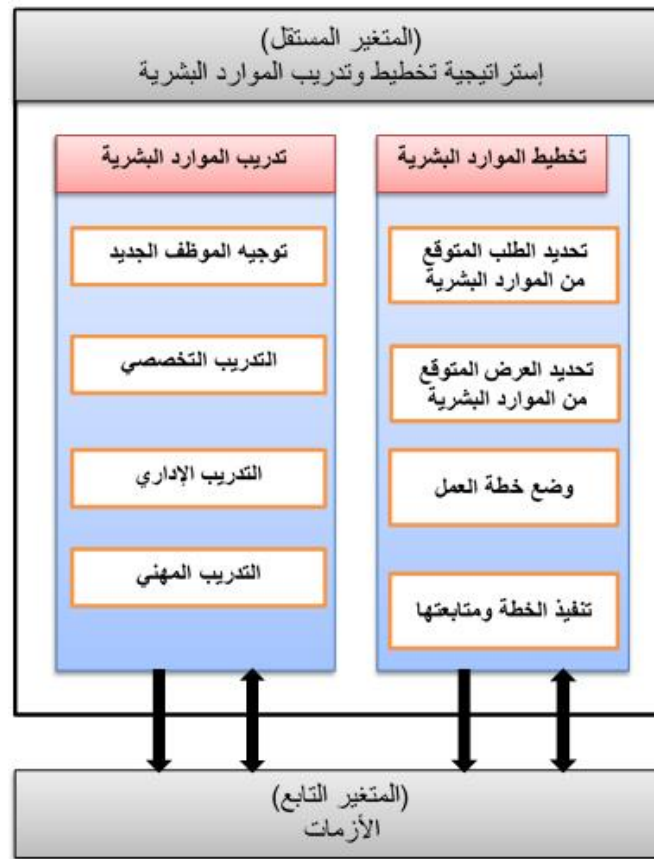
تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على مواضيع مهمة طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة وهي: تخطيط الموارد البشرية بوصفه أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة والتي يمكن أن تصل لأهدافها من خلال تلك الموارد، وتدريب الموارد البشرية باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة العاملين على العمل بكفاءة أعلى. كما أنه عملية ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة، بل تشمل كافة المستويات الإدارية في المنظمة. وتشكل الآزمات مصدر قلق لقادة المنظمات إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، مما يتطلب تبني ممارسات إدارية ملائمة تمكنها من مواجهة أزماتها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً - أهداف البحث

يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها وهو التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراته الرئيسية والفرعية لتحديد أي متغير مستقل من (تخطيط، تدريب الموارد البشرية) ينبغي أن تؤكد وتسيطر عليه شركة تعبئة الغاز مجال البحث من أجل تحقيق مقدار الإستجابة المطلوبة في المتغير التابع (الآزمات).

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث

تم وضع مخطط مقترح للبحث في ضوء مشكلة البحث بالاعتماد على متغيراته من حيث طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير. والشكل (1) يوضح هذا المخطط.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث - المصدر: اعداد الباحثان

إرتباط
تأثير

خامساً – فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وهدفه ومخططة الفرضي تضع الباحثان فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية والأزمات). وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد ارتباط معنوي ذودلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية.
- يوجد ارتباط معنوي ذودلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأزمات.
- يوجد ارتباط معنوي ذودلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والأزمات.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذودلالة معنوية لتخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية في الوقاية من الأزمات). وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية لتخطيط الموارد البشرية في الأزمات.
- يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في الأزمات.
- يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات.

سادساً – منهج البحث

إعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في اختبار مخطط البحث وفرضياته، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً ووصفياً (تقديرياً) بحيث يتم الوصول الى فهم علاقات هذه الظاهرة والمساعدة في الوصول الى استنتاجات وتعميمات تساعد هذه الظاهرة. (الجبوري وآخرون، 2015: 34-35)

سابعاً – مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة تعبئة الغاز/ احدى شركات وزارة النفط كمجتمع للبحث، في حين تألفت عينة البحث القصدية من عدد من المديرين موزعين بين (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة) والبالغ عددهم (30) مديراً.

ثامناً – أساليب جمع البيانات

تم جمع وتحليل بيانات البحث على النحو الآتي:

1- أساليب جمع البيانات: وتتمثل بالاعتماد على:

- أ- المصادر السابقة من كتب ورسائل جامعية عربية وأجنبية بما يرتبط بمتغيرات البحث في المكتبات الحاضرة والألكترونية.
- ب- الإستبانة: والتي أعدت من قبل الباحثين بالاعتماد على الحقائق العلمية التي وردت في أدبيات إدارة الأعمال. لإجابة أفراد عينة البحث على فقراتها المتعلقة بمتغيرات البحث، وباعتماد مدرج ليكرت الخماسي. وأجريت عليها إختبارات الصدق والثبات موضحة في الجانب العملي من البحث كي تصبح جاهزة للبدأ بتطبيق مراحل التحليل الإحصائي. والجدول (1) يوضح تركيبة إستبانة البحث.

الجدول (1): تركيبة إستبانة البحث

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	المقاييس المعتمدة
إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية	مستقل	- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية.	السالم، 2009
تخطيط الموارد البشرية		- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية. - وضع خطة العمل. - تنفيذ الخطة ومتابعتها.	
تدريب الموارد البشرية	مستقل	- توجيه الموظف الجديد - التدريب التخصصي - التدريب الإداري - التدريب المهني	جودة، 2014
الأزمات	تابع	- طرائق التعامل مع الأزمات	الحريري، 2012

2- أساليب تحليل البيانات:

تم اعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) إصدار (2016) في إدخال وتحليل بيانات البحث، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة والموضحة في المبحث الثالث (الجانب العملي).

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً - إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

1- المفهوم:

تعد الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المنظمة كماً ونوعاً. وبما أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، فإن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة، إذ أن المنظمة تصل إلى أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية، إلى جانب الإنعكاسات السلبية العديدة في حالة وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية (درة والصباغ، 2008: 163). لذلك يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية، وهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة. وتشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية (السالم، 2009: 148)، إذ أن حسن تحديد النواعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة. أما سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن يكون (الطائي وآخرون، 2006: 157).

يعرف (عباس، 2006: 56) تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد خلال فترة مستقبلية.

ويعرف (الطائي وآخرون، 2006: 157) تخطيط الموارد البشرية بأنه إستراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.

أما (السالم، 2009: 148) فيعرفه بأنه تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة وكذلك للأنشطة المختلفة.

ومن وجهة نظر (جودة، 2014: 49) فإنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد ووضع الخطط التي تؤدي إلى توفير العدد اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل.

واستناداً إلى ماتقدم تضع الباحثتان تعريفاً لتخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية والوقت المناسب.

2- عملية تخطيط الموارد البشرية Process of Human Resource Planning

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية لأية منظمة وفقاً للأهداف والإستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وتتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام (الطائي وآخرون، 2006: 160)، وهي على النحو الآتي:

أ- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

يعتمد تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

ولابد أن يبحث تحديد الإحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة (السالم، 2009: 145). وهي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
- مواصفاتهم الشخصية.
- الوقت المناسب لتعيينهم.

ويؤكد (السالم) بأن الإجابة على أي من النقاط المنوه عنها آنفاً تتأثر بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية والمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية، وهل تغطي الخطة فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر).

ويشير (درة والصباغ، 2008: 170) الى أنه من الصعوبة الوصول الى أرقام دقيقة بخصوص إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحياناً التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.

ب- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل مايتوافر لدى المنظمة من موارد بشرية وكذلك مايتوافر في أسواق العمالة في ضوء الإحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. (درة والصباغ، 2008: 148).

ولابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة في ثلاث عناصر أساسية هي: (السالم، 2009: 154)

- تحديد عدد العاملين وتنشيت خصائصهم الشخصية والمهارية.
 - تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
 - التأكد من توافق العاملين مع مايمارسون من أعمال.
- ولأجل ذلك، فإن المنظمات تعمل على تكوين قواعد بيانات للموارد البشرية العاملة لديها حتى يمكن استرجاع المعلومات المطلوبة في أي وقت للمساعدة في اتخاذ القرار، والتي يطلق عليها مخزون المهارات حيث يتم الإحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات الموظف وخبراته وقدراته والبرامج التدريبية التي شارك بها ومستوى أدائه (درة والصباغ، 2008: 163).

ت- وضع خطة العمل

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج وضع خطة العمل للموارد البشرية. (درة والصباغ، 2008: 187). وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف وأخطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله. (السالم، 2009: 155) وهناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها، لكن اختيار أي منها يستند في الأساس الى نتائج مقارنة العرض والطلب. (درة والصباغ، 2008: 187) ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة مايلي:

- خطة الإنتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة للتدريب والتطوير.
- خطة لتعديل الأجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

ث- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال على وفق جدول زمني يعد مستقبلاً. (السالم، 2009: 156) وتسعى الرقابة والتقييم الى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- مدى كفاءة الخطة في تنفيذ أهداف المنظمة؟
 - مالذي يجب تغييره في الخطة؟
 - هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
 - ماهي إنعكاسات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟
- ويؤكد (السالم، 2009: 156) بأن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة

إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:**1. مفهوم التدريب:**

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد الى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة (الطائي وآخرون، 2006: 207).

وتشير (برنوطي، 2007: 443) للتدريب بالتعليم وينطبق عليه تعريف علماء النفس للتعلم Learning بكونه "تغير ثابت نسبياً في الحصيللة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة، إلا أن التدريب يختلف عن "التعليم" (النظامي) بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم النظامي فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموماً. يعرف (Chmiel, 2000: 101) التدريب بأنه التطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة من قبل شخص لكي تزيد كفاءته في العمل أو الوظيفة. ويعرف (Bohlander et al, 2001: 222) التدريب بأنه أي جهد مبادر من قبل المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين أفرادها.

ومن وجهة نظر (Kinicki & Williams, 2003: 296) فالتدريب هو تعلم الجوانب الفنية والتشغيلية من قبل العاملين ليتحسن أداء الوظائف بشكل جيد.

ويرى (عباس، 2011: 140) أن التدريب هو التطوير المنظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة. أما (السالم، 2009: 271) فيستخدم لفظ التدريب كمصطلح مرادف لـ " تنمية وتطوير العاملين" بأنه " الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء".

وتتفق الباحثتان مع التعريف الذي وضعه (السالم) من منطلق أنه في عصر المعرفة Knowledge Era لم يعد مقبولاً أننا ندرب هذا الشخص أو ننمي ذلك المدير، لأن المنظمات المعاصرة في حاجة ماسة الى أن يتمتع جميع العاملين فيها بغض النظر عن عناوينهم الوظيفية – بالقدرة على تنمية مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يضمن دفع المنظمة الى التطور المتواصل وأن تكون منظمة متعلمة (Learning Organization) وكلاهما ثمرة للتعليم.

2. أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة (ياغي، 2010: 137). ويمكن تقسيم التدريب إجمالاً الى عدة أنواع من حيث مضمونه من أهمها الآتي: (جودة، 2014: 183-184)

3. توجيه الموظف الجديد (Orientation)

بانتهاء عملية الإختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه أو التهيئة، والتي يقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه (السالم، 2009: 195). وهو يهدف الى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي

العام للمنظمة. كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها. (عباس، 2011: 243)

ويمكن أن يقدم هذا البرنامج للموظف الجديد على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين الجدد والذين يلتحقون بالمنظمة خلال فترة خاصة من الوقت، ويستحسن أن يكون تقديم هذا البرنامج بعد تعيين الموظف الجديد (أو الموظفين الجدد) بأيام أو أسابيع قليلة وإلا فقد قيمته (ياغي، 2010: 140). ويؤكد (ياغي) بأن التدريب التوجيهي ليس هو التدريب على العمل بالمعنى المفهوم من كلمة تدريب، وإنما هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرضها عن المنظمة التي سيلتحق بها. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها. (السالم، 2009: 196). ومن المفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف الجديد أن تتم مراعاة الخطوات الآتية: (السالم، 2009: 197-198)

أ. إستقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها بخصوص العمل والمنظمة.

ب. تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها.

ت. تقديم الموظف الجديد إلى كل من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، من أجل التعارف.

ث. تقييم ومتابعة برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة. وقد تتم العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية، أو إمتحان في المواضيع والمعلومات للتأكد من معرفته وفهمه لها. ويجب أن تكون المقابلات والإمتحانات موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي.

4. التدريب التخصصي Specialized Training

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين..... الخ. (عباس، 2011: 235) ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال (جودة، 2010: 183). بتنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل (عباس، 2011: 235) و(عشماوي، 2014: 176).

5. التدريب الإداري Managerial Training

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع الإداري والتي تساهم في الأعمال الإدارية، حيث تتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل الإداري (عشماوي، 2014: 176).

ويقصد به أيضاً التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية. وتتوقف كفاءة المنظمة على إنتظام العمل في هذه المجالات (عباس، 2011: 235). ويشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة القدرة على التفكير الخلاق. كما يشمل بالإضافة

الى ذلك المهارات الإتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم (جودة، 2010: 184).

ويتأثر مضمون البرنامج وتفصيله الأخرى بالمستوى الإداري للمتدربين: (برنوطي، 2007: 452)

- تتطلب برامج الإدارة الإشرافية (تدريب المشرفين)، التركيز على مسؤوليات المشرفين في تدريب وتوجيه العاملين لديهم، وتركز على الجانب الفني للعمل وعلى تمليك الفرد مهارات تعليم وتوجيه وتحفيز وإقامة علاقات إنسانية إيجابية.
- أما برامج الإدارة الوسطى فغالباً ماتركز على العلاقات الأفقية والعمودية وعلى مسؤوليات هذه الإدارات في الإتصال والتنسيق، فتركز على اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون والتواصل.
- في حين تحتاج برامج الإدارة العليا التركيز على مهارات التخطيط الإستراتيجي والعمليات والرقابة، بالإضافة الى التنظيم.

6. التدريب المهني Professional Training

يعرف التدريب المهني بأنه نظام يمنح الفرد من خلاله التوجيهات والخبرة أوالممارسة داخل أواخر العمل. ويتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة الى خمس سنوات، وهو تدريب في مجال الحرف، والذي يتطلب رفع المهارة والمعرفة للمتدرب (عشماوي، 2014: 173). وهو يتعلق بالأعمال اليدوية أوالميكانيكية، وهذا الأسلوب متبع عند تعيين بعض العاملين الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك لغرض معرفة فنون المهنة (عباس، 2011: 236). ويهدف هذا النوع من التدريب الى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة. ويتضمن البرنامج تعليمياً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته (السالم، 2009: 283). ويقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة وحسب الحاجة. وفي نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج (جودة، 2010: 184).

ثالثاً – الأزمات Crises

1- مفهوم الأزمة:

تعني الأزمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة. وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة. ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار. وهي بالصينية مكونة من حرفين، يرمز الأول للخطر، أما الآخر فيرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة الى لحظة مصيرية أوزمن مهم. كما تشير الى معنى التعبير المفاجئ. وفي الغالب نحو الأسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار. والأزمات تشكل نقطة تحول تاريخية، حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل، وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لأحداث وأمر غير متوقع حدوثها على مستوى

جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله. هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم الى الدرجة التي قد تؤدي الى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام، وقد يمتد تأثير ذلك فيؤثر في مستقبل النظام بأكمله (اللامي والعيساوي، 2016: 16). وقد تم استخدام مصطلح "الأزمة" في بحوث ودراسات علم الإدارة العامة وعلم إدارة الأعمال. وقد كانت لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في بناء التأطير والتأصيل المفاهيمي والعلمي والعملية لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات (أبوفارة، 2008: 22).

وبالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين، وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاريعهم والزواوية التي ينظرون فيها الى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة ومايعنيه هذا المصطلح (المساعدة، 2012: 22).

ويبين (Politis-Norton&Koster, 2004: 604) أن الأزمة حدث كبير، بشكل مفاجئ وغالباً ما يكون غير متوقع له نتائج سلبية على المنظمة والموظفين والخدمات والوضع والسمعة المالية. ويعرف (Dorfman, 2008: 47) الأزمة بأنها حدث أو سلسلة من الأحداث ذات التأثير السلبي الشديد على المنظمة، والذي قد يطل النتائج المالية للمنظمة وقيمتها أو سمعتها أو علاقاتها مع موظفيها أو الزبائن أو المجهزين. أما (Behn, 2010: 33) فيشير للأزمة بأنها الحدث الذي يقطع العمليات الطبيعية بشكل بارز والذي يسبب ضغطاً شديداً على الأفراد أو المنظمة مما يتطلب مقاييس غير اعتيادية لاستعادة النظام والعودة الى الوضع الطبيعي.

ومن وجهة نظر (PAS, 2011: 200) فالأزمة تعني حالة غير طبيعية وغير مستقرة ومعقدة تشكل تهديداً للأهداف الإستراتيجية ولسمعة ووجود المنظمة. بينما (اللامي والعيساوي، 2016: 18) فيعرف الأزمة بأنها حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أواخرجي غير متوقع وعدم الإستعداد الكافي لتفادي الضرر.

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات ان هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الازمات وهي: (المساعدة، 2012: 23)

أ. وجود خلل وتوفر في العلاقات.

ب. الحاجة الى اتخاذ قرار.

ت. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالاحداث القادمة.

ث. نقطة تحول الى الافضل او الاسوء.

وتأسيساً على ما تقدم نضع الباحثان تعريفاً للأزمة بأنها حالة غير طبيعية تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة مهما كانت درجة الاستعداد لها، وتمثل تهديد مباشر لبقائها ونموها واستمرارها، وتعود بنتائج غير مرغوبة تؤثر سلبياً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار.

طرائق التعامل مع الازمات

أصبحت الازمات أمراً لا بد منه في واقعنا المعاصر وفي زمننا لبعديث، فقد أصبحت عامل اساسي يجب ان نتوقع ظهوره في اي وقت من الاوقات، إذ أننا الان قد دخلنا في عصر جديد وابتكارات علمية حديثة وتقنيات تكنولوجيا متقدمة أدت بتفاهم الازمات وزيادة حدة المشكلات (الحري، 2012: 21) ومهما تعددت اشكال وانواع الازمات ومهما اختلف خصائصها وأسبابها، فإن اساليب مواجهتها تجتمع على الحد من التدهور والتقليل من الخسائر للأزمة

(المعموري، 2014: 36) والتعامل مع الازمات هوفن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت الى وعي ادراكي شامل ليس فقط بحاضر الازمة وملاحمها وما يحدث فيه ولكن أيضاً بما هو وراء الستار لا تظهر ملامح واضحة جلية، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل ومجالات واهداف ادارة الازمات وتحديد خطورة الازمة وكيف سيتم القضاء عليها (الجبوري، 2016: 8) ومن خلال طرائق واساليب عديدة، ومن هذه الطرائق ما يلي: (الحريري، 2012: 2)

أ- الاستعداد المسبق للازمات ولتوقع حدوث الازمات والتخطيط المسبق للازمات ووضع استراتيجيات واضحة لحل الازمات وللتصدي للمشكلات وتوقع حدوث الازمات ومعرفة ماذا يمكن عمله أثناء نزول الازمات، وتحديد الاحتياجات المادية والامكانيات المالية والموارد البشرية المفيدة والقوية في التصدي للازمات وحل المشكلات.

ب- التصدي المباشر والحل السريع والتدخل الحاسم للقضاء على الازمات ودراسة ومعرفة وتحليل اسباب ومسببات وعوامل الازمات وتوفير التقارير والمعلومات الصحيحة عن الازمة.

ت- التفكير الابداعي في ايجاد طرق حل مبتكرة وجديدة وذلك بالاستعانة بالخبراء المختصين في علم البرمجة اللغوية العصبية وعلم التفكير الابداعي والابتكاري وذلك لتحليل الازمات.

ث- التدخل السريع والمباشر في وضع خطط لحل الازمة مباشرة أول وقوع الازمة وفور حدوثها. ج- وضع حمايات وانظمة وقاية واجهزة تصدي للازمات والعمل على ايجاد الانظمة الخاصة لتحطيم الازمات والقضاء عليها.

ح- الاستفادة من خبرات العلماء الاداريين في كيفية حل المشكلات والتصدي للازمات.

خ- الاستعانة بالمختصين والخبراء في علم ادارة الازمات وتفويضهم للقضاء على الازمات.

د- تشكيل لجنة عمل وتكوين فريق اداري خاص لحل الازمات وفريق خاص لتجهيز الدراسات وتوفير المعلومات وكتابة واعداد التقارير عن كل ما يتعلق بالازمات من معلومات سابقة وحديثة.

ذ- وضع لجنة خاصة لمتابعة ومراقبة الازمات.

ر- حضور محاضرات فكرية وتطوير العقل بالمعلومات البشرية وجمع الدراسات عن كيفية التصدي للازمات.

ز- التهيؤ السابق والاستعداد للقضاء على الازمات والاقدام على تفكيك وتحليل الازمات ومسبباتها وعواملها وايجاد طرق حديثة للمباشرة في حل الازمات والقضاء عليها والتصدي لها قبل تفاقمها وقبل زيادة حدتها. كما يؤكد الحريري بأن هناك طريقتين خاصتين بكيفية التعامل مع الازمات هما على النحو الاتي.

- **الطريقة الاولى:** وهي الطريقة الايجابية الصحيحة في التعامل مع الازمات، وتتمثل بالقضاء على الازمات والاستعداد المسبق لحل المشكلات والتهيؤ للقضاء على الازمات، ووضع استراتيجيات خاصة للتصدي لها وذلك لتفعيل هذه الخطط والاستراتيجيات والبرامج مباشرة فور وقوع الازمات والعمل على حلها قبل تفاقم المشكلات وانفجار الازمات فتحدث اضراراً وسلبيات كبيرة لا حد لها ولا مد.

- **الطريقة الثانية:** وهي الطريقة السلبية العكسية في التعامل مع الازمات، وتتمثل في ترك الازمات والتهاون في حلها، وتأجيل الحلول للمشكلات مما يتسبب في تفاقم الازمات وانفجارها وزيادة حدتها فيصعب السيطرة عليها لاحقاً، فترك الازمة وعدم التدخل في حلها يساعد على انتشار الازمات وانتشار أضرارها وصعوبة حلها ومسحها وازالتها.

المبحث الثالث

الجانب العملي

اختبار الصدق Validity Test

يمتاز اختبار الصدق في بيان مدى صدق فقرات الاستبانة الثلاث والأربعين في تمثيل البحث الموسوم تأثير استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية في الوقاية من الأزمات خير تمثيل، ويكون ذلك بواسطة استعمال طريقة صدق المحتوى (Content Validity) التي تستند إلى اختبار (T-TEST) الخاص بالمقارنة بين متوسطي قسمين بعد ترتيب البيانات أما تنازلياً أو تصاعدياً، يليه سحب ما نسبته 27 % من القسم الأعلى من البيانات ومثلها من الأسفل، إذ سيتحقق شرط الصدق في فقرات الاستبانة عندما تكون قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.120)، وبالعودة إلى جدول (2) نستشف ان الاستبانة تخطت اختبار الصدق بنجاح.

جدول (2) نتائج اختبار صدق المحتوى

Comment of the researcher	T-Test	Variables		
تحقق شرط صدق المحتوى في فقرات المتغير المستقل الأول	29.181	تخطيط الموارد البشرية	X	Independent
تحقق شرط صدق المحتوى في فقرات المتغير المستقل الثاني	24.553	تدريب الموارد البشرية	W	
تحقق شرط صدق المحتوى في فقرات المتغير التابع	26.138	الأزمات	Y	Dependent
تحقق شرط صدق المحتوى في فقرات الاستبانة	33.074	مجمّل فقرات الاستبانة		
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) بلغت (2.120)				

اختبار الثبات Reliability Test

حقق جدول (3) ان قيمة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة بلغت (0.891) وهي أكثر من (0.700) بما يؤشر تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، ليحقق ذلك وجود ثبات عالي في مجمل فقرات الاستبانة.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات حسب طريقة (Cronbach's Alpha)

Comment of the researcher	Cronbach's Alpha	Variables		
وجود ثبات في فقرات المتغير المستقل الأول	0.797	تخطيط الموارد البشرية	X	Independent
وجود ثبات في فقرات المتغير المستقل الثاني	0.718	تدريب الموارد البشرية	W	
وجود ثبات في فقرات المتغير التابع	0.779	الأزمات	Y	Dependent
وجود ثبات في فقرات الاستبانة	0.891	مجمّل فقرات الاستبانة		

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

استعمل الباحثان في التحليل الوصفي للبيانات الأوساط الحسابية المرجحة (Weighted Mean) والانحرافات المعيارية (Standard deviation) والأهمية النسبية (The relative importance) لكل من فقرات تخطيط الموارد البشرية وفقرات تدريب الموارد البشرية وفقرات الأزمات، أما لعرض اتجاه الاستجابة فقد اعتمدت الباحثان على الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وبين عدم الاتفاق في مقياس **Likert** الخماسي، أما لبيان مستوى استجابة المستجيب على فقرات الاستبانة اعتمد على مصفوفة قوة الاستجابة وكما مؤشر في جدول (4) على النحو الآتي:

جدول (4) مصفوفة قوة استجابة المستجيب على فقرات الاستبانة

قيمة الوسط الحسابي المرجح ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق تماماً	منخفض
من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	
من 2.6 إلى أقل من 3.4	الحياد	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
من 4.2 إلى 5	الاتفاق تماماً	

مستوى أهمية المتغير المستقل الأول المتمثل بتخطيط الموارد البشرية

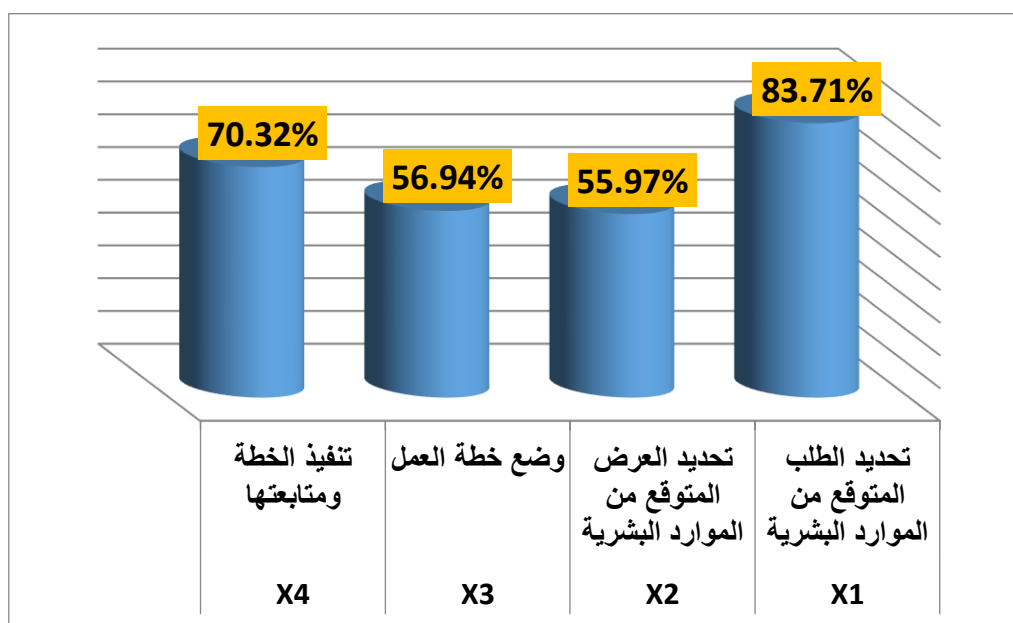
جدول (5) مستوى أهمية فقرات تخطيط الموارد البشرية

ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	The relative importance
Q 1	يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى إدارة الشركة لتحقيقها.	4,0968	0,90755	81,94
Q 2	تتنبأ إدارة الشركة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن	3,9677	0,79515	79,35

			التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.	
Q 3	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في ضوء عددها وموافقاتها الشخصية والوقت المناسب للتعيين.	4,2581	0,68155	85,16
Q 4	تستند إدارة الشركة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على أوضاعها الداخلية والخارجية والمدى الزمني للتخطيط.	4,4194	0,50161	88,39
X1	تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية	4,1855	0,72147	83,71
Q 5	تحرص إدارة الشركة على دراسة وتحليل ما يتوافر لديها من موارد بشرية، وما يتوافر منها في سوق العمل.	2,6774	0,90874	53,55
Q 6	تحدد إدارة الشركة العرض المتوقع من الموارد البشرية في ضوء ماتم تحديده من احتياجات مستقبلية.	2,5161	0,85131	50,32
Q 7	تؤكد إدارة الشركة على دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً لديها في ضوء أعدادها وخصائصها الشخصية والمهارية، وتحليل طبيعة أعمالهم وتوافقهم مع ما يمارسونه من عمل.	1,7419	0,77321	34,84
Q 8	تؤكد إدارة الشركة على تكوين قواعد بيانات لمواردها البشرية لاسترجاع المعلومات المطلوبة لمتخذ القرار في أي وقت.	4,2581	0,57548	85,16
X2	تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية	2,7984	0,77719	55,97
Q 9	تضع إدارة الشركة خطة العمل في ضوء نتائج تحديد كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية.	2,3226	0,83215	46,45
Q 10	يتم مقارنة نتائج كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية لوضع خطة العمل.	2,3871	0,76059	47,74
Q 11	تتضمن خطة العمل عدة خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.	4,2903	0,52874	85,81

Q 12	تشمل خطة العمل عدة قرارات يستند اختيار كل منها الى نتائج مقارنة العرض والطلب على الموارد البشرية.	2,3871	0,88232	47,74
X3	وضع خطة العمل	2,8468	0,75095	56,94
Q 13	تقوم إدارة الموارد البشرية أو (الجهة المختصة) بنقل الخطة الى حيز التنفيذ وترجمتها الى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال.	3,4516	0,76762	69,03
Q 14	تسعى إدارة الشركة الى معرفة مدى نجاح الخطة في توفير موارد بشرية على وفق احتياجاتها بالوقت والعدد والمواصفات المطلوبة.	3,3226	0,90874	66,45
Q 15	تسعى إدارة الشركة الى معرفة مدى كفاءة الخطة في تنفيذ أهدافها وفعاليتها من حيث التكلفة والفائدة وما الذي يجب تغييره في الخطة.	3,7742	0,95602	75,48
X4	تنفيذ الخطة ومتابعتها	3,5161	0,87746	70,32
X	تخطيط الموارد البشرية	3,3367	0,78177	66,74

أظهر جدول (5) ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل الأول اتجهت نحوالاتفاق بينما كان مستوى استجابة المستجيب متوسط، ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لتخطيط الموارد البشرية سجلت (3.3367) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، إذ جاءت ضمن الفئة ما بين (2.6 إلى أقل من 3.4) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.78177)، وأهمية نسبية للمتغير المستقل (66.74%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي افراد العينة على فقرات تخطيط الموارد البشرية. وقد توزعت مستويات أهمية محاور تخطيط الموارد البشرية بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه محور تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية من بين جميع أبعاد المتغير المستقل الأول بوسط حسابي مرجح بلغ (4.1855) وبانحراف معياري بلغ (0.72147)، وأهمية نسبية شكلت (83.71%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أهمية الاعتماد على تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية عند تخطيط الموارد البشرية، بينما أشار جدول (5) وشكل (2) إلى أن محور تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية حقق ادنى مستوى استجابة بين محاور تخطيط الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المحور (2.7984) وكان الانحراف المعياري لتحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية (0.77719)، وأهمية نسبية بلغت (55.97%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف واضح في تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية عند تخطيط الموارد البشرية.



شكل (2) توزيع محاور تخطيط الموارد البشرية على وفق مقياس الأهمية النسبية %

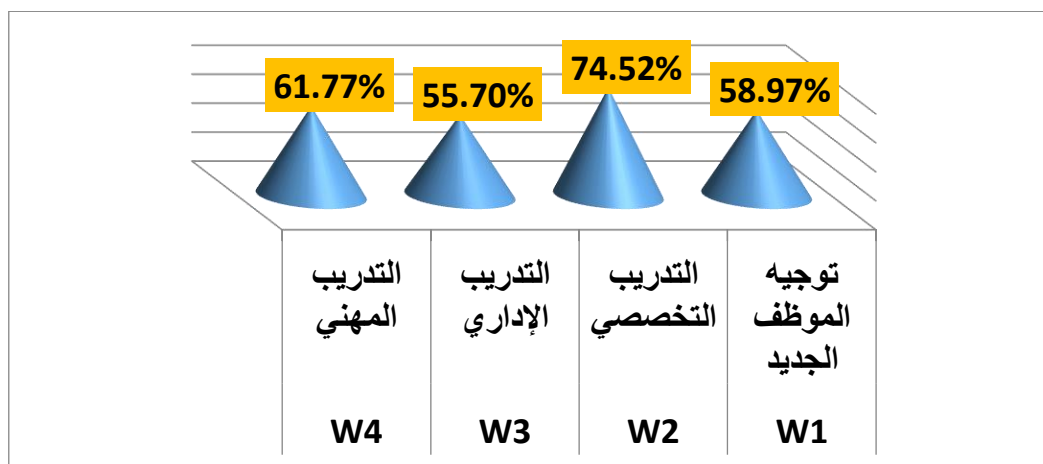
مستوى أهمية المتغير المستقل الثاني المتمثل بتدريب الموارد البشرية
جدول (6) مستوى أهمية فقرات تدريب الموارد البشرية

ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	The relative importance
Q 16	تؤثر إدارة الشركة على تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه.	3,0645	0,81386	61,29
Q 17	تحرص إدارة الشركة على تقديم برنامج توجيه الموظف الجديد بأيام أو أسابيع قليلة بعد تعيينه.	1,7742	0,56034	35,48
Q 18	تعتمد إدارة الشركة عدة وسائل (كتب، أفلام، زيارات ميدانية لمرافقها) لتوجيه الموظف الجديد على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين الجدد.	3,0323	0,87498	60,65
Q 19	يهدف برنامج توجيه الموظف الجديد الى تعريفه بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات الوظيفة التي يعمل فيها.	3,3226	0,70176	66,45
Q 20	يتم تقييم ومتابعة برنامج توجيه الموظف الجديد بعد فترة مناسبة.	3,5484	0,72290	70,97
W1	توجيه الموظف الجديد	2,9484	0,73477	58,97
Q 21	تهتم إدارة الشركة بمشاركة عاملها بتدريب تخصصي لتعويض القصور في المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم.	3,7742	0,76200	75,48

73,55	1,22167	3,6774	تحرص إدارة الشركة على إشراك موظفيها بتدريب تخصصي لتنمية المهارات والخبرات المتخصصة لتوفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.	Q 22
74,52	0,99183	3,7258	التدريب التخصصي	W2
78,06	0,74632	3,9032	تحرص إدارة الشركة على مشاركة مديريها بالتدريب الإداري لزيادة المهارات الإدارية.	Q 23
31,61	0,62044	1,5806	تصر إدارة الشركة على مشاركة مديريها في التدريب الإداري لزيادة القدرة على التفكير الخلاق.	Q 24
57,42	0,76341	2,8710	تتفهم إدارة الشركة بتأثر مضمون برنامج التدريب الإداري وتفاصيله بالمستوى الإداري للمتدرب.	Q 25
55,7	0,71006	2,7849	التدريب الإداري	W3
94,84	0,44480	4,7419	تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين الجدد من المساعدين للعاملين القدامى في برنامج تدريب مهني لغرض معرفة فنون المهنة.	Q 26
92,26	0,49514	4,6129	تركز إدارة الشركة على مشاركة عاملها بتدريب مهني لتحسين مهارته وإعداده للعمل في مهنة معينة.	Q 27
29,03	0,50588	1,4516	تقدم إدارة الشركة كل التسهيلات المطلوبة لمشاركة عاملها ببرنامج التدريب المهني في مراكز متخصصة للتدريب على مهن محددة وحسب الحاجة.	Q 28
30,97	0,67521	1,5484	تكافئ إدارة الشركة بعد انتهاء البرنامج التدريبي للمتدربين الذين شاركوا واجتازوا البرنامج بنجاح.	Q 29
61,77	0,53026	3,0887	التدريب المهني	W4
62,74	0,74173	3,1370	تدريب الموارد البشرية	W

أظهر جدول (6) ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل الثاني اتجهت نحوالاتفاق بينما كان مستوى استجابة المستجيب متوسط، ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لتدريب الموارد البشرية سجلت (3.1370) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، إذ جاءت ضمن الفئة ما بين (من 2.6 إلى أقل من 3.4) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.74173)، وأهمية نسبية للمتغير المستقل (62.74%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي افراد العينة على فقرات تدريب الموارد البشرية. وقد توزعت مستويات أهمية محاور تدريب الموارد البشرية بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه محور التدريب التخصصي من بين جميع أبعاد المتغير المستقل الثاني بوسط حسابي مرجح بلغ (3.7258) وبانحراف معياري بلغ (0.99183)، وأهمية نسبية شكلت (74.52 %) ليؤكد

ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على اهمية الاعتماد على التدريب التخصصي عند تدريب الموارد البشرية، بينما أشار جدول (6) وشكل (3) إلى أن محور التدريب الإداري حقق ادنى مستوى استجابة بين محاور تدريب الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المحور (2.7849) وكان الانحراف المعياري للتدريب الإداري (0.71006)، وأهمية نسبية بلغت (55.7%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف واضح في اعتماد التدريب الإداري عند تدريب الموارد البشرية.



شكل (3) توزيع محاور تدريب الموارد البشرية على وفق مقياس الأهمية النسبية %

مستوى أهمية المتغير التابع للأزمات

جدول (7) مستوى أهمية قرات الأزمات

ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	The relative importance
Q 30	تمتلك إدارة الشركة رؤية دقيقة لاكتشاف الأزمات.	2,7419	0,81518	54,84
Q 31	تستعد إدارة الشركة للقضاء على الأزمات والتصدي لها قبل تفاقمها.	3,8710	0,76341	77,42
Q 32	تحرص إدارة الشركة على تحديد الاحتياطات المادية والبشرية للتصدي للأزمات.	3,7097	0,82436	74,19
Q 33	تهتم إدارة الشركة بتوفير التقارير والمعلومات الصحيحة عن الأزمات.	3,2581	0,68155	65,16
Q 34	تحاول إدارة الشركة إيجاد طرائق حل مبتكرة وجديدة للأزمات.	4,1935	0,87252	83,87
Q 35	تؤكد إدارة الشركة على التدخل السريع والمباشر بوضع خطط لحل الأزمات قبل حدوثها.	3,0323	0,70635	60,65

36,13	0,74919	1,8065	تعمل إدارة الشركة على إيجاد الأنظمة الخاصة للتصدي للأزمات والقضاء عليها.	Q 36
29,03	0,50588	1,4516	تحرص إدارة الشركة على الاستعانة بالخبراء المتخصصين في علم إدارة الأزمات للقضاء على الأزمات.	Q 37
55,48	0,66881	2,7742	تشكل إدارة الشركة فريق عمل خاص لتوفير كل من المعلومات السابقة والحديثة عن الأزمات.	Q 38
94,19	0,46141	4,7097	تشكل إدارة الشركة لجنة خاصة لمتابعة ومراقبة الأزمات.	Q 39
81,29	0,57361	4,0645	تحرص إدارة الشركة على المشاركة في محاضرات فكرية لتطوير العامل وإمداده بالمعلومات.	Q 40
41,29	0,96386	2,0645	تؤكد إدارة الشركة على جمع الدراسات المتعلقة بكيفية التصدي للأزمات.	Q 41
77,42	0,84624	3,8710	تحرص إدارة الشركة على معرفة ودراسة وتحليل أسباب ومسببات وعوامل الأزمات لوضع استراتيجيات واضحة لحلها.	Q 42
95,48	0,42502	4,7742	تحدد إدارة الشركة لجنة عمل (فريق إداري) خاص لحل الأزمات.	Q 43
66,18	10,704	3,3088	الأزمات	Y

أشر جدول (7) ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير التابع اتجهت نحوالاتفاق بينما كان مستوى استجابة المستجيب متوسط، ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح للأزمات سجلت (3.3088) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، إذ جاءت ضمن الفئة (من 2.6 إلى أقل من 3.4) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.7041)، وأهمية نسبية للمتغير التابع (66.18%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي افراد العينة على فقرات الأزمات.

اختبار فرضيات البحث

استعملت الباحثتان (Z-TEST) لاختبار فرضيات الارتباط أما لبيان طبيعة وقوة الارتباط فقد اعتمدت الباحثتان على مقياس معامل الارتباط القانوني (Canonical Correlations)، أما لاختبر فرضيات التأثير فقد استندت الباحثتان إلى (F- TEST)، إذ ستختبر الباحثتان في هذه الفقرة الفرضيات التالية:

1. يوجد ارتباط معنوي ذودلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية.

2. يوجد ارتباط معنوي ذودلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأزمات.

3. يوجد ارتباط معنوي ذودلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والأزمات.
 4. يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية لتخطيط الموارد البشرية في الأزمات.
 5. يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في الأزمات.
 6. يوجد تأثير معنوي ذودلالة احصائية لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات.

جدول (8) اختبار فرضيات الارتباط

Comment of the researcher	Z TEST		Canonical Correlations	الفرضية
	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية)	Z قيمة		
قبول الفرضية بما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين تخطيط الموارد البشرية وبين تدريب الموارد البشرية	0.00	4.453	0.813	الأولى
قبول الفرضية بما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأزمات	0.00	4.239	0.774	الثانية
قبول الفرضية بما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين تدريب الموارد البشرية وبين الأزمات	0.00	3.752	0.685	الثالثة
قيمة Z الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 يساوي 1.96				

نستشف من جدول (8) قبول الفرضية الأولى وبنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (4.453) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96)، كما حقق الجدول قبول الفرضية الثانية وبنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (4.239) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96)، كما أكد جدول (7) قبول الفرضية الثالثة وبنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (3.752) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05).

وأشار جدول (9) إلى قبول الفرضية الرابعة وبنسبة ثقة (95%) إذ بلغت قيمة F المحتسبة (43.333) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.183) عند مستوى معنوية (0.05)، بينما بلغت نسبة تأثير تخطيط الموارد البشرية في الأزمات (59.91 %) ليؤكد ذلك وجود تأثير ملحوظ لتخطيط الموارد البشرية في الوقاية من الأزمات. كما أكد جدول (9) إلى قبول الفرضية الخامسة وبنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (46.92) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.183) عند مستوى معنوية (0.05)، بينما بلغت نسبة تأثير تدريب الموارد البشرية في الأزمات (46.92 %) ليؤكد ذلك وجود تأثير ملحوظ لتدريب الموارد البشرية في الوقاية من الأزمات. وشخص جدول (9) قبول الفرضية السادسة وبنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (32.619) وهي معنوية، بسبب كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.3404) عند مستوى معنوية (0.05)، بينما بلغت نسبة تأثير تخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات (70.73 %) ليؤكد ذلك وجود تأثير ملحوظ لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الوقاية من الأزمات.

جدول (9) اختبار فرضيات التأثير

Comment of the researcher	F TEST			R Square coefficient of determination	الفرضية
	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية)	قيمة F		
قبول الفرضية بما يؤكد وجود تأثير لتخطيط الموارد البشرية في تقليل الأزمات	4.1830	0.00	43.33	59.91 %	الرابعة
قبول الفرضية بما يؤكد وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية في تقليل الأزمات	4.1830	0.00	25.637	46.92 %	الخامسة
قبول الفرضية بما يؤكد وجود تأثير لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات	3.3404	0.00	32.619	70.73 %	السادسة

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث في ضوء تحليل البيانات واستقصاء آراء أفراد عينة البحث

1- وصف المتغير المستقل استراتيجية التخطيط والتدريب.

أ- تخطيط الموارد البشرية

تبين من التحليل الوصفي أن متغير تخطيط الموارد البشرية يحظى باهتمام متوسط من قبل شركة تعبئة الغاز وقد ساهم في هذه الأهمية تركيز الإدارة على مرحلة تحديد الطلب من الموارد البشرية، الذي ساهم في إغناء المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية، في حين كان نصيب المراحل (تنفيذ العرض المتوقع من الموارد البشرية) باهتمام أقل وعلى التوالي قياساً بمرحلة تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية مما يؤشر قصور واضح في إعطاء واهتمام كاف من إدارة شركة تعبئة الغاز مجال البحث الحالي لكافة خطوات تخطيط الموارد البشرية بأكملها.

ب- تدريب الموارد البشرية

ثبت من خلال التحليل الوصفي أن المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية يحظى باهتمام متوسط أيضاً من قبل إدارة شركة تعبئة الغاز وقد ساهم في هذه الأهمية تركيز الشركة مجال البحث على التدريب التخصصي من بين أنواع التدريب الأخرى (التدريب المهني،

توجيه الموظف الجديد، التدريب الإداري) وعلى التوالي، مما يؤثر ضعفاً واضحاً في الاعتماد على أنواع التدريب الأربعة المؤشرة أنفاً في تدريب الموارد البشرية في شركة.

ت- وصف المتغير التابع (الازمات)

تبين من خلال التحليل الوصفي أن المتغير التابع (الازمات) يحظى بأهتمام متوسط من لدن ادارة الشركة مما يؤثر ضعف في اعتماد الاساليب المناسبة للوقاية من الازمات.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية، وعلاقة ارتباط معنوية بين كل من استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والازمات، وتدريب الموارد البشرية والازمات، مما يؤثر ان ادارة شركة تعبئة الغاز استطاعت استخدام كل من استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية للوقاية من الازمات وقد ظهر ان استراتيجية تخطيط الموارد البشرية أكثر ارتباطاً للوقاية من الازمات يأتي بعدها استراتيجية التدريب، وقد يعزى السبب في ذلك الى ايمان أفراد عينة البحث بأن التخطيط للموارد البشرية يعد أحد المحددات المهمة للوقاية من الازمات.

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث

أظهرت نتائج اختيار التأثير وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في تقليل الازمات مما يؤثر أن ادارة شركة تعبئة الغاز استطاعت توظيف التغيير الحاصل في استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية من احداث المزيد من التغيرات في الوقاية من الازمات، اذ كانت أقوى علاقة تأثير لتخطيط الموارد البشرية في تقليل الازمات قياساً بتدريب الموارد البشرية.

التوصيات

1. لا بد أن تعمل شركة تعبئة الغاز على دعم عملية بناء استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية باستهداف مراحل تخطيط الموارد البشرية جميعها والتي تعمل في ظل بناء كلي وتأثيرها يكون في الوقاية من الازمات وهي مجتمعة أكثر من تأثير كل مرحلة على حدة.
2. لا بد أن تعمل شركة تعبئة الغاز على دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً لديها في ضوء أعدادها وخصائصها الشخصية والمهارية، وتحليل طبيعة أعمالهم وتوافقهم مع ما يمارسونه من عمل.
3. وضع خطة العمل كخطوات عمل تفضيلية لما يجب أن يتم عمله في ضوء نتائج تحديد كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية.
4. يتوجب على ادارة الشركة مجال البحث تقديم برنامج توجيه الموظف الجديد بأيام أو أسابيع قليلة بعد تعيينه.
5. مشاركة مديري الشركة المبحوثة في التدريب الإداري لزيادة قدرتهم على التفكير الخلاق، حيث تتوقف كفاءة الشركة على انتظام العمل الإداري فيها.

6. مكافئة الافراد العاملين بعد انتهاء البرنامج التدريبي الذي شاركوفيه واجتيازوه بنجاح. تقديم كل التسهيلات المطلوبة لمشاركة الافراد العاملين ببرنامج التدريب المهني في مراكز متخصصة على مهن محددة وحسب الحاجة.
7. تقديم كل التسهيلات المطلوبة لمشاركة الافراد العاملين ببرنامج التدريب المهني في مراكز متخصصة على مهن محددة وحسب الحاجة.
8. الاستعانة بالخبراء المتخصصين في علم ادارة الازمات للقضاء على الازمات.

المصادر العربية

1. ابوفارة، يوسف " ادارة الازمات "، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
2. جودة، محفوظ احمد " ادارة الموارد البشرية "، ط2، دار وائل للنشر، الاردن، 2014.
3. درة، عبد الباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم " ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط ، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
4. عباس، انس عبد الباسط " ادارة الموارد البشرية "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011.
5. الحريري، رافدة " ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والادارية "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
6. المساعدة، ماجد عبد المهدي " ادارة الازمات المدخل – المفاهيم – العمليات "، ط1، الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
7. ياغي، محمد عبد الفتاح " التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق "، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
8. المعموري، كواكب عزيز حمودي " أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية ادارة والاقتصاد، 2014.
9. اللامي، قاسم داود والعيسوي، خالد عبد الله ابراهيم " ادارة الازمات الاسس والتطبيقات، ط1، الدار المتهجية للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
10. عبد الرحمن، بن عنتر " ادارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس – الابعاد الاستراتيجية "، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
11. ع شماوي، محمد عبد الوهاب حسن " الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية "، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.
12. عباس، سهيلة محمد " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، ط2، دار وائل للنشر، الاردن، 2006.
13. السالم، مؤيد سعيد " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي "، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
14. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي " ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي "، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
15. برونوز، سعاد فائق " ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد "، ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2007.

المصادر الانجليزية

1. SPHR, R. WAYNE Mondy & Mondy, Judx Bandy u Human Resouce Management: 12th ed, pearon, 2012.
2. Behn, oliver " Crisis Management of critical Incidents " first published, European interagency security from (EISF), 2010.
3. Dorman, Marts " Introduction to risk management and Insurance, 9th ed, 2008.
4. Chmiel, nick " Introduction to work and organizational psychology " International, padstor, Great Britain, 2000.
5. Bohlandev, G & snell, s a Sherman A " managing Haman Resource ", south – western college publishing, 2001.
6. Kinicki, Angelo & Williams, Brian, K " management: A practical Introduction " MC Graw – Hill co., 2003.