

## The Role of Human Resources Management in Crisis Management by Applying to Dubai Islamic Bank: A Field Study

Ahmed Ibrahim Mohamed Ibrahim

PhD in Law - Al-Azhar University - Arab Republic of Egypt

<https://www.doi.org/10.56830/POPV5570>

### دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات بالتطبيق على بنك دبي الإسلامي (دراسة ميدانية)

أحمد إبراهيم محمد إبراهيم

دكتوراه القانون – جامعة الأزهر – جمهورية مصر العربية  
مستشار قانوني – المملكة العربية السعودية

#### ملخص:

عملت هذه الدراسة على تحديد دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات عمومًا دراسة تطبيقية على بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في بنك دبي الإسلامي بإدارة الموارد البشرية، وقد بلغ حجم هذه العينة ١٨١ موظف، ومن خلال رؤية النتائج الخاصة بالتحليل الخاص بالاستبيان من خلال استخدام برنامج spss وقد تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات كبير، كما أن مستوى الفاعلية في إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي عالي، إضافة لوجود أثر له دلالة إحصائية خاصة بأبعاد إدارة الأزمات خاصة بالموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

#### مقدمة:

لا شك أن أنواع الأزمات تتعدد وكذلك أنواع الكوارث تتنوع وتتعدد وهي تلك التي من الممكن أن يتسبب الإنسان فيها كما أنه تتعدد العوامل وكذلك الأسباب التي تؤدي إليها، وعلى الرغم من ذلك فإن ما يجمع بينها هو أن الفعل الإنساني وكذلك أنواعه وصوره هو السبب الرئيسي في حدوثها، ونجد أن من أهم الأسباب المؤدية للإهمال والخطأ البشري في التعامل مع الظواهر الطبيعية كما أنها تأخذ تلك المخاطر صور عديدة مثل الحرائق الكبيرة في مراكز التجمعات الإنسانية وكذلك المصانع والمنشآت الحيوية والعمل على تصادم وانقلاب القطارات وكذلك سقوط الطائرات وغرق السفن والانفجارات في المنشآت الصناعية والبتروولية وأيضًا المعامل والمخازن وكذلك محطات توليد الطاقة النووية وكذا انهيار السدود. وأمام ذلك كله فإنه تجد إدارات الموارد البشرية نفسها على مستوى المؤسسات والهيئات بداية القرن الحادي والعشرين، وهي تكون مجبورة أو مرغمة في هذه الحالة على تطوير وسائلها، وكذا تطوير أساليبها وتطوير مناهجها من أجل مناهجها من أجل مواجهة المواقف المتجددة لتلك الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطر كبيرة لا حدود لها.

كما أن المؤسسات أمام كم كبير وهائل من التهديدات التي يصعب أن يتم توصيفها بشكل دقيق، كما أنه لا بد من أن يتم التعرف على الأزمات وعلى الكوارث من حيث المفهوم ومن حيث الأبعاد وكذا المسببات وأيضًا المداخل المختلفة من أجل دراستها بشكل أكبر عمقًا، والسبب في ذلك أنها أول خطوات للتخطيط الاستراتيجي الخاصة بالاتصال.



هذا ما سيجعلنا في هذا البحث أن نتعرض لبيان دور الموارد البشرية العملي في إدارتها للأزمات، فكيف من الممكن بيان هذا الدور سواء قبل الأزمة أو تقييمه وتقويمه بعد الأزمة، وهذا ما يسهم في الحد وكذا تقليص الخسائر التي من الممكن أن تنجم عن الأزمة.

الدراسات السابقة:

**الدراسات العربية:**

١-دراسة: فاضل حمد سلمان، ورافد عبد الواحد مهاوي، (٢٠١٦)، عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وهو بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى القيام بتشخيص طبيعة العلاقة وكذلك التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً بيان فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الداخلية العراقية، وقد قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه قد تم العمل على توزيع استبيان على عينة عشوائية وقد تألفت هذه العينة من ١١١ موظف، وقد توصلت الدراسة لوجود مستوى جيد خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد فاعلية إدارة الأزمات، كما أنه قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات في وزارة الداخلية العراقية.

٢-دراسة: يسرية أحمد عبد المنعم. (٢٠١٣)، بعنوان: تأثير مستوى إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات الفندقية لدى مديري فنادق مدينة الإسكندرية، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الأزمات الفندقية لدى مديري فنادق مدينة الإسكندرية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تم تأليف هذه العينة من قبل ٢٢٥ مديراً، وقد بينت النتائج البحثية أن درجة الخبرة التدريبية، ومستوى إدارة الموارد البشرية، وكذلك مستوى إدارة الأزمات كانت مرتفعة، كما أنه قد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من (درجة الفندق، وبين المستوى التعليمي، ومتوسط الدخل الشهري، وبين عدد سنوات العمل، وبين درجة الخبرة التدريبية، وبين مستوى إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنها متغيرات مستقلة وبين مستوى إدارة الأزمات باعتبارها متغير تابع.

٣-دراسة: فهد محمد نعمان زيادة. (٢٠١٢)، بعنوان: أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى أهمية التنمية الخاصة بالموارد البشرية وبيان أثر ذلك على تحسين قدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه قد تم توزيع استبيان على عينة عشوائية وقد تكونت هذه العينة من قبل ١١٠ موظف، وقد توصلت الدراسة في نهايتها إلى أن تنمية مهارات التخطيط ومهارات الاتصالات، وكذلك تنمية وتعزيز المهارات الخاصة بالقيادة، أيضاً تعزيز مهارات فريق العمل والتي لها أثر مباشر على مقدرة وعلى كفاءة المؤسسات الدولية والتي كانت عاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام.

**الدراسات الأجنبية:**

1-Study Cristina Manole and Others.(2011). The Strategic Role of Human Resources Development in the Management Of Organizational Crisis, *Economia. Seria Management*, 14(1).

وهذه الدراسة قد هدفت إلى تحليل الدور الاستراتيجي والخاصة بتنمية الموارد البشرية في تكوين مهارات إدارة الأزمات على المستوى المؤسسي من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، فقد أوضحت أن التنمية الاستراتيجية خاصة بالموارد البشرية والتي لها دور رئيسي في إدارة الأزمات، وهذا من خلال خلق ثقافة مؤسسية تتمحور هذه الثقافة حول الأزمة، وكذلك زيادة درجة الاستعداد الفردي الخاصة بحالة الأزمات، وكذلك العمل على تطوير القدرة على التعلم من الأزمة، إضافة لتحسين تكامل جهود إدارة الأزمات بين جميع وحدات المؤسسة.

2-Study Wang Jia and Others.(2009).Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management, Human Resource Development Review.

وهذه الدراسة قد هدفت إلى العمل على تحليل الدور الاستراتيجي الخاص بتنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية من خلال استخدام نموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجي لغارافان وكان في ذلك متبع للمنهج الوصفي التحليلي، فقد اتضح أن تنمية الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق الإدارة الفعالة الخاصة بالأزمات من خلال زيادة تطوير القدرة التشغيلية وكذلك زيادة قدرة التعلم خلال وبعد الأزمات.

3-Study Holly M.Hutching, Wang Jia.(2008).Organizational Crisis Management and Human Resource Development : A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, Advances in Developing Human Resources, 10 (3).

وهذه الدراسة قد هدفت إلى العمل على تحديد دور خاص بتنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية وكذلك العمل على تحديد الكيفية التي من الممكن أن تسهم هذه البحوث وكذلك الممارسات التي تتعلق بتنمية الموارد البشرية الخاصة بدعم جهود إدارة الأزمات من خلال المؤسسات وهذا لا يكون إلا من خلال تباع المنهج الوصفي التحليلي، فقد اقترحت الدراسة بأنه يجب أن يتم الاهتمام بالموارد البشرية على اعتبار أنها عامل أساسي في إدارة الأزمات، وكذلك الاهتمام أكثر بالتوسع في الأبحاث وفي الممارسات التي تتعلق بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

وإن أهم ما نجده مميز لدراستنا عن غيرها من الدراسات الأخرى أو الدراسات السابقة: نجد أنه قد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية ميدان الدراسة ومكانتها، كما أننا نجد أنه قد اختلفت عنها من ناحية متغيرات الدراسة وهذا من خلال دراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي الخاصة بالموارد البشرية والذي يعتبر مدخلاً حديثاً في تسيير الموارد البشرية وكذلك فاعلية إدارة الأزمات في القطاع المصرفي، كما أنه بالتالي فإن نقاط الاختلاف تتلخص في الآتي:

- دراسة دور الموارد البشرية في بيان فاعلية إدارة الأزمات.
  - بيان الجانب التطبيقي الذي تم عينه من العاملين ببنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات.
- مشكلة الدراسة:

من خلال التقديم سالف الذكر وفي إطار العمل على إبراز دور إدارة الموارد البشرية الحاصلة في إدارة الأزمات وكذلك تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة ويتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة؟**

ومن أجل أن نجيب على السؤال التالي، سيتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

- ما هو مستوى الممارسة لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات؟
- ما مستوى إدارة فاعلية إدارة الأزمات ببنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- هل يوجد أثر خاص بأبعاد إدارة الأزمة الخاصة بالموارد البشرية وأثرها على إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات؟

**فروض الدراسة:**

الفرضية الرئيسية: تمت صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي:

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبيان دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات

في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:



لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات ببنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات ببنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في العينة ببنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات ببنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .

#### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل وهو إدارة الموارد البشرية، ومتغير تابع وهو إدارة الأزمات المتغير التابع المتغير المستقل



#### نموذج الدراسة

#### أهداف الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الأهداف وتسعى بالتالي إلى العمل على تحقيقها:

- ١- تحديد مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في بنك دبي الإسلامي.
- ٢- كذلك تشخيص مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي وكذلك التعرف على أساليب التعامل مع الأزمات وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها في التعامل مع الأزمات.
- ٣- دراسة أثر إدارة الأزمات في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي.
- ٤- تقديم مجموعة من المقترحات وكذلك مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية لأجل التصدي للأزمات بشكل أكثر فاعلية في بنك دبي الإسلامي.

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من بيان أهمية إدارة الأزمات بالنسبة لبنك دبي الإسلامي باعتبار أنها هي السبيل الوحيد الذي من الممكن للبنك أن يبقى عليه وأن يستمر فيه من خلال مواجهة الأزمات ومن أجل أن تتم معالجة آثارها أو حتى يتم تجنب وقوعها.

كما أنه تظهر أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات الخاصة بالموارد البشرية في بنك دبي الإسلامي.

ومن الممكن أن نضيف إلى ذلك مدى إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع استراتيجيات فعالة من أجل إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وهذا بلا شك يسهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات في ظل الدراسات القليلة الحاصلة في حقل إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة وبالتالي تعميم هذه الفائدة على البنوك الأخرى.

#### منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي، فقد تم على الصعيد النظري عرض المفاهيم التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وهذا يكون من خلال استخدام المراجع والمصادر الخاصة بموضوع الدراسة، وعلى الصعيد التطبيقي فقد تم اعتماد المنهج التحليلي وهذا من أجل أن يتم تحليل نتائج الاستبيان من أجل تحقيق صحة الفرضيات والتوصل لنتائج الدراسة.

محددات الدراسة والعوامل التي تؤثر فيها:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢-٢٠٢١ الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بدولة الإمارات العربية المتحدة بالتطبيق على بنك دبي الإسلامي. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تمت الدراسة على بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من مجموعة من العاملين بقطاع وإدارة الموارد البشرية بالبنك بجميع والسبب في ذلك هو أن هذه الفئة أو هذا المجتمع هو الأكثر وعياً بمتغيرات الدراسة، كما أنه قد تم اختيار عينة الدراسة من قبل مجتمع الدراسة وقد تم توزيع عدد قدره ١٨٦ استبانة وقد تم استرجاعها بشكل كامل إلا أنه تم استبعاد ٥ منها والسبب في ذلك هو حتى تكون الإجابة كاملة على هذه الأسئلة، وذلك كي يكون عدد الاستبانات التي خضعت لها الدراسة هو ١٨١ استبانة.

### مصطلحات الدراسة:

#### إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تعني استقطاب واختيار، وتطوير وتنمية وتقييم ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، بهذا يشتمل على تصميم وتطبيق أنظمة وتطبيق أنظمة التخطيط، الاختيار، تنمية المهارات البشرية، إدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء تعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل (المغربي، ٢٠١٦، ص ٢٧). ومن الممكن أن نعرفها إجرائياً على أنها إدارة الموارد البشرية التي تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها خاصة في أوقات الأزمات من خلال ما تمتلكه من قدرات على إدارة الأزمة.

#### الأزمات:

الأزمة هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة (عبد الحميد، ٢٠١٢، ص ٢٦). ومن الممكن أن نعرفها إجرائياً على أنها بمثابة خلل يؤثر تأثير مادي على النظام كله، كما أنه خلل يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم دائماً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى التهديد المادي والبشري.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح المعدة (شاندا، أشوك، وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٢٢).

**طبيعة نظام الموارد البشرية في المؤسسة:** يتوقف نجاح الشعوب على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف المرجوة وتتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة، على حساب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه (عنصر، يوسف، ٢٠١٦، ص ٧).



إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساند، وفي حالتنا إدارة الأفراد، ليس له تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات، وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد. لأنه، وفي كل الحالات، وخاصة في المؤسسات البيروقراطية، يكون هذا التأثير معتبرا ليصل أحيانا إلى حد التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية، وهي أعلى مستويات التأثير بين الجانبين.

#### أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

لقد ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الانساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأسرة و القبيلة وتكمن علاقة المنظمات بالمجتمع الإنساني كالعلاقة العضوية قوامها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغباته ، وفي مقابلة هذا فإن المجتمع يتكفل بدعم و مساندة المنظمات التي تقوم بخدمته ، وذلك بتوفير ما تحتاجه من موارد مالية وبشرية ، وفي مقابل هذا الدعم والمساندة فإن المنظمات بدورها تتعهد بالالتزام بالقيم والتقاليد والعرف والقوانين التي تنظم حياة المجتمع ويرضى بها، والموارد البشري هو المورد الفاعل في الكون وينقسم إلى بشر عاملين -بشر ممولين - بشر مفكرين - وفي تعاون كل هؤلاء يكون الأداء الأمثل لهذا المورد الأهم في العالم (عباس، صلاح، ٢٠١٠، ص١٤٧).

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ويرجع ذلك لكون الانسان هو المنتج وهو المستهلك، والانسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها فاكشف البوليستر والمخلفات الصناعية أدى إلى إحداث توفير في استخدام القطن والكتان والصوف وترتب على ذلك تحويل مساحات كبيرة من الأرض الزراعية إلى زراعة الغلات الغذائية.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

- يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم (المرسي، جمال الدين، ٢٠١٣، ص٣٩).

لقد لخص كل من الأستاذين سعدون حمود جثير الربيعاوي والأستاذ حسين وليد حسين عباس في كتابهما رأس المال الفكري أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### -هدف اجتماعي :

يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد المعوقين.

-هدف أخلاقي: ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

-هدف اقتصادي : يتمثل في تحليل و تفسير كلف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية.

**-هدف تنظيمي:** يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية.

**-هدف وظيفي:** يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين و مدربين ومحفزين بشكل جيد.

**-هدف شخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين.

**-هدف صحي وأمني:** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها ، بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة.

**-هدف عالمي:** إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الانسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.

**-هدف مستقبلي:** إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على انجاز أهدافها المستقبلية ، وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين (الربيعاوي، حمود، وآخرون، ٢٠١٥، ص٢٠).

• وظائف إدارة الموارد البشرية:  
تعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتببات، وعلاقات العاملين و تخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية:

• تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الانتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة.

• تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها

#### مفهوم الأزمة:

عرفها العديد من الباحثين إلا أن التعريف الأقوى منه نجده فيما قام به يعرف إدغار موران الأزمة بأنها: "حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب" ثم في النهاية يختم قوله على الأزمة بأنها أي الأزمة: "أن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة" (1976.p149)

(Edgar,Morin)

كما يعرفها كذلك الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات وهو "باتريك لغاديك" على أنها: "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها"

(Patrick,Lagadec.1986.p6-8)

كما أننا نجد أنه يعرفها "كريستوف ديفور" بأنها: "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات"

(Christophe,Roux..2012..p229)

#### المفاهيم الأخرى المشابهة الخاصة بمفهوم الأزمة:

مفهوم الأزمة مثله مثل غيره من المفاهيم الأخرى الخاصة بالعلوم الاجتماعية والخاصة بتداخل العديد من المفاهيم التي لها ارتباط قوي به بالتالي ففي هذا الصدد من الممكن أن نقول بأن بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية وبين المفاهيم الآتية من ناحية أخرى:

١. **المشكلة:** وهذه تعبر عن الباعث الرئيسي وهو الذي يسبب حالة ما من الحالات الأخرى الغير

مرغوب فيها والتي تحتاج إلى جهد كبير ومنظم من أجل التعامل معها ومن أجل حلها والتي قد

تؤدي معها وكذا حلها كما أنها قد تؤدي لنشوء الأزمة، إلا أنها ليسن أزمة في حد ذاتها(عبد

الباقي، صلاح، ص٢٧).



٢. **الصراع: ومصطلح الصراع هو صراع يعبر عن تصادم إرادات وكذا قوى معينة بهدف العمل على تحطيم بعضها البعض بشكل كلي أو جزئي والانتهاز بالسيطرة وكذلك التحكم في إدارة الخصم.**
٣. **النزاع: حيث يعبر ذلك عن تعارض في الحقوق القانونية وهذا ليس أزمة بذاته، إلا أنه يؤدي لنشوء الأزمة (حافظ، عبد الناصر، ٢٠١٤، ص ٤١).**
٤. **الحادث: وهذا معناه أنه شيء مبدئي يتم هذا الأمر بشكل سريع وقد انقضى أثره فور إتمامه ثم ينجم عنه أزمة إلا أنها لا تمثل فعل بل هي تكون فقط إحدى نتائجه (حلمي، ١٩٩٣، ص ٨).**
٥. **الكارثة: حيث يقصد بهذه الكارثة التغيير المفاجئ الذي له أثر حاد أو تدميري، وهذا ما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن والكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة (عليوة، ٢٠٠٠، ص ١٢-١٣).**

### مفهوم الأزمة:

١. **في اللغة**
  - أ- في اللغة:
    - يمكن تعريف الأزمة في اللغة العربية على أنها تعني الضيق والشدة والقحط، فنجد أنه يقال (أزمت) السنة أي أزمت بمعنى اشتد قحطه وأيضاً اشتد تأزمه بمعنى أصابته أزمة، ويقال هناك أزمة سياسية، وأزمة اجتماعية، وأزمة تعليمية (الرازي، ١٩١٨، ص ٦).
  ٢. **في اللغة الأجنبية:**
    - نجد أن قاموس ويبستر (Webster Dictionary) قد عرف الأزمة على أنها حالة خطيرة وحالة حاسمة أو أنها تعني نقطة تحول تتطلب العمل على مواجهتها بشكل سريع من أجل إحداث تغير مادي هذا التغير يؤدي لنشوء موقف جديد من الممكن أن يتضمن نتائج أو آثار سيئة (Webster New Twentieth Century..p117)
    - وأما في قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) فإن الأزمة تعني نقطة تحول في مرض أو في حياة أو في تاريخ أو أنها تعني وقت الخطورة ووقت الصعوبة وكذا وجوب اتخاذ قرار معين (A.s.Hornby & Christinan Ruse..p177)
  - ب- في الاصطلاح:
    - تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم لأزمة وذلك تبعاً لاختلاف مستويات والعديد من المجالات الأخرى الخاصة بالاهتمام التي يتناولها الكتاب وكذا الباحثون في دراساتهم من أجل الأزمات، من أجل ذلك فإننا نجد أن هناك غموضاً وصعوبة في الحصول على تعريف محدد للأزمة، ومن الممكن أنه توجد اعتبارات أخرى نجد أنها قد دفعت بهذا المفهوم للغموض منها (توفيق، ومنير، ٢٠٠٢، ص ٦٧٥).
    - ١. غياب نظرية تفسيرية شاملة يمكن من خلالها وعلى إثرها تفسير ظاهرة الأزمة.
    - ٢. كذلك غياب وجود نوع من التراكم العلمي، فمعظم الدراسات قد تناولت المفهوم الذي جاءت في إطار دراسة الحالة، بالتالي فهي لم تسهم في تشييد بناء فكري ولا تنظيري من الممكن أن يتم تعميم نتائجه على مختلف الحالات التطبيقية الأخرى لحالات دراسة الأزمة.
    - ٣. الطبيعة الاجتماعية التي تكون معقدة لظاهرة الأزمة.
    - ٤. كذلك التداخل الشديد بين مفهوم الأزمة وبين العديد من المفاهيم الأخرى التي ترتبط بهذا المفهوم ارتباطاً شديداً.
    - ٥. على الرغم من وجود سمات عامة تشترك فيها الأزمات إلا أنه يبقى لكل أزمة خصائص والظروف والسمات الخاصة التي تعطيها صفة التميز والتفرد على باقي الأزمات (عبد الواحد، ١٩٩٤، ص ٧).
- وفي إطار هذا الغموض نجد أن التعريفات قد تعددت، ومنها:



- أنها موقف يقوم بها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة-مؤسسة-مشروع-أسرة) والتي تتلاحق فيها الأحداث، وأيضًا تلك التي تتشابه معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار من حيث القدرة على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها في المستقبل (الخصيري، ٢٠١٥، ص ٧).
- كما عرفت على أنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي لخلل وتهديد للمصالح، كما أنه يؤثر على النظام العام الخاص في المجتمع ومواجهة هذا الموقف والذي يتطلب اتخاذ قرار سريع وقرار محدد (أحمد، ١٩٩٩، ص ٢٢)
- أنها كذلك حدث مفاجئ للأفراد يقيد وقتهم في التنمية وفي الاستجابة، كما أنه يهدد الأهداف العليا (أحمد، ٢٠١٣، ص ٢٢٨).
- كونها كذلك نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وهذه هي التي تشكل تهديد صريح وواضح من أجل بقاء المنظمة أو النظام نفسه (حبيب، ٢٠١٩، ص ٣٢٠).
- كذلك كونه موقف مفاجئ يواجه بعض الأفراد، أو يواجه كذلك المجموعات أو المنظمات، وهم يكونون غير قادرين على مسابقتها من خلال استخدام الإجراءات التقليدية الروتينية، والتي يتولد عن هذا الموقف ضغط وتوتر نتيجة التغيير المفاجئ (Hierry C. Pauchant and Ian I.Mitroff..2016.p11)

### ٣. مفهوم إدارة الأزمات:

- لا شك أن هذا الكم الكبير والهائل من الأزمات يقف الإنسان أمامه عاجز عن أن يفسره وهذه هي التي ألمت به من أجل ذلك فقد كثرت المحاولات وكذلك الجهود المخلصة من قبل الخبراء ومن قبل الباحثين من أجل أن يتم بزوغ آلية علمية وآلية محددة من أجل أن تتم مواجهة هذه الأزمات وهذه الجهود نجد أنها قد تمخضت في ظهور مدخل إدارة الأزمات وهذه الإدارة هي الإدارة التي تعتمد على مجموعة من المبادئ الأخرى التي تهدف للوقاية من خطر ومن وقوع الأزمات. وقد تعددت وتنوعت كذلك التعريفات الخاصة بإدارة الأزمات وذلك بالتبع لاختلاف الاتجاهات الفكرية، وكذا مجالات اهتمام العلماء والباحثين، ومن أبرز هذه التعريفات:
- توجيه الظروف المسببة للأزمات توجيهًا علميًا يقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والبعد عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة نحو التغيير والانفراج تحت تكامل الجهود وتوظيف الخبرات والمعلومات والإمكانات المتاحة لرصد المتغيرات، والتنبيه بالأزمات قبل حدوثها، واستخلاص النتائج والدروس لتلافي السلبيات ومعالجة الآثار المادية والاجتماعية والمعنوية الناجمة عنها (البربري، ٢٠١٨، ص ١٤٣).
  - هي ممارسة لنشاط إنساني، وجهود منسقة ومستمرة قبل، وأثناء وبعد الأزمة لتحقيق الأهداف وأفضل النتائج عن طريق استخدام الأساليب العلمية، وممارسة الوظائف، والعمليات الإدارية من تحديد أولويات الأهداف والتخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه الموارد، مع التنسيق والرقابة وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية المساعدة في مجالات المعلومات، والاتصالات واتخاذ القرارات والحوافز الدوافع وتحليل الحاجات الإنسانية، والتجديد والابتكار، والمسئولية الاجتماعية والعلاقات مع المجتمع والبيئة وغيرها (محمد، ٢٠١٤، ص ١٢٤).
  - إدارة عملية رشيدة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها، وفي مسارها، واتجاهاتها تقوم على البحث والحصول على المعرفة، واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب (الحملاوي، ٢٠١٧، ص ٢).
  - محاولة جادة للتعامل السريع مع المشكلات المفاجئة، وعادة ما تتطلب هذه المحاولة إمداد المؤسسات التي بها أزمة بالأدوات والإجراءات التي يمكن من خلالها وقاية نفسها من أخطار الأزمات (Simon A.Booth..2013..p12)



- كافة الوسائل والاجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة، وإثرائها بعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق منع وقوع الأزمة، ومواصفاتها وتحليلها (الفواز، ٢٠١٢، ص ٩١).
- كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، والتحكم في خطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها، وهي فن إزالة الكثير من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التي تواجه المنظمات في الأزمات مما يمكن تلك المنظمات من السيطرة والتحكم في مصيرها ومستقبلها (العزيت، ٢٠١٠، ص ٧-٨).
- الوظيفة التي يمكن أن تقلل من الأزمات أو الخسائر الأساسية للمنشآت وتساعد على التحكم في الظروف والمواقف (عبد الوهاب، ٢٠١٧، ص ١٠٠).
- مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تتبعها مجموعة التدخل (فريق العمل) على مراحل محددة بهدف الوصول إلى حل هذه الأزمة James L. Greenstone and Sharon C. (Leviton..2013..p3)
- سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحيويتها (هاشم، ٢٠٠٩، ص ١٤٠).

وبعد العرض السابق لتعريفات إدارة الأزمة يمكن استخلاص التعريف التالي:

جهود علمية مخططة ومنسقة تتصف بالاستمرارية تبدأ قبل وقوع الأزمات وتستمر حتى انتهائها، تعتمد على فرق العمل لتنفيذها، تتطلب مهارات خاصة بالإضافة إلى التعاون من قبل العاملين والمتخصصين، مع الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد (معلومات-اتصالات-أدوات... الخ) والبشرية المتاحة والعمل على استخلاص الدروس المستفادة من مواجهة الأزمات في تحسين أساليب التعامل معها في المستقبل.

أولاً: الجذور التاريخية لإدارة الأزمات:

وجدت إدارة الأزمات فيما يتعلق بالممارسة منذ أن ظهر عصر موعلة في القدم، كما أنها كانت مظهر خاص في التعامل الإنساني مع المواقف الحاصلة أو حتى الحرجة، وهذه هي التي قام الإنسان بمواجهتها وغيره من البشر، كما أنه لم تكن تعرف في هذا الوقت اسم أو مصطلح إدارة الأزمات، بل تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، ومثل براعة القيادة، أو حتى مثل براعة حسن الإدارة.. أو غير ذلك، كما كانت هذه الممارسة في المحك الحقيقي الخاص بقدرة الإنسان على أن يواجه الأزمات وأن يتعامل كذلك مع المواقف الحرجة بما تقجره من طاقات إبداعية، وأن تستفز قدراته على الابتكار (عبد الجواد، ٢٠١٨، ص ٧٤).

وعلى سبيل المثال ففي العصور الإسلامية نجد أنه قد نجح الإسلام في العمل على إنهاء الصراعات وكذلك الحروب القبلية بين القبائل، وبين بعضها البعض وقد تم الاعتماد في هذا الوضع على مفاهيم السلام، والود، والإخاء، والابتعاد عن مفهوم البقاء للأقوى، حيث أنه وبدل من الصراع والنزاع، فاقتسام الخير مع الغير هو أفضل كثيرًا من الصراع من أجل الاستئثار به.

كذلك فإن التجربة الرومانية نجد أنها تشير إلى أنه في حال أن شاخت الإمبراطورية الرومانية وضعفت القوة الخاصة بها فإننا لم نجد أمامها سبيل للبقاء إلا أعمال خاصة بالحيلة، وكذا الحنكة والمكر، ويعتبر هذا الأسلوب هو الذي قد ساعد في إرجاء سقوط هذه الإمبراطورية فترات وعقود كثيرة (عبد الجواد، ٢٠١٨، ص ٧٤).

وأما ما يتعلق بالعصر الحديث فينسب أول عمل في إدارة الأزمات للندمان وكذلك دراساته فيما يتعلق بحوادث الحرائق التي قد حدثت ببوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثلاثينيات، ثم بعد ذلك جاء ماساشوستس وقد شكل أساس خاص بأفكاره عن إدارة الأزمة، والتي قد ربطت التحولات

الاجتماعية، وكذلك ردود الأفعال بالأحداث المأساوية (Jonathan Sadoval..2012.p3-4) ثم تطور المفهوم شيئاً فشيئاً بخاصة في المجال السياسي، وكان ذلك على أكتاف العديد من الباحثين أمثال هيرمان والذي أشار إلى ضرورة إدارة الأزمات سياسياً، خاصة بعد تفجر العديد من الأزمات الدولية الحادة، كأزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١م، أزمة حرب يونيو ١٩٦٧م، وأزمة البترول ١٩٦٣م.

ومع هذا التطور الكبير في تطور الأزمات وكذلك التنوع في المصادر والأشكال، وكذلك تطور مصطلح إدارة الأزمات وذلك فيما يخص مجال الإدارة العامة، وكان ذلك في حال استخدام باعتباره اتجاه جديد تبنته الأجهزة الحكومية من أجل إنجاز مهام عاجلة، أو من أجل عمل حل مازق طارئة، وفي سبيل ذلك فقد ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة، وهي الفكرة الخاصة بغرفة العمليات من أجل إدارة المشاكل الحادة أو تلك المتفجرة، ولذلك فقد أصبح هذا الاتجاه أحد بواقي الاتجاهات الإدارية الحديثة من ذلك الإدارة بالأهداف، ومن ذلك أيضاً الإدارة الديمقراطية (علوية، ٢٠١٧، ص ١٩).

**ثانياً: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:**

من الممكن أن يخلط بين إدارة الأزمات وبين أسلوب الإدارة بأزمات، لذلك فقد وجب أن يتم توضيح أهم الفروق بين الأسلوبين على النحو التالي:

**جدول يوضح الفروق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة**

وجه المقارنة	إدارة الأزمة	الإدارة بالأزمة
المفهوم	التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة (قبل، وبعد وأثناء الأزمة).	افتعال وإيجاد الأزمات من عدم.
الهدف	حل الأزمة بشكل نهائي.	وسيلة خاصة بتغطية مشكلات في الكيان الإداري
المراحل	اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها.	الإعداد لافتعال أزمة وميلادها.
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة في كثير من الأحيان	محدد مسبقاً ومعد له إعداداً جيداً
التهديد	غير إداري	إداري وله دور واضح في تدعيم هذه الحالة، وهذا التصور
نوع الأزمة	منها أزمات لا دخل للإنسان فيها.	من صنع الإنسان



أ-شروط جوهرية لنجاح الإدارة بالأزمات:

حيث يتطلب نجاح أسلوب خاص بإدارة الأزمات لها مجموعة من الشروط (سلام، ٢٠١٢، ص ٣١) يلزم وجود تفاوت كبير في ميزان القوى الخاصة بصالح مدير الأزمة، وهو ما قد يلجئ المستهدف بها للتسليم من أجل مطالبة وذلك تجنباً لصراع يعرف الأخير نتيجته بشكل مسبق.

كذلك في حال عدم وجود فرق جوهرية كبير بين قوة الطرفين على شخص مدير الأزمة أو على مفتعلها من خلال أن يقع الطرف المستهدف من خلال قدرته على تكبيده للخسائر الكبيرة وذلك في حالة عدم إذعانه.

كما أنه يظل الهدف النهائي الخاص بإدارة الأزمات في حالة عدم تصعيد الأزمة وذلك للحد الذي يحولها إلى صراع سافر، وهذه هي الحالة التي يقدر فيها المستهدف بالأزمة حيث أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهرية، أو أساسية من مصالحه.

كما أنه لا يعني الإدارة الخاصة بالأزمات من حيث القدرة التي دبرت هذا الفعل على السيطرة الخاصة بالتطورات الحاصلة للأزمة حيث أن الأزمة قد تنحو في طور متقدم من أطوارها الخاصة بالتمرد على هذه السيطرة، وعلى الإفلات من تحت قبضته، ومن خلال اكتساب قوة دفع ذاتية خاصة، وهي التي قد تعمل لغير صالح مديرها.

والحقيقة هي أن افتعال أزمة ليس على هذا القدر من البساطة ولا اليسر، بل إنها هي عملية صعبة في بعض الأحيان، حيث أنه ليس كل أزمة طوع قدرة الإنسان يدبرها متي أراد ذلك، حيث أنه يوجد المثير والكثير من الحالات التي نجد أنها اضرت بمفتعل الأزمة والتي هي الأكثر من المستهدف منها، وقد حدث هذا مع "أدلف هلتز" كما كان من نتائجه تكتل بريطانيا، وفرنسا، وروسيا ضده، ثم هزيمته، كما أن الإدارة بالأزمات ليس شر محض بل إنها من الممكن أن تحمل في طياتها بعض الإيجابيات، ولقد حدث ذلك في بولندا وفتحت بوابة الديمقراطية والإصلاح في نهاية الثمانينات.

لخصائص الأساسية للأزمة (سلام، ٢٠١٢، ص ٤٠-٤٣).

**وتتصف الأزمة بمجموعة من الخصائص، هي:**

١. أن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وأحداث متسارعة.
٢. كذلك أنها تسبب من حيث البداية صدمة، وكذلك درجة عالية من التوتر ومن القلق وهو ما يضعف إمكانية الفعل المؤثر وكذلك السريع لمجابهتها.
٣. كذلك التصاعد الكبير والمفاجئ وهو الذي يؤدي لدرجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة والخاصة بمجابهة الأحداث المتسارعة.
٤. التعقيد وكذلك التشابك والتدخل والتعدد في مجموعة عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
٥. تمثل مجابهة الأزمة تحدياً للنظام الإداري، نظراً لتهديدها لمصالح المنظمة واستمرارها في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها وأمنها واستقرارها.
٦. كما أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظم أو أنشطة تمكن استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

أ-أنواع الأزمات:

لا شك أنه تتعدد الأزمات وتختلف، إلا أن من الممكن أن يتم تصنيفها بناء على مجموعة من الأسس والمعايير من أهمها:

١. تصنيف الأزمات من حيث مراحل تطورها: حيث تمر الأمة بخمس مراحل هي:

- أزمة في مرحلة الميلاد.
- أزمة في مرحلة النمو.
- مرحلة انفجار الأزمة.
- مرحلة انحسار الأزمة وتقلصها.

- مرحلة اختفاء الأزمة
- ٢. تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:
  - أزمات دورية.
  - أزمات غير دورية.
- ٣. تصنيف الأزمات من حيث عمق التأثير.
  - أزمات سطحية.
  - أزمات عميقة.
- ٤. تصنيف الأزمات من حيث مجال التأثير (اتساع الازمة):
  - أزمات لها تأثير محدود المجال.
  - أزمات لها تأثير متسع المجال.
- ٥. تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:
  - أزمات تعتبر خفيفة التأثير.
  - أزمات تعد عنيفة من حيث التأثير.
- ٦. تصنيف الأزمات من حيث مستوى حدوثها:
  - أزمات عالمية.
  - أزمات إقليمية.
  - أزمات قطاعية.
  - أزمات على مستوى المنشأة.
  - أزمات على مستوى الأفراد والجماعات.

ب-أسباب نشوء الأزمات (Christine M. Pearson & Ian I. Mitroff...2013.p55)

توجد أسباب كثيرة ومتعددة من أجل حدوث مجموعة من الأزمات، ومن الممكن أن ترجع معظم أو أغلب هذه الأسباب لحدوث الأزمات، كما أنه من الممكن أن ترجع معظم هذه الأسباب في الأساس لعدم الكفاءة ولسوء الإدارة، ومن الممكن أن نعرض لأهم أسباب نشوء ووقوع الأزمات في المنظمات:

١. سوء الفهم والإدراك/ وهذا السبب سبب نشوئه في اغلب الأوقات هو المعلومات التي تكون غير مكتملة أو من خلال التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن تتبين حقيقتها، وأما سوء الإدراك فنجدته ينتج عن تدخل في الرؤية، وينتج كذلك من خلال التشويش وعدم سلامة الاتجاه لدي متخذ القرار، وهو ما يؤدي إلى انقسام في الأداء الحقيقي للمنظمة وبين القرارات التي يتخذها، وفي حالة ما إذا تراكمت نتائج هذه التصرفات بشكل معين، بينما كان متخذ القرار مدرك لأنها تأخذ شكل آخر، فذلك يسبب ضغط مولد لانفجار الأزمة.
٢. سوء التقدير والتقييم: وهذا بشكل خاص في الحالات التي يكون فيها صدام ينشأ بين طرفين، وهذا ينشأ من خلال جانبيين أساسيين، هما:
  ١. ثقة مفرطة في النفس وحدوث نوع من المغالاة في القدرات الذاتية من أجل مواجهة الطرف الآخر ومن أجل التغلب عليه.
  ٢. كذلك عدم تقدير قوة الطرف الآخر، والتقليل من شأنه وعدم إظهاره على حقيقته.
٣. ضعف الإمكانيات: حيث أن ضعف الإمكانيات من الممكن أن يؤدي إلى ضعف وقصور في حال التعامل مع بعض الأحداث والمواقف، والتي تؤدي إلى تفاقم في الوضع وكذا مضاعفة الخسائر المادية والمعنوية.
٤. الأخطاء البشرية: أي إهمال البشر الذي يسبب كثيراً من الازمات وقد تحدث هذه الأخطاء عادة في ظل سيادة مناخ وظروف عمل غير مناسبة.



٥. **إهمال الإنذارات:** إن الإدارة والعاملين في المنظمة قد يتجاهلون إشارات الإنذار المبكر أو لا توجد لديها نظم لاكتشاف هذه الإشارات أو التعرف عليها، أو ربما يتم تفسير الإرشادات والإنذارات تفسيراً خاطئاً، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى وقوع أزمة.
٦. **الإدارة العشوائية:** وهي الإدارة التي تنتقد إلى التخطيط والأساليب العلمية والتنظيم الجيد، وتقوم على أساليب الفعل، واتخاذ القرار الذي يميله الموقف تبعاً للرؤية الشخصية.
٧. **تدهور الثقافة التنظيمية:** حيث تعد ثقافة المنظمة ذات تأثير كبير على الأزمة، فالمنظمات المستهدفة للأزمات تعاني من خلل في المناخ الثقافي وهيكل المعتقدات السائد بها، وكثيراً ما تستخدم بعض التبريرات الخاطئة التي يعتقد أنها تحمي المنظمة من الأزمات، ولكنها في الحقيقة تعوق مجهودات إدارة الأزمات (الشافعي، ٢٠١٥، ص ٦٢).
٨. **تعارض الأهداف والمصالح:** فعندما تتعارض الأهداف الخاصة بكل جزء من أجزاء المنظمة، وقيام متخذ القرار بمحاولات توفيقية لاسترضاء وكسب تأييد كل مجموعة على حساب المجموعات الأخرى. مما يؤدي إلى تخبط في القرارات والتوجيهات، وعدم المصداقية والشك في قدرات متخذ القرار، وافتقاد الوحدة الفكرية والعلمية للمنظمة، ومن ثم حدوث الأزمة. وإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي، مما يقوى تيار الأزمة.
٩. **الرغبة في السيطرة والأزمات المخططة:** تعد الرغبة في السيطرة من الأساليب الشائعة في منظمات الأعمال، وتستخدمها الأجهزة الأمنية في صنع أزمات داخل المنظمة للسيطرة على متخذ القرار، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية، واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السوية التي قام بها في الماضي، أو التكنيك لتجريمه، وذلك لإجباره على القيام بتصرفات شديدة الخطورة والضرر. كما أن جماعات الضغط والمصالح تستخدم هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من المنظمة، عن طريق صنع الأزمات المتتالية لإجبار متخذ القرار على الانصياع. وقد يخطط لصنع أزمات من داخل المنظمة أو من خارجها من بعض القوى المنافسة لها. فقد يكون هناك تهديد خارجي موجه ضد المنظمة، ويشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات أخرى، وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة أو بغرض تهديد الوضع الاقتصادي للمنظمة (العبودي، ٢٠١٥، ص ٦٢).
١٠. **تعقيد التكنولوجيا:** فكلما زادت درجة التقدم التكنولوجي زادت درجة التعقيد، وعندما نكون بصدد أمة وشبكة الحدوث فمن المهم تقييم حالة التكنولوجيا، ويجب ألا ينحصر تقييم التكنولوجيا المستخدمة في إطار مدي سلامتها، ففي نهاية الأمر فإن الأفراد هم الذين يشغلون التكنولوجيا ويتحكمون فيها، فقد يقوم المشغلون بالتعامل مع المعدات بطريقة تختلف عن الطريقة التي يحددها مصممو هذه المعدات.
- رابعاً: أساليب وطرق التعامل في الأزمة:
١. أساليب إدارة الأزمة:
- أنواع الأزمات متعددة وأسبابها وأبعادها مختلفة، مما أدى إلى تعدد أساليب إدارتها، واختلاف كل أسلوب من هذه الأساليب بحيث يتناسب مع طبيعة كل أزمة، ومقدار المخاطر التي قد تسببها وسوف يتم عرض أساليب إدارة الأزمة على النحو التالي:
١. **الأسلوب الفهري:** يقوم هذا الأسلوب أساساً على استخدام القوى لإجبار عناصر الأزمة على التراجع عن موقفهم وهذا الأسلوب عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتحركات تتصدى للأزمة بكل قوة وحزم، وإن كان هناك احتمال لوقوع خسائر في الأرواح أو المعدات أو المنشآت (فتححي، ٢٠٠١، ص ١١٧).

٢. **الأسلوب التساومي:** وهذا الأسلوب يعتمد على التفاوض والتحاور مع مفتعلي الأزمة، وذلك وصولاً إلى حل لها، وهو بهذا يتجنب كلبية القوة كأسلوب في التعامل مع الأزمة، والتفاوض بهذا المعنى يعني المساومة، على قبول بعض مطالب الخصم مقابل حل الأزمة، والأصل فيه الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف المبدئية، تقابل تنازل الطرف الآخر عن بعض مطالبه (أحمد، ٢٠٠٢، ص ٤٢).

٣. **الأسلوب التنازلي الإقناعي:** يعد أضعف أساليب إدارة الأزمات، لما يرتبط به من تنازلات لمطالب الخصم من قبل الأطراف المتفاوضة، سعياً للتغلب على الأزمة، وهذا الأسلوب رغم إنه يؤدي في كثير من الأحيان إلى حل الأزمة، إلا أنه يفقد من هيبة الدولة ومصداقيتها وقدراتها مستقبلاً على إدارة أزماتها. كما أنه يساعد على زيادة افتعال الأزمة من قبل العناصر الخارجة على الدولة طالما أن مطالبهم يتم تحقيقها. وفي الحقيقة لا تلجأ الدول إلى مثل هذا الأسلوب، إلا بعد أن تكون قد استنفذت جميع الوسائل والأساليب في إدارة حل الأزمة.

يتضح مما سبق أنه ليس هناك أسلوب أفضل من آخر، وإنما طبيعة وعناصر الأزمة هي التي تحدد الأسلوب لإدارة الأزمة سواء كان الأسلوب: قهري، تساومي، إقناعي، وعلى متخذ القرار أن يطبق الأسلوب الذي يراه ملائماً لطبيعة الأزمة، وبما يحقق أعلى درجة من الكفاءة في التعامل معها. ب- طرق التعامل مع الأزمات:

للتعامل مع الأزمات طرق معينة، منها تقليدي، مضي عليها الزمن، وآخر غير تقليدي. الطرق التقليدية: ومن هذه الطرق ما يلي:

١. **إنكار الأزمة:** وذلك من خلال التأكيد وعدم الاعتراف بوجود أزمة في الكيان الإداري، على الرغم من وجودها فعلاً وما يدعم هذا الأسلوب هو التعظيم الإعلامي المتعمد، سعياً لعدم اكتشاف الأزمة.

٢. **كبت الأزمة:** بهدف تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها، وتدمير عناصرها من خلال التحرك السريع المباشر العنيف لإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها إلى حين. (الخصيري، ٢٠١٥، ص ١٤)

٣. **القفز فوق الأزمة:** ويتركز هذا الأسلوب على التظاهر بحل الأزمة، وأنها قد تلاشت فعلاً ولكن مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى ترك النار تحت الرماد، فالأزمة ما زالت موجودة ومستعدة للظهور ولكن بصورة أشد وأكثر خطراً هذه المرة.

٤. **بخس الأزمة:** أي التهوين من شأنها، فالأزمة موجودة فعلاً ولكنها حدث قليل الأهمية، يمكن حلة بأسلوب بسيط.

٥. **الإسقاط:** حيث يعمل المسؤولين على تغطية قصوره في مواجهة الأزمة، يتركز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم.

٦. **تنفيس الأزمة:** وذلك عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة، وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية.

الطرق الحديثة: (الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات):

بالنظر إلى عدم وجود وفعالية الطرق الغير تقليدية في التعامل مع الأزمات، فصانع القرار يلجأ لإتباع أساليب غير تقليدية، وهذه نجدها تعتمد على العلم وعلى المعرفة، والسبب في ذلك أن الأسلوب الغير علمي من الممكن أن تكون نتائجه غير مضمونه، وأن تكون كذلك مخيفة في بعض الأحيان، ولعل أبرز هذه الطرق:

١. **فريق العمل:** يعد أكثر الطرق الحديثة شيوعاً واستخداماً حيث يضم هذا الفريق مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مختلف تخصصات وزوايا الأزمة، لبحث أبعادها وأسبابها، وطرق التعامل معها، ووضع خطة سريعة وموضوعية للقضاء عليها.



وقد يكون هذا الفريق مؤقتاً يهدف إلى تشكيله وتسنده له مهمة التعامل مع أزمة محددة بذاتها وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ويتم حله بعد ذلك وقد يكون الفريق مستمراً حيث يتم تشكيله بصورة دائمة للتعامل مع مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسة، وبحيث يضم أيضاً نخبة من الخبراء والمتخصصين الأكفاء في إدارة الأزمات.

٢. **طريقة المشاركة الديمقراطية:** وهذه الطريقة تتطلب مشاركة العنصر البشري في الكيان الإداري بالرأي للتعامل مع الأزمة وتعتمد هذه الطريقة على المصارحة وكشف الحقائق بشأن الأزمة وأبعادها، ومدى خطورتها على الكيان الإداري، وما الخطوات والإجراءات التي اتبعت لمواجهتها؟ وما هو دور كل فرد لإنجاح هذه الخطوات؟ وذلك ضماناً لعودة المنشأة إلى حالتها الطبيعية قبل وقوع الأزمة.

٣. **طريقة احتواء الأزمة:** وتعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها وامتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها، ومن ثم إبقائها قوتها التدميرية (٧٠) وهذا في حالة الأزمات شديدة العنف، والتي لا يمكن التعامل معها فيمكن تحويلها إلى مسارات بديلة، وذلك لاحتوائها من خلال استيعاب نتائجها ثم التغلب عليها.

٤. **طريقة الاحتياطي التعبوي:** تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة الاختراق لأي من النقاط والحوادث المحددة (أحمد، ٢٠١٧، ص ١٤).

٥. **طريقة تفريغ الأزمة:** تدور الأزمة حول مضمون معين، وبدون هذا المضمون يكون من الصعب بل والمستحيل استمرار تأثير الأزمة على الكيان الإداري، مهما كانت شدة وقوة الأزمة، ومن ثم فإن تفريغ الأزمة من مضمونها يلغي تأثيرها، ويتم ذلك من خلال أحد الطرق الآتية:

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة وإنكارها.

• ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثم الانحراف بها باتجاه آخر، لإبقائها ضغوط الأزمة.

٦. **طريقة تدمير الأزمة:** تستخدم الكيانات الإدارية هذه الطريقة في حالة توافر القدر الكافي من المعلومات والبيانات أو في حالة توافرها مع وجود يقين وحتمية الصدام مع أطراف وعناصر الأزمة، ولذلك تعد من أصعب الطرق غير التقليدية في التعامل مع الأزمات، لأنها تعتمد على استراتيجية الضرب بيد من حديد على الأزمة وخاصة من جوانبها الضعيفة، والتي لا تقوى على الصمود، وبالتالي تبدأ الأزمة في التدمير.

### فاعلية إدارة الأزمات:

#### تعريف فاعلية إدارة الأزمات:

عبر الأزمة عن حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بنظام العمل المتبع في المؤسسة مما يضعف مركزها التنافسي ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً شديداً (زويلف، ٢٠١٥، صفحة ٢٥٠)، وتعد الإدارة الجيدة للآزمات التي تمر بها المؤسسة أمراً ضرورياً لمواجهتها والتغلب عليها، حيث أن إدارة الآزمات عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الآزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي ينتبأ بحدوث هذه الآزمات (مسك، ٢٠١١، صفحة ٢٥)، بينما فاعلية إدارة الآزمات فهي قدرة إدارة الأزمة على تجنب الآزمات المحتملة أو اعتقاد أصحاب المصالح بأن نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد في إدارة الأزمة تفوق نتائج الفشل، كما أن فاعلية إدارة الأزمة يجب أن تقاس من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير الآزمات على الأهداف التنظيمية، أي أن الدور الذي تقوم به المؤسسة في إدارة الأزمة يتوقف على قدرتها على الاحتفاظ بزمام المبادرة في التعامل مع الآزمات (سلمان ومهاوي، ٢٠١٦).



### أبعاد فاعلية إدارة الأزمات:

وتتمثل فيما يلي (سلمان ومهاوي، ٢٠١٦، صفحة ١٩٢):

-سرعة قرار الإستجابة: قرارات إدارة الأزمة هي مجموعة من القرارات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل السبل للتعامل معها ومواجهة أي ظروف استثنائية، حيث أن التعامل مع المواقف الأزمومية يتطلب الخبرة والقدرة على التفكير الإبداعي لحل الأزمات محل القرار.

-الاتصالات وتدفق المعلومات: أي نقل وتبادل المعلومات بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة باستخدام قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار، مما يفرض ذلك إيجاد مراكز اتصالات طارئة قادرة على جمع المعلومات بالسرعة المطلوبة، وتقديم المعلومات لجميع الأطراف ذات الصلة من موظفين والرأي العام وذلك للقضاء على كافة الإشاعات أثناء الأزمة.

-حشد وتعبئة الموارد: تنظيم الاستخدام الفعال للإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها مع الاستعداد للمواقف التي تظهر بشكل مفاجئ والتخفيف من آثارها.

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة: (الطريقة والإجراءات).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمت الدراسة على بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من مجموعة من العاملين بقطاع وإدارة الموارد البشرية بالبنك بجميع والسبب في ذلك هو أن هذه الفئة أو هذا المجتمع هو الأكثر وعياً بمتغيرات الدراسة، كما أنه قد تم اختيار عينة الدراسة من قبل مجتمع الدراسة وقد تم توزيع عدد قدره ١٨٦ استبانة وقد تم استرجاعها بشكل كامل إلا أنه تم استبعاد ٥ منها والسبب في ذلك هو حتى تكون الإجابة كاملة على هذه الأسئلة، وذلك كي يكون عدد الاستبانات التي خضعت لها الدراسة هو ١٨١ استبانة.

#### أدوات الدراسة:

وقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره أداة رئيسية في كل بيانات الدراسة، حيث أنه قد تم تصميمه على النحو التالي:

عدد من المحاور التي تتعلق بموضوع الدراسة وضم ٢٧ عبارة وقد تم تقسيمه بناء على متغيرات الدراسة، وقد تضمن محور إدارة الموارد البشرية ومحور الإدارة الاستراتيجية للأزمة للموارد البشرية ١٦ عبارة، بينما نجد أن محور الفاعلية الخاصة بإدارة الأزمات قد تضمنت ١١ عبارة، كما أنه قد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، فقد تم تقديم وإعطاء الأوزان التي تم توضيحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم ٠١ : مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	١.٧٩-١	٢.٥٩-١.٨	٣.٣٩-٢.٦	٤.١٩-٣.٤	٥-٤.٢٠
درجة الموافقة الكلية	قليلة		وسطى		عالية

المصدر: تم إعداده من قبل الباحث.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل العمل على اختبار ثبات أداة الدراسة، كما أنه قد بلغ معامل محور إدارة الموارد البشرية ٠.٩٤٤ وكذلك معامل المحور الخاص بفاعلية إدارة الأزمات ٠.٩٦٨، وأما



المعامل الكلي للعبارة الخاصة بالاستبيان نجد أنه قد بلغ ٠.٩٧١، وما قد يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد نجد أنه قد تجاوز ٦٠% وهذا لا يدل إلا على الثبات الخاص بأداة القياس من حيث العبارات التي تضمنتها.

#### صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبيان بطريقتين هما:  
الصدق الظاهري (قدرة الاداة على قياس الهدف): بهدف التعرف إلى مدى وضوح العبارات، ومدى أهمية العبارة، ومدى مناسبة مقياس الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي: وذلك باتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الموضوع والمجال المعدة له.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

كذلك من أجل العمل على تحليل البيانات ومن أجل أن يتم تحليل البيانات وكذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال استعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.v20)، وهذه منها نجد ما يتعلق بمقاييس الإحصاء الوصفي المعياري وهي التي قد شملت التكرارات والنسب المئوية الخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل تحديد الأهمية النسبية، وكذلك معامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة، كل ذلك من أجل تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

#### عرض ومناقشة النتائج:

#### وصف خصائص عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائصها من خلال:

يظهر أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، وهؤلاء يمثلون نسبة ٥٢.٤%، كما أنه يظهر أن أغلب أفراد العينة ينتمون لفئة من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة وذلك بنسبة ٣٠.٣%، وهذا يعني أن الموارد البشرية تعتبر موارد شابة، وأما ما يتعلق بالنسبة للمؤهل العلمي فإنه يلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتحصلون على الشهادة الجامعية وذلك بنسبة ٥٤.٦% وعلى ذلك فمن الممكن القول بأن أفراد العينة لهم المؤهل العلمي وهو الذي يمكنهم من القدرة على فهم موضوع الدراسة، وفيما يتعلق مستوى الوظيفة فإنه يتبين أن أغلبية أفراد العينة الخاصة بالدراسة هو مساعدين إداريين بالموارد البشرية بنسبة ٢٨.٧% وذلك من أجل إنجاز مختلف الأعمال الإدارية، ومن الملاحظ أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين ٦ إلى ١٠ سنوات وهذه قد بلغت نسبتهم ٣٨.٦%، وبناء عليه فمن الممكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم.

#### التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يمكن توضيح التحليل الإحصائي الخاص بمتغيرات الدراسة كما يلي:

تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور دور إدارة الموارد البشرية وفاعليته في إدارة الأزمات:

يمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم ٣: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور دور إدارة الموارد البشرية وفاعليته في إدارة الأزمات:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار t	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
١	ترتبط استراتيجية اتخاذ القرار مع تقييم موقف الأزمة.	٣.٥٥	٠.٩٣٧	٣.١١٩	٠.٠٠٣	مرتفعة
٢	يتم تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٣.٥٨	٠.٨٥٨	٣.٥١٦	٠.٠٠٢	مرتفعة
٣	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في البنك.	٣.٥٣	١.٠٧٤	٢.٦٤٨	٠.٠١٧	مرتفعة
٤	يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لحل العديد من الأزمات.	٣.٥١	٠.٨٩٩	٣.٣٤٦	٠.٠٠٢	مرتفعة
٥	سرعة قرار الاستجابة	٣.٥٤	٠.٨٨٧	٤.٢٩٢	٠.٠٠٢	مرتفعة
٦	يملك البنك نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات المطلوبة.	٣.٨٦	٠.٨١١	٥.٠٠٠	٠.٠٠٠	مرتفعة
٧	يجري توثيق وتخزين المعرفة التي تم الحصول عليها من تجربة التعامل مع الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.	٣.٦٨	٠.٦٢٢	٣.٨٥٩	٠.٠٠٠	مرتفعة
٨	يحرص البنك على ضمان الشفافية والوضوح والإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها.	٣.٤٩	٠.٧٨٢	١.٣٣٣	٠.١٢٣	متوسطة
٩	يتم تحديث وتجديد المعلومات المتعلقة بالعمل باستمرار.	٣.٧١	١.٠٠٨	٣.٧٤٢	٠.٠٠١	مرتفعة
	الاتصالات وتدفق المعلومات	٣.٦٨	٠.٨٤٣	٤.٥٥٤	٠.٠٠٠	مرتفعة
١٠	يملك البنك قدرات لتجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة.	٣.٥١	٠.٩٨٤	٦.١٩١	٠.٠٠٠	مرتفعة
١١	يملك البنك معلومات وافرة عن حجم الموارد المتوفرة لديه.	٣.٥٥	٠.٨٥٥	٣.٨٤٤	٠.٠٠١	مرتفعة
١٢	يتم حشد الموارد لمنفعة مصلحة معينة عند بروز الحاجة إليها.	٣.٤٣	٠.٩٣٧	٢.٧٢٨	٠.٠١١	مرتفعة
١٣	حشد وتعبئة الموارد	٣.٤٩	٠.٨٢٤	٣٣.٩٥	٠.٠٠٢	مرتفعة
١٤	فاعلية إدارة الأزمات	٣.٥٧	٠.٧٣٥	٣.٧٨٨	٠.٠٠١	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال هذا الجدول يظهر من خلال جدول رقم (٠٣) يظهر أن محور فاعلية إدارة الأزمات قد حقق وبشكل إجمالي متوسط حسابي بلغ ٣.٥٧ وكذلك انحراف معياري وصل ٠.٨٣١، وهذا بلا شك يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، كما أنها قد بلغت t المحسوبة ٣.٧٧٥ وهي تعتبر أكبر من t الجدولية وهي التي تساوي ١.٩٦، ومستوى دلالة ٠.٠٠١ والتي تكون أقل من ٠.٠٥ أي أن هذا المحور قد دال بشكل إحصائي عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وهو ما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية قبل هذا المحور، وبالتالي فقد جاءت أبعاد المحور الخاص بالفاعلية إدارة الأزمات مرتبة كما يلي:



#### -بعد الاتصالات وتدقق المعلومات:

وهذا البعد قد جاء في المرتبة الأولى وذلك من ناحية الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا البعد ٣.٦٨ ووجود انحراف معياري ٨.٨٤٣ وهذا بلا شك يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة ٤.٥٥٤ وهذه تعتبر أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي ١.٩٦، ومستوى دلالة ٠.٠٠٠ أقل من ٠.٠٥ أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وهذا معناه أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد.

#### -بعد سرعة قرار الإستجابة:

وقد ورد هذا البعد في المرتبة الثانية وذلك من ناحية الأهمية النسبية وهي الأهمية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٤ وكذلك انحراف معياري ٠.٨٨٧ ونجد أن هذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، كما أنه قد بلغت قيمة t المحسوبة ٤.٢٩٢ وهي تعتبر أكبر من قيمة t الجدولية وهي تلك التي تساوي ١.٩٦، ومستوى دلالة ٠.٠٠٣ أقل من ٠.٠٢ أي أن هذا البعد يدل بشكل إحصائي عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وهذا هو ما يعني أن آراء أفراد العينة هي إيجابية اتجاه هذا البعد، كما تشير هذه النتائج إلى وجود عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل التعرف على المؤشرات الخاصة باحتمال حدوث الأزمة وذلك من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة من أجل التصدي الخاص بالأزمات وكذلك احتوائها قبل أن تقع وقبل أن يتفاقم أثارها، كما يظهر كذلك أن هناك توفر خاص ببرامج وخطط كافية وكذا جاهزة لإدارة الأزمات في البنك حيث أنه يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار وهذا أن طبيعة عمل البنك تفرض دوماً وجود استعدادية وجاهزية لمواجهة المشاكل المرتبطة بالأعمال المصرفية.

#### -بعد حشد وتعبئة الموارد:

وهذا البعد قد ورد وجاء في المرتبة الثالثة وذلك من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا البعد ٣.٤٩ وكذلك انحراف معياري ٠.٧٢٣ وهذا نجده يدل على درجة موافقة مرتفعة، ونجد أنه قد بلغت قيمة t المحسوبة ٣.٧٦٣ وهي تعتبر أكبر من قيمة t الجدولية وهي تلك التي تساوي ١.٩٦، وكذا مستوى دلالة ٠.٠٠٢ أقل من ٠.٠٥ وهذا يعني أن هذا البعد قد دل بشكل إحصائي عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وهذا يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد. وهذه النتائج التي تم التوصل إليها مع دراسة (سلمان، ومهاوي، ٢٠١٦)، ودراسة (عبدالمعظم، ٢٠١)، ودراسة (زيادة ٢٠١٢).

#### اختبار فرضيات الدراسة:

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

يمكن تلخيص نتائج استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

#### الجدول رقم ٤: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الأزمات	توظيف الموارد البشرية	٠.٨٧٢	٠.٧٥٥	٠.٨٧٩	٨٦.٤٨٢	٠.٠٠٠
	تدريب الموارد البشرية	٠.٩٣٤	٠.٦٨٩	٠.٨٣٠	٦٩.٢٨٧	٠.٠٠٠
	تحفيز الموارد البشرية	٠.٧٨٢	٠.٦٢٢	٠.٧٤٤	٥٩.٣٥٨	٠.٠٠٠
	تقييم أداء الموارد البشرية	٠.٩٦٠	٠.٧٨٩	٠.٧٥٩	٦٣.٨٢٨	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (٠٤) من الممكن استنتاج التالي:

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية خاصة بتوظيف الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مستوى دلالة ٠.٠٥؛ كما أنه تشير النتائج الإحصائية لأن قيمة معامل

التحديد (R2) قد بلغت ٠.٧٥٥ بأنها تفسر ما قيمته ٧٥.٥% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، كما أنه قد بلغت قيمة درجة التأثير 0.872 (B) وهذا معناه أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي للتغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات وذلك بقيمة ٠.٨٧٢، كما وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير وهذه قد بلغت ٨٦.٤٨٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهذا معناه أنه كلما اهتم البنك بتطبيق استراتيجية التوظيف وفق أسس علمية كلما أدى ذلك لتحسين مستوى إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

كذلك لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥؛ حيث أنه تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت ٠.٦٨٩ أي أنها تفسر ما قيمته ٦٨.٩% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، كما أننا نجد أنه قد بلغت قيمة درجة التأثير 0.934 (B) وهذا معناه أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية حيث يؤدي ذلك إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات وذلك بقيمة ٠.٩٣٤، كما وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي قد بلغت ٦٩.٢٨٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، وهذا معناه أنه كلما التزم بنك دبي الإسلامي باستراتيجية تدريب الموارد البشرية، وبذلك فيمكننا رفض الفرضية الصفرية وكذا قبول الفرضية البديلة وهي التي تنص على وجود أثر له دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات ببنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

**اختبار الفرضية الرئيسية:**

من الممكن أن يتم تلخيص نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد في الجدول التالي:

**الجدول رقم ٥: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية**

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	f قيمة	مستوى دلالة f
دور إدارة الموارد البشرية	٠.٩٥٠	٠.٨٧٨	٥٠.٦٨٧	٠.٠٠٠

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق بأن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت ٠.٨٧٨ وذلك بمعنى أن تشير إلى أن غدارة الأزمات الخاصة بالموارد البشرية ككل يفسر ما قيمته ٨٧.٨% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت ٥٠.٦٨٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام البنك بالتدخل لإدارة الأزمة للموارد البشرية وتحسينها كلما تعززت فاعليتها في إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفسير الاستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

ونجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (سلمان، ومهاوي، ٢٠١٦)، ودراسة (عبد المنعم، ٢٠١٣)، ودراسة (زيادة ٢٠١٢).

#### خاتمة:

تناولت الدراسة دور الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك دبي الإسلامي بدولة الإمارات وتم تطبيقها على العينة محل الدراسة العاملين بالموارد البشرية بالبنك، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:



### أهم النتائج:

- مستوى توظيف إدارة الموارد البشرية في البنك محل الدراسة مرتفع، حيث يوجد اهتمام كبير من قبل البنك برسم خريطة محددة وواضحة لإدارة الأزمات.
- كلما اهتم البنك بتطبيق استراتيجية التوظيف وفق أسس علمية كلما أدى ذلك لتحسين مستوى إدارة الأزمات
- وجود عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية أمر هام جداً من أجل التعرف على المؤشرات الخاصة باحتمال حدوث الأزمة وذلك من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة من أجل التصدي الخاص بالأزمات وكذلك احتوائها قبل أن تقع وقبل أن يتفاقم آثارها
- ضرورة العمل بشكل مستمر ودائم على توفير برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في البنوك وأن تتم مراجعتها وتطويرها باستمرار وهذا لأن طبيعة عمل البنك تفرض دوماً وجود استعدادية وجاهزية لمواجهة المشاكل المرتبطة بالأعمال المصرفية.
- كلما كان هناك التزام واضح من قبل البنوك بتدريب العاملين بالموارد البشرية كلما كان أدهى لمواجهة الأزمات حال حدوثها.

### التوصيات المقترحة:

- التخطيط الجيد الخاص بعمليات الاستقطاب وكذلك الاختيار وكذلك التعيين، كما أن الاعتماد على طرق وعلى معايير موضوعية ومعايير صارمة في عملية المفاضلة بين جميع المتقدمين، لأجل الحصول على أفضل الكفاءات البشرية.
- كذلك لا بد وأن يتم التركيز على التدريب المستمر للموظفين، والعمل على تطوير آليات تدريبهم، وكذلك متابعة وتقييم العملية التدريبية من أجل زيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة.
- لا بد من الاهتمام بإنشاء وحدة متخصصة خاصة بإدارة الأزمات، وذلك بحيث تضم كوادر بشرية مدربة ومؤهلة في مجال التحليل وفي مجال التخطيط من أجل إدارة الأزمات في البنك محل الدراسة.

### قائمة المراجع والمصادر:

#### المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم، (٢٠١٩)، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج. بيروت: دار النهضة العربية
- أحمد، حافظ فرج، (٢٠١٣)، إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب
- أنعام محسن زويلف. (٢٠١٥). نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤٢ (١)، الصفحات ٢٤٦-٢٦٦.
- حبيب، مجدي عبد الكريم، (٢٠١٩)، "إدارة الأزمات النفسية والتربوية- حالات تطبيقية"، المؤتمر السنوي الرابع (لإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات، بكلية التجارة، جامعة عين شمس
- حلمي، فاروق، (٢٠١٣)، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية. القاهرة: ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
- حمد تركي بطاينه. (٢٠١٦). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية-محافظة اربد. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤٣ (١)، الصفحات ١-١٧.
- الربيعاوي، حمود جثير، وعباس، حسين وليد حسين، (٢٠١٥)، رأس المال الفكري، دار غيداء، ط١، الأردن، ٢٠١٥.

- زينات موسى مسك. (٢٠١١). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل.
- شاندا، أشوك، وكوبرا، شلبي، (٢٠١٢)، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة.
- طاهر محمود الكلالدة. (٢٠١١). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عباس، صلاح، (٢٠١٠)، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، ط ١، الاسكندرية، ٢٠١٠.
- عبد الحميد، حسين، (٢٠١٤)، التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، ط ١، الاسكندرية، ٢٠١٤.
- عبد الله أحمد العولقي. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الجزيرة، ١ (١)، الصفحات ١٢٥-١٦١.
- عبد الواحد، عزت، (٢٠١٤)، إدارة الأزمة السياسية الخارجية المصرية، دراسة حالة لأزمة الخليج الثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عبد الوهاب، إيمان، (٢٠١٧)، "العلاقات بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات"، المؤتمر السنوي الثاني (لإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ٢٠١٧.
- عصام توفيق، وأميمة منير: (٢٠١٢)، "أزمة بطالة المتعلمين في مصر وسبل مواجهتها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" المؤتمر السنوي السابع (إدارة الأزمة التعليمية)، وحدة بحوث الأزمة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عطا الله تيسير الشريعة. (٢٠١٢). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد، (٢٠١٢)، إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عنصر، يوسف، (٢٠١٦)، الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ط ١، قسنطينة، الجزائر.
- فاضل حمد سلمان، و رافد عبد الواحد مهاوي. (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحث وصفي تحليفي في وزارة الداخلية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، ٤٢ (٩٤)، الصفحات ١٨٣-٢٠٣.
- فضيلة معمر قوادري، ومنير نوري. (٢٠١٧). نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ٩ (١)، الصفحات ٤٧-٦٦.
- الفواز، عبد الله عبد العزيز، (٢٠١٢)، التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية، دراسة تحليلية لاستراتيجية مواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج، رسالة الدكتوراه غير منشورة كلية الدراسات العليا، أكاديمية مبارك للأمن، القاهرة.



القحطاني، سمحي محمد، (٢٠١٤)، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مازن فارس رشيد. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية. الرياض: مكتبة العبيكان.

موسى أبو حطب. (٢٠١٠). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير. كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مؤيد سعيد السالم. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

ناصر طهار، و محمد فلاق. (٢٠١٨). الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية: مؤسسة اتصالات الجزائر نموذج. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، ٦ (٩)، الصفحات ١٨٠-٢٠٤.

هاشم، غريب عبد الحميد، (٢٠٠٩)، "أثر العوامل الإنسانية على تطبيقها المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات"، المؤتمر السنوي الرابع (الإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣٠-٣١ أكتوبر.

وحيدة شريف. (٢٠١٦). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أمحمد بوقرة.

المراجع الأجنبية:

Edgar,Morin. Pour une crisiologie, communication n°25. Paris : seuil, 1976, p149

micheal armstrong.(2006).Strategic human resource management :a guid to action (third ed.). london: kogan.

Patrick,Lagadec. Stratégies de communication de crise. Paris:futuribles, Juillet, Août, pp 6-8.