

أثر تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على صندوق

تنمية الموارد البشرية

The Impact of Human Resources Training on Crisis Management: An

Applied Study on the Human Resources Development Fund

مشروع تخرج

إعداد

محمد محلاوي – الرقم الأكاديمي 222000815

هادي آل مريح – الرقم الأكاديمي 222000954

راشد الدحيم – الرقم الأكاديمي 222001023

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تعد الموارد البشرية المكون الأساسي والرئيسي للمؤسسات والمنظمات الأعمال، وتعد رأس المال الحقيقي للمنظمات بكافة أنواعها ومجالاتها، إذ يعتمد نجاح المنظمات وفشلها على مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديها، ويقاس مدى نجاح المنظمات والمؤسسات بمدى اهتمامها بالمكون البشري لديها، وتتولى إدارة الموارد البشرية العديد من المهام الرئيسة والحساسة، منها اختيار الكفاءات وتدريبهم التدريب الذي يتلاءم والعمل، وترتكز مهمة إدارة الموارد البشرية على النهوض بالمؤسسة عن طريق الكفاءات البشرية التي أصبحت من أهم الركائز والداعم لنهضة وعلو المنظمة على اختلاف أعمالها ومهامها في العصر الحالي. إن من أبرز مقاييس التطور والنجاح للمنظمة هو العملية التدريبية والتي يمكن تصنيف المنظمات تبعاً لها، حيث تصرف الكثير من الميزانية المالية عليها في المنظمات المتطورة. (الزنتاني وآخرون، ٢٠٢٢)

ولمواجهة التحديات الناشئة عن المنافسة المحلية والعالمية فإن المؤسسات الجيدة تستثمر مزيداً من مواردها في مجال التطوير والتدريب المستمر وإعادة التدريب للعاملين فيها وعلى مختلف المستويات، فهي لا تركز فقط على كفايات العاملين فيها ولكنها تعطي مزيداً من الوقت لتأكيد الحاجة للالتزام بغايات المؤسسة ولتعزيز القدرة على التغيير. (العجيلي، ٢٠١٨)

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد من خلالها المنظمات على مطابقة متطلبات العمل مع الكفاءات والمهارات الأفراد بهدف زيادة الإنتاجية، حيث أنها تهدف في المقام الأول إلى تطوير القدرات الفردية وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والتغيير تطوير مواقفهم وسلوكياتهم من خلال تشكيلهم وترقيتهم ومساراتهم المهنية، ومن هنا دور

إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ مهام إدارة الأفراد التقليدية (الاختيار والتعيين والبناء والتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعناصر البشرية والاستثمارات داخل.(الزهراني، ٢٠٢١)

ونعيش في عصر مليء بالأزمات والتحديات الكبيرة، حيث تتعارض المصالح وتتصارع الكيانات الكبرى في هذا العالم المعقد، فلا مجال للدول ذوي القوة الضعيفة، ولا مكان للاحترام للضعفاء أو الخاسرين. لهذا السبب، يزداد أهمية التعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه المنظمات، وتطوير الإستراتيجيات والمهارات الضرورية للبقاء والازدهار في هذا السياق الصعب.

تواجه المجتمعات العديد من الأزمات، سواء بشكل دوري أو غير منتظم. وعند النظر إلى هذه الأزمات، نجد أنها تسببت في الماضي في خسائر كبيرة للأفراد والمجتمعات، سواء في الجوانب الاجتماعية، أو السياسية، أو الاقتصادية أو الإدارية. ومن المعروف أن تعرض المجتمع للأزمات يشكل تهديدًا على الحياة البشرية والممتلكات، حيث تسبب الأزمات في خسائر في المرافق العامة، والممتلكات والموارد البشرية والطبيعية، وتؤثر الخسائر بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة الأفراد والمجتمعات، وتقلل من فرص التقدم والتطور.(أسعد وعطية، ٢٠٢١)

ففي العقود الماضية، سببت الأزمات خسائر كبيرة وأضرار اقتصادية جسيمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم. وتعتبر الأزمات عائقًا رئيسيًا في طريق تطور وتقدم هذه المنظمات. يتطلب التصدي للأزمات وجود إدارة فعالة للأزمات والمخاطر تكون متضمنة في الخطط الاستراتيجية للدول والمنظمات. يتطلب ذلك الاعتماد على المعرفة والوعي لدى صناع القرار.

لذلك، يتعين على الإدارة اتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لمواجهة الأزمات والسيطرة على نتائجها وتقليل تأثيراتها، وأن يتم ذلك في إطار إداري متكامل يستجيب بسرعة وفعالية للأزمات مع اعتماد الممارسات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تعزيز دور المنظمة في المجتمع.(سويفى، ٢٠٢١)

ومن هنا نجد أن دراسة أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات أمر في غاية الأهمية، فإدارة الأزمات تشكل تحديًا كبيرًا لأي منظمة أو هيئة حكومية، وتأتي بصور مختلفة، سواء كانت طبيعية مثل الكوارث الطبيعية أو إنسانية مثل الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية، ويلعب الموظفون دورًا حاسمًا في التأقلم مع هذه الأزمات وإدارتها بكفاءة.

ويؤثر تدريب الموارد البشرية يمكن أن بشكل كبير على قدرة الموظفين على التعامل مع الأوضاع الطارئة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

٢,١ مشكلة الدراسة

يعتمد صندوق تنمية الموارد البشرية على التمويل الحكومي، ومع تراجع أسعار النفط، يواجه الصندوق صعوبة في توفير التمويل اللازم لبرامجه ومشاريعه، ويساعد التدريب في حل هذه الأزمة من خلال زيادة الإنتاجية في القطاع الخاص، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي للدولة. وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة الموارد المالية للدولة، بما في ذلك التمويل الحكومي لصندوق هدف

ففي عام ٢٠٢٢، بلغ إجمالي عدد المستفيدين من برامج التدريب التي قدمها صندوق هدف ٥٢٦ ألف مستفيد، بتكلفة إجمالية بلغت ١١,٦ مليار ريال. وقد ساهم هذا في زيادة الإنتاجية في القطاع الخاص بنسبة ٣,٥٪، وزيادة الأرباح بنسبة ٤٪.

وأطلق صندوق هدف مبادرة "التدريب الموجه"، والتي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين في القطاعات ذات الأولوية، مثل الصناعة والتكنولوجيا والطاقة. وقد ساهمت هذه المبادرة في تحسين جودة البرامج التدريبية التي يقدمها الصندوق بنسبة ٢٠٪.

نظرًا للنشاط الطبيعي لصندوق تنمية الموارد البشرية، فإنه يكون أكثر عرضة لمواجهة الأزمات بشكل متكرر. لذلك، يتعين على إدارته أن تعتمد النهج العلمي في التعامل مع المشكلات التي تنشأ، وأن تكون مستعدة لمواجهة مجموعة متنوعة من الأزمات، حتى لو لم تتمكن من منع حدوثها.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في فحص تأثير تدريب الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية وقدرتها على التعامل بفعالية مع مختلف أنواع الأزمات.

٣.١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مسائل إدارية حيوية في مجال الموارد البشرية، وتحديدًا فيما يتعلق باستراتيجيات التدريب المتبعة في إدارة الأزمات والسياسات الحكومية المعلنة للتعامل مع تلك الأزمات.

يعتبر التدريب ركيزة أساسية في عملية التنمية الشاملة من جميع الجوانب، وهو يحظى بأهمية كبيرة لدى صندوق تنمية الموارد البشرية، فقد قام الصندوق بالتركيز على استثمار رأس المال البشري كوسيلة لرفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما أدى إلى زيادة إنتاجيتهم. وتنقسم الأهمية إلى علمية وعملية كالتالي :

➤ الأهمية العلمية

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها سد الفجوة في البحوث العربية المتعلقة بدور تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وتحقيق ذلك من خلال تطبيقها على صندوق تنمية الموارد البشرية.
- مساعدة اتخاذ القرار من خلال تقديم سجل واضح لسياسات ملائمة واتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بزيادة كفاءة تدريب الموارد البشرية.
- تحليل نقاط القوة والضعف المتوقعة التي قد تظهرها الدراسة في إدارة الأزمات. تعزز الدراسة الفهم النظري للتفاعل بين التدريب وإدارة الأزمات، مما يمكن أن يساهم في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة.

➤ الأهمية العملية

- تساعد صندوق تنمية الموارد البشرية على تحسين استراتيجياتهم في مجال تطوير الموارد البشرية وإدارة الأزمات عبر توجيه القرارات والاستثمار بفعالية في التدريب.
- يمكن للمؤسسات والمنظمات تحسين جاهزيتهم للتعامل مع مواقف الطوارئ وإدارتها بكفاءة.
- من خلال تطبيق النتائج في برامج التدريب والتطوير، يمكن للمؤسسات تحسين أداء موظفيهم وزيادة كفاءتهم في مواجهة الأزمات.
- تساهم الدراسة في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات على أساس دقيق وعلمي، مما يساهم في الاستجابة الفعالة للأزمات وتقليل التأثيرات السلبية.

- تساعد الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في تطوير وتنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في مجال إدارة الأزمات، وهذا يمكن أن يكون مفيداً لمنظمات أخرى ترغب في تحسين جاهزيتها للأزمات.

٤,١ أهداف الدراسة

هدف الدراسة إلى فهم وتقييم تأثير تدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) على إدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد البشرية. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

- تحليل تأثير تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- تقييم تأثير تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في مرحلة أثناء الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- تحليل تأثير تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- دراسة العوامل التي تؤثر على فعالية تدريب الموارد البشرية في مجال إدارة الأزمات بصندوق تنمية الموارد البشرية.
- توجيه التوصيات لتحسين وتعزيز تطوير وتدريب الموارد البشرية في سياق إدارة الأزمات بصندوق تنمية الموارد البشرية.

٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الإحتياجات التدريبية برامج التدريب التكنولوجيا المستخدمة الحوافز في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية ؟

ومن ثم ينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الأول : هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب التكنولوجيا المستخدمة الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية ؟

السؤال الفرعي الثاني : هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية، برامج التدريب التكنولوجية المستخدمة الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة أثناء الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية ؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتياجات التدريبية ، برامج التدريب ، التكنولوجيا المستخدمة ، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما بعد (الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية ؟

٦,١ فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية ، برامج التدريب ، التكنولوجيا المستخدمة ، الحوافز) في إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية . وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما قبل الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة ، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة أثناء الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير وتدريب الموارد البشرية بأبعادها (الاحتياجات التدريبية برامج التدريب ، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز) في إدارة الأزمات مرحلة ما بعد الأزمة في صندوق تنمية الموارد البشرية.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، ويتضمن المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية بأبعاده (الاحتياجات التدريبية -برامج التدريب -التكنولوجيا

المستخدمة – الحوافز)

٢- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة ما قبل الأزمة -مرحلة أثناء الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة)

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

- يلعب صندوق تنمية الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. لذا، فهم كيفية تأثير التدريب على إدارة الأزمات بالنسبة لهذه الجهة الحكومية يعتبر أمرًا بالغ الأهمية.
- يواجه العالم تحديات متزايدة مثل جائحة كوفيد-١٩ والأزمات الاقتصادية. تحقيق الاستدامة والتطور يتطلب تطوير القوى العاملة وتعزيز جاهزيتهم لمواجهة مثل هذه التحديات.
- هناك توجهات حكومية تشير إلى أهمية تطوير مهارات وقدرات الموظفين في مجال إدارة الأزمات. هذا دافعًا للبحث في هذا الموضوع.
- هناك الرغبة في تحقيق تحسين في أداء صندوق تنمية الموارد البشرية في مواجهة الأزمات. يمكن للبحث أن يقدم توصيات عملية تساهم في تحسين الجاهزية والأداء.
- تعد الأزمات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، وتؤثر بشكل كبير على استمرارية الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها. لذا، يكون دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات وتقييم أثرها ضرورية لفهم كيفية التعامل معها والحد من تأثيرها السلبي على المؤسسة.

٩,١ المنهجية :

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال اتباع أسلوب المسح الشامل وذلك من أجل تحليل وتصنيف البيانات ومن بعد ذلك عرضها في جداول وأشكال للتعليق على النتائج المستخلصة منها، ولذلك قام الباحث بتطوير الاستبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS ٧.٢٥) للوصول الى التوصيات التي تأمل من خلالها تطوير دور الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية حول موضوع الدراسة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على مجموعة مصادر للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها، والتي تمثلت بما يلي :

- المصادر الثانوية : تلك البيانات الي تم الحصول عليها من المراجعة الأدبية للدراسات السابقة والمراجع المكتبية وذلك لوضع الاطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية : تم تطوير استبانة علمية محكمة وذلك من خلال تطوير ومعالجة الاستبيانات الموجودة في المراجع و الدراسات السابقة وذلك لقياس اثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد البشرية. حيث غطت جميع الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والفرضيات والأسئلة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) .
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع

الأساليب الإحصائية المستخدمة

❖ أساليب الإحصاء الوصفي

مقياس النزعة المركزية التكرارات والمتوسطات العصبية والنسب المئوية والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي.

❖ أساليب الإحصاء الاستدلالي :

قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في التحليلات الإحصائية التالية :

- الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، 4 Simple & Multiple Linear Regression - معامل الأتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- الأهمية النسبية وتم الحكم على درجة الموافقة وفق سلم ليكرت الخماسي

١٠,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة تدريب الموارد البشرية بأبعاده (الاحتياجات التدريبية - برامج التدريب - التكنولوجيا المستخدمة - الحوافز) على إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة أثناء الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة).
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على صندوق تنمية الموارد البشرية.
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة خلال عام ٢٠٢٣.
- حدود بشرية: تم إجراء الدراسة على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية.

١١,١ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية	
الدراسة	الزنتاتي وآخرون (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط (طرابلس)
المتغير المستقل	استراتيجيات التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع في البرامج التدريبية)

المتغير التابع	أداء الموارد البشرية
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم صحيفة استبيان خاصة لتجميع البيانات .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعث تطبيقات استراتيجيات التدريب مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، مراحل العملية التدريبية، تنوع في البرامج التدريبية) علي أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط، كما أوصت الدراسة (ضرورة متابعة تطبيقات استراتيجيات التدريب ومراجعتها وتحديثها باستمرار مع تبني خطط تتضمن تقييم أداء الموارد على أسس فعالة).
الدراسة	الزهراني (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء علي موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب .
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	كفاءة أداء العاملين
منهجية البحث	وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لدراسة الظاهرة، وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بأنه لا بد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية لا بد زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولا بد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولا بد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

الدراسة	اسعد وعطية (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجية التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية) في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية).
المتغير المستقل	استراتيجية التدريب ممثلة في أبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا؛ مراحل العملية التدريبية؛ تنوع البرامج التدريبية)
المتغير التابع	تحسين الأداء بأبعاده الأربعة: (البحثي؛ التدريسي؛ خدمة المجتمع؛ العلاقات الإنسانية).
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج Excel و SPSS_٢٤.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لاستراتيجية التدريب لجامعة ورقلة، قابله من جهة أخرى مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الجامعي، بينما تبين وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجية التدريب من جهة وأداء الأستاذ الجامعي من جهة أخرى في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ الكلية؛ عدد الكتب؛ عدد المقالات؛ عدد الملتقيات؛ عدد المنح؛ عدد المنح للملتقيات)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء الأستاذ الجامعي لباقي المتغيرات الشخصية.
الدراسة	(محمد وآخرون، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمية في ظل جائحة كوفيد ١٩.
المتغير المستقل	أساليب إدارة الأزمات
المتغير التابع	المؤسسات الخدمية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	كانت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الأزمات تطبق بنسبة ضعيفة جداً وقد تكاد تكون

	منعدمة في المؤسسة الخدمائية والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية سوق أهراس، كون العاملين ليست لديهم دراية أو مفاهيم حول إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعقد البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات، إنشاء فريق متخصص لإدارة الأزمات في كافة المؤسسات الخدمائية الرياضية، توفير الكوادر المتخصصة لإعداد الخطط المسبقة لإدارة الأزمات المحتملة وسيناريوهات المواجهة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسات الخدمائية.
الدراسة	(سوفي، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات
المتغير التابع	الصحة التنظيمية
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية. واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.
الدراسة	للصاصمة (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "بلدية عبدالله بن رواحه" في الأردن، وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين، وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنمية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي

يسعى التدريب إلى تحقيقه، وتقييم التدريب لمعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق أهداف التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.	
التدريب والتنمية (خطة التدريب، تحديد احتياجات التدريب ، أساليب التدريب ، تقييم التدريب).	المتغير المستقل
أداء الموظفين.	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة بأن هناك أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع للاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها والتخطيط لها مسبقاً، حيث إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.	
(القرص، ٢٠٢١)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء .	أهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات.	المتغير المستقل
تحسين الأداء .	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .	منهجية البحث
وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة عالية"، وبنسب متفاوتة، وأن مستوى إدراك المراء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عالياً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات	أهم النتائج والتوصيات

	تعزي الخصائص الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (من عالية إلى عالية جدا) وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين ماديا ومعنويا وتقويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
الدراسة	عبد الله والزعي (٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني) في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم في المستشفيات الحكومية الأردنية.
المتغير المستقل	التدريب الإلكتروني بأبعاده (تخطيط التدريب الإلكتروني، تصميم التدريب الإلكتروني، تنفيذ التدريب الإلكتروني، تقييم التدريب الإلكتروني)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية. أوصت الدراسة إدارة المستشفيات الحكومية الأردنية عينة الدراسة بضرورة زيادة التدريب الإلكتروني في المستشفيات الحكومية الأردنية والتي تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العاملين على برنامج حكيم الإلكتروني.
الدراسة	(أبورمان وآخرون، ٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة عن الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف ، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة .

المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء)
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي
أهم النتائج والتوصيات	وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام يقع ضمن المستوى المرتفع ، كما أن مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات جاء بمستوى مرتفع باستثناء أسلوب الهروب والذي وجد أنه يطبق بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر نسبته ٤١,٩% من تطبيق أساليب إدارة الأزمات، وأن هناك تأثير إيجابي لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب المواجهة والاحتواء بينما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب الهروب بشكل سلبي. وكانت أهم التوصيات فيما يتعلق بأساليب إدارة الأزمات كالتالي: وجوب امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات عالية لقيادة الأزمات من خلال اتباع استراتيجيات تفاعلية مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة للخروج من الأزمة، كما يجب التركيز على تقديم البرامج التدريبية والدورات التثقيفية المتخصصة بإدارة الأزمات للعاملين، من أجل استثمار هذه العقول والقدرات البشرية والاعتماد عليها وقت الأزمات.
الدراسة	(الأولسي وآخرون، ٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات مع بيان أهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	استراتيجيات إدارة الأزمات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث

	المتتمثلة باستراتيجيات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومنها ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلاقي مشاكل حدوث الأزمات.
الدراسة	العجيلي (٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب وأثره على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
المتغير المستقل	التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية)
المتغير التابع	أداء العاملين
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان واستخدام برنامج (spss) للتحليل الإحصائي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في متغير أداء العاملين ككل، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن التدريب يؤدي بالموظف إلى السعي المستمر لتحسين عمله والبحث عما هو جديد خاصة الطرق التي تفيده في تحسين إنجاز المهام الوظيفية وحل المشكلات التي تواجهها . أوصت الدراسة على عمل إدارة البنك على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بعد إجراء اختبارات وتحليل معمق بعد طرح برامج التدريب التي تكون مناسبة وتمكن الموظف من الحصول على المهارات التي يحتاجها فعلياً.
الدراسات الأجنبية	

١-الدراسة	Joseph & James (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار التدريب المهني والتدريب الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة Telkom Kenya في جمهورية كينيا. وتعزيز التوظيف الإلكتروني على أداء الموارد البشرية، والتدريب الإلكتروني على الموارد البشرية.
المتغير المستقل	التدريب الإلكتروني
المتغير التابع	أداء الموارد البشرية
منهجية البحث	اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها.
أهم النتائج والتوصيات	تبين نتائج الدراسة أن التدريب الإلكتروني يوفر التوجيه الموثوق لتوظيف العاملين و المهارات اللازمة وأن التدريب الإلكتروني لا يوفر بالضرورة تدريباً إضافياً للموظفين في منصات أخرى للتدريب في المنظمة. و كانت توصيات الدراسة أن المنظمات التي تخطط لتوظيف الموظفين يجب أن تستخدم موقع الشركة وذلك للحصول على الموظفين المطلوبين للعمل المطلوب. يجب على المنظمات استخدام التوظيف الإلكتروني في العملية لتتبع وتوظيف الأفراد المناسبين للعمل الذي تحدده المنظمة.
١-الدراسة	(Al-Majali ,etal., 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها في أداء العاملين بشركة البوتاس العربية.
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة الأزمات
المتغير التابع	أداء العاملين .
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي ، دراسة الحالة .
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج اعتماد الشركة على الطرق الإدارية في حل مشاكلها مستفيدين من الخطط الاستراتيجية عند مواجهة الأزمات، وان استخدام استراتيجيات الاحتياطي التعبوي هي الاستراتيجية التكتيكية لإدارة الأزمات لديها.

	وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، ومنها ضرورة تضافر الجهود الحكومية والخاصة للتوصل إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الشركات الأردنية، وضرورة توفير مركز لإعداد قادة ومديري الشركات وبناء قدراتهم للتعامل مع الأزمات، بالإضافة على ضرورة التخصص الأعمق في مجال دراسات إدارة الأزمات.
٢-الدراسة	(koronis, PONIS, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تبني وجهة نظر استراتيجية حول اتجاه جديد في إدارة الأزمات يعتمد على تكيف المنظمة مع المستجدات التي تفرضها الأزمة من الناحية التنظيمية بما يعزز مفهوم البقاء التنظيمي.
المتغير المستقل	النهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات
المتغير التابع	المرونة التنظيمية
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات والتي وردت في الأدبيات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن التأكيد على أن التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية المتوافرة ضمن المنظمات تشكل محركات أساسية تزيد من القدرة على تحمل مختلف الظروف وتحقيق الاستمرارية والبقاء ، كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً يعتمد الخصائص الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات أن تمارسها ضمن مفهوم المرونة بدلاً من الطرق التقليدية لإدارة الأزمات..
الدراسة	Yumi, Et.al (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لفهم ما إذا كان مقدمو الخدمات الذين تلقوا تدريبات إضافية على السجل الصحي الإلكتروني (EHR) قد حسّنوا رضاهم، وقللوا من وقت استخدام EHR الشخصي، وقلل من وقت العمل في المهام.
المتغير المستقل	التدريب
المتغير التابع	السجل الصحي الإلكتروني

تم استخدام إحصائية وصفية استكشافية واستخدمت اختبارات T لمقارنة الإجابة والاختلافات على أسئلة الدراسة.	منهجية البحث
أكدت الدراسة أن التدريب الفردي على برنامج HER يمكن أن يحسن معرفة استخدام البرنامج والرضا عن استخدام البرنامج لتقليل عبي العمل وقد تم إعطاء بعض المشاركين دورة أو دورتين لتحسين رضا مقدمي الخدمة والتحكم بعبء عملهم في السجل الصحي الإلكتروني ولكنه لم يكن فعالاً في تقليل وقت استخدام السجل الصحي الإلكتروني الخارجي في العيادات.	أهم النتائج والتوصيات

المراجع

- أبو رمان، وآخرون، جمانة. (٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، ٢٥٣-٢٨٠.
- أسعيد، حدة، عطية، العربي، و رجم، خالد. (٢٠٢١). أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي ، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج ٨، ع ٢٤، ١٣١.
- الزهراني، صالح سعيد. (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ١٦، ٤٢ - ٦٤.
- الزناتي، عبدالله علي نصر، الطروق، ناصر ميلاد، و البوعيشي، نجيب إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب في أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط / طرابلس. مجلة جامعة الزيتونة، ع ٤١، ٥٣٧ - ٥٦٦.
- الألوسي، عبد الوهاب، وآخرون. (٢٠١٩). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١(١)، ٥٨٣-٦٠١.
- سويقي، عبير.. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦٥-٩٨.
- العجيلي، عمر وصفي مخلف، العون، سالم سفاح، والقرعان، علي زكريا. (٢٠١٨). أثر التدريب على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (٢٠٢٠). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (٢٠٢١). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٧٤، ٦٢ - ٨١.

- محمد، عزوز، وآخرون. (٢٠٢١). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في

ظل جائحة كوفيد ١٩. مجلة العلوم الأداء الرياضي، ١٦-٣٥.

- Al-Majali, A., & others. (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study". international research and Management, 2(1), 333-352.
- Joseph Mwangi, James Mwikya Reuben (2019), EFFECTS OF E-RECRUITMENT AND E-TRAINING ON HUMAN RESOURCE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF TELKOM KENYA, International Journal of Research Publication, 35, . pp. 1-16.
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. Journal of Business Strategy, 39(1), 32-42.
- Sendaker, S. (2013). Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals. (2nd ed.). London.
- Yumi T DiAngi, Lindsay A Stevens, Bonnie Halpern Felsher, Natalie M Pageler, Tzielan C Lee (2019), Electronic health record (EHR) training program identifies a new tool to quantify the EHR time burden and improves providers, perceived control over their workload in the EHR, JAMIA Open, 2, 2, P222-230

Mid-Ocean University



College of Management

Department of General Administration

**The Impact of Human Resources Training on Crisis Management: An
Applied Study on the Human Resources Development Fund**

Preparation:

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023