

# إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

أ.م.د. سحر أحمد كرجي / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والإقتصاد / قسم إدارة الأعمال  
أ.م.د. كفاء علي عيسى / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والإقتصاد / قسم إدارة الأعمال

P: ISSN : 1813-6729  
E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i140.1063>

## المستخلص:

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

**الكلمات المفتاحية :** إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية ، الأزمات .



مجلة الإدارة والاقتصاد  
مجلد 48 العدد 140 / أيلول / 2023  
الصفحات : 89 - 104

## المقدمة :

يعد موضوع الأزمات من الموضوعات الهامة نظراً لطبيعة البيئة غير المستقرة التي تعمل فيها المنظمة بوصفها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي الى توقف حركة العمل أو هبوطها الى درجة غير معتادة بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمات في الوقت المحدد مما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك الأهداف (الحيلة وأبو عجوة، 2017) نقلاً عن (الجديلي ، 2006). لذلك تحتاج المنظمات الى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به من أجل تحقيق أهدافها التي اضطلعت بها، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد إحتياجاتها الكمية والنوعية من هذه الموارد. ويشكل التدريب وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها (السالم، 2009: 147، 269). ومن هذا العرض، إتجهت فكرة البحث لدراسة إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية للوقاية من الأزمات من حيث درجة الارتباط ونوعه، ومدى التأثير وشدته. وعلى هذا الأساس وتحقيقاً لأهداف البحث، تم هيكلة البحث من خلال تغطيته لأربع مباحث، تناول الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني للجانب النظري ، واستعرض المبحث الثالث، الجانب التطبيقي للبحث، أما المبحث الرابع فتضمن مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً - مشكلة البحث :

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

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

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

### ثانياً - أهمية البحث

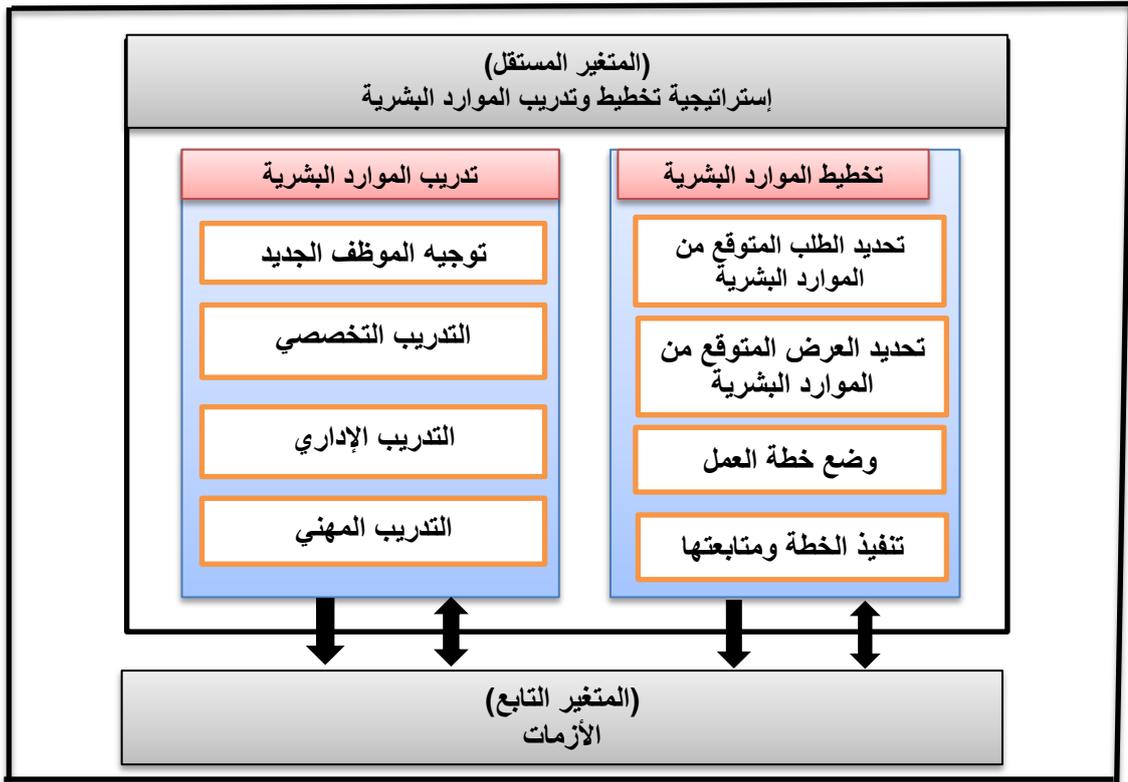
تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على مواضيع مهمة طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة وهي: تخطيط الموارد البشرية بوصفه أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة والتي يمكن أن تصل لأهدافها من خلال تلك الموارد، وتدريب الموارد البشرية باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة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

### ثالثاً - أهداف البحث

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

**استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات  
( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )**

**الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث**



**رابعاً – المخطط الفرضي للبحث**

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



المصدر : إعداد الباحثين

**خامساً – فرضيات البحث**

- في ضوء مشكلة البحث وهدفه ومخططه الفرضي وضع الباحثان فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي :
- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية والأزمات) . وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
    - يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية.
    - يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأزمات.
    - يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والأزمات.
  - 2- **الفرضية الرئيسية الثانية :** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية في الوقاية من الأزمات) . وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
    - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط الموارد البشرية في الأزمات.
    - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في الأزمات.
    - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات.

**سادساً – منهج البحث**

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

**استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات  
( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )**

**سابعاً – مجتمع وعينة البحث**

تم اختيار الجامعة المستنصرية كمجتمع للبحث، في حين تألفت عينة البحث القصدية من عدد من المديرين موزعين بين ( عميد ، معاون عميد ، رئيس قسم ، مدير شعبة) والبالغ عددهم (30) مديراً .

**ثامناً – أساليب جمع البيانات**

تم جمع وتحليل بيانات البحث على النحو الآتي :

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

الجدول (1) : تركيبة إستبانة البحث

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

2- أساليب تحليل البيانات :

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

## المبحث الثاني الجانب النظري

**أولاً – إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية :**

**1- المفهوم :**

تعد الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية ، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المنظمة كماً ونوعاً. وبما أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فإن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة، إذ أن المنظمة تصل إلى أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية، الى جانب الإنعكاسات السلبية العديدة في حالة وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية (درة والصباغ ،2008 :163) . لذلك يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية ، وهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة. وتشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية (السالم ، 2009 :148) ، إذ أن حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة . أما سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً ، مما يؤدي في النهاية الى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن يكون (الطائي وآخرون ، 2006 : 157) . ويعرف (عباس ، 2006 :56) تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد خلال فترة مستقبلية. ويعرف (الطائي وآخرون ،2006 : 157) تخطيط الموارد البشرية بأنه إستراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة . أما (السالم ، 2009 :148) فيعرفه بأنه تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة وكذلك

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الازمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

للأنشطة المختلفة. ومن وجهة نظر (جودة، 2014: 49) فإنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد ووضع الخطط التي تؤدي الى توفير العدد اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل . واستناداً الى ماتقدم تضع الباحثان تعريفاً لتخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية والوقت المناسب .

### 2- عملية تخطيط الموارد البشرية Process of Human Resource Planning

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية لأية منظمة وفقاً للأهداف والإستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وتتعدد وتتغير خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام (الطائي وآخرون، 2006: 160) ، وهي على النحو الآتي :

أ- **تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :**  
يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على تحديد الطلب على الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. ولا بد أن يبحث تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة (السالم، 2009 : 145). وهي :

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً .
  - مواصفاتهم الشخصية .
  - الوقت المناسب لتعيينهم .
- ويؤكد (السالم) بأن الإجابة على أي من النقاط المنوه عنها أنفاً تتأثر بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية والمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية ، وهل تغطي الخطة فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر) . ويشير (درة والصباع، 2008: 170) الى أنه من الصعوبة الوصول الى أرقام دقيقة بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحياناً التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها .

ب- **تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية :**  
تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل مايتوافر لدى المنظمة من موارد بشرية وكذلك مايتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة . (درة والصباع، 2008: 148). ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة في ثلاث عناصر أساسية هي: (السالم، 2009 : 154)

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

### ج- وضع خطة العمل

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

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

### د- تنفيذ الخطة ومتابعتها :

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

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

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

### 1- مفهوم التدريب :

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

وتشير (برنوطي، 2007: 443) للتدريب بالتعليم وينطبق عليه تعريف علماء النفس للتعلم Learning بكونه "تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة ، إلا أن التدريب يختلف عن "التعليم" (النظامي) بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم النظامي فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموماً .

يعرف (Chmiel, 2000:101) التدريب بأنه التطوير المنظم للمعارف والمهارات والإتجاهات المطلوبة من قبل شخص لكي تزيد كفاءته في العمل أو الوظيفة . ويعرف (Bohlander et al,2001:222) التدريب بأنه أي جهد مبادر من قبل المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين أفرادها .ومن وجهة نظر (Kinicki & Williams, 2003:296) فالتدريب هو تعلم الجوانب الفنية والتشغيلية من قبل العاملين ليحسن أداء الوظائف بشكل جيد . ويرى (عباس، 2011: 140) أن التدريب هو التطوير المنظم للمعارف والمهارات والأفكار والإتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة . أما (السالم، 2009: 271) فيستخدم لفظ التدريب كمصطلح مرادف لـ " تنمية وتطوير العاملين" بأنه " الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء". ويتفق الباحثون مع التعريف الذي وضعه (السالم) من منطلق أنه في عصر المعرفة Knowledge Era لم يعد مقبولاً أننا ندرّب هذا الشخص أو ننمي ذلك المدير ، لأن المنظمات المعاصرة في حاجة ماسة الى أن يتمتع جميع العاملين فيها بغض النظر عن عناوينهم الوظيفية – بالقدرة على تنمية مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يضمن دفع المنظمة الى التطور المتواصل وأن تكون منظمة متعلمة ( Learning Organization) وكلاهما ثمرة للتعليم .

### أنواع التدريب :

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

### 1- توجيه الموظف الجديد (Orientation)

بانتهاؤ عملية الإختيار والتعيين تبدأ عملية التوجيه أو التهيئة ، والتي يقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه (السالم، 2009: 195) . وهو يهدف الى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها ، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة . كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها .(عباس ، 2011: 243) ويمكن أن يقدم هذا البرنامج للموظف الجديد على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين الجدد والذين يلتحقون بالمنظمة خلال فترة خاصة من الوقت ، ويستحسن أن يكون تقديم هذا البرنامج بعد تعيين الموظف الجديد (أو الموظفين الجدد) بأيام أو أسابيع قليلة وإلا فقد قيمته (ياغي ، 2010: 140) . ويؤكد (ياغي) بأن التدريب التوجيهي ليس هو التدريب على العمل بالمعنى المفهوم من كلمة تدريب ، وإنما هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرضها عن المنظمة التي سيلتحق بها . ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها .(السالم ، 2009: 196) . ومن المفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف الجديد أن تتم مراعاة الخطوات الآتية : (السالم ، 2009: 197-198)

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

- أ- إستقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها بخصوص العمل والمنظمة .
- ب- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها .
- ت- تقديم الموظف الجديد الى كل من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ، من أجل التعارف .
- ث- تقييم ومتابعة برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة . وقد تتم العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية ، أو إمتحان في المواضيع والمعلومات للتأكد من معرفته وفهمه لها . ويجب أن تكون المقابلات والإمتحانات موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي.

### 2- التدريب التخصصي Specialized Training

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

### 3- التدريب الإداري Managerial Training

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع الإداري والتي تساهم في الأعمال الإدارية ، حيث تتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل الإداري (عشماوي، 2014 : 176) . ويقصد به أيضاً التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية . وتتوقف كفاءة المنظمة على إنتظام العمل في هذه المجالات (عباس، 2011 : 235) . ويشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة القدرة على التفكير الخلاق. كما يشمل بالإضافة الى ذلك المهارات الإتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم (جودة، 2010 : 184).

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

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

### 4- التدريب المهني Professional Training

يعرف التدريب المهني بأنه نظام يمنح الفرد من خلاله التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل. ويتراوح فترة هذا النوع من التدريب مابين سنة الى خمس سنوات ، وهو تدريب في مجال الحرف، والذي يتطلب رفع المهارة والمعرفة للمتدرب (عشماوي، 2014: 173) .

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية أو الميكانيكية ، وهذا الأسلوب متبع عند تعيين بعض العاملين الجدد كمساعدين للعاملين القدامى ، وذلك لغرض معرفة فنون المهنة (عباس، 2011 : 236) . ويهدف هذا النوع من التدريب الى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة . ويتضمن البرنامج تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته (السالم، 2009 : 283) . ويقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة وحسب الحاجة. وفي نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج (جودة، 2010 : 184) .

## ثالثاً - الأزمات Crises

### 1- مفهوم الأزمة :

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

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الازمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

أساسية وجوهرية في المستقبل، وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لأحداث وأمر غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله . هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم الى الدرجة التي قد تؤدي الى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام، وقد يمتد تأثير ذلك فيؤثر في مستقبل النظام بأكمله (اللامي والعيساوي، 2016: 16). وقد تم استخدام مصطلح "الأزمة" في بحوث ودراسات علم الإدارة العامة وعلم إدارة الأعمال. وقد كانت لهذه البحوث والدراسات الدور البارز في بناء التأطير والتأصيل المفاهيمي والعلمي والعملي لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الازمات (أبو فارة، 2008: 22) . وبالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين ، وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاريعهم والزوايا التي ينظرون فيها الى كلمة الأزمة، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة ومايعنيه هذا المصطلح (المساعدة، 2012: 22) . ويبيّن (Politis-Norton & Koster, 2004: 604) أن الأزمة حدث كبير، بشكل مفاجئ وغالباً ما يكون غير متوقع له نتائج سلبية على المنظمة والموظفين والخدمات والوضع والسمعة المالية. ويعرف (Dorfman, 2008: 47) الأزمة بأنها حدث أو سلسلة من الأحداث ذات التأثير السلبي الشديد على المنظمة، والذي قد يطال النتائج المالية للمنظمة وقيمتها أو سمعتها أو علاقاتها مع موظفيها أو الزبائن أو المجهزين. أما (Behn, 2010: 33) فيشير للأزمة بأنها الحدث الذي يقاطع العمليات الطبيعية بشكل بارز والذي يسبب ضغطاً شديداً على الأفراد أو المنظمة مما يتطلب مقاييس غير اعتيادية لاستعادة النظام والعودة الى الوضع الطبيعي.

ومن وجهة نظر (PAS, 2011: 200) فالأزمة تعني حالة غير طبيعية وغير مستقرة ومعقدة تشكل تهديداً للأهداف الإستراتيجية ولسمعة ووجود المنظمة . بينما (اللامي والعيساوي، 2016: 18) فيعرف الأزمة بأنها حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي غير متوقع وعدم الإستعداد الكافي لتفادي الضرر . ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات ان هناك عناصر مشتركة بينها تشكل ملامح الازمات وهي : (المساعدة ، 2012: 23)

- أ- وجود خلل وتوفر في العلاقات .
- ب- الحاجة الى اتخاذ قرار .
- ج- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالاحداث القادمة .
- د- نقطة تحول الى الافضل او الاسوء .

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

### طرائق التعامل مع الازمات

أصبحت الازمات أمراً لا بد منه في واقعنا المعاصر وفي زمننا لبحديث ، فقد اصبحت عامل اساسي يجب ان نتوقع ظهوره في اي وقت من الاوقات ، إذ أننا الان قد دخلنا في عصر جديد وابتكارات علمية حديثة وتقنيات تكنولوجية متقدمة أدت بتفاهم الازمات وزيادة حدة المشكلات (الحريري، 2012 : 21) ومهما تعددت اشكال وانواع الازمات ومهما اختلف خصائصها وأسبابها ، فإن اساليب مواجهتها تجتمع على الحد من التدهور والتقليل من الخسائر للأزمة (المعموري، 2014 : 36) والتعامل مع الازمات هو فن ومهارة ، مثلما يحتاج في ذات الوقت الى وعي ادراكي شامل ليس فقط بحاضر الازمة ولامحها وما يحدث فيه ولكن أيضاً بما هو وراء الستار لا تظهر ملامح واضحة جلية، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل ومجالات واهداف ادارة الازمات وتحديد خطورة الازمة وكيف سيتم القضاء عليها (الجبوري، 2016 : 8) ومن خلال طرائق واساليب عديدة، ومن هذه الطرائق ما يلي: (الحريري، 2012 : 2)

- أ- الاستعداد المسبق للازمات ولتوقع حدوث الازمات والتخطيط المسبق للازمات ووضع استراتيجيات واضحة لحل الازمات والتصدي للمشكلات وتوقع حدوث الازمات ومعرفة ماذا يمكن عمله أثناء نزول الازمات ، وتحديد الاحتياجات المادية والامكانيات المالية والموارد البشرية المفيدة والقوية في التصدي للازمات وحل المشكلات .
- ب- التصدي المباشر والحل السريع والتدخل الحاسم للقضاء على الازمات ودراسة ومعرفة وتحليل اسباب ومسببات وعوامل الازمات وتوفير التقارير والمعلومات الصحيحة عن الازمة .
- ت- التفكير الابداعي في ايجاد طرق حل مبتكرة وجديدة وذلك بالاستعانة بالخبراء المختصين في علم البرمجة اللغوية العصبية وعلم التفكير الابداعي والابتكاري وذلك لتحليل الازمات .
- ث- التدخل السريع والمباشر في وضع خطط لحل الازمة مباشرة أول وقوع الازمة وفور حدوثها .
- ج- وضع حمايات وانظمة وقاية واجهزة تصدي للازمات والعمل على ايجاد الانظمة الخاصة لتحطيم الازمات والقضاء عليها .
- ح- الاستفادة من خبرات العلماء الاداريين في كيفية حل المشكلات والتصدي للازمات .

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الازمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

- خ- الاستعانة بالمختصين والخبراء في علم ادارة الازمات وتفويضهم للقضاء على الازمات .
- د- تشكيل لجنة عمل وتكوين فريق اداري خاص لحل الازمات وفريق خاص لتجهيز الدراسات وتوفير المعلومات وكتابة واعداد التقارير عن كل ما يتعلق بالازمات من معلومات سابقة وحديثة .
- ذ- وضع لجنة خاصة لمتابعة ومراقبة الازمات .
- ر- حضور محاضرات فكرية وتطوير العقل بالمعلومات البشرية وجمع الدراسات عن كيفية التصدي للازمات .
- ز- التهيؤ السابق والاستعداد للقضاء على الازمات والاقدم على تفكيك وتحليل الازمات ومسبباتها وعواملها وايجاد طرق حديثة للمباشرة في حل الازمات والقضاء عليها والتصدي لها قبل تفاقمها وقبل زيادة حدتها. كما يؤكد الحريري بان هناك طريقتين خاصتين بكيفية التعامل مع الازمات هما على النحو الاتي .
- الطريقة الاولى :** وهي الطريقة الايجابية الصحيحة في التعامل مع الازمات، وتتمثل بالقضاء على الازمات والاستعداد المسبق لحل المشكلات والتهيؤ للقضاء على الازمات ، ووضع استراتيجيات خاصة للتصدي لها وذلك لتفصيل هذه الخطط والاستراتيجيات والبرامج مباشرة فور وقوع الازمات والعمل على حلها قبل تفاقم المشكلات وانفجار الازمات فتحدث اضراراً وسلبيات كبيرة لا حد لها ولا مد .
- الطريقة الثانية :** وهي الطريقة السلبية العكسية في التعامل مع الازمات، وتتمثل في ترك الازمات والتهاون في حلها، وتأجيل الحلول للمشكلات مما يتسبب في تفاقم الازمات وانفجارها وزيادة حدتها فيصعب السيطرة عليها لاحقاً ، فترك الازمة وعدم التدخل في حلها يساعد على انتشار الازمات وانتشار اضرارها وصعوبة حلها ومسحها وازالتها .

### المبحث الثالث الجانب العملي

#### أولاً - اختبار الصدق Validity Test

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

الجدول ( 2 ) نتائج اختبار صدق المحتوى

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

#### ثانياً - اختبار الثبات Reliability Test

بين الجدول (3) ان قيمة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة (0.891) وهي أكثر من (0.7) بما يؤشر تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، مما يعني وجود ثبات عالي في مجمل فقرات الاستبانة.

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

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

#### ثالثاً - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

استعمل الباحثان في التحليل الوصفي للبيانات الأوساط الحسابية المرجحة (Weighted Mean) والانحرافات المعيارية (Standard deviation) والاهمية النسبية (The relative importance) لكل

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوفاية من الأزمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

من فقرات تخطيط الموارد البشرية وفقرات تدريب الموارد البشرية وفقرات الأزمات ، أما لعرض اتجاه الاستجابة فقد اعتمد الباحثان على الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) والذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وبين عدم الاتفاق في مقياس Likert الخماسي، اما لبيان مستوى استجابة المستجيب على فقرات الاستبانة اعتمد على مصفوفة قوة الاستجابة وكما مؤشر في الجدول ( 4 ) على النحو الآتي:

الجدول ( 4 ) مصفوفة قوة استجابة المستجيب على فقرات الاستبانة

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

رابعاً - مستوى أهمية المتغير المستقل الأول المتمثل بتخطيط الموارد البشرية

الجدول ( 5 ) مستوى أهمية فقرات تخطيط الموارد البشرية

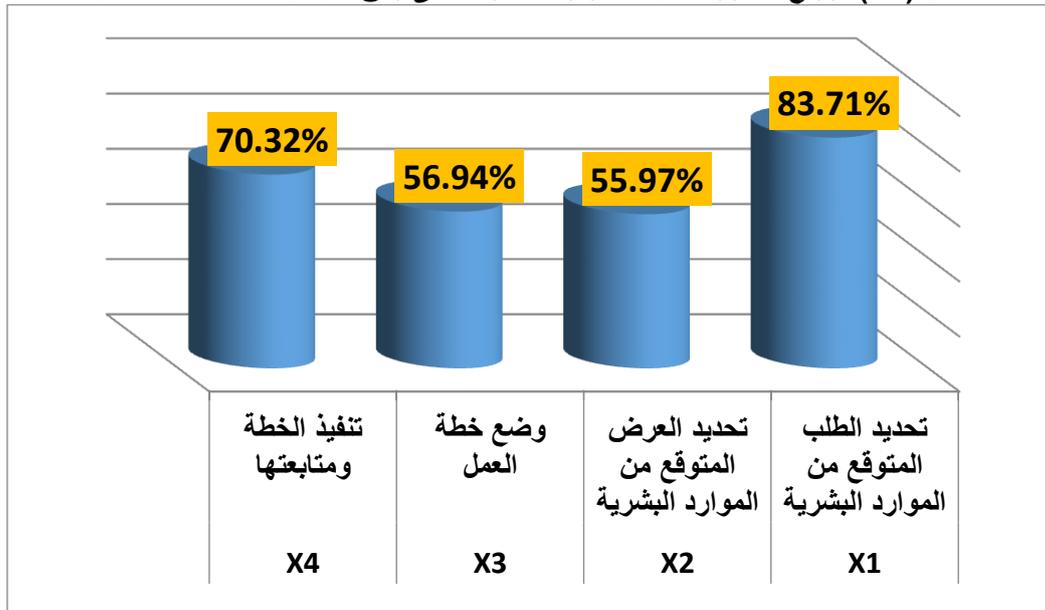
The relative importance	Std. Deviation	Weighted Mean	الفقرات	ت
81,94	0,90755	4,0968	يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية لتحقيقها .	Q 1
79,35	0,79515	3,9677	تتنبأ إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها.	Q 2
85,16	0,68155	4,2581	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في ضوء عددها وموافقاتها الشخصية والوقت المناسب للتعين .	Q 3
88,39	0,50161	4,4194	تستند إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على أوضاعها الداخلية والخارجية والمدى الزمني للتخطيط .	Q 4
83,71	0,72147	4,1855	تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية	X1
53,55	0,90874	2,6774	تحرص إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على دراسة وتحليل ما يتوافر لديها من موارد بشرية ، وما يتوافر منها في سوق العمل.	Q 5
50,32	0,85131	2,5161	تحدد إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية العرض المتوقع من الموارد البشرية في ضوء ماتم تحديده من احتياجات مستقبلية .	Q 6
34,84	0,77321	1,7419	تؤكد إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً لديها في ضوء أعدادها وخصائصها الشخصية والمهنية، وتحليل طبيعة أعمالهم وتوافقهم مع ما يمارسونه من عمل .	Q 7
85,16	0,57548	4,2581	تؤكد إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على تكوين قواعد بيانات لمواردها البشرية لاسترجاع المعلومات المطلوبة لمتخذ القرار في أي وقت .	Q 8
55,97	0,77719	2,7984	تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية	X2
46,45	0,83215	2,3226	تضع إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية خطة العمل في ضوء نتائج تحديد كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية .	Q 9
47,74	0,76059	2,3871	يتم مقارنة نتائج كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية لوضع خطة العمل .	Q 10
85,81	0,52874	4,2903	تتضمن خطة العمل عدة خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله .	Q 11
47,74	0,88232	2,3871	تشمل خطة العمل عدة قرارات يستند اختيار كل منها الى نتائج مقارنة العرض والطلب على الموارد البشرية.	Q 12
56,94	0,75095	2,8468	وضع خطة العمل	X3
69,03	0,76762	3,4516	تقوم إدارة الموارد البشرية أو (الجهة المختصة) بنقل الخطة الى حيز التنفيذ وترجمتها الى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال.	Q 13
66,45	0,90874	3,3226	تسعى إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية الى معرفة مدى نجاح الخطة في توفير موارد بشرية على وفق احتياجاتها بالوقت والعدد والمواصفات المطلوبة .	Q 14
75,48	0,95602	3,7742	تسعى إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية الى معرفة مدى كفاءة الخطة في تنفيذ أهدافها وفعاليتها من حيث التكلفة والفائدة وما الذي يجب تغييره في الخطة	Q 15
70,32	0,87746	3,5161	تنفيذ الخطة ومتابعتها	X4
66,74	0,78177	3,3367	تخطيط الموارد البشرية	X

أظهر الجدول ( 5 ) ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل الأول اتجهت نحو الاتفاق بينما كان مستوى استجابة المستجيب متوسط، ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لتخطيط الموارد البشرية سجلت (3.3367) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، إذ جاءت ضمن الفئة ما بين ( من 2.6 إلى أقل من 3.4 ) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.78177)، وأهمية

**استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الازمات  
( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )**

نسبية للمتغير المستقل (66.74%) ، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي افراد العينة على فقرات تخطيط الموارد البشرية. وقد توزعت مستويات أهمية محاور تخطيط الموارد البشرية بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه محور تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية من بين جميع أبعاد المتغير المستقل الأول بوسط حسابي مرجح بلغ (4.1855) وانحراف معياري بلغ ( 0.72147 ) ، وأهمية نسبية شكلت (83.71 % ) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على أهمية الاعتماد على تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية عند تخطيط الموارد البشرية ، بينما أشار الجدول (5) والشكل (2) إلى أن محور تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية حقق ادنى مستوى استجابة بين محاور تخطيط الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المحور (2.7984) وكان الانحراف المعياري لتحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية (0.77719)، وأهمية نسبية بلغت (55.97%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف واضح في تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية عند تخطيط الموارد البشرية.

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



**خامساً - مستوى أهمية المتغير المستقل الثاني المتمثل بتدريب الموارد البشرية  
الجدول ( 6 ) مستوى أهمية فقرات تدريب الموارد البشرية**

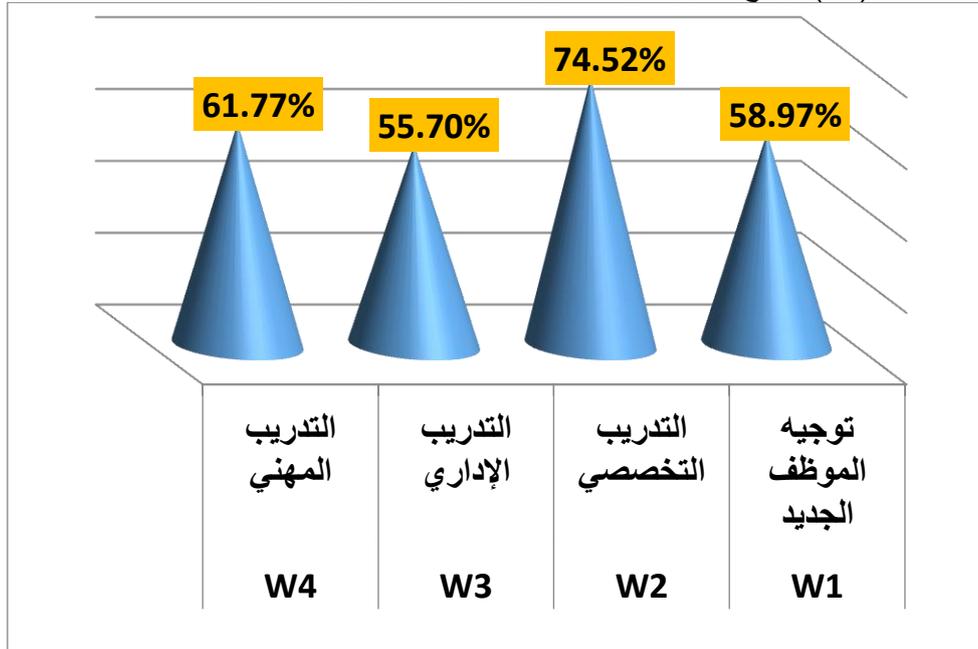
ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	The relative importance
Q 16	تؤثر إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه .	3,0645	0,81386	61,29
Q 17	تحرص إدارة الموارد البشرية في الجامعة على تقديم برنامج توجيه الموظف الجديد بأيام أو أسابيع قليلة بعد تعيينه.	1,7742	0,56034	35,48
Q 18	تعتمد إدارة الموارد البشرية في الجامعة عدة وسائل (كتب، أفلام، زيارات ميدانية لمرافقها) لتوجيه الموظف الجديد على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين الجدد .	3,0323	0,87498	60,65
Q 19	يهدف برنامج توجيه الموظف الجديد الى تعريفه بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات الوظيفة التي يعمل فيها .	3,3226	0,70176	66,45
Q 20	يتم تقييم ومتابعة برنامج توجيه الموظف الجديد بعد فترة مناسبة .	3,5484	0,72290	70,97
W1	توجيه الموظف الجديد	2,9484	0,73477	58,97
Q 21	تهتم إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية بمشاركة عاملها بتدريب تخصصي لتعويض القصور في المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة أعمالهم.	3,7742	0,76200	75,48
Q 22	تحرص إدارة الموارد البشرية في الجامعة على إشراك موظفيها بتدريب تخصصي لتنمية المهارات والخبرات المتخصصة لتوفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل .	3,6774	1,22167	73,55
W2	التدريب التخصصي	3,7258	0,99183	74,52
Q 23	تحرص إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على مشاركة مديريها بالتدريب الإداري لزيادة المهارات الإدارية	3,9032	0,74632	78,06
Q 24	تصر إدارة الموارد البشرية في الجامعة على مشاركة مديريها في التدريب الإداري لزيادة القدرة على التفكير الخلاق .	1,5806	0,62044	31,61
Q 25	تتفهم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بتأثر مضمون برنامج التدريب الإداري وتفصيله بالمستوى الإداري للمتدرب .	2,8710	0,76341	57,42

**استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات  
( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )**

55,7	0,71006	2,7849	التدريب الإداري	W3
94,84	0,44480	4,7419	تحرص إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على مشاركة العاملين الجدد من المساعدين للعاملين القدامى في برنامج تدريب مهني لغرض معرفة فنون المهنة.	Q 26
92,26	0,49514	4,6129	تركز إدارة الموارد البشرية في الجامعة على مشاركة عاملها بتدريب مهني لتحسين مهارته وإعداده للعمل في مهنة معينة .	Q 27
29,03	0,50588	1,4516	تقدم إدارة الموارد البشرية في الجامعة كل التسهيلات المطلوبة لمشاركة عاملها ببرنامج التدريب المهني في مراكز متخصصة للتدريب على مهن محددة وحسب الحاجة	Q 28
30,97	0,67521	1,5484	تكافئ إدارة الموارد البشرية في الجامعة بعد انتهاء البرنامج التدريبي المتدربين الذين شاركوا واجتازوا البرنامج بنجاح .	Q 29
61,77	0,53026	3,0887	التدريب المهني	W4
62,74	0,74173	3,1370	تدريب الموارد البشرية	W

أظهر الجدول ( 6 ) ان مستوى أهمية اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل الثاني اتجهت نحو الاتفاق بينما كان مستوى استجابة المستجيب متوسط، ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح لتدريب الموارد البشرية سجلت (3.1370) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، إذ جاءت ضمن الفئة ما بين ( من 2.6 إلى أقل من 3.4 ) في مصفوفة قوة استجابة المستجيب، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.74173)، وأهمية نسبية للمتغير المستقل (62.74%) ، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي أفراد العينة على فقرات تدريب الموارد البشرية. وقد توزعت مستويات أهمية محاور تدريب الموارد البشرية بين أعلى مستوى استجابة من قبل المستجيب حققه محور التدريب التخصصي من بين جميع أبعاد المتغير المستقل الثاني بوسط حسابي مرجح بلغ (3.7258) وبانحراف معياري بلغ (0.99183) ، وأهمية نسبية شكلت (74.52% ) ليؤكد ذلك اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على أهمية الاعتماد على التدريب التخصصي عند تدريب الموارد البشرية، بينما أشار الجدول (6) والشكل (3) إلى أن محور التدريب الإداري حقق أدنى مستوى استجابة بين محاور تدريب الموارد البشرية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح لهذا المحور (2.7849) وكان الانحراف المعياري للتدريب الإداري (0.71006)، وأهمية نسبية بلغت (55.7%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على وجود ضعف واضح في اعتماد التدريب الإداري عند تدريب الموارد البشرية.

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



سادساً - مستوى أهمية المتغير التابع للأزمات

الجدول ( 7 ) مستوى أهمية فقرات الأزمات

ت	الفقرات	Weighted Mean	Std. Deviation	The relative importance
Q 30	تمتلك الإدارة العليا رؤية دقيقة لاكتشاف الأزمات.	2,7419	0,81518	54,84
Q 31	تستعد الإدارة العليا للقضاء على الأزمات والتصدي لها قبل تفافها .	3,8710	0,76341	77,42
Q 32	تحرص الإدارة العليا على تحديد الاحتياطات المادية والبشرية للتصدي للأزمات .	3,7097	0,82436	74,19
Q 33	تهتم الإدارة العليا بتوفير التقارير والمعلومات الصحيحة عن الأزمات .	3,2581	0,68155	65,16
Q 34	تحاول الإدارة العليا إيجاد طرق حل مبتكرة وجديدة للأزمات .	4,1935	0,87252	83,87

**استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات  
( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )**

60,65	0,70635	3,0323	تؤكد الإدارة العليا على التدخل السريع والمباشر بوضع خطط لحل الأزمات قبل حدوثها	Q 35
36,13	0,74919	1,8065	تعمل الإدارة العليا على إيجاد الأنظمة الخاصة للتصدي للأزمات والقضاء عليها .	Q 36
29,03	0,50588	1,4516	تحرص الإدارة العليا على الاستعانة بالخبراء المتخصصين في علم إدارة الأزمات للقضاء على الأزمات	Q 37
55,48	0,66881	2,7742	تشكل الإدارة العليا فريق عمل خاص لتوفير كل من المعلومات السابقة والحديثة عن الأزمات .	Q 38
94,19	0,46141	4,7097	تشكل الإدارة العليا لجنة خاصة لمتابعة ومراقبة الأزمات .	Q 39
81,29	0,57361	4,0645	تحرص الإدارة العليا على المشاركة في محاضرات فكرية لتطوير العامل وإمداده بالمعلومات .	Q 40
41,29	0,96386	2,0645	تؤكد الإدارة العليا على جمع الدراسات المتعلقة بكيفية التصدي للأزمات .	Q 41
77,42	0,84624	3,8710	تحرص الإدارة العليا على معرفة ودراسة وتحليل أسباب ومسببات وعوامل الأزمات لوضع استراتيجيات واضحة لحلها .	Q 42
95,48	0,42502	4,7742	تحدد الإدارة العليا لجنة عمل (فريق إداري) خاص لحل الأزمات.	Q 43
66,18	10,704	3,3088	الأزمات	Y

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

**سابعاً- اختبار فرضيات البحث**

استعمل الباحثون ( Z-TEST ) لاختبار فرضيات الارتباط، أما لبيان طبيعة وقوة الارتباط فقد اعتمد الباحثون على مقياس معامل الارتباط القانوني ( Canonical Correlations ) ، أما لاختبار فرضيات التأثير فقد استند الباحثون إلى ( F- TEST ) ، إذ سيختبر الباحثون في هذه الفقرة الفرضيات التالية:

1. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية.
2. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأزمات.
3. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والأزمات.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط الموارد البشرية في الأزمات.
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية في الأزمات.
6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات.

**الجدول ( 8 ) اختبار فرضيات الارتباط**

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

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

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

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الأزمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

عند مستوى معنوية ( 0.05 )، بينما بلغت نسبة تأثير تخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات (70.73 % ) ليؤكد ذلك وجود تأثير ملحوظ لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الوقاية من الأزمات.  
الجدول ( 9 ) اختبار فرضيات التأثير

Comment of the researcher	F TEST			R Square coefficient of determination	الفرضية
	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة ( القيمة الاحتمالية )	قيمة F		
قبول الفرضية بما يؤكد وجود تأثير لتخطيط الموارد البشرية في تقليل الأزمات	4.1830	0.00	43.333	59.91 %	الرابعة
قبول الفرضية بما يؤكد وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية في تقليل الأزمات	4.1830	0.00	25.637	46.92 %	الخامسة
قبول الفرضية بما يؤكد وجود تأثير لتخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في الأزمات	3.3404	0.00	32.619	70.73 %	السادسة

### المبحث الرابع

#### الإستنتاجات والتوصيات

**أولاً - الإستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث في ضوء تحليل البيانات واستقصاء آراء أفراد عينة البحث:**

- 1- وصف المتغير المستقبل إستراتيجية التخطيط والتدريب.
  - ا- تخطيط الموارد البشرية : تبين من التحليل الوصفي أن متغير تخطيط الموارد البشرية يحظى باهتمام متوسط من قبل الجامعة وقد ساهم في هذه الأهمية تركيز الإدارة على مرحلة تحديد الطلب من الموارد البشرية، الذي ساهم في إغناء المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية ، في حين كان نصيب المراحل (تنفيذ العرض المتوقع من الموارد البشرية) باهتمام أقل وعلى التوالي قياساً بمرحلة تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية مما يؤشر قصور واضح في إعطاء واهتمام كاف من الجامعة مجال البحث الحالي لكافة خطوات تخطيط الموارد البشرية بأكملها.
  - ب- تدريب الموارد البشرية : ثبت من خلال التحليل الوصفي أن المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية يحظى باهتمام متوسط أيضاً من قبل الجامعة وقد ساهم في هذه الأهمية تركيز الجامعة مجال البحث على التدريب التخصصي من بين أنواع التدريب الأخرى (التدريب المهني ، توجيه الموظف الجديد ، التدريب الإداري) وعلى التوالي، مما يؤشر ضعفاً واضحاً في الاعتماد على أنواع التدريب الأربعة المؤشرة أنفاً في تدريب الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية .
  - ج- وصف المتغير التابع (الازمات) : تبين من خلال التحليل الوصفي أن المتغير التابع (الازمات) يحظى باهتمام متوسط من لدن الجامعة مما يؤشر ضعف في اعتماد الأساليب المناسبة للوقاية من الازمات .

#### ثانياً : الإستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

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

#### ثالثاً : الإستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث

أظهرت نتائج اختبار التأثير وجود تأثير معنوي لإستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية مجتمعين في تقليل الازمات مما يؤشر أن ادارة الجامعة استطاعت توظيف التغيير الحاصل في استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية في احداث المزيد من التغييرات في الوقاية من الازمات ، إذ كانت أقوى علاقة تأثير لتخطيط الموارد البشرية في تقليل الازمات قياساً بتدريب الموارد البشرية.

#### التوصيات

1. لا بد أن تعمل إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على دعم عملية بناء استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية باستهداف مراحل تخطيط الموارد البشرية جميعها والتي تعمل في ظل بناء كلي وتأثيرها يكون في الوقاية من الازمات وهي مجتمعة أكثر من تأثير كل مرحلة على حدة .
2. لا بد أن تعمل إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية على دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً لديها في ضوء أعدادها وخصائصها الشخصية والمهنية، وتحليل طبيعة أعمالهم وتوافقهم مع ما يمارسونه من عمل.
3. وضع خطة العمل بخطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله في ضوء نتائج تحديد كل من الطلب والعرض على الموارد البشرية.
4. يتوجب على إدارة الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية مجال البحث تقديم برنامج توجيه الموظف الجديد بأيام أو أسابيع قليلة بعد تعيينه.

## استراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية واستثمارها في الوقاية من الازمات ( دراسة إستطلاعية في الجامعة المستنصرية )

5. مشاركة مديري الجامعة المبحوثة في التدريب الإداري لزيادة قدرتهم على التفكير الخلاق ، حيث تتوقف كفاءة الجامعة على انتظام العمل الإداري فيها.
  6. مكافئة الأفراد العاملين الذي شاركوا في البرنامج التدريبي واجتازوه بنجاح.
  7. تقديم كل التسهيلات المطلوبة لمشاركة الافراد العاملين ببرنامج التدريب المهني في مراكز متخصصة على مهن محددة وحسب الحاجة.
  8. الاستعانة بالخبراء المتخصصين في علم ادارة الازمات للقضاء على الازمات.
- ### المصادر
1. ابو فارة ، يوسف " ادارة الازمات " ، ط1 ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 .
  2. جودة ، محفوظ احمد " ادارة الموارد البشرية " ، ط2 ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2014 .
  3. درة ، عبد البارى ابراهيم والصباح ، زهير نعيم " ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، ط ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2008 .
  4. عباس ، انس عبد الباسط " ادارة الموارد البشرية " ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2011 .
  5. الحريري ، رافدة " ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والإدارية " ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2012 .
  6. المساعدة ، ماجد عبد المهدي " ادارة الازمات المدخل – المفاهيم – العمليات " ، ط1 ، الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2012 .
  7. ياغي ، محمد عبد الفتاح " التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2016 .
  8. المعموري ، كواكب عزيز حمودي " أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية ادارة والاقتصاد ، 2014 .
  9. اللامي ، قاسم داود والعيساوي ، خالد عبد الله ابراهيم " ادارة الازمات الاسس والتطبيقات ، ط1 ، الدار المتهجية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2016 .
  10. عبد الرحمن ، بن عنتر " ادارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس – الابعاد الاستراتيجية " ، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 .
  11. عشموي ، محمد عبد الوهاب حسن " الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية " ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2014 .
  12. عباس ، سهيلة محمد " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ، ط2 ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2006.
  13. السالم ، مؤيد سعيد " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي " ، ط1 ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 .
  14. الطائي ، يوسف حليم والفضل ، مؤيد عبد الحسين والعبادي ، هاشم فوزي " ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي " ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006 .
  15. برنوز ، سعاد فائق " ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد " ، ط3 ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2007 .
  16. SPHR , R . WAYNE Mondy & Mondy , Judx Bandy u Human Resouce Management : 12th ed , pearon , 2012 .
  17. Behn , oliver " Crisis Management of critical Incidents " first published , European interagency security from (EISF) , 2010 .
  18. Dorman , Marts " Introduction to risk management and Insurance , 9th ed , 2008.
  19. Chmiel , nick " Introduction to work and organizational psychology " International , padstor , Great Britain , 2000 .
  20. Bohlandev , G & snell , s a Sherman A " managing Haman Resource " , south – western college publishing , 2001 .
  21. Kinicki , Angelo & Williams , Brian , K " management : A practical Introduction " MC Graw – Hill co. , 2003 .

## Human resource planning, training, and investment strategy in crisis prevention (an exploratory study at Mustansiriyah University)

Ass.Prof. Dr. Sahar Ahmed Kurji  
Ass.Prof. Dr.Kafaa Ali Alborgeef

### Abstract:

The research aims to identify the strategy of planning and training human resources to prevent crises from the point of view of the employees, and using descriptive and analytical approach to the treatment of variables, and the problem of the research set of questions contribute to determine the relationship and influence. To achieve this objective, a hypothetical scheme has been constructed that includes the independent variable (planning, training) and the adopted variable (crises). In light of this, two main hypotheses have been formulated which have secondary assumptions. The research was carried out on an intentional sample of (30) manager and prepared a questionnaire for data collection purposes that included two axes, and covered (43) a measurement paragraph. Based on the measurement of the variables of research and its diagnosis and the testing of relationships of correlation and impact, a set of conclusions and recommendations were reached, most notably That the human resource planning variable is receiving average attention by the University. This has contributed to the importance of the management focus on the stage of determining demand from human resources A number of recommendations were also reached such That the University must support the process of building a strategy of planning and training human resources by targeting the stages of human resources planning, which work under the overall construction and its impact is in the prevention of crises and the community more than the impact of each stage separately.

**Keywords :** Strategy for Human Resources Planning and Training, Crises

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*