



فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من تأثير الازمات في القطاع المصرفي الكويتي (البنوك التجارية)

د. حمد عامر حمد عازب العجمي
الشركة الكويتية لنفط الخليج - الكويت
البريد الإلكتروني: mi-0@hotmail.com

الملخص

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على مفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من تأثير الازمات في القطاع المصرفي الكويتي، واستناداً الى ذلك لجأ الباحث الى المنهج الوصفي التحليلي، وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هنالك اثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية المحافظة على المورد البشري، استراتيجية التعويضات) على الحد من تأثير الازمات بابعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، التعلم) في القطاع المصرفي الكويتي ممثلاً بالبنوك التجارية الكويتية.

واستناداً الى هذه النتائج، اوصى بأهمية وضرورة اعتماد البنوك التجارية على الكفاءة ممثلة بالجاره والخبرة في التعيين، وضرورة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. اضافة لما سبق فقد أوصت الدراسة بأهمية العمل لتحقيق القناعة بالعدالة والمساواة في الفرص بين الموظفين، وزيادة الاهتمام والمحافظة اكثر على الموارد البشرية المميزة لسنوات اطول.

الكلمات المفتاحية: فاعلية التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، تأثير الازمات، القطاع المصرفي الكويتي.



The Effectiveness of Strategic Planning for Human Resources in Reducing the Impact of Crises in the Kuwaiti Banking Sector (Commercial banks)

Dr. Hamad Amer Hamad Azeb Alajmi

Kuwaiti Gulf Oil Company – Kuwait

Email: Mi-0@hotmail.com

ABSTRACT

The main objective of the current study was to identify the effectiveness of strategic planning for human resources in reducing the impact of crises in the Kuwaiti banking sector, and based on that the researcher resorted to a descriptive and analytical approach, and one of the most important findings of the study was that there is a statistically significant effect of the dimensions of effectiveness Strategic planning for human resources (human resource planning strategy, training and development strategy, recruitment strategy, human resource preservation strategy, compensation strategy) on reducing the impact of crises by their dimensions (detection of warning signals, preparedness and prevention, activity recovery, damage containment, learning) in The Kuwaiti banking sector, represented by Kuwaiti commercial banks.

Based on these results, he recommended the importance and necessity of commercial banks 'reliance on competence represented by trade and experience in recruitment, and the necessity of determining their needs of human resources necessary to achieve competitive advantage. In addition to the above, the study recommended the importance of working to achieve conviction in justice and equality of opportunities among employees, and to increase interest and preserve more distinctive human resources for longer years.

Keywords: effectiveness of strategic planning, human resources, the impact of crises, the Kuwaiti banking sector.

**1.1 المقدمة:**

مع موجة الانفتاح على العالم والتطور الواسع على جميع المستويات ، كان من الطبيعي نشوء تطور على زيادة الاحتياجات وضرورة تلبية جميع الاحتياجات ، ووسط هذه المعادلة تنشأ مشاكل وعقبات تم تعريفها على انها بمصطلح "الأزمة" ، والأزمات هي مشاكل تحتاج إلى حل ، والى من يحلها بطريقة منضبطة ، والأزمات المالية بشكل عام ، والأزمات المصرفية بشكل خاص ، تشكل خطراً كبيراً. كان من الممكن أن يتسبب في انهيار وجود البنك في السوق ليس مرة أخرى ، وبما أن الأزمات المصرفية تشكل خطراً جسيماً ، كان من الضروري إيجاد طرق للتعامل معها من خلال تطوير الاستراتيجيات والخطط. الأزمات أساسية للتعامل مع الأزمات واقتراح البدائل واتخاذ قرارات مستنيرة. (العجلوني، 2009).

ويعتبر التوجه الاستراتيجي بوصلة وحجر زاوية تقوم عليه المنظمة وترتكز عليه في تحديد مسارها وأهدافها الإستراتيجية ، ويعتبر التوجه الرائد من التوجهات الإستراتيجية التي تتبناها منظمات الأعمال حالياً ، ويستند هذا النهج على الإبداع والابتكار والاستبصار واعتماد المخاطر والاستقلالية. يمكن هذا النهج المؤسسات من تطوير منهجيات وسياسات مناسبة تساعد على التأقلم مع البيئة المتغيرة ، مع الوصول أيضاً إلى حصة السوق على حساب المنافسين.

قد يكون هناك العديد من الاستراتيجيات والخطط حيث يمكن مواجهة الأزمات ، لكن إدارة الموارد البشرية تظل الركيزة الأساسية والاستراتيجية التي يجب الوثوق بها كخطوة أولى في التعامل مع الأزمات وحلها ، باعتبارها الدور الرئيسي للموارد البشرية. ويكمن في حقيقة أن الأزمة لا يمكن حلها دون تضافر جهود موظفي البنك أو أي مؤسسة ، وتصنف على أنها أولى الخطوات في التعامل مع الأزمات نتيجة تشكيل فرق العمل وفق الأساليب. جمع البيانات والاتفاق على قرار إنهاء الأزمة. (الدليمي، 2008).

كما أن إدارة الموارد البشرية هي أحد أبعاد خطة إدارة الأزمات الكاملة بشكل عام ، فإن هذه الدراسة تبحث في وتسلط الضوء على الموارد البشرية كواحدة من استراتيجيات حل الأزمات ، من خلال تحديد أبعاد خطط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات ، وأمثلة على هذه الاستراتيجيات، استراتيجية (الاستقطاب، والتطوير والتدريب)، وكذلك التعرف على دور الموارد البشرية من خلال عملها في طرق التعرف والتنبؤ بالأزمات، وطرق وضع الحلول والبدائل واتخاذ القرارات المحكمة وذلك في البنوك التجارية في الكويت.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعددت المشاكل التي تواجه البنوك التجارية بالكويت وتنوعت، ومن بين هذه المشاكل ظهرت مشكلة تعتبر الأخطر والأشد تأثيراً، وهي الأزمات المالية التي واجهت تلك البنوك ، ونظراً لما لهذه الأزمات المالية من تأثير على وضع البنك يصل حد الانهيار والخروج من السوق، كان لا بد من الخوض في مشكلة الأزمات المالية التي تواجه هذه البنوك ، وما يربط مشكلة الدراسة الحالية بالأزمة المالية هو دور العنصر البشري للبنوك في التعامل مع الأزمات بجدارة واحتراف كأحد عناصر مشكلة الدراسة التي ستعرضها ادلرسة الحالية.

وقد جاءت الموارد البشرية في المرتبة الأولى بين القضايا الغربية التي ظهرت من خلال دراسة عوامل وأسباب الأزمات المالية في البنوك، والأغرب من ذلك كما ذكر الدكتور العجلوني 2009 أن السبب الرئيسي لحل ومواجهة الأزمات المالية في البنوك هو أيضاً إدارة الموارد البشرية لأن الناس هم خزانات الحلول والأفكار والخطط للتعامل مع الأزمات، وكلما زاد عدد الأفراد المؤهلين والقدرة على إدارة الأزمة ، أصبحت قضية الأزمة المالية بسيطة ويمكن السيطرة عليها.

يماناً من الباحث بخطورة ودور الأزمات المالية التي تواجه البنوك التجارية في الكويت ، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء بشكل أساسي على فاعلية استراتيجيات وخطط الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات وإدارتها بنجاح. الموارد البشرية التي تمثل البنية البشرية للبنوك في مواجهة الأزمات وتحليلها.

3.1 أسئلة الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الإجابة على عدة أسئلة سيتم طرحها وفق تقسيم مناسب ، والإجابة عليها من خلال الدراسة ، والإجابة عليها حسب التصنيف التقسيم التالي ، مقسمة إلى سؤال رئيسي وأسئلة فرعية. الأسئلة هي كما يلي:

السؤال الرئيسي لهذه الدراسة :

السؤال الرئيس الأول: هل تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الحد من تأثير الأزمات في البنوك من حيث أبعادها



ظهرت الأسئلة الفرعية التالية من هذا السؤال:
السؤال الفرعي الأول: هل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثير من خلال أبعادها في إيجاد إشارات التحذير في الحد من تأثير الالتزامات في البنوك؟
السؤال الفرعي الثاني: هل أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الجاهزية والوقاية في الحد من تأثير الالتزامات في البنوك؟
السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على احتواء الأضرار في نجاح إداره الالتزامات في البنوك؟
السؤال الفرعي الرابع: هل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثير من خلال أبعادها الخاصة بإعادة تأسيس النشاط في الحد من تأثير الالتزامات في البنوك؟
السؤال الفرعي الخامس: هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتعلقة بالتعلم في نجاح إداره الالتزامات في البنوك؟
4.1 فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة الحالية في فرضية رئيسية ، يتفرع عنها خمسة فرضيات فرعية على النحو التالي:
1.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى: ليس هنالك أثر ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لكافة ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، على الحد من تأثير الالتزامات بأبعاده في البنوك التجارية الكويتية. وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

2.4.1 الفرضية الفرعية الأولى: ليس هنالك أثر ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للكافة ابعاد استراتيجيات على اكتشاف أشارات الانذار في البنوك التجارية الكويتية.

3.4.1 الفرضية الفرعية الثانية: ليس هنالك أثر ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لكافة ابعاد استراتيجيات على الاستعداد والوقاية في البنوك التجارية الكويتية.

4.4.1 الفرضية الفرعية الثالثة: ليس هنالك أثر ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لكافة ابعاد استراتيجيات على احتواء الأضرار في البنوك التجارية الكويتية.

5.4.1 الفرضية الفرعية الرابعة: ليس هنالك أثر ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لكافة ابعاد استراتيجيات على استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية.

6.4.1 الفرضية الفرعية الخامسة: ليس هنالك أثر ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لكافة ابعاد استراتيجيات على التعلم في البنوك.

5.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: يتمثل الحد المكاني لهذه الدراسة بجميع البنوك التجارية في الكويت.
- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي: 2021/2020
- الحدود البشرية: يشمل الحد البشري لهذه الدراسة كافة الموظفين بالإدارة العليا وكذلك المتوسطة في البنوك التجارية بالكويت.

2. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (عقيلي، 2005)

في ظل ظروف عدم اليقين ، تتعدد المخاطر والتهديدات التي تواجهها المنظمات ، لذلك تحولت المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي لأن كل قسم لديه تخطيط استراتيجي خاص به لتحقيق الاستراتيجية الشاملة، وتتضمن عملية إنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة مراحل
 1.2 تحديد متطلبات رسالة المؤسسة:

ان الرسالة هي التي تحدد الإطار العام الذي توضع فيه استراتيجيات جميع الإدارات، وايضا تحدد سبب وجود المؤسسة واستمرارها، تبدأ عملية وضع الاستراتيجية بدراسة وتحليل متطلبات غايات المؤسسة التي تسعى جميع الإدارات إلى تحقيقها.



تحدد الرسالة الإطار العام الذي يتم من خلاله تطوير استراتيجيات جميع الأقسام والإدارات، كما انها تبين سبب كيان المنظمة وديمومتها، وتطلق الية تطوير الاستراتيجية من خلال عملية الفحص والتحليل للمتطلبات والأهداف التي تريد جميع الأقسام في المؤسسة الوصول إليها.

2.2 دراسة وتحليل البيئة:

يجب على المؤسسات فحص البيئات الداخلية والخارجية ، والغرض من فحص البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة ، لأن الغرض من تحليل البيئة الخارجية هو الكشف عن الفرص المختلفة التي يمكن أن تكون مستغلة لتجنب التهديدات والمخاطر (Michel & Jacques, 2006).

3.2 تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعتمد تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث تظهر نتائج التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) والمسار المستقبلي بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة. كما يتطلب تطوير استراتيجية لتنفيذ السياسات وتصميم البرامج التي تجعل الاستراتيجية حقيقة واقعة.

4.2 متطلبات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (علام، 2011)

يجب على المنظمات تحديد المتطلبات التي يحتاجها قسم الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية على النحو التالي:

- تطوير إستراتيجية تتناسب مع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لدعم تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
- تحديد أهداف الموارد البشرية التي تريد المؤسسة تحقيقها في المستقبل.
- التحقق المستمر في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.
- إجراء تقييم لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة لتحديد ومعالجة القضايا.

5.2 أدوار جديدة لإدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف التي تغير الأدوار والمجالات ، وبالتالي يتعين على المؤسسة تحسين كفاءاتها في مختلف المجالات والأنشطة مثل الجودة والعلوم الاجتماعية وغيرها ، ولا يمكن تنفيذ هذه المجالات والأنشطة إلا إذا كانت المؤسسة حصل عليها. نظرة مستقبلية صحيحة ، لأن إدارة الموارد البشرية تريد دائماً التنسيق والتنظيم والتطوير لتحقيق أهداف الإدارة العليا (يوسف، 2010)، ومناهم أدوار إدارة الموارد البشرية:

1.5.2 إدارة الموظفين:

وتمثل النشاط الذي يضيف إلى قيمة اضافية ويتطلب إجراء دراسات مستمرة لاغراض المعرفة والتميز وايجاد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية التي يحتاجها جمع الموظفين مثل (خصائص الشخصية، التعليم، المسمى الوظيفي، واية معلومات إدارة الموارد البشرية (عبد الباقي، 2002).

2.5.2 مهام إدارة الموارد البشرية:

تتمثل مهام إدارة الموارد البشرية بواجبات إدارة الموارد البشرية ؛ ممثلةً بتخطيط الموارد البشرية ، جذب الموظفين ، اختيار واستقطاب الموظفين المتميزين من اصحاب الكفاءة ، تدريب الموظفين وتقييمهم ، ، وتطوير نظام للاجور والحوافز وإنشاء نظام للرعاية الاجتماعية

6.2 استراتيجية التدريب والتطوير

التعليم هو عملية منظمة تهدف إلى زيادة معرفة الأفراد واكتساب مهارات جديدة من أجل مواكبة التطورات في بيئة العمل ، وخاصة في مجال التكنولوجيا ، لذلك فإن الغرض من التعليم هو توفير وإكمال الأفضل للأفراد للعمل بشكل صحيح ولتحسين سلوك الأفراد في المنظمة (الفارسي وبوسينية، 2013).

يشمل التدريب والتطوير ثلاثة مجالات رئيسية (التعليم ، التدريب ، التطوير) والمنظمات التي تعمل على تدريب موظفيها ، وهذا الاستثمار سوف ينذر بالنتائج الإيجابية لأنه يزيد من القدرات الوظيفية للموظفين ويوفر الأفضل في سوق العمل ، وهذا يزيد من المرونة والقدرة التنافسية للباحثين عن الاستثمار في المستقبل ، لذلك فإن تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة هو آلية رئيسية تهدف إلى اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة لتحقيق أهداف المنظمة (Wright & Nishii, 2014).



8.2 إستراتيجية التعويضات:

تتمثل استراتيجية التعويضات في تقديم تعويضات للموظف ، والتي تشمل الراتب والمكاسب المستلمة لوظيفة معينة ، وتشمل استراتيجية التعويض نوعين أساسيين: أولاً: المدفوعات المالية المباشرة وتشمل هذه المدفوعات شكل المكافأة، الحوافز والعمولاتن اما النوع الثاني فهو المدفوعات غير المباشرة التي تشمل المزايا المالية مثل الإجازة مدفوعة الأجر (Dessler, 2007).

9.2 مفهوم إستراتيجية تخطيط المورد البشري

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هو مجموعة من الأساليب والأساليب التي تستخدمها المنظمة لإعداد الية ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها داخل المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية ، اعتماداً على العمل الذي تقوم بتنفيذه حالياً إضافة الى الظروف البيئية من خلال البيئة التي تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية المناسبة للمنظمة (يوسف، 2010).

يرى (كامل، 2015) بان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد احتياجات الموارد البشرية للمنظمة ، بما في ذلك المهارات والخبرات ، من قبل المنظمة على مدى فترة زمنية ، واختيار أفضل الطرق والأساليب لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات لتلبية هذه المتطلبات لتحقيق التوازن بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها على مدى فترة زمنية.

10.2 إستراتيجية الاستقطاب:

تعتبر عملية التوظيف من الاستراتيجيات الحديثة في عملية استقطاب الموارد البشرية من ذوي الكفاءة والمهارات والقدرات ، وبالتالي فإن الاختيار الأفضل للوظيفة الوظيفية يتم من خلالها كعملية توظيف واختيار الموارد البشرية، حيث كان في الماضي يعتمد على اختيار الموارد البشرية المناسبة ، بغض النظر عن المهارات والقدرات التي يمتلكها للقيام بعمل أو وظيفة بدون تغيير وتطوير وتحسين للموارد البشرية لمواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، لأن عملية الاستقطاب هي البحث عن الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب (جاد الرب، 2009).

تحدد مفهوم استراتيجية التوظيف ، وهي عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة واختيارها من بين المؤهلين والمتقدمين لشغل الوظائف المعلنة ، وهذا يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المخطط لها ، وخلق ميزة تنافسية وتحسين عملية خدمة الزبائن (زعتري، 2013).

3. إدارة الأزمات:

لا تعتبر الأزمات ظاهرة جديدة ، بل إن الأزمات حدثت منذ بداية البشرية على الأرض ، ومثلما تطورت البشرية وبدأت تعيش في مجتمعات متنوعة ومعقدة ، توسعت الأزمات وعمقت بشكل كبير، وبالتالي تعتبر الأزمات سمة من سمات العصر الحالي (Sutherland, 2013).

مع كون التغيير هو القاعدة الثابتة الوحيدة في الأعمال التجارية ، تخضع المنظمات لسلسلة من التغييرات والتحديات المستمرة والمتتالية على المستويات الإدارية أو المالية أو التكنولوجية أو الفنية ، ونتيجة لهذه التغييرات ، يمكن أن تواجه المنظمات العديد من الأزمات. بحاجة إلى تحسين إدارتها ، وإلا فقد تتعرض المنظمة للمخاطر (أبو فارة، 2009).

نتيجة لذلك ، يجب أن تكون المؤسسات من جميع الأنواع على استعداد مستمر ومتسق للاستجابة بسرعة لأي أحداث أو مواقف سلبية وغير متوقعة للتخفيف من تأثيرها السلبي ، وهذا هو الالتزام بمجموعة من الإجراءات التي تجعلها فعالة تتفاعل مع إدارة الحدث أو الموقف ومدى الضرر الذي قد يحدث لتحافظ على ان تبقى وتستمر.

1.3 مفهوم الازمة:

وتعود الازمة وفقاً للمعجم الوسيط إلى الجذر الثلاثي (أَزَمَ) على الشيء أي - أَزَمًا- عض بالفم كله عضاً شديداً. أَزَمَت عليهم السنة: اشتد قحطها. (الازمة): الشدة والقحط. (الأزمة - الأزمَة): الضيق و الشدة ويقال أزمة مالية، وأزمة سياسية، وأزمة مرضية، وفي علم الطب نهاية فجائية تحدث من مرض حاد (المعجم الوسيط، 2004).

وقد عرف (عبوي، 2012) الأزمة على أنها: حالة ناتجة عن خلل أو سلسلة من التغييرات تؤدي إلى تغيير في النظام وتؤدي إلى الخروج عن إطار العمل وإجراءاته الروتينية في المنظمة ، وقد ينطوي ذلك على درجة معينة من الخطر والتهديد والنقل. مفاجئة.

وينظر (الحيالي، 2011) إلى الأزمة على أنها: حدث استثنائي وغير متوقع يمكن أن يكون بمثابة فرصة للمنظمة للمضي قدماً والنجاح وتشكل تهديداً للمنظمة مما يؤدي إلى التراجع والاختفاء. أما (الخضيرى، 2003) فإنه يرى



تعتبر الأزمة عن الموقف والوضع والإجراء والقضية التي يتعرض لها الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار على مستوى الدولة أو المؤسسة أو الأسرة التي لا يستطيع صانع القرار التمييز بينها وبين الأحداث ، وتتشابك الأسباب والأسباب ، مما يؤدي إلى حدوث موقف التعقيد. وهذا يجعل صانع القرار بوضع ولو مؤقت من انعدام السيطرة.

ويُعرف (عبابنة وعاشور، 2018) الأزمة على أنها: إنه حدث غير متوقع ، ولكنه حدث كبير باثاره الضخمة على المنظمة ويمكن أن يهدد نجاحها ويعطل أعمالها.. ويُعبر (Harley, 2019) عن الأزمة على إن الموقف الشاذ أو حتى التصور غير الطبيعي الذي يتجاوز نطاق الأعمال اليومية ويشكل تهديداً حقيقياً لأداء وأمن وسمعة أي منظمة ، ويعطل الطريقة التي تدير بها المنظمة أعمالها وتتطلب أساليب جديدة. ووفقاً ل (Aluintzi & Eder, 2010) فإن الأزمة: أي حدث عالمي أو إقليمي أو محلي أو حدث طبيعي يسببه الناس أو اضطراب الأعمال ، ولكن هذا الحدث له القدرة على:

- الازدياد في الشدة تصاعدياً.
- ذو اثر سلبي على مركز المنظمة مالياً أو على مصالح المساهمين فيها.
- تعريض المنظمة أو خدماتها أو منتجاتها أو موظفيها لمتخاطر تؤثر سلباً على سمعة المنظمة أو بقائها أو مستقبلها.

2.3 اكتشاف اشارات الإنذار

تتسلسل الازمة سلسلة باشارات تنبئ بحدوث ازمة مبكرة، اضافة إلى ان كل ازمة تبعث اشارات معينة تشير الى عدم الرضا لدى الموظفين او الى تراجعاً في ايرادات المؤسسة والعجز عن اتخاذ القرارات السليمة، وذلك ناتج عن حدوث ازمة معينة، ولذا يتوجب على المدراء التوقع بحدوث الازمات باي وقت والبحث عن ايجاد حلول لها وتجنبها بهدف الاستمرارية والحفاظ على البقاء، ومن اهم مميزات هذا بعد اكتشاف اشارات الإنذار هو حدوث اضرار وخسائر في المنظمة (صلاح، 2007).

3.3 خصائص الأزمات:

- يرى (اللامي والعباسوي، 2016) من الممكن حصر خصائص الأزمات في نوعين:
- السمات التنظيمية (تهديد استمرارية المنظمة وبقائها، وقت استجابة قصير ، وعدم وجود حل جذري سريع).
- الخصائص الفردية وتشمل (التوتر ، القلق ، العصبية ، الرعب ، اللامبالاة).
- وعموماً تدرج الخصائص التالية في الأزمات (Elliott, Harris & Baron, 2005)، (أبو ليلى، 2016؛ أبو فارة، 2009 ؛ الخضيري، 2003):
- يؤدي نقص المعلومات والبيانات الكافية إلى خلق صعوبات وعدم اليقين في اتخاذ قرارات الأزمات.
- ظهور الأزمة مصحوب بصدمة شديدة ، وقد تقتصر هذه الأزمة على التنظيم وتتجاوز ذلك لتشمل المجتمع.
- يُعرف الوقت أو الوقت الذي يجب أن تقضيه المنظمة في التعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات بشأن الأزمة بأنه وقت محدد وضيق لتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.
- الأزمة بحاجة إلى أساليب وأساليب استثنائية لاحتوائها والحد من آثارها السلبية على المنظمة.
- غالباً ما تكون الأزمة نقطة تحول بالنسبة لمنظمة ما.
- تخلق الأزمة ارتباكاً لصانع القرار وفي نفس الوقت تشكل تهديداً لأصحاب المصلحة في المنظمة ، ولا يكون للأزمة بالضرورة آثار سلبية على المنظمة ، حيث قد تعمل المنظمة في بعض الحالات. بعد هذه الأزمة ، تمكنت من خلق فرصة إيجابية للمنظمة تؤدي إلى تطورات حقيقية وتقدم.
- يؤدي وجود تشابك وتداخل بين عناصر وأسباب الأزمة إلى وجود ظروف جديدة في المنظمة

4.3 مفهوم إدارة الأزمات:

أما بالنسبة لمفهوم إدارة الأزمات ، فهو يعتبر مفهوماً جديداً نسبياً من حيث أصله ، ولكن من حيث تطبيقه ، كان الناس منذ العصور القديمة وما زالوا ، سواء كانوا أفراداً أو مجتمعات أو حتى منظمات ودولاً. يدمجون جميع مهاراتهم وجهودهم لمواجهة الأزمات التي قد لا يزالون يواجهونها (الشهراني، 2005).



ويُعرف (أبو فارة، 2009) إدارة الأزمات هي مجموعة من الوظائف والعمليات المعنية بفحص المستقبل وتحليل اتجاهاته من أجل تقليل هامش المخاطر وعدم اليقين الذي قد تتعرض له المنظمة وبالتالي توفير القدرة على التحكم والسيطرة لإدارة مصير ومستقبل المنظمة.

ويرى (Aluintzi & Eder, 2010) إدارة الأزمات هي محاولة منهجية من قبل افراد المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين لتجنب أو إدارة الأزمات التي تحدث بشكل فعال. وبحسب هذا التعريف ، فإن إدارة الأزمات تشمل عملية تخطيط استراتيجي لمواجهة أزمة أو نقطة تحول سلبية ، وتساعد هذه العملية على تقليل المخاطر وعدم اليقين التي قد تواجهها المنظمة.

ويشير (Ariffin, Ali & Kamsan, 2018) إلى إدارة الأزمات على أنها إدارة فعالة للأزمات من خلال سلسلة من العمليات التي تشمل التبصر والاستبصار والاستعداد والتدريب ، وتتطلب هذه العملية التواصل الفعال مع الأطراف ذات الصلة مثل المساهمين والموولين والفرق المالية وجماعات الضغط والمؤسسات ذات الصلة بالحكومة، وأي شخص له مصلحة في المنظمة ويمكن أن يتأثر بما ينتج عن الأزمة.

ووفقاً لـ (Boin, 2005) إدارة الأزمات هي إدارة حالة غير مرغوب فيها وغير متوقعة نتيجة مرور المنظمة بمرحلة انتقالية لا تعمل فيها أساليب العمل التقليدية والروتينية.

ويُعرف (Yamamoto & Sekeroglu, 2011) إدارة الأزمات على هي عملية تحديد وتنفيذ الأنشطة اللازمة للمساهمة في منع أي أزمة محتملة أو إنهاء والقضاء على أي أزمة قد تواجهها المنظمة من خلال إنشاء آليات الحماية والوقاية أو التغلب على الضرر بأقل خسارة.

أما (Macneil & Topping, 2007) فيقولان تتضمن إدارة الأزمات الإدارة العليا التي تنفذ عددًا من العمليات ، أي تحديد الأزمات المحتملة والتخطيط للاستجابة لها ، ومواجهة الأزمات وحلها بطريقة تضمن أقل الخسائر الممكنة للمنظمة.

ويُعرف (فراونة، 2009) إدارة الأزمات على هي عملية إدارية مستمرة تركز على مراقبة جميع أنواع المتغيرات الداخلية أو الخارجية التي قد تسبب أزمة في المنظمة ، وتشمل هذه العملية تجهيز كافة الموارد والقدرات التي يتعين على المنظمة التغلب عليها بكفاءة وفعالية عالية. مع الأزمة بطريقة تضمن عودة المنظمة إلى سير العمل الطبيعي ، ركز على التحقيق في الأسباب في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأقل قدر ممكن من الضرر وبعد انتهاء الأزمة. لضمان عدم تكرارها في المستقبل أو لتحسين طرق التأقلم في حالة التكرار. حسب التعريف السابق ، يمكن الاستنتاج بأن عملية إدارة الأزمة هي عملية مستمرة لا تستمر فقط عند حدوث الأزمة ، ولكن حتى بعد تعافي المؤسسة من الأزمة.

5.3 الاستعداد والوقاية

يجب على المؤسسة توفير الاستعدادات والطرق لمنع حدوث الأزمات ، وهذا يحدث بإشارات تحذيرية مكبرة حيث ترسل إنذارات تستبق احتمالية حدوث الأزمة ، والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في النظام. هناك علاقة بين التأهب والوقاية تعمل معها المؤسسة وتتغلب على نقاط الضعف وإيجاد طريقة لحل الأزمة أي تدريب الأفراد واختيار أفضل المعدات لتحقيق أهدافهم المستقبلية المخطط لها ، على المنظمة مواجهتها. الأزمات في حالة حدوثها ، ستضع خططاً مختلفة للتعامل معها لأنها تتضمن العديد من الأساليب مثل الاستعداد والوقاية ، وتحليل الموقف ، وتدريب الموظفين، تطوير خطة للتعامل مع الأزمة. (مصطفى، 2012).

6.3 استعداده النشاط

مرحلة استعادة النشاط هي إعداد وتنفيذ البرامج المستقبلية على المدى القصير أو الطويل ، مما يعني أنه يجب على الإدارة اختبار البرامج بعناية لتحديد ومعالجة نقاط الضعف، من خلال التركيز على العوامل الداخلية ، يمكن لإدارة الأزمة المستهدفة أن تتجاهل الخطأ وتتجاهل العوامل الخارجية ، حيث يمكن لإدارة المرحلة أن تعيد التوازن إلى الوضع الطبيعي قبل حدوث الأزمة. (صلاح، 2007).

7.3 احتواء الاضرار

يتم تقييم مرحلة الحد من الضرر من قبل الإدارة لتحديد الضرر وتهيئة الوسائل والوسائل لتقليل والحد من الاضرار الناتجة عن طريق اتخاذ التدابير التي تمنع انتشاره إلى جميع أجزاء المنظمة ، أي أن الإدارة تقوم بتحويل الاستراتيجية خطة في خطة استراتيجية. وهي محصورة بين خطة واستراتيجية تكتيكية للحد من الأزمة وبرامج الاتصال التنفيذية ، وتحدد مدى الخسائر المادية أو المعنوية التي سببتها الأزمة. (جميلة، 2018).



8.3 التعلم

يجب على المؤسسات الاستفادة من الأزمات الناشئة والتعلم منها ، سواء كانت أزمات داخلية أو خارجية ، وإعادة تقييم الأساليب والأساليب التي تم التوصل إليها لمساعدة المنظمة على الاستفادة من الأزمة ، ومواجهة الأزمات المستقبلية ، وتنقيف الأفراد حول كيفية التكيف والتغلب على الأزمات و إدارة الأزمات لتوفير مستوى عالٍ من المعدات في المستقبل حيث تحدد الضوابط والأساليب لمنع تكرار الأزمة بسبب الأزمة السابقة. (الناجي، 2012).

4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبارات (Multi-Collinearity) تم حساب عوامل التضخم للتأكد من دقة نتائج معاملات الانحدار Variance Inflation Factory (VIF) للتأكد من عدم وجود تداخل خطي في محاور المتغيرات المستقلة ، تم حساب التفاوت المسموح به لضمان عدم وجود مستوى عالٍ من الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة. (Multi-Collinearity)، حيث أن قيم تضخم التباين (VIF) يجب ان تقل عن (10)، أما التباين المسموح (Tolerance) فيكون أكبر من (0.05) (Ringle, et.al, 2015)، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأثر المتغير المستقلة على المتغير التابع

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
تخطيط الموارد البشرية	3.491	0.286
الاستقطاب	4.476	0.223
المحافظة على الموارد البشرية	2.354	0.425
التدريب والتطوير	2.408	0.415
التعويضات	1.265	0.790

يتبين من خلال قراءة الجدول (1) أن:

- قيم معامل التضخم (VIF) تراوحت بين (1.265-4.476) وهي أقل من (10).
 - قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.223-0.790) وهي أكبر من (0.05).
- مما يشير الى أن الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة مناسب وملائم لإجراء اختبار الانحدار.

الفرضية الرئيسية:

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية تم إجراء اختبار الانحدار لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التطوير و التدريب، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التخطيط للمورد البشري، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب) على الحد من تأثير الازمات بأبعاده (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار استعاده النشاط التعلم) في البنوك التجارية الكويتية .

اختبار قوة النموذج:

جدول (2)

جدول ملخص النموذج b (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 ^a	.178	.134	.63015

a. Predictors: (Constant), التعويضات, تخطيط, المحافظة, التدريب, الاستقطاب



يشير الجدول (18) إنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.421)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.178)، وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (17.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

إختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (19) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (3)

نتائج تحليل التباين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.002 ^b	4.100	1.628	5	8.141	Regression
		.397	95	37.724	Residual
			100	45.865	Total

يوضح جدول (3) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج وللمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبيئه جدول (3) فإنه يتضح وجود دلالة معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (4.100) أعلى من قيمتها الجدولية (2.19)، وبمستوى الدلالة قدرت بـ (Sig = 0.002) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار أثر معنوي ملائم لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن نموذج الانحدار معنوي (يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة)، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (17.8%) من المتغير التابع.

أي انه: هنالك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التطوير و التدريب، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التخطيط للمورد البشري، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب) على الحد من تأثير الأزمات بأبعاده (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار استعادة النشاط التعلم) في البنوك التجارية الكويتية.

معنوية الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (4) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات) على إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أقل من القيمة المحددة (0.05).

كما يوضح الجدول أنه ليس هناك ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشرية) على إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة (T) قيمة أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

جدول (4) المعاملات

الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين إدارة الأزمات

(Coefficient)^a

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.000	4.463		.482	2.150	(Constant)
.332	.976	.170	.140	.136	تخطيط الموارد البشرية
.872	.161	.032	.138	.022	الاستقطاب
.152	1.445	.206	.106	.153	المحافظة على الموارد البشرية
.004	2.917	.421	.139	.404	التدريب والتطوير
.019	2.392	.250	.124	.298	التعويضات

**الفرضية الفرعية الأولى:**

ولاختبار فرضية الدراسة تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعه على اكتشاف اشارات الانذار في البنوك التجارية الكويتية .
اختبار قوة النموذج:

جدول (5)**ملخص النموذج^b (Model Summary)**

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.83680	.069	.115	.340 ^a	1

يشير الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.340)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.115)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (11.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (6) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (6)**نتائج تحليل التباين^b**

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.037 ^b	2.476	1.734	5	8.668	Regression
		.700	95	66.522	Residual
			100	75.189	Total

يوضح جدول (3) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج بين كل متغير مستقل (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) وبين اكتشاف اشارات الانذار في البنوك التجارية الكويتية عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (3) فإنه يتضح وجود معنوية لاختبار (F) مقدرة بـ (2.476) أكبر من قيمتها الجدولية (2.19)، وبمستوى الدلالة قدرت بـ ($\text{Sig} = 0.037$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس أثر المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها على المتغير التابع اكتشاف اشارات الانذار.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (11.5%) من المتغير التابع.

أي أنه: هناك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعه على اكتشاف اشارات الانذار في البنوك التجارية الكويتية . وبذلك يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة له أثر ذو دلالة احصائية على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

معنوية الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (7) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي: أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعده استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) على اكتشاف اشارات الانذار في البنوك التجارية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.022) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.003) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05).



كما يوضح الجدول أنه ليس هنا كثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشرية، التعويضات) على اكتشاف إشارات الانذار في البنوك التجارية، حيث بلغت قيمة (T) قيمة أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة احصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

جدول (7)

المعاملات a (Coefficient) الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين اكتشاف إشارات الانذار في البنوك

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.468		.640	2.219	(Constant)
.766	.299	.054	.185	.055	تخطيط الموارد البشرية
.413	.822	.168	.184	.151	الاستقطاب
.331	.977	.145	.140	.137	المحافظة على الموارد البشرية
.003	3.022	.452	.184	.556	التدريب والتطوير
.414	.821	.089	.165	.136	التعويضات

الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار فرضية الدراسة تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشرية، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعة على الاستعداد والوقاية في البنوك التجارية الكويتية .

اختبار قوة النموذج:

جدول (8)

ملخص النموذج^b (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
9412.8	87.0	32.1	.364 ^a	1

يشير الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.364)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.132)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (13.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (9) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (9)

نتائج تحليل التباين^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.018 ^b	2.900	2.318	5	11.592	Regression
		.799	95	75.948	Residual
			100	87.540	Total

a. Dependent Variable: الوقاية

b. Predictors: (Constant), التخطيط، المحافظة، التدريب، الاستقطاب



يوضح جدول (9) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج بين كل متغير مستقل (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) وبين الاستعداد والوقاية في البنوك التجارية الكويتية عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (25) فإنه يتضح وجود معنوية لاختبار (F) مقدرة بـ (2.900) أكبر من قيمتها الجدولية (2.19)، وبمستوى الدلالة فُدرت بـ ($\text{Sig} = 0.018$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس أثر المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها على المتغير التابع الاستعداد والوقاية.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (13.2%) من المتغير التابع.

أي أنه: هنالك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعة على الاستعداد والوقاية في البنوك التجارية الكويتية.

وبذلك يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة له أثر ذو دلالة احصائية على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

معنوية الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (10) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي: أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعده استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) على الاستعداد والوقاية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.683) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.009) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05). كما يوضح الجدول أنه ليس هناك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشرية، التعويضات) على الاستعداد والوقاية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغت قيمة (T) قيمة أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

جدول (10)

المعاملات a (Coefficient) الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين الاستعداد والوقاية في البنوك

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.006	2.789		.684	1.906	(Constant)
.290	1.063	.190	.198	.211	تخطيط الموارد البشريه
.957	.055	.011	.196	.011	الاستقطاب
.225	1.221	.179	.150	.183	المحافظة على الموارد البشريه
.009	2.683	.398	.197	.528	التدريب والتطوير
.093	1.694	.182	.176	.299	التعويضات

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار فرضية الدراسة تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعة على احتواء الاضرار في البنوك التجارية الكويتية.



اختبار قوة النموذج:

جدول (11)

ملخص النموذج^b (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.318 ^a	.101	.540	78526.

يشير الجدول (27) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.318)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.101)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (10.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (11) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (11)

نتائج تحليل التباين^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.581	5	1.316	2.134	.068 ^b
Residual	58.580	95	.617		
Total	65.160	100			

يوضح جدول (11) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج بين كل متغير مستقل (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) وبين احتواء الاضرار في البنوك التجارية الكويتية عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (11) فإنه يتضح وجود معنوية لاختبار (F) مقدرة بـ (2.134) أقل من قيمتها الجدولية (2.19)، وبمستوى الدلالة قدرت بـ ($\text{Sig} = 0.068$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية البديلة مع قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (10.1%) من المتغير التابع.

أي أنه: ليس هناك ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشريه (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعة على احتواء الاضرار في البنوك التجارية الكويتية.

ويُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة له أثر ذو دلالة احصائية على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

معنوية الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (12) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

أنّ هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعده استراتيجيات إدارة الموارد البشريه (التدريب والتطوير) على احتواء الاضرار في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.079) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.040) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05).

كما يوضح الجدول أنه ليس هناك ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشريه (تخطيط الموارد البشريه، الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشريه، التعويضات) على احتواء الاضرار في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغت قيمة (T) قيمة أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).



جدول (12)

المعاملات a (Coefficient) الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين احتواء الاضرار في البنوك

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.922		.600	2.955	(Constant)
.169	1.387	.252	.174	.241	تخطيط الموارد البشرية
.620	.498	.102	.172	.086	الاستقطاب
.112	1.602	.239	.132	.211	المحافظة على الموارد البشرية
.040	2.079	.314	.173	.359	التدريب والتطوير
.145	1.470	.161	.155	.228	التعويضات

الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار فرضية الدراسة تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعة على استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية .

اختبار قوة النموذج:

جدول (13) ملخص النموذج

(Model Summary)^b

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
87135.	51.0	099.	^a 314.	1

يشير الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.314)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.099)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (9.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (14) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (14)

نتائج تحليل التباين^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.075 ^b	2.076	1.576	5	7.882	Regression
		.759	95	72.128	Residual
			100	80.010	Total

يوضح جدول (11) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج بين كل متغير مستقل (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشريه، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات) وبين استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (14) فإنه يتضح وجود معنوية لاختبار (F) مقدرة بـ (2.076) أقل من قيمتها الجدولية (2.19)، وبمستوى الدلالة قدرت بـ ($\text{Sig} = 0.075$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية البديلة مع قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (9.9%) من المتغير التابع.



أي أنه: ليس هنا كثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعه على استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية .
ويمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة له أثر ذو دلالة احصائية على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد معنوية الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (15) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي: أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) على استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.466) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.015) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05).
كما يوضح الجدول أنه ليس هنا كثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشرية، التعويضات) على استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية ، حيث بلغت قيمة (T) قيمة أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

جدول (15)

المعاملات a (Coefficient) الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين استعادة النشاط في البنوك

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.008	2.727		.666	1.817	(Constant)
.802	.252	.046	.193	.049	تخطيط الموارد البشرية
.433	.788	.162	.191	.151	الاستقطاب
.627	.488	.073	.146	.071	المحافظة على الموارد البشرية
.015	2.466	.373	.192	.473	التدريب والتطوير
.440	.776	.085	.172	.133	التعويضات

الفرضية الفرعية الخامسة:

ولاختبار فرضية الدراسة تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذو دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعه على التعلم في البنوك التجارية الكويتية .

اختبار قوة النموذج:

جدول (16)

ملخص النموذج^b (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
60094.	291.	327.	.572 ^a	1

يشير الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.572)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغ (0.327)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (32.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (17) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:



جدول (17) نتائج تحليل التباين^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	9.220	3.330	5	16.648	Regression
		.361	95	34.307	Residual
			100	50.955	Total

يوضح جدول (17) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج بين كل متغير مستقل (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) وبين التعلم في البنوك التجارية الكويتية عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما بينه جدول (14) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (9.220) أكبر من قيمتها الجدولية (2.19)، وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس أثر المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها على المتغير التابع التعلم.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (32.7%) من المتغير التابع.

أي أنه: هنالك أثر ذات دلالة إحصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط للمورد البشري، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية محافظة على موارد البشري، استراتيجية التدريب التطوير، استراتيجية التعويضات) مجتمعة على التعلم في البنوك التجارية الكويتية .

وبذلك يمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة له أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

معنوية الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (18) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على التعلم في البنوك التجارية الكويتية ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.386) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05).

كما يوضح الجدول أنه ليس هناك أثر ذات دلالة إحصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير) على التعلم في البنوك التجارية الكويتية ، حيث بلغت قيمة (T) قيمة أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

جدول (18)

المعاملات a (Coefficient) الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين التعلم في البنوك

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	3.888		.459	1.786	(Constant)
.322	.996	.157	.133	.133	تخطيط الموارد البشرية
.524	.639	.114	.132	.084	الاستقطاب
.201	1.287	.166	.101	.130	المحافظة على الموارد البشرية
.923	.097	.013	.132	.013	التدريب والتطوير
.000	6.386	.605	.119	.758	التعويضات



5. النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

1. أظهرت النتائج تقديراً معتدلاً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وهو ما يتوافق مع استنتاج Nazmul, and Tahmina and Chowdhury, (2014) أن هناك نقصاً في العلاقات التفاعلية بين الموظفين والمديرين ، وأن بيئة العمل لا تؤثر على تنفيذ تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ونظراً للأهمية الكبيرة لكلا البعدين ، فقد لوحظ أن بعد التعويض احتل المرتبة الأولى ، يليه حماية الموارد البشرية. ثالثاً: بعد تخطيط الموارد البشرية ، والرابع بعد التعليم والتنمية ، وأخيراً البعد الخامس هو بعد الاستقطاب حيث أن هذه الأبعاد متوسطة ، وفيما يلي تفصيل لهذه النتائج:

تخطيط الموارد البشرية: في الدراسة كان تخطيط الموارد البشرية معتدلاً والخطط البديلة لم تكن ذات أهمية كبيرة لتوفير الموارد البشرية في حالات الطوارئ ، وكان تطوير ممارسات الموارد البشرية معتدلاً لمتطلبات العمل ولم يكن هناك اهتمام كبير بالجدارة الأكاديمية ومؤهلات الخبرة في التوظيف.

• الاستقطاب: تبين في الدراسة أن الاستقطاب عند مستوى متوسط ، ولا يوجد اهتمام كبير بالأفراد الذين لديهم المهارات الكافية لتحقيق أهدافهم ، وهناك مشاركة للمدراء في عملية اتخاذ القرار. لجذب وتعيين لم يكن على المستوى المطلوب.

• حماية الموارد البشرية: أظهرت النتائج أن بعد حماية الموارد البشرية يحظى بتقدير كبير. لذا ابق في العمل وادعُ العمال في إجازة التجديد السنوي والراحة الروتينية ، لكن الدراسة أشارت إلى أن موظفي البنك لم يشعروا بتكافؤ الفرص بينهم وأن الموظفين ذوي الخبرة العالية لم يتم الاعتناء بهم. وأرجع الباحث ذلك إلى ارتفاع أجور الموظفين ذوي الخبرة ومحاولات البنوك خفض الأجور المرتفعة من خلال قلة الاهتمام وتعيين أصحاب الخبرة والأقل خبرة.

• التدريب والتطوير: أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير كانا معتدلين ، حاول البنك وضع خطة تدريبية تستند إلى الاحتياجات التدريبية بشكل كبير وذات أهمية عالية ، ولكن لم يكن هناك تطابق واضح بين موضوع تدريب المدربين ووظيفة المتدربين ، لذلك كان التدريب مرتبطاً بشكل كبير بالمؤهلات التي جعلت التدريب فعالاً. وعزت الباحثة هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية هي دورات معممة للمتدربين ولم يتم تحديد الدورات الخاصة بسبب طبيعة عمل الموظف.

• التعويضات: أظهرت النتائج تقديراً عالياً للمكافآت والأجور ، حيث منح البنك مكافآت عالية للموظفين المتميزين بمواهبهم الإبداعية ووجدوا أنها تربط أداء البنك الفعلي بجودة الرواتب. كما تم تقديم الحوافز ، وأظهرت الدراسة أن مستوى الراتب المدفوع للعمال يتناسب مع المؤهلات العلمية والخبرة ومكان عمل الموظف.

2. تظهر النتائج أن مستوى إدارة الأزمة مهم إلى حد ما وهي نتيجة تتسجم مع دراسة مسك (2011) التي توصلت إلى أنه مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية لديها نظام إدارة الأزمات في مراحل مختلفة حتى المرحلة المتوسطة كما بينت أنه تم اتباع استراتيجيات معتدلة في التعامل مع الأزمات. أظهرت الدراسة أن الاهتمام بالتعليم والسيطرة على الاضرار كان كبيراً ، وأظهرت الدراسة أن البعد التعليمي احتل المرتبة الأولى ، يليه احتواء الضرر وهكذا كان هنالك اثر واضح ذو دلالة لكلا البعدين. وفي المرتبة الثالثة ودرجة متوسطة من الأهمية تبين بعد الوقاية والاستعداد، ومن ثم في المرتبة الرابعة بعد اكتشاف إشارات الانذار، وفي المرتبة الخامسة بعد استعادة النشاط وهنا كانت جميع تلك الأبعاد بمستوى متوسط.

3. خلصت الدراسة إلى أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة إحصائية (استراتيجية التطوير و التدريب، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التخطيط للمورد البشري، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب) على الحد من تأثير الازمات بأبعادها مجتمعها في البنوك التجارية الكويتية .

وهي نتيجة تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة (Afzal, Farman et.al (2013) والتي بينت أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في قطاع الاتصالات وانفاق الشركات المزيد على الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق أداء عالي، كما تتسجم مع دراسة (Emmy &Flora, (2016) التي توصلت إلى جود علاقة ذات اثر ايجابي ما بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة الذي تم بواسطة جزئية من كفاءات الموظفين.



أشارت الدراسة الى أنه هنالك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعه على اكتشاف اشارات الانذار في البنوك التجارية الكويتية . كذلك هنالك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعه على التعلم في البنوك التجارية الكويتية .

4. توصلت الدراسة الى أنه ليس هناك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعه على احتواء الاضرار في البنوك التجارية الكويتية . وكذلك ليس هناك اثر ذات دلالة احصائية لابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعه على استعادة النشاط في البنوك التجارية الكويتية .

2.5 التوصيات:

تبين من خلال النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في كفاءة والحد من تأثير الازمات كما تبين وجود مستوى متوسط من كفاءة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعليه توصي الدراسة بتحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- (1) أن يعتمد البنك على الجدارة والخبرة في التعيين، وأن يحدد احتياجاته من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
- (2) أن يبحث البنك عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه، وأن يتم اتخاذ قرار الاستقطاب والتعيين بالتشاور والتنسيق من المدراء التنفيذيين وأن يقوم البنك بالاستقطاب عند وجود وظائف شاغرة بشكل لا يعيق سير العمل.
- (3) ضرورة العمل على تحقيق الشعور بالعدالة وتساوي الفرص بين العاملين، وأن يتم الاهتمام والحفاظ بشكل أكبر على الموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.
- (4) أن تتم الموازنة بين موضوع التدريب ووظيفة مهام المتدربين، وأن يتم قياس الاثر من التدريب بعد كل برنامج تدريبي، كما توصي الدراسة بضرورة اختيار المدربين بناء على المؤهلات التي تجعل من التدريب ذو أثر.
- (5) ضرورة العمل أن يطور البنك الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية التي تزداد بشكل مستمر في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. بوسينية، منصور، وسليمان، الفارسي(2013). الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها. دراسة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
2. عبد الرحمان، عنتر(2002). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيروت، لبنان.
3. عبد الباري، درة(2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
4. علي، السلمي(2011). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
5. صبحي، منصور(2008). إدارة الموارد البشرية والأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات. دراسة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، مصر.
6. القاضي، زيادة(2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
7. مهدي، زويلف(2001). إدارة الموارد البشرية مدخل كمي. دار الفكر للطباعة والنشر، التوزيع، الاردن، ص(19).
8. احمد، ماهر(2007). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، ص162، القاهرة، مصر.
9. صلاح الدين، عبد الباقي(2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ص90، مصر.



10. عمر، عقيلي(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ص83، عمان، الاردن.
11. محمد، علام(2011). استراتيجيات الموارد البشرية. دار وائل للنشر، ص(102)، عدد(4)، عمان، الاردن.
12. يوسف، بن حمودة (2010). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين اداء الافراد دراسة نظرية وتطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
13. بربر، كامل(2015). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، ص69، بيروت، لبنان.
14. الصيرفي، محمد(2008). التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.
15. جاد الرب، محمد(2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. دار وائل، ط1، عمان، الاردن.
16. دقاسمة، مأمون(2010). إدارة الازمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الازمات والمعوقات من وجهة نظر اصحاب الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
17. بن جامع، ليماء(2010). إستراتيجية الاتحاد الاوروبي في إدارة ازمات الشرق الاوسط، رسلة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
18. محمد، الحريري(2012). إدارة الازمات السياسية وإستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الباز، غفاف(2012). دور القيادة الابداعية في إدارة الازمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد11، ص24، القاهرة، مصر.
20. الخضيرى، محسن(2003). إدارة الازمات: علم امتلاك القوة في اشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر. هذا موجود في ص15
21. قطيش، نواف(2009). إدارة الازمات. دارة الراية للنشر، ط1، عمان، الأردن.
22. مهنا، نصر(2008). إدارة الازمات والكوارث. دار الفتح للنشر، ط2، القاهرة، مصر.
23. صلاح، عباس(2007). إدارة الازمات في المنشآت التجارية، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية، مصر.
24. صادق، مصطفى(2012). إدارة الازمات والكوارث في المكتبات. الدارة المصرية، اللبنانية، القاهرة، مصر.
25. جميلة، دهاني(2018). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
26. الدليمي، طه (2008). استراتيجيات حديثة في فن التدريس، دراسة الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
27. العجلوني، محمود (2009)، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي، المجلة الاقتصادية، بغداد، دار الوثائق.
28. القاضي، زياد (2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وادا العاملين وأثرهما على أداء المنظمة "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
29. مدوري، نور الدين(2011) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة" مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم". رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، بمستغانم، الجزائر.
30. مسك، زينات، (2011)، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

31. Armstrong، Michael، (2008)، Strategic Human Resource Management: A Guide to action، the Edition، Kogan Page، London، P. 11.
32. Emmy van Esch، Li Qun Wei & Flora F. T. Chiang (2016). High-performance



33. human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.
34. Lynda, G. & Others (2003). *Strategic Human Resources Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*, p8.
35. Schuler, Ranfall, S., Jackson, Susan, E. (2007). *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishing, USA, p234.
36. Wright, Patrick, M., Dunford, Benjamin, B., Snell, Scott, A. (2007). *Human Resource and Resource-Based View of The Firm. And Edition*, Blackwall, USA, p76.
37. Wright, p. & Nishii, L. (2014). *Strategic HRM and Organizational behavior: integrating Multiple level analysis*. Paper Presented at the What Next For HRM, Conference Rotterdam
38. Michel, K., Jacques, O. (2006). *Managemt Strategie et Organisation*, edition VUIBERT, Paris, P102.
39. Auluck, R.K. (2017) *Mere nip and tuck? Training and development's changing role*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, No. 1.
40. Gong, Yaping and Chang, K and Xin, Katherine, (2009), *Managerial Affective and Continuance commitment*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, PP. 263–275.
41. Ringle, C. Henseler, J. and Sarstedt, M. (2015), *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
42. Afzal, F., Mehmood, K., Sherazi, S. M. R., Sajid, M., & Hassan, M. (2013). *Effect of human resource planning on organizational performance of telecom sector*. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 3, No. 2, pp. 173-182).
43. Hassan, Danial Aslam, Mehmood Aslam et al (2013) *human resource planning practice in managing human resource: a literature review*. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 3, No. 1.
44. Karam (2018) "The Impact of strategic planning on crisis management styles in the styles in the 5-star hotels" *journal of hotel & business management*. vlume 7. issue 1. pp: 1-9
45. Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. (2014). *Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh*, *International Management Review*, 10(2): 24- 31.