

## فاعلية إستراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية وإدارة الأزمات دراسة تطبيقية

تركي محمد غرم القحطاني\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى مدي قياس فاعلية إستراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية وإدارة الأزمات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع مجموعة من الفروض، وتم جمع البيانات بالاعتماد علي استبيان مكون من 45 فقرة. ومن خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومنها، أسلوب تحليل الارتباط لبيرسون، تم اختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فعالية إستراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تزويد العاملين بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل وبالفعالية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات الماديّة والمعنويّة للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية" بالإضافة الي فعالية إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات والكوارث وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، وذلك بدرجة ثقة (95%). بالإضافة الي تقديم العديد من التوصيات الهامة، منها، الاهتمام بالحوافز وتدريب العاملين، ضرورة اهتمام القطاع الصحي بالتحليل البيئي (الخارجية، الداخلية) مع عدم إهمال أي مؤشر قد يكون لاحقاً يؤثر بشكل كبير.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إدارة الأزمات، القطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، المملكة العربية السعودية.

\* باحث دكتوراه- معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة- كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

## The effectiveness of human resources training and motivation strategies and crisis management

### Abstract

This study aimed to measure the effectiveness of the strategies for training and motivating human resources and crisis management in the health sector in the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia. Based on the nature of the research and the goals it seeks to achieve, we used the descriptive analytical method. In order to achieve this goal, a set of hypotheses was developed, and data was collected based on a questionnaire consisting of 45 items. Through the use of a number of statistical methods, including Pearson's correlation analysis method, the study hypotheses were tested. The study reached a set of results, the most important of which is the effectiveness of the human resources training and motivation strategies in providing workers with knowledge, skills and abilities to improve performance at work and the effectiveness in encouraging and satisfying the material and moral needs and desires of workers in the health sector in the southern region, in addition to the effectiveness of crisis management in confronting crises and disasters and reducing losses to a minimum. The lowest in the health sector in the southern region, with a degree of confidence (95%), in addition to presenting many important recommendations, including attention to incentives and training of workers, the need for the health sector to pay attention to environmental analysis (external and internal), while not neglecting any indicator that may have a subsequent impact. big.

**Keywords:** human resources training strategy, human resources motivation strategy, crisis management, health sector in the southern region, Kingdom of Saudi Arabia.

## أولاً: مقدمة

في ظل ما يشهده العالم من كوارث وأزمات، أصبحت المنظمات والهيئات المحليّة بصفة عامة، والمؤسسات الصحية بصفة خاصة، بحاجة إلى أن تضع كل اهتمامها على تطوير استراتيجيات؛ لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الحكومي أو العمل الخدمي، والمورد الأساسي لتحقيق ذلك هو الموارد البشرية، التي تبذل جهودها لتحقيق الأهداف، والتي بحاجة إلى إدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة والإنسانية، ولديها المقدرة على ضبط زمام الأمور، والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية (أبو شيخة، 2000، ص123).

وتمثل إدارة الموارد البشرية دائماً حلقة الوصل بين الموظفين، والإدارة العليا داخل أي منظمة، ودورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المنظمة، ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر في أوقات الأزمات؛ حيث تُعدُّ إدارة الموارد البشرية عضواً فاعلاً في الإدارة العليا، التي تُسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة (السالم، 2014، ص14).

وتأتي أهمية دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمة بشكل عام؛ حيث يُشكّل دور الإدارة فارقاً كبيراً في الأداء، وكفاءة المنظمة على جميع المستويات، فأصبحت المنظمات التي تهتم بالمورد البشري من خلال تفعيل والاستثمار في أدوار الموارد البشرية تملك مؤشرات نجاح عديدة، وذلك من خلال قدرتها على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليهم، وتوفير بيئة عمل محفّزة للإبداع والابتكار، مما أسهم في تطوير العمليات وزيادة الإيرادات، وأيضاً ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة أسهم في توجيه جميع القدرات والإمكانات البشرية إلى أهداف واضحة ومحددة، تُعنى بتحقيق استراتيجية المنظمة، ولعل أبرز ما نحتاجه اليوم هو تحديد الأولويات بما يتعلق بالموارد البشرية؛ كالتحلّي في مرونتها، وتعزيز مبدأ

المورد البشري المرن فكرًا وثقافةً وممارسةً، ورسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية، وتصميمها لتُعزز الأمان الوظيفي في ظل الأزمات والكوارث، لتعزيز استمرارية الموارد البشرية لأعمالهم، بالإضافة إلى توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة (أشوك وشبا ، 2002، ص213).

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1/2 الإطار النظري.

#### 1/1/2 استراتيجية تدريب الموارد البشرية

يُعدُّ التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أيّ منظمة مهما كانت طبيعتها ونوع عملها واختصاصها، والوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري لتحسين أدائه في العمل، ولقد تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية في القطاع الصحي السعودي، بوصف التدريب أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسة في رؤية التنمية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمات بصفة عامة والقطاع الصحي بشكل خاص، خلال هذا الجزء سنتناول مختلف الجوانب المتعلقة بتدريب الموارد البشرية وذلك من خلال تقديم مفاهيم أساسية في تدريب الموارد البشرية، خطوات، نظريات، أساليب التدريب وأنواعه، تقييم، معوقات وتحديات التدريب، الاتجاهات الحديثة في التدريب (Noe, et al, 2020, p35).

تعدّدت التعريفات المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد منقح عليه، نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتّاب المعرّفين لهذا المفهوم، ونذكر من بين هذه التعريفات ما يلي :

1. التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها. (أبو النصر، مدحت، 2007، ص244)
2. يعرف التدريب على أنه الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب (حسونة، 2021، ص172).

مما سبق يمكن أقول بأن التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة.

## 1/1/1/2 أهمية تدريب الموارد البشرية:

أدى تزايد اعتماد كافة المنظمات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المنظمات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعدادًا صحيحًا، إذ يُعدّ التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم (شاويش، 2010، ص176).

وتتمثل أهمية تدريب الموارد البشرية في الجوانب التالية:

### 1- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

- تكمّن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي (حمداوي، 2004، ص 79):
- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.

- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.

- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- التدريب يمكّن المؤسسة من حل مشكلاتها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد التدريب في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يُسهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية؛ مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يُسهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها.

## 2- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

- تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي (Armstrong, 2006, p66)
- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكّنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
  - يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
  - تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
  - التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
  - زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل، أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.
- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.

مما سبق يتبين أن للتدريب أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تقليل التكاليف، والقدرة على المنافسة والتميز وتقليل معدلات دوران العمل، أو بالنسبة للعاملين من خلال كسب رضاهم وولائهم المطلق للمؤسسة؛ مما يجعلهم يؤدون عملهم بكل كفاءة وفعالية.

## 2/1/2 استراتيجية تحفيز الموارد البشرية

يُعدُّ المورد البشري إحدى أهم الركائز التي تعتمد عليه المنظمات، لما له من دور كبير وفَعَّال في تحسين أداء وتطوير المنظمة، وهو من أهم عناصر الإنتاج بوصفه استثمارًا حقيقيًا تستطيع المنظمة من خلاله الوصول إلى أهدافها (عبد الرحمن، 2005، ص88).

تعرف الحوافز على أنها: "فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدوافع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسُّون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع. (شاويش، 2010، ص208)

وجاء تعريفها أيضًا على أنها: "مجموعة القيم الماديّة والمعنويّة الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين. (الحجازي، 2021، ص14)

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم الحوافز، وإنما الاختلاف يكمن في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي تعمل بها الحوافز من حيث مصدرها، وتأثيرها على الفرد ومشاعره وحاجاته.

ويعرف الباحث التحفيز في هذه الدراسة على أنها: مجموعة من القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لدى العاملين بها، وذلك لرفع معنوياتهم ولتنمية مستوى أدائهم في العمل، للوصول إلى أقصى درجة من الانتماء والولاء للمنظمة، بما يؤثر على نجاح أهداف المنظمة التي تسعى إليها.

### 1/2/1/2 شروط ومبادئ التحفيز للموارد البشرية.

هناك عدة مبادئ وشروط تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم وتنفيذ وتحديد نظام الحوافز، نوجزها فيما يلي: ( Widarni, and Bawono, 2020, p77)

1. البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصيانة بنود النظام وحساباته .
2. تحديد أنواع السلوك والتصرف الذي من خلاله يتم التحفيز .
3. إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرًا واردةً .
4. أن تكون التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أو الأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة .

5. ربط الحوافز بالأداء، وذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على حوافز .
6. العدالة في منح الحوافز، وأن تكون مناسبةً لأداء الأفراد دون التفرقة بينهم .
7. يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلاً لا يقلُّ عمّا كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .
8. السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وذلك للتمكّن من تقييمهم على الأداء .
9. ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به والتحمُّس له والمحافظة عليه .
10. التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرةً ومرضيةً لكافة الاحتياجات.
11. يجب أن يشمل النظام كل العاملين بالمنظمة .

## 2/2/1/2 مراحل تصميم نظام تحفيز الموارد البشرية

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات، يمكن توضيحها كما يلي:  
(حمزاوي 2013، ص163)

1. تحديد هدف النظام: لا بُدَّ أن يتم في البداية تحديد هدف عام لنظام الحوافز، سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم الأرباح، أو تخفيض التكاليف، أو التشجيع على أفكار جديدة، أو تحسين الجودة أو غيرها.
2. تقييم الأداء وتحديد الطرق التي ستستخدم، والتفكير في الطرق غير المستعملة (التقييم الذاتي): يُعدُّ تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة، وتحقق فوائد مهمة أهمها أنه يُعدُّ أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز، بشكل يحقق مبدأ العدالة.

3. تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بذلك ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول

لكي ينفق على هذا النظام، على أن تغطي البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز
- التكاليف الإدارية.

4. وضع إجراءات النظام: ويقصد بما ترجمة النظام في شكل خطوات

وإجراءات متسلسلة لتسجيل الأداء، وحساباته، وتصميم نماذجه، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وأهم الإجراءات ما يلي:

- تحديد الأدوار لكل رئيس لملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المميز.
- الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز.
- توقيت تقديم الحوافز، هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم تُعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.
- نوع الحوافز لكل نوع من الأداء.
- النماذج المختلفة (سجلات القياس، وتسجيل الأداء الفعلي، واقتراح صرف وتقديم حوافز معينة).

### 3/1/2 إدارة الأزمات

هناك تعريفات متعددة للأزمة من وجهات نظر كل مجال، وهذا ما يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها والاستفادة إن أمكن من نتائجها الايجابية، ويمكن استعراض مفاهيم الأزمة في عدة مجالات كالتالي:

- يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات، مما يلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة. (عليوة، 2001، ص13)

- الأزمة من الناحية الاقتصادية: "تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي" (الرقابي، 2018، ص33).

مما سبق يري الباحث أن الازمة حالة طارئة تتطلب اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي يمثله سواء كان سياسياً، اجتماعياً، أو اقتصادياً.

## 1/3/1/2 أهمية تدريب الموارد البشرية لإدارة الأزمات

يُعدُّ تدريب العنصر البشري بالمنظمة من الأهداف البالغة الأهمية لذلك سوف نذكرها فيما يلي:

### 1- أهمية تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات:

يُعدُّ التدريب من المواضيع ذات الأهمية البالغة سواء على الفرد أو المؤسسة:  
أ- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين (Jørgensen, 1997, p34):  
تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يسهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسهم التدريب في التقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد وتقويتها ويساعدهم على التطوير والترقية.

- يساعد التدريب في تخفيض معدل حوادث العمل، ورفع درجة التأهب والاستعداد.

ب- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة (الحدراوي، 2015، ص226):  
تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يسهم في ترشيد معرفتهم بالقرارات الإدارية، وأساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد المنظمة في إدارة أزماتها الطارئة وإحتواء الموقف قبل تصاعده.
- يسهم في بناء قاعدة فاعلة من الاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة العليا.

## 2/3/1/2 خصائص إدارة الأزمات.

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تتسم بها إدارة الأزمات الصحية، ومنها:

أ- استخلص Terry أن خصائص الأزمة لها ثلاثة أبعاد تتمثل في: (Terry, 1968, p43-44)

- وجود تهديد للأهداف الاستراتيجية.
- عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية أو توجيهها.

- ضيق الوقت اللازم لصنع واتخاذ القرار .

ب- ومن الخصائص العامة للأزمات: (الحداد، 1996، ص 105)

- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانات الفعل المؤثر السريع لمجابتهها.
- الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.
- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، لأنه يتم تحت ضغط نفسي عالٍ، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- أن مواجهة الأزمة تتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وحسن توظيفها بما يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.
- إن مواجهة الأزمة تستوجب خروجًا عن الأنماط التنظيمية المعروفة، وابتكار نظم أو أنشطة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

## 2/2 الدراسات السابقة

سوف نستعرض فيما يلي بعض الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي ركزت على إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأزمات الصحية، وذلك بهدف الوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها هذه الدراسات، والنتائج التي توصل إليها، لذا في هذا السياق تم تقسيم الدراسات كما يلي:

## 1/2/2 الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية.

-دراسة (وديان، 2018): وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية داخل مستشفى الملك عبد الله الجامعي بالأردن؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي مستشفى الملك عبد الله، وعددهم (2500) موظف، تم اختيار عينة عشوائية لعدد (210) موظف. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: يؤثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على أداء موظفي مستشفى الملك عبد الله المؤسس الجامع؛ حيث أسهم في رفع مستوى أداء الموظف في مستشفى الملك عبد الله، وبيّنت الدراسة أن أكثر المجالات تأثيراً هي الحوافز، والمكافآت، والأجور، والتعويضات، وتقييم أداء الموظف، ومن ثمّ الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف، والتدريب، والتنمية، وتخطيط الموارد البشرية على الترتيب، كما بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على الترتيب، كما بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظف في مستشفى الملك عبد الله. وأوصت الدراسة بالعمل على الاستمرار في تطبيق هذا النظام، والتحديث عليه، ومواكبة تطورات النظام أولاً بأول، والعمل على نشره في باقي المستشفيات، مع التجهيز من ناحية البنية التحتية والقدرة البشرية، لتتناسب مع تطبيق النظام.

-دراسة (هند، وأكثم 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية حيث تناولت الدراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات - الأردن، للتعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية

(التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على رفع مستوى الإنتاجية. وهذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، استخدمت منهج «دراسة الحالة»، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، وشملت عينة الدراسة الحالية (94) من العاملين. وأهم نتائج الدراسة: أن شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات تتمتع باستراتيجية موارد بشرية ناجحة فهمي تعمل على تخطيط الموارد البشرية، كما إنها تتبع الأسلوب الاستراتيجي المناسب في الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز. يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات. ومن أهم التوصيات: ضرورة العمل والمحافظة على استراتيجية الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية، وعلى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير والاختيار والتعيين المتبعة بالشركة لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

-دراسة (JANI, et al ,2023) وهدفت البحث الحالي إلى دراسة تأثير دور الموارد البشرية وتكنولوجيا الموارد البشرية الرقمية على التحول الناجح للموارد البشرية. علاوة على ذلك، يجب أن يبحث البحث في الدور الوسيط لمختلف أدوار الموارد البشرية (أي الإداري، بطل الموظف، وكيل التغيير ودور الشريك الاستراتيجي) على تكنولوجيا الموارد البشرية الرقمية ونتائج الأعمال. واستخدم البحث المنهج البعدي الوضعي باستخدام المنهج المسحي. تم جمع البيانات من 918 مديرًا تنفيذيًا يمثلون عدة قطاعات من شركات Fortune 500 الهندية. تم استخدام أداة معتمدة وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام AMOS ونمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة الي انه يمكن أن يؤدي تحويل الموارد البشرية

باستخدام تكنولوجيا الموارد البشرية الرقمية (HRT) إلى تعزيز نتائج الأعمال لأكثر 500 شركة في الهند بشكل كبير إذا تم التوسط من خلال أدوار مختلفة للموارد البشرية (إستراتيجي، بطل الموظف، وكيل التغيير، والخبير الإداري). وأثبتت النتيجة أيضًا أن مجرد تنفيذ وتكييف العلاج التعويضي بالهرمونات الرقمية قد لا يضمن تحول الموارد البشرية ما لم تعمل الموارد البشرية على تحسين الدور المحدد وفقًا لحاجة الساعة.

دراسة شويني، وميهوب (2023): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 50. توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الفاروق، وطارق (2023): هدف هذا البحث إلى دراسة أحد أهم التحديات التي يواجهها معظم مسؤولي الإدارة في المؤسسات الحكومية في مصر ألا وهي صعوبة تحقيق اهداف المؤسسة المصرفية عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية ، ودور التحول الرقمي في تطوير تلك الأنشطة و الممارسات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة إستراتيجية التحول الرقمي في كفاءة وفعالية منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية ، وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف ، التدريب وإدارة الأجور، مما يدعم التوصية بضرورة الإهتمام بتوفير جميع متطلبات تطبيق إستراتيجية لإستخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير منظومة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك لكي تلائم التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي والذي يعد من الأساليب

ذات التأثير الهام والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة لنقل المعرفة، وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني .

## 2/2/2 الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات.

دراسة (شوشان، 2012) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات العليا بالمستشفيات ولتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة ثم توزيعها على (83) إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة مستشفيات الضفة الغربية تتعامل مع الأزمة قبل وقوعها أكثر من مراحل الأزمة الأخرى، وأن اهتمام الإدارة بالإجراءات الوقائية أكثر من اهتمامهم بالإجراءات العلاجية، ومن أهم أسباب الأزمات الداخلية في إدارة مستشفيات الضفة الغربية هي قلة البرامج التدريبية، وقلة الإمكانيات المادية للتعامل مع الأوضاع الطارئة والأزمات.

دراسة (الرقابي، 2018) وهدفت الدراسة إلى تغطية أهم الجوانب النظرية لعملية إدارة الأزمات والكوارث وبصفة عامة حالة الطوارئ، والتأكيد على أهمية التخطيط العلمي السليم والمسبق لهذه العملية، واختبار مدى كفاءة الأجهزة المختلفة في عملية المجابهة، واقتراح ما يمكن لتفعيل إدارة الأزمات والطوارئ بالمملكة، واقتراح استراتيجية وطنية لإدارة الطوارئ والحد من المخاطر بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى تغطية أهم الجوانب النظرية لعملية إدارة الأزمات والكوارث وبصفة عامة في حالة الطوارئ، والتأكيد على أهمية التخطيط العلمي السليم والمسبق لهذه العملية، واختبار مدى كفاءة الأجهزة المختلفة في عملية المجابهة، واقتراح ما يمكن لتفعيل إدارة الأزمات والطوارئ بالمملكة، واقتراح استراتيجية وطنية لإدارة الطوارئ والحد من المخاطر بالمملكة العربية السعودية. أما منهجية الدراسة، فنجد أن الباحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يقوم على تشخيص حالة

الكارثة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها، وعرض أبعادها وتأثيراتها على الهياكل التي حدثت فيها، والأطراف الفاعلة، والنتائج التي خلّفتها. أما نتائج الدراسة فتمثلت في أنه على الرغم من تعرّض المملكة للكثير من الأزمات والطوارئ نتيجة للتدخل الإنساني أو بعض الدول، وخاصة في موسم الحج، والعمليات الإرهابية، والنزاعات الإقليمية، ومحاولات تسييس ما ليس بسياسي، فإنها لا تحتل مكانةً تتناسب مع إمكاناتها وثقلها السياسي والاقتصادي.

**دراسة (الحجازين، 2021)** وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة في التعامل مع جائحة كورونا، كإحدى أهم الأزمات التي مرّ بها العالم الحديث، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة قد نجحت في إدارة أزمة كورونا برغم وجود بعض التحديات التي تخللت تلك الإدارة، وفي ظل ما توصل إليه من نتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي كان منها: إجراء تقييم مؤسسي شاكل للوقوف على أهم ثغرات قطاع الصحة في الأردن، وكيفية معالجة تلك الثغرات، وتخصيص برامج تدريبية متخصصة في مجال العناية الحديثة للأمراض المعدية.

**دراسة (عبدالرحمن، 2022)** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط) ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي بعد تصميم استبيان يتضمن ثلاثة أقسام تشمل قسم البيانات الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، ووزع على 154 عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ

عدددهم (2000) موظف، وعلى إثر المسح الميداني المُتبع أبانت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تُطبق بنسبٍ عاليةٍ مثل: بُعد الاستشراف وبُعد الرؤية وبُعد التفكير وبُعد التحفيز وبُعد الشراكة وبُعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى توفر تطبيقٍ مرتفعٍ للذكاء الاستراتيجي. فكان أن أوصى الباحث بضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميزٍ أفضل في مواجهة أزمات المستقبل مع السعي الحثيث من قبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عند العملاء واتباع الشراكة في تحقيق تطورٍ أعلى وأشمل بجمع عناصر تلك الصورة ثم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكون عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات قدرة عالية.

دراسة (سيف، وعبد العزيز، 2023) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة تألفت من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: (التخطيط، المهارات القيادية، نظام الاتصالات، فريق العمل)، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (90) مبحوثاً، ويشكلون نسبة (60%) من المجتمع الأصلي للدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العامة في مدينة تعز جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وكان ترتيبها على النحو الآتي: مجال المهارات القيادية، يليه مجال التخطيط، ثم مجال فريق العمل، وأخيراً مجال نظام الاتصالات. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية) في جميع مجالات الدراسة، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالي نظام الاتصالات وفريق العمل، أيضاً أظهرت أنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالي التخطيط والمهارات القيادية، كما أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) في جميع مجالات الدراسة، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالعمل على تعزيز كفاءة مديري المؤسسات الصحية في مجالات الدراسة، وذلك بعقد دورات تدريبية، وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات، والاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند إعداد الخطط وتشكيل فرق إدارة الأزمات، إضافة إلى إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة من خلال العرض السابق للدراسات السابقة فقد اتضح الآتي:

- 1- أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في مجال الإدارة الصحية، ومدى تأثير كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة على إدارة الأزمات ومجابهتها.
- 2- كما أوصت معظم الدراسات السابقة بالعمل على الاستمرار في تطبيق هذا النظام والتحديث عليه، ومواكبة تطورات النظام أولاً بأول، والعمل على نشره في باقي المستشفيات مع التجهيز من ناحية البنية التحتية والقدرة البشرية، لتتناسب مع تطبيق النظام.
- 3- كما كشفت معظم الدراسات السابقة أثر النظام المعلوماتي على إدارة الموارد البشرية، ومدى ارتباط المعلومات بتنظيم المهام في أثناء الأزمة.

- 4- كما وضّحت الدراسات السابقة أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ وهي المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة.
- 5- وكشفت أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على أدوات تلك الدراسات (استبانة، مقابلة، ملاحظة،... إلخ).

### ثالثاً: مشكلة الدراسة.

يرجع الاهتمام بموضوع إستراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الأزمات في مجال القطاع الصحي إلى جهود العديد من الباحثين، الذين حاولوا منذ القدم الارتقاء بمستوى الخدمة الصحية، كونها ترتبط بصحة وسلامة حياة الإنسان، ومكافحة المرض والسيطرة عليه، ونظراً إلى النتائج العظيمة التي حققتها إستراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الأزمات في القطاعات المختلفة، فقد تم تبني هذه الأساليب في قطاع الخدمات، مع تعديلها بما يتماشى مع طبيعة وخصائص الخدمة الصحية.

لذلك تتركز مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدي فاعلية إستراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية وإدارة الأزمات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية والتي يمكن طرحها على النحو التالي:

1. ما مدي فاعلية إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية؟
2. مدي فاعلية إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية؟

3. مدي فاعلية إدارة الأزمات في موجهه التحديات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية؟

#### رابعاً: أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق الهدف الرئيسي التالي :

قياس مدي فاعلية إستراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية وإدارة الأزمات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية. ومن ذلك تتفرع الأهداف الفرعية التالية :

1. قياس مدي فاعلية إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس مدي فاعلية إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية؟
3. قياس مدي فاعلية إدارة الأزمات بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.
4. تقديم مجموعه من التوصيات التي تسهم في التوصل لرؤية مستقبلية لتحسين جودة الخدمات الصحية بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.

#### خامساً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من جانبين أساسيين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على استراتيجيات التدريب والتحفيز لإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأزمات في القطاع الصحي، حيث إنهما يعدان من

الموضوعات المهمة في الفكر الحديث، ومصدرًا من مصادر فعالية إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة في تحسين مستوى الأداء المهني للعاملين في المنظمة، من خلال تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، الذي يسهم بشكل علمي ومنهجي في الوصول إلى أعلى درجة من الجودة في تقديم الخدمة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

بالإضافة إلى الأهمية النظرية للبحث تبرز أهمية البحث التطبيقية من أهمية استراتيجية تدريب وتحفيز الموارد البشرية كمتغير مستقل، وعلاقتها بإدارة الأزمات في القطاع الصحي كمتغير تابع، ودورها في تحسين الأداء المهني والتنظيمي في المنظمة مثل (رفع كفاءة الأداء- وتحسين جودة الخدمات- وزيادة القدرة على الابتكار) وبالتالي زيادة القدرة التنافسية في مستوى تقديم الخدمة، كما ينطلق دور استراتيجية الموارد البشرية في وضع الخطط والتنبؤ بالأزمات داخل المنظمة، والمتابعة والتقييم المستمر لدور كافة الإدارات في الوقوف على نقاط الضعف وتقويمها، والوقوف على نقاط القوة وتدعيمها.

#### سادساً: فروض الدراسة.

من أجل الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافها، فإنه يمكن تحديد فروض البحث كالتالي:

**الفرض الرئيس الأول:** تتسم استراتيجيات الموارد البشرية بالفعالية في تزويد العاملين بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل والتحفيز، وبالفعالية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس فرضيتين فرعيتين على النحو التالي:

- **الفرض الفرعي الأول:** تتسم استراتيجية التدريب بالفعالية في تزويد القوى البشرية بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية.

- **الفرض الفرعي الثاني:** تتصف استراتيجية التحفيز بالفعالية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات الماديّة والمعنويّة للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية.

**الفرض الرئيس الثاني:** تتسم إدارة الأزمات بالفعالية في مواجهة التحديات والكوارث وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية.

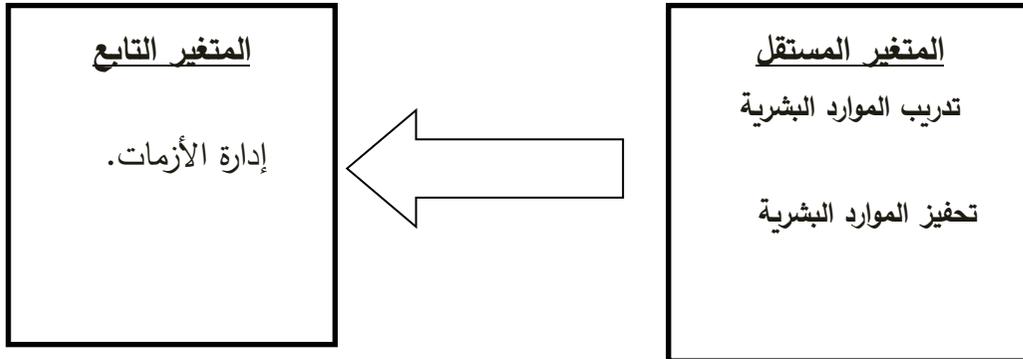
### سابعاً: نموذج البحث ومتغيراته

يعتمد هذا البحث على نوعين من المتغيرات، وهما:

1- المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في (التدريب- التحفيز).

2- المتغير التابع: إدارة الأزمات في القطاع الصحي.

والشكل التالي يوضح مخطط متغيرات البحث مخطط متغيرات البحث



شكل (1) مخطط متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحث

## ثامناً: محددات البحث

تشمل حدود البحث ما يلي:

أ- **الحدود الزمنية:** هي الفترة التي استغرقها البحث بشقيها النظري والعملي، وتمثلت في الفترة بين عام 2022م حتى عام 2024م.

ب- **الحدود المكانية:** حيث اقتصر تطبيق البحث على بعض المستشفيات بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية ممثلةً فيما يلي:

1- مستشفى القوات المسلحة بالجنوب: وهو مستشفى مرجعي يحوي 600 سرير، وشامل جميع التخصصات الطبية، وجميع الإدارات والأقسام الطبية المساندة والإدارية، ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية، والشؤون الأكاديمية والتدريب، إلا أنه لا يوجد إدارة خاصة بالأزمات وإنما لجنة تُسمى لجنة إدارة المخاطر.

2- مستشفى عسير المركزي: وهو مستشفى مرجعي يحوي 405 سرير وشامل جميع التخصصات الطبية، كما يضم كل الإدارات الطبية المساندة والإدارية، ويوجد قسم للكوارث والطوارئ في الإدارة العامة للشؤون الصحية بالمنطقة الجنوبية.

ت- **الحدود الموضوعية:** سيتم دراسة "دور استراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية في إدارة الأزمات في القطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية".

ث- **الحدود البشرية:** سيتم تطبيق هذا البحث على العاملين في مستشفيات المنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية بالأقسام المختلفة.

## تاسعاً: منهجية الدراسة.

تُعَدُّ منهجية البحث وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من للبحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

### 1/9 منهجية وأسلوب البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فقد استخدم المنهج الاستنباطي والاستقرائي معاً، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث "دور استراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية في إدارة الأزمات في القطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية".

## 2/9 مجتمع وعينة البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل نظراً لكبر مجتمع البحث، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة 95 %، وحدود خطأ معياري 5%، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دارستها في مجتمع البحث هي 50%.

فإن عدد مفردات العينة يمكن تحديده عن طريق معادلة معادلة ستيفن ثامبسون

Steven K. Thompson

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\left[ (N - 1) * \left( \frac{d}{z} \right)^2 \right] + P * (1 - P)}$$

حيث إن:

**n**: حجم العينة المراد تحديدها.

**Z**: حدود الخطأ المعياري 1.96 وذلك عند درجة ثقة 95% .

**d**: مقدار الخطأ المعياري.

**P** : نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث.

**N**: حجم مجتمع البحث، حيث بلغ 6000

وبالتالي فإن:

$$n = \frac{1250 * 0.5 * (1 - 0.5)}{\left[ (6000 - 1) * \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 \right] + 0.5 * (1 - 0.5)} \cong 362$$

وعليه يتضح بأن حجم العينة يتمثل في 362 عاملاً بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، ومن ثم تم توزيع الاستبانات على العاملين، وتم استرداد عدد 362 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 100%.

### 3/9 أسلوب جمع البيانات.

اعتمد الباحث عند تجميع بيانات البحث على قائمة استقصاء قام بإعدادها، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث، والهدف منها، وطلب التعاون من أفراد العينة، أما الباقي فقد اشتملت على سؤالين رئيسين بحيث يختص السؤال الأول بالبيانات الاولية الخاصة بالعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، أما الجزء الثاني فيتضمن متغيرات البحث، ويتكون من (45) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات البحث.

حيث تم تقسيم استمارة الاستبانة على النحو التالي:

البيانات الأساسية للمستقصي منهم وتتمثل في النوع، والسن، والدخل، والمؤهل الدراسي، والخبرة، والوظيفة، وعدد الدورات التدريبية، وتمت الإجابة على أسئلة محاور البحث من خلال مقياس ليكرث الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، والمتدرج من (1 - 5) كما يوضح الجدول التالي:

جدول (1): مقياس ليكرث الخماسي

| الرأي  | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|--------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| الدرجة | 1                | 2         | 3     | 4     | 5            |

المصدر: من اعداد الباحث

ثم تم تناول قسمين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

**القسم الأول:** يتعلق هذا القسم بالمتغير المستقل للدراسة وهو استراتيجيات الموارد البشرية وينقسم إلى بعدين كالآتي:

البعد الأول: استراتيجيات التدريب وتم قياسه من خلال 16 عبارة.

البعد الثاني استراتيجيات التحفيز وتم قياسه من خلال 14 عبارة.

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالمتغير التابع للدراسة وهو إدارة الأزمات وتم قياسه من خلال 15 عبارة.

### عاشراً: الدراسة التطبيقية

#### 1/11 اختبارات الثبات والصدق (Reliability and Validity Test):

يقصد بالثبات مدي استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه. وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة يمكن استخدام معامل الفا كرونباخ. أما بالنسبة للصدق فيقصد به ان أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، الجدول التالي يحتوي على نتائج برنامج SPSS لمعامل الثبات ومعامل الصدق لمحاول الدراسة:

جدول (2): معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات البحث

| معامل الصدق | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات | المتغيرات                                    |
|-------------|--------------------|--------------|--|
| 0.981       | .962               | 30           | المتغير المستقل: استراتيجيات الموارد البشرية |
| 0.965       | .931               | 16           | استراتيجية التدريب                           |
| 0.967       | .936               | 14           | استراتيجية التحفيز                           |
| 0.981       | .962               | 15           | المتغير التابع: إدارة الأزمات                |
| 0.980       | .961               | 45           | الإجمالي                                     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبالتالي تدل قيم معامل الثبات ومعامل الصدق على تمتع الاستبيان بالاتساق والثبات الداخلي، مما يؤكد إمكانية اعتماد نتائجها والطمأنينة في تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2/10 اختبار فروض الدراسة

في هذا القسم سوف يتم اختبار فروض البحث، بناءً على نتائج التحليل على النحو التالي:

### الفرض الرئيس الأول:

يتفرع من هذا الفرض الرئيس فرضيتين فرعيتين على النحو التالي:

### الفرض الفرعي الأول:

تتسم استراتيجية التدريب بالفعالية في تزويد القوى البشرية بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية.

تم قياس استراتيجية التدريب في استمارة الاستبيان من خلال (16) عبارة، من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة (الموافقة) على كل عبارة.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" (One Sample T test) لقياس الفرق بين متوسط الإجابات على كل عبارة من العبارات المعبرة عن دور استراتيجية التدريب والمتوسط العام والذي يمثل الرأي المحايد، وتم التأكد من تحقق شرط استخدام هذا الاختبار وهو الطبيعية (Normality) وفيما يلي نتائج هذا الاختبار (أسامة ربيع، 2007):

جدول (3): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول باستخدام اختبار "ت"

| اختبار "ت"      |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير            |
|-----------------|------------|-------------------|---------------|--------------------|
| المعنوية "Sig." | القيمة "T" |                   |               |                    |
| 0.000           | 25.039     | .64587            | 3.8500        | استراتيجية التدريب |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على متغير استراتيجية التدريب بلغت (3.8500) بانحراف معياري (0.64587).
- نتيجة الاختبار معنوية، حيث إن قيمة مستوى المعنوية (Sig.) قد بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الأول: الذي ينص على: "تتسم استراتيجية التدريب بالفاعلية في تزويد القوى البشرية بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية" وذلك بدرجة ثقة (95%).

#### الفرض الفرعي الثاني:

تتصف استراتيجية التحفيز بالفاعلية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية.

تم قياس استراتيجية التحفيز في استمارة الاستبيان من خلال (14) عبارة، من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي "Likert" لتحديد درجة (الموافقة) على كل عبارة.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" (One Sample T test) لقياس الفرق بين متوسط الإجابات على كل عبارة من العبارات المعبرة عن دور استراتيجية التحفيز والمتوسط العام والذي يمثل الرأي المحايد، وتم التأكد من تحقق شرط استخدام هذا الاختبار وهو الطبيعية (Normality) وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (4): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس الأول باستخدام اختبار "ت"

| اختبار "ت"      |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير            |
|-----------------|------------|-------------------|---------------|--------------------|
| المعنوية "Sig." | القيمة "T" |                   |               |                    |
| 0.000           | 23.661     | .65991            | 3.8206        | استراتيجية التحفيز |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على متغير استراتيجية التحفيز بلغت (3.8206) بانحراف معياري (.65991).
- نتيجة الاختبار معنوية، حيث إن قيمة مستوى المعنوية (Sig.) قد بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني: الذي ينص على: "تتصف استراتيجية التحفيز بالفاعلية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية" وذلك بدرجة ثقة (95%).  
ومما سبق نقبل الفرض الرئيس الأول: الذي ينص على: "تتسم استراتيجيات الموارد البشرية بالفعالية في تزويد العاملين بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل التحفيز وبالفعالية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية" وذلك بدرجة ثقة (95%).  
**الفرض الرئيس الثاني:**

ينص على أنه "تتسم إدارة الأزمات بالفعالية في مواجهة الأزمات والكوارث وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية:

تم قياس إدارة الأزمات في استمارة الاستبيان من خلال (15) عبارة، من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي "Likert" لتحديد درجة (الموافقة) على كل عبارة.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" (One Sample T test) لقياس الفرق بين متوسط الإجابات على كل عبارة من العبارات المعبرة عن دور إدارة الأزمات والمتوسط العام، والذي يمثل الرأي المحايد، وتم التأكد من تحقق شرط استخدام هذا الاختبار وهو الطبيعية (Normality) وفيما يلي نتائج هذا الاختبار (أسامة ربيع، 2007)

جدول (5): نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني باستخدام اختبار "ت"

| اختبار "ت"      |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير       |
|-----------------|------------|-------------------|---------------|---------------|
| المعنوية "Sig." | القيمة "T" |                   |               |               |
| 0.000           | 15.268     | .79219            | 3.6357        | إدارة الأزمات |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على متغير إدارة الأزمات بلغت (3.6357) بانحراف معياري (.79219).
- نتيجة الاختبار معنوية، حيث إن قيمة مستوى المعنوية (Sig.) قد بلغت (.000) وهي أقل من (0.05).

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الرئيس الثاني: الذي ينص على: "تتسم إدارة الأزمات بالفعالية في مواجهة الأزمات والكوارث وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية" وذلك بدرجة ثقة (95%).

## الحادي عشر: التوصيات

توصلت هذه الدراسة الي فعالية إستراتيجيتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تزويد العاملين بمعارف ومهارات وقدرات لتحسين الأداء في العمل التحفيز وبالفعالية في تشجيع وإشباع الحاجات والرغبات الماديّة والمعنويّة للعاملين بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية" وذلك بدرجة ثقة (95%)، بالإضافة الي فعالية إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات والكوارث وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية، وذلك بدرجة ثقة (95%). وهذا يتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة (JANI, et al, 2023) ودراسة (الفاروق، وطارق (2023)، ودراسة (الحجازين، 2021) ودراسة (سيف، وعبد العزيز، 2023) وفي ضوء النتائج التي توصلنا اليها سنعرض في هذا الجزء خطة عمل لتنفيذ التوصيات والجهات المسؤولة عن تنفيذها وآليات تنفيذها، وذلك من خلال الجدول التالي

جدول (6) خطة عمل لتوصيات الدراسة

| آلية التنفيذ  | المسئول عن التنفيذ                   | التوصية  |
|---|--------------------------------------|--|
| <p>- إيجاد أنظمة واضحة للعمل تتسم بالوضوح للجميع، والمتمثلة في تقديم مساهمات في حدود معينة يقابلها مكافآت وحوافز ماديّة ومعنويّة.</p> <p>- التعامل العادل مع جميع الموظفين، فضلاً عن إشراكهم في وضع نظام التدريب والحوافز</p> | <p>مجلس الادارة والمدير التنفيذي</p> | <p>الاهتمام بالحوافز وتدريب العاملين، لتحقيق أهداف القطاع الصحي بأقل الامكانيات وبشكل عادل</p> |

| والمكافآت وأسلوب تقييم الأداء.   |  |  |
|--|--|--|
| <p>-عدم قبول مستويات الأداء المنخفض، كي لا يشعر الموظفون المتميزون بالغبن.</p>   | <p>المدير التنفيذي ومدراء الادارات</p>       | <p>الالتزام بالعدالة التنظيمية في توزيعها للأدوار والمسؤوليات والمهام بين أفرادها كلٌّ بحسب اختصاصه ومسؤولياته؛ لأن الشعور بالاضطهاد وضعف العدالة من قبل رؤسائهم المباشرين وغير المباشرين قد يدفعهم إلى التقصير والتعاسف أمام المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم، فضلاً عن العدالة التوزيعية وفقاً لكفاءة وقدرات وإمكانات الأفراد، وبما يزيد من رضا الأفراد ويدفعهم للولاء والانتماء للقطاع الصحي، ولا سيما في أوقات الأزمات.</p> |
| <p>-تشكيل فريق عمل متخصص في تحليل معطيات البيئة الخارجية وفقاً لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمات، في سبيل التعامل مع الأزمات بشكل مسبق.</p> <p>-بناء قاعدة بيانات يستند إليها القطاع الصحي في جميع الأوقات، لاتخاذ قرارات تعمل على تجاوز الأزمات وامتصاصها، والاستعداد لها.</p> | <p>مدراء الادارات وادارة الموارد البشرية</p> | <p>ضرورة اهتمام القطاع الصحي بالتحليل البيئي (الخارجية، الداخلية) مع عدم إهمال أي مؤشر قد يكون لاحقاً يؤثر بشكل كبير</p>   |

المصدر: من اعداد الباحث

وفيما يلي اهم بعض الدراسات المستقبلية المقترحة على النحو التالي:

1- القيام بتطبيق هذه الدراسة على منظمات صحية أخرى بالمملكة العربية السعودية، ومقارنه النتائج الجديدة بالنتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة.

2- إجراء المزيد من الدراسات على إستراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الأزمات مع إدخال متغيرات وسيطة والتي قد تلعب دوراً هاماً بالقطاع الصحي بالمنطقة الجنوبية بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: المراجع العربية:

- (1) أبو شيخة، نادر: إدارة الموارد البشرية، ط (1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (2) أسامة ربيع، التحليل الاحصائي بإستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول والثاني. كلية التجارة، جامعة المنوفية. 2007.
- (3) أشوك شاندا وشبا كوبرا: استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم خزامن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- (4) حازم بشارة نايف الحجازين، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية (دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا)، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية. مجلد 4، عدد 2، صفحة 3-18، 2021
- (5) حامد كريم الحدراوي: تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، 2015.
- (6) حسونة فضيل: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2021، ص172.
- (7) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- (8) خالد عبد الرحمن الهيبي: إدارة الموارد البشرية. دار وائل الأردن، 2005.
- (9) السالم، مؤيد، (2014)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (10) سامية غالب سيف; أنس عبدالصمد عبدالله عبدالعزيز. واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، 2023، 35.

- 11) السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث ومخاطر العزلة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001.
- 12) شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، مكتبة الشروق، عمان، 2010.
- 13) شوشان، صبري عبدالرزاق: واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا في مستشفيات جنوب الضفة الغربية والتصورات المقترحة لتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2012.
- 14) شويني جيهان، & ميهوب فاطمة الزهراء. دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023.
- 15) عبد العزيز بن عبد الله بن فهد الرقابي: "تفعيل إدارة الأزمات والطوارئ بالمملكة العربية السعودية: مع إطار مقترح باستراتيجية وطنية للحد من المخاطر" (رسالة دكتوراة). 2018.
- 16) عبدالرحمن علي فراج الأسمرى. أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 2022، 6.3: 102-125.
- 17) الفاروق، طارق عمر؛ طارق عمر. دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 47-1: 15.1، 2023، .
- 18) محرم الحداد: تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة لأطراف التنمية المرحلة الأولى)، معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 105، نوفمبر 1996.
- 19) مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر والقاهرة، ط1، 2017.

20) هند موسى، أكثم الصرايرة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 1، صفحة 229-256. 2021.

21) وديان، إسرائ الناجي محمد: أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة آل بيت، الأردن، 2018.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 22) Armstrong, M. *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 2006.
- 23) Clark, Terry "the concept of marketing crisis" *Journal of marketing*, , Vol.16,no2. 1988.
- 24) JANI, Ashutosh; MUDULI, Ashutosh; KISHORE, Kaushal. Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 2023, 31.4: 959-972. 1998.
- 25) Jørgensen, K. E. (Ed.). *European approaches to crisis management*. Martinus Nijhoff Publishers. 1997.
- 26) Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill. 2020
- 27) Widarni, E. L., & Bawono, S. *The Basic Of Human Resource Management Book 1*. BookRix. 2020.