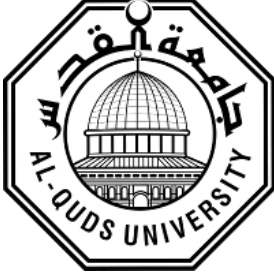


جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في

بلديات جنوب الخليل

وسام هاني إسماعيل الخضيرات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات

جنوب الخليل

إعداد:

وسام هاني إسماعيل الخضيرات

بكالوريوس علوم إدارية واقتصادية من جامعه القدس المفتوحة/ الخليل

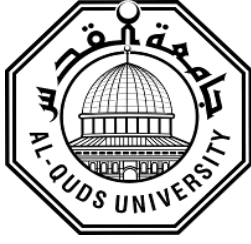
المشرف: د. عبد القادر الدراويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية

الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا

جامعة القدس

1444هـ-2023 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات

جنوب الخليل

اسم الطالبة: وسام هاني إسماعيل الخضيرات
الرقم الجامعي: (22012266)

المشرف: الدكتور عبد القادر الدراويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/5/3م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع	د. عبد القادر الدراويش	1. رئيس لجنة المناقشة
التوقيع	د. أحمد حرز الله	2. متحناً داخلياً:
التوقيع	د. ناصر جرادات	3. متحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1444هـ - 2023م

الإهداء

إلى الذين ضحّوا بأرواحهم في سبيل الله من أجل الحرية.

إلى شهداء الوطن الحبيب، والدماء الطاهرة التي نذفت على أرض فلسطين...

إلى الشهيد الشيخ خضر عدنان الذي ضحى بروحه من أجل الوطن والأسرى الفاتحة على روحه

إلى من لم يأت مثله، ولن يأخذ مكانة أحد... إلى رجل أراه في صلب الوجود... في قاع الحياة... في أقصى السماء.. إلى ذلك الخالد في وسط قلبي وصدري...، إلى من آمن بي وزرع بذرة التحدي والقوة والعناد ...

والدي الغالي الطيب

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ... إلى قلب ناصع البياض...

إلى مهجة الفؤاد أُمي الحبيبة

إلى أخواتي... إخوتي... وجميع صديقاتي ...

إلى كل من ساندني في هذه المرحلة، لكم جميعاً ألف تحية وسلام على سيد الخلق

أهديكم نجاحي.

إقرار

أقر أنا معدّة الرسالة، أنّها قدّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا، لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع 

وسام الخضيرات

التاريخ: 2023/5/3

الشكر والتقدير

قال تعالى: (فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل: 19.

الحمد والشكر لله عز وجل - أولاً وأخيراً- الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، وإن أحببت أن أشكر، فإنني بداية أتقدم بالشكر والعرفان لمشرفي الدكتور عبد القادر الدراويش، على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث، وإلى إدارة معهد التنمية المستدامة، وإلى الهيئة التدريسية المحترمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساندني، وقدم لي النصح والتوجيه أثناء مسيرتي الدراسية، فلهم مني كل المحبة والاحترام والتقدير.

مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في موضوع دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

إدارة الموارد البشرية: مجموعة من العمليات الجزئية بدءًا من تخطيط هذه الموارد، ومرورًا بإعداد نُظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نُظم الاختيار والتعيين، ونُظم تقييم أداء العاملين، ونُظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نُظم التأديب، ونُظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة" (الزين، 2015).

الأزمات والمخاطر: أيُّ تهديدٍ خطر، أو غير متوقع لأهداف الأفراد والمنظمات وقيمها ومعتقداتها وممتلكاتها، التي تحد من عملية اتخاذ القرار، وتؤدي إلى تغيرات كمية ونوعية في هذا الحدث (الحفني، 2017).

البلدية: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تعمل ضمن حدود منطقتها، وسلطتها، ووظائفها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارتها أعضاء ينتخبون انتخاباً مباشراً، أو يعينون حسب أحكام القانون، كما يُعدُّ مجلس البلدية شخصاً معنوياً، ومدة دورة المجلس البلدي أربع سنوات اعتباراً من تاريخ تسلمه لمهامه (السلمي، 2022).

المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب الخليل كافة. وأعدت الباحثة استبانة وزعتها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (147) مفردة، وبعد جمعها تم إدخال بياناتها ومعالجتها، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة لجميع المحاور: الاتصال الخارجي، وتصميم بيئة العمل وتحليلها، والمكافآت، والتدريب، والتطوير، والاستقطاب، والتعيين، ما عدا تقييم أداء العاملين الذي جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة لجميع المحاور: مرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط.

وأظهرت النتائج أنه يوجد دور لوظائف إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، حيث تبين أنه يوجد دور لكل من الآتية: تصميم العمل وتحليله، والاستقطاب، والتعيين، وتقييم أداء العاملين، والمكافآت.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: منح البلديات صلاحيات تخصصية كاملة لإدارة الموارد البشرية، وضرورة التزام إدارات الموارد البشرية في البلديات بالقيام بوظائفها ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، وممارسة صلاحياتها وفقاً للأسس الإدارية الحديثة، كما أوصت الدراسة بأن يقوم فريق الموارد البشرية في البلديات بتعزيز اهتمام العاملين للإلمام بالمهارات، واكتساب القدرات اللازمة لمواجهة الأزمات والمخاطر في مراحلها المختلفة.

The Role Of Practicing Human Resources Management In Facing Crises And Risks In The Municipalities Of South Hebron

Prepared By: Wissam Hani Ismail Khudairat

Supervisor: Dr.Abd El Qader Darwish

Abstract:

The study aimed to identify the role of human resources management **Practicing** in facing crises and risks in the municipalities of South Hebron. The study relied on the descriptive analytical approach. The study population was represented by all workers in the municipalities of South Hebron. A questionnaire was designed and distributed to a stratified random sample consisting of (147) After collecting it, it was analyzed and its data entered and processed using the SPSS program

The study reached the following results: The reality of human resource management in the municipalities of South Hebron from the point of view of its employees came to a medium degree and for all axes (external communication, design and analysis of the work environment, rewards, training and development, recruitment and appointment) except for performance evaluation, which came with a high degree. The results also showed that the reality of facing crises and risks in the municipalities of South Hebron from the point of view of its workers came to a medium degree for all axes (preparation and prevention stage, early warning stage, damage containment stage, activity recovery stage).

The results showed that there is a role for human resources management jobs in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron, where it was found that there is a role for designing and analyzing work in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron, and there is a role for recruitment and appointment in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron, as well There is a role for training and development in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron, and there is a role for performance evaluation in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron, and there is a role for rewards in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron. There is also a role for internal communication in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which are: granting municipalities complete specialized powers to manage their human

resources, and the need for human resource departments in municipalities to adhere to carrying out their functions, tasks, duties, and responsibilities and exercising their powers in accordance with modern administrative foundations. The necessary capabilities to face crises and risks in their various stages.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تسيير الأعمال الإدارية والميدانية، خاصة في ظل تسارع التكنولوجيا التي يتم توظيفها في إدارة المهمات، حيث تكتسب الموارد البشرية دوراً فاعلاً في إدارة الأزمات التي تمر بالعديد من المؤسسات.

وفي ظل ما يشهده العالم من كوارث وأزمات، أصبحت المنظمات والهيئات المحلية والمؤسسات بحاجة إلى وضع جُل اهتمامها بتطوير استراتيجيات تحدّ من مستوى هذه الأزمات والكوارث، والمورد الأساسي لتحقيق ذلك هي الموارد البشرية التي تبذل جهوداً لتحقيق الأهداف؛ لأنها بحاجة إلى إدارة العمل على مستوى عالٍ من الكفايات والمهارات الإنسانية، ولديها القدرة على ضبط زمام الأمور، والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية (حداد، 2020).

تُعبر إدارة الموارد البشرية عن الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد الاحتياجات للتحسين المستمر في استدامة المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفيرها بالأعداد اللازمة، والكفايات المناسبة التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفايات الإنتاجية والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء (غراز وسواليمه، 2019).

فالموارد البشرية هي العنصر المهم من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وتكمن أهميتها في دورها المؤثر في رفع كفايات إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهماتها وأنشطتها، بوصفها محصلة نهائية لكفايات

المنظمة وفعاليتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب الموارد البشرية واختيارها بما لديها من كفايات تأهيلية مميزة، والاهتمام بها وتطويرها والمحافظة عليها، ووضع نظام مرتبات عادل، وحوافز ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع، بدرجة عالية من الشفافية (الغامدي، 2018).

وتعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الوحدات في المؤسسات، بل إنها تكتسب أهمية كبرى في أوقات الأزمات، لأنها تشكل بُعداً مهماً في إدارة الأزمات، ومن المعروف أن سياسات الموارد البشرية لها تأثير كبير على نتائج المؤسسة (Vardarlier, 2016).

وتعدّ إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية؛ نظراً لاهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة، أو الموقف الملائم الذي يجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة لإنجاز مهمات عاجلة ومواجهة الأزمات طارئة (البارودي، 2018).

وتعبّر الأزمة عن موقف يواجه صنّاع القرار في الهيئات المحلية الذي تتلاحق فيه الأحداث، وتتشابك فيه الأسباب بالنتائج، ويزداد الأمر سوءاً إذا ضعفت قدرة صنّاع القرار في السيطرة على ذلك الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية، والحد من مستوى تأثير تلك الأزمة (الأسطل، 2018).

فالبداية هي وحدة البناء الاستراتيجي للسياسات العامة، وهي وحدة بلورة السياسات ووضع الأسس لتنفيذها، و تمثل البلدية العلاقة القوية بين الحكومة المركزية والحكم المحلي في المحليات المختلفة، كما أنها الوحدة التي تبلور حاجات السكان، وتحدد أولوياتها بناءً على أسس التنمية وقواعدها دون إهمال للحاجات

الطارئة التي قد تبرز بين الحين والآخر، وعليه فان البلدية تمثل مصدراً للمعلومات والبيانات لصياغة الأهداف، وبناء السياسات الاستراتيجية للحكومة المركزية، كما أنها اللبنة التي تحقق هذه الأهداف في المجتمع المحلي، وهذا ضمن نظام محلي يحدد المسؤوليات، ويعين الأهداف، ويضع النظم التي تضمن تحقيق أعلى درجة من الرقابة؛ لضمان مستوى مقبول من الشفافية والعدالة؛ للمفاضلة بين حاجات السكان، وقدرة البلدية على تلبية حاجات السكان (العصار، 2015).

فعند بدء الأزمات، تنهال الضغوط على إدارة الموارد البشرية؛ لتنظيم العمل وإدارة الموظفين بطريقة جديدة، وتوفير أدوات لتيسير مرونة العمل المؤسسي، والتأكد من أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف والالتزام والإنجاز؛ لضمان الاستدامة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعدّ الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في منظمات الأعمال، وتعد وظيفة إدارة تلك الموارد أهم الوظائف الإدارية في تلك المنظمات، فرأس المال البشري هو أساس العمل، وإدارته أساس النجاح، وفي ظل ما يشهده العالم من كوارث وأزمات، أصبحت المؤسسات تضع جل اهتمامها في تطوير استراتيجياتها؛ لمواجهة أي أزمة تواجه المنظمة، وبالتالي تسعى بهذه المواجهة إلى تحقيق الميزة التنافسية في العمل.

وتعدّ الأزمات تحدٍ حقيقي ليس لإدارة الموارد البشرية فقط، بل لجميع الإدارات والقيادات، وتشهد المنظمات أزمات متعددة نتيجة للتغيرات البيئية المفاجئة، ومن الممكن أن تختلف الأزمات في أسباب حدوثها ومستوياتها، وشدة تأثيرها من هيئة محلية إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، مما يؤدي إلى تأثير تلك الأزمات على استمرارية مستوى أدائها، وتهديد درجة صمودها، ومهما تعددت أسباب الأزمات فإن التعامل

مع الأزمات ينطلق من التخطيط؛ للتعامل مع تلك الأزمات، واتخاذ القرارات،.حيث تخضع الأزمات لمعايير عامة وعناصر مشتركة في التخطيط، والإعداد الجيد؛ لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية، وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المنظمة، لذلك فإن فاعلية إدارة الأزمات ارتبطت بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؛ نظراً لأهمية الدور الأساسي للأفراد العاملين، بوصفهم عناصر أساسية في عمل المنظمة، فجاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل؟

3.1 مبررات الدراسة

1. إنَّ هناك حاجة لإدارة الموارد البشرية في البلديات؛ من أجل مواجهة الأزمات ومعالجتها، والحد من تأثيرها.
2. إنَّ ظهور الأزمات يؤثر على الموارد البشرية سلباً أو إيجاباً، لذلك سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الأزمات على أداء العاملين؛ مما دفع الباحثة إلى دراسة هذه الظاهرة.
3. تعد البلديات مؤسسات خدمتية تحتاج إلى إدارة موارد بشرية، ترقى إلى مستوى طموح المواطنين من أجل الاستفادة من جميع الخدمات المقدمة.

4.1 أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

الأهمية العلمية: تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية العالية للموارد البشرية في البلديات، حيث يتجلى دورها في مواجهة الأزمات، ومعالجتها والحد من تأثيرها، وتعد هذه الدراسة إضافة علمية في حقل الإدارة في الأزمة المالية، يمكن الاعتماد عليها في إعداد الأبحاث المستقبلية.

الأهمية العملية: من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فقد وصفت الدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في البلديات الفلسطينية. لذا، فإن إدارة الموارد البشرية في ضوء هذه النتائج، ستقوم بتعزيز مواطن القوة، ومعالجة جوانب الضعف والقصور في مواجهة الأزمات والكوارث في البلديات.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو دراسة دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.
2. معرفة واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.
3. معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية: تصميم العمل وتحليله، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، والمكافآت، والاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

4. معرفة الاختلاف في متوسطات إجابات المبحوثين حول وظائف إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، تعزى للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي.

6.1 أسئلة الدراسة

1. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية: تصميم العمل وتحليله، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، والمكافآت، والاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول إدارة الموارد البشرية ومواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية: المستوى الإداري، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في البلدية، والتخصص؟

7.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصميم العمل وتحليله في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.
 2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

6. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول إدارة الموارد البشرية ومواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية: المستوى الإداري، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في البلدية، والتخصص.

8.1 حدود الدراسة:

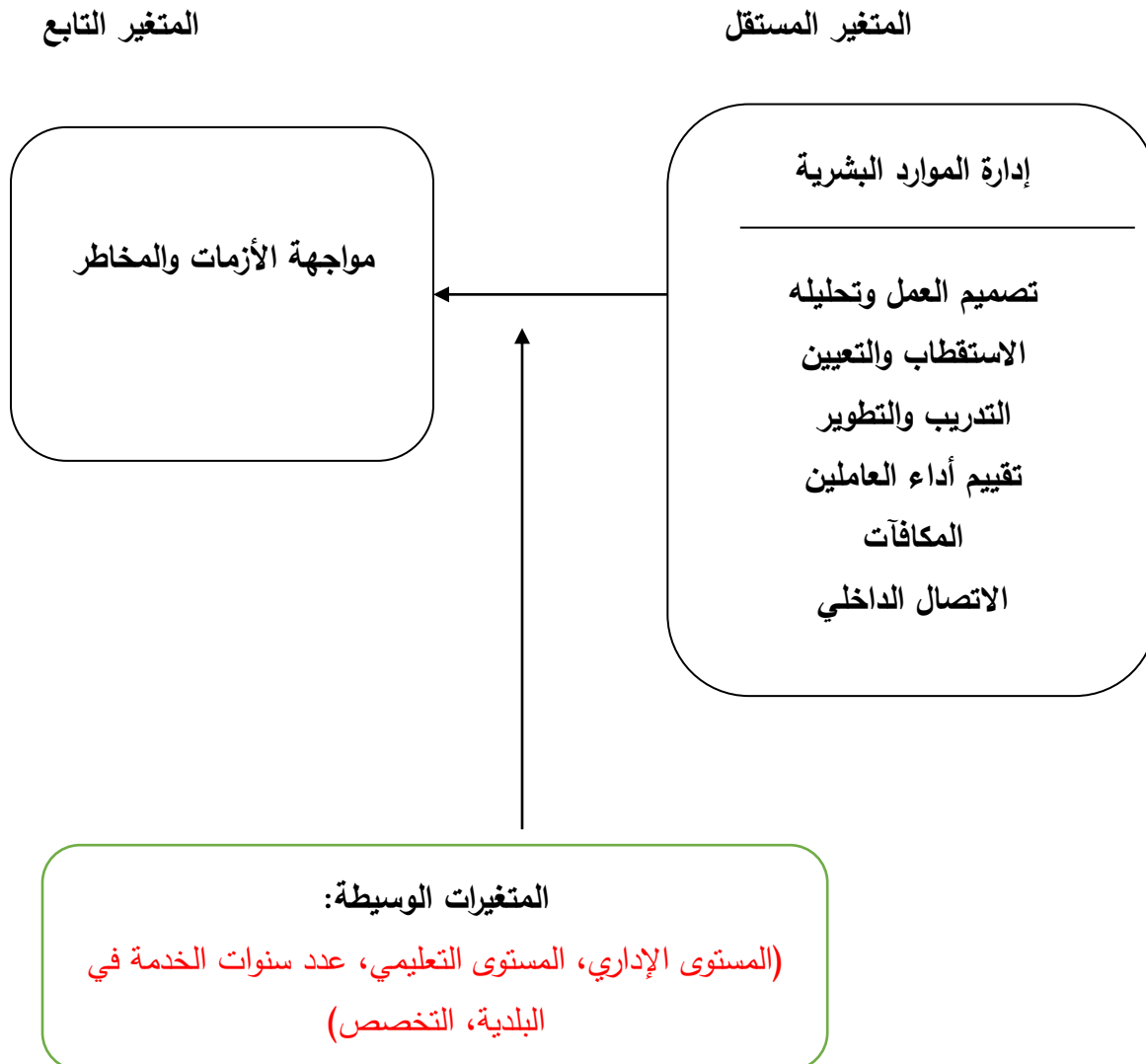
الحدود الموضوعية: دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

الحدود البشرية: موظفو بلديات جنوب الخليل.

الحدود المكانية: جنوب محافظة الخليل : (دورا، ويطا، والسموع، والظاهرية).

الحدود الزمانية: 2023/4/1-2023/1/1م.

9.1 نموذج الدراسة:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا غير مسبوق بالموارد البشرية على المستويات كافة، سواء من السياسيين أو رجال الأعمال، أو المديرين والأكاديميين، كما شهد عقد التسعينات من القرن العشرين اهتمام المنظمات الفعال نحو إنماء ربحية المنظمة، وقد حدث هذا؛ لأن قادة هذه المنظمات أدركوا أن ممارسات الموارد البشرية تؤدي دورًا حيويًا في إكساب المنظمة قدرات تنافسية عالية (Kort, 2016).

1.1.2 مفهوم الموارد البشرية:

عُرِّفت الموارد البشرية بأنها "مجموعة من العمليات الجزئية بدءًا من تخطيط هذه الموارد، ومرورًا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب، ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة" (الزين، 2015).

يعرف السراج (2019) إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاياتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وإدارة الموارد البشرية: هي الإدارة الخاصة باستقطاب أعضاء المنظمة من الأفراد العاملين، وتطويرهم، وتنظيمهم، وتقييمهم، وتحفيزهم؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل، وتحسين جودته، وزيادة فاعلية العاملين وإنتاجيتهم (تيم، 2018).

بينما عرّفها (Muriithi et al. 2014) بأنها: الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتدريبها، بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

وذهب كويل وزملاؤه كما ورد في (Coyle-Shapiro, et al., 2013) في تعريفها بأنها: النشاط الإداري الذي اتخذته المؤسسات في توظيف الموظفين، والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وبعبارة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية، هي حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من عاملها، ويشمل كلّ أساليب التوظيف والاختيار (التي تبدأ بالعلاقة بين المؤسسة والموظف) من القاعدة التي تحدد كيفية تعامل الموظفين الحاليين.

بينما عرفها نعيم (2012) بأنها: مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون فيها.

وقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتّاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويُعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدّد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم، حيثُ يعرفها (Dessler, 2015) بأنها "عملية استقطاب الموظفين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم، وإدارة علاقات العمل والصحة والسلامة المهنية"، كما عرّفها ولتون (Wilton, 2013) بأنها "مصطلح يُستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه والتحفيز، وضبط العاملين في المنظمة".

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تعمل من خلالها المنظمة على سدّ احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة بالاستقطاب والتعيين، بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

2.1.2 تطور إدارة الموارد البشرية :

يعتقد معظم الناس أن تاريخ إدارة الموارد البشرية بدأ من الغرب، وتحديداً في أمريكا في أواخر القرن التاسع عشر بسبب تأثير الثورة الصناعية، ثم أتت حركة الإدارة العلمية سنة ١٩٠٠ واستمرت حتى ١٩٣٠ على يد فريدريك تايلور وانصاره، (الشميلي، 2017).

لقد ساعد التطور الصناعي في العصر الحديث على ظهور التنظيمات العالمية، وظهرت العديد من المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية، وعملت الإدارة على تنفيذ إجراءات وأساليب مختلفة؛ لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها؛ من أجل زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية، وزيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل والعمال وأصحاب الأعمال، عن طريق إصدار القوانين؛ حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين، كما ظهرت النقابات والتنظيمات العالمية التي استوجبت ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية، ومن ثم برزت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية، وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية، والنظر في تشريعات العمل التي واكبت التطور الصناعي، والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام، والمشاركة وتسيير التشاور، وبمعنى آخر ديمقراطية الإدارة (بودوح، 2013).

ومع بزوغ عصر المعرفة خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة، أصبح الاتجاه السائد هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية)، أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية) (الشميلي، 2017).

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناية بالعنصر البشري، باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، حيث تتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم؛ لأن نجاح المنظمات أو فشلها، مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور العاملين وتعويضاتهم، تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فإنَّ أفضل توجيه للاستثمار هو الاستثمار في الأفراد العاملين (الصرايرة والغريب، 2010).

كما تتبع أهمية الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيساً في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وتنفيذها، حيث أنَّ تكامل استراتيجية الموارد البشرية تتكامل مع كلِّ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. وكذلك تتبع أهمية الموارد البشرية من أهمية دور الفرد في المنشأة، والدور الذي يُناط به، والمهام التي توكَّل إليه، حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة المنشأة ومصلحتها وإنتاجيتها، وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة (مشتهى، 2014؛ الشميلي، 2017).

واكدت الموسوي (2004) وسليم (2020) على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح تلك المنظمات. وهذا تقرير تناولته مئة منظمة أمريكية ناجحة عام 1990، وتتبع هذه المنظمات السياسات الآتية في إدارة الموارد البشرية:

◆ ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة.

◆ إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجال استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.

◆ تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت

المناسب.

◆ تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

وفي ظل التحديات، تحولت إدارة الموارد البشرية من الأعمال الروتينية واليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير، وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين وحركتهم، إلى رسم الخطط والاستراتيجيات وعمل الدراسات؛ لمواجهة المستقبل الغامض، كما أدت هذه التغيرات إلى الحاجة لتطوير مؤهلات العاملين وقدراتهم التي أصبحت أكثر تعقيدا وتنوعاً (أحمد وآخرون، 2019).

إضافة إلى التطورات الحديثة في إعادة التفكير في النظر إلى ممارسات الموارد البشرية من استقطاب العاملين، والتدريب والتحفيز، وتقييم أداء العاملين، وغيرها على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي (الحسيني، 2017)

وهناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة، فهي تزود هذه الإدارات باحتياجاتها من الموظفين والعاملين، والتخصصات المناسبة لطبيعة العمل وخصائصه، وتسهم كفايات أداء إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة. (الخليل، 2018).

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تحدد أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (أبو شيخة، 2010)

♦ **الأهداف التنظيمية:** الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.

♦ **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

♦ **الأهداف الإنسانية:** إشباع حاجات إدارة الموارد البشرية، ورغباتهم من خلال إتاحة فرص التقدم لهم، وتوفير السياسات التي تخدم مصالحهم.

♦ **الأهداف الاجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، بما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

ويحدد (Korsakien et al, 2010) الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات الأفراد وتنميتها، بما يضمن توافق سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة مع الدور المطلوب، وتنظيم حركة الأفراد في البيئتين الداخلية والخارجية من خلال الاستقطاب والتدريب والتحفيز في العمل والحفاظ على الأفراد المتميزين، وأصحاب الأداء العالي داخل التنظيم الإداري، حيث تستمر المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الموازنة بين التكاليف والعوائد المترتبة على التعامل مع المورد البشري الذي يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية (البقاء والاستمرارية والنمو).

ترى الباحثة أن الهدف من إدارة الموارد البشرية، هو العمل على تحقيق التعاون بين العاملين، حتى يساهم كلٌ منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء، وتوفير الأفراد العاملين الملائمين للمنظمة، ووضع الشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب، والمحافظة على الموارد البشرية وسلامتها، ومستوى مهاراتها في الأداء العملي، وتوفير القوى العاملة المناسبة مع تطور النظام، والقدرة على تلبية متطلبات هذا التطور من الموارد البشرية.

5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

ذكر (Khanna & Sehgal. 2016) أن وظائف إدارة الموارد البشرية تمثلت فيما يلي:

تصميم العمل وتحليله: في هذه الخطوة يتم تحليل احتياجات المؤسسة أو المنظمة للوقوف على كل ما تملكه المنظمة من قوى عاملة، و التعرف إلى ما تحتاج إليه مستقبلاً، و من ثم تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

الاستقطاب والتعيين: تأتي عملية الاستقطاب والتعيين بعد تخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات، لملء الشاغر الوظيفي في الوقت المناسب، ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين؛ ليتم اختيار الأفضل من بينهم؛ لشغل الوظائف المطلوبة.

التدريب والتطوير: وكون ذلك نتيجة إدراك فجوة الأداء التي تظهر في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفايات الأداء، وذلك من خلال التدريب والتطوير.

تقييم أداء العاملين: يتم من خلاله تحديد فاعلية أداء الموارد البشرية، ومقارنة النتائج التي قاموا بتحقيقها بالنتائج الموضوعية مسبقاً، وكذلك مستويات الإنجاز التي توصلوا إليها مقارنة بالمستويات التي كان يجب الوصول إليها، بالإضافة إلى ذلك من الضروري أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية متزامنة ومرتبطة بجميع الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة، لضمان الحصول على أفضل النتائج.

المكافآت: ويكون ذلك مستنداً إلى أساليب موضوعية أثناء الترقيات، بالاعتماد على الأداء من أجل الوصول إلى العدالة في استحقاق كل ما يستحقه العاملون من جهد بذلوه تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.

الاتصال الداخلي: ويكون ذلك من خلال تفعيل جميع قنوات الاتصال بين العاملين في المؤسسة؛ من أجل العمل بأعلى مستوى من الكفاية للوصول إلى أفضل النتائج بأقل وقت وجهد.

وتم تقسيم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي (الحسيني، 2017):

1. الوظائف الخاصة باجتناب الموارد البشرية وتشمل:

- تصميم العمل وتحليله وتوصيفه.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)

2. الوظائف الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتطويرها، وتشمل:

- قياس الأداء وتقييمه .
- التدريب والتنمية والتطوير.
- نظم الترقيات.

3. الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية وتشمل:

- الحوافز والتعويضات المباشرة.
- العلاقات الإنسانية.
- تخطيط برامج الصحة والسلامة المهنية وتنفيذها.

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية، تسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر، وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، عن طريق دراسة الظروف الداخلية، وفهم الظروف الخارجية المؤثرة في العمل، حيث يتم وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال رسم الممارسات المستقبلية الخاصة بكل من عمليات الاستقطاب والتعيين، والاختيار والتحفيز، والترقيات وأسس التقييم المعتمد على الأداء المميز.

6.1.2 مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية.

يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

1. دعم المنظمة لنجاح إدارة الموارد البشرية.

وذلك عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تُتخذ على جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وهذا في حد ذاته يعدّ مدخلاً حقيقياً لبناء منظمة ناجحة؛ لمواكبة التغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري حتى قاعدته، إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري (ميموني وحزمة، 2020).

2. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية.

يستدعي ذلك أن يكون لدى مديرها معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بالعموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المنظمة وعدد شاغليها، والتنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان إلى آخر داخل المنظمة، وتتطلب هذه المعلومات استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى (ميموني وحمزة، 2020).

ترى الباحثة أن أهم مقومات إدارة الموارد البشرية، هو ما تلقاه تلك الدائرة من الدعم؛ لتعزيز نجاح إدارة الموارد البشرية، وكذلك نجاح مدير إدارة الموارد البشرية في استثمار طاقات العاملين في المنظمة بشكل مخطط له بالطريقة التي تتلاءم مع الطاقات التي تتوفر في تلك المنظمة واستغلالها.

محددات نجاح أداء الموارد البشرية .

حتى يتحقق للمنظمة وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز - من خلال إدارة الموارد البشرية - على ميزتين أساسيتين: (الجربوعة، 2017)

- الأولى : مقدرة العمال وتطوير إمكانياتهم الجسدية والمعرفية، بحيث تمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات الوظائف وشروطها.

- الثانية : الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

7.1.2 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1. استراتيجية التوظيف: تعد عملية التوظيف المتضمنة (الاختيار والتعيين) من أهم الوظائف الواجب إنجازها من قبل إدارة الموارد البشرية بكفاية وفاعلية ، فعلى أساس نجاحها تحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى في المنظمة، كالنشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية، حيث تحتل إدارة الموارد البشرية فيها موقعا واضحا ضمن هيكلها التنظيمية، وتتضمن استراتيجية التوظيف مجموعة من النشاطات الفرعية (الاستقطاب والاختيار)، ف وراء نجاح كل منظمة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها، كبرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم، أو تقييم أدائهم، أو من خلال البرامج والوظائف المناطة بها (الفياض، 2011).

وتعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح إدارة الموارد البشرية ، لأنها اللبنة الأساسية لأداء المنظمات؛ لضمان بقائها على قيد الحياة في المستقبل، إذ تتمثل بسلسلة من العمليات ذات أهداف موجهة بطرق مستقبلية، تدعم استراتيجية المنظمة الكلية وتعززها (Sultan, 2015).

2. استراتيجية التدريب والتطوير: يحتل التدريب والتطوير الصدارة في أولويات منظمات أعمال اليوم، نظراً لقناعتها بأن التدريب والتطوير أحد المقومات الأساسية التي تساعد في الحصول على أفراد يتسمون بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وقدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها الحيوية بأقل التكاليف والجهود. فالتدريب يشير إلى تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة المطلوبة اللازمة للعمل الحالي، أما التطوير فيشير إلى تزويد الأفراد بالتعليم الذي يساعد الفرد على تجاوز حدّ الوظيفة، ويجعله أكثر تركيزا على المدى الطويل (Martocchi & Mond, 2016).

3. **استراتيجية التعويضات:** يقصد بها التعويضات والمكافآت المقدمة للأفراد العاملين في المنظمة مقابل خدماتهم، ونظام التعويض والأجور القادر على تغيير سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتحديد عدد الأفراد العاملين الذين يُكافؤون وفقاً للمعايير المحددة، وعند توافق القدرات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فإن نظام التعويض يصبح حجر الزاوية في نظام الإدارة (Martocchi & Mond, 2016).

4. **استراتيجية تقييم الأداء:** تعد عملية تقييم الأداء ضرورة لاغنى عنها لأي منظمة ساعية للتطور والتميز في الأداء، ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية كتنشيط العاملين في العمل، واستحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم (القريوتي، 2010).

8.1.2 الكفايات الواجب توفرها في الموارد البشرية:

تُعرّف الكفاية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب وأنماط السلوك الإداري التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة أثناء ممارستهم لأعمالهم (معتوق، 2016).

ويُعرّفها حيمر (2018) بأنها: "مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، التي يتميز بها المورد البشري، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف"، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، سواء أكانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أم طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً. وحتى تتمكن الموارد البشرية من أداء عملها بفاعلية، لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الكفايات: (معتوق، 2016) (الطائي والعبادي 2015)

1. **المهارات الفكرية:** وتتمثل في التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، أي أنها القابلية الذهنية للمورد البشري للنظر إلى المنظمة ككل متكامل، وإدراك العلاقات المتبادلة، التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، علماً أن المورد البشري الذي

يفتقد تلك المهارات يبقى إدارياً ضعيفاً ، ونجاحاته متواضعة، لكن أهمية هذه المهارات أيضاً تظهر في المستويات الإدارية العليا.

2. المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة المورد البشري على القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى إدارة وظائف المنظمة، وإدراك الصورة الكلية للمنظمة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، والقدرة على الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة.

3. المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة المورد البشري على التعامل مع مرؤوسيه وفهم السلوك الإنساني، واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وقياداتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد وجماعات، وهذا يتطلب من المورد البشري أن يكون قادراً على إيجاد وسيلة الاتصال المناسبة مع مرؤوسيه، وهذه المهارات ضرورية لكل الموارد البشرية على مختلف المستويات الإدارية.

4. الكفايات الفنية: وتتمثل في إلمام المورد البشري بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساليب العمل وأساسياته، والتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.

كما أن تطبيق التكنولوجيا يمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية، وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، وتقييم الأداء، وإدارة الفرق، وإدارة المعرفة والتعليم، لأغراض إدارية (Foster, 2008)، ومفهوم (e-HRM) يقودنا إلى ما يأتي (أبو مونة، 2009):

1. استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. اتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة- من خلال الشبكات- بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

3. طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من خلال دعم موجه مباشر وواعٍ، معتمداً على تقنيات الويب.

9.1.2 الأزمات والكوارث

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الغامضة التي يصعب تحديدها، كغيرها من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، حيث لا يوجد اتفاق بين العلماء والمحللين السياسيين والاستراتيجيين على تعريف محدد لها، فمفهوم الأزمة يثير صعوبات كثيرة، ويثير كثيراً من الإشكاليات والجدل بين الباحثين والمحللين في مجال دراسة الأزمات، وإن كان ذلك لا يمنع من اتفاق هؤلاء على وجود سمات مشتركة أو عامة تتميز بها الأزمات بشكل عام على اختلاف أنماطها وأنواعها (Abu Samra et al, 2012).

وتعني الأزمة أي تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف الأفراد وقيمهم ومعتقداتهم وممتلكاتهم التي تحد من عملية اتخاذ القرار، والأزمة هي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميز بتحسن ملحوظ أو بتأخر حاد، وترتبط بتجاوزات قديمة لابد أن تزول لتحل محلها ارتباطات جديدة، وتورث تغيرات كمية ونوعية في هذا الحدث (الدليمي، 2012).

ويعرف الأسطل (2018) الأزمة بأنها نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو جماعة أو مُجتمع.

وتعرف الباحثة الأزمة بأنها حالة حرجية وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد.

وإدارة الأزمات تتمثل في أنها عملية إدارية تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها، من خلال استشعار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، وتعبئة الإمكانيات المتوفرة، لمنع حدوثها أو الإستعداد للتعامل معها بكفاية وفعالية؛ لتقليل الأضرار بأكبر قدر ممكن، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت، وأقل تكلفة (بشيرى وقابل، 2016).

وتعرف الباحثة إدارة الأزمة بأنها: الجهود والإمكانات التي توظف في المنظمة لغرض مواجهة الأزمات، ودرء أخطارها أو احتوائها بما يخدم مصالح المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

وقسم البارودي (2018) المراحل الأساسية لإدارة الأزمات إلى أربعة مراحل:

1. **مرحلة الإنذار المبكر:** تمثل نشاطات منتظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن، أو

تخفيف حدة آثارها التدميرية في حالة عدم القدرة على درئها.

2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة في السابق وللتدريبات

التي سبقت حدوث الأزمة، فإذا كان التخطيط جيدا في المرحلة السابقة سيؤدي في الأغلب إلى

النجاح في إدارة الأزمة في عملية المواجهة.

3. **مرحلة احتواء الأضرار:** تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة والقضاء عليها، وإعادة بناء ما تم تدميره،

مرحلة أخرى، وهي محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، ووضع الضوابط لعدم تكراره،

والاستفادة من دروس الأزمة في المستقبل.

4. **مرحلة استعادة النشاط:** والتي تمثل درجة استعداد المؤسسة من أجل متابعة نشاطاتها المعتادة بعد

اختفاء آثار الأزمة.

تعد مواجهة الأزمة نشاطاً هادفاً يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بحجم الأزمة، واتجاهاتها المتوقعة؛ لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها (أحمد، 2013).

وتظهر أهمية إدارة الأزمة في بناء الوعي والالتزام لدى إدارة المنظمة ذات النهج الحديث، الذي يمكنها من مواجهة الأزمات من خلال الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات، فضلاً عن توليد التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، فالمركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر، أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما (الدليمي، 2012).

وترى الباحثة أنَّ معرفة إدارة الأزمات من أهم الضرورات في العمل الإداري؛ من أجل الخروج من الأزمات بأقل جهد وتكلفة، حيث تركز العملية الإدارية على تجاوز المخاطر بدرجة عالية من الاهتمام، ويكون ذلك من خلال الخطط التي تستند إليها الإدارة، سواء أكان ذلك من خلال تفويض الصلاحيات، أم من خلال استخدام القوانين في تنفيذ المهمات؛ لأن إدارة الأزمة بأمان تؤدي إلى الخروج منها بأقل الأضرار.

وبالرغم من أن الأزمة موقف خطير يهدد الكيان الإداري، من حيث الأحداث والنتائج والتأثير إلا أن لها خصائص متعددة أهمها:

- ضيق الوقت، حيث يدرك صناع القرار أن الوقت متاح عامل حاسم في صنع القرار؛ لاتخاذ قبل أن تتطور الأزمة؛ لأن الوقت المحدود في مواجهة الأزمة يؤثر على صناع القرار، ويضعهم تحت ضغط ذهني كبير، ويسبب لهم إرباكاً شديداً، ويمكن التغلب على ذلك بالتدريب والتنبؤ بالأزمات (عبودي، 2007).

- وذكر الدليمي (2012) أن المفاجأة قد تكون في الزمان أو المكان ، وعلى الطرف الذي يواجهها أن يخطط تماما لاستثمار نتائجها من خلال سرعة تنفيذ ما يخطط له؛ لأنه من خلال التصاعد المفاجئ يتم الوصول إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة من أجل مواجهة تسارع الأحداث وتلاحقها؛ لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي مرتفع جدا والمعلومات نادرة وناقصة.

- وذكر أحمد (2013) أنه ينتج عن الأزمة توتر شديد واضطراب غير مسبوق يزيد من نسبة الضغوط، ويؤدي إلى تضارب في الآراء وتعارضها، ويرفع من درجات التوتر بين الأعضاء، مما ينتج عنه فقدان التوازن، وتوقف في التصرفات المنتظمة.

- ويبين الطيراوي (2008) أن تهديد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة، تتطلب أنماطاً تنظيمية غير مألوفة، ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن الإدارة من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة؛ لمواجهتها من أجل خفض درجات التوتر بين الأعضاء.

أما تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدود الأزمة، فيبينها عبودي (2007) بأنها أطراف متعددة لا تقتصر على طرف معين فقط، فمثلا تعارض المصالح يجعل هناك صعوبة كبيرة في السيطرة على الموقف وإدارته، مما يؤدي إلى صعوبات ومشكلات إدارية وبشرية وسياسية وبيئية وغيرها.

وذكر الدليمي (2012) وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري لاتخاذ القرار لفرض إرادتها عليه، وهذا يشكل ضغطا وتهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري، واستمراره في أدائه الوظيفي، ويشعر متخذ القرار بالحيرة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها، وقد تؤدي أحيانا إلى فقد ثقة متخذ القرار بنفسه، وإيجاد حالة من انعدام التوازن.

ووضح الطيراوي (2008) أن الأزمة تفرز أمراضا سلوكية خطيرة: مثل، القلق، والتوتر، وفقدان دوافع العمل، والتفكك، وتقطيع النسيج الاجتماعي، وانهيار هيكل القيم، و المبادئ والعادات، وتفسخ العلاقات الاجتماعية.

ويبين أحمد (2013) أن ضعف القدرة على المواجهة من الجوانب الأساسية في فهم الأزمات ودينامياتها تعرض قدرات الأفراد ومهارتهم إلى الانهيار أو الاضطراب، أي عدم كفاية أساليب الفرد في التعامل مع أحداث الأزمة.

وبين الحلاق (2020) أن الصدمة من خصائص الأزمة التي تفاجئ المؤسسة، خاصة في بداياتها الأولى، فيسود الإرباك والاضطراب، مما يضعف إمكانية مجابته؛ لذا تتطلب تحكماً في الإمكانيات والطاقات المتاحة ، وحسن توظيفها في إطار يتم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

أما التهديد فهو عبارة عن الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد، أو نظام معين ، سواء بالإشارة أو القول أو الفعل ، من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة ، يسعى الطرف الأول لتحقيقها من الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، وهناك أنواع متعددة للتهديدات منها تهديد سياسي أو عسكري أو اقتصادي أو ثقافي أو اجتماعي، وهناك مصادر تهديد داخلية وخارجية، أما أدوات التهديد فهي الأفراد والجماعات. (الطيراوي 2018).

وتستنتج الباحثة- من خلال ما سبق- أن الأزمة عندما تحدث تكون متسارعة؛ لأنها تأتي بشكل مفاجئ تصاحبها التوترات والاضطرابات في العمل الإداري، مما يهدد استقرار المؤسسة، حيث تظهر أطراف وقوى مؤثرة في حدود الأزمة، كما يظهر العديد من الاتجاهات الضاغطة التي تفرز العديد من الأمراض السلوكية، مما يضعف القدرة على مواجهتها، وهذا يهدد الكيان الإداري في المؤسسات.

10.1.2 أسباب نشوء الأزمات:

ذكر بطوش (2014) أن أسباب نشوء الأزمة هي انعدام الثقة، وضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية، والتسرع في اتخاذ القرارات، وسوء الفهم وإدراك المعلومات المرتبطة بالأزمة، وجمود الأنظمة الإدارية وتخلفها، وعدم الاهتمام بالتدريب والجوانب الإنسانية للعاملين، وسوء الإدارة، والأخطاء البشرية المقصودة وغير المقصودة، وتعارض المصالح والأهداف، وسوء التقدير لموقف الأزمة، وأخيراً الإشاعات.

ويرى الدليمي (2012) أن هناك أسباباً خارجية، مثل البراكين والزلازل وغيرها من الكوارث الطبيعية، وأخرى داخلية مثل ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وتجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، وعدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالدور المطلوب منهم، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.

وترى الباحثة أن أسباب الأزمات تتركز في أسباب خارجية مثل الكوارث الطبيعية، أو عوامل داخلية تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في التعامل مع الإنذارات التي يمكن أن تظهر كمقدمة للأزمات، وعدم وضوح الدور الذي يتوجب أن يقوم به كل فرد في المنظمة.

11.1.2 مقومات إدارة الأزمات:

ذكر الجديلي (2006) أن مقومات الإدارة الفعالة للأزمات تمثلت في تبسيط الإجراءات وتسهيلها، بحيث لا يجوز إخضاع الأزمات للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمات عادة ما تكون حادة وعنيفة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات؛ مما يساعد في التعامل مع أزمة الحدث لمواجهتها وعلاجها.

وأشار بعلول وعشيش (2015) إلى تقدير الموقف للأزمة، كمكون من مقومات إدارة الأزمة، إذ لا بد أن يشمل تقدير الموقف للأزمة تحليلاً كاملاً لأسبابها وتطورها، وتحديدًا دقيقاً شاملاً للقوى الصانعة للأزمات، لتقديم المساعدة، والتأثير في متغيراتها، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

وذكر عبد الحميد (2013) أن تحديد الأولويات يكون بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمات والتنبؤ بها، فتوضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

وأشار عبد النبي (2008) إلى ضرورة فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع جميع أطراف الأزمة؛ لأن إدارة الأزمات تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمات، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق تلك الأهداف.

وقد بات من الضروري إنشاء فرق مهمات خاصة؛ لمواجهة تباين الأزمات واختلاف طبيعتها؛ لغرض التدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع المهمة وحجمها، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى ذات السبق في هذا المجال (بعلول وعشيش، 2015).

كما لا يمكن مواجهة الأزمات بفاعلية دون إعلام توعوي للمواطنين؛ للقيام بالدور المطلوب منهم، وهذا يتطلب حملة إعلامية على المستويات كافة، تستخدم وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمات، والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها (عبد الحميد، 2013).

وترى الباحثة أن مقومات إدارة الأزمات ترتكز على عدة مقومات أهمها: تبسيط المعلومات من أجل حسن التعامل معها، وتقدير الموقف الذي يمكن المؤسسة من إتباع منهجية واضحة في التعامل مع تلك الأزمة، وتحديد الأولويات من خلال تفويض الصلاحيات عن طريق العديد من قنوات الاتصال؛ من أجل التعامل مع الأزمة بروح الفريق،، وتوفير الاحتياطات اللازمة والتواجد المستمر في مواقع الأحداث، كما أن وعي المواطنين يلعب دوراً في كيفية إدارة الأزمة والتعامل معها.

12.1.2 مراحل إدارة الأزمات:

وقسم كل من (Catullo,et al, 2009) و (Wang, 2009) و (Jiaa, et al, 2012) (Abu Samra et al, 2012) المراحل الأساسية لإدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل:

1. مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد)، تمثل نشاطات منتظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن، أو تخفيف حدة آثارها التدميرية في حالة عدم القدرة على درئها .
2. أثناء الأزمة (المواجهة)، تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة في السابق وللتدريبات التي سبقت حدوث الأزمة، فإذا كان التخطيط جيداً في المرحلة السابقة سيؤدي في الأغلب إلى النجاح في إدارة الأزمة في عملية المواجهة .
3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن)، أن مهمة إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة والقضاء عليها، وإعادة بناء ما تم تدميره، وإنما تمتد إلى مرحلة أخرى، هي محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، ووضع الضوابط لعدم تكرارها، والاستفادة من دروس الأزمة في المستقبل.

13.1.2 أساليب إدارة الأزمات:

تعددت الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات، ويختلف هذا الأسلوب باختلاف الأزمة، والسياسات والإمكانات المتاحة، كذلك الظروف التي وقعت بها الأزمة، وكما ذكر الباحثون هناك ثلاثة أساليب تستخدم في التعامل مع الأزمات وتتمثل في الآتي: (الحفني، 2017):

1. أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط): تستخدم الدول هذا الأسلوب لكي تحقق مكاسب ضد الخصم، ولكن يجب أن لا يتحول هذا الضغط إلى سبب في حدوث كارثة تضر مصلحتها، وهناك أسلوبان من الضغط يتم استخدامهما:

-الأسلوب القولي: ويتم هذا من خلال التهديد، ويتميز بحده الأقصى من المصادقية، ولكن عيبه هو انعدام المرونة، أو التهديد الناهض الذي يضمن الحرية في الحركة؛ لاختيار البدائل، ولكنه يقلل من المصادقية.

-السلوك الفعلي: وهو عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم، كالقيام (بحصار، أو تنفيذ عقوبات اقتصادية، أو تنفيذ عمليات خاصة...).

أسلوب التفاوض التوفيقي: يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض لحل الأزمة، والذي بموجبه يكون الطرفان على استعداد بالتنازل عن بعض المواقف والمطالب، ويتم استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات ومنها:

- عندما تكون تكلفة تصعيد الأزمة أكثر مما تتحمله إمكانيات المؤسسة.
- عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
- عند حدوث أي تغييرات في المجال الداخلي والخارجي، والتي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير

محبب.

3. أسلوب التفاوض الإقناعي: يعتمد هذا الأسلوب على الجمع بين الأسلوبين السابقين، فاعتماد أسلوب واحد لا يحقق الهدف المرجو، فمثلاً لو تم اعتماد الأسلوب الإكراهي دون غيره، فقد يؤدي هذا إلى تصعيد الأزمة بسبب تعنت الطرف الآخر، واستخدام أسلوب التفاوض التوفيقي وحده، قد يؤدي إلى تقديم العديد من التنازلات التي قد تضر بمصلحة المنظمة، لذا يجب التعامل مع الأزمة بالجمع بين هذين الأسلوبين بشكل متناسق وفعال، وهذا ما يعرف بالتفاوض الإقناعي.

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن هناك العديد من الأساليب التي تستخدم في إدارة الأزمات، فواقع الأزمة يفرض الأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمة، سواء أكان الأسلوب إكراهياً، أم توفيقياً، أم إقناعياً.

14.1.2 دور إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات:

تمثل إدارة الموارد البشرية حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا داخل أي منظمة، ولها دورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة، ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر في أوقات الأزمات، حيث يُعد تدخل الموارد البشرية بما لديها من خبرات ومهارات في مواجهة الأزمات الطارئة أمراً حاسماً وفعالاً؛ يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة (السالم، 2014).

فإدارة الأزمات هو أسلوب للسيطرة من خلال رفع كفايات نظام صنع القرارات وصناعتها، سواء على المستوى الجماعي أو الفردي؛ للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة، وإخراج المنظمة من حالة الترهل والإسترخاء التي هي عليها، وهذا الفن بحاجة إلى مدير صاحب خبرة في إدارة الموارد البشرية؛ ليُقدم النصيحة والمشورة، ويضع السياسات اللازمة خلال فترة الأزمات (الزبيدي، وآخرون، 2018).

وتُعدّ الأزمات تحديًا حقيقيًا، ليس لإدارة الموارد البشرية فقط، بل لجميع الإدارات والقيادات؛ لممارسة دورهم بشكل فعال، وإيجاد ممارسات مبتكرة للتقليل من الأثر المالي، وكذلك الحرص على دفع عملية التشغيل بأقصى درجة ممكنة، بما يتماشى مع الطلب، والحفاظ على أقل معدلات التكلفة خلال تلك الأزمات. (بشير، 2016).

ولإدارة الموارد البشرية أسس يتطلب اتباعها لغرض التخطيط لإدارة الأزمات، وهذه الأسس وضحتها الدليمي (2012) بما يأتي:

- ◆ تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة وتقييمها: ويتم ذلك من قبل الفريق المكلف بالتخطيط من خلال التحديد الكامل لكل المخاطر والتهديدات المختلفة، التي يمكن أن ترتبط بنشوب الأزمة، وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة .
- ◆ المعلومات اللازمة للخطة: وهي من أهم العناصر اللازمة لإعداد الخطة، وتتطلب أن يحصل المخططون على أكبر كمّ من المعلومات عن الأزمة وتأثيراتها، وأوقاتها المحتملة الحدوث، وما يمكن أن يصاحبها من تداعيات مختلفة على مواقع تأثيرها.
- ◆ ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمات، ويتم ذلك من خلال تشكيل وحدة اتصالات فعالة للأزمات ، واختيار متحدّث باسمها للتحدّث مع وسائل الإعلام المختلفة، وذلك لغرض توحيد جهة الإدلاء بالبيانات، لضمان عدم تضارب المعلومات التي تُنشر عن الأزمات.
- ◆ الاستمرار بالأنشطة الجوهرية، وتتم هذه العملية من خلال التنسيق بين الفريق المكلف بالتخطيط مع القطاعات المهمة الأخرى التي لها علاقة بمجال المساهمة في مجابهة نتائج الأزمة، من خلال استمرارية أنشطتها في حالة الأزمات.

♦ الاستفادة من إمكانيات القطاعات المختلفة وقدراتها: تتوفر إمكانيات كبيرة لدى كثير من القطاعات في الدولة يمكن الاستفادة منها ووضعها ضمن الإمكانيات المتوفرة عند إعداد الخطة لتكون من العناصر المهمة لنجاح الخطة.

15.1.2 الهيئات المحلية في فلسطين:

ترك العثمانيون فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى، وبها 22 مجلساً بلدياً، وهي: عكا- حيفا- شفا عمرو- صفد- الناصرة- طبريا- بيسان- جنين- طولكرم- نابلس- رام الله- القدس- اللد - الرملة - يافا - بيت جالا - بيت لحم - الخليل-بئر السبع-المجدل-غزة-خانيونس، وفقاً لقانون البلديات العثماني لعام 1877 م.

أما في فترة الحكم البريطاني التي بدأت في العام 1917 م، فقد استحدث الانتداب البريطاني عام 1921م نظاماً جديداً باسم "نظام الهيئات المحلية"، حيث تمثل كل هيئة مجموعة من القرى أو المستعمرات، ولم يتقيد الاحتلال - رغم ذلك - بإجراء انتخابات للمجالس البلدية أو مجالس اختيارية للقرى، فقد تضمن صك الانتداب لعام 1922 ، أن تكون الدولة المنتدبة مسؤولة عن وضع البلاد في أحوال سياسية وإدارية واقتصادية، فيما فرضت وصاية على البلديات والمجالس العربية سواء من حيث اختيار الممثلين، أو الموازنات، أو تنفيذ المشاريع، وفي عام 1934 م وضع قانون جديد للبلديات على نسق أمثاله في المستعمرات البريطانية من حيث المركزية الشديدة في الإجراءات الإدارية.

وخلال فترة الحكم الأردني للضفة الغربية، تم استحداث مجموعة من القوانين البلدية منها قانون البلديات للأعوام 1951 و1954 و1955، وقد بلغ عدد البلديات في العهد الأردني (25) بلدية، بإضافة بلديات

"أريحا- البيرة- قلقيلية-عبد -بيت ساحور -عنبتا -طوباس -سلفيت -دير دبان- حلحول -بير زيت - عرابة -بيتونيا -سلواد -بني زيد -قباطية -ودورا".

وفي قطاع غزة، أصدرت الإدارة المصرية قانوناً عام 1955 يتضمن العمل بالقوانين الفلسطينية القائمة قبل عام 1948، وهذا يعني استمرار العمل بقانون البلديات عام 1934 م وقانون إدارة القرى لعام 1944 م، وقد اقتصرت المجالس المحلية في مرحلة الإدارة المصرية على بقاء بلديتي غزة وخانيونس، وثلاث مجالس قروية أخرى، وفي سنة 1967م، خضعت بلديات قطاع غزة للحكم العسكري الإسرائيلي، وبموجب الأمر العسكري الإسرائيلي رقم 50 عام 1979، تم تنظيم الحيز الإقليمي لأجل تحقيق المصالح والأهداف الإسرائيلية، وكانت بداية المشاركة الفلسطينية بعملية إعداد مخططات هيكلية في منتصف الثمانينات، حيث أعدت مخططات هيكلية محلية لبعض المدن والقرى الفلسطينية (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، 2022).

وبعد إنشاء السلطة الفلسطينية عام 1994م، عملت السلطة على تأسيس وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، حيث تولت مسؤولية رعاية المجالس المحلية المختلفة، وقد حددت هذه الوزارة رسالتها لتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني، من أجل تعزيز التنمية، وبناء الديمقراطية من خلال نظم ملائمة للأوضاع السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للشعب الفلسطيني (ردايدة، 2006).

الهيئات المحلية المستهدفة في الدراسة

بلدية الظاهرية :

تأسس مجلس قروي الظاهرية عام 1963، حيث تم في العام 1997م ترفيع مجلس قروي الظاهرية إلى بلدية، وتصنّف بلدية الظاهرية ضمن البلديات من الفئة "B" لدى وزارة الحكم المحلي. وتقوم بلدية الظاهرية بتنفيذ مهمات واضحة بموجب قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997م؛ مثل شق الطرق وتعبيدها، وبناء المدارس، إضافة إلى تقديم خدمات المياه، وجمع النفايات الصلبة، ومنح التراخيص للبناء، وترخيص الحرف والصناعات، وتنفيذ المشاريع التنموية المختلفة، ويتولى إدارة بلدية الظاهرية مجلس بلدي مكون من رئيس البلدية و(13) عضواً .

تمتلك البلدية نظام (IFMIS) إدارة مالية متكامل، محدد الجوانب والأهداف، تشرف عليه دائرة المحاسبة، ودائرة المشاريع، ودائرة الأصول الثابتة، والمخازن، وتتفاوت معدلات تحصيل رسوم الخدمات الأساسية، وتعدّ رسوم مراقبة المباني، ورخص البناء من أعلى الرسوم في التحصيل، بنسبة 100%، ثم تليها الرسوم المتحصلة من المياه بنسبة 72%، ثم الصرف الصحي، وتنظيم الاسواق، والكهرباء على الترتيب.

تعد بلدية الظاهرية من البلديات التي استفادت من تدخلات مشروع (LGI) لعمل الإطار التنموي الذي تم تنفيذه من قبل مؤسسة (مجتمعات عالميه)، و يوجد استراتيجية تنمية الاقتصاد المحلي في البلدية مع بعض المبادرات، وكذلك بعض دراسات الجدوى الاقتصادية لبعض مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية، مثل "مشروع إعادة إحياء المراكز التاريخية، ودراسة جدوى بناء مدرجات استاد كرة القدم حسب مواصفات (الفيفا) الذي قام به صندوق تطوير وإقراض البلديات، بدعم من الوكالة الفرنسية.

بلدية دورا :

تأسست بلدية دورا بتاريخ 1967/1/1 وهي مؤسسة خدماتية حكومية (محلية تابعة لوزارة الحكم المحلي) "خدماتية" تقع في الجهة الغربية من مدينة الخليل، وعلى بعد 8 كم منها وترتفع 839 متراً فوق سطح البحر، يحدها من الشرق يطا والخليل، ومن الشمال إذنا وتفوح، ومن الغرب الخط الأخضر (أراضي عام 1948م)، ومن الجنوب السموع والظاهرية،

وتتضم بلدية دورا عدداً من الأقسام والدوائر التي من خلالها تقدم الخدمات للمواطن، ويتبع بلدية دورا عدد من المرافق أهمها: مركز فحص السيارات "الدينوموتر"، واستاد دورا الدولي، وحديقة ومنتزه سينا، ومكتبة البلدية العامة، ومركز شهداء دورا الثقافي، والمتحف.

تهدف البلدية إلى تطوير مدينة دورا وتعزيزها كمركز اقتصادي واجتماعي وثقافي قوي ومستقر ومتنوع، وقادر على ضمان الازدهار المعيشي، وتحسين مستوى المعيشة، وتطوير البنية التحتية لمدينة دورا، وتنويع الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين، وتنمية رأس المال البشري، وتحفيز الإمكانات الخلاقة لدى الشباب، والتخطيط الهيكلي والتنظيمي والتفصيلي، وتطوير مدينة دورا كنظام حضري مستقر، والمحافظة على الصحة العامة وسلامة المواطنين، ومكافحة التلوث والأوبئة والمكافرة الصحية، وتعزيز الوقاية والتثقيف الصحي والمجتمعي.

بلدية يطا

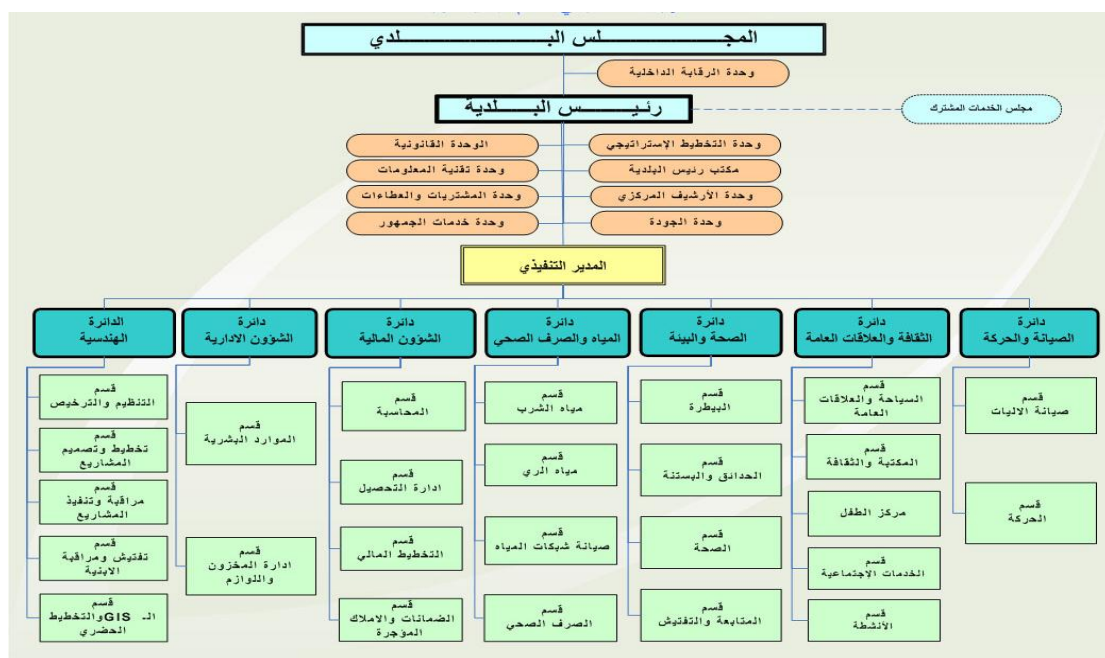
تأسس مجلس قروي يطا عام 1966 في عهد المملكة الأردنية الهاشمية، برئاسة السيد نصار الجندي، وفي عام 1971م تحول المجلس القروي إلى بلدية، وتصنف بلدية يطا إدارياً - حتى الآن - ضمن الفئة الثانية (B) حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي للهيئات المحلية. تتألف بلدية يطا من مجلس بلدي منتخب (13 عضواً)، وخمس دوائر: (المالية، والشؤون الإدارية، والصحة والحركة والمياه، والهندسة، والتخطيط

والمشتريات، والرقابة الداخلية)

بقي المجلس القروي في بلدة السموع يقدم خدماته للمواطنين حتى عام 1997 ثم تحول المجلس إلى بلدية، وقد تم إنشاء مبنى لها عام 2004 ، ويتكون أعضاء البلدية من 13 عضواً.

تعمل البلدية على تقديم خدمات اجتماعية / تأهيلية للمواطنين، خاصة الأفراد الذين يعانون من إعاقات مختلفة، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم الحياتية اليومية، والاندماج في المجتمع المحلي، ومعالجة الاحتياجات الاجتماعية لدى الفقراء وذوي الدخل المحدود ، ودمج هذه الفئات في المجتمع من خلال خدمات علاجية وتأهيلية واجتماعية.

الهيكل التنظيمي للبلدية:



2.2 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة حجر الزاوية التي تعتمد عليها هذه الدراسة؛ لبلورة الرؤية البحثية لدى الباحثة، وتوفير لها فرصة الاطلاع على تجارب الباحثين السابقين وخبراتهم؛ للوقوف على المشاكل والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرف إلى الأبعاد والأساليب والمتغيرات التي اتبعتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، تمهيداً لتقديم الإضافة المطلوبة من هذه الدراسة.

وبناءً على ذلك، فقد قامت الباحثة بجمع الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم عرضها وتحليلها، وتقسيمها إلى قسمين، الأول: الدراسات العربية، والثاني: الدراسات الأجنبية، وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ، ومن أهم هذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة الحضرمي (2021) بعنوان: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى معرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في إدارة الأزمات، في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استعراض الواقع، وتحليل البيانات والمعلومات باتباع أسلوب تحليل المضمون. وقد أظهرت النتائج أن وظائف إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة موافقة كبيرة جداً، وهذا يثبت دورها الفاعل في مختلف الأنشطة والأعمال، خصوصاً أثناء الأزمات وإدارتها، فهي الأداة الفاعلة في كل منظمة، فلا وجود للمنظمة أو المؤسسة بدونها، من حيث ترتيب دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، وجاء

محور وظيفة التدريب والتأهيل في المرتبة الأولى بموافقة كبيرة، ثم جاء محور التخطيط، ثم محور التنظيم، وأخيراً التقويم.

كما أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق دور وظائف الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وأبرزها تأثر الموظفين من الحوافز المادية والمعنوية منعه من الابتكار والإبداع الوظيفي، واتخاذ القرار بشأن الإبقاء على الموظف أو التخلي عن خدماته، والثقافة التنظيمية لبعض الموظفين التي تمنعهم من التأقلم مع مجريات الثورة العلمية الحديثة.

دراسة الجمل والرجوب (2020) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي، ودوره في إدارة الأزمات، من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. وتكونت عينة الدراسة من (59) عاملاً وعاملة في بلدية دورا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، كما اثبتت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (التأكيد على اشتغال التخطيط الاستراتيجي في البلدية، لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف إلى الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليل البيئي).

دراسة حمادي وخضر (2020): بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة في دوائر وزارة الكهرباء

هدف هذا البحث إلى اختبار تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مؤثر مستجيب في إدارة الأزمة، في دوائر وزارة الكهرباء، مع تحديد مدى توفر متغيرات البحث، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات، تسهم في تحقيق مزيد من القوة في دوائر وزارة الكهرباء لمواجهة الازمات المتكررة. وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث في المنظمات العامة، وأهمية هذه المنظمات للمجتمع، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث، إذ شمل البحث (المدرء العامين، ومعاوني المديرين العاملين، ورؤساء الأقسام، ومديري المحطات، ومعاوني مدرء المحطات)، وجمعت البيانات من (448) مستجيباً، وتوصل الباحث إلى وجود ارتباط وتأثير عالٍ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة، فضلاً عن الضعف في استراتيجيتي التوظيف والتعويضات في وزارة الكهرباء ودوائرها المبحوثة.

دراسة البطاينة (2019): دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الكفايات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الحكومية الكويتية كافة، وأظهرت النتائج أن المعرفة البشرية، والقدرة البشرية، والمهارة البشرية والسلوكيات البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.

دراسة جعفر (2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال، والتعرف إلى العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة، والتي تساعد على التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يسهم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة في التقليل من المشكلات المحتملة، وعدم توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، ومشاركة الموظفين في التخطيط الإستراتيجي للمساهمة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. ويوفر التخطيط الإستراتيجي معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد في إدارة الأزمات، وتطبيقه يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية، وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الرقاد (2017)، بعنوان: مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدخل دور إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) وأثره في إدارة التغيير التنظيمي لدى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفين إداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام

الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد؛ لدراسة أثر دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود أثر لدور الموارد البشرية المتمثلة بـ (الدور التنفيذي، والدور الاستراتيجي، والدور الاستشاري) في إدارة التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر للدور الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي، وأوصى الباحث ضرورة تغيير ثقافة العمل لتحقيق الالتزام التنظيمي، خاصة في فترة التغيير التي تعيشها المؤسسة، والذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد الثقافة الأفضل التي يمكن أن تتكيف بها مع التغيرات.

دراسة كحول (2017) بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية) لعمال وكالة الجلفة، وتوصلت الدراسة إلى استخلاص النتائج الآتية : ظهر أن اغلب الموظفين الذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة هم من أصحاب المستوى العالي في الدراسات العليا، حيث يتميزون بخبرة علمية تفوق 16 سنة . وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الموظفين اكتسبوا القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية ، وأن المؤسسة تمتلك الكفايات البشرية لتحقيق المتغيرات، وأنها لا تسهر على خلق ثقافة التغيير بين الموظفين، وتتبع المؤسسة طرقا عديدة لتكوين دافعية الأفراد ، وتتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للموظفين من أجل دافعية تكوينهم، وتوصي الباحثة بوضع الكفايات والإطارات في المكان المناسب، وكثرة الدورات التكوينية الحديثة، واقتناء التكنولوجيا الحديثة واستعمالها و مسايرتها للتطورات الحاصلة.

دراسة جابر (2015)، بعنوان " واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني ومؤسساته وهي: (وكيل وزارة، ووكيل وزارة مساعد، ومدير عام) والبالغ عددهم (173) موظفا للعام 2013/2014، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددها (31) وزارة ومؤسسة، حيث تم توزيع (173) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (127) استبانة. و استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) ووزن نسبي (65.039)، وهو بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والعمر.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Hoke et al, 2022) بعنوان تأثير الأزمات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دليل من الصناعة التحويلية في جمهورية التشيك.

Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises: Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب الأزمة والتحقق إحصائياً من كيفية تأثير هذه الأزمات على تدابير الموظفين وإدارة الموارد البشرية (HRM) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتم استخدام اختبار chi-square ومعامل Cramer للتحقق من التبعيات الإحصائية لأسئلة البحث وفرضياته. كما تم التأكيد تجريبياً على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأثيرات الاقتصادية الخارجية على أنشطة الشركات (59%). وثبت أن العامل الخارجي الأكثر أهمية الذي يؤثر في أنشطة الشركات في السوق في الوقت الحاضر، وقد طبقت الشركات الصغيرة تدابير بديلة للموظفين، وهي تقليل مكونات الأجور المتغيرة قبل تسريح الموظفين بشكل جذري.

دراسة (Adikaram et al, 2021) بعنوان الإبحار في أزمات COVID-19: محترفو الموارد البشرية يقاتلون ضد الوباء

Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic

هدفت الدراسة إلى دراسة تجارب المتخصصين في الموارد البشرية (HRPs) في إدارة الأزمات التي سببتها جائحة COVID-19، باستخدام منهجية البحث النوعي، حيث تم إجراء مقابلات معمقة مع 24 فرداً من مختلف القطاعات الصناعية. وأشارت النتائج إلى كيفية اجتياز خطط الاستجابة الإنسانية خلال خمس مراحل للأزمة: (أ) استباقية. (ب) الأزمة. (ج) التعديل. (د) الارتداد. (هـ) الاستمرارية أو العودة إلى الأساليب القديمة، والصراع مع العديد من القرارات والإجراءات.

وتعتمد الفترات التي استغرقتها الشركات للتنقل في هذه المراحل المختلفة ونجاح كيفية مواجهتها للأزمات التي يفرضها الوباء بشكل أساسي على عوامل مثل: مستوى الاستعداد، وطبيعة الصناعة، وتوافر الموارد، ودور خطط الاستجابة الإنسانية.

دراسة (Diep et al, 2021) بعنوان تعزيز المرونة في أزمة Covid-19: دروس من ممارسات إدارة الموارد البشرية في فيتنام

Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam

ركزت الدراسة على كيفية اعتماد ممارسات الموارد البشرية (HR) لتطوير المرونة التنظيمية خلال الأزمة، وتم إجراء مقابلات معمقة مع 20 من مديري السياحة والضيافة خلال فترة إغلاق فيتنام. وكشفت النتائج عن ممارسات قيمة لبناء مرونة الموارد البشرية نفذتها هذه الشركات قبل الإغلاق وأثناءه وبعده. وتساهم النتائج في فهم الكيفية التي مارستها الموارد البشرية للحفاظ على القوى العاملة.

دراسة (Vardarliera, 2016) بعنوان: النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات

Strategic approach to human resources management during crisis

هدفت الدراسة إلى فحص الآثار المحتملة للأزمات التي تلوح في الأفق، وكيفية تجنبها والتعامل معها، حيث ركزت الدراسة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأزمات والتي تم تصنيفها إلى سياسات متعلقة بإدارة الأزمات (قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، وقد تم استخدام تحليل SWOT الذي يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسات العامة في أنطاليا في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وأظهرت النتائج أن دور إدارة الموارد البشرية الأكثر فاعلية قبل الأزمة وبعدها كان ضرورياً؛ لتحافظ المؤسسة على مكانه الأصول البشرية ومكانتها، وسلامتها وقيمتها.

دراسة(Saifalislam et all, 2014) بعنوان ممارسة إدارة الموارد البشرية: تأثير التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي للجامعة الأردنية الحكومية

"Human Resource Management Practice: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University"

هدفت الدراسة الى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار، والتعيين والتدريب، والتطوير على أداء الجامعات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية. كما هدفت الدراسة إلى اقتراح توصيات لتطوير أداء الموارد البشرية في هذه الجامعات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العامة في المملكة الأردنية، وقام الباحث بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات ، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لتحليلها. وتوصل الباحث إلى أن مستوى ممارسات الموارد البشرية(محاور الدراسة) في هذه الجامعات كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عملية الاختبار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية، وبين أداء هذه الجامعات.

بعنوان (Ela rabi, and Johari 2014) دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على جودة الرعاية الصحية

The Impact of Human Resources Management on healthcare Quality

هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية، وعلى تحقيق رضا المرضى، إذ تعد إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الرعاية الصحية ضرورية لتقديم الخدمات بشكل فعال وكفؤ، وصولاً إلى شعور المرضى بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج النوعي لجمع البيانات من خلال الدوريات الصحية المعروفة محلياً(في ماليزيا)، ودولياً، وكانت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الفعالة لها اثر قوي في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وعلى تحسن أداء القوى العاملة في المستشفيات. واوصت الدراسة إلى ضرورة

قياس أداء مديري دوائر الموارد البشرية في المستشفيات قبل البدء بعملية تطوير الأداء، ومواصلة العمل على التطوير وتدريب القوى العاملة في المستشفيات.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، المقترحة يمكن استخلاص الملاحظات الآتية:

من حيث الأهداف:

- تمحورت مجموعة من الدراسات السابقة حول الأزمات والمخاطر وإدارتها، مثل: دراسة (Hoke et al, 2022) ، ودراسة (Adikaram et al, 2021)، ودراسة (Diep et al, 2021).

- هناك دراسات سابقة ربطت في موضوعها بين التخطيط الاستراتيجي، وتأثيره على الأزمات مثل: دراسة الجمل والرجوب (2020) ، ودراسة جعفر (2017).

- هناك دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة، مثل: دراسة حمادي وخضر (2020) ، ودراسة (البطاينة، 2019).

من حيث المجتمع والعينة:

تكون مجتمع دراسة (Hoke et al, 2022) وعينتها، ودراسة (Adikaram et al, 2021) من الموظفين في إدارة الموارد البشرية (HRM)، بينما تكون مجتمع دراسة (Diep et al, 2021) من المديرين، أما دراسة الجمل والرجوب (2020) فقد تكون مجتمعها من العاملين في بلدية دورا، وتكون مجتمع دراسة حمادي وخضر (2020)، من العاملين في دوائر وزارة الكهرباء، ومجتمع دراسة (البطاينة، 2019) من العاملين في المستشفيات، ومجتمع دراسة جعفر (2017) من الموظفين في المؤسسات العامة.

من حيث المنهج والأداة

استخدمت دراسة (Hoke et al, 2022)، ودراسة الجمل والرجوب (2020)، ودراسة حمادي وخضر (2020)، ودراسة (البطائنة، 2019)، ودراسة جعفر (2017) المنهجية الوصفية من خلال الاستبانة كأداة لتلك الدراسات، واعتمدت دراسة (Adikaram et al, 2021) ، ودراسة (Diep et al, 2021) المنهجية النوعية باستخدام المقابلات.

من حيث النتائج

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، بأن هناك دوراً لإدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات والمخاطر، مثل دراسة (Adikaram et al, 2021)، ودراسة (Diep et al, 2021)، ودراسة الجمل والرجوب (2020)، ودراسة حمادي وخضر (2020) ، ودراسة (البطائنة، 2019)، ودراسة جعفر (2017) ، ولكن اختلفت هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة، رغم أن الأداة والمنهج المستخدمان متشابهان مع هذه الدراسة.

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة النقاط الآتية:

- تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية والأزمات والمخاطر وتوظيفها في تحديد متغيرات الدراسة الحالية.
- إغناء المادة النظرية بالمعلومات والبيانات التي تتمحور حول إدارة الموارد البشرية والأزمات والمخاطر.
- بناء فكرة حول كيفية تناول الدراسات العربية موضوع الدراسة، مقارنة مع الدراسات الأجنبية.
- الابتعاد عن القضايا التي تمت دراستها سابقاً، التي لا تلائم البيئة الفلسطينية.
- تحديد المنهج الملائم لمثل هذه النوعية من الدراسات التي تعتمد على الاستبانة أداة للدراسة.

- بناء أداة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهدافها.

- الاعتماد على الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

- تحديد الفجوة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة اشتركت مع متغير واحد على الأقل من متغيرات الدراسات السابقة، بصرف النظر عن نوع المتغير، واتفقت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في بعض الأهداف،

غير أن هذه الدراسة تميزت في موضوعها وظروف دراستها البحثية، حيث تم إجراؤها في فترة مرت فيها البلديات في أزمة صحية وأزمة اقتصادية أثرت على جميع مرافق الحياة، وكذلك تميزت هذه الدراسة في مجتمعها الذي تمت دراسته في بلديات جنوب الخليل (دورا، ويطا، والظاهرية، والسموع).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع، وتحليلها من خلال إجابات أسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهو المنهج المناسب لدراسة ظاهرة يعيشها الباحث في وقته الحاضر.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب الخليل، خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2023/1/1-2023/4/1، والبالغ عددهم (263) موظفاً وموظفة، حسب إحصائية وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2022)، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

البلدية	العدد	البلدية	العدد
السموع	44	يطا	78
الظاهرية	39	دورا	102

3.3 عينة الدراسة:

اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية، حيث أخذت العينة وفقاً لأفراد المجتمع في كل بلدية، والعينة الممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً للتطبيق المتوفر على الشبكة العنكبوتية stant tracer، والبالغ (263) فرداً، ووفقاً للتطبيق المتوفر على شبكة الإنترنت، وحسب المعادلة فإن عدد أفراد العينة يساوي 150 مفردة، وتم توزيع هذه المفردات وفقاً لعدد العاملين في كل بلدية حيث أصبح التوزيع كالتالي: (دورا (60) مفردة، والسموع (28) مفردة، ويطا (35) مفردة، والظاهرية (27) مفردة، وقد تم استرداد ما مجموعه (147) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة مئوية 57% من مجتمع الدراسة، وهذه نسبة عالية قابلة للتحليل، ويبين الجدول الآتي توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
المستوى الإداري	موظف	77	52.4
	مدير	31	21.1
	رئيس قسم	39	26.5
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	32	32.8
	بكالوريوس	96	65.3
	ماجستير فأعلى	19	12.9
عدد سنوات الخدمة في البلدية	5 سنوات فأقل	32	21.8
	5-10 سنوات	47	32.0
	أكثر من 10 سنوات	68	46.2
التخصص	إداري	54	36.7

19.7	29	مالي	
24.4	36	هندسي	
19.0	28	غير ذلك (فنيون كهرباء وتميذي مياه)	

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: المستوى الإداري، والمستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في البلدية، حيث جاءت خصائص العينة وفقاً لمتغير التخصص كالآتي:

- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (52.4%) من أفراد العينة هم من الموظفين مقابل (21.1%) من المديرين، و(26.5%) من رؤساء الأقسام.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (65.3%) من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، مقابل (12.9%) من حملة درجة ماجستير فأعلى، و(32.8%) من أفراد العينة من حملة دبلوم فأقل.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في البلدية: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (46.2%) من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، مقابل (32.0%) لديهم خبرة (5-10) سنوات، و(21.8%) من أفراد العينة لديهم خبرة 5 سنوات فأقل.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (36.7%) من أفراد العينة هم من الإداريين، مقابل (19.7%) من ذوي التخصص المالي، و(24.4%) من أفراد العينة تخصصهم هندسي، و(19.0%) غير ذلك.

4.3 أداة الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة؛ لقياس دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة. وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (49) فقرة، مقسمة إلى قسمين: القسم الأول مكون من المعلومات الأولية، والقسم الثاني مكون من فقرات الاستبانة، وهو مقسم إلى مجالين: المجال الأول يقيس إدارة الموارد البشرية، وقد تكون من (29) فقرة، وهي مقسمة إلى ستة أبعاد وهي (تصميم العمل وتحليله، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، المكافآت، والاتصال الداخلي)، والمجال الثاني يقيس مواجهة الأزمات والمخاطر، ويتكون من (20) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد هي: (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط)، كما في الملحق رقم (1).

5.3 صدق الأداة :

1.5.3 صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على خمسة محكمين، كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

2.5.3 الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة، بحساب الاتساق الداخلي لفقراتها ؛ لقياس ما وضعت لقياسه، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية

جدول رقم(3.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: إدارة الموارد البشرية			
تصميم وتحليل العمل			
1.	دائرة الموارد البشرية في البلدية لديها المعرفة بعملية تحليل الوظائف	0.537	0.00
2.	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد وصف لمراكز العمل في البلدية كافة	0.644	0.00
3.	يتم تحديد سمات /خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.	0.675	0.00
4.	يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، والمسؤوليات، وظروف العمل ..الخ)	0.655	0.00
5.	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف الدقيق والمناسب للوظائف.	0.723	0.00
الاستقطاب والتعيين			
6.	يتم تعيين الكفايات الإدارية بناءً على معايير عادلة ومحددة.	0.643	0.00
7.	تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب.	0.617	0.00
8.	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي من البلدية في ملء الشواغر لديها كأولوية.	0.409	0.00
9.	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي من خارج البلدة في ملء الشواغر لديها كأولوية.	0.620	0.00
التدريب والتطوير			

0.00	0.622	10. تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.
0.00	0.724	11. تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً.
0.00	0.710	12. تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من الاستفادة وتطبيق ما اكتسبوه من معارف.
0.00	0.773	13. يحصل الموظفون في البلدية على التدريب مرة واحدة في السنة على الأقل
0.00	0.552	14. تتيح البلدية فرصة للموظفين للمشاركة في ورش عمل بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة
تقييم أداء العاملين		
0.00	0.568	15. يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد نقاط ضعف أداء الموظفين بناء على نتائج التقييم يتم تحديد أساليب المعالجة
0.00	0.542	16. يتم اطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به
0.00	0.625	17. هناك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي
0.00	0.615	18. يعد نظام التقييم وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين
0.00	0.678	19. تقيم البلدية أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر
المكافآت		
0.00	0.532	20. تمنح البلدية المكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية
0.00	0.524	21. يتم تطوير نظام المكافأة في البلدية بشكل مستمر
0.00	0.623	22. يتم منح الموظفين المكافآت حسب أدائهم الوظيفي
0.00	0.678	23. يتناسب نظام الأجور والرواتب والحوافز في البلدية مع مستوى غلاء المعيشة
0.00	0.629	24. تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين
الاتصال الداخلي		
0.00	0.618	25. يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء الخاص بك
0.00	0.681	26. الاتصالات الداخلية في البلدية تتمتع بالإيجابية التي تساعد الموظفين على الانجاز
0.00	0.553	27. يعزز الاتصال روح التعاون بين الموظفين في البلدية ويساهم في رفع إنتاجية

		العمل	
0.00	0.551	28. قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس	
0.00	0.655	29. يساعد الاتصال الداخلي بين أقسام البلدية على تحقيق أهدافها	
المجال الثاني: مواجهة الأزمات والمخاطر			
مرحلة الإنذار المبكر			
0.00	0.505	1. لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحسس الأزمات قبل وقوعها.	
0.00	0.601	2. لدى إدارة الموارد البشرية قواعد علمية للتنبؤ بالأزمات.	
0.00	0.675	3. لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحديد حجم الأزمة ما قبل وقوعها.	
0.00	0.777	4. لدى إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة.	
0.00	0.523	5. تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه العاملين بما يؤهلهم لتجنب الأزمات.	
مرحلة الاستعداد والوقاية			
0.00	0.521	6. تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير الامكانيات المادية لمعالجة اثار الأزمة	
0.00	0.625	7. تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمة	
0.00	0.547	8. تشكل إدارة الموارد البشرية فريق عمل كفؤ قادر على التعامل مع الأزمات.	
0.00	0.628	9. تعتمد إدارة الموارد البشرية حلول افتراضية لمواجهة الأزمات.	
0.00	0.537	10. تهئ إدارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لفهم الأزمة	
مرحلة احتواء الأضرار			
0.00	0.594	11. تهئ إدارة الموارد البشرية المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الأزمة	
0.00	0.578	12. تحرص إدارة الموارد البشرية على تخفيض التوتر ورفع الروح المعنوية للعاملين.	
0.00	0.538	13. تحاول إدارة الموارد البشرية العمل على تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن	
0.00	0.619	14. تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الأزمة	
0.00	0.678	15. تستطيع إدارة الموارد البشرية السيطرة على الأزمة والحد منها قدر الامكان	
مرحلة استعادة النشاط			

0.00	0.899	16. تعمل إدارة الموارد البشرية على تبسيط وتسهيل الإجراءات بعد حدوث الأزمة.
0.00	0.769	17. تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة.
0.00	0.665	18. تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة.
0.00	0.545	19. تجري إدارة الموارد البشرية التعديلات اللازمة على الخطط لحل الأزمة.
0.00	0.439	20. تحاول إدارة الموارد البشرية إشراك أكبر عدد من العاملين في إعداد الخطط لمواجهة الأزمة.

يلاحظ من الجدول (3.3) أن جميع مستويات الدلالة تتخفض قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بدرجة كبيرة.

6.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية	29	0.855
مواجهة الأزمات والمخاطر	20	0.881
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	49	0.921

يلاحظ من الجدول (3. 4) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (0.92) عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته (92%) من البيانات والنتائج الحالية، فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي بأغراض الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: إدارة الموارد البشرية وتضم: (تصميم العمل وتحليله، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، والمكافآت، والاتصال الداخلي).

المتغير التابع: مواجهة الأزمات والمخاطر، وتضم (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط).

المتغيرات الديمغرافية: (المستوى الإداري، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في البلدية، والتخصص)

8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخال البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس (لكرت) الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (أوافق بشدة) 5 درجات، و(أوافق) 4 درجات، و(لا أعلم) 3 درجات، و(معارض) درجتين، و(معارض بشدة) درجة واحدة.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS عن

طريق:

- ◆ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات.
- ◆ فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات ذات المتغير بمستويين.
- ◆ فحص فرضيات الدراسة استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات ذات المتغير بمستويات ثلاثة.
- ◆ لقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (Alpha Cronbach)، ومعاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها.
- ◆ لفحص دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تم استخدام (Regression Model) .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل"، وبيان دور كل من المتغيرات من خلال إجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
مرتفعة	4.20-3.41
مرتفعة جداً	4.21 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
71%	مرتفعة	0.73	3.55	تصميم وتحليل العمل	
66.4%	متوسطة	0.91	3.32	الاستقطاب والتعيين	
69.4%	مرتفعة	0.49	3.47	التدريب والتطوير	
77.4%	مرتفعة	0.84	3.87	تقييم أداء العاملين	
70.6%	مرتفعة	1.01	3.53	المكافآت	
72.6%	مرتفعة	0.44	3.63	الاتصال الداخلي	
71.2%	مرتفعة	0.43	3.56	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.56) والانحراف المعياري (0.43) وهذا يدل على أن واقع إدارة

الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة لجميع المحاور، ما عدا الاستقطاب والتعيين فقد جاء بدرجة متوسطة.

حصل تقييم أداء العاملين على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، ثم الاتصال الخارجي بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.44) وبدرجة متوسطة، ثم تصميم بيئة العمل وتحليلها بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة، ثم المكافآت بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، ثم التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة، وأخيراً الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن عملية التوظيف في البلديات كانت في فترات سابقة لا تسير وفق أسس إدارية صحيحة؛ لأنها لم تكن منطلقة أولاً من وجود شواغر، ومن ثم يتم استقطاب الطلبات واستكمال الإجراءات المختلفة، علماً بأن أنظمة البلديات الآن - وفي ظل الرقابة التي تقوم بها وزارة الحكم المحلي - تلزم باتباع الإجراءات الإدارية الصحيحة، وتتم وفق أسس إدارية دقيقة، كما أن الأزمات المتلاحقة التي تمر بها البلديات - خاصة الازمة المالية -، أوجدت حالة من عدم الرضا لدى العاملين عن إدارتهم، بما فيها إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة، فهذه الإدارة لا تستطع تقديم حوافز ولا مكافآت في هذه الظروف، كما أنها عاجزة عن استقطاب كفايات نادرة، إضافة إلى أن أوضاع البيئة الخارجية الحالية تنعكس سلباً على البلديات، خاصة في المجالات الاقتصادية والمالية.

أولاً: تصميم وتحليل العمل .

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

الاستبانة التي تعبر عن محور تصميم العمل وتحليله، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

تصميم العمل وتحليله.

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
75.4% %	مرتبة	0.88	3.7 7	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد وصف لكافة مراكز العمل في البلدية
74.8% %	مرتبة	0.91	3.7 4	دائرة الموارد البشرية في البلدية لديها المعرفة بعملية تحليل الوظائف
74.3% %	مرتبة	0.93	3.7 1	يتم تحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.
67.9% %	متوسطة	0.96	3.3 9	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف الدقيق والمناسب للوظائف.
62.9% %	متوسطة	0.82	3.1 4	يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل ..الخ)
71% %	مرتبة	0.73	3.5 5	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة لمجال تصميم العمل وتحليله، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.55) والانحراف

المعياري (0.73)، وهذا يدل على أن مجال تصميم العمل وتحليله في بلديات جنوب الخليل من وجهة

نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد وصف لكافة مراكز العمل في البلدية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (دائرة الموارد البشرية في البلدية لديها المعرفة بعملية تحليل الوظائف) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يتم تحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف الدقيق والمناسب للوظائف) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في دائرة الموارد البشرية يعملون على توزيع المهام على العاملين من خلال تحليل الوظائف التي يتم توزيعها على العاملين، بحيث يقوم كل من العاملين بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما تعمل دائرة الموارد البشرية على استقطاب العاملين من أجل رفع مستوى أداء البلديات.

ثانياً: الاستقطاب والتعيين .

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الاستقطاب والتعيين، والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الاستقطاب والتعيين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
--------	-----------------	-------------------	--------	----------------

	يتم تعيين الكفاءات الإدارية بناءً على معايير عادلة ومحددة	3.59	1.10	مرتبة 7	71.1%
	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي من البلدية في ملء الشواغر لديها كأولوية	3.35	1.03	متوسط 1	67.1%
	تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب	3.33	1.16	متوسط 5	66.5%
	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي من خارج البلدة في ملء الشواغر لديها كأولوية	3.02	1.10	متوسط 4	60.4%
	الدرجة الكلية	3.3 2	0.91	متوسط 4	66.4%

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقطاب والتعيين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.32) والانحراف المعياري (0.91) وهذا يدل على أن مجال الاستقطاب والتعيين في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة.

حصلت الفقرة (يتم تعيين الكفاءات الإدارية بناءً على معايير عادلة ومحددة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي من البلدية في ملء الشواغر لديها كأولوية) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب) بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي من خارج البلدة في ملء الشواغر لديها كأولوية) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في دائرة الموارد البشرية يتبعون العديد من الطرق من أجل توفير الكفايات للعمل في البلديات، من خلال اختيار المتقدمين للاختبارات والمقابلات؛ من أجل اختيار الموظف ذي الكفاية؛ لملء الشواغر، ويمكن الاستعانة ببعض المؤسسات للوصول إلى الكفاية البشرية الملائمة.

ثالثاً: التدريب والتطوير.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن بعد التدريب والتطوير، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التدريب والتطوير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الفقرة
مرتفعة	0.97	3.93	78.5%	1 تتيح البلدية فرصة للموظفين للمشاركة في ورش عمل بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة
مرتفعة	0.66	3.52	70.5%	2 تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من الاستفادة وتطبيق ما اكتسبوه من معارف.
متوسطة	0.96	3.39	67.9%	3 يحصل الموظفون في البلدية على التدريب مرة واحدة في السنة على الأقل
متوسطة	0.79	3.36	67.2%	4 تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية
متوسطة	0.75	3.18	63.7%	5 تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعية مسبقاً
مرتفعة	0.49	3.47	69.4%	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب والتطوير، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.47) والانحراف المعياري (0.49) وهذا يدل على أن مجال التدريب والتطوير في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (تتيح البلدية فرصة للموظفين للمشاركة في ورش عمل بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تتابع البلدية الموظفين بعد إنهائهم التدريب للتأكد من الاستفادة وتطبيق ما اكتسبوه من معارف) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يحصل الموظفون في البلدية على التدريب مرة واحدة في السنة على الأقل) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن البلديات تسعى بشكل مستمر إلى تطوير العاملين فيها، ورفع مستوى الكفايات لديهم، فهي تتيح لهم الاشتراك في ورشات العمل؛ لتطوير مهاراتهم ودمجهم في دورات تدريبية، كما أن هناك برامج تدريبية تسعى البلديات إلى تنفيذها بناءً على الاحتياجات التدريبية للعاملين.

رابعاً: تقييم أداء العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور تقييم أداء العاملين، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم

أداء العاملين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1 يتم اطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به	4.11	0.79	مرتفعة	82.2%
2 تقيّم البلدية أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر	3.98	0.89	مرتفعة	79.6%
3 يعد نظام التقييم وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين	3.90	1.04	مرتفعة	78.0%
4 هناك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي	3.73	1.16	مرتفعة	74.7%
5 يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد نقاط ضعف أداء الموظفين بناء على نتائج التقييم يتم تحديد أساليب المعالجة	3.66	1.09	مرتفعة	73.2%
الدرجة الكلية	3.87	0.84	مرتفعة	77.4%

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم أداء العاملين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.87) والانحراف المعياري (0.84) وهذا يدل على أن مجال تقييم أداء العاملين في بلديات جنوب الخليل، من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (يتم اطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تقيّم البلدية أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يعد نظام التقييم وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.04)

وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (هناك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة ذلك إلى وجود متابعة مستمرة لأداء العاملين في البلديات من أجل الحصول على خدمات ذات جودة عالية مقدمة للمواطنين، وأن التقييم يتم بشكل دوري لكون نظام التقييم وسيلة فعالة من أجل الحصول على أداء فعلي متميز.

خامساً: المكافآت.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور المكافآت، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المكافآت

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1 تمنح البلدية المكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية	3.84	1.13	مرتفعة	76.9%
2 يتم تطوير نظام المكافأة في البلدية بشكل مستمر	3.63	1.16	مرتفعة	72.7%
3 تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين	3.60	1.14	مرتفعة	72.0%
4 يتم منح الموظفين المكافآت حسب أدائهم الوظيفي	3.31	1.31	متوسطة	66.1%
5 يتناسب نظام الأجور والرواتب والحوافز في البلدية مع مستوى غلاء المعيشة	3.29	1.34	متوسطة	65.7%
الدرجة الكلية	3.53	1.01	مرتفعة	70.6%

يلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المكافآت، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.53) والانحراف المعياري (1.01) وهذا يدل على أن مجال المكافآت في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (تمنح البلدية المكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يتم تطوير نظام المكافأة في البلدية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يتم منح الموظفين المكافآت حسب أدائهم الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى قيام البلديات بتحفيز العاملين فيها عن طريق المكافأة على أدائهم، وأن هناك نظاماً للمكافأة يقدم للعاملين، كما أن هناك نظاماً للتأمين الصحي ملائم للعاملين فيها.

سادساً: الاتصال الداخلي.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الاتصال الداخلي، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

الاتصال الداخلي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1 يساعده الاتصال الداخلي بين أقسام البلدية على تحقيق أهدافها	3.70	0.65	مرتفعة	74.0%
2 قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس	3.69	0.68	مرتفعة	73.7%
3 الاتصالات الداخلية في البلدية تتمتع بالإيجابية التي تساعد الموظفين على الانجاز	3.67	0.55	مرتفعة	73.5%
4 يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء الخاص بك	3.61	0.90	مرتفعة	72.1%
5 يعزز الاتصال روح التعاون بين الموظفين في البلدية ويساهم في رفع إنتاجية العمل	3.52	0.69	مرتفعة	70.3%
الدرجة الكلية	3.63	0.44	مرتفعة	72.6%

يلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال الداخلي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.63) والانحراف المعياري (0.44) وهذا يدل على أن مجال الاتصال الداخلي في بلديات جنوب الخليل، من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (يساعد الاتصال الداخلي بين أقسام البلدية على تحقيق أهدافها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (الاتصالات الداخلية في البلدية تتمتع بالإيجابية

التي تساعد الموظفين على الانجاز) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء الخاص بك) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة ذلك إلى سعي البلديات تحقيق مستوى عالٍ من الاتصال، وذلك من أجل الحصول على خدمات أفضل، بحيث يعمل الاتصال والتواصل بين العاملين في البلديات على تسهيل إنجاز العمل.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول (8.4) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
69.6%	مرتفعة	0.92	3.48	مرحلة الإنذار المبكر	1
69.8%	مرتفعة	0.63	3.49	مرحلة الاستعداد والوقاية	2
69.2%	مرتفعة	0.53	3.46	مرحلة احتواء الأضرار	3
65.4%	متوسطة	0.63	3.27	مرحلة استعادة النشاط	4
68.6%	مرتفعة	0.50	3.43	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.43) والانحراف المعياري (0.50) وهذا يدل على أن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور ما عدا مرحلة استعادة النشاط كان بدرجة متوسطة .

أشارت القيم الإحصائية أن مرحلة الاستعداد والوقاية حصلت على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، ثم مرحلة الإنذار المبكر بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، ثم مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً مرحلة استعادة النشاط بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسطة.

ترى الباحثة أن الأزمة التي عصفت بمؤسسات المجتمع المحلي كانت بدرجة عالية من الخطورة لدرجة أن الدول لم تستطع مواجهة تلك الأزمة، إلا أنّ البلديات عملت على مواجهة تلك الأزمة بكل الإمكانيات المتوفرة؛ من أجل توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات، كما أنّ مؤسسات المجتمع المحلي عملت على دعم البلديات من أجل توفير الخدمات الضرورية للمواطنين، فكان الاعتماد الأكبر لتلك البلديات على المواطنين، ومؤسسات القطاع الخاص.

أولاً: مرحلة الإنذار المبكر.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور مرحلة الإنذار المبكر، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

مرحلة الإنذار المبكر

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
73.1%	مرتفعة	1.00	3.65	لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحسس الأزمات قبل وقوعها.	1
72.1%	مرتفعة	1.05	3.61	لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحديد حجم الأزمات ما قبل وقوعها.	2
69.5%	مرتفعة	1.11	3.48	لدى إدارة الموارد البشرية قواعد علمية للتنبؤ بالأزمات.	3
68.8%	مرتفعة	1.04	3.44	لدى إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة.	4
65.0%	متوسطة	0.87	3.25	تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه العاملين بما يؤهلهم لتجنب الأزمات.	5
69.6%	متوسطة	0.92	3.48	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (9.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة الإنذار المبكر، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.48) والانحراف المعياري (0.92) وهذا يدل على أن مجال مرحلة الإنذار المبكر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحسس الأزمات قبل وقوعها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحديد حجم الأزمات ما قبل وقوعها) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (لدى إدارة الموارد البشرية قواعد علمية للتنبؤ بالأزمات) بمتوسط حسابي

(3.48) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (لدى إدارة الموارد البشرية الاهتمام

بتصنيف مؤشرات الأزمة) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة ذلك إلى عمل البلديات، والخبرة التي يمتلكها الموظفون من التحسس للأزمات التي قد

تواجه البلديات وتحديد حجمها في ظل البيئة المتغيرة بشكل مستمر.

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

الاستبانة التي تعبر عن محور مرحلة الاستعداد والوقاية، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

مرحلة الاستعداد والوقاية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	3.77	0.90	مرتفعة	75.4%
2	3.67	0.84	مرتفعة	73.5%
3	3.47	0.91	مرتفعة	69.4%
4	3.31	0.88	متوسطة	66.1%
5	3.28	0.97	متوسطة	65.6%
الدرجة الكلية	3.49	0.63	متوسطة	69.8%

يلاحظ من الجدول (10.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.49) والانحراف المعياري (0.63) وهذا يدل على أن مجال مرحلة الاستعداد والوقاية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (تهيئ إدارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لفهم الأزمة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تشكل إدارة الموارد البشرية فريق عمل كفؤ قادر على التعامل مع الأزمات) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعتمد إدارة الموارد البشرية حلول افتراضية لمواجهة الأزمات) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.88) بدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي العاملين في البلديات إلى فهم الأزمة التي قد تعصف بالبلدية بحيث يكون هناك فريق ذو كفاية من أجل التعامل مع تلك الأزمة ووضع الحلول لها.

ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مرحلة احتواء الأضرار، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

مرحلة احتواء الأضرار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	3.67	0.94	مرتفعة	73.3%
2	3.61	0.90	مرتفعة	72.1%
3	3.40	0.76	متوسطة	68.0%
4	3.32	0.79	متوسطة	66.4%
5	3.32	0.77	متوسطة	66.4%
الدرجة الكلية	3.46	0.53	مرتفعة	69.2%

يلاحظ من الجدول (11.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة احتواء الأضرار، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.46) والانحراف المعياري (0.53) وهذا يدل على أن مجال مرحلة احتواء الأضرار في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حصلت الفقرة (تهيئ إدارة الموارد البشرية المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الأزمة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الأزمة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تحرص إدارة الموارد البشرية على تخفيض التوتر ورفع الروح

المعنوية للعاملين) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تحاول إدارة الموارد البشرية العمل على تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة لعمل البلديات في مواجهة الأزمات من خلال رصد المخصصات المالية اللازمة لذلك، والاستعانة بالكفايات العلمية من أجل الوصول إلى أفضل الطرق والأساليب للتغلب على الأزمة.

رابعاً: مرحلة استعادة النشاط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مرحلة استعادة النشاط، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

مرحلة استعادة النشاط

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1 تعمل إدارة الموارد البشرية على تبسيط وتسهيل الاجراءات بعد حدوث الأزمة.	3.54	0.89	مرتفعة	70.7%
2 تجري إدارة الموارد البشرية التعديلات اللازمة على الخطط لحل الأزمة.	3.53	0.87	مرتفعة	70.6%
3 تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة.	3.30	0.87	متوسطة	66.0%
4 تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة.	3.13	0.72	متوسطة	62.6%
5 تحاول إدارة الموارد البشرية اشراك اكبر عدد من	2.88	1.06	متوسطة	57.6%

				العاملين في اعداد الخطط لمواجهة الأزمة.	
	متوسطة	0.63	3.27	الدرجة الكلية	
	65.4%				

يلاحظ من الجدول (12.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة استعادة النشاط، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.27) والانحراف المعياري (0.63) وهذا يدل على أن مجال مرحلة استعادة النشاط في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة.

حصلت الفقرة (تعمل إدارة الموارد البشرية على تبسيط وتسهيل الاجراءات بعد حدوث الأزمة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تجري إدارة الموارد البشرية التعديلات اللازمة على الخطط لحل الأزمة) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة) بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البلديات اتبعت الإجراءات بشكل مبسط وسهل؛ من أجل التغلب على الأزمة وإدارة الخطط بطريقة تساعد العاملين على العمل بكل كفاية وفاعلية من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم.

3.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور لوظائف إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور لوظائف لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (13.4) جدول معادلة الانحدار لدور لوظائف الإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات

والمخاطر في بلديات جنوب الخليل

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	0.085	0.555	0.030	2.879	0.005
	0.296		0.60	4.903	0.000
	0.101		0.052	1.931	0.055
	0.168		0.052	3.212	0.002
	0.861		0.064	13.441	0.000
مواجهة الأزمات والمخاطر					

يلاحظ من الجدول (13.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.555)، بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دوراً إيجابياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمادي وخضر (2020)، ودراسة (البطاينة، 2019) ترى الباحثة أن الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في إدارة الأزمات، وأن هناك تنظيمًا وترتيباً من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تعصف فجأة بالبلديات، وأن الموارد البشرية تعمل على إعداد مجموعة من الخطط لمواجهة أية أزمة يمكن أن تعصف بالبلدية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لتصميم وتحليل العمل في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور تصميم العمل وتحليله في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (14.4) جدول معادلة الانحدار لدور تصميم وتحليل العمل في مواجهة الأزمات والمخاطر

في بلديات جنوب الخليل

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
تصميم وتحليل العمل	0.113	0.654	0.058	1.961	0.052
	0.274		0.117	2.346	0.020
	0.246		0.101	2.432	0.016
	0.401		0.101	3.966	0.000
	0.447		0.043	10.423	0.000
مرحلة الانذار المبكر					
مرحلة الاستعداد والوقاية					
مرحلة احتواء الأضرار					
مرحلة استعادة النشاط					
مواجهة الأزمات والمخاطر					

يلاحظ من الجدول (14.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية بلغ (0.654)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دوراً إيجابياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة: لا يوجد دور لتصميم وتحليل العمل في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور لتصميم وتحليل العمل في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية في البلدية تعمل بشكل مستمر من أجل تحليل بيئة العمل؛ لمواجهة أية مشكلة يمكن أن تواجه العمل، أو تحد من مستوى الخدمات وجودتها التي تُقدم للمواطنين ،

وهذا يضيف ميزة إلى إدارة الموارد البشرية بأنها تعمل باستمرار للتغلب على العديد من الصعوبات التي يمكن أن تواجه العمل في البلديات، كما أنها تسعى إلى تطوير الخدمات بشكل مستمر.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور الاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (15.4) جدول معادلة الانحدار لدور الاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر

في بلديات جنوب الخليل

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
الاستقطاب والتعيين	مرحلة الانذار المبكر	0.304	.069	-7.080	.000
	مرحلة الاستعداد والوقاية		.141	1.936	.055
	مرحلة احتواء الأضرار		.122	6.431	.000
	مرحلة استعادة النشاط		.122	3.646	.000
	مواجهة الأزمات والمخاطر	0.168	0.044	3.844	0.000

يلاحظ من الجدول (15.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.304)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دوراً إيجابياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة: لا يوجد دور للاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور للاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

وترى الباحثة أنّ البلديات تسعى بشكل مستمر من أجل تطوير خدماتها من خلال استقطاب الكفايات التي تساعد العاملين في البلديات على تقديم أفضل مستوى من الأداء، وأفضل الخدمات بأقل التكاليف والجهود.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للتدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور التدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (16.4) جدول معادلة الانحدار لدور التدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في

بلديات جنوب الخليل

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
التدريب والتطوير	0.079	0.584	0.040	1.992	0.048
	0.505		0.081	6.253	0.000
	0.027		0.070	0.380	0.705
	-0.119		0.070	-1.709	0.090
	0.600		0.069	8.655	0.000
مواجهة الأزمات والمخاطر					

يلاحظ من الجدول (16.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.584)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دواً إيجابياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور للتدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على أنه يوجد دور للتدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

وترى الباحثة أنّ تدريب العاملين، وتطوير الأداء لديهم، يساعد في رفع مستوى كفاياتهم المهنية؛ مما يساعدهم على مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي يعملون فيها، وكذلك التغلب على الصعوبات التي تواجههم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لتقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور تقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (17.4) جدول معادلة الانحدار لدور تقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في

بلديات جنوب الخليل

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
تقييم أداء العاملين	0.133	0.646	0.068	1.967	0.051
	0.419		0.138	3.042	0.003
	0.367		0.119	3.084	0.002
	0.221		0.119	1.855	0.066
	0.387		0.038	10.187	0.000
مواجهة الأزمات والمخاطر					

يلاحظ من الجدول (17.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.646)، وأن مستوى الدلالة

الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دوراً إيجابياً، لذا تُرفض الفرضية القائلة لا

يوجد دور لتقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور لتقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

وترى الباحثة أن البلديات تسعى وبشكل مستمر إلى تقييم أداء العاملين فيها، وأن الهدف من عملية تقييم أداء العاملين، هو الحصول على تقارير تفيد في تطوير مستوى أداء العاملين، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف التي تساعد البلديات في بناء الخطط من أجل تطوير الخدمات التي تقدمها؛ لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور للمكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (18.4) جدول معادلة الانحدار لدور المكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات

جنوب الخليل

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
مرحلة الانذار المبكر	.900	0.215	.426	12.603	.000
مرحلة الاستعداد والوقاية	-.159-		.071	-1.098-	.274
مرحلة احتواء الأضرار	-.974-		.145	-7.757-	.000
مرحلة استعادة النشاط	.081		.126	.642	.522
مواجهة الأزمات والمخاطر	0.108		0.041	2.649	0.009

يلاحظ من الجدول (18.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.215)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دوراً إيجابياً، لذا ترفض الفرضية القائلة لا يوجد دور للمكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور للمكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

وترى الباحثة أن المكافآت التي يحصل عليها العاملون في البلديات تزيد من مستوى دافعتهم في العمل، وكذلك تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما يجعلهم يعملون بكل جد واجتهاد من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تعصف بالبلديات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

لفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور الاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (19.4) جدول معادلة الانحدار لدور الاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في

بلديات جنوب الخليل

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
الاتصال الداخلي	مرحلة الانذار المبكر	0.320	0.035	-6.257	0.000
	مرحلة الاستعداد والوقاية		0.072	6.430	0.000
	مرحلة احتواء الأضرار		0.062	2.484	0.014
	مرحلة استعادة النشاط		0.062	-0.359	0.720
	مواجهة الأزمات والمخاطر	0.365	0.090	4.064	0.000

يلاحظ من الجدول (19.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.320)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دوراً إيجابياً، لذا ترفض الفرضية القائلة لا يوجد دور للاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور للاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.

وترى الباحثة أن عملية الاتصال من أهم أركان العمل الإدارية، فنجد أن الاتصال الداخلي لدى العاملين في البلديات يجعلهم يعملون كفريق واحد من أجل مواجهة أية أزمة يمكن أن تعصف بالبلديات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (المستوى الإداري، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في البلدية، التخصص).

أولاً المستوى الإداري.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، تعزى إلى متغير المستوى الإداري، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في

بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المستوى الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.765	2	0.382	2.053	0.182
داخل المجموعات	26.894	144	0.186		
المجموع	27.659	146			

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.805) ومستوى الدلالة (0.182) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر

في بلديات جنوب الخليل، تعزى إلى متغير المستوى الإداري.

وترى الباحثة أن جميع العاملين في البلديات - على اختلاف المستوى الإداري لديهم- يعملون

كفريق واحد، وأنهم يؤكدون على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات

جنوب الخليل.

ثانياً المستوى التعليمي.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور

إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، والجدول (21.4) يوضح

ذلك:

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة في

متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في

بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.369	2	0.185	0.974	0.380
داخل المجموعات	27.290	144	0.190		
المجموع	27.659	146			

يلاحظ من الجدول (21.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.974) ومستوى الدلالة (0.380) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

0.05 في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر

في بلديات جنوب الخليل، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمل

والرجوب (2020).

وترى الباحثة أن العاملين في البلديات يسعون إلى تقديم أفضل مستوى من الخدمات للمواطنين من

خلال العمل كفريق واحد، في ظل الأزمات التي تديرها إدارة الموارد البشرية؛ لذلك نجد أن آراء العاملين

في تلك البلديات تؤكد على دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في البلديات التي

يعملون فيها.

ثالثاً عدد سنوات الخدمة في البلدية.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في البلدية، والجدول (22.4) يوضح ذلك:

جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.027	2	0.014	0.071	0.932
داخل المجموعات	27.632	144	0.192		
المجموع	27.659	146			

يلاحظ من الجدول (22.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.071) ومستوى الدلالة (0.932) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل؛ تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في البلدية.

وترى الباحثة أن جميع العاملين في البلديات، يتبادلون الخبرات لتوفير أكبر قدر ممكن من الأداء والحصول على أفضل مستوى من الخدمات، كما أن هناك العديد من الدورات التدريبية التي تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل مستوى من الأداء.

رابعاً التخصص.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (23.4) يوضح ذلك:

جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.806	3	0.269	1.431	0.236
داخل المجموعات	26.853	143	0.188		
المجموع	27.659	146			

يلاحظ من الجدول (23.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.431) ومستوى الدلالة (0.236) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمل والرجوب (2020).

وترى الباحثة أن العاملين في البلديات من أجل تطبيق الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها - كل حسب اختصاصه - يشير إلى أن جميع الأقسام والعاملين فيها يسعون إلى تحقيق هدف واحد.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة حول موضوع الدراسة وهو "دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل" والخروج بمجموعة من التوصيات:

2.5 نتائج الدراسة:

♦ إن واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل، من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بدرجة مرتفعة لجميع المحاور، ما عدا الاستقطاب والتعيين اللذين جاءا بدرجة متوسطة، حيث حصلوا على أعلى درجة، ثم الاتصال الخارجي، ثم تصميم وتحليل بيئة العمل، ثم المكافآت، ثم التدريب والتطوير، وأخيراً الاستقطاب والتعيين، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن عملية التوظيف في البلديات كانت في فترات سابقة، لا تسير وفق أسس إدارية صحيحة، فلم تكن تنطلق أولاً من وجود شواغر، ومن ثم يتم استقطاب الطلبات واستكمال الإجراءات المختلفة، علماً بأن أنظمة البلديات الآن - وفي ظل الرقابة التي تقوم بها وزارة الحكم المحلي - تلزم باتباع الإجراءات الإدارية الصحيحة، وتتم وفق أسس إدارية دقيقة، كما أن الأزمات المتلاحقة التي تمر بها البلديات - خاصة الازمة المالية -، أوجدت حالة من عدم الرضا لدى العاملين عن إدارتهم، بما فيها إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة، فهذه الإدارة لا تستطع تقديم حوافز ولا مكافآت في هذه الظروف، كما أنها عاجزة عن استقطاب كفاءات نادرة إضافة إلى أن أوضاع البيئة الخارجية الحالية تنعكس سلباً على البلديات، خاصة في المجالات الاقتصادية والمالية.

♦ إن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل - من وجهة نظر العاملين فيها - جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور، حيث حصلت مرحلة الاستعداد والوقاية على أعلى درجة، ثم مرحلة الإنذار المبكر، ثم مرحلة احتواء الأضرار، وأخيراً مرحلة استعادة النشاط، ترى الباحثة أن الأزمة التي عصفت بمؤسسات المجتمع المحلي كانت بدرجة عالية من الخطورة لدرجة أن الدول لم تستطع مواجهة تلك الأزمة، إلا أنّ البلديات عملت على مواجهة تلك الأزمة بكل الإمكانيات المتوفرة من أجل توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات، كما أنّ مؤسسات المجتمع المحلي عملت على دعم البلديات من أجل توفير الخدمات الضرورية للمواطنين فكان الاعتماد الأكبر لتلك البلديات على المواطنين، ومؤسسات القطاع الخاص.

♦ يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من حيث:

- تصميم العمل وتحليله لمواجهة الأزمات والمخاطر.
- التأكيد على الاستقطاب والتعيين ، و دور التدريب والتطوير لمواجهة الأزمات والمخاطر.
- تقييم أداء العاملين خلال مواجهة الأزمات والمخاطر ، وتقديم المكافآت.
- الاتصال والتواصل الداخلي الفعال المؤثر في مواجهة الأزمات والمخاطر .
- إعداد الخطط الفاعلة لمواجهة أية أزمة يمكن أن تعصف بالبلدية.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في

مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل في ضوء المتغيرات الديمغرافية (المستوى الإداري، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في البلدية، والتخصص).

وترى الباحثة أن جميع العاملين في البلديات -على اختلاف المستوى الإداري لديهم- يعملون كفريق واحد، وأنهم يؤكدون على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويسعون إلى تقديم أفضل مستوى من الخدمات للمواطنين من خلال العمل كفريق واحد، فخاصة ي ظل الأزمات التي تعمل إدارة الموارد البشرية على إدارتها؛ لذلك نجد أن آراء العاملين في تلك البلديات تؤكد على دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في البلديات التي يعملون فيها.

3.5 استنتاجات الدراسة:

- ◆ تستنتج الباحثة أن ممارسة إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل ظهرت بدرجة مرتفعة لجميع المحاور، ما عدا الاستقطاب والتعيين اللذين جاءا بدرجة متوسطة.
- ◆ إن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث حصلت مرحلة الاستعداد والوقاية على أعلى درجة، ثم مرحلة الإنذار المبكر، ثم مرحلة احتواء الأضرار، وأخيراً مرحلة استعادة النشاط.
- ◆ يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، كما يوجد دور لتصميم العمل وتحليله في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، كما يوجد دور للاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويوجد دور للتدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويوجد دور لتقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويوجد دور للمكافآت في مواجهة الأزمات

والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، ويوجد دور للاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، وترى الباحثة أن الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في إدارة الأزمات.

4.5 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة:

- أن تعمل البلديات على منح صلاحيات تخصصية كاملة لإدارة الموارد البشرية فيها؛ للقيام بتحديد احتياجات البلدية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، بالإضافة إلى اعتماد نظام تحفيز عادل للعاملين على اختلاف المستوى الإداري الذي يعملون فيه.
- يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بالقيام بوظائفها ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، وممارسة صلاحياتها وفقاً للأسس الإدارية الحديثة، بما يساهم في تطوير تلك البلديات عبر استقطاب الكفايات، وتوفير مناخ وبيئة عمل مناسبة؛ لتحقيق التكامل بين مصالح البلديات ومصالح العاملين، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على المستفيدين من الخدمات البلدية.
- يتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على الاستفادة من الخبرات الحديثة في إدارة الأزمات من خلال محاكاة نماذج حديثة تم تطويرها في التعامل مع إدارة الأزمات.
- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتنظيم ورش تدريبية ملائمة لاحتياجات العاملين فيها، والاستفادة من تجارب وخبرات سابقة لدى البلديات الأخرى من خلال عقد الشراكات مع بلديات أخرى متميزة.

- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على توسيع طرق التواصل الداخلي وقنواته بمختلف مستوياته العمودية والأفقية، وتنويع أساليبه وتكثيفها، ونقل المعلومات المهمة والضرورية كافة لمختلف المستويات الإدارية.

المراجع: المراجع العربية

1. أبو أمونة، يوسف (2009). واقع إدارة لموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو حليلة، عزيزة سهيل، (2013)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. أحمد، أخيارهم (2013). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
5. أحمد، غدي ومحمد، عبير وجوهر، يوسف (2019). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، 2(13)، 175-225.
6. الأسطل، كمال (2018). إدارة الأزمات والإدارة بافتعال الأزمات والأزمة الدولية، <http://k-astal.com/index.php?>
7. بشير، سهير، (2016). التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، فلسطين
8. بشيري، خديجة وقابل، فتحة، (2016). إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر.
9. البارودي، منال. (2018). علم استشراق المستقبل، دار الكتب المصرية، مصر.

10. بعلول، نورة وعشيش، آمال (2015). دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
11. البطاينة، إبراهيم. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
12. بطوش، رضا. (2014). نظرة مستقبلية في إدارة وتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الأردني لمواجهة الأزمات وتحديات البيئة الاستراتيجية السائدة، دراسات العلوم الإدارية، 41(1)، 110-122.
13. بودوح، غنية (2013)، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، "المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- أنموذجاً"، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
14. تيم، يزن. (2018). إدارة الموارد البشرية- أساليب الإدارة الحديث، دار الفضاءات للنشر.
15. الجديلي، ربحي، (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
16. الجريوة، مصطفى، (2017)، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
17. جعفر، يونس إبراهيم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مجلد(21)، عدد(1).

18. الجمل، سمر والرجوب، عدنان. (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، *المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ISSN : 2588-1558 / EISSN : 2710-8635
19. حداد، تمار. (2020). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات والمخاطر، مركز المرأة الإعلامي، القاهرة.
20. الحسيني، عبد الرحيم (2017). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
21. الحفني، سامح (2017). إدارة الأزمات، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (2)، 1-23.
22. الحضرمي، أحمد. (2021). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، *مجلة جامعة الدلتا العلمية*، 4(1)، 88-100.
23. حلاق، بطرس. (2020). العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
24. حمادي، انتصار وخضر، رائد (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة في دوائر وزارة الكهرباء، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (60)، 129-182.
25. الدليمي، عبد الرزاق. (2012). الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
26. ردايدة، شكري. (2006). التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية: الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.
27. الزبيدي، غني، الزبيدي، ناظم، عباس، حسين، (2018)، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

28. الزين، محمد (2015)، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، جامعة الاقصى، فلسطين.
29. السراج، نور (2019). أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة شركة MTN للاتصالات)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
30. السالم، مؤيد، (2014). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
31. الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
32. الصرايرة، والغريب. (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
33. الطيراوي، توفيق. (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
34. عبد القادر، عبد القادر. (2014). إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال، مؤتمر جامعة الزيتونة العربية للعلوم الأمنية، الأردن.
35. عبد الحميد، صلاح. (2013). الإعلام وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
36. عبودي، زيد (2007) إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان.
37. عبد النبي، هدى. (2008). واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

38. عطار، محمد (2015). **البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
39. الغامدي، ريم (2018)، **التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة التربوية للدراسات التربوية والنفسية**، مجلد 3، عدد 2.
40. غانم، فتح الله احمد (2015). **ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين**، مجلة جامعة الاقصى، العدد الاول
41. غراز، الطاهر وسوالمية، نورية، (2019)، **تأثير البيئة الداخلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، مجلة دراسات اقتصادية**، العدد 38.
42. الفياض، مجيد (2011). **اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة العامة.
43. القريوتي محمد (2010). **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
44. مشتهى، مروان (2014). **واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة**، رسالة ماجستير - اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة.
45. مصطفى، أحمد (2000). **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**. القاهرة : دار النهضة العربية.
46. الموسوي، سنان (2004). **إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها**. عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع.

47. ميموني، فاطمة الزهراء وحمزة، اسيا (2020)، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء

الوظيفي "دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (البدر)"، المركز الجامعي لحاج بوشعيب، الجزائر.

48. نعيم، محمد. (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الأداء

الإداري. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

49. الرقاد، قصي (2017). مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة

حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير غر منشورة، جامعة آل البيت.

50. كحول، زهرة (2017). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي "دراسة حالة

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء وكالة -الجلفة"، رسالة ماجستير غر

منشورة، جامعة زيان عاشور - الجلفة.

51. جابر، علاء.(2015). واقع ادارة الموارد البشرية وفق النموذج الاوروبي للتميز في القطاع

الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.

52. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، (2022). التخطيط العمراني في فلسطين،

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=5154

المراجع الأجنبية

Abu Samra, M., Titi, M & Ashour, F.(2012).Crises Management at the physical Education departments in the higher Education institutions from the perspective of students, **Journal of Al Azhar University in Gaza (Human Sciences Series)**. 14 (1), 35-72.

Adikaram, A, et al (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic, **South Asian Journal of Human Resources**, 8(2) 192-218.

- Catullo, L., Walker, D, & Floyed, D. (2009). The Status of Crisis Management at NASPA Member Institutions. *NASPA Journal*. 46 (2), 301-324.
- Coyle –Shapiro, Jacqueline et al (2013). **Human Resource Management, undergraduate Study in Economics, Management** Finance and Social Science, University of London.
- Dessler, G. (2015). **Human Resource Management, 13th Edition**. New Jersey, USA: Pearson Education, NC
- Diep Ngoc Us , Diep Luc Tar , Hanh My Thai Huynh , Hai Hong Thai Nguyen & Barry O'Mahoney (2021): **Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam**, *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930
- Elaraby, H., and Johari. (2014). The Impact of Human Resources Management on healthcare Quality. ***Astana Journal of Management Sciences & Education***, 3(1):1-13.
- Foster, S (2008). **An Exploratory Analysis of E-HRM in The Context of HRM “Transformation”**, Business School, University of Hertfordshire
- Hoke, E, Kamil Petrik, Katerina Vic ova and Pavel Taraba (2022). **Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises**: Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 10-21. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.02
- Jiaa, Z., Shia, Y., Jab, Y & Li, D. (2012). A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE). ***Procedia Engineering***. P 138 – 143.
- Khanna, D. P., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employee's job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana. ***International Journal of Management***, Volume 4, Issue 7, PP.36-43.
- Korsakien, R; Stankeviciene, A; & Liucvaitiene, A. (2010). *The Development of Human Resource Management Strategy*, 6th ed, **Prentice Hall, Boston**.
- Kort, I. (2016). **In search for effective public-private partnerships: An assessment of the impact of organizational form and 122 managerial strategies in urban regeneration partnerships using fsQCA**, 1 Vol 34, Issue 5. ***Management and Data Systems***. 109(4): 445-462.

- Martocchi, R. monody, j. (2016), **Human Resource management**, 14th d, Global Edition, Pearson.
- Muriithi, J. G., GA Chunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. **European Journal of Business and Management**, 6(29), 47-55
- Saifalislam, Mohammad, AlQudah, Mohammad and Osman, Ahmed. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**. 16, 2014, Vol. 5, pp. 43-46.
- Sultan, Afsana (2015). **Human Resource Planning and staffing strategy of Intertek Bangladesh, Internship Project**, Lecturer, School of Business, BRAC University, p1-42).
- Vardarlıera (2016). Strategic approach to human resources management during crisis, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (235), 463 – 472
- Wang, W. (2009). **Knowledge Management Adoption in Times of Crisis**. Industrial
- Wilton, Nick. (2013). **An Introduction to Human Resource Management**. London: SAGA Publication Ltd, 2013. Vol. 2 end.

الملاحق



ملحق (1) أداة الدراسة بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرات السادة موظفي البلدية المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نأمل من حضرتك التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، وبما ينطبق مع وجهة نظرك.

الباحثة: وسام خضيرات

المشرف: عبد القادر الدراويش

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (√) بجانب ما يناسبك:

1. المستوى الإداري:

أ- موظف. ب- مدير. ج- رئيس قسم. د. غير ذلك

2. المستوى التعليمي:

أ- دبلوم فأقل ب- بكالوريوس ج- ماجستير فأعلى

3. عدد سنوات الخدمة في البلدية:

أ- أقل من 5 سنوات ب- 5-10 سنوات ج- 10 سنوات فأكثر

4. التخصص:

أ- إداري ب- مالي. ج- هندسي د- غير ذلك، أذكر..

القسم الثاني: نأمل من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√)

المجال الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	معارض بشدة	معارض
تصميم وتحليل العمل						
1.	دائرة الموارد البشرية في البلدية لديها المعرفة بعملية تحليل الوظائف					
2.	تعمل دائرة الموارد البشرية على إعداد وصف لكافة مراكز العمل في البلدية					
3.	يتم تحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل العاملين.					
4.	يتم عمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل .. الخ)					
5.	يتم إشراك رؤساء الدوائر والموظفين في وضع الوصف الدقيق والمناسب للوظائف.					
الاستقطاب والتعيين						
6.	يتم تعيين الكفاءات الإدارية بناءً على معايير عادلة ومحددة					
7.	تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً في عملية الاستقطاب					
8.	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الداخلي من البلدية في ملء الشواغر لديها كأولوية					
9.	تعتمد دائرة الموارد البشرية على المصدر الخارجي من خارج البلدة في ملء الشواغر لديها كأولوية					
التدريب والتطوير						
10.	تعتمد البلدية على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية					
11.	تحدد البلدية الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعية مسبقاً					
12.	تتابع البلدية الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من الاستفادة وتطبيق ما اكتسبوه من معارف.					
13.	يحصل الموظفون في البلدية على التدريب مرة واحدة في السنة على الأقل					
14.	تتيح البلدية فرصة للموظفين للمشاركة في ورش عمل بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة					

تقييم أداء العاملين					
15.					يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد نقاط ضعف أداء الموظفين بناء على نتائج التقييم يتم تحديد أساليب المعالجة
16.					يتم اطلاع كل موظف على تقييم الأداء الخاص به
17.					هناك معايير واضحة ومكتوبة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي
18.					يعد نظام التقييم وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين
19.					تقيم البلدية أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر
المكافآت					
20.					تمنح البلدية المكافآت للموظفين بناء على معايير موضوعية
21.					يتم تطوير نظام المكافأة في البلدية بشكل مستمر
22.					يتم منح الموظفين المكافآت حسب أدائهم الوظيفي
23.					يتناسب نظام الأجور والرواتب والحوافز في البلدية مع مستوى غلاء المعيشة
24.					تقدم البلدية تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين
الاتصال الداخلي					
25.					يجتمع معك رئيسك لمناقشة تقرير تقييم الأداء الخاص بك
26.					الاتصالات الداخلية في البلدية تتمتع بالإيجابية التي تساعد الموظفين على الانجاز
27.					يعزز الاتصال روح التعاون بين الموظفين في البلدية ويساهم في رفع إنتاجية العمل
28.					قنوات الاتصال المستخدمة في البلدية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية بشكل سلس
29.					يساعد الاتصال الداخلي بين أقسام البلدية على تحقيق أهدافها

المجال الثاني: مواجهة الأزمات والمخاطر

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	معارض	معارض بشدة
مرحلة الإنذار المبكر: وهي مؤشرات ودلالات تنتج عن الأزمة تشير الى قرب وقوعها.						
1.	لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحسس الأزمات قبل وقوعها.					
2.	لدى إدارة الموارد البشرية قواعد علمية للتنبؤ بالأزمات.					
3.	لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على تحديد حجم الأزمة ما قبل وقوعها.					
4.	لدى إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة.					
5.	تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه العاملين بما يؤهلهم لتجنب الأزمات.					
مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي مرحلة التي تظهر فيها الأزمة وتتضح معالمها						
6.	تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير الامكانيات المادية لمعالجة اثار الأزمة					
7.	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمة					
8.	تشكل إدارة الموارد البشرية فريق عمل كفؤ قادر على التعامل مع الأزمات.					
9.	تعتمد إدارة الموارد البشرية حلول افتراضية لمواجهة الأزمات.					
10.	تهيئ إدارة الموارد البشرية المعلومات اللازمة لفهم الأزمة					
مرحلة احتواء الأضرار: يتم فيها تطبيق السيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر الأزمة						
11.	تهيئ إدارة الموارد البشرية المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الأزمة					
12.	تحرص إدارة الموارد البشرية على تخفيض التوتر ورفع الروح المعنوية للعاملين.					
13.	تحاول إدارة الموارد البشرية العمل على تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن					
14.	تعمل إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الأزمة					
15.	تستطيع إدارة الموارد البشرية السيطرة على الأزمة والحد منها قدر الامكان					
مرحلة استعادة النشاط: يتم في هذه المرحلة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة من أجل تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن						
16.	تعمل إدارة الموارد البشرية على تبسيط وتسهيل الاجراءات بعد حدوث الأزمة.					
17.	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة.					
18.	تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة.					
19.	تجري إدارة الموارد البشرية التعديلات اللازمة على الخطط لحل الأزمة.					

					تحاول إدارة الموارد البشرية اشراك اكبر عدد من العاملين في اعداد الخطط لمواجهة الأزمة.	20.
--	--	--	--	--	--	-----

انتهت الاستبانة

ملحق (2) أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة	مكان العمل
1. د. أحمد حرز الله.	دكتوراه	جامعة القدس
2. د. فضل عيدة.	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة
3. د. سلوى البرغوثي.	دكتوراه	جامعة القدس
4. د. عروبة البرغوثي	دكتوراه	جامعة القدس
5. د. خالد كتلوا	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة

فهرس الجداول :

الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة	52
جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	53
جدول رقم (3.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية:	55
جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	58
جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها	62
جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تصميم وتحليل العمل	64
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقطاب والتعيين	65
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب والتطوير	67
جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الأداء	68
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المكافآت	70
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال الداخلي	71
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها	73

74	جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة الانذار المبكر
75	جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية
77	جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة احتواء الأضرار
78	جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة استعادة النشاط
80	جدول رقم (13.4) جدول معادلة الانحدار لدور لإدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
81	جدول رقم (14.4) جدول معادلة الانحدار لدور تصميم وتحليل العمل في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
82	جدول رقم (15.4) جدول معادلة الانحدار لدور الاستقطاب والتعيين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
83	جدول رقم (16.4) جدول معادلة الانحدار لدور التدريب والتطوير في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
84	جدول رقم (17.4) جدول معادلة الانحدار لدور تقييم أداء العاملين في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
85	جدول رقم (18.4) جدول معادلة الانحدار لدور المكافآت في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
86	جدول رقم (19.4) جدول معادلة الانحدار لدور الاتصال الداخلي في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل
87	جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة

	الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المستوى الإداري
89	جدول(21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير المستوى التعليمي
90	جدول(22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في البلدية
91	جدول(23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	مصطلحات الدراسة:
د	الملخص:
هـ	Abstract:
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة:
4	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة:
5	5.1 أهداف الدراسة:
6	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 فرضيات الدراسة:
7	8.1 حدود الدراسة:
8	9.1 نموذج الدراسة:
9	الفصل الثاني
9	الإطار النظريّ والدراسات السابقة
9	1.2 الإطار النظريّ:
9	1.1.2 مفهوم الموارد البشرية:
11	2.1.2 تطور إدارة الموارد البشرية
12	3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:
14	4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:
15	5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

17.....	6.1.2 مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية
19.....	7.1.2 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
20.....	8.1.2 الكفايات الواجب توفّرها في الموارد البشرية:
22.....	9.1.2 الأزمات والكوارث
27.....	10.1.2 أسباب نشوء الأزمات:
27.....	11.1.2 مقومات إدارة الأزمات:
29.....	12.1.2 مراحل إدارة الأزمات:
30.....	13.1.2 أساليب إدارة الأزمات:
31.....	14.1.2 دور إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات
33.....	15.1.2 الهيئات المحلية في فلسطين:
38.....	2.2 الدراسات السابقة
38.....	1.2.2 الدراسات العربية
44.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
47.....	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
50.....	الفصل الثالث
50.....	الطريقة والإجراءات
50.....	1.3 منهج الدراسة:
50.....	2.3 مجتمع الدراسة:
51.....	3.3 عينة الدراسة:
53.....	4.3 أداة الدراسة:
53.....	5.3 صدق الأداة
57.....	6.3 ثبات الأداة
58.....	7.3 متغيرات الدراسة
58.....	8.3 المعالجة الإحصائية:
60.....	الفصل الرابع
60.....	تحليل نتائج الدراسة

60.....	1.4 تمهيد
60.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة:
79.....	3.4 فحص واختبار الفرضيات
92.....	الفصل الخامس
92.....	نتائج الدراسة والتوصيات
92.....	1.5 تمهيد
92.....	2.5 نتائج الدراسة:
95.....	3.5 التوصيات:
97.....	المراجع:
105.....	الملاحق
106.....	ملحق (1) أداة الدراسة
111.....	ملحق (2) أسماء المحكمين
112.....	فهرس الجداول :
115.....	فهرس المحتويات

