



The role of human resource management functions in the government sector in Crisis management in light of the knowledge economy in the Sultanate of Oman

Ahmed bin Saeed bin Nasser Al Hadrami

Assistant Director of Human Resources Development / Retired / Diwan of the Sultan / Sultanate of Oman

Keywords:

1-communication
2- human resource management
3- government sector
4- crisis management
5- knowledge economy

Abstract

The present study aimed to identify the role of human resource management functions in the government sector in managing crises in light of the knowledge economy in the Sultanate of Oman, and to uncover the challenges that stand in the way of that. To achieve this goal, the researcher used the descriptive and analytical method by reviewing the reality and analyzing data and information by following the content analysis method. The results showed the following:

- The functions of human resources management came to a very high degree of approval, and this proves its effective role in various activities and businesses, especially during crises and their management. It is an effective tool in every organization, so there is no organization or institution without it.

- In terms of arranging the role of human resource management functions in managing crises in light of the knowledge economy in the Sultanate of Oman, the focus of the training and qualification function came first with great approval in all its paragraphs, and then came after it the planning axis, and this also indicates its importance and then came after it in succession. The centerpiece of the organizing function and finally the center of the calendar function.

The results of the study also revealed a set of challenges that prevent the fulfillment of the role of land resources functions in managing crises, most notably the following:

- ♣ The employees were affected by the cut of the material and moral incentives that prevented them from innovation and career creativity.

- ♣ Deciding whether to retain or abandon the employee.

- ♣ The organizational culture of some employees prevents them from adapting to the course of the modern scientific revolution.

Based on the results of the study, the researcher recommended that there be a great interest in the functions of human resources management through training and real qualification of the requirements of those jobs, and to apply material and moral stimulation to all segments of the organization's functions.

دور وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان

أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي

مساعد مدير تنمية الموارد البشرية/ متقاعد/ديوان البلاط السلطاني/سلطنة عمان

asn7887@gmail.com

0096894873666

Keywords:

المخلص

- 1-الاتصال هدفت الدراسة التعرف إلى دور وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي على إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، والكشف عن التحديات التي تقف عائقاً دون ذلك. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استعراض الواقع وتحليل البيانات والمعلومات باتباع أسلوب تحليل المضمون. وقد أظهرت النتائج ما يأتي:
- 2- إدارة الموارد البشرية إن وظائف إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة موافقة كبيرة جدا وهذا يثبت دورها الفاعل في مختلف الأنشطة والاعمال، وخصوصا أثناء الازمات وإدارتها، فهي الأداة الفاعلة في كل منظمة، فلا وجود للمنظمة أو المؤسسة بدونها.
- 3-القطاع الحكومي من حيث ترتيب دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، فقد جاء محور وظيفة التدريب والتأهيل في المرتبة الأولى بموافقة كبيرة في جميع فقراته ومن ثم جاء بعده محور التخطيط وهذا أيضا يدل على أهميته ومن ثم جاء بعده على التوالي محور وظيفة التنظيم وأخيرا جاء محور وظيفة التقييم.
- 4-إدارة الازمات كما أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق دور وظائف الموارد البشرية في إدارة الازمات وأبرزها ما يأتي:
- 5 اقتصاد المعرفة تأثر الموظفين بما حصل من قطع الحوافز المادية والمعنوية منعهم من الابتكار والإبداع الوظيفي. اتخاذ القرار بشأن الإبقاء على الموظف أو التخلي عن خدماته. الثقافة التنظيمية لبعض الموظفين تمنعهم من التأقلم مع مجريات الثورة العلمية الحديثة.
- ببناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بأن يكون هناك اهتمام كبير بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب والتأهيل الحقيقي لمتطلبات تلك الوظائف، وأن يطبق التحفيز المادي والمعنوي لجميع شرائح وظائف المنظمة

بوظائفه المختلفة بشكل هائل، وهز عرش المنظومة الإدارية التقليدية الأصعب والأقدم في العديد من الدول العربية(الحضرمي احمد،2020)

مقدمة البحث:

إن دور إدارة الموارد البشرية قد تغير فاختلاف دوره عما سبق أصبح ذا أهمية عظمى فهو يشكل عنصرا رئيسا في نجاح المنظمة بشكل عام، فدوره في العملية الإدارية بشكل فارق كبير في الأداء وسمعة المنظمة التي ينتمي بها، وفي العصر الحالي باتت المنظمات تهتم بالموارد البشري بشكل كبير من خلال تفعيله واستثماره من خلال الوظائف المتعددة التي يؤديها داخل المؤسسة، وقدرته على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليهم، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار مما ساهم في تطوير العمليات وزيادة الإيرادات، وأيضا ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة ساهم في توجيه جميع القدرات والإمكانات البشرية إلى أهداف واضحة ومحددة تُعنى بتحقيق استراتيجية المنظمة، ولعل أبرز ما نحتاجه اليوم هو تحديد الأولويات

دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العالم أجمع، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات العالمية في شتى المعارف، وتعرف هذه الثورة بالثورة التكنولوجية والمعرفية؛ حيث تسعى إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة، وإقامة جهات اتصال عالمية متنوعة ومتعددة في مختلف المجالات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

فالتطور السريع في تقنية الاتصالات والمعلومات، وما يشهده العالم من ثورة غير مسبوقه في مجال البيانات، والتفاعل الإيجابي من المؤسسات والمنظمات الحكومية، من أجل الاستفادة من هذا التقدم وتوظيفه في المجال الإداري عن طريق استحداث أنظمة جديدة تساعد على تحرير أطراف العملية الإدارية بمختلف أنواعها، حيث زاد الاهتمام به بشكل كبير منذ أن بات العالم يشهد حدثاً غير ملامح النظام الإداري التقليدي

وفي الوقت الذي تصدى فيه بعض الباحثين الغربيين لمحاولة تحديد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات في ظل عصر المعرفة وما يتعرض له من ظروف، إلا أننا في العالم العربي بشكل عام وسلطنة عمان بشكل خاص، أشد الحاجة إلى محاولة التعرف على هذه التحديات لإدارة الأزمة بشكل فاعل، وإبرازها للباحثين والقيادات الإدارية، لنكون في منأى من تأثيراتها على وظائف الموارد البشرية، والعمل على إيجاد الحلول والمقترحات المناسبة للتصدي لها والحد من أثارها؛ وتشير ندوة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية بضرورة التوجه إلى إدارة المعرفة في ظل الانفجار الإلكتروني بمختلف جوانبه؛ من أجل تحسين صورة الموارد البشرية لأي مؤسسة والعمل وفقاً لملئزمات العصر الذي نعيش فيه وأوصت الندوة بما يأتي (معهد الإدارة العامة، 2006)

- إعادة النظر في العمليات وتبسيط الإجراءات الحالية في الإدارة الحكومية ونمذجتها لتكون مستجيبة ومتوائمة مع التحول نحو البيئة الرقمية.
- توجيه الاهتمام للاستثمار الأمثل بالموارد البشرية كمرتكز أساس لرفع مستوى الأداء والجودة.
- توفير شبكة اتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات تعتمد على أحدث التقنيات الفنية والإدارية، ذات اتجاه محلي إقليمي عالمي باعتبارها ركيزة رئيسية للتحول للبيئة الرقمية.
- استقطاب ودعم العناصر البشرية المتميزة والاحتفاظ بها وتحفيزها بما يحقق الارتقاء بالأداء الرقمي لكافة المؤسسات.
- إعادة النظر في فلسفة التأهيل والتدريب الحالية والارتقاء بها بما ينسجم مع إنتاج واستخدام ونشر ثقافة التأهيل والتدريب الرقمي.
- العمل على تحقيق النمط الإداري المتحكم إلى النمط الإدارة الممكن في ممارسة قوة المعرفة بدلاً من قوة المنصب والمركز الوظيفي بما ينسجم مع سمات عمال المعرفة.
- الانفتاح والاستفادة من التجارب الجديدة والتطبيقات العملية في مجال إعداد النظم والمشاريع الرقمية التي تقوم بها جهات متخصصة وغير تقليدية مثل الجامعات المفتوحة، وبيوت الخبرة كمعاهد ومؤسسات التنمية والتطوير الإداري.

من خلال ذلك أيقن الباحث بوجود مشكلة وهي عدم قيام وظائف إدارة الموارد البشرية بدورها الأساسي من خلال الندوات والمؤتمرات التي اثبتت ذلك، لذلك جاءت الدراسة الحالية لتجيب على السؤال الرئيس الآتي: ما دور وظائف إدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي في إدارة الازمات ومتطلبات تفعيلها في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار الفكري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية؟
2. ما دور التخطيط والتنظيم والتقييم والتدريب والتأهيل في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان؟
3. ما ترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتنظيم والتقييم والتدريب والتأهيل) في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان؟
4. ما التحديات التي تواجهها وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان؟

بما يتعلق بالموارد البشرية كالتحلي في مرونتها وتعزيز مبدأ المورد البشري المرن فكراً وثقافة وممارسة، ورسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية وتصميمها لتعزيز الأمان الوظيفي في ظل الأزمات والكوارث، لتعزيز استمرارية الموارد البشرية لأعمالهم بالإضافة إلى توفير منهجيات واضحة لقياس الكفايات (حداد تمار، ٢٠٢٠).

وفي الأونة الأخيرة وبالتحديد في الألفية الثالثة نجد أن النظام الإداري في معظم المنظمات، يواجه تحديات كبرى، في محاولة الاستجابة لمعطيات المجتمع الرقمي، في الوقت الذي أصبحت فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قوة حقيقية موجهة للنشاط البشري في كافة المجالات (الحسن، ٢٠١٥) حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية دائماً تمثل حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا داخل أي منظمة أو مؤسسة ودورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر في أوقات الأزمات، حيث تُعتبر إدارة الموارد البشرية عضواً فاعلاً في الإدارة العليا تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة أو المؤسسة. (السالم، 2014)

وتُعتبر الأزمات تحدٍ حقيقي ليس لوظائف إدارة الموارد البشرية فقط في القطاع الحكومي، وإنما لجميع الإدارات والقيادات الإدارية بمختلف القطاعات المدنية والعسكرية والخاصة؛ ممارسة دورهم بشكل فاعل، وإيجاد ممارسات مبتكرة لتخفيف الأثر المالي، والحرص كذلك على دفع عملية التشغيل بأقصى قدرة ممكنة بما يتماشى مع الطلب والحفاظ على أقل معدلات التكلفة خلال تلك الازمات متجاوزة ذلك جميع التحديات التي يتعرض لها العالم بمختلف العصور والازمنة (بشير، ٢٠١٦). فإدارة الأزمات نظام فاعل ومبتكر للسيطرة، على الكثير من الكوارث والتحديات والتغيرات التي يشهدها العالم والتي تؤثر في المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة، من خلال رفع الكفاءة والقدرة المبتكرة والمنظمة في صنع القرارات 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 والاسترخاء التي هي عليها، وهذا الفن بحاجة لمدير إدارة الموارد البشرية ليُقدم النصيحة والمشورة ويضع السياسات اللازمة خلال فترة الأزمات. (الزبيدي، وآخرون، ٢٠١٨)

وفي ضوء ما تقدم؛ يأتي البحث الحالي كمحاولة علمية للكشف عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، من خلال استعراض الأدوار الحقيقية للموارد البشرية في ظل الكوارث والتحديات التي يتعرض لها العالم.

مشكلة البحث:

برزت جهود سلطنة عمان في تطوير مواردها البشرية من خلال الاستراتيجية الوطنية للتعليم 20/40 التي تبنت وضع الاستراتيجية الوطنية بسلطنة عمان 2040 والتي ركزت على بناء الموارد البشرية، التي تمتلك القيم والمعارف والمهارات اللازمة للعمل والحياة، مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ومؤهلة تأهيلاً علمياً للتكيف مع متغيرات العصر التكنولوجية، ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية، التي أكدت على ضرورة تنمية الموارد البشري، واعدادها؛ لتساير متطلبات العصر بكل كفاية.

وتعرف إجرانيا لأغراض البحث الحالي بأنها: مجموعة من العمليات الأساسية داخل المؤسسة أو المنظمة تقوم بتنظيم وتخطيط وتقييم كل من ينتسب إليها، بأحدث الطرق والأساليب التي تمكن الموظفين بتأدية الأعمال المسندة إليهم بالطرق الصحيحة بما له فائدة للمنظمة والأشخاص أنفسهم.

٢. القطاع الحكومي:

هي جزء من المؤسسات والمنظمات التابعة للحكومة والمساهمة بها %100 والتي توجد على أرض الدولة وتقدم خدمات مجانية للمواطنين والقابعين على أرض الوطن، وهي عبارة عن كل المؤسسات التي تقدم الخدمات العامة وتشمل المرافق العامة والخدمات الحكومية مثل الصحة والنقل العام والتعليم العام إلى جانب الرعاية الصحية وأولئك الذين يعملون لحساب الحكومة نفسها.

٣. إدارة الازمات:

يقصد بإدارة الأزمة التغلب والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها بتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن (Brenner, Lehmann، 2014، p6)

في حين عرفتها ولاء عضويات (2020) بأنها عمليات إدارية مختلفة ومتنوعة، تعمل على توليد ردة فعل استراتيجية للأزمة، حيث تكون بعد أن يقوم مجموعة من الإداريين المحترفين وأصحاب الخبرة باستخدام مهاراتهم، فيقومون بتحديد بعض الإجراءات اللازمة لكي تقلل من الخسائر إلى أدنى حد.

وتعرف إجرانيا لأغراض البحث الحالي بأنها الإدارة الحديثة الفاعلة المبنية على التعاون والتشارك بين الموظفين، والتي تستخدم جل مهاراتها وأفكارها المستقبلية، للسيطرة على المواقف والأزمات الطارئة بالطرق والأساليب الحديثة، دون أن تكون هناك تكلفة في الجهد والمال والوقت.

٤. اقتصاد المعرفة:

هو نظام للاستهلاك والإنتاج يقوم على رأس المال الفكري، ويمثل عادة مكوناً كبيراً من جميع الأنشطة الاقتصادية في البلدان المتقدمة. في اقتصاد المعرفة، قد يتكون جزء كبير من قيمة الشركة من الأصول غير الملموسة (جمع المعلومات وتحليلها)، بمعنى آخر قيمة معرفة العاملين بها أو رأس المال الفكري (قشطة ربا، 2020).

ويعرف اقتصاد المعرفة إجرانيا؛ هو الكيان المعرفي والمهاري المكون من المعلومات والبيانات والأفكار والأساليب، والتي تتمثل في الأفراد أنفسهم، وقدرتهم على تحويلها لقيمة مضافة من خلال ترجمتها لمشاريع وخبرات عالية الجودة، يستفاد من خلالها في الكثير من الأمور الإدارية والمهارية في مختلف المجالات.

الدراسات السابقة:

١. دراسة بن خليفة نوف (٢٠٢٠) بعنوان دور الاتصال في إدارة الازمات – المراحل والاستراتيجيات هدفت إلى التعرف على دور الاتصال من خلال المراحل التي يمر بها واتبع الباحث المنهج الوصفي وهو "مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبانية من أجل الوصول إلى نتيجة وتوصل إلى ما يأتي:

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: وتشمل الأطر الفكرية حول دور وظائف إدارة الموارد البشرية بالقطاع الحكومي في إدارة الازمات ومتطلبات تفعيلها في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، كمحاولة علمية لإثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة حول وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الازمات، وتحديد أبرز التحديات التي تحول دون تفعيلها في ضوء التطور العلمي السريع.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في النتائج والتوصيات العلمية والعملية المتوقعة للبحث، والاستفادة من خلال التعرف على الأدوار الرئيسية لوظائف إدارة الموارد البشرية في ظل وجود الازمات؛ كونها ستسهم في إلهام وتزويد صناعات السياسات، ومتخذي القرارات بقطاع الإدارة الحكومية أو الخاصة في سلطنة عمان، لاتخاذ خطوات عملية في الحد من التحديات الأساسية والحقيقية لوظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء التحول الرقمي نحو اقتصاد المعرفة.

أهداف البحث:

1. التعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية.
2. التعرف على دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان.
3. التعرف على ترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان.
4. التعرف على التحديات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الحالة ويفسرها، من خلال تحليل الواقع والأدب النظري، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر على إدارة الموارد البشرية وإدارة الازمات.
الحدود الزمنية: 2020 / 2021
الحدود البشرية: عينة عشوائية شملت مختلف محافظات سلطنة عمان.

مصطلحات البحث:

١. إدارة الموارد البشرية:

هي الإدارة التي تضع في أولوية أهدافها المؤسسية بأن الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل والأدوات الحديثة، التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بأكمل وجه، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهل عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة (عنتر عبد الرحمن، 2010).

الورقة البحثية استعراض الخيارات الاستراتيجية ما بين الاتصال المستهدف وتفادي الصمت.

كما أن عدم التحكم في الاتصال يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة، مما يجعل القائم بالاتصال يفضل التروي حتى وإن وبالتالي يبين، التزم استراتيجية الصمت لفترة تحضير الاتصال للأزمة كما حاولنا أن نبين من خلال هذا المقال ووفقا لطبيعة المستحسن القضي أن يحدث الاتصال في أوقات الأزمات بطريقة مستهدفة موجهة، أو لأطراف محددين دون غيرهم في إطار، لبلد معين، لفئة معينة استراتيجية اتصال مدروسة مما يشكل مخرجا أضمن وأسلم للمؤسسة.

4. دراسة سلمان فاضل، مهوي فاضل (٢٠١٦) بعنوان دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، هدفت التعرف على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في الوزارة المبحوثة، تم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية من المديرين، ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية ، وبلغ عدد افراد العينة (١١١)، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية ، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات الدراسة، كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها : التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي الموزون، والنسب المئوية والانحراف المعياري ، لغرض وصف عينة البحث ، ومعامل الارتباط (Spearman)، لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات ، ومعامل الانحدار البسيط ، لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد ، ومعامل الانحدار المتعدد ، لقياس تأثير عدة متغيرات في متغير معتمد واحد ، ومعامل الثبات بطريقة (Split Half)، لاحتساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : اثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من اهمها: الاهتمام بالموارد البشري من خلال أشراك مدير إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ استراتيجية الوزارة، وتكوين فرق عمل مهمتها الأساسية تشخيص الأزمات قبل وقوعها على ان ترفع تقرير بنتائج المسح التي تقوم به كل شهر الى الإدارة العليا.

5. دراسة Mazzei & Ramazani (2010) بعنوان: الاتصالات بين المدراء والموظفين خلال الأزمة هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الاتصالات الداخلية أثناء الأزمات من خلال معرفة كيف تتواصل الشركات الإيطالية مع موظفيها خلال الأزمة المالية العالمية ما بين عام 2008 – 2009. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تم أخذ عينة عشوائية بمقدار 135 شركة إيطالية وتم استرجاع 61 استبانة أي بنسبة 45 % من عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هنالك خلل في الاتصالات داخل الشركات حيث انه كثار وكذلك توصلت الدراسة، ما يحدث سوء فهم من الموظفين الرسائل التي تريد أن

تمر المجتمعات في الوقت الحالي بزحمة من الأزمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، حتى أنها أصبحت سمة من سمات المجتمع المعاصر على الرغم من التطور الحاصل في التكنولوجيات الحديثة، ما جعل منها محورا أساسيا في المضامين الإعلامية، حيث أصبحت الأزمات والكوارث وغيرها من الأحداث المثيرة مادة أساسية في وسائل الإعلام المختلفة، التي تسارع إلى تغطيتها من أجل تزويد الجمهور بكل مستجداتها، مما ازد من أهمية البعد الإعلامي لمواجهة الأزمة في مختلف مراحلها، ولأن وسائل الإعلام تتأثر بالجوانب السياسية والاقتصادية والإعلامية، فإن لها توجهات معينة في معالجتها وتغطيتها للأحداث و المواقف والشخصيات، قد تحد أو تطور من الأزمة، لذا يجب أن يكون الإعلام طرفا فاعلا في المستويات المختلفة للأزمة، من خلال تقديم المعلومات الصادقة و تفسيرها والتعليق عليها لتهيئة المناخ العام للتكاتف مع الأزمة، بالاعتماد على استراتيجيات واضحة ومدروسة، يقوم على تنفيذها إعلاميون مختصون في إعلام الأزمات.

٢. دراسة السيد شيما (٢٠١٩) بعنوان تطور دراسات إدارة اتصالات الازمة (تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠١٩ هدفت الدراسة إلى دراسة اتصالات الازمة على المستوى النظري والتطبيقي ومدى فاعليتها في احتواء الموقف وتحسين سمعة المنظمة، وتناولت الدراسة بالتحليل نماذج من البحوث العربية والأجنبية في مجال إدارة اتصالات الازمات والكوارث بهدف رصد التطورات العلمية والنتائج القيمة في هذا المجال والتعرف على المناهج والاطر النظرية والمعرفية التي تم الاعتماد عليها، في محاولة لتقديم إضافة ورؤية مستقبلية لتطوير البحوث في هذا المجال.

استخدمت الدراسة منهج تحليل المستوى الثاني وهو أسلوب يعتمد على المراجعة المنهجية التحليلية للدراسات والبحوث التي يتم نشرها في مجال معين وعلى مدى فترة زمنية ممتدة ومن مجموعة متنوعة من المصادر وتم تطبيق الدراسة على عينة عمدية من البحوث العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الاتصالات الأزمات والكوارث في الفترة ما بين عام ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٩ وتضمنت العينة ١٢٥ بحثا.

3. دراسة جازية بن رايح (2019) بعنوان إدارة الأزمات بين مخاطر الصمت وآليات الاتصال المستهدف، هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة الازمات للتعرف على الآليات الصحيحة في إدارة المخاطر استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الادب النظري والدراسات السابقة أن تتحول إلى وضعيات معقدة بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا لم تحضر هذه الأخيرة لمخطط عمل يستهدف إدارة وتسييرا فاعلا للأزمات، ومخطط يستلهم فعاليته من اشتماله على باب مخصص للاتصال الشامل وللاتصال الاستعجالي المستهدف. غير أنه لا يجب حصر اتصال الأزمة في مجرد قواعد وتعليمات وخطط يجب على المؤسسة اتباعها حال وقوعها في وضعية معقدة، بحيث لا وجود لقاعدة عامة أو لوصفة يمكن أن تقي المؤسسة تبعات الوضعيات الحرجة التي يمكن أن تواجهها إلا أن الأكيد هو أن الاتصال السريع وتفادي الصمت يظهر حلا ملائما وناجعا. سنحاول من خلال هذه

وسلطنة عمان من الدول النامية، إلا أنها تعد من الدول الأكثر اهتماماً بعنصرها البشري؛ فهي جعلته إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في العالم سواء كانت تعليمية أو تجارية أو صناعية، فالمؤسسات لا تستطيع أن تقوم بإدارة مميزة ومنتجة دون أن تكون هناك موارد بشرية ناجحة، كما تعد نظاماً أساسياً لإدارة العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية بمفهومها الشامل وأكد ذلك السلطان قابوس في معظم خطابه سواء كانت أمام مجلس الدولة أو من خلال توجيهه لشعبه فمعظم خطبه تؤكد على أن العنصر البشري هو أساس التنمية وأداتها وصانعها، ويقدر ما ينجح المجتمع في النهوض بموارده البشرية وتطويرها وتدريبها وصلها مهاراتها وتنوع خبراتها يكون نجاحه في إقامة الدولة العصرية المتقدمة في مختلف مجالات الحياة أكبر (قابوس بن سعيد، 2005).

ومن خلال تركيز سلطنة عمان على الموارد البشرية وجعلها من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها من خلال ما تلعبه تلعب القوى العاملة من دور محوري في العملية الإنتاجية، وباعتبارها أيضاً إحدى المقومات الرئيسة لصقل وتحريك القدرات الإنسانية ولا تنمو الكفايات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية إلا من خلال ذلك الصقل المختلف في شتى الجوانب؛ حتى يتم تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من القوى العاملة ومن مختلف المستويات والتخصصات التي تفي بالمتطلبات التنموية، وإدراكاً لأهمية هذا الجانب من جوانب التنمية، فقد حظيت تنمية الموارد البشرية وقضايا العمالة والتعليم والتأهيل والتدريب بأهمية خاصة ضمن أهداف وسياسات إستراتيجية التنمية طويلة المدى للفترة (1970-1995) وتشير تجربة تلك الفترة إلى أن السلطنة قد حققت تقدماً ملحوظاً فيما يتصل بتوسيع سوق العمل وزيادة مساهمة القوى العاملة الوطنية فيه وتأهيلها تأهيلاً صحيحاً (وزارة الاقتصاد، 2002).

وعلى الرغم من التحسن الكبير الذي طرأ على المؤشرات المرتبطة بسوق العمل وبتنمية الموارد البشرية خلال الفترة (1970م-1995م)، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه قطاع العمل والتعمين وللتغلب على تلك التحديات أولت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني عمان 2020م اهتماماً خاصاً بتنمية الموارد البشرية وتأهيل القوى العاملة الوطنية، وقد تمثلت الرؤية المستقبلية للموارد البشرية في (تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار وبما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية).

أهمية إدارة الموارد البشرية

شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين اهتماماً غير مسبوق بالموارد البشرية على كافة المستويات سواء من جانب القادة السياسيين أو رجال الأعمال والمديرين والأكاديميين، حيث صنفت بوصفها أحد الأقسام الأساسية الموجودة في المؤسسات الحكومية أو الخاصة؛ لما تمثله من دور عظيم في هذه المنظمات والمؤسسات، فهي تلعب الدور الكبير في عملية استقطاب العمالة

تصلها لهم إدارة الشركات إلى أن الشركات التي لها خطة اتصالات ممتازة هي التي تنوع في استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة وأيضاً يشتكي الموظفين من استخدام أنواع الاتصال الهرمية، وتستغل الأزمات لكي تختبر فاعلية الاتصال وعدم وضوح الرسائل كذلك عدم الاستماع لهم خلال الأزمات.

التعليق على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الأمور أولاً: كونها أخذت شقين أساسيين للدراسة وهما الأول: شق الاتصالات الإدارية والتي هي من صلب وظائف إدارة الموارد البشرية وأنواعه ووسائله والثاني: شق إدارة الأزمات المختلفة من حيث المفاهيم والمصطلحات والأطر النظرية الواقعية، كما تشابهت أيضاً مع الدراسات السابقة الحالية في المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل الواقع، كما تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بشكل كبير من حيث تناولت الدراسة الاتصالات ومن حيث الاستفادة في تصميم الاستبانة وكذلك الإطار النظري للدراسة، وتشابهت مع دراسة فاضل ومهاوي في تناولها إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي ومباشر.

وختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية ركزت على أزمة حقيقية قائمة أثرت على العالم واستمرت فترة زمنية أكبر عن بعض الأزمات الأخرى، كما أن الدراسة الحالية أخذت الجانب التطبيقي من خلال تطبيق استبانة يتم تطبيقها على عينة الدراسة، ويتم من خلالها معرفة دور وظائف الموارد البشرية بشكل مباشر في إدارة الأزمات ومعرفة التحديات التي تواجه فريق إدارة الأزمات للتوصل إلى حلول ومقترحات نظرية يتم الأخذ بها، كما أن الدراسة الحالية تحاول أن تجمع بين الأطر النظرية والتطبيقية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، لذلك تم بناء الاستبانة وفقاً للأطر النظرية والدراسات السابقة التي طرحت في هذا المجال.

الإطار النظري:

يلعب العنصر البشري دوراً عظيماً في حياة المنظمات فهو يعتبر من أهم العناصر اللازمة لنجاح أي مشروع أو تنظيمه فبدون وجود هذا العنصر لا يمكننا أن نحصل على المنتجات الصحيحة والسليمة أو الخدمات النهائية للمنتج، وبدون فاعلية وقدرة الكادر البشري على العمل والابتكار وفق متطلبات العصر الذي نعيش فيه، لا يمكننا أن نحصل على منتج أفضل بجودة ومواصفات معينة نريدها فيه، لذا نجد أن مبادرة الأفراد وعملهم المستمر يشق الطرق لا يكفي لفاعلية التنظيم أو المشروع؛ إذ إن العنصر الثاني هو الإدارة وعناصرها الأساسية (التنظيم والتخطيط والتقييم والرقابة، والإشراف)، فالإدارة هي التي تقوم بتوجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو عمل معين وذلك من خلال توزيع المهام الأساسية وتخصيصها والتنسيق بين أداء هؤلاء الأفراد بعضهم البعض؛ لتحقيق أهداف المنظمة في ظل الاستراتيجيات والخطط الموضوعية (الحضرمي أحمد، 2011).

أعداد العاملين في كافة النشاطات المتركزة في أجهزة الدولة.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية دون استثناء فئة، وهذا الاتجاه يخالف المفهوم التقليدي عنها وهو أن نشاط هذه الإدارة يقتصر على العاملين في المستويات الإدارية المباشرة فقط. مثال ذلك أن قياس وتقييم الإدارة يشمل فئات معينة من العاملين دون الآخرين أو أن نشاط التدريب لا يشمل أفراد الإدارة العليا، بالرغم من شدة حاجتهم إليه في كثير من المشروعات. وهذا الاتجاه مازال سائداً في العديد من البلدان النامية (كحول زهرة، 2017)

ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منظمة من المنظمات المعاصرة بنجاح وظائف إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه الوظائف في إطار اختيار الموارد البشرية أو تدريبهم وتطويرهم أو تقويم أدائهم أو إدامتهم والاحتفاظ بهم من خلال تصميم برامج حديثة وجيدة للمكافآت والحوافز (الموسوي سنان، 2006). ويرى الخزامي في مجال وظائف إدارة الموارد البشرية وفعاليتها بأنه لا يوجد حتى الآن نموذج واحد محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات والمؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، فكل منظمة منفردة بذاتها لها خصوصيتها ومجالاتها المتنوعة وأسلوب عملها الخاص وطبيعة موظفيها العاملين، ولا يصلح نموذج إحدى المنظمات للتطبيق على منظمة أخرى حيث أنه يؤثر على الحجم، والهيكل التنظيمي وفلسفة وطبيعة الأعمال (الخزامي عبدالحكيم، 2005).

في حين أن Noe, et al 2006 يرون بأن النموذج الفكري والعلمي لوظائف إدارة الموارد البشرية يتمثل في الوظائف الأساسية الآتية: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين ومن يتمعن في هذه الوظائف يجد أنها تمثل بحق مفاتيح مهمة في إدارة الموارد البشرية، لأن من خلالها يتم تشكيل الممارسات والأنظمة لضمان تنفيذ إستراتيجية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية والمرتبطة أساساً بإستراتيجيته عمل المنظمة، ولتحقيق فهم أوسع لوظائف إدارة الموارد البشرية سنعرض لها باختصار في حين سنتوسع في وظيفة التدريب لتعلقها بالبحث.

والشكل الآتي يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل

الجيدة وكل ما تحتاج إليه المؤسسة من شواغر وظيفية بناءً على وجود المعايير الأساسية المحددة من قبل الإدارة العليا وفق ما تتناسب والأقسام التي تحتوي على تلك الشواغر، كما يُعنى قسم الموارد البشرية بتطبيق قوانين العمل على الموظفين العاملين في المنظمات أو الشركات، فضلاً عن مواكبة كافة المستجدات المتعلقة بالقوانين الوظيفية في الدولة التي تنشط فيها المنظمات، كما يعد قسم الموارد البشرية المرجعية الرسمية أو حلقة الوصل بين الموظف ومتطلباته الوظيفية في البيئة المنظمة، وفي المنظور الحديث توجهت أقسام الموارد البشرية لتكون أكثر فاعلية على الأداء المؤسسي، وتخرج من مفهومها التقليدي القديم الذي كانت عليه (Human Resources, 2019).

ومن يتمعن النظر يجد أن الموارد البشرية تستمد أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساساً لها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وتشمل مختلف المهام ومجالات عمل إدارة شؤون الموظفين، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة والتي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك خلال فترة مستقبلية (الحضرمي أحمد، مرجع سابق) ونستطيع القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لأي منظمة أو مؤسسة، من هنا كانت أهمية الموارد البشرية أهمية بالغة حيث لخص القحطاني محمد (2015) أهميتها في النقاط الآتية:

- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة؛ عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكماً.
- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من معدل الإنتاجية.
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المنشأة. المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمعدلات الأخرى.
- تقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحل أي مشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.

مما سبق يتضح أن الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها فالبيانات والمعلومات والثورة المعرفية والتقدم التكنولوجي في العالم وتزايد أعداد العاملين في التنافسية والتسابق في منظمات الأعمال؛ أجبرت المنظمات والمؤسسات وخصوصاً الحكومية بسلطنة عمان على اتخاذ التدابير الاحترازية المننقاة لإدارتها بصورة صحيحة، فهي لا تستطيع أن تبذع أو تبتكر إذا لم يكن هناك تميز أو إتقان في إدارة الموارد البشرية، من هنا بدأت دول العالم بالتفكير في كيفية الاهتمام بهذه الإدارة بصورة صحيحة ومتمتنة وسلطنة عمان من الدول التي شهدت نموا ملحوظا في

البشرية

من ينظر للعالم المعاصر يجد أنه حدث الكثير من التغييرات في مختلف مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغييرات كثيراً من التحديات والعقبات والمتطلبات وخصوصاً أمام وظائف إدارة الموارد البشرية الحالية؛ لتستطيع أن تحقق أهدافها وأعمالها والعاملين من جهة واتجاه المؤسسة ونظرتها وهدفها من جهة أخرى، ولا شك أن هذه التغييرات المختلفة لها آثار ملموسة وجوهرية على النظم الإدارية للمنظمات سواء الحكومية أو منظمات الأعمال، مما يتطلب من القائمين عليها ضرورة التعرف على هذه التغييرات والآثار التي تفرزها، والبحث عن الأساليب التي تمكن هذه المنظمات من الحد من التأثيرات السلبية لهذه التغييرات وتعظيم الاستفادة من التأثيرات الإيجابية، ولعل أهم تحد يواجه الشركات والمنظمات هو اتخاذ القرار بالنسبة للعمالة والرواتب، فالمنظمات وجدت نفسها فجأة في محل اتخاذ القرار بشأن الإبقاء على الموظف أو التخلي عن خدماته في ظل توقف المدخول المعتاد للشركة وتوقف الإنتاجية وأنشطتها، فتصبح الشركة حيرة بين أمرين إما الموظف واما الشركة(حداد تمار، مرجع سابق)، ومن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ما يأتي: (ربابعة علي محمد، 2003)

● التحديات الدولية والعالمية:

عندما نتكلم عن التحديات الدولية والعالمية نجد أن هناك تغييرات كبيرة قد أثرت على العالم بصورة واسعة وهذه التحديات شملت مختلف جوانب الحياة التي نعيش فيها من هنا أصبح السوق العالمي يتطلب إتقان جيد للمهنة ومهارة جيدة في أداء الأفراد كما أصبحت المؤسسات التعليمية في أشد الحاجة إلى النظام الجديد الذي يضبط جانبها الإداري والهيكلية وخصوصاً في ضوء تطور فلسفة الإدارة الحديثة في العالم وما صاحبه من تطور في التقنيات الحديثة بمختلف جوانبها حيث أجبرت الدول على مواكبة التطور الذي تعيشه بلدان العالم وبما أن القطاع الإداري في الدولة يمثل العمود الفقري لتنمية الأفراد في مختلف جوانب حياتهم، وتثقيفهم أصبح من الضرورة أن تواجه هذه التحديات بالطرق والأساليب الحديثة، حتى يستطيع القطاع الحكومي التأقلم مع طبيعة هذا التحدي.

● تحديات النوعية (الجودة):

الجودة الشاملة بالمنتجات والاعمال، هي أساس أي منتج في العالم فيدون جودة وتميز لا وجود له؛ لذلك أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية والتفردية في التصنيع والأداء والابتكار والإبداع في مختلف الأعمال والمنتجات المعروضة، فالعام أصبح جل عمله واهتمامه التفرد بالسلع والمنتجات ذات الجودة العالية والثابتة على مر الأزمنة والامكنة، وهذا لا يتم إلا من خلال توفير الظروف الجيدة والمناسبة للأفراد العاملين لذلك لا بد من العمل من أجل تحقيق رغبات العمل والعاملين، وتحقيق النتائج الجيدة في العمل واستخدام أفضل الخبرات للوصول إلى أفضل قرار ممكن،



شكل (1) يوضح وظائف الموارد البشرية

من خلال النظر إلى الشكل السابق نستنتج أن هناك العديد من الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل، حيث تمثل هذه الوظائف في غاية الأهمية، ومن ينظر إلى هذه الوظائف يجد أنها تختلف عن بعضها البعض حسب الأهمية والهدف أو الغرض التي تسعى لتحقيقه، كما أن هناك تباين بين هذه الوظائف ويرجع ذلك إلى تباين النظم والتشريعات السائدة في مختلف الأقطار كما تختلف تبعاً لاختلاف الظروف والإمكانيات ومراحل النمو والتطور التي تعيشها كل منها، من هنا اختلف الباحثون في تقسيم هذه الوظائف حسب الكيفية أو الطريقة أو العمل الذي تقوم به كل وظيفة؛ لذلك ارتبطت هذه الوظائف ارتباطاً وثيقاً بالإدارات والقيادات الأخرى ومن بينها إدارة الأزمات، حيث حظيت بأهمية كبيرة لدورها القيادي الفاعل في قيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية لعمل المنظمة، وبذلك تؤدي وظائف إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً لها، وبالنسبة لفاعلية إدارة الأزمات ازدادت أهميتها لكونها الإدارة المسؤولة عن التدبير الاحتياطي المخطط له مسبقاً وقدرة الاستجابة السريعة للمنظمات التي يجب أن تدعم من القيادة وإدارة المعلومات والقدرات في مجال الاتصالات لتمكين المنظمة من اتخاذ قرار سريع على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة المنظمة ومن ثم السماح بالانتعاش وحماية سمعة المنظمة، للوصول إلى مرحلة الترابط والتكامل بين الإدارتين للتمكن من البقاء والاستمرار.

فإدارة الأزمات أسلوب للسيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات 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 والاسترخاء التي هي عليها، وهذا الفن بحاجة لمدير إدارة الموارد البشرية ليُقدم النصيحة والمشورة ويضع السياسات اللازمة خلال فترة الأزمات. (الزبيدي، وآخرون، 2018)

التحديات والمتغيرات العالمية الحديثة التي تواجه إدارة الموارد

بشدة، محايد، موافق). حيث تم ترميز النتائج بالجدول الآتي وفق المقياس.

جدول رقم (1) يمثل مقياس الدرجات

المتوسط	1-1.66	2.33 -1.67	2.34-3
التقدير	قليلة	متوسطة	كبيرة

صدق وثبات الاستبانة: للتأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من أفراد المجتمع، وقام باستخراج الثبات وقياس الصدق بطريقة كورنباخ ألفا (Cronbach-ALpha) لحساب معامل الاتساق الداخلي وقد بلغ قيمته (0.788) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث الحالي.

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على لجنة مكونة من (7) أفراد من أعضاء هيئة التدريس والقيادات العليا من مختلف الجامعات العربية، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات لقياس ما أعدت لقياسه، كما طلب منهم إضافة الفقرات التي يرون أنها مناسبة.

هكذا توصل الباحث الى صدق الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وثباتها يضمن اجراء الدراسة والوصول الى نتائج سليمة وواقعية تحقق المطلوب.

تحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

بعد أن قام الباحث بتفريغ بيانات بحثه، استخدم الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات بالحاسوب، وكان السؤال الثاني: ما دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لتقديرات أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

المحور الأول: التخطيط

جدول رقم (2) يمثل محور التخطيط

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	صياغة أهداف عامة قابلة للتغير أثناء وجود الازمة.	2.91	0.668	1	كبير
2	التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة أثناء الازمة.	2.33	0.650	5	متوسط
3	تعزيز مبدأ المورد البشري المرن فكرياً وثقافة وممارسة تصميمها لتعزيز الأمان الوظيفي في ظل الازمات والكوارث	2.57	0.664	3	كبير
4	تحديث الإستراتيجيات والخطط السنوية بما يتناسب مع الازمة	2.22	0.760	6	متوسط

فسممة التغيير أصبحت ضرورية حتمية لا مفر منها في عالم معرض للكوارث والأوبئة.

التحديات الاجتماعية:

عندما نتكلم عن التحديات الاجتماعية نجد أنها تشمل العديد من مجالات الحياة التي نعيش فيها فنجد أن هناك أشياء كثيرة قد أثرت على الجانب الإداري والوظيفي كما أن هناك العديد من التغيرات التي أثرت في سوق العمل والهيكل الاقتصادي ومهارات العاملين وغيرها من الأشياء كالمحافظة على الوظيفة والخوف من فقدانها مما يؤدي إلى تخلف العمل الذي يشغله الفرد سواء كان إداري أو مهني.

التحديات التكنولوجية:

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التركيز التنظيمي واستخدام فرق العمل في انجاز العمل مع التأكيد على المهارات المتنوعة في ظل هذه التحديات فإنه لا يدلى إدارة البيئة الداخلية والخارجية بشكل فعال عن طريق ربط تطبيقات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة وفهم القضايا الدولية في إدارة الموارد البشرية والتأكد على التوافق بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية و القوانين والتشريعات وخلق العلاقة بين العاملين باتجاه تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمنظمة فمن المعروف أن التحديات التكنولوجية التي تواجه الموارد البشرية بالقطاع الحكومي بسلطنة عمان تؤثر بشكل كبير في مدى التغيير في الهياكل التنظيمية واستخدام فرص العمل وزيادة المهارات المتنوعة والقدرة على التطوير المستمر.

منهجية البحث (إجراءات الدراسة الميدانية)

عينة الدراسة: شملت الدراسة عينة عشوائية، بلغ عدد أفراد العينة المختارة (100) موظفاً من موظفي القطاع الحكومي بسلطنة عمان من مختلف أنحاء محافظات السلطنة ذكور وإناث.

أدوات الدراسة:

الأداة الرئيسية التي استخدمها الباحث واعتمد عليها هي الاستبانة لمعرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان في الوظائف والتحديات التي واجهتها في سلطنة عمان، وقد جاء تصميمها على شقين، الأولى تخص البيانات الشخصية للعينة، ونوعه، ومؤله العلمي أما الفقرة الثانية فقد كانت عبارة عن محورين رئيسيين (الأول يخص دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة واحتوى على 4 محاور فرعية في كل محور 6 فقرات، أما الثاني فشمّل التحديات التي تواجه دور وظائف إدارة الموارد البشرية واحتوى على 9 فقرات.

استخدم الباحث في هذه الاستبانة مقياس ليكرت الثلاثي وهي عبارة عن مقياس ثلاثي يحتوي على ثلاث خيارات وهي: (موافق

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن 3 عبارات جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب وهي: العمل على توفير بيئة صحية محفزة للإبداع والابتكار بما يحقق السلامة والأمان للموظفين، بمتوسط حسابي (2.88) وعبارة تقديم الدعم والإرشاد، والتواصل مع الموظفين بشكل مستمر والتأكيد على أولوية سلامتهم من خلال مختلف القنوات والآليات بمتوسط حسابي (2.56) وعبارة تعزيز التأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف مع العمل الجديد أثناء الأزمة بمتوسط حسابي (2.47) بينما مثلت 3 عبارات بدرجة متوسطة وهما عبارة إعداد لوائح، وأنظمة، وآليات للعمل عن بعد وذلك لضمان استمرارية الأعمال بمتوسط حسابي (2.33) وعبارة تحديد قنوات الاتصال لممارسة العمل بطريقة صحيحة. بمتوسط حسابي (2.30) وعبارة توفير الأدوات اللازمة لتسيير مرونة العمل المؤسسي وفق الأنظمة المعمول بها في الالتزام بمتوسط حسابي (2.26) مما يدل أن محور وظيفة التنظيم أيضا جاء بمستوى كبير بمتوسط حسابي (2.46) وهو ما يدل أن دور وظيفة التنظيم لها دور فاعل في إدارة الالتزامات.

الثالث: التدريب والتأهيل

جدول رقم (4) يمثل محور التدريب والتأهيل

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	عمل برامج تدريبية إثرائية عن طريق التدريب عن بعد بما يضمن مشاركة الموظفين.	2.94	0.645	1	كبيرة
2	التشجيع على الابتكار والإبداع، وذلك من خلال إطلاق برامج تنافسية لإيجاد حلول مبتكرة لتعظيم الأرباح وترشيد النفقات.	2.87	0.765	3	كبيرة
3	عمل برامج تدريبية على كيفية مواجهة الأزمة وكيفية التعامل معها.	2.50	0.783	4	كبيرة
4	فتح المجال للموظفين لتقديم برامج إثرائية بزملائهم بمقابل تحفيزهم المادي والمعنوي.	2.89	0.762	2	كبيرة
5	العمل على تنفيذ البرامج التدريبية ذات الأولوية لبعض الوظائف المؤسسية الميدانية.	2.44	0.653	5	كبيرة
6	الاستمرار في تنفيذ الخطط التدريبية والتأهيلية بما لا يخل ويأثر على سير المؤسسة.	2.37	0.689	6	كبيرة
	المجموع	2.66	0.716		كبيرة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب وهي: عمل برامج تدريبية إثرائية عن طريق التدريب عن بعد بما يضمن مشاركة الموظفين، بمتوسط حسابي (2.94) وهذه العبارة حصلت على أعلى متوسط من جميع عبارات الاستبانة وعبارة فتح المجال للموظفين لتقديم

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	العمل على الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة أثناء الأزمة.	2.73	0.689	2	كبير
6	رسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية في المنظمة.	2.39	0.766	4	كبير
	المجموع	2.525	0.699		كبير

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن 4 عبارات جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب على التوالي وهي: صياغة أهداف عامة قابلة للتغيير أثناء وجود الأزمة، بمتوسط حسابي (2.91) وعبارة العمل على الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة أثناء الأزمة بمتوسط حسابي (2.73) وعبارة تعزيز مبدأ المورد البشري المرن فكرياً وثقافة وممارسة تصميمها لتعزز الأمان الوظيفي في ظل الأزمات والكوارث بمتوسط حسابي (2.57) وعبارة رسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية في المنظمة بمتوسط حسابي (2.39)، بينما مثلت عبارتان فقط بمستوى متوسط وهما عبارة التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة أثناء الأزمة بمتوسط حسابي (2.33) وعبارة تحديث الإستراتيجيات والخطط السنوية بما يتناسب مع الأزمة وتطوراتها بمتوسط حسابي (2.22) مما يدل أن محور وظيفة التخطيط جاء بمستوى كبير بمتوسط حسابي (2.525) وهو ما يدل أن دور وظيفة التخطيط لها دور فاعل في إدارة الالتزامات

المحور الثاني: التنظيم

جدول رقم (3) يمثل محور التنظيم

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف (م)	الترتيب	المستوى
1	توفير الأدوات اللازمة لتسيير مرونة العمل المؤسسي وفق الأنظمة المعمول بها في الالتزامات.	2.26	0.765	6	متوسط
2	التأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف مع العمل الجديد أثناء الأزمة.	2.47	0.770	3	كبير
3	العمل على توفير بيئة صحية محفزة للإبداع والابتكار بما يحقق السلامة والأمان للموظفين.	2.88	0.669	1	كبير
4	تحديد قنوات الاتصال لممارسة العمل بطريقة صحيحة.	2.30	0.658	5	متوسط
5	إعداد لوائح، وأنظمة، وآليات للعمل عن بعد وذلك لضمان استمرارية الأعمال	2.33	0.689	4	متوسط
6	تقديم الدعم والإرشاد، والتواصل مع الموظفين بشكل مستمر والتأكيد على أولوية سلامتهم من خلال مختلف القنوات والآليات	2.56	0.789	2	كبير
	المجموع	2.46	0.723		كبير

بنظام تقويم العمل في فترة الازمة، بمتوسط حسابي (2.20) وعبرة الحرس على استغلال الدعم الحكومي الموجه وذلك لتنظيم العلاقات العمالية وترشيد نفقات المنظمة، بمتوسط حسابي (2.15) مما يدل أن محور وظيفة التنظيم أيضا جاء بمستوى كبير بمتوسط حسابي (2.4) وهو ما يدل أن دور وظيفة التقويم لها دور فاعل في إدارة الازمات.

جدول رقم (6) يمثل ترتيب محاور الاستبانة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المحور الأول وظيفة التخطيط	2.525	0.699	2	كبير
2	المحور الثاني وظيفة التنظيم	2.46	0.723	3	كبير
3	المحور الثالث التدريب والتأهيل	2.66	0.716	1	كبير
4	المحور الرابع وظيفة التقويم	2.4	0.719	4	كبير
	المجموع	2.51	0.714		كبيرة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن جميع المحاور جاءت بدرجة كبيرة، فحصل على المرتبة الأولى محور وظيفة التدريب والتأهيل بمتوسط حسابي (2.66) وجاء بعده محور وظيفة التنظيم بمتوسط حسابي (2.46) وثالثا جاء محور وظيفة التخطيط بمتوسط حسابي (2.525) وفي الأخير محور وظيفة التقويم بمستوى حسابي (2.4).

أما السؤال الرابع فجاء بالشكل الآتي: ما التحديات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان؟ وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لتقديرات أفراد عينة الدراسة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (7) يمثل التحديات

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	اتخاذ القرار بشأن الإبقاء على الموظف أو التخلي عن خدماته في ظل توقف المدخول المعتاد للمؤسسة وتوقف الإنتاجية وأنشطتها.	2.67	0.633	2	كبيرة
2	عدم تطويع التشريعات القانونية المنظمة لعملية ادارة الأزمات لتناسب مع قوانين تنظيم العمل بالمؤسسات.	2.40	0.681	6	كبيرة
3	ضعف وسائل تكنولوجيا الاتصال كانت سببا في عدم قدرة الموظفين من ممارسة أعمالهم عن بعد.	2.30	0.671	8	متوسط
4	صعوبة تعامل بعض الموظفين مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة التي فرضتها الثورة المعرفية	2.36	0.601	7	كبير

برامج إثرائية لزملائهم بمقابل تحفيزهم المادي والمعنوي بمتوسط حسابي (2.89) وعبرة التشجيع على الابتكار والإبداع، وذلك من خلال إطلاق برامج تنافسية لإيجاد حلول مبتكرة لتعظيم الأرباح وترشيد النفقات بمتوسط حسابي (2.87) وعبرة عمل برامج تدريبية على كيفية مواجهة الازمة وكيفية التعامل معها. بمتوسط حسابي (2.50) وعبرة العمل على تنفيذ البرامج التدريبية ذات الأولوية لبعض الوظائف المؤسسية الميدانية. بمتوسط حسابي (2.44) وعبرة الاستمرار في تنفيذ الخطط التدريبية والتأهيلية بما لا يخل ويأثر على سير المؤسسة. بمتوسط حسابي (2.37) مما يدل أن محور وظيفة التدريب والتأهيل أيضا جاء بمستوى كبير بمتوسط حسابي (2.46) وهو ما يدل أن دور وظيفة التنظيم لها دور فاعل في إدارة الازمات.

المحور الرابع: التقويم

جدول رقم (5) يمثل محور التقويم

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	العدالة والوضوح بتقويم الأداء في جميع الإجراءات المتخذة حتى وإن كانت مؤلمة في بعض الأحيان.	2.77	0.763	1	كبيرة
2	إعداد لوائح، وأنظمة، وآليات خاصة بنظام تقويم العمل في فترة الازمة.	2.20	0.723	5	متوسط
3	توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة في العمل لتعزيز استمرارية الموارد البشرية.	2.44	0.624	3	كبيرة
4	رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات البيروقراطية.	2.34	0.790	4	متوسط
5	الحرس على استغلال الدعم الحكومي الموجه وذلك لتنظيم العلاقات العمالية وترشيد نفقات المنظمة.	2.15	0.762	6	متوسط
6	تقييم الوضع المؤسسي أول بأول لضمان معرفة التطورات الحديثة حول الأزمات.	2.51	0.654	2	كبيرة
	المجموع	2.4	0.719		كبيرة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن 3 عبارات جاءت بدرجة كبيرة بالترتيب وهي: العدالة والوضوح بتقويم الأداء في جميع الإجراءات المتخذة حتى وإن كانت مؤلمة في بعض الأحيان، بمتوسط حسابي (2.77) وعبرة تقييم الوضع المؤسسي أول بأول لضمان معرفة التطورات الحديثة حول الأزمات، بمتوسط حسابي (2.51) وعبرة توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة في العمل لتعزيز استمرارية الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (2.44) بينما مثلت 3 عبارات بدرجة متوسطة وهما عبارة رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات البيروقراطية. بمتوسط حسابي (2.34) وعبرة إعداد لوائح، وأنظمة، وآليات خاصة

إن وظيفة التخطيط والتنظيم والتقييم في إدارة الموارد البشرية من الوظائف التي أثبتت الدراسة أهميتها من خلال إجابات عينة الدراسة المطبق عليهم، فمعظم عبارات محاور هذه الوظائف جاءت بين الكبيرة والمتوسطة، وهذا يؤكد أهمية هذه الوظائف أثناء إدارة الأزمات بمختلف أنواعها.

ومن حيث ترتيب دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان، فقد جاء محور وظيفة التدريب والتأهيل في المرتبة الأولى ومن ثم جاء بعده محور التخطيط وهذا أيضا يدل على أهميته ومن ثم جاء بعده التوابع محور وظيفة التقييم. أثبتت الدراسة بأن هناك تحديات كثيرة ومختلفة تحول بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق هدفها المناسب بالشكل المطلوب في إدارة الأزمات ومن بين أشد تلك التحديات ما يأتي:

- تأثر الموظفين بما حصل من قطع الحوافز المادية والمعنوية منعهم من الابتكار والإبداع الوظيفي.
- اتخاذ القرار بشأن الإبقاء على الموظف أو التخلي عن خدماته في ظل توقف المدخل المعتاد للمؤسسة وتوقف الإنتاجية وأنشطتها.
- الثقافة التنظيمية لبعض الموظفين تمنعهم من التأقلم مع مجريات الثورة العلمية الحديثة.

التوصيات:

- الاهتمام بوظيفة التدريب والتأهيل في جميع المنظمات والمؤسسات وإعطاها كل مستلزماتها لكونها العمود الفقري الذي تنطلق منه باقي الوظائف بما يخص الموظف، ويجب أن يكون هذا الاهتمام من منطلق الحاجة والمتطلب الرئيس لكل وظيفة يشغلها الموظف في المنظمة..
- جعل التخطيط في المنظمات والمؤسسات جزءا مشتق من التخطيط الاستراتيجي للدولة وإجراء التجارب الافتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة بتطبيق الخطط الموضوعة لاختبار مدى كفاية وفاعلية تلك الخطط.

المراجع

1. أحمد الحضرمي، برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة معهد البحوث والدراسات العربية جمهورية مصر العربية، 2011.
2. زهرة كحول، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال وكالة - الجلفة (2016-2007)، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017.
3. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

والأزمة.				
5	بقاء بعض الموظفين على الطرق التقليدية وعدم تقبلهم طرق جديدة يفرضها التطور العالمي.	2.52	0.652	4 كبيرة
6	تأثر الموظفين بما حصل من قطع الحوافز المادية والمعنوية منعهم من الابتكار والإبداع الوظيفي.	2.89	0.604	1 كبيرة
7	عدم القدرة على ممارسة وسائل التكنولوجيا الحديثة في المنظمة لوجود التشريعات والأنظمة المانعة.	2.23	0.615	9 متوسط
8	عدم قبول بعض الموظفين القدامى استراتيجيات حديثة في العمل خوفا على مناصبهم الوظيفية.	2.46	0.630	5 كبيرة
9	الثقافة التنظيمية لبعض الموظفين تمنعهم من التأقلم مع مجريات الثورة العلمية الحديثة.	2.59	0.534	3 كبيرة
المجموع		2.42	0.624	كبيرة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن جميع إجابات أفراد عينة الدراسة المختارة حول التحديات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، جاءت بدرجة كبيرة ما بين متوسط حسابي (236- 2.89) في جميع فقرات الاستبانة، ما عدا فقرتين فقط جاءت بدرجة متوسطة وهي ضعف وسائل تكنولوجيا الاتصال كانت سببا في عدم قدرة الموظفين من ممارسة أعمالهم عن بعد، وعبارة عدم القدرة على ممارسة وسائل التكنولوجيا الحديثة في المنظمة لوجود التشريعات والأنظمة المانعة، وهذا يدل على أن التحديات المذكورة هي تحديات حقيقية موجودة على أرض الواقع، ولا بد من العمل على تجنبها وحل ما يمكن حله، وكذلك أيضا لا بد من العمل على تطويع تلك التحديات ومعالجتها حتى لا تكون تحديات مستقبلية تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في سلطنة عمان.

نتائج الدراسة:

أثبتت الدراسة بأن وظائف إدارة الموارد البشرية لها دور فاعل في مختلف الأنشطة والأعمال، وتلعب دورا كبيرا أثناء الأزمات وإدارتها، فهي الأداة الفاعلة في كل منظمة ومؤسسة، فلا وجود للمنظمة أو المؤسسة بدونها، فهي تعتبر قلب المنظمة من خلال ما أثبتته الدراسة من أدوار كبيرة في إدارة الأزمات. وحسب إجابات عينة الدراسة المستخدمة فقد أثبتت الدراسة ما يأتي:

- إن وظيفة التدريب والتأهيل تمثل ذات أهمية عالية في جميع المنظمات والمؤسسات من بين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية فقد جاءت جميع عبارات محوره بمتوسط حسابي كبير جدا، وجاءت عبارة عمل برامج تدريبية إثرائية عن طريق التدريب عن بعد بما يضمن مشاركة الموظفين في المركز الأول، وهذا يدل على أن تدريب العنصر البشري هو أساس التصدي لأي أزمة.

Competitive Advantage, New York: Mc
Graw-Hill Irwin (2006) p90.
مواقع الانترنت

"Human Resources (HR)",
www.investopedia.com, Retrieved 30-12-2019.
ولاء عضيبات (2010) أبريل دور الاتصال في ادارة الازمات
https://e3arabi.com
(قشطة ربا،2020). تعريف اقتصاد المعرفة
https://www.arageek.com
(حداد تمارا،2020) دور إدارة الموارد البشرية في إدارة
الآزمات والمخاطر
https://www.wattan.net

4. سهير بشير، التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة الآزمات"، الطبعة الأولى، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، فلسطين، ٢٠١٦.
5. عبد الحكيم أحمد الخزامي: استراتيجيه الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2005، ص79.
6. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20.
7. عصام الحسن، التعليم الإلكتروني: خطوة لتلبية الطلب المتزايد على التعليم الجامعي العربي وتقليل الفجوة الرقمية فيه. مجلة كلية التربية، 3 (٤)، ١١١-١٤٤. ٢٠١٥.
8. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزي، 2003، ص56.
9. غنى الزبيدي، وآخرون، ادارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨.
10. قابوس بن سعيد: الكلمة السامية لقائد البلاد المفدى في مجلس عمان، مجلة الخدمة المدنية، العدد (5)، سلطنة عمان، 2005م، ص ص 11-12.
11. محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل (الطبعة الرابعة)، الرياض - السعودية: العبيكان للنشر، 2015.
12. معهد الإدارة العامة: ندوة تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، المنعقدة في مسقط في الفترة من 11 - 13 يونيو 2006م، ص 114
13. مؤيد السالم، " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الكساسبة محمد وآخرون، ٢٠١٠، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٦، العدد ١، ٢٠١٤.
15. وزارة الاقتصاد الوطني: خطة التنمية الخمسية السادسة ٢٠٠٢م-٢٠٠٤م لتنمية الموارد البشرية. المراجع الاجنبية
1. Lehmann, Dominik, Brenner, Beatrice, Juliet, Checklist Communication de Cries, Recommendations en mature de gestation de cries et de relations avec les medias, MAZ l'école Suisse de journalism, 2014
2. Noe, Raymond A. et al, Human Resources Management: Gaining A