

استراتيجيات إدارة المواهب و دورها في تحسين إدارة الازمات

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية

في فنادق السياحة في مدينة السلمانية

عمر مصطفى محمد¹⁻² و هه وار فتاح كريم³ و ههلات سعيد محمد صالح⁴

¹معهد التقني دوكان، جامعة بوليتكنيك السلمانية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق

²كلية إدارة و الاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق

³كلية إدارة و الاقتصاد، جامعة السلمانية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق

⁴كلية التجارة، جامعة السلمانية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق

وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.

وتهدف استراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية على تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب ك مصدر للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة عامة لتكون مكاناً عظيماً وجذاباً للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

وتأتي التجارب اليابانية والألمانية والصينية والكورية والمليزية والعديد من التجارب الأخرى، لتؤكد أن تحقيق التميز في الإنتاج ليس فقط من خلال إنشاء وحدات للموارد وتفعيل دور الموارد البشرية بشكل تقليدي في إدارة منظمات الأعمال، بل تعداه إلى العمل بشكل استراتيجي لزيادة أعداد الموهوبين من خلال برامج الترتيب والتعلم والتدريب والتطوير. كما إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح. (أبوفازة، 2009، 59).

وتعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف

المستخلص

يسعى البحث الى تحديد علاقة الارتباط و الأثر الذي تحدثه استراتيجيات ادارة المواهب في تحسين ادارة الازمات لدى القيادات والمدراء في فنادق السياحة في مدينة السلمانية لمجتمع البحث. وفي هذه البحث اعتمد الباحثون (استراتيجيات ادارة المواهب) متغيراً رئيسياً مستقلاً والمتضمنة ثلاثة ابعاد ممثلة بـ (استقطاب المواهب، تطوير و تنمية المواهب ، احتفاظ المواهب) والمتغير الرئيسي المستجيب (ادارة الازمات) والتي تضم ثلاثة ابعاد ممثلة بـ (الاعداد و التحضير للأزمة ، احتواء الازمة، تسوية و اعادة الاوضاع). حيث تم اختار عينة من الفنادق السياحية في مركز مدينة السلمانية، تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات. وتم توزيع (60) استبانة لعينة البحث المتكونة من (المدراء و مسؤولي الشعب). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط و اثر إيجابية بين المتغيرات. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام الفنادق السياحية القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات ادارة المواهب بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية للحصول على مركز ومكانة مميزة بين المنظمات الأخرى

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة المواهب، ادارة الازمات

المقدمة

ان التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكاراً ادارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وادارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة في مفهوم ادارة المواهب. حيث أصبح الاهتمام بالمواهب في ادارة الأعمال أمراً ضرورياً لتحقيق أداء عال، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وادارتها،

- ت. تشخيص مستوى وجود استراتيجيات ادارة المواهب لدى المدراء و القيادات في المنظمات المبحوثة.
- ث. التعرف على مستوى تأثير استراتيجيات ادارة المواهب على ادارة الازمات و ايها أكثر تأثيراً .

4- فرضية البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة"

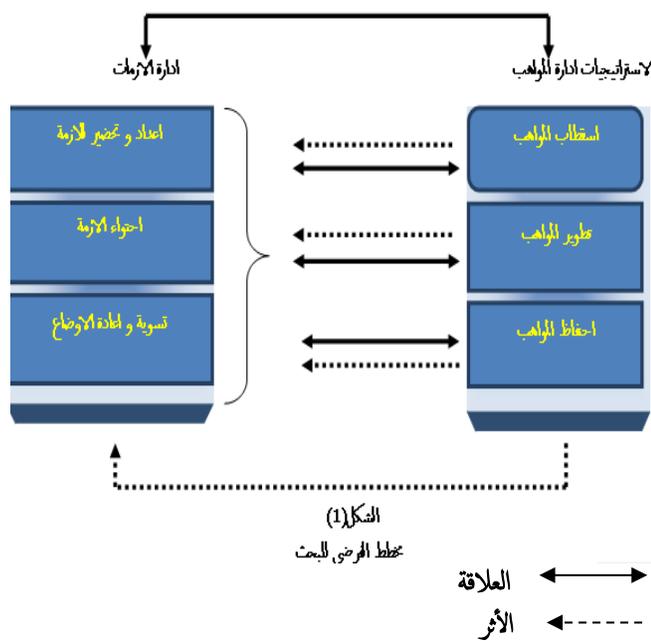
الفرضية الرئيسة الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة"

5- منهج البحث:

اعتمدت البحث منهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء بالإعتماد على الاستبيان، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً الى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية .

6- مخطط البحث:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لاستراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها قامت الباحثون بوضع مخطط فرضي وهو يجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات.



النموذج (1)
مخطط الفرضي للبحث

العلاقة
الأثر

7- مجتمع وعينة البحث:

يعد تحديد موقع اجراء البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار فرضيات البحث عملياً، فقد اختار الباحثون الفنادق السياحية (خمس نجوم) في مدينة السلمانية الذي هو مجال لتنمية والاستثمار في اقليم كردستان. وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات. و اعتمد الباحثون على اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع . وفي ضوء ذلك

وابداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والمهويين خاصة، فتقدم الأمم ورقمها مرهون بتقدم فكرها وتناجها العلمي والتقني.

المحور الأول / منهجية البحث

1- مشكلة البحث

يعتبر المورد البشري هو الاساس الحقيقي لاية منظمة اعمال بالاضافة الى الموارد الاخرى فالعامل بما يملكه من مهارات والمواهب ووجود الرغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وأن مشكلة الغياب و عدم وجود الاستراتيجيات واضحة في ادارة المواهب هي من المشاكل الإدارية الشائعة التي تعاني منها الكثير من المنظمات الحكومية او غير الحكومية، مما يتطلب من المنظمات الاهتمام وتسخير كافة الامكانيات ببناء الأسس استراتيجيات العملية المسندة بالاسس الادارية الحديثة لادارة الازمات من خلال استراتيجيات ادارة المواهب. ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث والاستئلة التي تطرح كإشكالية رئيسية:-

- أ. ما هي نوعية ومستوى علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات لدى قيادات الادارية في المنظمات المبحوثة؟
- ب. ما طبيعة ومستوى علاقة الأثر الذي تحدثه استراتيجيات ادارة المواهب على ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة؟
- ت. ماهو مستوى وجود استراتيجيات ادارة المواهب لدى المدراء والقيادات في المنظمات المبحوثة؟
- ث. ما هو اهم استراتيجيات ادارة المواهب والتي لها تأثير أكثر من الاستراتيجيات الاخرى ؟

2- أهمية البحث

يكسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، اذ يعد موضوع استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات من المواضيع التي لفت الانتباه كثير من الاهتمام في ادبيات الادارة و مدى تأثيرهم على المنظمات، كذلك أن البحث يحاول أن يوضح استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات بغية رسم مسار واضح للمنظمات المبحوثة في هذا المجال، عموماً تجاه بناء نظام اداري كفوء لدى القيادات بابعاده مختلفة. بغية رسم مسار واضح للمنظمات المبحوثة في هذا المجال، عموماً تجاه بناء استراتيجيات علمية الادارية لدى القيادات و المدراء و العاملين بابعاده مختلفة لادارة الازمات بشكل احسن بالمقارنة مع منظمات الاخرى كما تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث فيما تمثله من اضافة للتراكم المعرفي في هذا المجال بالتحديد في قطاع فنادق السياحية.

3- اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات لدى القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة.
- ب. بيان طبيعة علاقة الاثر الذي تحدثه استراتيجيات ادارة المواهب في ادارة الازمات، لدى القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة.

5	(صيام, 2013: 168)	سلسلة من الخطوات التي تحدد مقدار المهوبة الموجودة في المنظمة، وتسمى لاستقطاب و الحفاظ، وتوفير الظروف الملائمة للموهوبين في جميع المستويات التنظيمية.
6	(متعب و حاجم, 2013: 259)	مجموعة من الممارسات التي يمكن ان تخلق المزايا التنافسية المستدامة
7	(Millar, 2007: 6)	ادارة المواهب عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب المرؤوسين لتحقيق المنافسة.

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المستخدمة داخله

من خلال ما سبق ذكره، فإن إدارة المواهب من وجهة نظر الباحثون هي قيام المنظمة أو المؤسسة بجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتمييزها، فهو السبيل الأمثل لبقاء المؤسسات وتحقيق إنجازات عالية التي تمكنها من التنافس.

استراتيجيات ادارة المواهب

تعددت النماذج التي تناولت عملية إدارة المواهب؛ فأشارت بعض من الدراسات إلى نموذج يتكون من ثلاثة استراتيجيات هي: استقطاب الكفاءات المطلوبة، وتمية وتطوير قدرات الأفراد، والاحتفاظ بالموهوبين لذا هذا البحث سيناقش هذه الاستراتيجيات الرئيسية في المنظمات وكما جاء في الأدبيات والأبحاث والمقالات وهي على النحو الآتي:

1- **استقطاب المهوبة:** تفرض بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات، لذا يستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية المنظمات على اختلاف أنواعها (Butter, et 1193: 2015) (al Cheese, 2010: 87) عملية التطوير يتطلب قدر كبير من المقدرات والمهارات هذا من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، فظهر ما يسمى "بجرب المواهب" (حمد, 2014: 15). ان استقطاب عملية متكاملة يتم خلالها اختيار وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية، واختيارهم على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي (العبادي, 2011: 35). فعملية الاستقطاب هي خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس المال البشري والحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية من أجل من الاستفادة مما يمتلكونه من قدرات وإمكانات لإن الموهوبين يشكلون دائماً قاطرة التقدم، لأن لديهم القوة الدافعة والحفزة للانطلاق والقوة للآخرين (مصري, 2007: 2). وان عملية الاستقطاب كما وردة من قبل بعض من الباحثين تصنف الى مجالين اثنين: تخطيط المواهب وتوزيعها، سمعة إدارة الموارد البشرية فمن خلال التخطيط تحدد احتياجات المستقبلية من للمواهب في جميع المستويات المنظمة. مع التركيز على نوعية الكفاءات مثل (المعرفة، والمهارات، و القدرات، والسمات الشخصية) وضع المهوبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة. وكذلك بناء سمعة قوية لكي تتمكن من مواجحة المنافسة الشديدة (حمد, 2014: 15). فالمنظمات تصب تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهوبين منهم (الجراح و دوله, 2015: 289).

تم توزيع (60) استبانة، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (43) استبانة. واستخدمنا برنامج (R) لمعالجة البيانات لغرض البحث وهي عبارة عن مجموعة متكاملة من البرمجيات التي تسمح بمعالجة البيانات، القيام بعمليات حسابية و اظهار البيانات الرسومية."

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: إدارة المواهب: Talent management

مفهوم وتعريف ادارة المواهب

علي الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع ادارة المواهب في العديد من منظمات الاعمال الا انه لم يكن هنالك اتفاق تام حول مفهوم و التعريف إدارة المواهب والتي تعرف بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، و تطويرالعاملين الجدد، والحفاظة على العاملين الحاليين، (مقري و حياوي, 2014: 177). كما اشارة كلا من (ابراهيم و سعد, 2015: 446) الى المهوبة كداء متميز بمعنى القدرة العقلية العام، التفكير الابداعي القدرات الاكاديمية، المهارات الفنية، الاستعداد الأكاديمي و المهارات الحركية. فالمهوبة قوة مميزة لإدارة وقيادة المنظمة تمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأخطار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية (niedzwiecka, 2016: 805).

و يمكن القول بأن هناك ازدياد الاهتمام بإدارة المواهب لكونها تهتم بتسمية المنظمات و تساعد للوصول الى اهداف الاستراتيجية (Khatri, 2010: 43). فإدارة المهوبة تعد ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الاعمال، و قاعدة اساسية للإزدهار(متعب و حاجم, 2013: 259). فإن المنظمات في وقتنا الحاضر تواجه العديد من التحديات. و المواهب الإدارية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال فإنها تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة (et all, 2016: 993) (Moeller). و اشارة الى انها مجموعة من المقدرات و التي تشمل المعرفة و الخبرة و المهارة و التي تستخدمها من اجل تطوير العمل (متعب و حاجم, 2013: 258). و الجدول (2) يوضح مفهوم إدارة المهوبة بناءً على آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين

الجدول (2)

مفهوم إدارة المهوبة حسب وجهة نظر بعض من الكتاب و الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	(Thunnissen, 2016: 60)	مصدر الرئيسي لرأسال البشري وترتبط بالإمكانات والتعلم والتدريب والتجارب والدايفية و الالتزام والرضا الوظيفي.
2	(المصري و الاغا, 2015: 32)	أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار.
3	(Russell, Bennett, 2015: 239)	ادارة المواهب يؤدي الى خلق القيم لكل من مؤسسة بطريقة فريدة، تسريع أداء و إنتاجية القوى العاملة
4	(ابراهيم و سعد, 2015: 553)	تعد إدارة المهوبة أحد عوامل النجاح للمنظمات

2. التدريب: إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، التدريب يقدم معرفة و يضيف المعلومات جديدة. تدريب المهنيين هو للصلل المهوبة والخبرة والممارسة في ضوء التخطيط و التقييم .
 3. أنظمة المكافآت والخوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم المهنيين، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.
 4. فرص للإبداع و تحقيق الذات: و تتضمن تشجيع، دعم الابتكار، التجديد في العمل، تفويض السلطات و ثقة الإدارة بالمهنيين.
 5. تطوير ممارسات متميزة: للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.
- ويمكن تلخيص عملية تطوير المواهب من خلال النقاط التالية (حمد، 2014: 16).

ثانياً: إدارة الأزمات (Crisis Management)

مفهوم وتعريف إدارة الأزمات وأهميتها

يتسم عالمنا اليوم بوجود الكثير من الأزمات، والتعقيدات في مختلف المجالات لاسيما في المجال السياسي، ومن المعلوم أن الأزمات قد طالت كل المجالات الحياتية، فعملت على تشكيل العالم وفق رؤى تتجاوز قدرة المجتمعات، والأفراد على التحكم فيها، وقبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات نشير إلى مفهوم الأزمة وهي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام اتخاذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منها في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها (الشيخ، 2003: 13). يرى الكثير من الباحثين أن مصطلح الأزمات في الأصل نشأ كفرع من فروع الإدارة العامة وذلك بالإشارة إلى الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة، والحروب الشاملة، ولكن ما لبثت إنما بصورة أوضح في عقل العلاقات الدولية (الشلي، 2009: 11).

ويشير (بشير، 2006: 8) إلى الأزمة بأنه خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان. أو التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها (العراوي، 2009: 9)

أما إدارة الأزمات فهي نشاط هادف تقوم به المنظمة للتعرف على طبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها لكي تحدد ما ينبغي عمله واتخاذ وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتحكم في مواجهة هذه المخاطر وتخفيف حدة الآثار التي تترتب عليها (طيب، 2006: 22). وهناك من يعرف إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة (السعيد، 2006: 33).

وعرف (الناجي) نقلاً عن (Goel&Suresh) إدارة الأزمات بأنها "نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف من آثارها المدمرة" (الناجي، 2012: 23).

1. تكامل العناصر المختلفة لإدارة المواهب ضمن نظام شامل.
2. تركيز إدارة المواهب على المهوبة ذات القيمة العالية جدا
3. التزام ودعم الإدارة العليا لعمل إدارة المواهب.
4. بناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة.
5. مراقبة مجالات نظام المهوبة كافة لتحديد فجوات المهوبة المحتملة.
6. البراعة في تحديد الاستقطاب وتطوير المهوبة فضلاً عن إدارة ادائها والاحتفاظ بها.
7. تقييم نتائج نظام إدارة المواهب بشكل مستمر

3- الإحتفاظ بالمواهب : تشكل المهوبة قوة مميزة لإدارة المنظمة تمنحها سمة التفوق، والريادية في تعاملها مع فرص بيئتها، ومخاطرها، وتحدياتها الحالية، والمستقبلية (الكساسبة، 2016: 96). فالمنظمات تدرك بضرورة إبقاء الموظفين المهنيين كأساس للمنافسة (الزبيدي، حسين، 2013: 95). بسبب التقدم الاقتصادي، و قلة عدد العاملين المهنيين في المنظمات و المنافسة، لذا إستراتيجية الإحتفاظ بهم من الضروريات الأساسية (الكرعاوي، 2010). لا بد من تدريب هذه المواهب وتطويرهم لخلق الشعور لديها بأن قادة الشركة يعطيهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والإلتزام بالعمل (صيام، 2013: 56). فعملية احتفاظ بالمواهب تشكل التحدي الرئيسي التي تواجه جميع المنظمات، و جعلت المنظمات تصارع من اجلها، لذا المنظمات تحتاج لتصميم استراتيجيات للإحتفاظ بالمهنيين (الزبيدي، حسين، 2013: 95). و إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء وتجعل الآخرين يحملون بالعمل فيها (العبادي، 2011: 36).

وتشمل إستراتيجيات الإحتفاظ بالمواهب ما يأتي (الجراح و دولة، 2015: 291):

1. اشراك المواهب: هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر اخرا طاً في عملهم وأكثر مشاركة في منظمهم، من الأرحح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضاً يكون لديهم أري إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعمالء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.

ويرى (مصطفى) " أن هناك اختلاف كبير بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمة، حيث أن الإدارة بالأزمة تلعب فيها الأهداف دور القوة الضاغطة بالنسبة لاتخاذ القرارات حيث تسعى لتحقيق الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية، أما إدارة الأزمة فتسعى إلى تحقيق إعادة التوازن للمنظمة، وهذا يعتمد على الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتاحة أي سرعة استيعاب الموقف الأزومي وتكوين رتية واضحة وأهداف محددة اتجاهه للتغلب عليه (علي، 2016: 709).

إن إدارة الأزمة هي كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتداداتها (Sandian, 2009:112).

الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة لأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل الأضرار وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية (عياد، 2015: 25).

أما الإدارة بالأزمة: هي افتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام فإن الإدارة بالأزمة هي فن صناعة المؤامرات ويستخدم فيها أساليب المكر والخداع والفسق والكذب والتهديد والضغط (سلمان، 2014: 97). وهي عبارة عن نشاط تقوم به الإدارة كرد فعال لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة ولا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حساباتها وتعد العدة لمواجهة مشكلاتها أو منعها قبل حدوثها ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة عندئذ تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من الجهود الشاقة وان كانت نتائجها فعالة حتى تنقضي الأزمة فتعود الإدارة إلى السكون، فالإدارة بالأزمات إذن هي إدارة ساكنة تتفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة، إذن فالإدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.

الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات فهو:

1. السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
2. الخروج من أزمات مزمنة.
3. وسيلة للتمويه واخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل.
4. صناعة المؤامرات.
5. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.
6. منع الأطراف الأخرى من الاستمرارية من تحقيق نجاحاتها.
7. السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أو المناطو تحت دعوى الحماية والخوف من الآخرين

4. مراحل إدارة الأزمات

قدم الباحثون والكتاب في مجال إدارة الأزمات نماذج متعددة لمراحل إدارة الأزمات، تبعا لتوجهاتهم الفكرية، وابتنيت هذه النماذج على جوانب موضوعية وتطبيقية، و الهدف منها الوصول الى معالجة. ويمكن ان نذكر توجهات بعض الباحثين حول مراحل ادارة الازمات منها:

تتمثل أهمية تكوين ادارة للأزمات في عدة اعتبارات من أهمها مايلي:(طبيب، 2006:

14)

1. الأثر السلبي الكبير الذي تحدثه الأزمات على الإقتصاديات الدول والأفراد وتزيد حدة الأثر سوءاً إذا لم تكن هناك إدارة لمواجهة الأزمات مواجهة سريعة.
2. يدعوا غموض الموقف الأزومي لحالة من الارتباك وعدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على المواجهة لفترة من الزمن، ولاشك ان وجود إدارة للأزمات يزيد من كفاءة المواجهة، ويقلل من هذه الفترة الزمنية ويعيد الأتزان السريع، بل ويمكنها من منع حدوثها أصلاً.
3. وجود إدارة للأزمات يهيئ الجو النفسي والتعلمي لمواجهة حالات الشائعات والقلق واللامبالاة والتخريب وبعض السلوكيات المعاندة
4. وجود إدارة للأزمات تساهم في اعداد فريق كفاء يمكنه استخلاص وسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وتحتصر الأثار السلبية في حدودها الدنيا.
5. تساهم في انتاج الأسلوب العلمي في المواجهة وتحديد مناطق الاستفادة من التجارب الأزومية السابقة مما يرشد من أساليب المواجهة المستقبلية.
6. لقد اصبح للأزمة أهميتها وخطورتها على المستوى البشري من حيث الفرد والأسرة والإدارة والدولة والعالم.
7. كما اصبح للأزمة أهميتها وخطورتها في جميع المجالات الزراعية والصناعية والسياسية والأمنية والعسكرية.
8. وأصبح للأزمة كيان علمي مستقل له نظرياته وقواعده ومبادئه التي تدرس في الجامعات .

أسباب نشو الأزمة:

حدد (أبوفارة، 2009: 89-86) أسباب نشو الأزمة الى عدة اسباب منها:

- أ. أسباب بيئية: هي العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، أو تكون سيطرة المنظمة عليها محدودة جدا ، وهذه الأسباب تؤدي إلى وقوع أزمات لايمكن تجنبها في الأغلب. وأهم العناصر البيئية التي قد تكون سببا في وقوع الأزمة ما يأتي(عناصر سياسية، عناصر قانونية، عناصر اقتصادية و مالية، عناصر اجتماعية، عناصر طبيعية)
- ب. أسباب تنظيمية: هذه الأسباب تتجسد في عناصر يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها، ومن هذه الأسباب(أسلوب ونمط الإدارة، إدارة الموارد، المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات، سوء التعامل مع المشكلات، مقاومة العاملين للتغيير، المشكلات الثقافية، عدم الاستخدام الكافي لتطبيقات إدارة الخطر، حساسية أفراد المنظمة تجاه أهدافها، مشكلات أثناء عمليات التصنيع، نقص الثقة بين أعضاء المنظمة، المركزية العالية المبالغ فيها، دعم غير كاف لحاجات ورغبات العاملين، عدم وجود موارد بشرية كافية، هيكل تنظيمي غير فاعل و غير كفاء، عدم وجود نظم معلومات كافية.....الخ).
- ت. أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية): هي أسباب عن التفاعل بين العناصر البيئية والعناصر التنظيمية، وغالبا تنجم الأزمة نتيجة المشكلات التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات وسوء عملية صناعة القرار. ومن الأسباب: عمليات التخريب (الألات ومكان ومعدات وتسهيلات المنظمة المختلفة).

الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة: (الخطيب و اغا، 2011، 41-42)

المهمة (جميل, 2016: 106)، وتصمم سيناريوهات مختلفة لمواجهة الأزمة وذلك لحد من الخسائر الى ادنى حد ممكن (الصافي, 2011: 216). ان الهدف رئيسي من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها (الخطيب, اغا, 2011: 49). فالواجهة تعد المرحلة الحاسمة في الادارة الازمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستتحقق بالمنظمة من جراء الازمة ويجب توفير الدعم الرسمي و الذي يعد من الأكثر المقومات لتنفيذ الإجراءات المطلوبة.

3. تسوية واعداد الاوضاع:

تتضمن هذه المرحلة محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة و اعادة التخطيط وتحليل الاذى والضرر بأقسام المنظمة وأجزائها (سلمان, 2014: 90). و اعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة الذي كانت عليه قبل الازمة أو أفضل مما كانت عليه في البداية والذي يعتبر جزء هام من عملية ادارة الازمة (الخفاجي , 2010: 103). فهذه المرحلة تتطلب من المنظمة ان تركز على العودة الى العمليات الاعتيادية (الدوري, الحيت, 2017 : 55). لذلك لا بد من فريق للإدارة الازمة إيجاد الحلول و اتخاذ اجراءات فاعل (حسين, 2015: 85). تتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الازمة من النتائج. و هذا التكيف يجب ان يتحقق في النواحي السلوكية و النفسية و التنظيمية و المالية (بن عبد الله, 2003: 76). فيعتبر من اهم المراحل حيث يتم توجيه قوى الازمة الى مجالات اخرى بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة لها (الناجي, 2012: 45). و تتميز بإعادة النظر والدراسة للملاسات الازمة وتقييم القرارات والسياسات والجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع بالأخطاء المرتكبة في أزمات تالية (سلمان, 2014: 98). حيث يتم تحديث خطة إدارة الأزمات بناءً على التغذية الراجعة من الأزمات الاخيرة (السلطاني و اخرون, 2017: 55).

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص عينة البحث: كما مبين في الجدول (1)

الجدول (1)

الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	32	74.42%
انثى	11	25.58%
المجموع الكلي	43	100%
حسب العمر		
اقل من 30 سنة	14	32.56%

الجدول (3)

مراحل ادارة الازمات من نظرة بعض المؤلفين

ت	المؤلف	المراحل
1.	(حسين, 2015: 84)	التوجيه ، مواجهة و اعادة الاوضاع
2.	(سلمان, 2014: 98)	اكتشاف اشارات الانذار، استعداد و الوقاية، احتواء الاضرار، استعداد و النشاط و تعلم
3.	(الخطيب و اغا, 2011: 49)	مرحلة تلطيف وتخفيف الأزمة، استعداد و التحضير، المجابهة، اعادة التوازن
4.	(آل سعود, 2007: 76)	تجنب الازمة، تحضير و الاستعداد، اعتراف بوجود الازمة ، احتواء الازمة مجابهتها و الاستفادة من الازمة
5.	(الخطيري, 1997: 52)	اختراق، تمركز، توسيع، الانتشار، التحكم والسيطرة و التوجيه

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المستخدمة داخله

وبناءً على ماتقدم فقد اعتمدت البحث الحالية المراحل الآتية وذلك لخدمة أهداف البحث:

1. إعداد و تحضير للأزمة:

تتضمن هذه المرحلة استشعار الأنداز المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة (الشليبي, 2009: 13)، وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الأنداز المبكر والأعراض التي توجي باحتمال وقوع أزمة (حسين, 2015: 84). ان الإدارة في مرحلة التحضير يكون قلقة وممزقة داخليا لأنها لاتزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر (الدوري و الحيت, 2017: 38). وإن تأثير الأزمة سيكون ضعيفا لاسيما وأن الخطر يسلك مسار يمكن التنبؤ به وتخفيفه او قضاء عليها دون تحول الضرر إلى أزمة خائفة (محمد, 2011: 53). تعد إشارة الأنداز المبكر مشكلة لدى المديرين نظرا لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقا لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم لذلك فإن احتواء هذه الاشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الاشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها (السلطاني و اخرون, 2017: 54). فالازمة تحتاج الى استعداد و الوفرة الكافية و المناسبة و مقاومة كل قصور وعجز (حسين, 2015: 84). لذلك يركزون على استعداد المنظمة في التصدي للأزمة وعدم وقوعها من خلال التنبؤ بها (الجديلي, 2006: 18).

2. استعداد و مواجهة الازمة:

في هذه المرحلة تحاول الادارة حصر الاضرار التي اصابت المؤسسة لذلك تقوم بتحضير و الاستعداد لكل الاحتمالات، من خلال وضع خطة متكاملة و تحديد الوقت و متطلبات المادية و البشرية من الاجل الاستعداد للأزمة (الجديلي, 2006: 37). و تتطلب ذلك انشاء فريق لتعامل مع كل الازمة حسب خصوصيتها و تدخل السريع عند الحاجة، يجب ان تخضع هذه الفريق لتدريب خاص و عال حسب نوع

❖ من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (1) يبين لنا توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس أن نسبة (74.42%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور بينما كان ما نسبته (25.58%) هم من الاناث. ويعزى ذلك لاسباب عدة منها طبيعة العمل التي تحتاج الى طول فترات الدوام التي تصل احيانا الى اربع وعشرون ساعة لغرض الاشراف.

❖ تبين البيانات الظاهرة في الجدول (1) توزيع افراد عينة البحث حسب العمر، أن ما نسبته 32.56% من افراد عينة بحث تقل اعمارهم عن 30 سنة، أن ما نسبته 51.16% من عينة البحث تتراوح اعمارهم ما بين 31 - 40 سنة، أن ما نسبته 11.63% من عينة البحث كانت اعمارهم ما بين 41 - 50 سنة، أن ما نسبته 4.65% من عينة البحث كانت من اعمار فأكثر من 51 سنة.

❖ يشير الجدول الاعلى أن نسبة (51.16%) من الأفراد المبحوثين تراوحت مدة خدمتهم في الفنادق من (1- 5) سنة وهم الأكثر في مجتمع البحث، أما الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم (6 - 10) سنة فقد كانت نسبتهم (20.93%)، وأن نسبة (12.95%) منهم تراوحت مدة خدمتهم لأكثر من (16) سنة، أما الأفراد الذين مدة خدمتهم من (11 - 15) سنة شكلت نسبتهم (11.63%). يلاحظ من النسب انفا بان اغلب مجتمع البحث هم من اصحاب الخدمة الوظيفية القليلة، وهذا يشير الى ان بعض من الفنادق المبحوثة هم جديدين وليس لهم سنوات خدمة كثيرة

❖ يتضح من جدول (1) بأن أكثر من نصف عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت ونسبتهم 53.49%، وأن 23.26% هم من حملة شهادة دبلوم المهني، وأن 16.28% هم من حملة شهادة الشهادات العليا، وأن 6.28% هم من حملة شهادة الاعدادية. هذا يدل على قدرة افراد العينة على ابداء الازراء العلمية.

❖ يبين الجدول(1) توزيع افراد عينة البحث حسب عدد الدورات التدريبية في مجال ادارة الازمات، والتي اظهرت أن نسبة الافراد من عينة البحث المشتركين في دورات تدريبية (واحدة، اثنين، فأكثر من ثلاث دورات) كانت متساوية ونسبة 25.58% لكل منها، أن ما نسبته 23.26% من عينة البحث لم يشارك في اي دورات التدريبية.

من 31 - 40 سنة	22	51.16%
من 41 - 50 سنة	5	11.63%
فأكثر من 51 سنة	2	4.65%
مجموع الكلي	43	100%
سنوات الخدمة		
أقل من سنة	1	2.33%
من 1 - 5 سنة	22	51.16%
من 6 - 10 سنة	9	20.93%
من 11 - 15 سنة	5	11.63%
فأكثر من 16 سنة	6	13.95%
المجموع الكلي	43	100%
التحصيل الدراسي		
الاعدادية	3	6.98%
الدبلوم المهني	10	23.26%
البكالوريوس	23	53.49%
الشهادات العليا	7	16.28%
المجموع الكلي	43	100%
الدورات التدريبية في المجال ادارة الازمات		
لم أشارك	10	23.26%
دورة تدريبية واحدة	11	25.58%
دورتان تدريبيتان	11	25.58%
ثلاث دورات فأكثر	11	25.58%
المجموع الكلي	43	100%

المصدر: من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المواهب)

الجدول (4)

اتجاه اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق استراتيجيات ادارة المواهب

عبارات	نسب				نسب لا اثن بشدة	نسب لا اثن بشدة	نسب محايد	نسب اثن بشدة	نسب لا اثن بشدة	نسب اثن بشدة	نسب محايد	نسب اثن بشدة	نسب لا اثن بشدة	نسب اثن بشدة
	نسب اثن بشدة	نسب لا اثن بشدة	نسب محايد	نسب اثن بشدة										
استراتيجية استقطاب المواهب														
تتوفر لدى المنظمة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهماتهم الإبداعية في مواجهة المشاكل والأزمات.	81.40%	19.62%	0.80	4.07	25.6%	65.1%	0.0%	9.3%	0.0%					
يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لإختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	79.53%	17.77%	0.71	3.98	23.3%	51.2%	25.6%	0.0%	0.0%					
تتم المنظمة بالبحث عن الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءة والخبرات العالية والعمل على جذبهم الى المنظمة.	77.21%	21.58%	0.83	3.86	25.6%	37.2%	34.9%	2.3%	0.0%					
تركز المنظمة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	74.42%	21.41%	0.80	3.72	14.0%	51.2%	27.9%	7.0%	0.0%					
تخصص المنظمة جزءا من مواردها المالية لإستقطاب المواهب الجديدة والبحث في نفس الوقت عن الإمكانيات العالية من داخل المنظمة.	69.30%	29.10%	1.01	3.47	16.3%	32.6%	34.9%	14.0%	2.3%					
المجموع	76.37	21.70	0.83	3.82										
استراتيجية تنمية وتطوير المواهب														
تتم المنظمة بتعقد دورات التدريبية لتطوير المواهب لمواجهة الامتيازات الداخلية والخارجية.	78.60%	25.07%	0.99	3.93	32.6%	37.2%	23.3%	4.7%	2.3%					
تخصص المنظمة جزء من ميزانيتها لتطوير وتنفيذ مهارات العاملين الموهوبين عن طريق برامج متخصصة.	69.77%	29.59%	1.03	3.49	18.6%	27.9%	41.9%	7.0%	4.7%					
يوجد في المنظمة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم.	68.37%	27.99%	0.96	3.42	14.0%	30.2%	41.9%	11.6%	2.3%					
وضع الكفاءات العالية (المواهب في الحاصب) القيادة الهمة والحاسية لتفاديهم في المنظمة.	78.14%	21.50%	0.84	3.91	25.6%	44.2%	25.6%	4.7%	0.0%					
تتم المنظمة بتزويد قيادتها الإدارية بمعلومات دقيقة والصحة والحديثة لمواجهة الامتيازات.	80.00%	23.78%	0.95	4.00	34.9%	39.5%	16.3%	9.3%	0.0%					
المجموع	74.98	25.43	0.95	3.75										
استراتيجية احتفاظ المواهب														
توجد استراتيجيات عديدة في المنظمة لتعويض الأفراد الموهوبين لانتمهم في المنظمة.	76.74%	30.59%	1.17	3.84	39.5%	23.3%	20.9%	14.0%	2.3%					
تضع المنظمة المعايير لقياس أداء وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين ببناء على مقارنة أداءه بمبتك الحاضر.	72.56%	30.68%	1.11	3.63	27.9%	23.3%	37.2%	7.0%	4.7%					
توفر المنظمة برامج للمصالحات والمسابقات الإدارية جيدة لاشباع دوافع الأفراد الكوادر للعمل واحترام وتقديرهم.	72.09%	27.17%	0.98	3.60	18.6%	37.2%	32.6%	9.3%	2.3%					
تتم المنظمة بتطوير التمتع بالنفس والدافعية ومشاعر الاحترام بين الموهوبين.	73.49%	25.70%	0.94	3.67	14.0%	53.5%	23.3%	4.7%	4.7%					
تسخر المنظمة للموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	67.44%	29.67%	1.00	3.37	11.6%	34.9%	37.2%	11.6%	4.7%					
المجموع	72.47	28.76	1.04	3.62										

المصدر: من اعداد الباحثون بناء على النتائج الالكترونية

يبين الجدول (4) اتجاه اجابات افراد عينة البحث بخصوص فقرات استراتيجية استقطاب المواهب، حيث ان المتوسطات الحسابية لها تراوحت بين (4.07-3.47)، فيما كان المتوسط الحسابي العام (3.82). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (1.01-0.71)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام (0.83) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث. ورغم الأهمية النسبية الكبيرة التي أعطاها أفراد العينة المستطلعة لهذا المحور والبالغة (76.37%)، إلا ان الباحثون يرون ان من الافضل المنظمات التركيز على استراتيجية استقطاب المواهب بشكل جيد ومدروس قبل كل شيء، لان النجاح في هذه الاستراتيجية يسهل كل عمليات الأخرى في الموارد البشرية.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " تتوفر لدى المنظمة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهماتهم في مواجهة المشاكل والامتيازات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.80) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام(3.82)والانحراف المعياري العام(0.83). فيما حصلت فقرة " تخصص المنظمة جزءا من مواردها المالية لإستقطاب المواهب الجديدة وتبحث في نفس الوقت عن الإمكانيات العالية من داخل المنظمة." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري بلغ (1.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام(3.82) والانحراف المعياري العام(0.83) .

يوضح الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بفقرات استراتيجية تنمية وتطوير المواهب تراوحت ما بين (4.00-3.42)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لها البالغ (3.75). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (1.03-0.84)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام البالغ (0.95) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث.

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن " تهتم المنظمة بتزويد قيادتها الادارية بمعلومات الدقيقة و الصحيحة والحديثة لمواجهة الامتيازات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام (3.75) والانحراف المعياري العام(0.95). فيما حصلت فقرة "يوجد في المنظمة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام (3.75) والانحراف المعياري العام(0.95). وهذا يدل على ان المنظمات المبحوثة ليس لديهم خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم.

يبين في الجدول (4) أن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ، تراوحت المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة البحث ما بين (3.84-3.37)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لاستراتيجية احتفاظ المواهب البالغ (3.62). في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (1.17-0.94)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب البالغ (1.04) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث.

نسبة واعداد الارضاع									
76.28%	22.35%	0.85	3.81	16.3%	58.1%	18.6%	4.7%	2.3%	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاعادة الارضاع
68.37%	30.10%	1.03	3.42	9.3%	48.8%	20.9%	16.3%	4.7%	هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بنقطة قصيرة ومناسبة بعد حدوث الأزمة
71.63%	28.73%	1.03	3.58	18.6%	37.2%	32.6%	7.0%	4.7%	يوجد مجموعة من المهنيين والمختصين في مجالات عديدة تعتمد عليهم لتقليل الأضرارو اعادتها.
69.77%	26.81%	0.94	3.49	14.0%	37.2%	32.6%	16.3%	0.0%	تعد فرقا تسريعة ذات علاقة لتوفير منح عمل المناسب للمهنيين لتسوية الارضاع المنظمة.
70.23%	29.39%	1.03	3.51	16.3%	37.2%	32.6%	9.3%	4.7%	توظف الإمكانيات البشرية عالية الخبرة والمهنيين لتسوية حالة المنظمة الى حالتها الطبيعية.
71.26	27.38	0.98	3.56						المجموع

المصدر: من اعداد الباحثون بناءاً على النتائج الالكترونية

يبين الجدول (5) أن اعداد وتحضير اللازمة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.81- 3.51)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام باعداد وتحضير اللازمة البالغ (3.67) .في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.98- 0.83)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام باعداد وتحضير اللازمة البالغ (0.92) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث. فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "يوجد لدى المنظمة جماعات من المهنيين الذين لديهم قدرة على التنبؤ والاكتشاف علامات التي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.88) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "توفر أرشيف للخبرات السابقة يتضمن الارزمات التي حدثت في المنظمة، كي تستعد للارزمات التي يمكن أن تواجه مستقبلاً" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.98) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام(3.67) والانحراف المعياري العام(0.92).

فيما يتعلق بمرحلة استعداد و مواجه الأزمة ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة البحث بين (3.70- 3.49) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام باستعداد و مواجه الأزمة البالغ (3.59) .في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (1.15- 0.91)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام باستعداد و مواجه الأزمة البالغ (1.03) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلا نسبيا أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث.

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "تستفيد من ذوي الخبرة والمهنية من البيئة الداخلية للتخطيط لمواجهة الارزمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.91) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "هناك اتفاقيات ثنائية في مواجهة الارزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.98) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام..

فيما يتعلق بمرحلة تسوية و اعادة الاوضاع ، تراوحت المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة البحث بين (3.81- 3.42)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام بتسوية و اعادة الاوضاع البالغ (3.56) .في حين تراوح الانحراف

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "توجد استراتيجيات عديدة في المنظمة لتسك بافراد المهنيين لاقامهم في المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.17) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "تسخر المنظمة للمهنيين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري بلغ (1) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام .

2- وصف وتشخيص المتغير التابع (ادارة الارزمات)

يوضح الجدول(5) اتجاه اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بادارة الارزمات

الجدول (5)

البيانات المتعلقة بالعبارات الخاصة بادارة الارزمات

عبارات	نسب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدرجة النسبية
	لا تتفق بشدة	لا تتفق	متعاد	تتفق	تتفق بشدة				
اعداد وتحضير اللازمة									
يوجد لدى المنظمة جماعات من المهنيين الذين لديهم قدرة على التنبؤ والاكتشاف علامات التي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة.	2.3%	4.7%	20.9%	53.5%	18.6%	3.81	0.88	23.07%	76.28%
عدم الإدارة العليا عملات تحديد مؤشر الحدوث الأزمات ويتم بذلك.	4.7%	4.7%	14.0%	58.1%	18.6%	3.81	0.96	25.11%	76.28%
تقوم المنظمة بتسريع دور لجنة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة و منتظمة من أجل التصرف على الأزمات الممكن حدوثها.	2.3%	9.3%	25.6%	46.5%	16.3%	3.65	0.95	25.97%	73.02%
توفر أرشيف للخبرات السابقة يتضمن الارزمات التي حدثت في المنظمة كي تستعد للارزمات التي يمكن أن تواجه مستقبلاً.	0.0%	16.3%	34.9%	30.2%	18.6%	3.51	0.98	28.05%	70.23%
تقوم الفرقة من جميع المستويات الإدارية بتحديد مؤشرات الأزمات التي ستواجهها المنظمة.	0.0%	9.3%	37.2%	41.9%	11.6%	3.56	0.83	23.19%	71.16%
المجموع									
استعداد و مواجه الأزمة									
يعرف الالم المناسب (مادي ومعنوي) للفرق الذي يتم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة	9.3%	2.3%	25.6%	39.5%	23.3%	3.65	1.15	31.56%	73.02%
هناك اتفاقيات ثنائية في مواجهة الارزمات معال مؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.	4.7%	4.7%	44.2%	30.2%	16.3%	3.49	0.98	28.23%	69.77%
تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال ادارة الأزمات.	7.0%	4.7%	32.6%	37.2%	18.6%	3.56	1.08	30.23%	71.16%
تستفيد من ذوي الخبرة والمهنية من البيئة الداخلية للتخطيط لمواجهة الارزمات.	2.3%	7.0%	25.6%	48.8%	16.3%	3.70	0.91	24.71%	73.95%
يوجد لدى المنظمة قاعدة كبيرة بالعمية للتخطيط الاستراتيجي الوقائي لمواجهة الارزمات من خلال المهنيين.	7.0%	7.0%	20.9%	53.5%	11.6%	3.56	1.03	28.96%	71.16%
المجموع									

جدول (7)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد والارتباط البسيط استراتيجيات إدارة المواهب و ادارة
الازمات

المتغير تابع ادارة الازمات						
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	t
استقطاب المواهب	0.830	0.689	28.788	0.000	0.093	0.817
تجربة و تطوير المواهب					0.300	2.031
احتفاظ المواهب					0.51	3.255

المصدر: من اعداد الباحثون بناءاً على النتائج الالكترونية

مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. ان الفنادق السياحية لديهم قليل من المعرفة بإستراتيجيات ادارة المواهب كي تستفيد منها عند وقوعهم في الازمة.
2. تتوفر لدى المنظمات المبحوثة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين من خلال مساهماتهم الإبداعية في مواجهة المشاكل والازمات وكذلك توجد استراتيجيات عديدة فيها لتمسك بافراد الموهوبين لابقائهم في المنظمة.
3. قلة اهتمام المنظمات المبحوثة بتخصيص موارد مالية لإستقطاب المواهب الجديدة أو لتشجيع لإمكانيات العالية من داخل المنظمة وكذلك بتدبير كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع .
4. قلة اهتمام المنظمات المبحوثة بالخطط السنوية لتدريب وتطوير المواهب العاملين ورفع مستواهم.
5. يوجد لدى المنظمات جماعات من الموهوبين الذين لديهم قدرة على التنبؤ واكتشاف علامات التي قد تكون مؤشراً لحدوث الازمة.
6. حوالي 77% من افراد عينة البحث تلقو دورات في مجال إدارة الأزمات (دورة على الأقل) وهي نسبة جيدة.
7. قلة وجود اتفاقيات أو تعاونات ثنائية في مواجهة الازمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة .
8. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب وادارة الازمات.
9. هناك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب وادارة الازمات ومن ضمنها (استراتيجية احتفاظ المواهب لها دور وأكثر تأثيراً في ادارة الازمات مقارنة بالاستراتيجيات الاخرى.
10. قلة الاعتماد على أرشيف للخبرات السابقة (التي يتضمن الازمات التي حدثت في المنظمة)، كي تستعد للازمات التي يمكن أن تواجه مستقبلاً.

المعياري لها بين (1.03- 0.85)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام بتسوية و اعادة الاوضاع البالغ (0.98) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث.

فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاعادة الاوضاع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) والانحراف المعياري بلغ (0.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة بعد حدوث الأزمة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري بلغ (1.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام .

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة"
الفرضية الرئيسة الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المواهب و ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة"
يشير الجدول (6) الى نتائج علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث

جدول (6)

نموذج الانحدار الخطي البسيط والارتباط البسيط بين استراتيجيات إدارة المواهب و ادارة الازمات

ادارة الازمات						
المتغير المستقل	الارتباط	R-square	F	Sig.	Beta	t
استراتيجيات ادارة المواهب	0.818	0.669	82.790	0.000	0.818	9.099

المصدر: من اعداد الباحثون بناءاً على النتائج الالكترونية

مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

من أن معامل الارتباط للنموذج هو (0.818) وهذا يعني ان الارتباط طردي قوي جداً بين المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المواهب ،وبين المتغير التابع (ادارة الأزمات). كما يشير قيمة معامل التحديد وبالغلة (0.669) الى وجود متغيرات اخرى غير مدروسة . ويتضح ايضاً ان مستوى الدلالة لإختبار (F) أقل من (0.05) وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ ويصلح. وايضاً فإن قيمة مسنوى الدلالة لاختبار (T) أقل من (0.05) وهذا يعني قبول الفرضيتين الرئيسيتين.
وبخصوص تحديد اي من استراتيجيات ادارة المواهب لها تأثير أكبر في ادارة الازمات فقد تبين ان استراتيجية احتفاظ بالمواهب هي اهم استراتيجية من الاستراتيجيات ادارة المواهب التي لها تأثير أكثر من الاستراتيجيات الاخرى بقيمة (0.51). ويتضح ايضاً ان مستوى الدلالة لإختبار (F) أقل من (0.05) وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ ويصلح. وايضاً فإن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) (لاستراتيجية احتفاظ المواهب) أقل من (0.05) وهذا مايشير الى معنوية التأثير وكما موضح في الجدول (7)

ثانياً: التوصيات**قائمة المصادر**

1. ضرورة اهتمام ادارات الفنادق السياحية القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات ادارة المواهب بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية .
 2. ان وجود استراتيجيات وآليات محددة لإكتشاف الموهوبين وتطويرهم وتدريبهم والاحتفاظ بهم اساليب ادارية جيدة في ادارة الموارد البشرية وضرورية لمواجهة المشاكل وادارة الازمات
 3. ضرورة ان تخصص المنظمة جزء من مواردها المالية لإستقطاب المواهب الجديدة و لإكتشاف وتشجيع وتدريب الموهوبين داخل المنظمة وتسخر للموهوبين كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم
 4. ضرورة وجود خطط سنوية مبرمجة ودائمة لتدريب وتطوير المواهب العاملين ورفع مستواهم
 5. ضرورة وجود جماعات من الموهوبين في كل مجالات العمل وليس فقط في مجال حل المشكلات والازمات.
 6. ضرورة ابرام التعاونات والاتفاقيات ثنائية بين الفنادق السياحية وبين الجهات الحكومية ذات العلاقة ،لان البيئة سياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والدولية مشتركة بينهم وای مشاكل او ازمات حكومية لها تأثير ايضاً على المنظمات .
 7. العمل علي توفير برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتمل.
 8. ويجب على المنظمات المبحوثة الاستفادة من الازمات السابقة للتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها ووضع طرق لمنعها والإجراءات الوقائية اللازمة.
- أولاً: المصادر العربية**
- ابراهيم، نور خليل، سعد، خالد سلمان، (2015)، *متطلبات ادارة المواهب في المنظمات الاحترافية العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا العراقية*، المجلات الاكاديمية العلمية، مجلد 21 عدد 86 57-442
- أبوفاة، يوسف أحمد، (2009)، *ادارة الأزمات*، ط1، الناشر إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
- الجديلي ، رنجي عبد القادر، (2006)، *واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة*، رسالة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- بشير، محمد الفاتح محمود، (2006)، *ادارة الازمات من منظور الاداري*، معهد العالي لعلوم الزكاة، جمهورية، السودان.
- بن عبد الله، عادل خير الله، (2003)، *إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة*، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (20) المجلد (9)
- الحراح، صالح علي. ابو دولة، جمال داود، (2015)، *اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية*. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(11). اعدد(2).
- حسين، مظفر احمد ، (2015)، *دور الهيكل الغرضي و نوعية حياة العمل في استراتيجية ادارة الازمات دراسة تحليلية لآراء عمينة من المديرين في دائرة صحة محافظة ديالى*. مجلة تكريت لعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد (11) العدد (33).
- حمد، علاء دهام ، (2014)، *اثر القيادات التحويلية في ادارة المواهب. دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا جامعة بغداد – كلية ادارة و الاقتصاد قسم ادارة العامة*. مجلة دنائير. العدد (5)
- الحضيري، محسن احمد، (1997)، *إدارة الأزمات*، مركز النيل والفرات للنشر، القاهرة، مصر.
- المخيط، عامرو أعنا، محمد هاشم، (2011)، *دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره*، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر غزة.
- الحفاجي، عثمان إبراهيم احمد، (2010)، *ثقافة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للازمات التنظيمية*، قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- الدوري، جمال ، الحيت، احمد فتنحي، (2017)، *أثر خصائص الريادي في إدارة الازمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (53).
- الزبيدي، غني دحام تناي و حسين، وليد حسين، (2013)، *استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي*. مجلة كلية التراث الجامعة، ، العدد (23)
- آل سعود، محمد ، (2007)، *دور الأجهزة الإعلامية في إدارة الأزمات*، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.
- السعيد، السيد، (2006)، *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث* ، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- الناجي، فهد علي، (2012)، أثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة على الاداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية البوادية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- نور خليل، سعد، خالد سلمان، متطلبات ادارة المواهب في المنظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم و التكنولوجيا. المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، (2015)، مجلد (21) عدد (86)
- ثانياً: المصادر الأجنبية**
- Ahmed H., K., (2016), **The Impact Of Talent Management On The Competitive Advantage In The Organizations** Proceedings of 37th ISERD International Conference, Abu Dhabi, UAE, ISBN: 978-93-86083-33-3
- Butter, M., C. & Valenzuela, E., S. & Badilla Quintana, M., G (2015) **Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions Computers in Human Behavior 51 1191–1197**
- Cheese, P. (2010) **'Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next,' Human Resource Management International Digest, Vol. 18 Iss: 3 www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1864041**
- Groves, K.S. (2011), **"Talent management best practices: how exemplary health care organizations create value in a down economy"**, Health Care Management Review, Vol. 36 No. 3, pp. 227-240.
- Khatri, P. & Gupta, S. & Gulati, K. (2010) **Talent Management in HR** Journal of Management and Strategy Vol. 1, No. 1.
- Millar, B. (2007) **Building an integrated talent management strategy.** Briefing Paper from the Economist Intelligence Unit.
- Moeller, M., Maley, J., Harvey, M. & Kiessling, T. (2015) **Global talent management and in-patriate social capital building: a status inconsistency perspective.** The International Journal of Human Resource Management.
- Russell, C. & Bennett, N. (2015) **Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy.** Business Horizons (2015) 58, 237—242
- Sandin, per (2009) **approach to ethics for corporation crisis management,** journal of business ethics, vol.87, pp.109-116
- السلطاني، سعدية حايك كاظم، علوان، بشرى محمد. علي، نعم دايع عبد، (2017)، تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمة دراسة استطلاعية، لآراء عينة من العاملين في المديرية توزيع كهرباء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15) العدد (4).
- سلمان، سعد عبد ابر، (2014)، **تؤثر خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة**، بحث استطلاع في الشركة العامة للصناعات الجلّة، بغداد، العراق.
- الشليبي، عبد الرحمن، (2009)، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.** الجمعية الدولية للعلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية.
- الشيخ، سوسن سالم، (2003)، **إدارة ومعالجة الازمات في الاسلام**، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- الصافي، جبوري شناوي، (2011)، **اثر الخصائص القيادية فياستراتيجية إدارة الازمة** دراسة ميدانية لعدد من المديرات العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (90).
- صيام، عزيزة عبد الرحمن عبد الله، (2013)، **واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طيب، محمد أحمد، (2006)، **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة: مصر.
- العبادي، هاشم فوزي، (2011)، **إدارة المهوبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة**، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، 207، 53-1.
- العزاوي، نجم، (2009)، **اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة**، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- علي، كريم ناصر، (2016)، **ادارة الازمات لنى رؤوساء الاقسام الأكاديمية**، الجامعة المستنصرية: كلية التربية الاساسية.
- عياد، لؤي سليم عبدالله، (2015)، **اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك الحلية في قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الكراوي، محمد، (2010)، **البنية التحتية لإدارة المهوبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية**، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة الكوفة، العراق
- الكساسبة، محمد ماضي، (2016)، **تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (12)، العدد (1).
- متعب، حامد كاظم حاج، ستار كاظم، (2013)، **دور أبعاد إدارة المهوبة في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15) العدد(2).
- محمد، إيثار عبد الهادي، (2011)، **إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد(64).
- مصيري، أميرة عبد الله، (2007)، **درجة ممارسة الإدارة العامة لرعاية المهوبين للمهام اللازمة لاكتشاف ورعاية المهوبين بمدارس التعلم العام دراسة مقدمة إلى الإدارة التربوية والتخطيط**، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
- المصري، نضال. اغا محمد، (2015)، **إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية** مقترح تطبيقي تموي استراتيجي، العدد 4-13.
- مقري، زكية. بجاوي، نعيمة، (2014)، **اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة: من خلال الالتزام التنظيمي**، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة.

Thunnissen, M. (2016) "**Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice**", Employee Relations, Vol. 38 Issue: 1, pp.57-72.

Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013), "**Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach**", Human Resource Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 326-336.

Talent Management as a key aspect of human Resources Management strategy in contemporary Enterprise, (2016) ,management knowledge and learning, technology innovation and industrial management, joint international conference