

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



دراسة دور إدارة الموهوب في تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة

**AN EXAMINATION OF THE ROLE OF TALENT
MANAGEMENT IN ENHANCING CRISIS MANAGEMENT
STRATEGIES WITHIN THE UAE MINISTRY OF INTERIOR**



**MASTER OF PUBLIC MANAGEMENT
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2025**

دراسة دور إدارة الموهوب في تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة

**AN EXAMINATION OF THE ROLE OF TALENT
MANAGEMENT IN ENHANCING CRISIS MANAGEMENT
STRATEGIES WITHIN THE UAE MINISTRY OF INTERIOR**



**A thesis submitted to the Ghazali Shafie Graduate School of Government in
fulfilment of the requirements for the Master of Public Management
Universiti Utara Malaysia**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS
(*Certification of thesis*)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*We, the undersigned, certify that*)

KHALIFA AHMED HAZEEH BIN HAZEEM ALSUWAIDI (827456)

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree
of)

MASTER OF PUBLIC MANAGEMENT

telah mengemukakan tesis yang bertajuk:
(has presented his/her thesis of the following title):

**AN EXAMINATION OF THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN ENHANCING CRISIS
MANAGEMENT STRATEGIES WITHIN THE UAE MINISTRY OF INTERIOR**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis).

Bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada **30 OKTOBER 2024**

That the said thesis is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: OCTOBER 30, 2024

Pengerusi Viva (Chairman for Viva)	: ASSOC. PROF. DR. MOHD ZAKHIRI MD NOR	Tandatangan (Signature)	
Pemeriksa Luar (External Examiner)	: ASSOC. PROF. DR. SAMER ALI HUSSEIN AL-SHAM (UTEM)	Tandatangan (Signature)	
Pemeriksa Dalam (Internal Examiner)	: DR. MUHAMMAD HAFIZ BADARULZAMAN	Tandatangan (Signature)	
Tarikh Date	: 30 OCTOBER 2024		

Nama Pelajar
(Name of Student) : **KHALIFA AHMED HAZEEH BIN HAZEEM ALSUWAIDI (827456)**

Tajuk Tesis
(Title of the Thesis) : **AN EXAMINATION OF THE ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN
ENHANCING CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES WITHIN THE UAE
MINISTRY OF INTERIOR**

Program Pengajian
(Programme of Study) : **MASTER OF PUBLIC MANAGEMENT**

Penyelia Pertama
(First Supervisor) : **MR. MOHD SYAHRIL SAID** Tandatangan
(Signature)



Penyelia Kedua
(Second Supervisor) : **DR. MAHA MOHAMMED YUSR
OTHMAN** Tandatangan
(Signature)



UUM
Universiti Utara Malaysia

PERMISSION TO USE

In presenting this thesis in partial fulfillment of the requirement for PhD/(Master) degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner either in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor or in his absence, by the Dean, Ghazali Shafie Graduate School of Government, UUM College of Law, Government and International Studies (UUM COLGIS). It is understood that any copying or publication or use of this thesis or part thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from this thesis.

Request for permission to copy or to make use of material in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:

Dean (Ghazali Shafie Graduate School of Government)

UUM College of Law, Government and International Studies (UUM COLGIS)



ملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة أثر تطبيق إدارة المواهب على استراتيجيات إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة وتنلخص مشكلة الدراسة في وجود قصور وتراجع في فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات داخل نتيجة لغياب الثقافة في رعاية المواهب وتوظيف ممارسات إدارة UAE وزارة الداخلية بدولة المواهب بشكل فعال. ويؤدي هذا القصور إلى تدهور قدرة الوزارة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات مما يؤدي إلى تراجع أدائها وعدم قدرتها على القيام بواجباتها أثناء الأزمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي واستفادت من التقييم الإحصائي القائم على الحلول التفصيلية وتقنيات التباین والتغاير والارتباط والانحدار. وتم إنشاء استبانة من الأدبيات السابقة وتعديلها لتتناسب مع ظروف الدراسة. ويتمثل مجتمع الدراسة في المديرين والإداريين والبالغ عددهم 10000 تم اختيارهم من خلال UAE في مختلف إدارات وزارة الداخلية بدولة حجم UAE عينة عشوائية حيث سيكون التحليل شاملًا لغالبية إدارات وزارة الداخلية بدولة العينة المستهدفة هو 397. تكشف نتائج الدراسة عن ارتباطات مهمة بين إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة في وزارة الداخلية الإماراتية. على وجه التحديد، يحدد البحث علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وأربعة مناهج رئيسية للاستجابة للأزمات: استراتيجية تغيير مسار الأزمة، واستراتيجية كسر الأزمة، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية. كشفت الدراسة أن إدارة المواهب تلعب دوراً حاسماً في تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية، حيث يساعد امتلاك المواهب المناسبة وإدارتها بفعالية في تحفيز الأفراد وتوفير رؤية واضحة وتفكير إيجابي، مما يعزز من قدرة الوزارة على السيطرة على الأزمات وإدارتها بكفاءة. أوصلت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة باستخدام منهجية مختلفة مثل النهج النوعي، والذي قد يستنتاج متغيرات إضافية ربما لم يتم تضمينها في البحث الحالي.

Universiti Utara Malaysia

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، إدارة الأزمات، استراتيجية تغيير مسار الأزمة، استراتيجية كسر الأزمة، استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمة، واستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمة

ABSTRAK

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji kesan penerapan pengurusan bakat terhadap strategi pengurusan krisis dari sudut pandangan pekerja di Kementerian Dalam Negeri, Emiriah Arab Bersatu (UAE). Masalah kajian adalah kekurangan dan kemerosotan dalam keberkesanan strategi pengurusan krisis dalam Kementerian Dalam Negeri UAE disebabkan kurangnya budaya dalam memupuk bakat dan menggunakan amalan pengurusan bakat secara berkesan. Kekurangan ini membawa kepada kemerosotan keupayaan Kementerian untuk merangka dan melaksanakan strategi pengurusan krisis, mengakibatkan penurunan prestasi dan ketidakupayaan untuk memenuhi tugasnya semasa krisis. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan mendapat manfaat daripada penilaian statistik berdasarkan penyelesaian terperinci dan teknik varians dan ko-varians, korelasi dan regresi. Soal selidik telah dibuat daripada literatur terdahulu dan diubah suai agar sesuai dengan keadaan kajian. Populasi kajian adalah pengurus dan pentadbir dalam pelbagai jabatan Kementerian Dalam Negeri, UAE, berjumlah 10000 orang. Mereka dipilih melalui sampel rawak, kerana analisis akan merangkumi majoriti dalam jabatan Kementerian Dalam Negeri, UAE. Saiz sampel sasaran ialah 397. Penemuan kajian mendedahkan perkaitan penting antara pengurusan bakat dan pelbagai strategi pengurusan krisis di Kementerian Dalam Negeri UAE. Secara khusus, penyelidikan ini dapat mengenal pasti hubungan yang signifikan secara statistik antara pengurusan bakat dan empat pendekatan tindak balas krisis utama: strategi menukar jejak krisis, strategi memecah krisis, strategi simpanan taktikal krisis dan strategi limpahan bayangan krisis. Kajian ini mendedahkan bahawa pengurusan bakat memainkan peranan penting dalam meningkatkan strategi pengurusan krisis di Kementerian Dalam Negeri UAE. Ini adalah kerana bakat yang betul dan pengurusannya dengan berkesan membantu memotivasi individu dan memberikan visi yang jelas serta pemikiran positif, bagi meningkatkan keupayaan kementerian untuk mengawal dan mengurus krisis dengan cekap. Kajian ini mengesyorkan agar kajian yang serupa dijalankan menggunakan metodologi berbeza seperti pendekatan kualitatif dengan penggunaan pembolehubah tambahan yang tidak dimasukkan dalam penyelidikan semasa.

Kata Kunci: Pengurusan Bakat, Strategi Perubahan Krisis, Strategi Pemecahan Krisis, Strategi Simpanan Taktikal Krisis, Strategi Limpahan Bayangan Krisis.

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine the impact of the application of talent management on crisis management strategies from workers' point of view in the Ministry of Interior, United Arab Emirates (UAE). The problem of this study is the deficiency and decline in the effectiveness of crisis management strategies within the UAE Ministry of Interior due to lack of culture in nurturing talent and lack of effectiveness in employing talent management practices. This deficiency leads to a deterioration in the Ministry's ability to formulate and implement crisis management strategies, resulting in a decline in its performance and inability to fulfill its duties during crisis. The study used a quantitative approach and benefited from statistical evaluation based on detailed solutions of variance and covariance as well as correlation and regression techniques. A questionnaire was created from previous literature and modified to fit the study conditions. The population of this study are the managers and administrators in the various departments of Ministry of Interior in the UAE, amounting to 10000. Then, they were chosen through a random sample, as the analysis will be covering the majority of the departments in the UAE Ministry of Interior. The target sample size is 397. The study's findings reveal significant associations between talent management and various crisis management strategies in the UAE Ministry of Interior. Specifically, the research identifies statistically significant relationships between talent management and four key crisis response approaches: crisis track changing strategy, crisis breaking strategy, tactical reserve strategy and phantom abundance strategy. The study reveals that talent management plays a crucial role in enhancing crisis management strategies at the UAE Ministry of Interior. Having the right talent and managing it effectively help in motivating individuals and provide a clear vision and positive thinking, which enhances the ministry's ability to control and manage crisis efficiently. The study recommends conducting similar studies using a different methodology such as qualitative approach, which may use additional variables that may not have been included in the current research.

Keywords: Talent Management, Crisis Track Changing Strategy, Crisis Breaking Strategy, Crisis Tactical Reserve Strategy, Crisis Phantom Abundance Strategy

ACKNOWLEDGEMENT

My utmost gratitude goes to God. I would like to express a special thanks to my supervisor Dr. Mohd Syahril Bin Said. It was a rewarding experience to have been under their supervision. I deeply appreciate their patient instructions and continuous support they have given me during my study and research.

On a personal note, I would especially like to thank all my friends for their kind support during the difficult moments of my research. I owe my loving thanks to my family members and especially my parents.



فهرس المحتويات / TABLE OF CONTENTS

i	PERMISSION TO USE
ii	ملخص
iii	ABSTRAK
iv	ABSTRACT
v	ACKNOWLEDGEMENT
vi	فهرس المحتويات / TABLE OF CONTENTS
x	قائمة الاشكال / LIST OF FIGURES
xi	قائمة الجداول / LIST OF TABLES

1 الفصل الأول : المقدمة / CHAPTER ONE

1	الخلفية المفاهيمية 1.1
5	مشكلة الدراسة 1.2
12	أسئلة الدراسة 1.3
12	اهداف الدراسة 1.4
13	أهمية الدراسة 1.5
15	نطاق الدراسة 1.6
16	مصطلحات الدراسة 1.7
20	هيكل الدراسة 1.8
20	ملخص 1.9

22 الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة / CHAPTER TWO

22	مقدمة 2.1
23	وزارة الداخلية الإماراتية 2.2
27	إدارة المواهب 2.3
32	أهمية إدارة المواهب 2.4
34	استراتيجيات إدارة المواهب 2.5
	الأزمات 38 2.6

41	ادارة الازمات	2.7
42	مفهوم إدارة الأزمات	2.7.1
44	مراحل إدارة الأزمات	2.7.2
48	استراتيجيات إدارة الأزمات	2.8
49	استراتيجيات الازمة التقليدية	2.8.1
52	استراتيجيات الأزمات الحديثة	2.8.2
57	ادارة الموهاب واستراتيجيات ادارة الازمة	2.9
64	المعايير الالزمه لتطوير مكان العمل الموهوب	2.10
67	النظريات الاساسية	2.11
67	نظرية اتصالات الأزمات الظرفية	2.11.1
70	تطوير الإطار المفاهيمي والفرضيات	2.12
71	ادارة الموهاب و استراتيجية تغيير المسار	2.12.1
72	ادارة الموهاب واستراتيجية كسر الأزمات	2.12.2
73	ادارة الموهاب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي	2.12.3
73	ادارة الموهاب واستراتيجية الوفرة الوهمية	2.12.4
74	العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة الموهاب	2.12.5
79	ملخص	2.13

الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات / CHAPTER THREE

80	مقدمة	3.1
80	تصميم البحث	3.2
82	السكان وأخذ العينات وجمع البيانات	3.3
82	وحدة التحليل	3.4.1
82	مجتمع الدراسة	3.4.2
83	حجم العينة	3.4.3
86	تقنية اختيار العينات	3.4
86	جمع البيانات	3.5
87	تطوير الأدوات وصلاحيتها وموثوقيتها	3.6
87	تصميم الاستبيان	3.6.1

88	تطویر الاستیبان	3.6.2
89	صحة الاستیبان وموثوقیته	3.6.3
89	طريقة تحليل البيانات	3.7
91	دراسات مقطعة	3.8
92	ملخص	3.9
93	CHAPTER FOUR	
93	مقدمة	4.1
94	فحص البيانات	4.2
94	الملف الشخصي للمستجيبين	4.3
94	الجنس	4.3.1
95	العمر	4.3.2
96	المستوى التعليمي	4.3.3
97	الدور الوظيفي	4.3.4
98	الخبرة	4.3.5
99	الإحصاء الوصفي	4.4
101	التحليل الوصفي لإدارة المواهب (TM)	4.4.1
101	التحليل الوصفي لاستراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS)	4.4.2
102	التحليل الوصفي لاستراتيجية كسر الأزمة (CBS)	4.4.3
102	التحليل الوصفي لاستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS)	4.4.4
103	التحليل الوصفي لاستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS)	4.4.5
104	تحليل الموثوقية	4.5
105	أهمية فرضيات النموذج	4.6
106	مصفوفة الارتباط	4.6.1
107	ملخص النموذج ومعاملات المسار	4.6.2
109	نتائج الفرضيات	4.7
113	ملخص	4.8

115	الفصل الخامس : المناقشات والاستنتاجات والتوصيات / CHAPTER FIVE
115	115 مقدمة 5.1
115	115 مناقشة نتائج الدراسة الرئيسية 5.2
116	116 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية تغيير مسار الأزمات 5.2.1
117	117 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات 5.2.2
118	118 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي 5.2.3
119	119 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية الوفرة الوهمية 5.2.4
121	121 المساهمات المترتبة على الدراسة 5.3
121	121 المساهمات النظرية 5.3.1
123	123 المساهمات العملية 5.3.2
124	124 قيود الدراسة والتوصيات للدراسات المستقبلية 5.4
126	126 ملخص الدراسة 5.5

127	127 المراجع / REFERENCES
138	138 المراجع العربية
141	141 APPENDICES



قائمة الاشكال / LIST OF FIGURES

71	الإطار المفاهيمي والفرضيات	الشكل 2.1
85	الحجم الفعال كما تم حسابه بواسطة G *	الشكل 3.1
95	التحليل الديموغرافي للجنس	الشكل 4.1
96	التحليل الديموغرافي للعمر	الشكل 4.2
97	التحليل الديموغرافي للمستوى التعليمي	الشكل 4.3
98	التحليل الديموغرافي للدور الوظيفي	الشكل 4.4
99	التحليل الديموغرافي للخبرة	الشكل 4.5



قائمة الجداول / LIST OF TABLES

31	ملخص الدراسات السابقة	الجدول 2.1
84	جدول أخذ العينات لمورجان	الجدول 3.1
88	مصادر الاستبيان	الجدول 3.2
94	تحليل فحص البيانات	الجدول 4.1
94	التحليل الديموغرافي للجنس	الجدول 4.2
95	التحليل الديموغرافي للعمر	الجدول 4.3
96	التحليل الديمografى للمستوى التعليمى	الجدول 4.4
97	التحليل الديموغرافي للدور الوظيفي	الجدول 4.5
98	التحليل الديموغرافي للخبرة	الجدول 4.6
100	النتائج الوصفية للبحث	الجدول 4.7
101	التحليل الوصفى لإدارة المواهب (TM)	الجدول 4.8
101	الجدول 4.9 التحليل الوصفى لاستراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS)	
102	الجدول 4.10 التحليل الوصفى لاستراتيجية كسر الأزمة (CBS)	
103	الجدول 4.11 التحليل الوصفى لاستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS)	
103	الجدول 4.12 التحليل الوصفى لاستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS)	
104	الجدول 4.13 مقياس معامل الفا كرونباخ	
105	الجدول 4.14 احصائيات الموثوقية	
107	الجدول 4.15 مصفوفة الإرتباط	
108	الجدول 4.16 تحليل ملخص النموذج	
108	الجدول 4.17 ANOVA	
108	الجدول 4.18 المعاملات	
109	الجدول 4.19 ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب و استراتيجية تغيير المسار	
110	الجدول 4.20 ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب و استراتيجية كسر الأزمة	
111	الجدول 4.21 ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب و استراتيجية الاحتياطي التكتيكي	
112	الجدول 4.22 ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب و استراتيجية الوفرة الوهمية	
112	الجدول 4.23 ملخص حالة الفرضيات	

الفصل الأول / CHAPTER ONE

المقدمة

1.1 الخلفية المفاهيمية

تمثل الأزمات في أي منظمة نقطة حرجة وحاسمة في كيانها ، حيث تختلط الأسباب والنتائج ، مما يجعل القادة غير قادرين على السيطرة عليها و اتخاذ القرار المناسب للحد منها مع وجود نقص في المعلومات وضيق الوقت (Islam, 2023). تؤدي الأزمة إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، والتسبب في خسائر مادية وبشرية. تواجه المنظمات العديد من الأزمات، والتي بدورها تختلف في أسبابها ودرجات شدتها وقوتها (Park et al., 2023) . ان تأثير وتواءط حدوثها يكون نتيجة للتطورات المضطربة وغير المتوقعة سواء كانت مرتبطة بالاقتصاد أو التقنيات أو المجالات الأخرى (Abu Taha, 2003) .

تمثل الأزمة انهياراً للهيكل المألوف لأنها حالة "غير عادية" وغير متوقعة من الخطير الكبير مع سرعة الأحداث المتالية ، مما يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء (Nguyenet al 2022). تعد استراتيجيات إدارة الأزمات استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية جزءاً لا يتجزأ من الخطط الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة، سواء فيما يتعلق بالبيانات الحالية أو التوقعات المستقبلية . تعمل وزارة الداخلية من خلال أجهزتها المختلفة على الحفاظ

على الأرواح والممتلكات أثناء الأزمات التي قد تصيب البلاد

(Rashid Alteneiji, Ahmed & Saboor, 2021)

تسعى حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال وزارة الداخلية بشكل نشط ومستمر لتحقيق مجتمع أكثر أماناً من خلال الحفاظ على النظام والأمن والمساهمة في تحقيق العدالة من خلال سيادة القانون والحفاظ على هيبة الدولة من خلال أجهزة الشرطة الفعالة في هذا المجال (Al-Shehhi et al., 2020). لذلك تضع وزارة الداخلية الإماراتية خططاً ضمن استراتيجياتها لها دور في الاستعداد والتعامل مع الأزمات التي قد تمر بها البلاد من وقت لآخر (Almatrooshi et al., 2020). تمثل استراتيجيات إدارة الأزمات مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويعتمد استخدامها على القدرات الشخصية والمواصفات الموضوعية والقدرات المترسبة (Booth, 2015).

أشارت وزارة الداخلية الإماراتية ضمن استراتيجيتها الجديدة للفترة 2023-2026 إلى توجهاتها المستقبلية فيما يتعلق بتعزيز جودة حياة المواطنين من خلال تقديم خدمات استباقية ومبكرة من أجل الحفاظ على أرواح وممتلكات المواطنين، من خلال التعامل مع الأزمات المتوقعة (Al-Emarat Today Newspaper, 2023). تواجه دولة الإمارات العربية المتحدة مجموعة متنوعة من التهديدات، بما في ذلك حدوث أزمات بيئية أو أزمات صحية، مثل Covid-19. لذلك تحرص وزارة الداخلية من خلال أجهزتها المختلفة مثل الدفاع المدني على أن تكون جاهزة وقدرة على التعامل مع هذه الأزمات والكوارث وتجاوزها بجاهزية تامة .(Al Kaabi, Karim & Hossain, 2019)

يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة، خاصة في هذا التسارع والتطور الذي دفع المنظمات إلى استقطاب موظفين ذوي مهارات إبداعية متميزة لكي يتمكنوا من مواجهة هذا التطور، وهذا ما أكد (Van den Groenendaal et al., 2023; Tucker et al., 2005) ان المنظمات الكبيرة خلصت إلى أن أحد أكبر عوامل الاستقرار هو الموظفون الموهوبون ذوو المعرفة والمهارات النوعية . وعلى غرار الدول المتقدمة، تضع دولة الإمارات خططاً استراتيجية لما قد يحدث في المستقبل، وتركز بشكل أساسي على وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة (Hilal, 2011)

إدارة المواهب هي فلسفة إدارية جديدة، وهي أساس قوي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وهي حسن اختيار الموظفين الأكفاء والمؤهلين، واكتشاف مواهبيهم وتنميتها والحفظ عليها، وتحفيزهم على العمل كأساس فريق عمل متاغم وتعاون بأعلى درجة من الكفاءة (Alsayed Kurdi, 2015). ان هناك حاجة إلى أقسام مهمتها تنمية المواهب والإبداع ، برؤية محددة تضمن تحقيق الأهداف وتجنب إهار الطاقات والقدرات . يرى Alajez and Murtaja (2012) أن المجتمعات الدولية ، على الرغم من الاختلافات في مستويات التقدم في كل منها ، تضع نصب عينيها أولوية أساسية تتمثل في توفير الرعاية للمبدعين والموهوبين.

تؤثر الأزمات على المنظمات بشكل مباشر وسريع، وقد يتحول مسار المنظمة إلى انهيار وخسارة، حيث يصعب السيطرة عليها نتيجة التطورات غير المتوقعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، والفشل في تبني نموذج الإدارة المناسبة التي تمكن المؤسسة من مواجهة أزماتها بسرعة وفعالية (Ghaderi, King & Hall, 2022 ; Abu Fara, 2015).
An إدارة المواهب تركز على تطوير الموظفين في الإدارة العليا لتشكيل Chistie (2005)

القادة المستقبليون للمنظمة . بالإضافة إلى أن إدارة المواهب تحدث تغييرا غير محدود في مستويات الإدارة في المنظمة (Park et al., 2023)

تعتبر الأزمات من أهم التحديات التي تواجه أي دولة بمؤسساتها المختلفة، وفقاً لطبيعتها الخاصة ومخاطرها المختلفة (Nguyen, Malik and Budhwar, 2022). إن وزارة الداخلية هي التي يجب أن يكون لها فلسفة عميقة في إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات الازمة لإدارة هذه الأزمات لما لها من دور قانوني وإداري واجتماعي وهو أهم رافد في إدارة الأزمات مهما كانت الجهة المختصة. (Al-Khatib, 2015)

تأتي الأزمات بأشكال وأحجام مختلفة، وكل أزمة فريدة من نوعها وتحتاج إلى استجابة خاصة بها (Cantat et al., 2023). تختلف الأزمة المالية عن الأزمة الطبيعية مثل الزلزال والإعصار والفيضانات . يختلف الهجوم الإرهابي عن الأزمة الصحية مثل الوباء . ومع ذلك، فإن الأزمات متشابهة مع بعضها البعض وطريقة التعامل معها . (Nair, 2022) تتضع الأزمات الجهات الحكومية بكافة درجاتها ونطاقات عملها أمام تحديات ضخمة على عدة مستويات، حيث يتبعين عليها السيطرة والاستجابة لهذه الأزمات ودعم مجتمعاتها من خلال تقديم الخدمات بطريقة مختلفة، ودعم الشركات المحلية والمواطنين الذين يواجهون خطر فقدان وظائفهم وانعدام الأمن، ويأتي دور وزارة الداخلية في ظل الأزمات لمواجهة العديد من التحديات بالإضافة إلى الحفاظ على الأمن الداخلي كمهمة أساسية وتقديم الخدمات التقليدية للمواطنين والوافدين . إن إدارة الأزمات أصبحت تعتمد بشكل كبير على إدارة المواهب (Al-Raqeeb, 2021).

تعتبر وزارة الداخلية وفقاً لخطتها الاستراتيجية المطلة الإدارية والتشغيلية لقيادة أي أزمة، وهي المرجع الرئيسي لجميع الوزارات والمؤسسات لوضع خطط إدارة الأزمات والإشراف على تنفيذها من خلال مركز الوزارة أو الوحدات الإدارية المختلفة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد (Aziz, Alzaabi & Syazli Fathi, 2022). إدارة الأزمات جعلتها تعمل بجد وبشكل مستمر على وجود موظفين مؤهلين ومبدعين وموهوبين (AL-Hammadi, Mahmood & Hasrulnizzam, 2022). يتطلب التعامل مع الأزمات وإدارتها بشكل جيد في مراحلها المختلفة من خلال صياغة استراتيجيات الإدارة الصحيحة لتلك الأزمات أفراداً موهوبين (Abdouli & Saifan, 2017).

ان إدارة المواهب هي استراتيجية تنتهجها وزارة الداخلية الإماراتية في محاولة لتجمیع المعرفة من الخبرات المتمیزة والقادرة الأکفاء القادرين على التعامل مع الأزمة بكل كفاءة وقدرة (ALI) (AHAMAT, 2021). ولذلك تحرص وزارة الداخلية الإماراتية على إيجاد إدارات متخصصة لمواهبها مدعومة باستراتيجيات تخطيطية وبرامج وثائقية متعددة للتعامل مع الأزمات (Yaser Alraei, Joseph, Asif & Hock, 2020). وراء هذه الدراسة هو التحقيق في الدور الذي تلعبه إدارة المواهب في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة في وزارة الداخلية الإماراتية.

1.2 مشكلة الدراسة

إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية هي العملية الإدارية المستمرة التي يتم من خلالها التنبؤ بالأزمات الحتمية ، من خلال استشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تولد الأزمات (Kamil, 2020 ; Al-Shehhi et al., 2020; Sama'na, 2016). ان استراتيجيات إدارة الأزمات هي الإطار الجماعي للقرارات والخيارات (Alketbi et al.,)

(2022). تسعى وزارة الداخلية الإماراتية إلى اتخاذ القرار المناسب في حالات الطوارئ والأزمات التي تهدد أمن وسلامة الدولة والمواطن (Al-Marshudi, 2021). تعتمد طرق التعامل مع الأزمات على الظروف المحيطة بكل حالة. هناك عدة أنواع من استراتيجيات إدارة الأزمات، تتناول الدراسة استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية. تمت معالجة هذه الاستراتيجيات من خلال العديد من الدراسات مثل (Saho (2021) و Paramaya (2021).

أثرت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الأزمات وأظهرت أن هناك نقصاً في توظيف المواهب بشكل صحيح في مجال صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات المناسبة (ALI & AHAMAT, 2021 ; NECDM, 2022) مع Al Hashemi & Mahmoud 2021; al-Hashemi and Mahmoud, 2021). ذلك، فإن هذه الدراسات ليست كافية ويحتاج الموضوع إلى مزيد من الدراسة والبحث. وأشار Ahmed (2021) إلى افتقار المؤسسات الحكومية الإماراتية وخاصة وزارة الداخلية إلى ثقافة رعاية المواهب لتضييق الفجوة في الأداء والعمل وخاصة الأداء في ظل الأزمات مما يؤدي إلى تأثير وزارة الداخلية سلباً في مهامها أثناء الأزمات. يشير Cravaretti et al. (2021) إلى أن إدارة الموهوبين كأداة مهمة للنجاح في إدارة الأزمات تواجه العديد من العقبات المتعلقة بالتقنية والأداء والاستجابة والعقبات المتعلقة بفعالية استراتيجيات إدارة الأزمات.

يتطلب تطوير استراتيجيات لإدارة المواهب البشرية في أي مؤسسة ممارسات فعالة من الإدارة العليا لوضع قائمة بالشركاء في الاستراتيجية، وتوضيح الرؤية والرسالة والأهداف للموظفين منذ البداية، وإبراز المهارات والمواهب المطلوبة (Al-Mansoori, 2015). تعد إدارة المواهب ضرورية لتطوير قدرات الموظفين على صياغة استراتيجيات مناسبة لإدارة الأزمات

من أجل منع حدوث انخفاض في كفاءة استراتيجيات الأزمات في المنظمات (Annakis et al., 2014) يؤمن السعيد (2017) بأن مكونات إدارة الموهاب في تحفيز الأداء المتميز والتدريب والتطوير والإثراء الوظيفي لها تأثير كبير في تحسين مستوى استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة. يؤكد Rodhumbo, Norman, and Mavusa, Cosmas (2015) أن هناك أهمية خاصة لتوظيف استراتيجيات إدارة الموهاب من أجل تحقيق فعالية إدارة الموهاب في المنظمة وخاصة إدارة الأزمات فيها.

تفاقمت حدة الأزمات التي تعاني منها الإمارات في ظل جائحة كورونا التي أثرت بدورها على استراتيجيات إدارة الأزمات وتسبيب في تراجع قدرة وزارة الداخلية على القيام بواجباتها باعتبارها المسئولة بشكل أساسي عن مواجهة الأزمات (Thomas & Terry, 2022). تعد إدارة الموهاب في دولة الإمارات العربية المتحدة أحد الحلول التي اقترحها Sahu, 2021). العلماء للتغلب على تراجع أداء استراتيجيات إدارة الأزمات (Kaleem, 2019; Singh and Sharma, 2015) في عام 2018، أنشأت إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية إدارة خاصة لإدارة الموهاب لاستكشاف ورعاية الموهوبين ، من خلال إعداد برامج متخصصة لتنمية هذه الموهاب ، للمساهمة في تنفيذ استراتيجيات الوزارة بشكل خاص وإدارة الأزمات (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية) ، والتي تتطلب وفقاً لبعض الدراسات من الوزارة إجراء المزيد من الدراسات في هذا الصدد (Ali and Ahmat, 2021).

إدارة الموهاب هي عملية استراتيجية تهدف إلى جذب، تطوير، وتحفيز الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الاستثنائية لتلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها. تشمل هذه العملية العديد

من الأنشطة مثل اختيار الموظفين، التدريب والتطوير، التقييم، والتحفيز لضمان أن تكون القوى العاملة قادرة على التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة.

الموهاب هي عملية استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الأفراد ذوي المهارات العالية والقدرات الاستثنائية لتلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها. تشمل هذه العملية اختيار الموظفين، التدريب والتطوير، التقييم، والتحفيز لضمان أن تكون القوى العاملة قادرة على التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة. في سياق إدارة الأزمات، تلعب إدارة الموهاب دوراً حيوياً في تحسين الكفاءة والتعامل الفعال مع الأزمات (Al-Ketbi et al., 2022). من خلال ضمان أن الموظفين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات، يمكن للمنظمات تجهيز موظفيها باتخاذ القرارات السريعة وحل المشكلات في ظل الضغط. كما تسهم إدارة الموهاب في تحفيز الموظفين من خلال برامج تحفيزية، مما يزيد من قدرتهم على العمل تحت الضغط خلال الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن تدريب القيادات المستقبلية داخل المنظمة يمكن أن يسهم في تجهيز قادة قادرين على توجيه الفرق وإدارة الأزمات بكفاءة. إدارة الموهاب أيضاً تساعده في تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون، وهو أمر بالغ الأهمية في فترات الأزمات، حيث أن التعاون بين الأقسام المختلفة يعزز من فعالية استجابة المنظمة. كما تسهم في تطوير قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة عبر تدريب الموظفين على التعامل مع التغيرات الطارئة بشكل سريع. وبالتالي، يمكن لإدارة الموهاب أن تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة في إدارة الأزمات من خلال تجهيز الأفراد بمهارات المعرفة اللازمة لضمان استجابة فعالة وموحدة (Yassin and Jaradat, 2020).

ومع ذلك، في أدبيات إدارة الموهاب، يُنظر إلى التطوير المهني في المقام الأول من حيث أهميته في تطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية أو المؤدين، والمعروفين أيضاً باسم الموظفين من

الفئة "أ") Collings, 2014; Collings & Mellahi, 2009, Haslberger, & Vance, (2015) في حين يتم إهمال الموظفين ذوي الأداء المنخفض أو "ج" أو حتى اقتراح إنهاء خدمتهم. غالباً ما يتم تجاهل إدراج الموظفين الأقل امتيازاً من حيث المهارات والوظائف والمناصب في المنظمات، نظراً للتركيز على المجموعة النبوية (Al Ariss 2014).

يرى Abbas Zaher (2021) أنه نظراً للمشاكل العديدة التي واجهت وزارة الداخلية في الإمارات خاصة من خلال جائحة كورونا ، وتحديداً نتيجة التطورات التي تحدث في بيئة العمل ، وتعدد وتتنوع الأزمات التي تتعرض لها الوزارة ، والخصائص المميزة لكل أزمة ، الأمر الذي يتطلب إدارة استثنائية تعتمد على إدارة المواهب الفعالة التي تعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتهم ، داخلياً وخارجياً. لدى وزارة الداخلية الإماراتية رؤية لمتطلبات إدارة استراتيجيات الأزمات بنجاح من خلال توفير متطلبات إدارة المواهب الضرورية لصياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتغلب على الظروف الصعبة والمتقلبة التي تعصف بالوزارة وتحدد من قدرتها على تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات بنجاح (Al-Shehhi et al., 2020 ; Alketbi et al., 2020 ; et al., 2022).

لمست الجهات المعنية تراجعاً في أداء استراتيجيات إدارة الأزمات بوزارة الداخلية في ظل الأزمات خاصة خلال أزمة جائحة كورونا، لذا صدرت توجيهات مباشرة من معالي الشيخ سيف بن زايد آل نهيان وزير الداخلية لكافة الجهات المختصة في وزارة الداخلية بالتعاون مع الجهات العاملة في إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمات، مثل (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية) كاستراتيجيات أساسية لدى إدارة الأزمات والطوارئ في وزارة

الداخلية (Al Watan Newspaper, 2020). أكدت قيادة وزارة الداخلية الإماراتية ممثلة بوزير الداخلية الإماراتي سيف بن زايد آل نهيان ضرورة وضع الخطط اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال التكامل الوطني في التعامل معها خاصة في الوضع الراهن، والاستفادة من استراتيجية تعزيز إدارة المواهب لتعزيز القدرة على إدارة الأزمات ورسم الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها (Al-Ketbi et al., 2022).

كما صرحت سعادة علياء عبد الله المزروعي، مدير عام كلية أبوظبي الحكومية بالإلإابة، بأن تنظيم دورات استراتيجية إدارة الأزمات يأتي في إطار الدعم الحكومي وال رسمي المتواصل لدولة الإمارات لأفراد الأمن في وزارة الداخلية بالتعاون مع الأمم المتحدة. وبهدف الحد من آثار الأزمات، يتطلب ذلك استغلال مواهب وزارة الداخلية من أجل صياغة سياسات إبداعية في تطوير وتنفيذ استراتيجيات الأزمات بشكل فعال (Al-Shehi et al., 2020; Thomas and Terry, 2022; Al-Ketbi et al., 2022).

انطلاقاً من اهتمامها الشديد بدراسة دور إدارة المواهب في استراتيجية إدارة الأزمات، أطلقت الإدارة العامة لتطوير الكفاءات بوزارة الداخلية برامج إدارة المواهب الاحترافية، وذلك في إطار الجهد الرامي إلى تدريب موظفي وزارة الداخلية للاستفادة من عناصرها الموهوبة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات التي تتغلب على تنوع الأزمات. وهي متعددة ومختلفة في ظروف كل أزمة، الأمر الذي يتطلب حلولاً إبداعية للتعامل مع كل أزمة، الأمر الذي يتطلب اكتشاف مواهب الموظفين والاستفادة منها عملياً في تعزيز مسار القيادة الملهمة والمتميزة في إدارة الأزمات والتغلب على الجوانب البشرية والفنية للعقبات التي تواجههم، والذي لا يزال موضوع دراسة في وزارة الداخلية (Al-Tamimi, 2020).

في سياق المؤسسات الإماراتية، تُعزى العديد من الأزمات إلى الأخطاء البشرية الناتجة عن تهور بعض الموظفين. وقد ارتبطت هذه الأخطاء البشرية بشكل كبير بنقص التدريب أو ضعف الكفاءة التدريبية، خاصة مع ظهور التقنيات الحديثة التي أصبحت جزءاً أساسياً من عمل معظم المؤسسات في دولة الإمارات (Al-Gamrh et al., 2018). بالإضافة إلى ذلك، يُعد الإهمال في صيانة المعدات أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في الأزمات، حيث تعتبر الصيانة الفعالة ضرورية لضمان سلامة المعدات وكفاءتها. ومع ذلك، أدى سوء الصيانة إلى حدوث أضرار جسيمة، وهدد حياة العديد من الموظفين داخل الدولة (Mirzaei, 2019).

واجهت العديد من مؤسسات البناء في الإمارات هذه المشكلات، مما أسفرا عن أزمات كبيرة أثرت بشكل ملحوظ على المؤسسات العامة في الدولة (AlKaraki et al., 2021). وفي السياق ذاته، يشير Ali (2022) إلى أن الأزمات الأخيرة أبرزت الأهمية البالغة لاتخاذ قرارات رئيسية مدعومة بالتقنيات المبتكرة لإدارة الأزمات.

Universiti Utara Malaysia

وعلى الرغم من توجيهات القيادة الرشيدة بالاهتمام بإدارة المواهب لزيادة فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات، والدراسات السابقة التي أوصت بإجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة بين إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الأزمات، إلا أنه لوحظ أن هناك مشكلة تتمثل في تنوّع وتعدد الأزمات التي تواجه وزارة الداخلية، بالإضافة إلى الاختلافات في بيئه وطبيعة كل أزمة مما خلق نوعاً من القصور والتراجع في أداء وفعالية دور الوزارة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات. والتي بدورها تتسبّب في تدهور عملية قيام الوزارة بمهامها وتراجع قيامها بواجباتها تجاه المجتمع أثناء الأزمات نتيجة افتقار وزارة الداخلية للثقافة اللازم لرعاية الموهوبين والاستفادة من إدارة المواهب بوزارة الداخلية.

1.3 أسلة الدراسة

يدور السؤال الرئيسي للدراسة حول تأثير إدارة المواهب على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتبرز من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

i. ما هو تأثير إدارة المواهب على استراتيجية تغيير المسار في وزارة الداخلية الإمارانية؟

ii. ما هو تأثير إدارة المواهب على كسر الأزمة الإستراتيجي في وزارة الداخلية الإمارانية؟

iii. ما هو تأثير إدارة المواهب على استراتيجية الاحتياطي التكتيكي في وزارة الداخلية الإمارانية؟

iv. ما هو تأثير إدارة المواهب على استراتيجية الوفرة الوهمية في وزارة الداخلية الإمارانية؟

1.4 اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

i. اختبار تأثير إدارة المواهب على استراتيجية تغيير المسار في وزارة الداخلية الإمارانية.

ii. تقييم تأثير إدارة المواهب على استراتيجية كسر الأزمات في وزارة الداخلية الإمارانية.

iii. تحديد تأثير إدارة المواهب على استراتيجية الاحتياطي التكتيكي في وزارة الداخلية الإمارانية.

iv. قياس تأثير إدارة المواهب على استراتيجية الوفرة الوهمية في وزارة الداخلية الإمارانية.

1.5 أهمية الدراسة

ان هذه الدراسة تقدم العديد من المساهمات العملية والنظرية في البحث الأكاديمي. ستناقش أيضاً تأثير إدارة الموهاب في وزارة الداخلية على استراتيجيات إدارة الأزمات (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوجهية).

تحتوي هذه الدراسة البحثية على بعض الإسهامات النظرية في توسيع نطاق الحالة النظرية لإدارة الأزمات واستراتيجياتها المختلفة من خلال تضمين مؤشرات جديدة في القياس بالإضافة إلى البحث في علاقة إدارة الموهاب بهذه الاستراتيجيات (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية استراتيجية الأزمة، استراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية وفرة وجهية). بالإضافة إلى تأثير الأحداث السابقة على إدارة الموهاب وإدارة الأزمات بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعرفة العلمية في هذا الشأن في وزارة الداخلية الإماراتية.



Universiti Utara Malaysia

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الكوادر العاملة في المنظمة واستراتيجيات عملية إدارة الأزمات في المؤسسات وهو إدارة الموهاب. وستsem نتائجه في تكوين تصور واضح لمدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموهاب وأثرها على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات للعاملين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتقديم توصيات لارتفاع مستوى إدارة الموهاب في وزارات الدولة. سيكون لهذه الدراسة إضافة نظرية مهمة في إثراء البحث العلمي بالمزيد حول هذا الموضوع.

ومن الناحية العملية، يمكن للدراسة أن تعطي صناع القرار والعاملين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة تقييماً علمياً لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموهاب وأثرها في

تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، مما يرفع مستوى الوعي لدى منسوبي وزارة الداخلية، ومن ثم يعمل على رفع تطوير آليات استغلال المواهب في الوزارة من الإدارة الهادفة للمواهب في وزارة الداخلية وكيفية رعاية تلك المواهب وتحسين ظروفها وتسخير الموارد المتاحة لديها لتطوير وابتكار وتطوير هذا القطاع في إطار تحسين آليات التعامل مع الأزمات بكافة أنواعها وإدارتها بالشكل المطلوب، وتوفير الإطار التنظيمي المناسب لإدارة واستقطاب المواهب وتدريبهم على استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية في الإمارات العربية المتحدة.

ان هذا العمل مهم ليس فقط لمواصلة تطوير النظرية والأدب، ولكن أيضًا للتطبيق. تعتبر مثل هذه الأبحاث ذات قيمة للقطاع العام أو الخاص والمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة لأنها تلقي الضوء على كيفية فهم الأزمات والتعامل معها. يعد هذا البحث دراسة تجريبية لإدارة الأزمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبالتالي فإن النتائج تفيد هذه المؤسسات بشكل مباشر. تجربة مفيدة للحكومة والمؤسسات. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص، ستؤثر نتائج هذه الدراسة بشكل كبير على تقديم هذا الموضوع الأكاديمي في المستقبل. فإن لديها القدرة على فهم الأزمات والتعامل معها من خلال دمج إدارة المواهب في إدارة المنظمة. علاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة توفر رؤى قيمة حول أداء العاملين في وزارة الداخلية. لذلك، بعد الانتهاء من هذا البحث من المفترض أن النتيجة التي تم الحصول عليها ستفيء كلاً من الباحثين الأكاديميين والممارسين، ويعتقد أن نتيجة هذا البحث سوف تساهم في تعزيز إدارة وسیر شؤون وزارة الداخلية على مستوى التعامل مع الأزمات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

1.6 نطاق الدراسة

تركز هذه الدراسة البحثية على دراسة أثر تطبيق إدارة الموهاب على استراتيجيات إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وفقا للأبعاد التالية (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية كسر الأزمات، استراتيجية الاحتياطي التكتيكي، استراتيجية الوفرة الوهمية) . من أجل تعزيز فرص الأداء والتقدم على وجه الخصوص ، وإنشاء هيكل لعرض الدراسة وكذلك لسياق البحث . كما سيتم استخدام الدراسة لتحديد أهمية هذه الدراسة البحثية للبحوث السابقة أيضا . سيتم إنشاء المصدر الرئيسي للبيانات التجريبية لهذه الدراسة البحثية من خلال مجموعة من الاستبيانات الكمية.

سيتم إجراء الدراسة والاستبيان داخل مختلف إدارات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، باعتبارها مؤسسة رائدة تشارك بشكل كبير وأساسي في عملية إدارة الأزمات في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة . مجتمع الدراسة هم من المديرين والإداريين في مختلف إدارات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والبالغ عددهم 1000 شخص، وقد تم اختيارهم من خلال عينة عشوائية، حيث سيكون التحليل شاملًا لغالبية إدارات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة . وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الإدارات المختلفة لوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة . سيتم تنفيذ الدراسة في الفترة 2023-2024 ستستخدم الدراسة نظرية التواصل الظري لالأزمات.

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في إدارات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم اختيار وزارة الداخلية الإماراتية لأنها تمثل نموذجاً رائعاً في القطاع العام في الدولة . وحدة التحليل هنا هي مكاتب وإدارات وزارة الداخلية الإماراتية . عينة الدراسة هي 397 وفقاً لصيغة Morgan وKrejcie واجه الباحث صعوبات في الحصول على ردود الموظفين

المعنيين أو الوصول إليهم بسبب عدم الرغبة والحساسية لتجريم أداء إدارات ومديري وزارة الداخلية في ظل الأزمات للتغلب على هذه المشاكل ، كان على الباحثتأكد من أن ذوق المشاركين كان تقديرًا للمعلومات التي تم جمعها بالإضافة إلى عدم الكشف عن الأسماء قد يواجه الباحث صعوبة في الوصول إلى دراسات بحثية مكثفة أجريت في مجال إدارة الأزمات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

1.7 مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات البحث الحالي كما يلي:

► إدارة المواهب

تعرف الموهبة بأنها مجمل قدرات الفرد من حيث الهبات الأساسية والمهارات والمعرفة والخبرة والتفكير والحكمة والموافق والمساهمة بحيث تشير الكفاءة إلى المعارف والمهارات والقيم التي يضيفها الأفراد إلى أدوارهم، ويشير الالتزام والمساهمة إلى تطبيق هذه الكفاءات في مكان العمل ومشاركة الموظفين بدورهم في العمل . (Donnell et al., 2011)

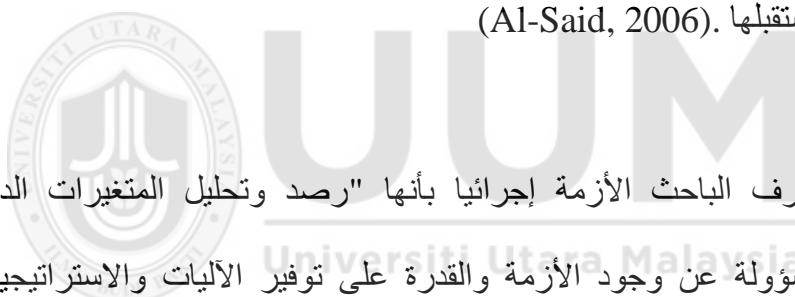
يتبنى الباحث تعريف Ahmed Ali (2015) بأن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التي تسعى إلى صياغة استراتيجية تركز على تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة حالياً في المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معرفتها.

يعرف الباحث إدارة المواهب إجرائياً بأنها النظام أو الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتوظيف الموظفين وتعيينهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم بشكل فعال. الموظفون الذين لديهم

الدافع للقيام بأفضل أعمالهم والذين تتوافق أهدافهم مع الأعمال في مناصبهم هم أكثر عرضة للنمو ويصبحوا قادة في المستقبل.

► الأزمة

أزمة في المصطلحات : هي الحالة التي يصل فيها حل مشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم نحو حلها . الأزمة الإدارية : وهي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها . يتميز بدرجة معينة من المخاطر ويمثل نقطة تحول في ظروف غير مستقرة بسبب النتائج غير المرغوب فيها التي تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متذبذبي القرار وتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية تؤثر على سمعة وهيبة المنظمات ومستقبلها . (Al-Said, 2006).



ويعرف الباحث الأزمة إجرائياً بأنها "رصد وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية المسئولة عن وجود الأزمة والقدرة على توفير الآليات والاستراتيجيات الازمة لحل المشكلات ومواجهتها، من خلال حشد الموارد والقدرات والتتبؤ".

► استراتيجيات إدارة الأزمات

عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد من أو تقليل أضراره على المنظمة من خلال وضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حالة حدوثه . (Jaafar, 2017). يعرف الباحث استراتيجيات إدارة الأزمات بأنها جميع التدابير المصممة مسبقاً لمساعدة أي مؤسسة أو دولة وقع فيها حدث سلبي أو غير متوقع ناتج عن بعض الأحداث السابقة التي شكلت خطراً محتملاً أو قد تحدث، مما يدفع القيادة إلى اتخاذ قرارات سريعة للحد من الضرر الناجم في المؤسسة.

يعرف الباحث استراتيجيات إدارة الأزمات الإجرائية بأنها الإطار الجماعي للقرارات والخيارات التي تتخذها المنظمة للاستجابة لأزمة ما، حيث أن الهدف من استراتيجيتك هو وضع خطة لمؤسسوك للتغلب على الأزمات، لذلك يجب أن يكون تحديد استراتيجيتك قبل أي خطوة أخرى في التخطيط لإدارة الأزمات.

► استراتيجية تغيير المسار

استراتيجية تغيير المسار هي خطة لكيفية صنع شيء مختلف. في مجال الأعمال التجارية ، تصنف استراتيجية تغيير المسار طرقا محددة ستعالج بها المنظمة أشياء مثل التغييرات في سلسلة التوريد أو متطلبات المخزون أو الجدولة أو نطاق المشروع (Belias &

.(Koustelios ، 2014

يعتبر الباحث الإدارة الاستراتيجية لتغيير المسار إجرائيا على أنها نهج منظم للتعامل مع انتقال أو تحويل أهداف المنظمة أو عملياتها أو تقييماتها. الغرض من إدارة التغيير هو تنفيذ استراتيجيات لإحداث التغيير والتحكم في التغيير ومساعدة الناس على التكيف مع التغيير.

► استراتيجية كسر الأزمة

تمثل استراتيجية كسر الأزمة في اختبار خطة إدارة الأزمات مرة واحدة على الأقل في السنة من خلال إجراء التدريب بالاتفاق مع المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام ، حيث يساعد ذلك على تقييم الثغرات ومعرفة نقاط الضعف والقوة ، والتأكد من دراسة جميع جوانب الأزمة مع المشرفين والموظفين ، للتأكد من فهمهم لمسؤولياتهم المهام المطلوبة منهم (ديتز ، 2009).

يعرف الباحث استراتيجية كسر الأزمات من الناحية الإجرائية بأنها نهج منظم للتعامل مع الأزمات من خلال العمل على السيطرة عليها ومن ثم تقسيمها إلى مرحلة إنهاء الأزمات أو تحويل أهداف أو عمليات أو تقنيات المنظمة.

► استراتيجية الاحتياطي التكتيكي

تركز استراتيجية الاحتياطي التكتيكي على محاصرة الأزمة وتطويقها وحصرها في إطار محدود، وتجميع هذه الأزمة في المرحلة التي وصلت إليها، والعمل على استيعاب كافة الضغوط الناتجة عن الأزمة، ويتم ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعامل معها بروح إيجابية بعيدة عن العداون والهيمنة (Parker and

(Rubenstein, 1981).



ويعرف الباحث استراتيجية الاحتياطي التكتيكي من الناحية الإجرائية بأنها نهج منظم للتعامل مع الأزمات من خلال احتياطي من الموارد والخيارات للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها.

► استراتيجية الوفرة الوهمية

استراتيجية الوفرة الوهمية هي أحد الأساليب النفسية المستخدمة في الأزمات العنيفة والسرعة والمتعاقبة، والتي يصاحبها عامل يعمل على خلق حالة من الذعر والخوف الشديد ، والتي قد تجذب قوى جديدة إلى الأزمة (Gariaev et al., 2006)

ويعرف الباحث استراتيجية الوفرة الوهمية من الناحية الإجرائية بأنها نهج منظم للتعامل مع الأزمات من خلال وفرة الموارد والخيارات للتعامل مع الأزمات فور حدوثها

1.8 هيكل الدراسة

يتكون هيكل الدراسة لهذه البحث من خمسة فصول وهو كما يلي:

«الفصل الأول هو المقدمة التي تتضمن عرض الموضوع من حيث الخلفية . المشكلة

وأسئلة البحث وأهدافه ، إلى جانب المحتويات المقدمة الأخرى ذات الصلة

«الفصل الثاني هو مراجعة الأدبيات التي تحتوي على توضيح المعرفة الموجودة من

حيث عرض المفاهيم والإطار النظري والإطار المفاهيمي

«الفصل الثالث هو المنهجية التي تحتوي على تفاصيل تصميم البحث من حيث السكان ،

وأخذ العينات ، وتقنيات الجمع ، وتصميم الاستبيان ، ومناقشة إجراء تحليل البيانات

«الفصل الرابع هو النتائج التي تحتوي على النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها

لتحليل البيانات الإحصائية . من المفترض أن يحتوي هذا المحتوى على نتائج من

التحليل الوصفي واختبارات الموثوقية والصلاحية ، إلى جانب تحليل الانحدار لنموذج

المربع الأصغر الجزئي

«الفصل الخامس هو الفصل الخاتمي الذي يحتوي على نظرة عامة على الدراسة بأكملها

، والتوصية من النتائج.

1.9 ملخص

يمكن اعتبار مبررات هذه الدراسة لتسلط الضوء على تأثير إدارة المawahب على استراتيجيات

إدارة الأزمات في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة وفقا للأبعاد التالية

(استراتيجية تغيير المسار ، استراتيجية كسر الأزمة ، استراتيجية الاحتياطي التكتيكي ،

استراتيجية الوفرة الخيالية) ، وتعمل الدراسة على تقديم مساهمة علمية تركز على إدارة

المawahب نحو تطبيق هذا الموضوع في جميع المنشآت الحياتية في دولة الإمارات العربية

المتحدة، بما في ذلك وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، بهدف تطوير أدائها في

التعامل مع الأزمات وسباقات إدارة الأزمات في نفس المكان، وتحقيقاً لهذا الهدف، سيعمل الباحث على تحقيق الأهداف التالية أولاً: اختبار أثر ممارسة إدارة المواهب في تنفيذ استراتيجية تغيير المسار في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ثانياً: اختبار أثر ممارسة إدارة المواهب في تنفيذ استراتيجية كسر الأزمات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ثالثاً: اختبار أثر ممارسة إدارة المواهب على تنفيذ استراتيجية الاحتياطي التكتيكي في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة هذا. رابعاً: دراسة أثر ممارسة إدارة المواهب على تطبيق استراتيجية الوفرة الوهمية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.



الفصل الثاني / CHAPTER TWO

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

تهتم إدارة الموارد البشرية بشكل عام بجميع الموظفين وتهتم ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة المواهب، فهي الآلية السليمة التي تمكن المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو الحكومي من وضع الأسلوب الأمثل والأنسب للتوظيف وشغل الوظائف، وخلق بيئة جاذبة لأفضل الموظفين للعمل في المؤسسة. تعمل إدارة المواهب في أي مؤسسة على استقطاب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين ذوي المهارات والكفاءات والأداء العالي من أجل الاستمرار في العمل على أكمل وجه ومواجهة جميع التحديات العملية الحالية والمستقبلية، حيث أصبحت الموارد البشرية أثمن الأصول التي تمتلكها المؤسسات.

لتنفيذ عملية إدارة المواهب بشكل علمي متقدم، يجب أن يكون لدى المنظمة استراتيجية لإدارة المواهب، ويجب أن تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد أهداف المنظمة بدقة ووضوح، وأن تحدد المنظمة احتياجاتها النوعية المطلوبة من الموظفين من خلال إدارة المواهب، وأن تعمل المنظمة على استقطاب أفضل المرشحين للعمل ولكي تكون المؤسسة قادرة، علمياً وتطبيقياً، لعملية توزيع الأدوار في المؤسسة لتحقيق عمل سلس ومتسلق وزيادة مستويات الإنتاج في المؤسسة، ولكي تتمي المؤسسة قدرتها على تحقيق استقطاب المواهب والاحتفاظ بها. تتطلب إدارة

الموهوب في أي مؤسسة مهارات متعددة مثل خلق مكان عمل جاذب، والاستفادة من قدرات الموظفين إلى أقصى حد يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، وتقديم خدمات نوعية للمستفيدين بمستوى تقني متقدم ومرض، وبناء وتطوير مهارات وقدرات جميع الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة لحفظها عليها

2.2 وزارة الداخلية الإماراتية

جاء تأسيس اتحاد دولة الإمارات العربية المتحدة في الثاني من ديسمبر 1971 تتويا لطلعات الشعب في الوحدة والازدهار والكرامة. منذ الأيام الأولى ، كان هناك إجماع على أن الأمن كان وظيفة يجب أن تتولاها السلطة الفيدرالية. ومن هنا جاء إنشاء وزارة داخلية اتحادية بعد فترة وجيزة من إنشاء الاتحاد اعترافاً بأهميته الحيوية كمؤسسة اتحادية لا غنى عنها، وكان هناك دائماً إجماع على ضرورة تكامل أجهزة الشرطة والأمن، وخاصة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم. وإخوانه أصحاب السمو أعضاء المجلس الأعلى حكام الإمارات. وكان لهذا التركيز على جهاز أمني موحد على مستوى الدولة دور فعال في الإنجازات اللاحقة للوزارة، التي لعبت دوراً محورياً في تعزيز الأمن والاستقرار في جميع أنحاء البلاد (Al .(Kaabi, Karim & Hossain. 2020

إن التطور الهائل الذي شهدته دولة الإمارات العربية المتحدة منذ نشأتها يتطلب خدمات شرطية ذات مهارات عالية ومتقدمة تجهيزاً جيداً يمكنها مكافحة الجريمة بشكل فعال لضمان السلامة والاستقرار للمواطنين والمقيمين. وتتولى الوزارة إدارة مجموعة متنوعة من المهام على رأسها ضمان الأمن، وتنظيم وإدارة قوات الأمن والشرطة، وتنظيم حركة المرور على الطرق المحلية والداخلية، وتوفير الأمن والسلامة للمباني والممتلكات. التركيز الأساسي للوزارة هو ضمان أمن

الموطنين والمقيمين وهذا يدفع إلى القول بأن الأمن ركيزة لا غنى عنها للتقدم والتنمية .,2020)Adaikalam and Karim)

تبنت الوزارة نهجاً منهجياً جديداً لتعزيز أصولها البشرية والمادية بما يتماشى مع الوثيرة السريعة للتنمية في جميع المجالات. وغني عن القول إن التحديات هائلة وكبيرة ومع ذلك ، فإن مفتاح النجاح يكمن في قدرتنا على فهم بيئتنا وتكييف عملنا وفقاً لذلك. يجب أن نبحث دائماً عن طرق جديدة للتواصل الفعال مع جميع شرائح المجتمع ، وتوفير الراحة والسلام لهم ، والاستمرار في تلبية احتياجاتهم. وتعمل الوزارة على تحقيق التوازن الصحيح بين منع الجريمة وكشفها. نحن نركز بشكل خاص على توصيل المعلومات الصحيحة والدقيقة من خلال فرع الشرطة المجتمعية لدينا ، بالتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة (Aldarmaki 2017).



وزارة الداخلية تلعب دوراً رئيسياً في تدريب وتطوير الموظفين على مستوى وزارة المستوى الوزارة من خلال برامج التدريب والتطوير من أجل القررة على الإستجابة وتطبيق القدرة وتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الأزمات. كما تلعب وزارة الداخلية دوراً أساسياً في رفع الوعي المجتمعي حول كيفية التصرف أثناء الأزمات. من خلال حملات توعوية إعلامية وتعليمية، تشجع الوزارة المواطنين على التعاون مع السلطات المختصة والتزام الإرشادات والتعليمات التي تصدر أثناء الأزمات. يتضمن ذلك حملات توعية حول السلامة العامة، كيفية التعامل مع الحوادث، وإجراءات الوقاية من المخاطر الصحية. كما تعمل على نشر رسائل عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي لتوجيه المواطنين في الأوقات الحرجة. تُعد وزارة الداخلية من أكثر الجهات الحكومية التي تستفيد من التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات.

فهي تعتمد على مجموعة من الأدوات التكنولوجية المتقدمة، مثل أنظمة الرصد والتحليل التي تتيح لها مراقبة الأوضاع بشكل دائم. التزام (2023-2026) الداخلية وزارة استراتيجية ظهر خلال من ذلك ،والكوارث الأزمات لمواجهة والاستجابة والاستعداد الجاهزية بتعزيز الوزارة إدارة في الموظفين كفاءة رفع إلى تهدف تدريبية برامج وتطوير المتقدمة التكنولوجيا تطبيق مرورية بيئية وضمان بالأمان والشعور الأمن تعزيز على الاستراتيجية تركز كما .الأزمات المدنية والحماية السلامة مستويات أعلى تحقيق في يساهم مما ،آمنة (Ministry of Interior) .(n.d)

وقد تبنت الوزارة خططاً تمويهة مدروسة بعناية تهدف إلى تعزيز قدراتها البشرية والمادية وتحسين الخدمات العامة. وتستند هذه الخطط إلى استراتيجيات سليمة قصيرة وطويلة الأجل. يتم التركيز بشكل كبير على التعاون والمبادرة ، وتعزيز الشراكة مع المجتمع. تلعب الوزارة ، باعتبارها واحدة من المنظمات الفيدرالية الرئيسية ، دوراً رائداً في إرساء الأمن والاستقرار. وهي تطمح إلى الحفاظ على النظام والأمن والقضاء على الجريمة والمساهمة في سيادة العدالة والقانون.

تسعى وزارة الداخلية الإماراتية إلى إعداد فرق العمل وتزويدها بالمهارات الضرورية للحفاظ على الأمن والاستقرار. في بيئه متعددة ثقافياً وعرقياً مثل دولة الإمارات العربية المتحدة ، سيكون التفاعل المجتمعي دائماً في صميم تفكيرنا الاستراتيجي وعملياتنا الفعلية. واستطاعت الوزارة في فترة زمنية قصيرة بناء قدرات كبيرة وفرق أمنية متقدمة للغاية قادرة على حماية المجتمع من مخاطر الجريمة. تساهم هذه الجهود في مساعي دولة الإمارات العربية المتحدة لبناء دولة حديثة للغاية ووضع نفسها كمركز لأعمال إقليمي ودولي (Ahmed Khamis, Joseph, 2020).

على الرغم من التأكيد على أهمية إدارة المواهب في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات، إلا أن الدراسات السابقة لم تعالج هذا الموضوع بشكل كافٍ، مما يستدعي مزيداً من الأبحاث لفهم كيفية توظيف المواهب بشكل فعال في تطوير وتنفيذ استراتيجيات الأزمات (ALI & AHAMAT, 2021; NECDM, 2022; Al Hashemi & Mahmoud, 2021). تعاني المؤسسات الحكومية، وخاصة وزارة الداخلية الإماراتية، من نقص في ثقافة رعاية المواهب، مما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي أثناء الأزمات، ويستلزم تطوير سياسات تدعم استراتيجيات إدارة المواهب في السياق الحكومي Ahmed (2021). إضافة إلى ذلك، لم يتم تحديد الدور المباشر لإدارة المواهب في تحسين كفاءة استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة مثل استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية كسر الأزمات، استراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية داخل وزارة الداخلية الإماراتية (Alketbi et al., 2022). كما أن هناك فجوة في تكامل استراتيجيات إدارة الأزمات مع سياسات إدارة المواهب، مما يضعف القدرة على الاستجابة الفعالة للأزمات المتنوعة، كما ظهر خلال جائحة كورونا (Thomas & Terry, 2021; Sahu, 2022). علاوة على ذلك، لم تستكشف الدراسات كيف يمكن استخدام إدارة المواهب لتعزيز الابتكار في مواجهة الأزمات، مما يستدعي تطوير أطر عمل جديدة تستند إلى تطبيقات حديثة مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي (Al-Ketbi et al., 2022) .. وأخيراً، يلاحظ قلة الدراسات التجريبية حول تطبيق إدارة المواهب في القطاع الأمني، حيث ركزت معظم الأبحاث على القطاعات التقليدية، مما يستلزم إجراء دراسات أعمق لفهم كيفية توظيف استراتيجيات المواهب في الوزارات الأمنية مثل وزارة الداخلية الإماراتية (Ali and Ahmat, 2021).

2.3 إدارة المواهب

هذا العصر هو عصر العلم والتكنولوجيا والنجاح المعرفي والقدم السريع الذي يتجاوز بكل قوة جميع الحواجز الزمنية والمادية .يرتبط اختلاف الدول ومجتمعاتها وتقدمها بتميز مكونها الأساسي وهو المكون البشري الثروة الحقيقة المتتجدة .يعتمد تقدم الدول على تميز مواردها البشرية وإنتاجها العلمي والتقني (Siyam, 2013).

يعد التعليم والخبرة والعمر من المعايير المهمة للموهبة ، والتي تشكل مجموعة من العوامل لأولئك الذين لديهم الخلفية المناسبة للتعامل مع إدارة الأزمات في المنظمة .ان القدرة المعرفية العامة ، والتي تتتبأ بالأداء الوظيفي في جميع الوظائف ؛ قد تكون الكفاءة الخاصة بالوظيفة حاسمة أيضا للنجاح (Rudhumbu et al. 2015). تختلف معايير تقييم أداء المدير بين المنظمات وفقا لمعايير إدارة المواهب وقدرتها على التعامل مع الأزمات ، ولكن الصفات المهمة بشكل عام تشمل القدرة على التواصل بشكل جيد والتصرف بشكل أخلاقي وتحقيق النتائج التنظيمية وإدارة الموظفين بفعالية (Saleh & Al-Sudani, 2010)

تواجه المنظمات، بما في ذلك المؤسسات الحكومية مثل وزارة الداخلية تحديات كبيرة في إدارة الأزمات. قد تكون هذه الأزمات ناتجة عن عوامل داخلية (مثل سوء الإدارة أو نقص الكفاءة) أو خارجية (مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية). من أجل التصدي لهذه التحديات بشكل فعال، تعتبر إدارة المواهب أمراً حاسماً لتحسين الكفاءة في إدارة الأزمات، من خلال إدارة المواهب، كما يمكن للمنظمات ضمان أن الموظفين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات. على سبيل المثال، تدريب الموظفين على مهارات إدارة الأزمات مثل اتخاذ القرارات السريعة، التفكير النقدي، وحل المشكلات في ظل الضغط. كما يمكن تطوير الكفاءات الفنية الالزمة مثل استخدام التكنولوجيا في حالات الطوارئ.

أصبحت المؤسسات التي لديها خطط استراتيجية ومبادرات متنوعة نحو التطور والتقدم بحاجة إلى موارد بشرية نخبوية مدربة ومحترفة ومتخصصة، لذلك على المؤسسات جذب هذه المواهب والاحتفاظ بها، حيث يجب أن تكون عملية الاحتفاظ بالموظفيين الموهوبين من الأولويات الرئيسية لأي مؤسسة، ولهذا السبب حظيت إدارة المواهب باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، ببرز مفهوم إدارة المواهب كتحد استراتيجي للمؤسسات ومحرك مهم لأدائها. تعرف إدارة المواهب بأنها استراتيجيات أو عمليات أو أنظمة موحدة لجذب القدرات والمهارات اللازمة للعمل وتطويرها والاحتفاظ بها واستخدامها والتي تتناسب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويشمل ذلك إدارة المواهب تحديد الموظفين وتطويرهم وتقييمهم والاحتفاظ بهم (Sahai & Srivastava, 2012).

يجب أن تكون إدارة المواهب على رأس أولويات المنظمات والوزارات، لتحقيق التميز والنجاح والاستمرار في تقديم الخدمة للجمهور. وأن دور الموارد البشرية يجب أن يتم تفعيله استراتيجياً من خلال زيادة عدد الموهوبين من خلال برامج تدريبية موحدة ونوعية، وأصبحت الموهبة رأس مال ذو قيمة عالية، مما جعل اكتشاف الموهوبين عملية تمثل أولوية قصوى (Saleh & Al-Sudani, 2010)

تعرف إدارة المواهب بأنها الإدارة الفعلية لإدارات الموارد البشرية، حيث تشمل جميع العمليات التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتحطيط القوى العاملة وإدارة الأداء والاحتفاظ بالموظفيين، بمعنى أن إدارة المواهب تهتم بالتأكيد بالتطوير الداخلي للعاملين الموهوبين. مع التركيز على تحطيط العاقب الوظيفي ، وعلى إدارة الحياة المهنية للعاملين خلال الوظائف المختلفة (Muntean, 2014).

يمكن تعريف إدارة المواهب وفقاً للعديد من الأساليب. عرفت SHL (2008) إدارة المواهب وفقاً لنهج العمليات بأنها "مجموعة معقدة من العمليات التي تقييد المنظمة والأفراد من أجل تحديد وتوفير متطلبات المنظمة". أو أنها "مجموعة من العمليات المنظمة المصممة لجذب الأفراد الموهوبين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم أما بالنسبة ل(Davies and Davies 2010)، فقد عرفها وفقاً للنهج التنظيمي بأنها "عملية منظمة وديناميكية لاكتشاف المواهب وتطويرها ودعمها". عرفها Moczydlowska 2012 وفقاً للنهج التنموي على أنها مجموعة من الآليات والإجراءات المنظمة المطبقة على العمال الموهوبين الذين يتميزون بالمهارات العالية والأداء المتميز لتحقيق أهداف المنظمة.

كما تعرف إدارة المواهب من وجهة نظر جميع المداخل وبشكل متكامل بأنها السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة معينة من العاملين الذين لهم تأثير مهم على أداء المنظمة وهم عادة فنيين متخصصين ومديري أقسام وقادة ذوي إمكانات عالية (Brewster et al., 2017). Veena Jadhav, 2019)، فهدفت إلى معرفة أثر إدارة المواهب والتكميل الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين الإداريين في الشركات كثيفة المعرفة في سنغافورة، والتي أكدت نتائجها أن هناك مؤشرات إيجابية بين تدريب الموظفين واستقرار المنظمة، وأن زيادة معرفة الموظفين تساعد المنظمة في التعامل مع سوق العمل.

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحث إدارة المواهب في البحث الحالي بأنها مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تهدف إلى التخطيط لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد الموهوبين والعمل على استقطابهم، من خلال تحديد المطلوب ونوعية المواهب المتاحة على كافة المستويات التنظيمية والإدارية في المنظمة لتطويرها وتدريبها بالبرامج العلمية التطويرية .

من ناحية أخرى ، الحفاظ على الموظفين الموهوبين من خلال توفير بيئة ملائمة صحية و المناسبة لهم وتزويدهم بالتجيئ اللازم لزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أصبحت إدارة المواهب الخيار الاستراتيجي القيم الذي يعزز الأداء المؤسسي . يتجه العالم اليوم إلى الأبحاث التي تتعامل مع استخدام أكبر عدد من خلايا الدماغ نحو التقدم المذهل الذي يهدف إلى التغلب على ما هو مألف ورتيب نحو الإبداع والابتكار وتغييره . الواقع يقول إن الموهبة هي ثروة حقيقية توازي أو حتى تتفوق على الثروة المادية للدول، بحيث يمكن لبعض الدول والمجتمعات النامية أن تبدأ وتقديم بثروتها البشرية الموهوبة . يعتمد تقدم المجتمعات وتقديمها على تميز الموارد البشرية فيها وحجم الإنتاج الثقافي والعلمي

وهذا ما أكدته Nafisa (2013) في دراستها حول العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين. وخلاصت الدراسة في نتائجها إلى أهمية توافر المتطلبات المادية أو المعنوية لإطلاق أفكار وإبداعات المتميزين عن العمالة القائمة من خلال وجود إدارة مواهب تعمل على استقطاب هذه العناصر المتميزة والاحتفاظ بها، وإعداد إدارة المواهب ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يتاسب مع ما تقوله هذه الإدارة. مكانة تؤثر على مستقبل المؤسسة ودورها وما تؤديه للمجتمع، بالإضافة إلى إعداد قيادات ومدراء هذه الإدارة بما يتاسب مع كيفية التعامل مع الأفراد المتميزين والمبدعين.

يعتقد Al-Obeidi and Al-Tamimi (2017) أن إدارة المواهب لها تأثير مهم في تحقيق القيادة الاستراتيجية، حيث أكدت نتائج دراستهما أن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى إمكانية تطبيق إدارة المواهب لتحقيق القيادة الاستراتيجية. أصبحت المنظمات التي لديها خطط استراتيجية ومبادرات نوعية خاصة بحاجة إلى موارد

بشرية نبوية مدربة ومحمسة و Maher، ويجب على المؤسسات جذب هذه المواهب والاحتفاظ بها، حيث يجب أن تكون عملية الاحتفاظ بالعملة المهوسبة من الأولويات الرئيسية لأي منظمة، ولهذا السبب اكتسبت إدارة المواهب الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بُرِز مفهوم إدارة المواهب كتحد استراتيجي للمؤسسات ومحرك مهم لأنها. تعرف إدارة المواهب بأنها استراتيجيات أو عمليات أو أنظمة موحدة لجذب وتطوير واستبقاء قوة عاملة من المواهب التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. وبالتالي ، تشمل إدارة المواهب تحديد الموظفين وتطويرهم وتقييمهم والاحتفاظ بهم (Sahai, Shikha and Srivastava, 2012).

وهذا ما أكدته Atta (2019) في دراستها التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المواهب على الذكاء العاطفي لدى الممرضات، وتكونت عينة البحث من (92) مريضاً وممرضة. أهم التوصيات هي أن قسم إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى تطوير استراتيجيات جديدة للاحتفاظ بالمواهب من طاقم التمريض في المستشفى، مثل زيادة الرواتب والتدريب المستمر وتحسين الوظائف والترقيات. أيضاً، تطوير برنامج تدريبي على الذكاء العاطفي يتضمن أحدث المعلومات والمهارات والقيم الأخلاقية الحميدة للكادر التمريضي.

الجدول 2.1 ملخص الدراسات السابقة

المصدر	الملخص
Aziz et al. (2019)	واجه الشركات نقصاً متزايداً في المواهب، حيث يتجاوز الطلب العرض. أصبحت إدارة المواهب محورية لحفظ على الميزة التنافسية للمنظمات والدول.
Khoreva & Kostanek (2019)	يُعد تحديد وإدارة الأفراد المهووبين تحدياً، حيث تتكون المواهب من المهارات والمعرفة والقدرات الإدراكية والإمكانات، مما يجعلها مورداً استراتيجياً للمنظمات.
Crane & Hartwell	تعرف المواهب بأنها مزيج من الخبرة وتطوير المهارات التي تمكن

(2019) الأفراد من التعامل مع المهام المعقدة، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال.

تعطي المنظمات الأولوية للمواهب بناءً على القدرة والأداء. تركز بعض الشركات على الاحتفاظ ب المواهب، بينما يركز البعض الآخر على تشخيص المواهب و تحديدها.

Borisova et al. (2017) تشمل إدارة المواهب عمليات التوظيف والتنقل الوظيفي وتطوير الموظفين وتنفيذ استراتيجيات داخل المنظمة، مما يضمن تخطيطاً فعالاً للقوى العاملة.

Damer (2020) تركز الاستراتيجية التنافسية لإدارة المواهب على ضمان الاعتراف بالقوى العاملة الموهوبة والاحتفاظ بها، مما يمنع استقطابهم من قبل المنافسين.

Omotunde & Alegbeleye (2021) يضمن إنشاء مجموعة مواهب للأدوار الوظيفية المحددة توفر موظفين مهرة جاهزين للإحلال والتطوير القيادي المستقبلي.

2.4 أهمية إدارة المواهب

أدت التطورات العالمية والصراعات والمنافسة الدولية إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية . ان رأس المال البشري هو ما يحقق أهداف أي منظمة ويدفعها إلى التقدم . ويؤكد ذلك من خلال إثراء المنظمة بالعملاء الموهوبة ذات المهارات الممتازة التي تزيد من نجاح المنظمة وتحقق أهدافها بدقة واتساق . ومن هذا المنطلق تشير أهمية إدارة المواهب إلى أن الإدارة الفعالة للمواهب تضمن نجاح المنظمات في اكتساب المواهب اللازمة والحفاظ عليها ومدى التزام الإداره تجاه هؤلاء العاملين .(Hughes and Rog, 2008)

رأى Al-Ma'ashani et al. (2019) في دراستهم التي هدفت إلى قياس مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب لدى عينة من الطلاب في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان. تكونت عينة الدراسة من (273) طالباً وطالبة، وتبيّن أن مستوى الوعي بمفهوم إدارة المواهب

لدى الطلبة كان مرتفعاً. هذا ما يفسر النشاط الأكاديمي والتقدم في الجامعة. إن العوامل الفعالة في نجاح المنظمة هي قدرتها على المنافسة وجذب المواهب والاحتفاظ بها ، حيث أصبحت إدارة المواهب نشطاً إدارياً مهما لاختيار القادة والمديرين ، مما يضيف قيمة إلى المنظمة ومساهمتها في إدارة التنوع (Duckett., 2010).

وهذا ما أكدته دراسة (Thunnissen, Marian 2016) ، والتي كانت عبارة عن استكشاف تجريبي لإدارة المواهب عملياً، والتعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع وأكثر توازناً لإدارة المواهب في البيئة الجامعية، واعتمدت على دراسة حالة خمس جامعات هولندية، وأجريت عدة مقابلات مع عينة من (100) عضو أكاديمي وإداري من أعضاء الجامعة والتي استنتجت أن الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب الذي يلبي احتياجاتها.

يمكن لإدارة المواهب أن تساهم في تحفيز الموظفين من خلال برامج تحفيزية ودعمية، مما يزيد من قدرتهم على العمل تحت الضغط خلال الأزمات. قد تشمل هذه التحفيزات المكافآت المالية، التقدير المعنوي، أو حتى توفير بيئة عمل مرنة تدعم الموظفين في أوقات الأزمات كما أن. جزء من إدارة المواهب يشمل تدريب القيادات المستقبلية وتطوير مهارات القيادة لديهم. خلال الأزمات، تكون القيادة القوية ضرورية للتوجيه الفرق وضمان الاستجابة السريعة والفعالة. عن طريق التركيز على تطوير القادة داخل المنظمة، يمكن تأهيل أفراد مؤهلين قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة في أوقات الأزمات.

2.5 استراتيجيات إدارة المواهب

يتطلب تطوير استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في أي مؤسسة ممارسات فعالة من الإدارة العليا لوضع قائمة بالشركاء في الاستراتيجية وتوضيح الرؤية والأهداف للموظفين منذ البداية وإبراز المهارات والمواهب المطلوبة. إن إدارة المواهب ضرورية لتطوير قدرات الموظفين حتى يتمكنوا من البقاء في عملهم لتحقيق أقصى قدر من العوائد (Annakis et al., 2014).

وفقاً لدراسة Hafez et al. (2017) التي فحصت عينة الدراسة الميدانية من (105) إداريين يعملون بجامعة عين شمس أثر إدارة المواهب على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفيين في الجامعات في مصر، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (105) إداريين يعملون بجامعة عين شمس، وجدت الدراسة أن مكونات إدارة المواهب (تحفيز الأداء المتميز، والتدريب والتطوير، والإثراء الوظيفي) لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفيين، ولكن ليس لها تأثير كبير على المتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس والعمر والتعليم والخبرة).

Universiti Utara Malaysia

كما تقوم الإدارة الفعالة للمواهب على بناء استراتيجية لإدارة المواهب ترتبط بفلسفة المنظمة واستراتيجيتها، ومن خلال استراتيجية القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تحديد الأنشطة التي تنفذها إدارة المواهب، وتهدف استراتيجية إدارة المواهب إلى المساهمة في تحقيق متطلبات المنظمة الحالية والمستقبلية. (Horvathova, Petra, 2011)

وهذا ما تؤكد دراسة Rudhumbu et al. (2015)، والتي تهدف إلى فحص ممارسات إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، وتحديد استخدام استراتيجيات إدارة المواهب لتحقيق إدارة المواهب الفعالة. تكونت عينة الدراسة من (300) عضو من الإداريين والأكاديميين من الجامعات في بوتسوانا ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة

الموهوب في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا لا يتم تفعيلها بشكل صحيح بسبب نقص معرفة المديرين وعدم قدرتهم على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة الموهوب في هذه المؤسسات.

تم إدارة الموهوب من خلال تطوير استراتيجية للتنافس على الموهوب من خلال التوظيف والاحتفاظ والتطوير (Glenn and Ted 2012). تركز استراتيجيات إدارة الموهوب على حقيقة أن كل فرد في المنظمة يحتاج إلى الدوافع الرئيسية لتحسين الأداء، وقد تطورت استراتيجيات إدارة الموهوب للتركيز على إرضاء الموهوب لاحتفاظ بها، وخلق بيئة عمل داعمة، لذلك يجب على القادة التنظيميين تقييم الفوائد المحتملة قبل اختيار استراتيجيات إدارة الموهوب.

يرى Al-Masry and Al-Agha (2015) في دراستهما التي ناقشت استراتيجية إدارة الموهوب البشرية وأثرها في الوصول إلى التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية، (في ظل مجتمع المعرفة)، وأدت النتائج إلى وجود علاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموهوب البشرية وتحقيق التميز البحثي، ووجود علاقة بين مستوى تطبيق استراتيجية إدارة الموهوب البشرية وتكوين مجتمع المعرفة، وأن تطبيق استراتيجية إدارة الموهوب البشرية يؤدي إلى تشكيل مجتمع معرفي، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية.

وهذا يتطلب من المؤسسات استخدام استراتيجيات إدارة الموهوب القائمة على التوجه الاستراتيجي ، بما في ذلك: استراتيجية الأداء العالي ، واستراتيجية التغيير التنظيمي ، واستراتيجية تطوير القيادة ، واستراتيجية تدريب الموظفين ، واستراتيجية إدارة الأداء ، واستراتيجية مشاركة الموظفين (Horner-Smith and Mildred 2014). إن استراتيجيات

إدارة المawahب التي تمكن إدارات الموارد البشرية في المنظمات من إدارة المawahب بفعالية

ونجاح، ومنها:

١- استراتيجية ربط إدارة المawahب بالنمو في المنظمة

هنا يتم وضع استراتيجيات المawahب المناسبة للمساعدة في إدارة النمو في المنظمة بفعالية ونجاح، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، مع توافر الشفافية والتواصل الجيد بين المستويات الإدارية للمنظمة وأعمال التقييم التي تعمل على تحسين أداء الموظفين للمهام الموكلة إليهم؛ وبهذه الطريقة تزداد الإنتاجية وتستمر عجلة النمو في المنظمة، على أن توفر إدارة المنظمة فرصاً للمناقشة والقياس، ويعود تدريب وتمكين العاملين عالماً مهماً للنمو في المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة رفع مستوى انتقاء الموظف، وذلك من خلال تعين الأفراد العاملين تحت قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب. (Rudhumbu et al., 2015)

وهذا ما أكدته دراسة (Yassin and Jaradat, 2020) التي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المawahب على الفعالية التنظيمية في القطاع الصحي في الأردن، وكان مصدر المعلومات (251) عاملاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدارة المawahب والفعالية التنظيمية وإدارة المawahب في أبعادها: جذب المawahب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المawahب والتي كان لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية، وتوصي الدراسة بأن تبذل المستشفى الأردنية قصارى جهدها لتبني وتسهيل تنفيذ استراتيجيات إدارة المawahب للاحتفاظ بالموظفيين الموهوبين.

2- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالمشروعات الإدارية الحديثة

وهنا يجب أن يكون لدى كل منظمة خطة لتحقيق الأهداف بنجاح من قبل الموظفين، وهناك عدد من إجراءات إدارة المواهب التي تعتبر مهمة في نجاح المشاريع المؤسسية أو الإدارية الجديدة من حيث مركزية هيكل الموظفين، وتطوير إدارة الموارد البشرية، ووجود قاعدة بيانات دقيقة عن الموظفين وإتاحتها، ووجود استراتيجية توظيف تحدد بوضوح الحاجة إلى التوظيف ، وكيف ومتى يتم التوظيف ، ووجود اتصالات تستخدم لمساعدة العمال على فهم رؤية الجامعة ، واستخدام إدارة الأداء والتدريب والتغذية الراجعة للحفاظ على تركيز جميع العمال ، ومكافأة العمال على النتائج الملموسة.

بالإضافة لدراسة Pareek (2018) التي هدفت إلى معرفة تطبيقات إدارة المواهب وأثرها على أداء الموظفين، في فنادق ولاية راجستان، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في خمسة فنادق، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تمثل أولوية مهمة للمنظمات لأنها لا تتعلق فقط بإنجاز العمل ولكن من سيقوم بهذا العمل من بين القوى البشرية، وأن الاختلافات في إدارة المواهب كانت لصالح الفنادق ذات أعلى مستوى من الخدمة.

3- استراتيجية ربط إدارة المواهب بالكفاءة والإبداع في المنظمة

تؤكد هذه الاستراتيجية على ميزانية واضحة للأجور المناسبة ، وتوظيف أفضل المواهب ، حيث يساعد ذلك على توفير تكاليف استبدال العمال ؛ والذي يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية ، والنمو من خلال تغييرات الابتكار يغير طبيعة الأنشطة في المنظمة ؛ وبالتالي فإن النجاح يعتمد على كيفية تعامل العاملين مع الإبداع، وإجراءات مهمة لإدارة المواهب لمساعدة العاملين على التعامل مع التغييرات التنظيمية من خلال إدخال أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، وهذا يضمن تبسيط البيانات والعمليات التنظيمية والكفاءة، والتركيز على تطوير المهارات الداخلية، ومكافأة

العاملين الذين يخرجون بأفكار مبتكرة وخلافة مما يحسن من مشاركة الموظفين، يدفع الأداء ، ويعزز الاحتفاظ بأفضل المواهب ، ويخلق فرقاً تعاونية داخل المؤسسة. وهذا ما تؤكد دراسة Akar and Sharma (2017) القطاع المصرفي في الهند على مهارة الموظف، ويجب وضع بنود خاصة للمكافآت للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في البنوك، ويجب على الحكومة إنشاء برامج لإدارة الموهوبين وتوزيعهم على جميع القطاعات.

يتضح مما سبق أن استراتيجيات إدارة المواهب تساعده على نمو المنظمة، وتهتم بالمشاريع الإدارية والابتكارية، والكفاءة والإبداع في المنظمة. ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها إدارة المنظمة، وتمثل في تعزيز الأداء المتميز للموظفين، وتوفير التواصل الفعال بينهم، وتطوير الأداء.

2.6 الأزمات

الأزمات ليست سوى تغيرات مفاجئة تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع منها أو فرص لتجنبها. وأن لكل أزمة من الأزمات خصائصها الخاصة التي تميزها، وتحتاج إلى أسلوب محدد لإدارتها يتماشى مع طبيعتها، وتخضع جميع الأزمات لعمليات علمية منهجية تدخل في إدارتها لتجنب حدوثها، والتخفيف من آثارها السلبية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن إدارة الأزمات بفعالية تتطلب عمليات منهجية علمية سليمة.

أي أزمة تمر بها أي مؤسسة تعتبر نقطة تحول حاسمة ودقيقة في تاريخها وعمرها، تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يجعل التعامل مع الأزمة أمراً صعباً ومعقداً، واتخاذ القرار المناسب يتطلب قدرات ومعلومات خاصة، بالإضافة إلى ضيق الوقت، وهذا قد يؤدي إلى إعاقة

المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة، تواجه المؤسسات العديد من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستوياتها وقوة آثارها (Abu Taha, 2013).

ويرى Shehadeh (2020) أن أهمية الموضوع تتبع من الواقع الذي يشهده العالم بشكل عام، حيث كان للأزمات المتعددة التي ابتليت به الأثر الكبير في تعقيد المشهد الإداري في مختلف المؤسسات الخدمية. أصبحت الأزمات الإدارية أكثر تعقيداً وبعيدة المدى وانتشاراً في العصر الحديث. ان زيادة المنافسة والحروب والكوارث، بالإضافة إلى الأحداث المالية والصحية والاجتماعية والصناعية والاقتصادية، لها آثار شديدة على مسار عمل أي مؤسسة. تحدث الأزمات على سلسلة زمنية متصلة، بعضها يأتي ببطء أو كحادث مفاجئ. ومع ذلك، فإن لكل أزمة سمات واضحة ومميزة. ومع ذلك، فإن عدم الاتفاق على طبيعة الأزمة يمثل تحدياً منظري الأزمة وممارسيها، وهو ما قد يرمز إلى المستوى العالمي من عدم اليقين والغوضى المتأصلة في الأزمة نفسها.



Universiti Utara Malaysia

وفي هذا الجزء من الإطار النظري سيعرض الباحث الموضوعات التالية :الأزمات ومفهومها وأنواعها ومراحل نشأتها وتطورها وأبعادها .ثم ستحدث عن إدارة الأزمات (مفهومها، ومراحل إدارتها، ومتطلبات إدارة الأزمات، وأخيراً عوامل نجاح إدارة الأزمات.

تمثل الأزمات تهديداً للمنظمة ككل، وهي تتجاوز المستوى الفردي وتتجاوزه إلى الدول .يعود سبب ازدياد الأزمات إلى عدة أسباب منها شدة المنافسة التي أفرزتها التغيرات الدولية في هذا العصر، فضلاً عن تضارب المصالح، والعديد من الأسباب الأخرى والعوامل الاقتصادية والسياسية والصحية (Al-Khafaji, Al-Hadrawi, 2010) نشأ مفهوم الأزمة في مهد كمصطلاح في نطاق العلوم الطبية، حيث يشير إلى الكلمة اليونانية "kreno" التي تعني نقطة

التحول، وهي توقيت مرضي حرج للمربيض، يتحول خلاله للأسوأ أو للأفضل خلال فترة زمنية قصيرة، وانتقل المصطلح بعد ذلك مع معاني أخرى إلى العلوم الإنسانية، خاصة العلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس ، ثم الاقتصاد والإدارة (Maher, 2006).

واجه تعريف الأزمة صعوبات في تعريفها، كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمترابطة التي تعمل المنظمات ضمنها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتي قد ينتج عنها أزمات تتطلب من المنظمات إدارتها بكفاءة وفاعلية، بهدف الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية (Al-Khatib, 2015). وسيقدم الباحث تعريفات العديد من الباحثين والكتاب للأزمة، حيث يعرفها (Ying and Sui, 2007) بأنها حدث ذو احتمالية قليلة وتأثير كبير يمكن أن يهدد المنظمة. يعرفه Oliveira (2013) بأنه موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة لأصحاب المصلحة أو الأهداف التنظيمية أو سمعة المنظمة أو بقاء المنظمة.

و يعرفه (Sayed Jad, 2011) بأنه تعريض المنظمة لموافقات أو أحداث تربك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء على المدى القصير أو البعيد رغم الغموض المحيط بالأزمة، لذلك يجب على الإدارة العليا اتخاذ القرارات الازمة (Harrington, 2011). حدث مفاجئ وغير متوقع يطرح تحديات لقدرة المجتمع أو المنظمة على الاستجابة بطريقة تضمن استمرارية العمل أو العمليات أو أداء الأفراد.

وهذا ما أكدته (Al Saud, 2013) في تعريفه بأن الأزمة تشكل تهديداً مفاجئاً للمنظمة، وتهدد وجودها، والوقت المتاح للتعامل مع هذا الوضع محدود للغاية. ويضيف (Abu Fara, 2015) أن الأزمة هي حالة تواجه صناع القرار في المؤسسة، تتسارع فيها الأحداث، وترتبط الأسباب

بالتالي، وتفاقم الظروف إذا انهارت قدرات صناع القرار في السيطرة على الوضع وتحولاته المستقبلية.

في حين أن (Al-Khatib, 2015) يعرفها بأنها حالة غير طبيعية تخرج عن نطاق السيطرة والرقابة، وتؤدي إلى تباطؤ وربما توقف حركة العمل أو تراجعها إلى درجة غير عادية، بحيث تهدد بتحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد، الأمر الذي يتطلب حركة مضادة وسريعة للحفاظ على تلك الأهداف. ركزت التعريفات السابقة على عنصرين أساسين في تعريف مفهوم الأزمات والتعامل معها بأشكال مختلفة، العنصر الأول : وهو حالة التهديد المباشر، أو الحدث المفاجئ غير المتوقع، أو الوضع غير العادي الذي يتجاوز السيطرة والسيطرة، والعنصر الثاني : هو اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمات وما سيكون هناك من آثار لها من أجل تفكيرها والقضاء عليها.

وبناء على ما نقدم يعرف الباحث الأزمة : وهي حالة مفاجئة يتخللها وقوع أحداث خارجة عن السيطرة تؤدي إلى تشكيل تهديد لتحقيق الأهداف المطلوبة من المنظمة وحالة من الارتباك تتطلب من الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

2.7 إدارة الأزمات

تواجه المنظمات المزيد من التعقيدات والتهديدات المختلفة ، وهذا يؤدي إلى تعرضها للأزمات. تضع الأزمة المنظمة على مفترق طرق ، إما أن تستمر أو تنتهي ، وهذه الاستمرارية تعني النمو لمواجهة هذه التغييرات والتعقيدات وخلق فرصة للتقدم من الأزمة (Abu Rumman, et al., 2016). يرى (Adwan, 2019) أن الاهتمام برفع كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية له تأثير مباشر على جميع المستويات الإدارية في الوزارات، وضرورة الاهتمام بنظام إدارة

الأزمات في مراحله الثلاث (قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات)، وأن التدريب ورفع الكفاءة يحسن قدرات القادة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

يعتبر التعامل مع الأزمات من أهم المواضيع التي تتطلب اهتمام الإدارة. لذلك فإن وعي القادة والمديرين وصناع القرار بهذه الأزمات يساعد على احتواها وعلاجها، والحد من أضرارها. تهتم إدارات الموارد البشرية بإعداد الكوادر الالزمة للتعامل مع إدارة الأزمات، وتجنب أي مشاكل قد تؤثر على المنظمة في المستقبل. يعتقد (Al-Safi 2011) أن وجود قيادات مدربة ومتخصصة في المنظمة يؤثر على قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات، وأن هذا يجب أن يحدث. يجب أن يكون القادة مدربين تدريبياً كافياً ، ولديهم سمات وخصائص نفسية قيادية مع القدرة على اتخاذ القرارات تحت الضغط ، ويجب أن يكون الموظفون على دراية بخططة المنظمة وفهمها ، ويجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة لهم.

2.7.1 مفهوم إدارة الأزمات

في ظل ازدياد وانتشار الأزمات كان لا بد من ظهور مفهوم إداري يتناول جوانب الأزمات والأساليب الإدارية في التعامل معها. قدم الكتاب والباحثون عدداً من التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات: وسيقوم الباحث بعرض عدد من هذه التعريفات منها: هو كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تجنب جوانبها السلبية قدر الإمكان وتنظيم الجوانب الإيجابية منها. في حين أن (Goldman, 2008) يعرفها على أنها إعداد وتنفيذ استراتيجية يمكن أن تمنع أو تعدل تأثير الأحداث الكبرى على الشركة أو المنظمة.

ويتفق معهم (White, 2009) من حيث المفردات ويعرفها بأنها مجموعة من العمليات المنهجية المستمرة من أجل تحديد الأزمات وتحليلها ومعالجتها، من خلال تطبيق الإدارة. بينما يرى (Sayed Jad, 2011) أن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من ثلاثة مناهج: (الوقاية من الأزمات، والاستعداد للأزمات وقت حدوثها، وتدابير ما بعد الأزمة).

اما بالنسبة ل (Coombs, 2014), يعرفه بأنه حدث لا يمكن التنبؤ به يهدد توقعات أصحاب المصلحة ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة ويولد نتائج سلبية. بينما يعرفها (Al-Dulaimi, 2012) بأنها الطريقة التي يتم من خلالها التغلب على الأزمات بمختلف الأدوات العلمية والإدارية، وضبط ضغوطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. ومن الجانب الإداري يعرفه (Abu Taha, 2013) بأنه أسلوب إداري منهجي للتعامل مع الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتدريب، والتفويض، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات ،والتقييم.

بينما يعرفها (Abu Fara, 2016) بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالاً وسلوكيات على درجة عالية من الفعالية، وأفعالاً، وإجراءات استجابة، وهدفها تحديد الأزمة وتشخيصها والتخطيط لها ومواجهتها ومعالجتها. ويتفاوت مع (Jaafar, 2017) أنها عملية التخطيط لشيء غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة من خلال وضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه.

تختلف التعريفات السابقة من باحث لآخر للأسباب التالية: بسبب اختلاف الباحثين في التعامل مع الأزمة ظاهرة، واختلاف جوانب الاهتمام، وتعدد وجهات النظر، بالإضافة إلى اختلاف كفاءة كل باحث، وتركزت معظم التعريفات على العناصر التالية: (وجود الأزمة أو التهديد الذي يواجه المنظمة، المدراء ومتخذي القرار القادرين على التعامل مع الأزمات ووضع المقترنات والحلول والسيناريوهات للتعامل مع الأزمات).

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف إدارة الأزمات بأنها: الجهود الإدارية التي تتضمن وضع استراتيجيات وخطط لمواجهة الأحداث المتوقعة التي قد تسبب الأزمات، والعمل على معالجتها، من أجل التغلب على جميع المشكلات التي قد تحدث والعمل على حلها بكفاءة وفاعلية

2.7.2 مراحل إدارة الأزمات

يمكنا التعامل مع الأزمة والحد منها من البداية إذا كانت هناك خطة استراتيجية في المنظمة معدة بشكل وقائي ، وأن تكون الخطة مرنة بحيث تمنع الأزمة و تستطيع علاجها والتعافي منها عند حدوثها ، ثم عند حدوث الأزمة يجب إدارتها بفعالية ومهارة، فهي لا تستسلم لها ولا تتعامل معها، فقد تكون آثارها مدمرة للمنظمة، ولهذا السبب تتطلب إدارة الأزمات إدارة ذكية ونوعية ومدربة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في أصعب اللحظات، وعدم السيطرة عليها بالتوتر والخوف، بل يجب أن يسود التفاهم والوحدة والتعاون والثقة بين العمال أنفسهم وبينهم وبين قيادة المنظمة . على مستوى الإدارة الاستراتيجية ، تعني إدارة الأزمات الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وتديرها لمواجهة المواقف غير العادية التي تهدد أهداف وأنشطة المنظمة.

يتفق معظم الباحثين على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات، لكنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل. يعتقد Ithar Muhammad (2011) أن الأزمة تمر بمراحل متعددة ومستويات مختلفة من الشدة، وتسبب آلاماً معنوية للعاملين وتهديداً حقيقياً لهم، وتؤثر على أدائهم وترك آثاراً نفسية.

يعتقد Al-Khaddam (2016) أن إدارة الأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطيط الاستراتيجي، وأنه كلما زاد الاهتمام والوعي لدى الموظفين بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فإنها تساعدهم على أداء مهامهم أثناء الأزمات دون توتر أو خوف، وأن التدريب المسبق يؤثر على أساليب التعامل مع الأزمات. يرى Al-Lami and Al-Issawi (2015) أن مراحل إدارة الأزمات يمكن تحديدها في خمس مراحل وهي: مرحلة الشعور بإمكانية حدوث أزمة، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة مواجهة الأزمة، مرحلة استعادة التوازن والنشاط، مرحلة التعلم وتقييم التجربة.

قسم Abu Fara (2015) مراحل إدارة الأزمات إلى خمس مراحل على النحو التالي:

- » التحذير من الأزمة، والتخطيط لمواجهتها.
- » انفجار الأزمة (مرحلة حرجة وخطيرة)
- » أزمة مزمنة.
- » استعادة الثقة.
- » العودة إلى العمل العادي.

من ناحية أخرى، اقترح Abu Hujeir (2014) نموذجاً لإدارة الأزمات يتكون من:

- مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، والتي تشمل:

- 1 إنشاء وحدة (أو فريق) لإدارة الأزمات.
- 2 إعداد السيناريوهات المتوقعة للأزمة.

- 3 وضع خطط للتكيف.
 - 4 التدريب على إدارة الأزمات مع توفير قدرات التكيف.
 - 5 الاعتماد على نظم الإنذار المبكر.
- (Pelinvardarlier 2016) يؤمن بأن تدريب وتطوير قدرات العاملين، وتعريفهم بالخطوة العامة للمنظمة، يساعد العاملين في المنظمة على توقع الأزمة وكيفية التعامل معها وتجنب آثارها السلبية.

- مرحلة إدارة الأزمات وتشمل:

- 1 تنفيذ خطط الأزمات.
- 2 قيادة مركز الفعاليات
- 3 تنظيم المعلومات والاتصالات.
- 4 اتخاذ القرارات بطريقة علمية وإشراك العاملين (العصف الذهني - هرم القرار - طريقة دلفي)
- 5 التعامل مع وسائل الإعلام.

- مرحلة إدارة ما بعد الأزمة، والتي تشمل:

- 1 إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللاحمة.
- 2 التقييم والدروس المستفادة.
- 3 إجراء الدراسات والبحوث والتدريب.
- 4 وضع عناصر تحكم لمنع تكرارها.

ومن خلال ما سبق، وفي ظل الاختلافات بين الكتاب والباحثين في تصنيف مراحل إدارة الأزمات، اعتمد الباحث في الدراسة الحالية نموذج (Abu Hujeir, 2014) لمراحل إدارة الأزمات، لأن الباحث وجد أن هذا النموذج مناسب لمعالجة محاولة الدراسة.

تشير دراسة (Bishr's study 2020) التي هدفت إلى التعرف على أهم الآليات والأدوات التي تستخدمها الدول في مواجهة أزمة جائحة فيروس كورونا (حالة مملكة البحرين)، إلى أهم جوانب الأزمة والآليات للتغلب عليها عندما تحولت هذه الأزمة إلى أزمة اقتصادية واجتماعية وبيئية تؤثر على المجتمع (Sorour, 201&Hariri). وتتلخص مشكلة الدراسة في الاستراتيجيات التي تتبناها مملكة البحرين لاحتواء ومواجهة الأزمة التي تشيد بها المنظمات الدولية. وكانت أهم النتائج أن الحكومات الغربية لم تتمكن من إدارة الأزمة وحولت الحقوق الأساسية في الصحة والحياة إلى عملية انتقائية، وأن البحرين تمتلك بنية تحتية قوية لمواجهة الأزمات على جميع المستويات، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالبحث العلمي في مجال إدارة الأزمات (Abawi, 2007 ; Jaafar,2017).

هدفت دراسة Al-Zahrani's study, (2019) إلى معرفة أسباب الجرائم وقت الكوارث والأزمات، وتحديد الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الأزمات والكوارث في مواجهة الجرائم، ومعرفة آثار ارتكاب الجرائم أثناء الكوارث والأزمات، والتعرف على مراحل إعداد خطط الاستعداد في المناطق المختلفة التي تحدث فيها الكوارث والأزمات وكيفية زيادة فعالية هذه الخطط لمكافحة الجرائم.

2.8 استراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف الأزمات من حيث نوعتها وأسباب نشأتها وشدة، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف، لذلك يعتبر أسلوب التعامل مع الأزمات المحدد لمدى كفاءة الإدارة على مواجهتها. وعليه توجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تغير، وإيجاد افرازات غير محسوبة حاضرًا أو مستقبلًا. لقد تم خفض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات، وهذه الاستراتيجيات تنبع مع مضمون التطورات التكنولوجية والإدارية، وتتفق إلى حد كبير مع التوجهات الحديثة التي تتبعها المنظمات نحو العاملين وجميع أصحاب المصالح، إذ تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح الاجتماعية، وتعزيز الدور المؤسي للمنظمة في المجتمع، هناك نوعان من الاستراتيجيات.

تختلف الأزمات من حيث نوعتها وأسباب نشأتها وشدة، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف، لذلك يعتبر أسلوب التعامل مع الأزمات المحدد لمدى كفاءة الإدارة على مواجهتها. وعليه توجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تغير، وإيجاد افرازات غير محسوبة حاضرًا أو مستقبلًا. لقد تم خفض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات، وهذه الاستراتيجيات تنبع مع مضمون التطورات التكنولوجية والإدارية، وتتفق إلى حد كبير مع التوجهات الحديثة التي تتبعها المنظمات نحو العاملين وجميع أصحاب المصالح، إذ تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح الاجتماعية، وتعزيز الدور المؤسي للمنظمة في المجتمع، هناك نوعان من الاستراتيجيات:

استراتيجيات تقليدية: أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها.

إستراتيجيات حديثة: وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

2.8.1 استراتيجيات الأزمة التقليدية

تم استخدام العديد من الإستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجربتها والتحقق من دقتها، وهذه الاستراتيجيات كما يلي:

1. استراتيجية الإنكار

وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتمد الإعلامي للموقف .وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً ومتسلطاً يميل إلى أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم، وللحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعتمد، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه "ليس في الإمكان أحسن مما كان"، وأن النظام يتسم بالازدهار والرواج .وحينما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود :أعداء للنجاح، وهناك قوى حادة، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح .ومن خلال الأفكار والرفض والتعتمد يتم تدمير الأزمة، وتتمثل تلك المنظمات المتسلطة إتباع هذا الأسلوب في الكوارث البيئية مثل تسرب غاز، حدوث حالات تسمم في مدارس أو جامعات، او انتشار مرض

معدى (Al-Alusi et al., 2019)

2. استراتيجية الإخماد

وهي تشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة .وبالتالي فهو عكس الإنكار تماماً .
وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحرkin لهذه الأزمة .وتتم تصفيه محركي الأزمة من خلال عدة أساليب مثل منع أي موارد مالية عنهم أو حواجز ، منع الاتصال بينهم وبين مؤديهم .
ولا يلجأ النظام المتسلط إلى مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر

المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقاءها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية. (Wang, Wang, & Chen, 2018).

3. إستراتيجية الكبت

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين. وبطلب من مدير الجامعة للشرطة، قد تتدخل لكتب المظاهرات وهي في مدها، وتكون الطامة الكبيرة أن الصدام مع الطلبة يؤدي على خسائر كبيرة. وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتعميم على أجهزة الإعلام. وعادة ما يتم استهداف المحركيين الرئيسيين للمظاهرات وكبتهم بشكل عنيف وجسدي (Stanbury, 2005).

4. إستراتيجية العزل

وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركيين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال، إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالبدلات والمكافآت، ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة، نقل محركي الأزمة على أقسام وفروع بعيدة جغرافياً، التهديد والابتزاز النفسي لمحركي الأزمة. وعادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعنده تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها (Hiilos, 2004).

5. استراتيجية التنفيذ

وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيذ من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنها من الانفجار . وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم تنفيذ البركان . وفي هذه الطريق يتم الآتي : سؤال مسبب الأزمة عن طلباتهم، مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة، سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها، وتنسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسببي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدا الأزمة ويقل الغضب، ويتم التنفيذ عن البركان الغاضب قبل أن يصب حمه . (James, Wooten, & Dushek, 2011).

6. استراتيجية البخس

هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها وأنها "زوبعة في فنجان" ، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها . تفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهويين من شأنه والتقليل من حجمه . (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014).

7. استراتيجية التفريح

هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين . ولا تخرج الاحتمالات عما يلي :قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين (صلبة وقدرة على الاستمرار في الصراع، قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض، قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي، يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق، ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب

مبوّلهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة (Stephens, Malone & Bailey, 2006).

8. استراتيجية اللجنة

كما يقولون "إن أردت أن تميّت موضوعاً فأحله إلى لجنه" وهذا هو بيت القصيدة في هذه الإستراتيجية. حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل. وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة من خلال :الاجتماعات، والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل عدم حضور البعض، واستكمال للجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسية، فإن ذلك يؤدي إلى الإرجاء والتسويف والتمويه للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة (Wang & Johnson,

2018).

2.8.2 استراتيجيات الأزمات الحديثة

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث.

1) استراتيجية فرق العمل

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي ب قوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث إن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية،

و جوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحبباً لدى متذدي القرار .(Grubb, 2010)

هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها فرق العمل المؤقتة التي يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل. فرق العمل الدائمة حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board ، وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة. وهذه المجالس تميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل الشركة (Cotton, 2003).

(2) استراتيجية المشاركة الديمقراطية

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئه تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبداً الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم (Al-Dabbagh, 2020).

(3) استراتيجية الاحتياطي التعبوي

أخذت هذه الطريقة من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في امان أو "حد أمان" للمواد الخامات وذلك في حالة تأخر توريدتها من الموردين. وعلى المنظمات إذاً أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص

المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهزم كيان المنظمة. ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي، حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للخامات، حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات لتوفير سيولة لازمة للبيع، حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للأدوية (Boin, Kofman-Bos & Overdijk, 2004).

4) استراتيجية الوفرة الوهمية:

حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون على الدولة أن تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب. ومن أمثلة ذلك، توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهر قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب، دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نفدي يكفي كافة الودائع (Vardarlier, 2016).

5) استراتيجية التصعيد:

هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتمم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، وفي مجالس المحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن. وعادة ما تصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية، تضارب المصالح، اختلاف الاتجاهات والأراء، انشقاق التحالفات، تطاحن الملل والشبع والعناصر (Murad, Al-Kharabsheh & Al-Kharabsheh, 2021).

6) استراتيجية التفتت

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلًا والأبسط حلًا. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدى كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسئبة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، وكل طرف له احتياجات ومتطلباته عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حده. وهذا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها .(Nikolko, 2018)

7) استراتيجية التفريغ

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت "وفاقد الشيء لا يعطيه". وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها (أي أسبابها). وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى، أسباب اقتصادية، أسباب دينية وعقائدية، أسباب ثقافية، أسباب سياسية. ويبدا الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة .(Ragazou, 2021)

8) استراتيجية التحويل لمسار الأزمة

حينما تصبح الأزمة شرًّا مستطيراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي، تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع، تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة، تحويل الهاكرز ومن يخترف أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائيو أمن معلومات، تحويل المجرمين إلى مرشدين، ويبداً الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركيها، ووضع إستراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإقراءهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلافة (Lorenc, 2017).



9) استراتيجية الاحتواء

تعتمد هذه الطريقة على التقاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم، وتمر عملية الاحتواء بالمراحل التالية، تحديد قيادات الأزمة، الاجتماع بهم والإنصات لهم، مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية (مثل النقابة والتفاوض الجماعي والاجتماعات الرسمية مع الإدارة)، مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور، البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط، بهذا الأسلوب تضيق الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية (Lushchenko, Kucherov & Yarkova, 2018).

10) استراتيجية تدمير الأزمة:

تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر. وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك هطر مدمّر للمنظمة ويهدّد بقاءها وهنا تلّجأ المنظمة إلى التّجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية باتباع الخطوات التالية:

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتقويض الأزمة من فكرها وأساليبها.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.
- إيجاد قادة بدلاً للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية (Al-Alusi et al., 2019).

سيقوم الباحث بفحص تأثير تطبيق إدارة الموهاب على استراتيجيات الأزمة في وزارة الداخلية الإماراتية من خلال اختيار بعض الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وهي (استراتيجية تعديل المسار، استراتيجية كسر الأزمة، استراتيجية الاحتياطي التكتيكي، استراتيجية الوفرة الوهمية).

2.9 إدارة الموهاب واستراتيجيات إدارة الأزمة

تهتم المنظمات بشكل متزايد بجذب الموظفين الذين يمتلكون قدرات إبداعية فريدة، حيث أن هذه المهارات ضرورية للتنقل بفعالية في الظروف الصعبة، لا سيما في أوقات الأزمات (Van

(den Groenendaal et al., 2023; Tucker et al., 2005) أدركت المؤسسات الكبيرة

أن أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في استقرارها هو وجود موظفين موهوبين يمتلكون معرفة ومهارات عالية الجودة. في الآونة الأخيرة ، صاحت الدول المتقدمة ببرامج ومبادرات استراتيجية لتوقع السيناريوهات المستقبلية. تتمحور هذه الجهود في المقام الأول حول توافر الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية والتغلب على الأزمات المحتملة التي قد تنشأ داخل هذه المنظمات. (Hilal, 2011).

لالأزمات تأثير مباشر وسريع على المنظمات ، مما قد يؤدي إلى انهيارها وخسارتها المالية. لقد أصبحت مصدر قلق رئيسي لقادة المنظمات والمسؤولين بسبب طبيعتها التي لا يمكن التنبؤ بها والتحديات التي تشكلها من حيث السيطرة. إن عدم وجود نموذج مناسب لإدارة المواهب يعيق قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة والسرعة للأزمات ووضع استراتيجيات مناسبة لإدارة الأزمات (Chistie et al., 2022; Abu Fara, 2015). وفقاً (Ghaderi et al., 2022) ، تتركز إدارة المواهب على زراعة موظفي الإدارة العليا للعمل كقادة مستقبليين للشركة. علاوة على ذلك ، فإن إدارة المواهب مسؤولة عن إحداث تحولات كبيرة داخل مستويات الإدارة المختلفة للأعمال (Park et al., 2023)

من المسلم به على نطاق واسع أن الأزمات هي صعوبات كبيرة تواجه الدول ومؤسساتها المتنوعة ، بسبب خصائصها المميزة وتعدد المخاطر (Nguyen et al., 2022). تتطلب الإدارة الفعالة للمنظمة مجموعة مهارات فريدة في مجال الفن الإداري ، والتي هي قادرة على معالجة العديد من القضايا التي تنشأ والتخفيف من الآثار الناتجة. تلعب وزارة الداخلية دورا حاسما في إدارة الأزمات، حيث تتطلب فلسفة شاملة وتطوير الاستراتيجيات المناسبة من خلال إدارة المواهب المستهدفة. ويرجع ذلك إلى مسؤولياتها القانونية والإدارية والاجتماعية، والتي

تعتبر ضرورية في إدارة الأزمات بشكل فعال، بغض النظر عن طبيعتها أو السلطة ذات الصلة
. (Al-Khatib, 2015)

وكما جاء في خطتها الاستراتيجية، تتولى وزارة الداخلية دور الجهة الإدارية والتشغيلية المسئولة عن الإشراف على الأزمات. وهو بمثابة نقطة مرجعية أساسية لجميع الوزارات والمؤسسات في تطوير خطة إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك ، تمارس الوزارة الإشراف على تنفيذ هذه الخطط من خلال مكتبهما المركزي والوحدات الإدارية المختلفة الموجودة في جميع أنحاء البلاد (Aziz et al., 2022). يتطلب واجب وزارة الداخلية المحدد في إدارة الأزمات بذل جهد صارم ومستمر لتوظيف المهنيين المهرة والمبتكرین والموهوبین (AL-Hammadi et al., 2022) . يتطلب التعامل الفعال والإدارة الناجحة للأزمات في المراحل المختلفة إشراك المهنيين المهرة الذين يمتلكون القدرة على تطوير حلول إدارية مناسبة لهذه الأزمات (Abdouli & Saifan, 2017).

توظف وزارة الداخلية الإماراتية إدارة المواهب كنهج استراتيجي لجمع الخبرات من الأفراد البارزين والقادة القادرين الذين يمتلكون المهارات والكفاءة الالزمه لمعالجة الأزمات بفعالية المتمدة التزاماً قوياً بإنشاء إدارات متخصصة مجهزة بخطط محددة جيداً ومصادر موثقة وموثقة لمعالجة الأزمات بشكل فعال (Yaser Alraei et al., 2020). يعد تطوير مواهب العمال في صياغة خطط إدارة الأزمات أمراً بالغ الأهمية، وتلعب إدارة المواهب دوراً حيوياً في هذه العملية (Annakis et al., 2014; Al-Mansoori, 2015). وفقاً ل (2017) ، فإن العديد من مكونات إدارة المواهب ، بما في ذلك إلهام الأداء الاستثنائي والتدريب والتطوير والإثراء الوظيفي ، لها دور حاسم في تعزيز فعالية تقنيات إدارة الأزمات داخل

الشركة. يثبت البحث الذي أجراه Rodhumbo et al (2015) أهمية تنفيذ تقييات إدارة المawahب لتعزيز فعالية إدارة المawahب داخل المنظمة، لا سيما في سياق إدارة الأزمات.

يسلط (Al-Sayyed Kurdi 2015) الضوء على أهمية وجود الإدارات التي تكرس جهودها لرعاية المهارات وتعزيز الإبداع ، مسترشدة برؤية واضحة تضمن تحقيق الأهداف وتمكن تبديد الموارد والقدرات. يتعدد صدى هذا الشعور في كل من أعمال Helpless and Murtaja (2012). بروز اكتساب المawahب وإدارتها بفعالية كجوانب حاسمة لتحقيق التميز في العديد من المؤسسات ، بما في ذلك تلك الموجودة في المجال الأكاديمي. ونتيجة لذلك، أصبح اختيار المawahب وإدارتها بكفاءة أمراً بالغ الأهمية في تحديد نجاح هذه المؤسسات. يمكن أن يعزز تعزيز التدريب والتعليم قدرة المؤسسة على تعزيز الابتكار والتقدم والمنافسة القوية في مجال التدريب والتعليم. وبالتالي ، يمكن أن يساهم ذلك في النمو العام والمكانة المرتفعة للمؤسسة ، سواء داخل المجتمع العلمي أو المجتمع المحلي (Hilal, 2011).

Universiti Utara Malaysia

إن فعالية تسخير مهارات وقدرات الموظفين بشكل فعال لديها القدرة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، ويتم تحقيق هذا الاستثمار بشكل أكثر فعالية من خلال إدارة المawahب. وفقا - Al-Hamidi and Al-Tayeb (2011) على نهج علمي يؤكد على صفاتهم المتميزة ويهدف إلى تطويرهم كمawahب فريدة. تقدم تجارب الصين وألمانيا العديد من النماذج التي توفر رؤى عملية. وتؤكد هذه النماذج أن تحقيق التميز في استراتيجيات إدارة الأزمات لا يعتمد فقط على تأسيس اهتمام رسمي بالموهوبين أو تفعيل دورهم في إدارة منظمات الأعمال. علاوة على ذلك ، وسعت جهودها لتشمل نهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة عدد الأفراد ذوي القدرات الاستثنائية من خلال تنفيذ المبادرات التعليمية ومبادرات التدريب وبرامج التطوير (Hilal, 2010).

وفقاً لـ Chistie (2005) ، تتركز إدارة الموهاب على زراعة الموظفين في المناصب الإدارية بهدف رعايتهم ليصبحوا قادة المستقبل داخل الشركة. بالإضافة إلى ذلك ، ترتبط إدارة الموهاب بتأثير تحويلي على التسلسل الهرمي الإداري للمؤسسة ، لا سيما استجابة للتحديات والأزمات المتنوعة. لا توجد مؤسسة أو بلد منيع تماماً ضد الأزمات ، مما يؤدي إلى زيادة التركيز على مجال استراتيجيات إدارة الأزمات. وقد حفز هذا الاهتمام حدوث العديد من الكوارث الكارثية والاعتراف المتزايد بضرورة المعالجة الاستباقية للظروف غير المتوقعة التي تتطلب بصيرة ماهرة.

للأزمات تأثير مباشر وفوري على المنظمات ، مما قد يؤدي إلى انهيارها وخسارتها. وتمثل هذه الأزمات منعطفاً حاسماً للمؤسسات ، حيث تتشابك الأسباب والنتائج. ونتيجة لذلك ، يجد القادة أنفسهم غير قادرين على إدارة هذه الأزمات والسيطرة عليها بشكل فعال ، مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات مستنيرة للتخفيف من آثارها. تنشأ هذه الصعوبة بسبب وجود معلومات غير مؤكدة ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات المتعلقة بالمهمة المطروحة. نتيجة لذلك ، تصبح قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها صعبة. لذلك ، يصبح من الواضح أن تنفيذ حلول المohoبيين القائمة على الإدارة الفعالة للموهاب أمر ضروري (Abu Taha, 2003).

تمتد عبارة أساليب إدارة الأزمات إلى ما هو أبعد من مفهوم التدابير الاستباقية الرامية إلى منع نشوب أزمة أو التدابير التفاعلية التي تهدف إلى التخفيف من تأثير الأزمة. وفقاً Al-Obaidi (2006) تتركز استراتيجيات التعامل على منظور علمي ، ولا تترك مجالاً لظهور أزمة. ويتحقق ذلك من خلال توحيد الطاقات لوضع تدابير وقائية فعالة تعالج الأزمات الناجمة عن العوامل الخارجية وتنمنع تسليها إلى الإطار المؤسسي. إن تطوير التقنيات العلاجية التي تهدف

إلى التخفيف من شدة آثار الأزمة وتقليل الخسائر يسترشد بوجهات نظر الخبراء حول إدارة الأزمات (Shehadeh, 2020; Tishuri, 2005).

توسعت أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات للأفراد المهرة إلى ما هو أبعد من الوزارات والمؤسسات الحكومية لتشمل المنظمات المدنية والمجتمعية. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الأزمات والكوارث تخلق بيئات مناسبة لمختلف أشكال الأنشطة الإجرامية. وعلى وجه الخصوص، عندما يشغل أفراد الأمن بإيقاف الأرواح وضمان توفير الخدمات الأساسية، يصبح من الضروري تعزيز فعالية دورهم. وفقاً لـ Ahmad Alzhrani (2019)، تلعب منظمات المجتمع المدني إلى جانب القطاع الخاص دوراً حاسماً في حماية ممتلكات وأرواح الأفراد. للأزمات آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة على المجتمعات والمؤسسات. وحتى البلدان متقدمة النمو التي لم تخطط بفعالية للأزمات من خلال الإدارة الفعالة للمواهب عانت من فقدان السيطرة وعدم القدرة على الاستجابة بفعالية للأزمات. لذلك ، من الضروري وجود موظفين أكفاء يمكنهم تطوير استراتيجيات شاملة لمعالجة أي أزمة.

وتمثل الأزمات مشاكل كبيرة تواجهها الدول، متأثرة بخصائصها الفريدة ومجموعة متنوعة من الأخطار. ويطلب التعامل الفعال مع هذه الصعوبات مجموعة فريدة من المهارات الإدارية التي قد تخفف بشكل فعال من الآثار الناجمة عن ذلك. إن امتلاك فلسفة عميقة في إدارة الأزمات أمر ضروري لوزارة الداخلية، نظراً لمسؤولياتها القانونية والإدارية والاجتماعية. تلعب وزارة الداخلية دوراً حاسماً في إدارة الأزمات، بغض النظر عن نوع الأزمة المحددة أو السلطة الحاكمة المعنية. وهي بمثابة الكيان الإداري المسؤول عن الإشراف على جهود إدارة الأزمات وتنسيقها. وعلى هذا النحو، فإنه يعمل كنقطة مرجعية أساسية لجميع الوزارات والمؤسسات في تطوير وتنفيذ خطط إدارة الأزمات. ويتولى المكتب المركزي للوزارة، فضلاً عن وحداتها الإدارية

اللامركزية في جميع أنحاء البلاد، الإشراف على تنفيذ هذه الخطط. يجب أن تمتلك المنظمة قوة عاملة تتألف من أفراد مهرة ومبتكرين وأكفاء يمتلكون ثروة من المعلومات المستمدّة من تجارب بارزة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن وجود قادة قادرين ، إلى جانب تقنيات التخطيط الفعالة والمرجع الموثقة الحديثة ، أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة.

تبغ أهمية إدارة المواهب داخل المنظمة من تركيزها على العنصر البشري ، والذي من المسلم به على نطاق واسع أنه الجانب الأكثر أهمية والمكون لأي منظمة. تعتبر إدارة المواهب الآلية الأكثر فعالية للمنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات العربية تظهر حالياً أوجه قصور في معالجة هذه المسألة، لأنها تميل إلى إعطاء الأولوية لجوانب أخرى. في سياق المنظمات ، تهدف إدارة المواهب إلى التخفيف بشكل استباقي من المخاطر المحتملة ومعالجة الأزمات بطريقة منهجية. ويتحقق ذلك من خلال تحديد ورعاية مهارات وقدرات الموظفين الموهوبين من خلال مبادرات التدريب التطويري المنظمة. الهدف النهائي هو ضمان الاستقرار التنظيمي وإدارة الأزمات بفعالية من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المعول بها التي تدعم الأداء المؤسسي والإنتاجية.

تركز قيادة دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل كبير على أهمية التحديث والتخطيط الاستراتيجي والاستعداد للمستقبل. ويتجلّى هذا الالتزام في مصادقة مجلس الوزراء على "استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل" في سبتمبر 2016. الهدف الأساسي للاستراتيجية هو تحديد التحديات والفرص المحتملة بشكل استباقي عبر مختلف القطاعات داخل البلاد. ومن خلال التحليل الشامل، تهدف الاستراتيجية إلى صياغة خطط طويلة الأجل على مختلف المستويات، والسعى في نهاية المطاف إلى تعزيز مصالح الدولة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.

تعد دراسة إدارة المواهب في دولة الإمارات العربية المتحدة مجالاً بحثياً مهماً يستدعي مزيداً من التحقيق حول تأثيرها على الاستفادة من إمكانات الأفراد المهرة وتطبيق تقنيات إدارة الأزمات داخل المنظمات (Kaleem, 2019; Singh & Sharma, 2015). في عام 2018 ، أنشأت إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية قسماً مخصصاً لإدارة المواهب. تم إنشاء هذا القسم بهدف تحديد وتعزيز الأفراد ذوي القدرات الاستثنائية. وقد تم تصميم برامج متخصصة لتعزيز تنمية هذه المواهب، بهدف نهائي هو دعم تنفيذ استراتيجيات الوزارة، وتحديداً تلك المتعلقة بإدارة الأزمات. وتشمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية تغيير المسار ، واستراتيجية كسر الأزمات ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي ، واستراتيجية الوفرة الوهمية. وبالتالي ، أدركت الوزارة الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال (Ali and Ahmat, 2021).

أطلقت الإدارة العامة لتطوير الكفاءات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة برنامج إدارة المواهب المهنية بهدف التحقيق في أهمية إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأزمات. ويشكل هذا البرنامج جزءاً من جهود التخطيط الاستراتيجي للوزارة لتوفير التدريب على مختلف استراتيجيات إدارة الأزمات، بما في ذلك استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية. بالإضافة إلى ذلك، يسعى البرنامج إلى تحديد المواهب والاستفادة منها بين الموظفين لتعزيز القيادة بشكل فعال في إدارة الأزمات، مع معالجة التحديات البشرية والتقييدية التي قد تعزز تواصل وزارة الداخلية المشاركة في البحث والتحليل المستمر في هذا المجال (Al Tamimi, 2020).

2.10 المعايير اللازمة لتطوير مكان العمل الموهوب

تنمية المواهب هي سلسلة من العمليات المصممة لتحفيز وتنمية واستبقاء أعضاء القوى العاملة لديك (Siyam, 2013 ; Saleh & Al-Sudani, 2010). يتم استخدام تطوير المواهب بشكل

متكرر لمساعدة الشركات على الكشف عن المواهب الخفية داخل مؤسستها وتمكين الموظفين ذوي الإمكانيات العالية من النمو داخل الأعمال (Muntean, 2014).

يركز تطوير المواهب على النمو المستمر وتعلم الموظفين، في حين أن إدارة المواهب تدور حول تعظيم المواهب الفردية بشكل استراتيجي (Brewster et al., 2017). بالإضافة إلى ذلك، ينصب تركيز تطوير المواهب على خطط التعلم والنمو الفردية، في حين أن إدارة المواهب هي استراتيجية تنظيمية للعثور على أفضل المواهب وتوظيفها والاحتفاظ بها. تشمل استراتيجيات إدارة المواهب أيضا عملية التوظيف بالإضافة إلى تحفيظ العاقب (Veena Jadhav ، 2019).

ان الموظفين ذوي الإمكانيات العالية هم أكثر قيمة بنسبة 91% للأعمال التجارية من العمال غير ذوي الإمكانيات العالية. إن مجرد إضافة نجم أداء إلى فريق يمكن أن يعزز فعالية أعضاء الفريق الآخرين بنسبة 15٪ إلى 15٪ ، ولكن للأسف، ان العديد من المنظمات تواجه صعوبة في تحديد المواهب ذات الإمكانيات العالية (Nafisa, 2013). يعد تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات. من المهم أيضا أن نذكر أنه ليس كل أصحاب الأداء العالي يتمتعون بإمكانيات عالية (Al-Obeidi & Al-Tamimi, 2017).

عندما نتحدث عن المواهب ذات الإمكانيات العالية ، فإننا نتحدث عن الموظفين الذين لديهم القدرة والطموح ليكونوا قادة ناجحين داخل المنظمة. عند تحديد من هو الموظف ذو الإمكانيات العالية ، قد يبدو وكأنه نقطة انطلاق واضحة للنظر إلى الموظفين ذوي الأداء العالي. ومع ذلك ، في حين أن الموظف قد يكون رائعا في دوره ، فقد لا يكون لديه القدرة أو حتى الرغبة في تولي دور قيادي (Attaa, 2019).

فيما يلي ست سمات شخصية رئيسية يمكن للمؤسسات استخدامها لتمييز الموظفين ذوي الإمكانات العالية (Kehoe et al., 2023):

(أ) القدرة على التكيف: يمكن للأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من التكيف تعديل سلوكهم

وموقفهم لتناسب احتياجات موقف معين.

(ب) التعامل مع الضغط: يمكن للأفراد الذين يتعاملون مع الضغط بفعالية القيام بذلك من خلال البقاء إيجابيين في الأوقات المحمومة والموافق عالية الضغط. يظلون منتجين على الرغم من التوتر والغموض في الموقف.

(ت) التوجه نحو التعلم: يبحث الأفراد الذين يظهرون توجهاً تعليمياً عالياً عن فرص التطوير المهارات والبحث بنشاط عن تحديات لتعزيز الذات.

(ث) الدافع لتحقيق النتائج: يظهر هؤلاء الأفراد التصميم، ويدفعون أنفسهم والآخرين لتحقيق الأهداف الصعبة مع الالتزام بتحقيق نتائج استثنائية.

(ج) التفكير الاستراتيجي: الأفراد الذين يمتلكون التفكير الاستراتيجي يركزون على المستقبل ويعتبرون الأهداف طويلة الأجل متوافقة مع الرؤية وينظرون في السياق الأوسع مع التوجه المستقبلي.

(ح) الوعي الذاتي: الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي عال يفهمون نقاط قوتهم وقيودهم والأهم من ذلك، يفهمون كيف يمكن أن تؤثر مشاعرهم على ردود الفعل والقرارات. مع وجود الاستراتيجية والأدوات الصحيحة، سيصبح الكشف عن هؤلاء الأفراد المهووبين وتحديدهم أسهل على المنظمات للاستفادة من إمكاناتهم العالية.

2.11 النظريات الاساسية

هناك العديد من النماذج التي تم تطويرها لإدارة الأزمات بفعالية وكفاءة، على سبيل المثال النموذج الذي طوره Cooley and Cooley (2011)، والذي يتعامل مع اتصالات الاستجابة للأزمات لاحتواء أو إدارة أحداث الأزمات بعد حدوثها بالفعل. وبالمثل، فإن نموذج إدارة الأزمات الذي اقترحه ماكسيملييان (2016)، يركز أيضاً على أحداث الأزمات. إن الغرض منها هو التعامل مع آثار الأزمات. ومع ذلك، فإن طبيعة هذه الدراسة هي الاستعداد بشكل استباقي لإدارة الأزمات المحتملة التي تتجنب الأزمات ولا تواجه مثل هذه الأزمات. وبناء على ذلك، استخدم الباحث النظريتين على النحو التالي:

2.11.1 نظرية اتصالات الأزمات الظرفية

وفقاً لـ (Coombs and Holladay's 2016)، أشار إلى أن نظرية اتصالات الأزمات الظرفية هي إحدى الأدوات التي يمكن استخدامها خلال مرحلة التعافي. وينص على أن أصحاب المصلحة ينظرون إلى الأزمة والمنظمة بناءً على من يرونها مسؤولاً عن الأحداث. ونتيجة لذلك، يمكن للمنظمات أن تحاول حماية سمعتها وشرعيتها عن طريق الحد من تصور أصحاب المصلحة لمسؤولية المنظمة عن الأحداث (Coombs and Holladay 2002). العامل الأساسي الذي يأخذ أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تحديد تصورهم لمسؤولية المنظمة عن حدث ما هو نوع الحدث. نظرية اتصالات الأزمات الظرفية إذا كان من الممكن التحكم في الحدث من قبل المنظمة ، مثل حدث ناتج عن قصد أو من خلال خطأ بشري ، فسيكون لدى أصحاب المصلحة تصوّر سلبي للحدث .(Coombs, 2007)

إذا لم تتمكن المنظمة من التحكم الكامل في الحدث ، مثل الأعطال الفنية أو الحوادث ، فلن ينسب أصحاب المصلحة سوى المسؤولية الجزئية عن الحدث (Hansson and Vikström ، 2010). إذا كان الحدث خارج سيطرة المنظمة تماما ، فقد يعتبر أصحاب المصلحة المنظمة ضحية أيضا ويتعاونون مع التعاطف والولاء (Coombs & Holladay 2002). إلى جانب النوع السببي للحدث ، قد تزيد عوامل أخرى من المسؤلية التي ينسبها أصحاب المصلحة إلى المنظمة عن الحدث (Schwarz 2008). إذا كان للمنظمة تاريخ من الأزمات السابقة ، فإن المنظمات تعاني من ضرر أكبر لسمعتها ، حيث تعتبر الأزمات بعد ذلك ظواهر مستقرة نسبيا مرتبطة بالمنظمة (Kim, 2014). بالإضافة إلى ذلك ، تنص نظرية اتصالات الأزمات الظرفية على أنه إذا كانت الأزمة شديدة ، فإنها ستسبب أيضا المزيد من الضرر للمنظمة (Coombs, 2007). ستؤثر العلاقات السيئة مع أصحاب المصلحة أيضا على تصور الأزمة ، حيث يمكن اعتبار ذلك علامة على نقص القدرات في مجالات متعددة (Hansson and .(Vikström ، 2010

علاوة على ذلك ، ستحدد نظرية اتصالات الأزمات الظرفية هذه العوامل التي هي استراتيجيات المراسلة الأكثر ملاءمة للمنظمة لاستخدامها في اتصالات الأزمات (Coombs, 2007). كلما زاد التهديد لسمعة المنظمة ، زادت احتياجات أصحاب المصلحة ومطالباتهم (Kriyantono 2019 ، and McKenna 2019). علاوة على ذلك ، إذا أرادت المنظمة جني أكبر الفوائد من استراتيجياتها ، فعليها تكييفها مع شدة الأزمة وأسباب الأزمة والمصداقية والصورة الحالية. وفي حالة عدم وجود عوامل إضافية ، قد تحتاج المنظمة فقط إلى توصيل التعليمات إلى أصحاب المصلحة المعرضين للخطر واستخدام أكثر أنواع الاستجابات دفاعية (Gorman, 2015).

تأخذ نظرية اتصالات الأزمات الظرفية في الاعتبار الحوادث التي لا توجد فيها عوامل إضافية ، ومن المرجح أن تستخدم المنظمات استراتيجيات دفاعية مثل تقديم الأعذار ، وإنكار وجود الأزمة أو مداها ، وتصوير المنظمة على أنها صحيحة ، وتنكير أصحاب المصلحة بالإنجازات السابقة للمنظمة (Guerber et al., 2019). بالنسبة لنتائج الأزمات التي نتجت عن أفعال متعمدة أو أخطاء بشرية ، تحتاج المنظمات إلى تحمل المسؤولية وت تقديم الاعذارات والتعهد باتخاذ إجراءات تصحيحية (Dulaney and Gunn, 2017). تظهر نظرية التواصل الظرفية للأزمات في استخدام رسائل ذات طبيعة أكثر ملاءمة في تحمل المنظمة مسؤولية الحوادث الواقعة ، مما يؤدي إلى استجابات إيجابية من طرف أصحاب المصلحة (Gray ، & Barbe, 2018). ومع ذلك ، فإن تحمل المسؤولية حسب نظرية التواصل في الأزمات الظرفية يمكن أن يكون له عواقب قانونية ، وغالباً ما ينصح الخبراء بعدم تحمل المسؤولية أو تحمل أقل قدر ممكن من مسؤولية الحوادث من قبل الممثل القانوني للمنظمة بينما في حالة الأزمات الظرفية لنظرية الاتصال ، قد تكون هذه الاستراتيجية خياراً آمناً ، والاعتراف بالمسؤولية له فوائد عديدة (Brown et al., 2019).

إن قبول المسؤولية قد يؤدي إلى عدد أقل من التنازلات مع زيادة السمعة والمزيد من الدعم للمنظمة (Lai, 2010). وقد أدى القلق من أن الاعتراف بالمسؤولية في الأزمات قد يؤدي إلى تداعيات سلبية على أصحاب المصلحة في السابق إلى تردد بعض المنظمات في تبادل المعلومات حول الأحداث، وما هي مخاطر الأحداث، وما هي الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع الوضع. (Kim, 2017). ومع ذلك ، فإن نظرية اتصالات الأزمات الظرفية التي تحجب المعلومات يمكن أن يكون لها عواقب سلبية خطيرة على المدى الطويل (Tripp, 2016). نظراً لأن التواصل الأكثر ملاءمة يتطلب المزيد من الموارد لانتاجه وقد يؤدي هذا التواصل إلى مخاطر أكبر للشركة ، فمن المرجح أن يختار المتحدثون الرسميون استخدام

استراتيجيات المراسلة الاستراتيجية الأكثر فاعلية مع الاستمرار في تلبية مطالب أصحاب المصلحة (Coombs, 2017).

2.12 تطوير الإطار المفاهيمي والفرضيات

وفي الفقرات السابقة تم مناقشة مفهوم وتعريف إدارة المواهب، ومناقشة مفهوم وتعريف استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال المواهب (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية)، والتي توصل إليها الباحث في ضوء الدراسات السابقة .وبناء على ذلك ، يقترح الباحث النموذج التالي ، الشكل رقم (1-2) .والذي يوضح المتغيرات التي يتناولها البحث مع العلاقات المقترنة، والتي نوقشت في الفقرات السابقة باستفاضة كتعريفات ومفاهيم وعلاقات.

اختيار وتم ،تنافسية ميزة وتحقيق المنظمات استدامة في حاسما دوراً المواهب إدارة يلعب واستراتيجية ،الأزمات كسر واستراتيجية ،المسار تغيير استراتيجية—الأربع استراتيجيات ،الдинاميكية الأعمال بيئات في أهميتها إلى استناداً—الوهمية الوفرة واستراتيجية ،الاحتياطي المسار تغيير استراتيجية ترکز .العاملة للقوى الأجل طويل والتخطيط ،للأزمات والاستجابة يجعلها مما ،السوق ومتطلبات الناشئة الاتجاهات مع ليتماشى المنظمة مسار تعديل على أما .التغير سريعة الصناعات في ومبتكراً تنافسية البقاء إلى تسعى التي للمنظمات ضرورية الأعمال استمرارية وضمان المخاطر من الحد في تساعد فهي ،الأزمات كسر استراتيجية تعتمد بينما .المتوقعه غير الاضطرابات مواجهه في العاملة القوى إنتاجية على والحفاظ لمواجهة الماهرة والموارد المواهب من مجموعة على الحفاظ على الاحتياطي استراتيجية على والقدرة المرونة يعزز مما ،الطلب في الزيادات تلبية أو العاملة القوى في المفاجئ النقص لإظهار الوهمية الوفرة استراتيجية تُستخدم ،المقابل في .المقلبة الصناعات في خاصة ،التكيف

القدرات إدارة مع الخارجيين المصلحة أصحاب أو المنافسين أمام الموارد فائض صورة الاستراتيجي والموقع المستثمرين ثقة على الحفاظ في مهما دوراً يلعب ما ،داخلياً المحدودة إدارة على تأثيرها تناولت سابقة دراسات خلال من الاستراتيجيات هذه اختيار دعم تم للمنظمة هذه استخدمت التي الرئيسية الدراسات أدناه الجدول يلخص .المنظمات وفعالية المواهب الصلة ذات ووصياتها الاستراتيجيات.



2.12.1 إدارة المواهب و استراتيجية تغيير المسار

إدارة المواهب هي واحدة من الواجبات وأحدث الموضوعات في الموارد البشرية، والغرض منها هو خلق قوة عاملة متحمسة ستبقى مع المنظمة على المدى الطويل، وبالطبع فإن طريقة تحقيق ذلك ستختلف من شركة إلى أخرى. وبالتالي فهي مترابطة مع مراحل حياة المنظمات بشكل أو بآخر، فهي توافق حالات المؤسسات في الظروف العادية وحالات الأزمات، ومن الطبيعي أن تكون هناك علاقة بين إدارة المواهب واستراتيجيات إدارة الأزمات في أي منظمة حيث أنها أساس لنجاح أو فشل هذه الاستراتيجيات (Haak-Saheem, 2020).

تستخدم استراتيجية تغيير المسار في حالات الأزمات العميقة التي لا يمكن وقف تصاعدتها أو التعامل معها، نتيجة الرخم الذي ينتج ضغوطاً هائلة. ويركز هذا التكتيك المستخدم على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة خارج نطاقها الحقيقي، أو استثمار نتائج الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة (Al-Alusi et al., 2019). **H1**: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب و استراتيجية تغيير المسار في وزارة الداخلية الإماراتية

2.12.2 إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات

من أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات من حيث الحجم والشدة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المواهب في المنظمة، فهي العامل الرئيسي في نجاح المنظمة من خلال القدرات الخاصة التي تمتلكها هذه المواهب والتي تساهم في حل الأزمات. بحيث يتم تفكيك الأزمة في حال نجاحها في الوصول إلى معرفة تفصيلية ودقيقة لجميع قوى تحالفات الأزمة، وتحديد أطر المصالح المتضاربة، ومن ثم إيجاد طرق بديلة لكل اتجاه وتحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات مجرأة (Ahmed, 2009).

يعتمد نجاح استراتيجية كسر الأزمة إلى حد كبير على المعرفة الكاملة لجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وانتشارها. ويطلب ذلك تحديد الفوائد والمتطلبات التي يمكن أن ترضي تلك الأطراف، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والصراع بين قوى الأزمة، والعمل من خلال قدرات الموهوبين في المنظمة على الاستجابة الجزئية. وتقديم بعض هذه التطلعات للوصول إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة وأزماتها الفرعية (Haak-Saheem, 2020).

H2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات في وزارة

الداخلية الإماراتية

2.12.3 إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي

وهي استراتيجية تعتمد على نقاط الضعف ونقاط الأزمات، ثم تكوين احتياطي تعبئة احترازي يمكن استخدامه إذا اشتدت الأزمة ، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص السيولة (Kajwang, 2022). تعتمد هذه الاستراتيجية على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الامان" ، والتي تتطلب معرفة متعمقة بنقاط الضعف الأساسية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة ، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة من خلالها اختراق المنظمة (Lee & Cooke, 2022).

يمكن للمنظمة تحقيق احتياطي التعبئة من خلال العديد من الطرق التي يساهم بها الأفراد الموهوبون بشكل كبير في المنظمة، من خلال إدارة الأفراد من خلال هيئة وتدريب العناصر الإدارية في المنظمة، وكذلك الشؤون المالية حتى تتمكن الأنظمة من مواجهة الأزمات المالية، شريطة أن يكون هناك عناصر موهوبة ومتخصصة في المنظمة تسهم في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها (Muhammad, Karem & Salah, 2018).

H3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي في

وزارة الداخلية الإماراتية

2.12.4 إدارة المواهب واستراتيجية الوفرة الوهمية

تمثل استراتيجية الوفرة الوهمية الملاذ الذي تلجأ إليه المؤسسة في ظل الأزمات المتتسارعة مع الأحداث المتلاحقة، والتي تترافق مع حالة من الخوف الشديد والهلع المتتصاعد والتي لها تأثير

كبير على المجتمع، وأهم هذه الأزمات هي تلك التي تتعلق بالانخفاض الحاد في مستويات السيولة المتاحة في المنظمة (Muhammad et al., 2018). ترتبط هذه الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بإدارة المواهب في المنظمة ، حيث إنها استراتيجية تتطلب قدرات إبداعية في توفير مخزون يساهم في التخفيف من حدة الأزمة (Ahmed, 2009).

وتلخص هذه الاستراتيجية بالاعتماد على المبدعين لإيهام أصحاب المصلحة المختلفين بأن المنظمة لديها احتياطي وغير من الموارد المالية ولا داعي للخوف أو القلق، ومن هنا قد تلجأ المنظمة إلى إصدار الشائعات بشأن الوفرة من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد الأزمة، والسعى بشكل متوازن لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن عودة المنظمة إلى حالتها الطبيعية، وفي حال عدم نجاح المنظمة في ذلك فإن الأمور تتجه نحو الأسوأ بشكل كبير (Kajwang., 2022).

H4: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية الوفرة الوهمية في وزارة الداخلية الإماراتية

2.12.5 العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة المواهب

هناك اتجاه متزايد بين المنظمات لإعطاء الأولوية لتوظيف العمال ذوي المهارات العالية والمعرفة من أجل معالجة الصعوبات المختلفة بشكل فعال ، بما في ذلك الأزمات (A1 Tamimi, 2020). صاحت الدول المتقدمة أطراً استراتيجية شاملة للفترة المقبلة ، مع إعطاء الأولوية لتنمية قوة عاملة بارعة وقدرة يمكنها تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية و التنقل في الظروف الصعبة (Ali & Ahmat, 2021). ان للأزمات تأثير مباشر على المنظمات ، وربما تؤدي إلى انهيارها وقدانها لاحقا. يركز مفهوم إدارة المواهب على تنمية موظفي الإدارة العليا

بهدف رعايتهم ليصبحوا قادة المستقبل الذين يمتلكون القدرة على قيادة التغيير التحويلي عبر جميع مستويات الإدارة (Kaleem, 2015; Singh and Sharma, 2021).

غالباً ما ينظر إلى ظاهرة الأزمة على أنها مشكلة كبيرة وهائلة تواجه الدول ، بسبب خصائصها المميزة والمخاطر الكامنة (Beshr, 2020). تضطلع وزارة الداخلية بدور محوري في إدارة الأزمات، حيث تقع على عاتقها مسؤولية صياغة استراتيجيات إدارة الأزمات والإشراف على تنفيذها. تظهر وزارة الداخلية التزاماً قوياً بتوظيف موظفين أكفاء ومبتكرين ومهارة يمتلكون الخبرة اللازمة لمعالجة الأزمات والتعامل معها بفعالية خلال مراحلها المتعددة. تشارك وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة بنشاط في استراتيجيات إدارة المواهب للحصول على معلومات قيمة من تجارب استثنائية وقادرة قادرين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة الأزمات بفعالية. وفقاً لـ Ahmad Alzhrani (2019)، تهدف الوزارة إلى إنشاء أقسام متخصصة مجهزة بأساليب التخطيط والمراجع الموثقة من أجل معالجة حالات الطوارئ بشكل فعال. يعد استخدام ممارسات إدارة المواهب أمراً بالغ الأهمية في تعزيز نمو وتعزيز مهارات العمال ومواهبهم ، وتمكينهم من ابتكار أساليب مناسبة لإدارة الأزمات بشكل فعال.

أظهرت الأبحاث أن العديد من عناصر إدارة المواهب ، بما في ذلك تعزيز الأداء الاستثنائي ، وتوفير فرص التدريب والتطوير ، وتنفيذ مبادرات إثراء العمل ، لها تأثير كبير على مدى اعتماد تكتيكات إدارة الأزمات داخل الشركات. تم التأكيد على أهمية تنفيذ تقنيات إدارة المواهب لتحقيق فعالية إدارة المواهب داخل الشركات ، لا سيما في أوقات الأزمات ، من قبل Rodhumbo et al (2015). تتمتع إدارة المواهب بأهمية كبيرة داخل العديد من المنظمات ، بما في ذلك المؤسسات الأكademie ، حيث تلعب دوراً محورياً في تسهيل تحقيق الأهداف ومنع

تبديد الموارد والمهارات (Ahmad Alzhrani 2019). تشمل إدارة المواهب الفعالة تنمية الأشخاص ذوي المهارات الاستثنائية ، مع التركيز على رعايتهم في المواهب النادرة التي تحتل أعلى مستوى من الأولويات المؤسسية. تقدم دراسات الحالة في الصين وألمانيا العديد من النماذج التي تثبت صحة فكرة أن تحقيق الكفاءة في أساليب إدارة الأزمات يتجاوز مجرد إنشاء اهتمام رسمي بالموظفين المهرة أو مشاركتهم في إدارة الكيانات التجارية (Abu Taha, 2003).

ان إدارة المواهب هي نهج استراتيجي يؤكد على تطوير الموظفين الإداريين بهدف زراعة قادة المستقبل داخل المنظمة. تلعب هذه الممارسة دورا حاسما في تسهيل القدرة على التكيف والمرؤنة عبر مستويات الإدارة ، لا سيما في مواجهة التحديات والأزمات المتنوعة (Chistie ، 2005). كل مؤسسة وبلد عرضة للأزمات ، مما يؤدي إلى اهتمام متزايد ب المجال استراتيجيات إدارة الأزمات. هذا الاهتمام مدفوع بحدوث العديد من الكوارث الكارثية والاعتراف بضرورة المعالجة الاستباقية للأحداث غير المتوقعة التي تتطلب بصيرة ماهرة (Al-Hamidi and Al-Tayeb, 2011). تشير هذه الأزمات إلى منعطف محوري ونهائي داخل المنظمة، عندما تتشابك الأسباب والنتائج، مما يجعل القادة غير قادرين على إدارتها وحكمتها. تمتد حلول إدارة الأزمات إلى ما هو أبعد من مجرد التدابير الوقائية التي تهدف إلى تجنب نشوء الأزمة، بما في ذلك التدخلات المصممة للتخفيف من عواقبها. وفقا ل Al-Obaidi (2006)، تم تصميم استراتيجيات المواجهة من منظور علمي، تهدف إلى توفير حماية فعالة وتقليل تأثير الأزمات باستخدام مناهج ماهرة وثاقبة.

امتدت أهمية تكتيكات إدارة الأزمات للأفراد ذوي المهارات العالية إلى ما هو أبعد من الوزارات والمنظمات الحكومية، حيث توفر الأزمات والكوارث بيئة مناسبة للانخراط في الأنشطة الإجرامية (Murtaja, 2012). تعتبر وظيفة المتخصصين في مجال الأمن ذات أهمية قصوى في حماية حياة الناس والسكنى، فضلاً عن حماية البنية التحتية والأصول الحيوية. ومن الضروري أن يشارك المجتمع المدني والقطاع الخاص بنشاط في الوفاء بمسؤولياتهما في ضمان أمن الأفراد والممتلكات. للأزمات آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة على المجتمعات والمؤسسات. حتى الدول المتقدمة، التي فشلت في توقع الأزمات من خلال استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، عانت من فقدان السيطرة وووجدت نفسها غير مجهزة لمواجهة هذه التحديات ..,2015)Al-Sayyed Kurdi)

تمثل الأزمات مشاكل كبيرة تواجهها الدول ، مما يستلزم مجموعة مهارات إدارية فريدة لمعالجتها آثارها والتخفيف من حدتها بشكل فعال (Rodhumboet al 2015 .. تلعب وزارة الداخلية دورا حاسما في إدارة الأزمات، حيث تعمل ككيان إداري مسؤول عن الإشراف على جهود الاستجابة للأزمات وتنسيقها. ويتحقق ذلك من خلال المكتب المركزي للوزارة وكذلك وحداتها الإدارية اللامركزية الموجودة في جميع أنحاء البلاد (Al-Annakis et al ,2014; Mansoori, 2015)

تتمتع إدارة المواهب بأهمية كبيرة للشركات ، لأنها تتعلق بالعنصر البشري للشركة ، والذي غالبا ما يتم الاعتراف به على أنه العنصر الأكثر أهمية (Alketbi et al 2022) .. غالبا ما تعطي المؤسسات العربية الأولوية للمجالات البديلة، لذا تتجاهل إدارة المواهب كوسيلة للتخفيف من المخاطر المحتملة ومعالجة الأزمات بطريقة منهجية (Alrai et al 2020) .. الهدف من إدارة المواهب هو تحديد ورعاية مهارات ومواهب الموظفين ذوي القدرات العالية من خلال

مبادرات التدريب المنظمة ، بهدف تعزيز الاستقرار والحفاظ على أداء المؤسسة وإنتجيتها. تظهر قيادة دولة الإمارات العربية المتحدة التزاماً بالتحديث والتخطيط الاستراتيجي والتدابير الاستباقية للتنمية المستقبلية. ويوضح ذلك من خلال إقرار مجلس الوزراء لـ "استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل" في عام 2016. الهدف من هذه الطريقة هو تمييز العقبات والأفق الأولية عبر العديد من القطاعات، والتدقيق في هذه الأمور ، وصياغة استراتيجيات استباقية للمستقبل (Al-Shehhi et al., 2020).

يُعد فحص إدارة المواهب في دولة الإمارات العربية المتحدة مجالاً بالغ الأهمية يستدعي مزيداً من البحث العلمي، خاصةً فيما يتعلق بتأثيره على الاستفادة من الموظفين المهرة وتنفيذ تكتيكات إدارة الأزمات. كان الهدف من إنشاء قسم متخصص في إدارة المواهب تحت إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية في عام 2018 هو استكشاف الأفراد ذوي القدرات الاستثنائية. تضمنت هذه المبادرة إنشاء برامج محددة مصممة لتعزيز نمو الأفراد الموهوبين وتطويرهم (Thomas and Terry, 2022).

يتطلب هذا المجال مزيداً من البحث العميق. وقد تم إطلاق برنامج إدارة المواهب المهنية من قبل الإدارة العامة لتطوير الكفاءات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. يهدف هذا البرنامج بشكل أساسي إلى توفير التدريب للقوى العاملة في مجال تكتيكات إدارة الأزمات، مع التركيز أيضاً على تحديد ورعاية المواهب داخل بيئة العمل. لا يزال البرنامج موضع فحص مستمر ونقاش داخل وزارة الداخلية، كما يتضح من أعمال Al-Shehhi et al. 2020; Yaser Alraei et al. 2020)

2.13 ملخص

لقد خطت دولة الإمارات العربية المتحدة خطوات واسعة على طريق الاستفادة من كافة الأصعدة، وخاصة المجالات المتقدمة لإدارة الأزمات، بما في ذلك إدارة المواهب وأثرها على استراتيجيات تلك الأزمات. وقد تم تطبيق ذلك في العديد من الهيئات الإدارية في البلاد ، وخاصة وزارة الداخلية. كما استعرض هذا الفصل تعريفات إدارة الأزمات وواقعها. وتم استعراض مفهوم إدارة المواهب وإدارة الأزمات وأبعاد كل منهما. كما أعد الباحث نموذجا خاصا بهذا البحث.



الفصل الثالث / CHAPTER THREE

المنهجية والإجراءات

3.1 مقدمة

وفي هذا الفصل سيتم مناقشة تصميم البحث الذي سيتم استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة "إدارة المواهب وأثرها في تطبيق استراتيجيات الأزمات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة". ستتم مناقشة نوع البيانات وطريقة جمع البيانات والأداة التي سيتم استخدامها لجمع البيانات. بالإضافة إلى ذلك ، سيقدم الفصل أيضاً معلومات حول المستجيبين المستهدفين لهذا البحث والعينة بالإضافة إلى تقنية أخذ العينات المستخدمة. أخيراً ، سيناقش الفصل طريقة تحليل البيانات والاعتبارات العلمية الأخلاقية المتبعة خلال عملية البحث.

3.2 تصميم البحث

تصميم البحث هو هيكل واستراتيجية للتحقيق في أسئلة البحث. طبيعة هذه الدراسة هي المنهج الكمي. يعتبر هذا البحث بحثاً كميًا تحليليًا، إن البحث الكمي التحليلي هو نوع من الدراسات التي تسعى إلى تحليل وقياس العلاقات بين المتغيرات أو اختبار فرضيات معينة باستخدام البيانات الكمية. الهدف الرئيسي من هذا النوع من البحث هو تفسير الظواهر من خلال الكشف عن الأسباب أو العوامل التي تؤثر عليها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. ومن خصائص البحث الكمي التحليلي الاعتماد على البيانات العددية، حيث يتم جمع البيانات من خلال استبيانات، تجارب، أو مصادر موثوقة، ثم تحويلها إلى قيم عددية قابلة للتحليل. كما يتم أيضاً في البحث

الكمي التحليلي اختبار الفرضيات، حيث يركز على إثبات أو دحض فرضيات محددة مسبقاً حول العلاقة بين متغيرات معينة. كما يقوم هذا المنهج أيضاً على التحليل الإحصائي، حيث يستخدم تقنيات وبرامج إحصائية من أجل فهم العلاقة بين التغييرات المستقلة والمتغيرات التابعه ، وصولاً إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات بناءً على النتائج الإحصائية ومدى دلالاتها، واستخلاص التوصيات بناءً على النتائج المستخلصة.

باختصار يعتبر هذا البحث نوع من مناهج الكمية وهذا لأنّه يهدف لقياس الظواهر باستخدام البيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات ويستند أيضاً في طريقة على جمع البيانات عن طريق الاستبيانات كما يضم أيضاً التحليل الإحصائي وتحليل النتائج المعتمدة على الأرقام والنسب المئوية والتي تستخدم لنفي أو إثبات الفرضيات.



تم بناء فرضيات البحث بناءً على الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الإمارانية (استراتيجية تغيير المسار ، واستراتيجية كسر الأزمات ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي ، واستراتيجية الوفرة الوهمية) وإدارة المواهب. سيتم تطبيق طريقة المسح للدراسة. تم الاستشهاد بالقياس المستخدم على كل متغير من خلال الدراسات السابقة حيث سيتم تطبيق العناصر من أجل الإجابة على أسئلة البحث. حيث سيتم جمع البيانات مرة واحدة فقط ، ربما على مدى أيام أو أسابيع أو أشهر ، من أجل الإجابة على أسئلة البحث. سيتم توزيع الاستبيان على جميع المستجيبين وجمع القياس بعد الإجابة الكاملة. سيتم توزيع البيانات وجمعها لمرة واحدة فقط. ان استخدام دراسة مقطعة لا تستغرق وقتاً طويلاً واقتصادية للغاية.

تتبع هذه الدراسة خطوات منهجية علمية، حيث يستكشف البحث بعمق المعرفة الموجودة لصياغة افتراض يتعلق بمشكلة أو قضية محددة، ثم يقوم بتصميم منهجية لتقديم إجابة. تتم الإجابات لتأكيد او رفض الفرضيات المقترحة من خلال الأرقام الصادرة عن التحليل الإحصائي. اتبعت هذه الدراسة تصميم المسح الذي سيتم استخدامه لجمع البيانات الأصلية من العينات المختارة. يتم إجراء دراسة تجريبية للتحقق من صحة أداة البحث. يتم جمع البيانات الفعلية بين عينة مختارة من جميع السكان.

3.3 السكان وأخذ العينات وجمع البيانات

يشير السكان إلى مجموعة من الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث ذات الأهمية للتحقيق بينما تكون العينة مجموعة فرعية من السكان كما هو مذكور في (Sekaran & Bougie, 2013).



3.3.1 وحدة التحليل

في البحوث المسحية ، تشير وحدة التحليل إلى مستوى جمع البيانات المراد جمعها وتحليلها. قد تكون وحدة التحليل في الكيان الفردي أو الجماعي أو المجتمعي أو التنظيمي حيث سيتم جمع البيانات المتعلقة بالأفراد في التحليل. وحدة التحليل لهذه الدراسة هي الموظفين العاملين في إدارات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والتي لها مقر اتحادي في أبو ظبي وسبعة مكاتب في ولايات دولة الإمارات العربية المتحدة السبع.

3.3.2 مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين من الإدارة التشغيلية والمشرفين

ومديري العمليات ومديري الإدارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وقد

تم اختياره لأنه يمثل نموذجاً رائعاً في مؤسسات الإمارات . وفقاً ل(Ministry of Interior) ، يبلغ (UAE, n.d)

إجمالي عدد الموظفين في جميع الإدارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة حوالي 10000.

أما المستهدفون فهم جميع العاملين من الإدارات التشغيلية والمشرفين ومديري العمليات ومديري الإدارات في دائرة الرئاسة الداخلية، مما يوفر تغطية دقيقة لغالبية فئات الموظفين، وهو ما يعكس تصوراً شاملًا لدى جميع المستويات الإدارية في وزارة الداخلية، وهو ما ينسجم مع توجهات الدراسات السابقة في هذا السياق، يعطي كل موظف وجهة نظره الخاصة لأسئلة الاستبيان. تعبئة استمار الدراسة من أكثر من شخص من نفس القسم أو القسم يعطي حالة تأكيد مقنع أو رفض مبرر لبنود المقياس وبالتالي يعطي نتيجة أكثر دقة.

3.3.3 حجم العينة

عينة الدراسة هي مجموعة فرعية من الأفراد أو العناصر يتم اختيارها من المجتمع المستهدف (Population) لتمثيله في البحث العلمي. ولقد تم اختيار هذه العينة لكي تُستخدم العينة لجمع البيانات وتحليلها بدلاً من دراسة المجتمع بأكمله، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.

إجمالي عدد السكان هو 20000 وحجم العينة المناسب بناء على صيغة مورغان كيرجيس هو 397 تم الحصول عليها من قائمة أسماء أعضاء مجتمع الدراسة (الاسم ، جهة الاتصال) في وزارة الداخلية في الإمارات. يوضح الجدول التالي 3.1 جدول أخذ عينات مورغان ويعرض مربع النص التالي الصيغة بافتراض ثقة 95٪ وخطأ هامشي بنسبة 5٪.

الجدول 3.1
جدول أخذ العينات لمورجان

Table for Determining Sample Size of a Known Population									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384

Note: N is Population Size; S is Sample Size *Source: Krejcie & Morgan, 1970*

يتم حساب حجم العينة (n) وفقاً للصيغة:

$$n = [z^2 * p * (1 - p) / e^2] / [1 + (z^2 * p * (1 - p) / (e^2 * N))]$$

حيث:

z = 1.96 for a confidence level (α) of 95%, p = proportion (expressed

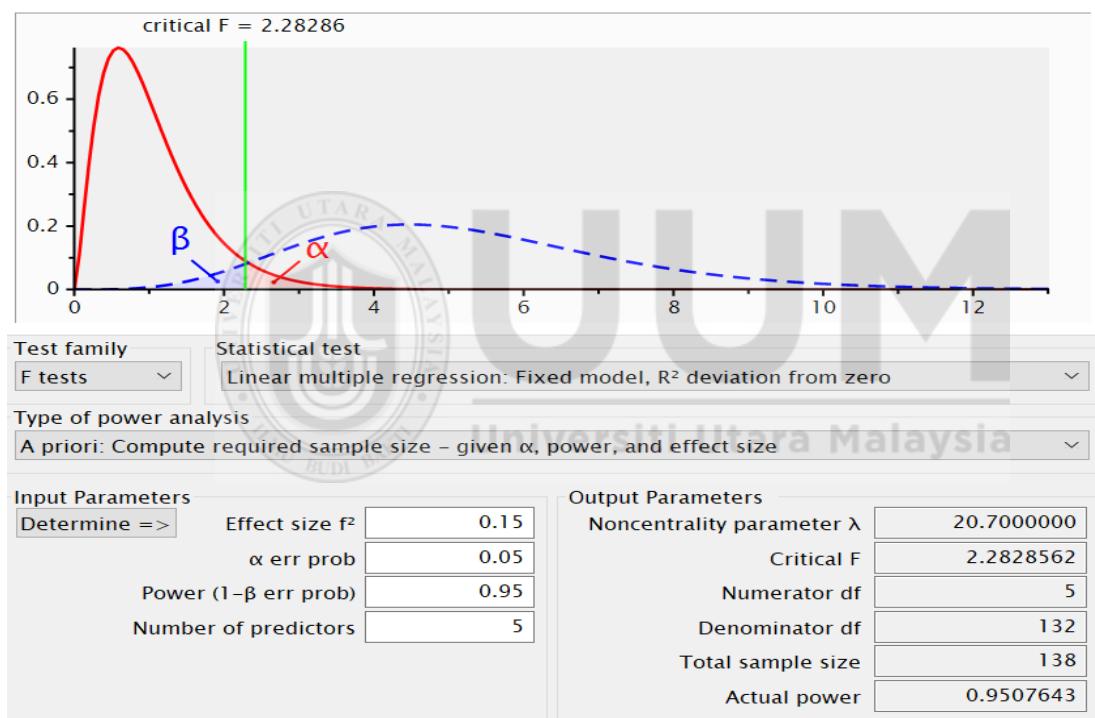
as a decimal), N = population size, e = margin of error.

$$z = 1.96 \cdot p = 0.5 \cdot N = 3750 \cdot e = 0.05$$

$$n = [1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5) / 0.052] / [1 + (1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5) / 0.052 * 20000)]$$

$$n = 384.16 / 1.1024 = 348.463$$

$$397 \approx n$$



الشكل 3.1/ الحجم الفعال كما تم حسابه بواسطة $G * Power$

بالإضافة إلى حساب حجم العينة من حجم المجتمع ، فهو ضروري للتأكد من أن الحجم يتناسب مع حجم العينة الفعال للتحليل الإحصائي. يقدم كوهين (1988) نهجا لإجراء هذا التقدير وتتوفر الأداة $G * Power$ طريقة سهلة لحساب حجم العينة الفعال. كما هو موضح في الشكل 3.2 ،

فإن حجم العينة الفعال هو 138 مع مراعاة ثقة 95% ، و 5% هامشية. لذلك ، فإن حجم العينة المستهدفة هو 397 ، وهو ما يمثل حجم السكان ويتناسب مع متطلبات الحجم الفعال.

3.4 تقنية اختيار العينات

حجم السكان هو 10000 موظف وحجم العينة المستهدفة هو 397؛ ومع ذلك ، فإن الاختيار الصحيح للعينات ضروري لضمان أن المشاركون يمثلون حجم العينة الكاملة. وسيتم جمع البيانات من المجموعات الثمانية القائمة على الموقع بناء على معدل عدد الموظفين الذين يبلغ حجمهم الإجمالي 397 موظفا .التقنية المستخدمة لاختيار العينات هيأخذ العينات conveinvce.

3.5 جمع البيانات

ستعتمد الدراسة تقنية جمع البيانات عبر الإنترن트 للوصول إلى عينة مستهدفة محددة نسبيا من موظفي وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. يمكن أن يكون استخدام تقنية الجمع عبر الإنترن트 عبر (البريد الإلكتروني) أو (WhatsApp) لجمع البيانات أفضل عندما يتم توزيع المجموعات المستهدفة في منطقة تغطية واسعة لضمان تأمين حجم العينة المناسب (Nuno & John, 2015) . المصادر الأولية للبيانات لهذا هي البيانات التي يتم جمعها من مصدر الأساسي لأول مرة من قبل الباحث نفسه هي عبارة عن إجابات المستجيبين لموظفي وزارة الداخلية للاستبيان والمحدد مسبقا بالأسئلة الديموغرافية والأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الثابتة والمتغيرات المستقلة .

a. يتم جمع البيانات مباشرة باستخدام نسخة ورقية من الاستبيان وسيتم جمعها من قبل

الباحث

b. ستستخدم مجموعة البيانات عبر الإنترن트 نسخة إلكترونية عبر الإنترن트 وسيتم إرسالها

إلى المستجيبين المستهدفين

3.6 تطوير الأدوات وصلاحيتها وموثوقيتها

الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات الأصلية من المشاركين الذين تمأخذ عينات منهم هي استبيان جيد التنظيم . ومع ذلك ، يجب أن يكون هذا الاستبيان قوياً وصالحاً وموثوقاً به ، ويطرح أسئلة مناسبة ، ويطرح معلومات كافية ، وسهل الاستخدام ، ويحافظ على سرية المشاركين .
تناقض الأقسام التالية تصميم الاستبيان وتطوير العناصر وصلاحيتها وموثوقيتها.

3.6.1 تصميم الاستبيان

يحتوي الاستبيان على قسمين رئисيين ، قسم يطلب البيانات الديموغرافية للمشاركين مثل الجنس والอายه والدخل والمناصب والمؤهلات. بينما القسم الثاني هو القسم الرئيسي لأنّه يتضمن ستة أقسام فرعية. يرتبط كل قسم فرعياً بأحد المتغيرات المقترحة (كما تمت مناقشته في الإطار المفاهيمي). يتم استكشاف كل متغير باستخدام أسئلة متعددة و التي تم جمعها و تكييفها من الدراسات السابقة ، وتمت الموافقة على صحتها وموثوقيتها قبل المضي قدماً في جمع البيانات التجريبية. إن صحة أداة المسح في محتواها و تتمثل إحدى طرق التحقق من الصلاحية في استخدام طريقة الصلاحية الظاهرة، حيث ينظر إلى الاختبار بشكل شخصي على أنه يغطي المفهوم الذي يزعم قياسه. يشير إلى شفافية وأهمية اختبار جمع البيانات من المستجيبين المقصودين. (Flick, 2018).

ان الأسئلة مصممة لتكون إجابات بمقاييس ترتيبية من خمس نقاط ، حيث 1 هو المستوى العالي من الخلاف (لا أوافق بشدة) و 5 هو المستوى العالي من الاتفاق (أوافق بشدة). يعرف هذا المقياس باسم مقياس Likert-5 ، والذي يستخدمه العلماء في الغالب للدراسات الاجتماعية. تم استخدام مقياس من خمس نقاط من نوع ليكرت لزيادة معدل الاستجابة وجودة الاستجابة جنباً إلى جنب مع تقليل "مستوى الإحباط" لدى المستجيبين (Babakus and Mangold, 1992).

). حيث أوصى الباحثون بأنه سُيقلل من مستوى الإحباط لدى المستجيبين ويزيد من معدل الاستجابة وجودة الاستجابة (Sachdev 2004). باستخدام مقياس من خمس نقاط ، من السهل جدا على الباحث قراءة القائمة الكاملة لوصف المقاييس. (Dawes, 2008)

3.6.2 تطوير الاستبيان

تحتوي الاستبانة على سبع مجموعات رئيسية (مقاييس) تطلب تصور المشاركين للمتغيرات التالية:

- ❖ استراتيجيات إدارة الأزمات
- ❖ إدارة المواهب
- ❖ استراتيجية تغيير المسار
- ❖ استراتيجية كسر الأزمة
- ❖ استراتيجية الاحتياطي التكتيكي
- ❖ استراتيجية الوفرة الوهمية

تم تكيف البنود الخاصة بكل متغير من بعض الدراسات السابقة ذات الصلة لتكون مناسبة للمستجيبين المستهدفين في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الجدول 3.2 مصادر الاستبيان

متغير	العناصر	مصدر
إدارة المواهب	8	et al., 2020 ; Alketbi et Al-Shehhi al., 2022
استراتيجية تغيير الدورة	5	Thomas & Terry, 2022 ; ALHASHMI & MAHMOOD, 2021
استراتيجية كسر الأزمة	5	Ahmed, 2021 ; Singh & Sharma,

2015

استراتيجية الاحتياطي	5	Kravariti et al., 2022 ; Al Mansoori, 2015
استراتيجية الوفرة الوهمية	5	Kaleem, 2019 ; ALTAMIMI, 2020

3.6.3 صحة الاستبيان وموثوقيته

ولأغراض هذا التحليل، تم التحقق من صلاحية الاستبيان من خلال فريق الخبراء الاستشاري المكون من ثلاثة خبراء. تم طلب من كل خبير في الواقع مراجعة المسودة الأولى والتعليق عليها. وقد تم بالفعل اختيار الخبراء الثلاثة من تخصصات الكفاءة المختلفة، اثنان منهم أستاذة في الإدارة، وواحد هو مدير أول لإدارة الموارد البشرية. تم جمع الآراء المتعلقة بالمصطلحات والتسلسل والصياغة والفائدة لتوضيح المسودة الثانية التي سيتم وضعها بالفعل على مجموعة

فحص صحة الوجه.



تم أجراء دراسة بحثية تجريبية كتقنية لدراسة الموثوقية والصلاحية قبل الاختبار. قام الباحث بارسال الاستبيان لخمسة وثلاثين مشاركاً لملاءمة الاستبيان. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار الاتساق الداخلي للتأكد من أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7.

3.7 طريقة تحليل البيانات

في هذه الدراسة ، سيتم التتحقق من البيانات من خلال تحليل الموثوقية وتحليل الحالة الطبيعية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 29 (2023). كما يتم استخدام SEM-PLS الإضافي لنماذج المعادلات الهيكيلية. وشملت الطرق العديدة المستخدمة في تحليل

البيانات ما يلي:

- التحليل الوصفي

- اختبار الصلاحية والموثوقية

- اختبار الحالة الطبيعية

- تحليل الارتباط

- نمذجة المعادلات الهيكلية

- التحليل الوصفي

قبل إجراء أي تحليل إحصائي مثل الارتباط أو الانحدار المتعدد ، يتم استخدام التحليل الوصفي لإجراء تحليل التردد واختبار المتوسط. سيتم استخدام اختبار الوسائل الفصل بين المستوى الأدنى والمستوى الأعلى من التنفيذ كنقطة منتصف لأن Healey (2005) حدد التحليل الوصفي كأداة أفضل لتحقيق التوازن بدقة.

❖ اختبار الصلاحية والموثوقية

يشير اختبار الموثوقية إلى اتساق واستقرار الاختبار في قياس كلا المتغيرين بناء على العينات. يستخدم تحليل ألفا كرونباخ لقياس موثوقية الأداة. تم استخدام اختبار الموثوقية في هذه الدراسة من قبل الباحث للاختبار التجريبي والاختبار الفعلي. إذا كانت الصلاحية غير مناسبة في هذه الدراسة ، فهذا يعني أنه لا جدوى من مناقشة اختبار الموثوقية. كلا الاختبارين مهمان لضمان جودة النتيجة.

❖ اختبار الحالة الطبيعية

يحتوي اختبار الحالة الطبيعية على عدة خطوات يجب اتباعها مثل الرسم البياني و boxplot لضمان طبيعة التوزيع.

❖ تحليل معامل ارتباط بيرسون

رأى Sekaran and Bugie (2013) بأن ارتباط بيرسون يستخدم قبل استخدام الانحدارات المتعددة. يمكن أن يختلف ارتباط بيرسون من -1.0 الذي يعتبر ارتباطا سلبيا مثاليا من خلال 0.0 وهو ليس ارتباطا على الإطلاق إلى +1.0 الذي يعتبر ارتباطا إيجابيا مثاليا. يشير الباحث إلى المقياس وفقاً (Hair, Money, Samouel, and Page 2008).

❖ نمذجة المعادلات الهيكلية

يعد SEM من بين أكثر البرامج ملاءمة لعدة أسباب بما في ذلك أنه الأفضل بين الإجراءات الحالية التي تقدم خيارا دائمًا إضافيا لقضايا المحللين التي لا يمكن تحقيقها بالتأكيد من العديد من الانحدارات. وفقاً Hair et al (2016) ، إن إستراتيجية PLS على وجه التحديد عندما يكون الهدف الحصري للاستفادة من النمذجة الهيكلية هو في الواقع الحصول على تفسير وتوقعات بشأن محتوى الاستبيان.

يستخدم برنامج SmartPLS كأداة رئيسية للتحليل لإجراء مجموعتين من الفحوصات. اختبارات نموذج القياس واختبار النموذج الهيكلـي. تتضمن اختبارات نموذج القياس اختبارات الصلاحية والموثوقـية للنموذج ومجموعة البيانات. ومع ذلك ، فإن النتائج الرئيسية للعلاقات والفرضيات تأتي من اختبارات النموذج الهيـكـلي ، حيث يتم تطبيق التحلـيل القائم على الانحدار باستخدام .PLS algorithm, bootstrapping, and blindfolding

3.8 دراسات مقطعية

الدراسة المقطعـية هي شـكل من أشكـال البحـث القـائم عـلى الملاحظـة الذـي يـفحـص الـبيانـات المـتعلـقة بالـمتـغيرـات الـتي تم جـمعـها فـي فـترة مـعيـنة عـبر عـينـة سـكـانـية أو مـجمـوعـة فـرعـية مـحدـدة مـسبـقاـ.

على الرغم من أن البحوث المستعرضة لا تشمل إجراء التجارب ، إلا أنها تستخدم بشكل متكرر من قبل الباحثين في العلوم الفيزيائية والاجتماعية ، وكذلك العديد من المؤسسات التجارية ، لفهم النتائج بشكل أفضل (Levin, 2006).

يجمع البحث المقطعي البيانات من الموضوعات أو المشاركين المتشابهين في جميع النواحي باستثناء الشخص قيد التحقيق. طوال التحقيق المقطعي ، يظل هذا المتغير ثابتا. هذا يختلف عن الدراسة الطولية ، حيث قد تتغير المتغيرات بمرور الوقت. إن هذه الدراسة دراسة مقطعة مستعرضة في الفترة 2022-2021

3.9 ملخص

ان الدراسة عبارة عن نهج استنتاجي يبدأ بنظرية وينتهي باختبار الفرضية. الدراسة عبارة عن بحث كمي استخدم التحليل الإحصائي بناء على المقاييس الوصفية والتباين. الدراسة هي دراسة استكشافية بطبيعتها لأنها تهتم بمجال الدراسة حيث تقوم بفحص الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الدراسة هي نهج علمي لأنها تتبع خطوات منهجية تبدأ بالافتراضات وتنتهي بالموافقة أو الرفض. وفيما يتعلق بالأدلة ، تم اشتراك استبيان باللغة الإنجليزية من الأدباء وتكييفه ليناسب سياق الدراسة. تحتوي الدراسة على جزأين ديموغرافي وجاء إدراكي تم تصميمه بناء على مقياس Likert 5. تم إجراء صحة وموثوقيته الاستبيان من خلال صلاحية المحتوى (لجنة الخبراء) ، والصلاحية، وموثوقية الاتساق الداخلي (دراسة تجريبية).

الفصل الرابع / CHAPTER FOUR

النتائج وتحليل البيانات

4.1 مقدمة

بما أن هذا البحث هو منهج كمي، يشرح الفصل الرابع التحليل الإحصائي بالتفصيل جميع الخطوات التي تم تطبيقها للتحقق من دقة البيانات حتى الحصول على النتائج المتعلقة بالفرضية . وأدخلت مجموعة البيانات المكونة من 397 عينة في عملية التحليل الإحصائي . يشرح هذا الفصل الأنشطة المطبقة خلال العرض الإحصائي ، بما في ذلك فحص البيانات ، ومتابعة التحليل الديموغرافي ، والتحليل الوصفي ، ومصفوفة الارتباط المستخدمة لمعرفة تأثير إدارة المawahب على استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة . بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لتقييم تأثير إدارة المawahب في وزارة الداخلية - الإمارات العربية المتحدة على استراتيجية إدارة الأزمات الأربع استراتيجية تغيير المسار ، واستراتيجية كسر الأزمات ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي ، واستراتيجية الوفرة الوهمية . اختبار العلاقات، وأخيراً تقدير القوة التنبؤية للنموذج لتحديد حجم التأثير الفعلي لإدارة المawahب على استراتيجيات إدارة الأزمات في الوزارة . إن الأداة الإحصائية المستخدمة في التحليل هي الإصدار 25 SPSS.

4.2 فحص البيانات

فحص البيانات هو الخطوة الأولى في تحليل البيانات. ستحتوي هذه الخطوة على الحالات التي تم توزيعها وهي 450 حالة، وتم جمع 397 عينة صالحة ونظيفة و المناسبة للتحليل. الجدول 4.1 يوضح التفاصيل.

الجدول 4.1 تحليل البيانات

	العدد	النسبة المئوية %
الاستبيان الموزع	450	
الحالات التي تم تنظيفها للتحليل	397	% 88.22

4.3 الملف الشخصي للمستجيبين

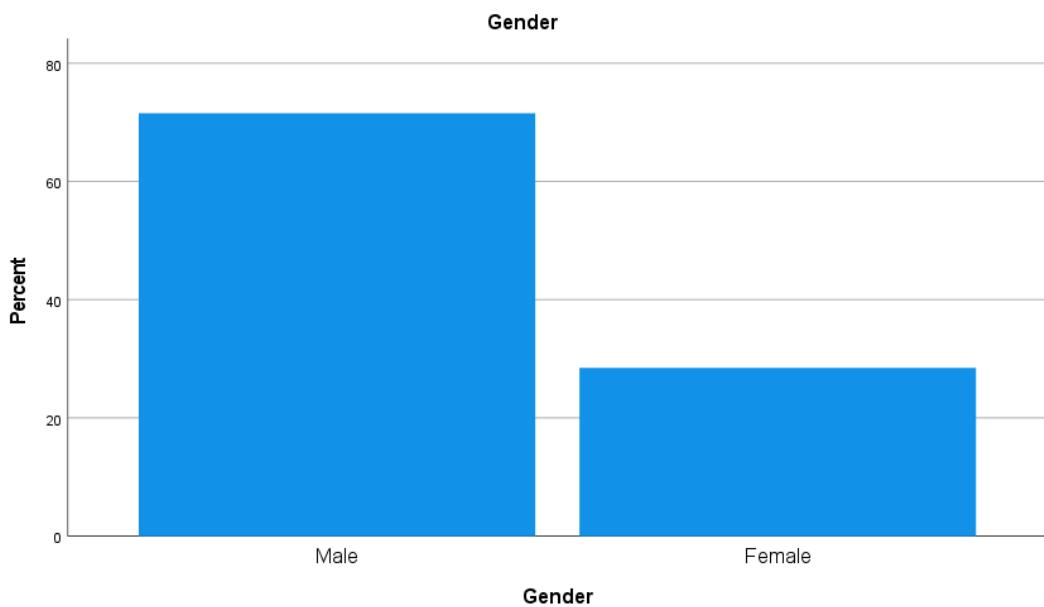
الملف الشخصي للمشارك هو توزيع خصائص المشاركين في تصنيفات مختلفة لكل سمة . بالنسبة لهذه الدراسة، هناك 5 خصائص على النحو التالي : الجنس وال عمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي والخبرة..

4.3.1 الجنس

أما بالنسبة للتصنيف المتعلق بجنس المبحوثين ، فتحديدا يمثل الذكور مجموعة 71.5% والإإناث 28.5% ، وهو أمر طبيعي في مثل هذا المجتمع الذي يكون فيه غالبية العمال من الذكور. يوضح الجدول 4.2 أدناه والرسم البياني التفاصيل.

الجدول 4.2 التحليل الديموغرافي للجنس

جنس	N	%
ذكر	284	%71.5
أنثى	113	%28.5



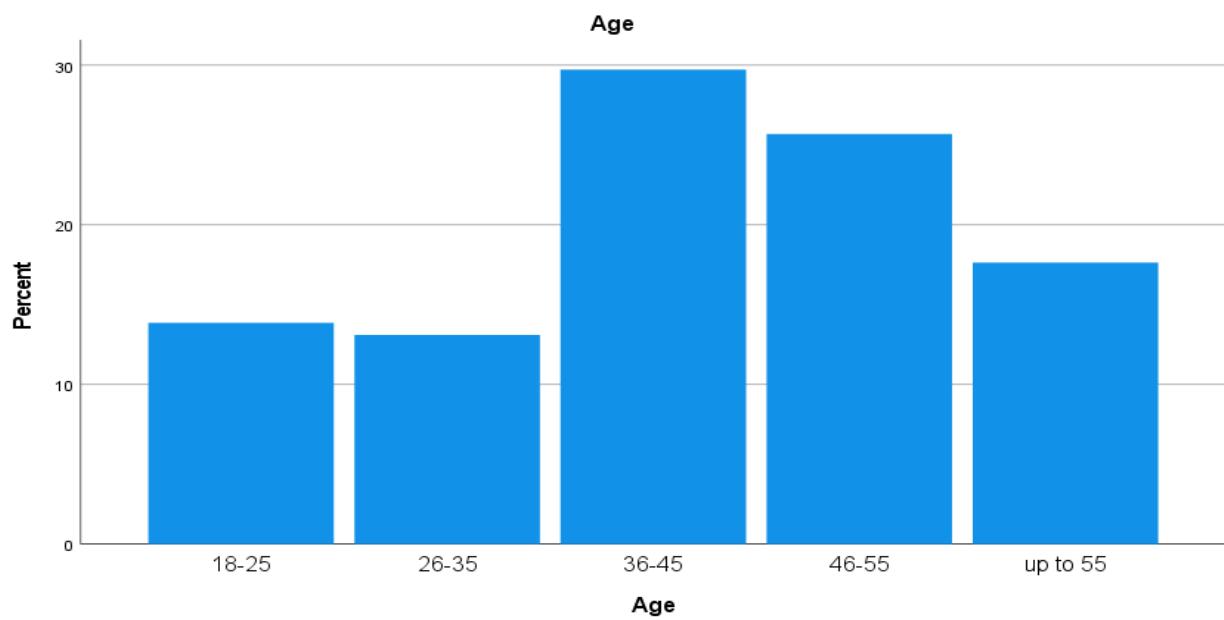
الشكل 4.1 التحليل الديموغرافي للجنس

4.3.2 العمر

وفيما يتعلق بأعمار المستجيبين، على التوالي، بلغ عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-18 سنة 55 مشاركاً يمثلون 13.9٪ من حجم العينة، و26-35 سنة 52 مشاركاً يمثلون 13.1٪، و36-45 سنة 118 مشاركاً يمثلون 29.7٪، و46-55 سنة 102 مشاركاً يمثلون 25.7٪، والذين تزيد أعمارهم عن 55 عاماً 70 مشاركاً يمثلون 17.6٪. أدناه الجدول 4.3 والرسم البياني يوضح التفاصيل.

الجدول 4.3 التحليل الديموغرافي للعمر

عمر		
	N	%
25-18	55	%13.9
35-26	52	%13.1
45-36	118	%29.7
55-46	102	%25.7
اكبر 55	70	%17.6



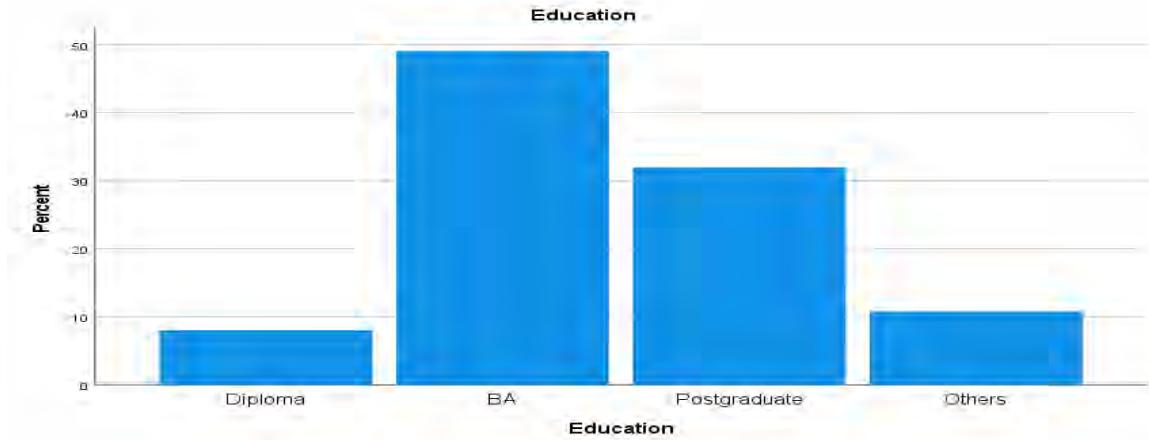
الشكل 4.2 التحليل الديموغرافي للعمر

4.3.3 المستوى التعليمي

أما فيما يتعلق بمؤهلات المستجيبين، فقد مثل حملة شهادة الدبلوم 32 مشاركاً يمثلون 8.1% من حجم العينة، ومن حملة شهادة البكالوريوس 195 مشاركاً يمثلون 49.1% من المستجيبين، في حين أن حملة شهادة الدراسات العليا 127 مشاركاً يمثلون 32.0%， وحملة المؤهلات الأخرى 45 مشاركاً يمثلون 10.8%. يوضح الجدول 4.4 والرسم البياني أدناه التفاصيل.

الجدول 4.4 التحليل الديمغرافي للمستوى التعليمي

تعليم	N	%
دبلوم	32	%8.1
بكالوريوس	195	%49.1
الدراسات العليا	127	%32.0
الآخرين	43	%10.8



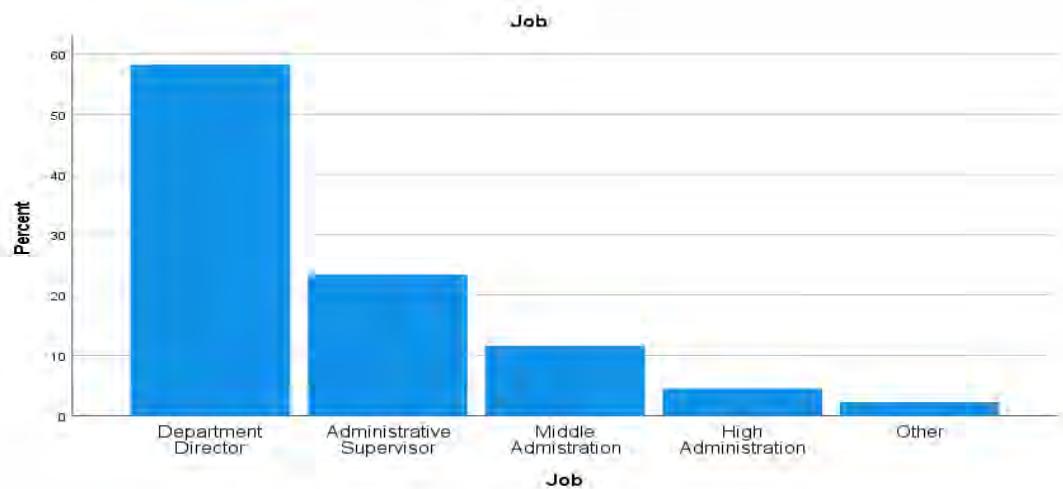
الشكل 4.3 التحليل الديموغرافي للمستوى التعليمي

4.3.4 الدور الوظيفي

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي للمبحوثين، يمثل المجبون من موظفي مدير قسم 58.2٪ من المستجيبين، ويمثل المجبون من فئة المشرف الإداري 23.4٪، والمجبون من الإدارة المتوسطة 11.6٪، والمجبون من الإدارة العليا 4.5٪، وغيرهم يمثلون 2.3٪. ويبيّن الجدول 5-4 أدناه الرسم البياني الذي يبيّن التفاصيل.

الجدول 4.5 التحليل الديموغرافي للدور الوظيفي

مهمة	N	%
مدير قسم	231	%58.2
مشرف إداري	93	%23.4
الإعجاب الأوسط	46	%11.6
الإدارة العليا	18	%4.5



الشكل 4.4 التحليل الديموغرافي للدور الوظيفي

4.3.5 الخبرة

وفيما يتعلق بخبرة المجيبون ، يمثل الذين لديهم خبرة 3-1 سنوات 21.1٪، ويمثل الذين لديهم خبرة 7-4 سنوات 17.1٪، ويمثل الذين لديهم خبرة 12-8 سنة 18.4٪، ويمثل الذين تزيد خبرتهم عن 12 سنة 42.8٪. يوجد أدناه الجدول 4.6 والرسم البياني الذي يوضح التفاصيل.

الجدول 4.6 التحليل الديموغرافي للخبرة

تجربة		
	N	%
3-1 سنوات	86	%21.7
7-4 سنوات	68	%17.1
سنة 12-8	73	%18.4
أكثر من 12	170	%42.8



الشكل 4.5 التحليل الديموغرافي للخبرة

4.4 الإحصاء الوصفي

يوضح الجدول 4.7 النتائج الوصفية للبحث المستخدم في هذه الدراسة. ويبين الجدول الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث، وهي خمسة متغيرات، المتغير المستقل وهو إدارة المواهب (TM)، واستراتيجيات الأزمات كمتغيرة تابع، وهي استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS)، واستراتيجية كسر الأزمات (CBS)، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS)، واستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS). النتائج الموضحة أدناه هي متوسط قيم جميع العناصر التي تتنتمي إلى كل متغير.

ان القيمة المتوسط للمتغير المستقل إدارة المواهب (TM) هي 3.2695، مما يشير إلى مستوى إيجابي عال لتقدير المستجيبين للمتغير وشعور بالرضا عن أداء المتغيرات الأربع التابعة، وهي مراحل استراتيجيات إدارة الأزمات. في حين أن متوسط المتغير استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) هو 2.8640، مما يشير إلى موافقة نسبة عالية من تقدير المستجيبين للمتغير وشعور بالرضا من قبل المستجيبين حول دور استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) تجاه إدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية - الإمارات العربية المتحدة. في حين أن المتوسط

لمتغير استراتيجية كسر الأزمة (CBS) هو 2.5844 ، مما يشير إلى مستوى إيجابي عال من تقييم المستجيبين للمتغير وشعور بالرضا من قبل المستجيبين حول دور استراتيجية كسر الأزمات (CBS) في إدارة المواهب (TM) لوزارة الداخلية - الإمارات العربية المتحدة.

في حين أن المتوسط لمتغير استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) هو 3.1990 ، مما يشير إلى مستوى إيجابي عال من تقييم المستجيبين للمتغير وشعور بالرضا من قبل المستجيبين حول دور استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) تجاه إدارة المواهب (TM) لوزارة الداخلية - الإمارات العربية المتحدة.

في حين أن المتوسط لمتغير استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) هو 3.0554 ، مما يشير إلى مستوى إيجابي عال من تقييم المستجيبين للمتغير وشعور بالرضا من قبل المستجيبين حول دور استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) تجاه إدارة المواهب (TM) لوزارة الداخلية - الإمارات العربية المتحدة.

الجدول 4.7 النتائج الوصفية للبحث

	الإحصاء الوصفي				
	N	الحد الادنى	الحد الاقصى	متوسط	انحراف المعياري
إدارة المواهب	397	1.00	5.00	3.2695	1.56522
استراتيجية تغيير مسار الأزمات	397	1.00	5.00	2.8640	1.32826
استراتيجية كسر الأزمات	397	1.00	5.00	2.5844	1.21898
استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات	397	1.00	5.00	3.1990	1.69467
استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات	397	1.00	5.00	3.0554	1.73989
	397				

4.4.1 التحليل الوصفي لإدارة المواهب (TM)

يحتوي متغير إدارة المواهب (TM) على ثمانية أسئلة. يتم حساب متوسط نتائج القيمة لجميع الأسئلة كتقييم إيجابي بقيم تتراوح بين 2.9412 إلى 3.1483. التقييمات الأكثر إيجابية هي لـ TM04 ، ووفقاً للنتائج الواردة في الجدول ، فإن أدنى تصور هو السؤال TM08 هو 2.9821. ويبيّن الجدول 4-8 النتائج.

الجدول 4.8
التحليل الوصفي لإدارة المواهب

الإحصاء الوصفي					
	N	الحد الادنى	الحد الاقصى	متوسط	الانحراف المعياري
TM01	397	1.00	5.00	2.9488	1.21209
TM02	397	1.00	5.00	2.9540	1.22910
TM03	397	1.00	5.00	2.9974	94868.
TM04	397	1.00	5.00	3.1483	83727.
TM05	397	1.00	5.00	3.0818	1.31206
TM06	397	1.00	5.00	3.0716	1.11860
TM07	397	1.00	5.00	3.0691	1.26809
TM08	397	1.00	5.00	2.9412	1.16975

4.4.2 التحليل الوصفي لاستراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS)

يحتوي متغير استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) على ثمانية عناصر. تم حساب متوسط درجات القيمة لجميع الأسئلة كتقييم إيجابي بقيم تتراوح بين 2.9514 إلى 3.0614. أعلى التقييمات الإيجابية هي لـ CTCS02 ، ووفقاً للدرجات في الجدول ، فإن أدنى تصور هو للسؤال CTCS07 وهو 2.9514. ويبيّن الجدول 4-9 النتائج.

الجدول 4.9
التحليل الوصفي لاستراتيجية تغيير مسار الأزمات

الإحصاء الوصفي					
	N	الحد الادنى	الحد الاقصى	متوسط	الانحراف المعياري

CTCS01	397	1.00	5.00	3.0281	1.12852
CTCS02	397	1.00	5.00	3.0614	1.17945
CTCS03	397	1.00	5.00	3.0102	1.15909
CTCS04	397	1.00	5.00	3.0307	1.15651
CTCS05	397	1.00	5.00	3.0332	1.20530
CTCS06	397	1.00	5.00	3.0307	1.10897
CTCS07	397	1.00	5.00	2.9514	1.13236
CTCS08	397	1.00	5.00	3.0409	1.22511

4.4.3 التحليل الوصفي لاستراتيجية كسر الأزمة (CBS)

يحتوي متغير استراتيجية كسر الأزمة على ثمانية أسئلة. تم حساب متوسط درجات القيمة لجميع الأسئلة كتقييم إيجابي بقيم تتراوح بين 2.9412 إلى 3.0409. التقييمات الأكثر إيجابية هي لـ CBS08 ، وفقاً للدرجات في الجدول ، فإن أدنى تصور هو السؤال CBS07 وهو 2.9412 ويبين الجدول 4-10 النتائج.

الجدول 4.10

التحليل الوصفي لاستراتيجية كسر الأزمة

	الإحصاء الوصفي				
	N	الانحراف المعياري	الحد الادنى	متوسط	الحد الاقصى
CBS01	397	1.00	5.00	2.9770	1.16222
CBS02	397	1.00	5.00	3.0384	1.16181
CBS03	397	1.00	5.00	2.9565	1.19428
CBS04	397	1.00	5.00	2.9437	1.13314
CBS05	397	1.00	5.00	2.4297	1.15671
CBS06	397	1.00	5.00	2.9642	1.07357
CBS07	397	1.00	5.00	2.9412	1.03731
CBS08	397	1.00	5.00	3.0409	1.23760

4.4.4 التحليل الوصفي لاستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS)

يتضمن متغير استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) ثمانية أسئلة. تم حساب متوسط درجات القيمة لجميع الأسئلة كتقييم إيجابي بقيم تتراوح بين 2.9591 إلى 3.0870. التقييمات

الأكثر إيجابية هي ل CTRS06 ، ووفقا للنتائج الواردة في الجدول ، فإن أدنى تصور هو للسؤال CTRS01 وهو 2.9591. ويبيّن الجدول 4-11 النتائج.

الجدول 4.11

التحليل الوصفي لاستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات

الإحصاء الوصفي					
	N	الحد الادنى	الحد الاقصى	متوسط	الانحراف المعياري
CTRS01	397	1.00	5.00	2.9591	1.24380
CTRS02	397	1.00	5.00	3.0332	1.22847
CTRS03	397	1.00	5.00	3.0818	1.14060
CTRS04	397	1.00	5.00	3.0281	1.08686
CTRS05	397	1.00	5.00	3.0077	98055.
CTRS06	397	1.00	5.00	3.0870	1.24143
CTRS07	397	1.00	5.00	2.9744	1.12972
CTRS08	397	1.00	5.00	3.0026	1.13114

4.4.5 التحليل الوصفي لاستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS)

يحتوي القياس المتغير لاستراتيجية الوفرة الوهمية CPAS على ستة أسئلة. تم حساب متوسط درجات القيمة لجميع الأسئلة كتقييم إيجابي بقيم تتراوح بين 1.8926 إلى 3.0486. التقييمات الأكثر إيجابية هي ل CPAS07 ، وفقا للدرجات في الجدول. أدنى تصور هو السؤال CPAS04 وهو 1.8926. ويبيّن الجدول 4-12 النتائج.

الجدول 4.12

التحليل الوصفي لاستراتيجية الوفرة الوهمية

الإحصاء الوصفي					
	N	الحد الادنى	الحد الاقصى	متوسط	الانحراف المعياري
CPAS01	397	1.00	5.00	2.9386	1.12150
CPAS02	397	1.00	5.00	3.0128	1.16238
CPAS03	397	1.00	5.00	2.9821	1.15345
CPAS04	397	1.00	5.00	1.8926	1.00191
CPAS05	397	1.00	5.00	3.0000	88868.
CPAS06	397	1.00	5.00	2.8440	88214.

CPAS07	397	1.00	5.00	3.0486	1.30686
CPAS08	397	1.00	5.00	2.9361	1.20192

4.5 تحليل الموثوقية

تم اشتقاق المقاييس بعد فحص مكثف للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة ، مما يوفر بعض المؤشرات على صحة المحتوى. يقدم هذا القسم لمحة عامة عن العملية التي ينطوي عليها اختيار العناصر وتقييم موثوقية هذه التدابير. النهج المفضل لتقدير الاعتمادية هو الاتساق الداخلي ، كما أشار Zeller and Carmines (1979). ويطلب هذا النهج بالذات حالة واحدة من الإدارة ويعطي تقييماً متميزاً لموثوقية اختبار محدد. قام الباحث بتقييم موثوقية المقاييس باستخدام معامل ألفا لكرونباخ ، وهو مقياس للاتساق الداخلي يعتمد على العناصر الموجودة داخل كل مقياس. وفقاً لنتائج Thanasegaran (2009) ، فقد تبين أن الحد المعترف به عموماً للموثوقية في الاختبار النفسي هو 0.80 لاختبارات القدرة / الكفاءة و 0.70 لاختبارات الشخصية. قدم الفرد توضيحاً للعتبات المسموح بها وغير المسموح بها لمعامل ألفا كرونباخ.

يقدم الجدول 4.13 ملخصاً شاملاً لمختلف المستويات المرتبطة بقيمة ألفا لكرونباخ.

الجدول 4.13 مقياس معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	المعروفة الضمنية
.60 من أقل	غير مقبول
.60 - .65	غير مرغوب
.65 - .70	مقبول بالحد الأدنى
.70 - .80	مقبول
.65 - .70	جيد جداً
أعلى بكثير من .90.	ضع في اعتبارك تقصير المقياس

المصدر: Christmann & Van Aelst (2006)

اقتصر بيترسون (1994) مبادئ توجيهية أخرى مماثلة لتوسيع نطاق الموثوقية وتأكيد تفضيل قيمة 0.70 وما فوق. يقترح بيترسون (1994) أنه يمكن حذف العناصر التي تقل عن 0.30 من إجمالي قيم الارتباط لتحسين موثوقية المقاييس. يعرض الجدول 4.15 معامل ألفا كرونباخ للمقاييس بعد الفرز. وحصلت جميع المتغيرات على قيمة معاملات مقاييس ألفا كرومباخ بشكل مناسب ، مما يعطي موثوقية واضحة. قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير إدارة المواهب (TM) (TM) تساوي 796 ، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) تساوي 802. ، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية كسر الأزمات (CBS) تساوي 819. ، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) تساوي 807. ، قيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) هي 887. ، كما هو موضح في الجدول 4.14.

الجدول 4.14 احصائيات الموثوقية

احصائيات البند الإجمالي				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TM	11.7028	11.760	781.	796.
CTCS	12.1083	15.769	480.	802.
CBS	12.3879	26.213	409.	819.
CTRS	11.7733	10.327	863.	807.
CPAS	11.9169	15.324	312.	887.

4.6 أهمية فرضيات النموذج

خضع النموذج المقترن لاختبار الفرضيات باستخدام ثلاثة مقاييس: أهمية معاملات الارتباط (r) ، ومعامل التحديد (r^2) ، والانحدار المتعدد (Beta). يوفر معامل الارتباط ملخصا موجزا للارتباط بين متغيرين ، مع مراعاة الانحرافات المعيارية لكل منها. تمتد الارتباطات المحتملة

من واحد موجب إلى سالب. وفقاً لـ Hair et al (2013) ، من المقبول عموماً أن قيم r التي تتراوح من 0 إلى 0.2 تشير إلى ارتباط ضعيف ، بينما تشير القيم بين 0.3 و 0.6 إلى ارتباط معتدل ، وتشير القيم بين 0.7 و 1.0 إلى ارتباط عال. يعد معامل التحديد مقياساً فيما لأنه يوفر نظرة ثاقبة لمقدار الاختلاف في متغير واحد يمكن التنبؤ به بدقة بناء على المتغير الآخر. يسهل المقياس تقييم مستوى الثقة في إجراء التنبؤات بناء على نموذج أو رسم بياني معين. الانحدار المتعدد هو تقنية إحصائية تستخدم معاملات بيتا لتحديد مدى التأثير الذي تمارسه مجموعة من متغيرات التنبؤ (المعروف أيضاً باسم المتغيرات المستقلة) على متغير المعيار (المعروف أيضاً باسم المتغير التابع).

من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، يصبح من الممكن فحص وتقييم الفرضيات أو النماذج التي توضح المجموعة الدقيقة للعوامل التي لها تأثير على السلوك البشري تجريبياً. تحدد معاملات الارتباط (r) بشكل عام الارتباط بين متغيرين ، لكن الانحدار المتعدد ، وتحديداً بيتا ، يحدد العلاقة بين مجموعة من العوامل ومتغير واحد. يحدد معامل التحديد درجة الخطية بين المتغيرات. استخدمت هذه الدراسة معاملات ارتباط بيرسون لتقييم الدلالة الإحصائية للارتباط بين أزواج المتغيرات. يتم استخدام مخطط مبعثر لتصوير الارتباط الخطى بين المتغيرات بصرياً ، وكذلك لتوضيح تصوير معامل التحديد. يتم تحديد بيتا باستخدام تحليل الانحدار الخطى.

4.6.1 مصفوفة الارتباط

يوضح الجدول 4.15 ملخص مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات. تظهر المقاييس أن جميع العلاقات لها أهمية بقيمة احتمالية 0.001 ، وهي خمسة متغيرات ، المتغير المستقل هو إدارة المواهب (TM) ، واستراتيجيات الأزمات المتغيرة التابعة ، وهي استراتيجية تغيير مسار

الأزمات (CTCS) ، واستراتيجية كسر الأزمات (CBS) ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) ، واستراتيجية وفرة الأزمات الوهمية (CPAS).

الجدول 4.15 مصفوفة الارتباط

		الارتباطات				
		TM	CTCS	CBS	CTRS	CPAS
TM	Pearson Correlation	1	**539.	**420.	**843.	**602.
	Sig. (2-tailed)		000.	000.	000.	000.
	N	397	397	397	397	397
CTCS	Pearson Correlation	**539.	1	**278.	**462.	034.
	Sig. (2-tailed)	000.		000.	000.	001.
	N	397	397	397	397	397
CBS	Pearson Correlation	**420.	**278.	1	**324.	**721.
	Sig. (2-tailed)	000.	000.		000.	000.
	N	397	397	397	397	397
CTRS	Pearson Correlation	**843.	**462.	**324.	1	**710.
	Sig. (2-tailed)	000.	000.	000.		000.
	N	397	397	397	397	397
CPAS	Pearson Correlation	**602.	034.	**721.	**710.	1
	Sig. (2-tailed)	000.	001.	000.	000.	
	N	397	397	397	397	397

.*: الارتباط مهم عند المستوى 0.01 (tailed-2)

4.6.2 ملخص النموذج ومعاملات المسار

تظهر مقاييس ملخص النموذج أن النموذج الفرعي مهم مع $r = 0.907$ و R المعدل تربيع = 0.822 مما يؤكد أن النموذج المقترن يمثل 70٪ من التباين في درجات التدقيق. يلخص الجدول 4.16 والجدول 4.17 مقاييس النموذج. بشكل عام ، النموذج مهم مع $F = 453.641$ والعلاقات المباشرة الست عند مستوى مهم يبلغ 0.000.

الجدول 4.16
تحليل ملخص النموذج

ملخص النموذج				
نموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	907.	822.	821.	66308.
أ. المتغيرات: (ثابت) ، CPAS ، CTCS ، CBS ، CTRS				

الجدول 4.17
ANOVA

ANOVA ^a						
	نموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	797.810	4	199.453	453.641	.000 ب
	Residual	172.351	392	440.		
	Total	970.161	396			

أ. المتغير التابع: TM

ب. المتغيرات: (ثابت) ، CPAS ، CTCS ، CBS ، CTRS



Universiti Utara Malaysia

الجدول 4.18
المعاملات

معاملات						
نموذج	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	Coefficients	Beta	Coefficients	Coefficients		
1 (ثابت)	1.936	186.			10.393	.000
	407.	035.	345.		11.595	.000

CBS	527.	043.	411.	12.184	000.
CTRS	605.	039.	656.	15.397	000.
CPAS	133.	043.	148.	3.097	002.

أ. المتغير التابع: TM

4.7 نتائج الفرضيات

H1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية تغيير مسار الأزمات في

وزارة الداخلية الإماراتية

تظهر استراتيجية تغيير مسار الأزمات كمتغير تابع (CTCS) ارتباطاً معقولاً مع إدارة المواهب كمتغير مستقل $r = 0.539$ وهذا مدحوم بشكل كبير بوجود قيمة p تبلغ .001. تظهر استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) أيضاً قيمة معامل الانحدار القياسي الكبير بيتاً $t = 11.595$ ، $t = 0.345$ في النموذج الفرعي .يلخص الجدول 4.19 هذه المقاييس ، ويبين الجدول علاقة خطية نسبياً بين المتغيرين بقيمة $r^2 = 0.822$ مما يؤكد وجود ارتباط إحصائي إيجابي ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) وإدارة المواهب في وزارة الداخلية .تساهم إدارة المواهب (TM) في استراتيجية تغيير مسار الأزمات (TM) في مختلف الإدارات في وزارة الداخلية ، مما يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة عالية لهذه المؤسسات، وهنا يبدو أن النتائج الإحصائية قد أدت إلى ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب واستراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) لوزارة الداخلية الإماراتية بالإضافة إلى ذلك ، تتفق نتائج الدراسة الإحصائية مع هذه الفرضية.

الجدول 4.19
ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب واستراتيجية تغيير المسار

نموذج	Correlations		Standardized Coefficients			
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Beta	t	Sig.	R Square

CTCS	0.539	001.	0.345	11.595	001.	0.822
------	-------	------	-------	--------	------	-------

H2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية

تظهر استراتيجية كسر الأزمات (CBS) التابعة ارتباطاً معقولاً مع إدارة المواهب كمتغير مستقل $r = 0.420$ ، وهذا مدعوم بشكل كبير بوجود قيمة p تبلغ 0.001. تظهر استراتيجية كسر الأزمات (CBS) أيضاً قيمة معامل الانحدار القياسي الكبير بيتاً $t = 12.184$ ، 0.411 ، في النموذج الفرعي. يلخص الجدول 4.20 هذه المقاييس ، ويبين الجدول علاقة خطية نسبية بين المتغيرين بقيمة $r^2 = 0.822$ مما يؤكد وجود ارتباط إحصائي إيجابي ذو دلالة مهمة بين استراتيجية كسر الأزمة (CBS) وإدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية ، تساهمن إدارة المواهب (TM) في استراتيجية كسر الأزمات (CBS) في مختلف الإدارات في وزارة الداخلية ، مما يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة عالية لهذه المؤسسات، وهنا يبدو أن النتائج الإحصائية قد أدت إلى ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب (TM) واستراتيجية كسر الأزمات (CBS) لوزارة الداخلية الإماراتية. تأثرت استراتيجية كسر الأزمات (CBS) بشكل واضح وإيجابي نتيجة لاعتماد إدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك ، تتفق نتائج الدراسة الإحصائية مع هذه الفرضية.

الجدول 4.20
ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات

Model	Correlations		Standardized Coefficients			
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Beta	t	Sig.	R Square
CBS	0.420	001.	411.	12.184	000.	0.822

H3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي في

وزارة الداخلية الإماراتية

تظهر استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) ارتباطاً قوياً مع إدارة المواهب المتغيرة $r = 0.843$ ، وهذا مدعوم بشكل كبير بوجود قيمة $p = 0.001$. تظهر استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) أيضاً قيمة معامل الانحدار القياسي الكبير بيتاً = $t = 15.397$ ، $t = 0.656$ ، في النموذج الفرعى. يلخص الجدول 4.21 هذه المقاييس ، ويبين الجدول علاقة خطية نسبية بين المتغيرين بقيمة $r^2 = 0.822$ مما يؤكد وجود ارتباط إحصائي إيجابي ذو دلالة كبيرة بين استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) وإدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية ، تساهم إدارة المواهب (TM) في استراتيجية الاحتياطي التكتيكي (TM) في مختلف الإدارات في وزارة الداخلية ، مما يؤدي إلى إدارة الأزمات للأزمات (CTRS) في بقاعة عالية لهذه المؤسسات، وهنا يبدو أن النتائج الإحصائية قد أدت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب (TM) واستراتيجية احتياطي الأزمات التكتيكي (CTRS) لوزارة الداخلية الإماراتية. تأثرت استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) بشكل واضح وإيجابي نتيجة لاعتماد إدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك ، تتفق نتائج الدراسة الإحصائية مع هذه الفرضية.

الجدول 4.21
ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياط التكتيكي للأزمات

Model	Correlations		Standardized Coefficients			
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Beta	t	Sig.	R Square
CTRS	0.843	0.001	0.656	15.397	000.	0.822

H4: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب واستراتيجية الوفرة الوهمية في

وزارة الداخلية الإماراتية.

تظهر استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) ارتباطاً قوياً مع إدارة المواهب = $r = 0.602$ ، وهذا مدعوم بشكل كبير بوجود قيمة $p = 0.001$. تظهر استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) أيضاً قيمة معامل الانحدار القياسي الكبير بيتا = $t = 3.097$ ، $t = 0.148$ ، أيضاً قيمة $t = 4.22$ هذه المقاييس، ويبين الجدول علاقة خطية نسبية بين المتغيرين بقيمة $r^2 = 0.822$ مما يؤكد وجود ارتباط إحصائي إيجابي ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) وإدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية، تساهمن إدارة المواهب في استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) في مختلف الإدارات في وزارة الداخلية. مما يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة عالية لهذه المؤسسات، وهنا يبدو أن النتائج الإحصائية قد أدت إلى ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب (TM) واستراتيجية وفرة الأزمات الوهمية (CPAS) لوزارة الداخلية الإماراتية. تأثرت استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) بشكل واضح وإيجابي نتيجة لاعتماد إدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك ، تتفق نتائج الدراسة الإحصائية مع هذه الفرضية.

الجدول 4.22 ارتباطات ومعاملات إدارة المواهب واستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات

Model	Correlations		Standardized Coefficients			
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Beta	t	Sig.	R Square
CPAS	0.602	0.001	148.	3.097	002.	0.822

الجدول 4.23 ملخص حالة الفرضيات

الحالة	الفرضية
H1	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهوب واستراتيجية تغيير مسار الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية هامة
H2	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهوب واستراتيجية كسر الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية هامة
H3	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهوب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي في وزارة الداخلية الإماراتية هامة
H4	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهوب واستراتيجية الوفرة الوجهية في وزارة الداخلية الإماراتية هامة

4.8 ملخص

تعتبر عملية فحص البيانات بمثابة مرحلة أولى أساسية في دراسة البيانات. وشملت هذه المرحلة توزيع 450 حالة، تم الحصول منها على ما مجموعه 397 عينة نظيفة، اعتبرت مؤهلة للتحليل.

تكشف الدراسة أن المستجيبين لديهم مستوى عال من الرضا عن أداء أربع استراتيجيات لإدارة الأزمات: استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) ، واستراتيجية كسر الأزمات (CBS) ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) ، واستراتيجية وفرة الأزمات الوجهية (CPAS). متوسط الدرجات للمتغير المستقل ، إدارة الموهوب (TM) ، هو 3.2695 ، مما يشير إلى مستوى عال من التقييم الإيجابي والرضا عن أداء هذه الاستراتيجيات. وبلغ متوسط درجات استراتيجية تغيير مسار الأزمات 2.8640 ، مما يشير إلى توافق كبير ورضا عن دور استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) من إدارة الموهوب في وزارة الداخلية. وبلغ متوسط الدرجات لاستراتيجية كسر الأزمات 2.5844 ، مما يشير إلى ارتفاع التقييم الإيجابي والرضا عن دور استراتيجية كسر الأزمات من إدارة الموهوب في وزارة الداخلية. بلغ متوسط درجة

استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) ، مما يشير إلى التقىم الإيجابي العالي والرضا عن دور استراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) من إدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية. وبلغ متوسط الدرجات في استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) 3.0554 ، مما يشير إلى الرضا الكبير عن دور استراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) من إدارة المواهب (TM) في وزارة الداخلية.

قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير إدارة المواهب (TM) تساوي 0.796 ، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) تساوي 0.802 ، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية كسر الأزمات (CBS) تساوي 0.819 ، وقيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) تساوي 0.807 ، قيمة معامل كرونباخ ألفا لاستراتيجية الوفرة الوهمية للأزمات (CPAS) هي 0.887.

ان أهمية النموذج الفرعى جديرة باللحظة ، كما هو موضح في معامل الارتباط (r) البالغ 0.907 وقيمة R التربيعية المعدلة البالغة 0.822. توفر هذه النتائج تأكيدا على أن النموذج المقترن قادر على تفسير ما يقرب من 70٪ من التباين الذي يظهر في درجات التهجمة. يتكون النموذج من خمسة متغيرات ، حيث تعمل إدارة المواهب (TM) كمتغير مستقل واستراتيجيات الأزمات والتي تشمل (استراتيجية تغيير مسار الأزمات (CTCS) ، واستراتيجية كسر الأزمات (CBS) ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات (CTRS) ، واستراتيجية وفرة الأزمات الوهمية (CPAS)) التي تعمل كمتغيرات تابعة. ان القيم المذكورة أعلاه تظهر درجة عالية من القوة. تقدم الجداول 4.16 و 4.17 و 4.18 نظرة عامة شاملة على مقاييس النموذج.

الفصل الخامس / CHAPTER FIVE

المناقشات والاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

وقد تم في هذا الفصل توضيح أهم النقاط التي تناولتها مناقشة نتائج الدراسة في الفصل السابق .
يتم شرح نتائج البحث ومساهمات الدراسة وقيود البحث والاقتراحات بشكل شامل في هذا
الفصل. ثم يتم التوصل إلى استنتاج الدراسة.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة الرئيسية

بحثت هذه الدراسة إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية
الإماراتية. لذلك فإن أهداف البحث المراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة هي:

1. دراسة تأثير إدارة المواهب على استراتيجية تغيير المسار في وزارة الداخلية

الإماراتية.

2. استكشاف تأثير إدارة المواهب على استراتيجية كسر الأزمات في وزارة الداخلية

الإماراتية.

3. التحقيق في تأثير إدارة المواهب على استراتيجية الاحتياطي التكتيكي في وزارة

الداخلية الإماراتية.

4. استكشاف تأثير إدارة الموهوب على استراتيجية الوفرة الوهمية في وزارة الداخلية الإمارانية.

تم استخدام تقنية كمية لتحقيق هذه الأهداف، وظهرت نتائج الدراسة في الفصل السابق . وفقا لنتائج الدراسة، تم إنشاء أربع فرضيات وكلها مدرومة فيما يتعلق بالصلة المباشرة بين العوامل الخارجية والداخلية . بالإضافة إلى أسئلة البحث وأهدافه، يتم شرح نتائج الدراسة بمزيد من التفصيل في القسم الفرعي التالي.

5.2.1 تأثير إدارة الموهوب واستراتيجية تغيير مسار الأزمات

تم فحص مسارات الانحدار بين إدارة الموهوب واستراتيجية تغيير مسار الأزمات لتحقيق أحد أهداف الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين . وتقرر أن الارتباط بين نهج CTCS و TM كبير، كما هو مبين في الجدول 4-19 في الفصل 4 وبالتالي ، تحققت نتائج الفرضية الأولى $\beta = 0.345$ ، $t = 11.595$ ، $p = 0.01$ (Haak-Saheem, 2020; Al-Alusi et al., 2019).

الهدف من إدارة الموهوب هو تطوير قوة عاملة متحمسة ستبقى مع الشركة على المدى الطويل. بالطبع، سيكون لكل شركة نهج مختلف لتحقيق هذا الهدف. لذلك من المنطقي أن تكون هناك علاقة بين إدارة الموهوب واستراتيجيات إدارة الأزمات في أي منظمة لأنها بمثابة الأساس لنجاح أو فشل هذه الاستراتيجيات (Haak-Saheem, 2020).

إدارة الموهوب تلعب دوراً استراتيجياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات عبر

تبني استراتيجيات فعالة مثل استراتيجية تغيير مسار الأزمات. من خلال إدارة المواهب، تركز المؤسسات على تطوير مهارات موظفيها وتحفيزهم لضمان استجابتهم السريعة والفعالة للأزمات (Dirani et al. 2020). هذا النهج يتضمن تحديد المواهب القادرة على التفكير الابتكاري واتخاذ القرارات السريعة تحت الضغط، بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم لتعزيز قدراتهم في إدارة التحديات.

أما استراتيجية تغيير مسار الأزمات، فهي تعتمد على تحويل مسار الأزمة من مسارها السلبي المتوقع إلى مسار جديد يقلل من تأثيرها ويتيح الفرصة لإعادة بناء الوضع. تُسهم إدارة المواهب في دعم هذه الاستراتيجية من خلال إشراك الفرق ذات الكفاءة العالية في تحليل الأزمات وتحديد نقاط التحول المحتملة، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مدروسة تؤدي إلى نتائج إيجابية. على سبيل المثال، يمكن أن يتم تحويل أزمة مالية إلى فرصة لإعادة الهيكلة وتحسين كفاءة العمليات، أو استغلال أزمة تكنولوجية كفرصة لتبني تقنيات جديدة.

 Universiti Utara Malaysia

تكامل إدارة المواهب واستراتيجية تغيير المسار في تعزيز مرونة المؤسسة واستعدادها للتكييف مع الأزمات (Järvi & Khoreva, 2020). حيث تعمل إدارة المواهب على بناء فريق قادر على تنفيذ التغييرات المطلوبة بسرعة وكفاءة، مما يتيح للمؤسسة تجاوز الأزمات وتحقيق أهدافها بالرغم من التحديات.

5.2.2 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات

تم فحص مسارات الانحدار بين إدارة المواهب واستراتيجية كسر الأزمات لتحقيق أحد أهداف الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين. وتقرر أن الارتباط بين نهج CBS و TM هو كبير، كما هو مبين في الجدول 4.19 وفي الفصل 4 وبالتالي ، تحققت نتائج الفرضية الثانية $\beta = 0.345$ ، t

$p = 0.01$. هذه النتيجة مماثلة لما تم العثور عليه في الأبحاث السابقة (Ahmed, 2009; Haak-Saheem, 2020).

ترتبط إحدى أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات بهذا الحجم والشدة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المواهب في الشركة ، حيث إنها المحرك الأساسي للنجاح من خلال مجموعة المهارات الفريدة التي تجلبها هذه المواهب إلى الطاولة والتي تساعد في حل الأزمات. ويستخدم هذا التكتيك لمعالجة الأزمات ذات الأحجام والشدة المتفاوتة. وإذا نجح في اكتساب فهم شامل لكل القوى المشاركة في تحالفات الأزمة، ودراستها، وتحديد أطر المصالح المتنافسة، فإن الأزمة الكبرى سوف تنقسم إلى أزمات أصغر (Ahmed, 2009).

إدارة المواهب تتيح للمؤسسات تحديد الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية الذين يمكنهم مواجهة الأزمات بثقة وفعالية. هؤلاء الأفراد يتم تدريبهم وتطويرهم باستمرار ليكونوا مستعدين للعمل في مواقف طارئة ومعقدة. خلال الأزمات، إدارة المواهب تتيح للمؤسسات تحديد الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية الذين يمكنهم مواجهة الأزمات بثقة وفعالية. هؤلاء الأفراد يتم تدريبهم وتطويرهم باستمرار ليكونوا مستعدين للعمل في مواقف طارئة ومعقدة. خلال الأزمات، يُظهر الموظفون الموهوبون قدرة فائقة على تحليل الوضع، وضع خطط عمل سريعة، وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى كسر سلسلة التأثيرات السلبية للأزمة

5.2.3 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي

تم فحص طرق الانحدار بين إدارة المواهب واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي للأزمات لتحقيق أحد أهداف الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين. تم تحديد الارتباط بين CTRS و TM على أنه كبير ، كما هو موضح في الجدول 4.19 في الفصل 4. وبالتالي، تحققت نتائج الفرضية الثالثة

$t = 11.595$, $\beta = 0.345$, $p = 0.01$). هذه النتيجة مشابهة لما تم العثور عليه في الأبحاث السابقة (Lee & Cooke, 2022; Kajwang, 2022)

كثيراً ما يستخدم هذا النهج في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة. يعتمد على نقاط الضعف ونقاط الأزمات، ثم يتم تشكيل احتياطي تعبئة احترازي يمكن نشره إذا اشتد الامر على الأمة (Kajwang, 2022). يعتمد هذا التكتيك على نظرية "حافة الخطر وحدود الامان"، والتي تدعو إلى فهم متعمق لنقاط الضعف الأساسية للمنظمة والتهديدات التي تواجهها ، فضلا عن القدرة على تحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تتسلل فيها إلى المنظمة .(Lee and Cooke, 2022)

ادارة المواهب تتيح للمؤسسات تحديد الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية الذين يمكنهم مواجهة الأزمات بثقة وفعالية. هؤلاء الأفراد يتم تدريبيهم وتطويرهم باستمرار ليكونوا مستعدين للعمل في مواقف طارئة ومعقدة. خلال الأزمات، إدارة المواهب تتيح للمؤسسات تحديد الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية الذين يمكنهم مواجهة الأزمات بثقة وفعالية. هؤلاء الأفراد يتم تدريبيهم وتطويرهم باستمرار ليكونوا مستعدين للعمل في مواقف طارئة ومعقدة. خلال الأزمات، يُظهر الموظفون الموهوبون قدرة فائقة على تحليل الوضع، وضع خطط عمل سريعة، وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى كسر سلسلة التأثيرات السلبية للأزمة

5.2.4 تأثير إدارة المواهب واستراتيجية الوفرة الوهمية

تم فحص مسارات الانحدار بين إدارة المواهب واستراتيجية وفرة الأزمات الوهمية لتحقيق أحد أهداف الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين. تم تحديد الارتباط بين TM و CPAS على أنه كبير ، كما هو موضح في الجدول 4.19 في الفصل 4. وبالتالي، تحققت نتائج الفرضية الرابعة

الأنجذب إلى استراتيجية الوفرة الوهمية مشابهة لما تم العثور عليه في (Muhammad et al., 2018; Kajwang, 2022).

تحول المؤسسة إلى استراتيجية الوفرة الوهمية كشبكة أمان عند مواجهة أزمات مفاجئة تتبع بعضها البعض، وتميّز بالخوف الشديد والذعر المتزايد، وتؤثّر سلباً بشكل كبير على المجتمع. ترتبط أهم هذه الأزمات بالانخفاض المفاجئ في مستويات السيولة المتاحة في المنظمة (Muhammad et al., 2018). نظراً لأنّ هذا النهج يدعو إلى توفير مخزون يقلّ من حدة الأزمة ، فإنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المواهب في المنظمة (Ahmed, 2009).

يمكن تلخيص هذه الاستراتيجية بحقيقة أنّ إدارة المواهب القائم على الأشخاص المبدعين تحاول إقناع مختلف أصحاب المصلحة بأنّ المنظمة لديها احتياطي وغير من الموارد المالية وأنه لا يوجد سبب للخوف أو القلق. من هنا ، قد تحول المنظمة إلى نشر الشائعات حول الوفرة من أجل منع المنظمة من تصعيد الأزمة والسعى بطريقة موازية لمعالجة هذه الأزمة (Kajwang, 2022).

تلعب إدارة المواهب دوراً استراتيجياً في تعزيز كفاءة وزارة الداخلية للتعامل مع الأزمات من خلال تطوير الكفاءات البشرية القادرة على مواجهة التحديات الأمنية والإدارية المختلفة. في هذا السياق، تبرز أهمية استراتيجية "الوفرة الوهمية"، التي تهدف إلى خلق انطباع بامتلاك الوزارة موارد وفيرة وجاهزية عالية، حتى في ظل ظروف الطوارئ. هذا النهج يساهم في تعزيز ثقة الجمهور والشركاء الاستراتيجيين، وردع أي محاولات لاستغلال الأزمات. تعتمد استراتيجية الوفرة الوهمية على خلق صورة ذهنية بأن الوزارة تمتلك موارد بشرية ومادية كافية للتعامل مع

أي أزمة، حتى لو كانت الإمكانيات الفعلية محدودة. هذه الاستراتيجية تعزز الردع وتشعر الأطراف الأخرى بأن الوزارة في وضع قوي ومسيطر

5.3 المساهمات المترتبة على الدراسة

قدم هذا البحث مساهمات مختلفة في موضوع إدارة الأزمات ، بما في ذلك المساهمات النظرية والعملية. وتتناول الأقسام الفرعية التالية هذه المساهمات بمزيد من التفصيل

5.3.1 المساهمات النظرية

يوفر هذا العمل مساهمات نظرية إضافية لاستراتيجيات إدارة الأزمات . وقد تم التأكد من أن العوامل الأربع، وهي استراتيجية تغيير مسار الأزمة، واستراتيجية كسر الأزمات، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية تتأثر بإدارة المواهب في دولة الإمارات العربية المتحدة أثناء استمرار الأزمة بنظراً لقيود البحث الذي تم إجراؤه في موضوع إدارة الأزمات ، ينظر إلى هذا الاستنتاج على أنه امتداد للنظرية . بالإضافة إلى ذلك ، رداً على اقتراح (2020) Haak-Saheem ، الذي أكد أنه لا يزال هناك الكثير لنتعلم حول كيفية إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأزمات خلال سيناريو الأزمة . لذلك جمعت هذه الدراسة تلك العوامل ودرست تأثيرها على إدارة الأزمات ، وهو ما يعتبر امتداداً للنظرية .

بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب و هذه الاستراتيجيات (استراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية الأزمة، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية)، تحتوي هذه الدراسة البحثية على بعض المساهمات النظرية التي توسيع الحالة النظرية لإدارة الأزمات واستراتيجياتها المختلفة من خلال تضمين مؤشرات جديدة في القياس. بالإضافة إلى ذلك، فإن

تبادل وزارة الداخلية الإماراتية للمعلومات العلمية في هذا المجال له تأثير غير مباشر على إدارة المawahب وإدارة الأزمات.

ومن الاستنتاجات النظرية الأخرى لهذا البحث أن إدارة شؤون الموظفين تلعب دوراً حاسماً في تقييم قدرات المنظمات الإماراتية على الاستجابة للأزمات. أكدت نتائج الدراسة الحالية العلاقة بين إدارة المawahب واستراتيجيات إدارة الأزمات (استراتيجية تغيير مسار الأزمات ، واستراتيجية كسر الأزمات ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي ، واستراتيجية الوفرة الوهمية) ، والتي ينظر إليها على أنها تدعم الادعاء الذي قدمه al-Tajuddin et al (2015). بأن إدارة المawahب الصحيحة أمر بالغ الأهمية للتعامل مع الأزمات والحفاظ على سمعة المنظمة.

تم إجراء دراسات سابقة حول تكتيكات إدارة الأزمات في كل من الدول المتقدمة والنامية، بما في ذلك آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. بالإضافة إلى ذلك، هناك ندرة في الأبحاث التجريبية حول إدارة الأزمات في الإمارات العربية المتحدة (Alketbi et al., 2022). ونتيجة لذلك، أضافت هذه الدراسة إلى مجموعة المعلومات وتدعيم أهمية تقنيات إدارة الأزمات في العديد من السياقات الثقافية. بشكل عام ، تقدم نتائج الدراسة دليلاً مهماً فيما يتعلق بالعناصر التي تعمل بشكل مباشر على تحسين تقنيات إدارة الأزمات. وأيدت أيضاً استخدام إدارة المawahب لاستبق تكتيكات إدارة الأزمات. نتيجة لذلك، ينظر إلى هذه الدراسة على أنها تضيف المزيد من البيانات التجريبية إلى مجموعة المعرفة المتعلقة بتكتيكات إدارة الأزمات ، وقد توفر النتائج الأساسية للبحث اللاحق حول موضوع إدارة الأزمات.

5.3.2 المساهمات العملية

تم إنشاء منهجية الدراسة لقياس مدى فهم العاملين في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة لكتيكات إدارة الأزمات وتقديم توصيات حول كيفية استجابة الشركات للأزمات . تعتبر وزارة الداخلية واحدة من المحرّكات الرئيسيّة للنمو الاقتصادي . له تأثير مباشر إيجابي على عدد الوظائف المنتجة وانخفاض البطالة . (AGSIW, 2016) ومع ذلك ، في سياق الأزمة ، يجب على قادة الإدارات المختلفة في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة فهم العوامل التي تؤثر على استراتيجيات إدارة الأزمات أثناء الأزمة وفرائد تطبيق تلك العوامل في الميدان لتجنب أو احتواء الأزمة . ونتيجة لذلك ، تضمنت المساهمات العملية للبحث النتائج العملية التالية :

أولاً ، كشفت الدراسة الحالية عن الدور المهم لإدارة المواهب كعامل يعزز بشكل كبير استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية . وتشير النتائج إلى أن وزارة الداخلية تقدر تأثير إدارة المواهب من حيث التأثير المثالي ، والتحفيز الملهم ، والاعتبار الفردي ، والتحفيز الفكري ، والتي يمكن أن تعزز استراتيجيات إدارة الأزمات والسيطرة على الأزمة بشكل مناسب . ان امتلاك موهبة مناسبة تظهر دافع الطموح كجزء من إدارة المواهب ، والتي تتجزء في تحفيز المتابعين وتتوفر رؤية واضحة وتفكير إيجابي ، خاصة عندما تواجه المواهب حالات الأزمات . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للموهبة المناسبة التي تتمتع بإدارة ناجحة للأزمات مساعدة المنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة على القيام بأنشطتها اليومية أثناء إدارة الأزمة .

أشارت النتائج المقدمة في هذه الدراسة إلى أن معظم العوامل التي تم التحقيق فيها مهمة في التنبؤ باستراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الإماراتية . سيساعد فهم هذه العوامل المديرين والممارسين وصانعي السياسات على تطوير ممارسات فعالة لتعزيز استراتيجيات

إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، ستحفز نتائج هذه الدراسة وزارة الداخلية الإماراتية على وضع استراتيجيات لتعظيم تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات بين الموظفين وزيادة مستوى إدارة المواهب لديهم. يمكن لنتائج هذه الدراسة رفع مستوى الوعي بين صناع القرار في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأهمية إدارة المواهب للأفراد في التأثير بشكل كبير على مستوى استراتيجيات إدارة الأزمات.

وضعت هذه الدراسة إطاراً يتضمن العوامل المهمة التي تمت الموافقة على أن تكون لها علاقة بإدارة الأزمات، وبالتالي مساعدة الإدارات الإماراتية في التعامل مع الأزمات. من الناحية العملية، تتطلب الإدارات في دولة الإمارات العربية المتحدة تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب وإدارة الأزمات بطريقة متكاملة. ومن الجدير بالذكر أن اعتماد هذه المعرفة مهم في الحد من عواقب الوضع المتأزم في إدارات دولة الإمارات العربية المتحدة.

5.4 قيود الدراسة والتوصيات للدراسات المستقبلية

على الرغم من أن جميع أهداف البحث الحالي قد تحققت، إلا أن لها بعض القيود، والتي تمت مناقشة بعضها أدناه.

أولاً، من حيث الجمهور المستهدف للدراسة، نظر هذا التحقيق في الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات في أقسام وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الأزمة الحالية. فقد تشمل الأبحاث المستقبلية وزارة الداخلية الإماراتية كاملة لزيادة قابلية تعميم الدراسة. بالإضافة إلى ذلك ، تتمتع أقسام وزارة الداخلية الإماراتية بمنظور متميز لإدارة المواهب وإدارة الأزمات مقارنة بالإدارات الأخرى في الوزارات الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك، نظرا لأن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة اقتصرت على إدارات وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، فلا يمكن تعميم نتائجها على سياق أكبر أو على ثقافات الدول الأخرى. قد يكون للعوامل الخارجية والداخلية المتميزة تأثيرات مميزة في الثقافات والسياقات التعليمية المختلفة. ينصح بشدة بالبحث في هذا النموذج بمزيد من التفصيل لغرض اكتساب المزيد من الأفكار والتعميمات ، خاصة بالنسبة لتلك الدول التي تمر الآن بأزمة.

ثانياً، كانت هذه الدراسة مستعرضة بطبيعتها من وجهة نظر المنهجية، مما يشير إلى أن التغييرات التي تحدث بمرور الوقت في عملية وضع تقنيات إدارة الأزمات موضوع التنفيذ قد تتغير مع تجربة الأزمة التي يرافقها القادة عبر الزمن.

بالإضافة إلى ذلك، نظرا لأن الدراسات الاستقصائية لا توفر معلومات نوعية، فقد تكون جودة الدراسة قد تعززت من خلال المقابلات مع المديرين الذين تمأخذ عينات منهم في المنظمات . وبالتالي يجب أن تستخدم الأبحاث المستقبلية كلا من البيانات الكمية والنوعية في دراسة مستقبلية من أجل الحصول على نظرة عامة أكثر شمولا للعلاقات التي تم تقييمها في هذا البحث.

ثالثاً، يجب النظر في الارتباط المباشر مع وضع السياق في الاعتبار . ونتيجة لذلك، يجب أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الاعتبار استخدام متغيرات مثل الثقافة التنظيمية أو تجربة الأزمة كوسطاء أو معدلين . ومع ذلك، فقد رُغم أن الثقافة التنظيمية ليس لها تأثير واضح على تكتيكات إدارة الأزمات . ومن أجل تحسين الفهم في موضوع إدارة الأزمات، يُنصح بالنظر إلى الثقافة التنظيمية ك وسيط.

5.5 ملخص الدراسة

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو النظر في إدارة المواهب لتقنيات إدارة الأزمات التي تستخدمها وزارة الداخلية الإماراتية ، بما في ذلك استراتيجية تغيير المسار ، واستراتيجية كسر الأزمات ، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي ، واستراتيجية الوفرة الوهمية . وتشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على استراتيجية وزارة الداخلية الإماراتية لتغيير المسار، واستراتيجية الاحتياطي التكتيكي، واستراتيجية الوفرة الوهمية . بالإضافة إلى ذلك ، قد ينظر إلى إدارة المواهب على أنها خط الدفاع الأول للمؤسسات لحماية سمعتها . في الختام، ساعدت نتائج هذه الدراسة محاولات وزارة الداخلية الإماراتية لتحسين تكتيكات إدارة الأزمات . كما أسهمت النتائج إسهاماً كبيراً في نمو مجموعة المعرف النظرية والتطبيقية في العلوم الاجتماعية، ولا سيما في مجال إدارة الأزمات.

على الرغم من الدراسة الواسعة النطاق لاستراتيجيات إدارة الأزمات في البيئة الغربية ، فقد ذكر أن وجهات النظر الغربية حول استراتيجيات إدارة الأزمات لا تتطابق دائماً على المواقف الأخرى . وفي هذا الصدد، وجدت الدراسة الحالية تأثيرات كبيرة على اختيار دولة الإمارات العربية المتحدة لإدارات وزارة الداخلية . أجريت أبحاث سابقة حول إدارة الأزمات في بيئه غربية ، وهو أمر مهم بالنظر إلى إدارة الأزمات . ونتيجة لذلك، قد تساهم الدراسة الحالية في مجموعة المعرف حول استراتيجيات إدارة الأزمات في سياقات غير غربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة.

المراجع / REFERENCES

- Abbas Zaher, W., Ahamed, F., Ganesan, S., Warren, K., & Koshy, A. (2021). COVID-19 crisis management: Lessons from the United Arab Emirates leaders. *Frontiers in public health*, 9, 724494.
- Abdouli, A., & Saifan, S. A. K. (2017). *Key senior leadership characteristics and their impact on leadership effectiveness: a case study of the Ministry of Interior in the United Arab Emirates police* (Doctoral dissertation, Anglia Ruskin University).
- Adaikalam, J., & Karim, A. M. (2020). A Case Study on Budgetary Control Application in the Ministry of Interior, UAE.
- Ahmad Abdallh Alzahrani. (2019). Relationship of Crime to Crisis and Disaster Management in the Kingdom of Saudi Arabia: علاقة الجريمة بإدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات, 4(1).
- Ahmed Khamis, A. S. A., Joseph, A., Asif, M. K., Hock, O. Y., & Mohammad Imtiaz, H. (2020). Influence on internal control through digitalization of assets: A study on Ministry of Interior, UAE. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 13-24.
- Ahmed, Abdullah (2021). The Impact of Talent Development on Crisis Management by Application to University Hospitals in the Arab Republic of Egypt, Cairo University, Arab Republic of Egypt.
- Akar, A., & Sharma, G. (2017). Talent Management Strategies In Banking Sector Of India. *International Journal of Technical Research & Science*, ISSN, (2454-2024)
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Al Kaabi, O. M. S. M., Karim, A. M., & Hossain, M. I. (2019). Evaluation of Budgetary Control due to Fluctuation of Petroleum Price on Ministry of Interior, UAE: A Framework of Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 698-716.
- Al Kaabi, O. M. S. M., Karim, A. M., & Hossain, M. I. (2019). Evaluation of Budgetary Control due to Fluctuation of Petroleum Price on Ministry of Interior, UAE: A Framework of Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 698-716.
- Al Mansoori, M. S. (2015). A study into the benefits of developing talent management within the public sector: The case of Abu Dhabi Police General Head Quarters-UAE. Liverpool John Moores University (United Kingdom).

- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2186.
- Aldarmaki, K. (2017). An investigation into the impact of transformational leadership on innovation process and knowledge sharing: the case of UAE Ministry of Interior (MoI) (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- Al-Emarat Today Newspaper (2023).<https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2023-02-04-1.1714859>.
- AL-Hammadi, A. A., Mahmood, W., & Hasrulnizzam, W. (2022). STRUCTURING NATIONAL EMERGENCY MANAGEMENT TOWARDS SUSTAINABILITY DEVELOPMENT FOR UAE: A CONCEPTUAL APPROACH. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(1).
- ALHASHMI, S. A. S., & MAHMOOD, W. H. W.(2021). IMPACT OF STRUTURAL GEOINFORMATION ON NATURAL DISASTER MANAGEMENT IN UNITED ARAB EMIRATES.
- Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*.
- ALI, F., & AHAMAT, A. (2021) EFFECTS OF INNOVATION AND CREATIVITY ON HUMAN RESOURCES PRACTICES IN MINISTRY OF INTERIOR UAE.
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *Plos one*, 17(3), e0263034.
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *PloS one*, 17(3), e0263034.
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber del Rio, J. A., & Ibáñez Fernández, A. (2022). Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. *Plos one*, 17(3), e0263034.
- Alketbi, S. (2020). The impact of including cultural difference courses within the police academy in Dubai, UAE, and its implications on crisis management (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
- Almarshoodi, T. S. K. B. (2021). The crisis management and the reputation of UAE police: An application situational crisis communication theory. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 2959-2968.
- Almatrooshi, M. J. A., Khalifa, G. S., Ameen, A., Hossain, M. S., & Morsy, M. A. (2020). The role of knowledge oriented leadership and knowledge sharing to

manage the performance of Ministry of Interior in UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 4(2), 9-17.

Al-Shehhi, H. A. A. S., Yaacob, A. B. C., bin Marni, N., & a Shehab, A. (2020). The Role of Crisis Management in Improving the Level of Human Resources in the Ministry of Interior in UAE. *Solid State Technology*, 63(6), 9572-9579.

Al-Shehhi, H. A. A. S., Yaacob, A. B. C., bin Marni, N., & a Shehab, A. (2020). The Role of Crisis Management in Improving the Level of Human Resources in the Ministry of Interior in UAE. *Solid State Technology*, 63(6), 9572-9579.

ALTAMIMI, E. J. M. (2020). THE PROJECT MANAGEMENT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).

Alwahaibi, N., Al Maskari, M., Al-Jaaidi, S., Al Dhahli, B., Al Issaei, H., & Al Bahlani, S. (2023). COVID-19 in the Arab countries: Three-year study. F1000Research, 12.

Alzahrani, A. A. (2019). Relationship of Crime to Crisis and Disaster Management in the Kingdom of Saudi Arabia, 1(4).

Alzbaidi, M. (2020). Examining Talent Management Practices in Small and Medium Enterprises in Jordan (Doctoral dissertation, Coventry University).

Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.

Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.

Ata I. (2020). How The COVID-19 Crisis Has Made HR One Of The Most Important Jobs Today. Retrieved 11 July 2020, from <https://www.entrepreneur.com/article/350747>.

Attaa, A. A. (2019). Effect of Talent Management on Nurses' Emotional Intelligence and Organizational Performance. The 2nd Affiliated Hospital of Zhengzhou University and Marsland Press.

Aziz, Z., Alzaabi, E., & Syazli Fathi, M. (2022). Prioritisation of resilience criteria and performance indicators for road emergencies crisis response: an analytic hierarchy process (AHP) approach. *Journal of Financial Management of Property and Construction*.

Baligh Ali HasanBeshr. (2020). Countries' strategies in facing crisis and disasters during the Corona Virus pandemic - The case of the Kingdom of Bahrain -. استراتيچيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث أثناء جائحة كورونا – دراسة حالة مملكة البحرين -. مجلة إدارة المخاطر والأزمات, 2(2).

- Bandar Khalid Alqulaiti. (2019). Crisis and disaster management in mines (Case study of Copiapo mine accident (دراسة حالة حادثة الكوارث في المناجم: منجم كوبابو 2010، مجلة إدارة المخاطر والأزمات)).
- Barbe, D., & Pennington-Gray, L. (2018). Using situational crisis communication theory to understand Orlando hotels' Twitter response to three crises in the summer of 2016. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 258-275.
- Beamon, B. M., & Balcik, B. (2008). Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451-470.
- Beshr, B. A. H. (2020). Countries' strategies in facing crisis and disasters during the Corona Virus pandemic-The case of the Kingdom of Bahrain.
- Bhattacherjee, A. (2012). Social science research: Principles, methods, and practices.
- Boin, A., Kofman-Bos, C., & Overdijk, W. (2004). Crisis simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats. *Simulation & Gaming*, 35(3), 378-393.
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644.
- Brewster, C., Cerdin, J. L., & Sharma, K. (2017). Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector. In Competencies and (Global) Talent Management (pp. 1-24). Springer, Cham.
- Brown, K. A., Adamson, A., & Park, B. (2020). Applying situational crisis communication theory to sports: Investigating the impact of athlete reputational crises on team perception. *Journal of Global Sport Management*, 5(2), 202-222.
- Christie, F. (2005). Language education in the primary years. uNSW Press.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49 (2), 253–261. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.009>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cooley, S. C., & Cooley, A. B. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy. *Journal of media and communication studies*, 3(6), 203.

- Coolican, H. (2017). Interview methods—asking people direct questions Self-report methods; Structured interviews; Effects of interpersonal variables in interviews; Types of interview; Semi-structured or open interviewing—gathering qualitative data; Recording the interview; Surveys. In Research Methods and Statistics in Psychology (pp. 182-206). Psychology Press.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10, 163-176.
- Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2017). Revising situational crisis communication theory: The influences of social media on crisis communication theory and practice. In *Social media and crisis communication* (pp. 21-37). Routledge.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management communication quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Claeys, A. S. (2016). Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: Context matters. *Journal of Communication Management*.
- Cotton, W. T. (2003). Five-fold crisis in Utopia: a foreshadow of major modern Utopian narrative strategies. *Utopian Studies*, 14(2), 41-67.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Davies, Brent & Davies, Barbara (2010), Talent management in academies, *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 No. 5, p: 418-426.
- Dietz, T. (2009). The financial market crisis—breaking the vicious circle to avoid the credit crunch?. *Экономика и банки*, (1), 76-85.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
- Donnell, Anthony Mc and Collings, David G. (2011), "The Identification and Evaluation of Talent in MNEs", in Hugh Scullion and David G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*, Routledge, New York ,
- Duckett, Hilary (2010), Leading ,Learning Talent Management ,www.cpdoer.net.
- Dulaney, E., & Gunn, R. (2017). Situational crisis communication theory and the use of apologies in five high-profile food-poisoning incidents. *Journal of the Indiana Academy of the Social Sciences*, 20(1), 5.

Ethar. A.M, (2011). crises management strategy. journal of Economics And Administrative Sciences, 17(64

Fatima Oliveira, M. D. (2013). Multicultural environments and their challenges to crisis communication. The Journal of Business Communication (1973), 50(3), 253-277.

Gariaev, P. P., Friedman, M. J., & Leonova-Gariaeva, E. A. (2006). Crisis in life sciences: The wave genetics response. *Journal of Non-Locality and Remote Mental Interactions, IV*.

Ghaderi, Z., King, B., & Hall, C. M. (2022). Crisis preparedness of hospitality managers: evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2), 292-310.

Glenn, Ted, (2012) "The State of Talent Management in Canada's Public Sector", Journal of Canadian Public Administration, Vol.55, No.1.

GLUSHCHENKO, A. V., KUCHEROVA, Y. P., & YARKOVA, I. V. (2018). Ensuring an agricultural holding's economic security by means of sustainable development strategies in terms of global crisis management. *Revista Espacios*, 39(12).

Goldman, S. B. (2008). Crisis planning in four Massachusetts public school districts: A case study (Doctoral dissertation, University of Massachusetts Lowell).

Gorman, L. (2015). *Incorporating Situational Crisis Communication and Attribution Theories Into a Crisis Communication Plan for Xyz Organization*. Gonzaga University.

Grubb, A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Aggression and Violent Behavior*, 15(5), 341-348.

Guerber, A. J., Anand, V., Ellstrand, A. E., Waller, M. A., & Reychav, I. (2020). Extending the situational crisis communication theory: the impact of linguistic style and culture. *Corporate Reputation Review*, 23, 106-127.

Haak-Saheem, W. (2020). Talent management in Covid-19 crisis: How Dubai manages and sustains its global talent pool. *Asian Business & Management*, 19, 298-301.

Haak-Saheem, W. (2020). Talent management in Covid-19 crisis: How Dubai manages and sustains its global talent pool. *Asian Business & Management*, 19(3), 298-301.

Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaied, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1.

Haneen Y, and Mais J,2020, The Impact of Talent Management on Organizational Effectiveness in Healthcare Sector, Journal of Social Sciences, 2020, vol. 9, issue 2, 535-572

Hansson, A., & Vikström, T. (2010). Successful crisis management in the airline industry: A quest for legitimacy through communication?

Harrington, I. C. (2011). Improving public safety emergency response efficiency amid uncertainty through crisis leadership training (Doctoral dissertation, Walden University).

Heo, M., Kim, N., & Faith, M. S. (2015). Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. BMC medical research methodology, 15(1), 1-9.

Hillos, M. (2004). Personnel managers and crisis situations. Emotion-handling strategies. Svenska handelshögskolan.

Horner-Smith, Mildred J.,(2014)"Human Resource Executives' Perception of Talent Management and the Influence of Transformational Leadership Style on their Perceptions of Hiring Practices", Unpublished Doctor of Philosophy Disseretation, Capella University, United State of America.

Horvathova, Petra, (2011) "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IACSIT Press, Singapore.

Hughes, Julia Christensen & Rog, Evelina (2008), Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No.7.

Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42-57.

Jaafar, Y. I. (2017). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management-An Applied Study: Public Institutions in the Suburbs of Jerusalem. Al-Aqsa University Journal, 21(1), 293-324.

Jadhav, V., &Porkodi, V. P. (2019). Impact of knowledge sharing on virtual team projects. International Journal of Knowledge Management Studies, 10(4), 337-364.

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. Academy of Management Annals, 5(1), 455-493.

Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. Employee Relations: The International Journal, 42(1), 75-89.

- Kajwang, B. (2022). GLOBAL CHALLENGES AND THEIR ROLE IN TALENT MANAGEMENT CRISIS FACING INSURANCE INDUSTRY. International Journal of Business Strategies, 7(1), 1-10.
- Kaleem, M. (2019). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. Public Administration Research, 8(2), 8-23.
- Kamil, A. (2020). Role of public relations in crisis management with the coronavirus crisis as an example: A case study on the UAE. Global Media Journal, 18(35), 1-6.
- Kehoe, R. R., Collings, D. G., & Cascio, W. F. (2023). Simply the best? Star performers and high-potential employees: Critical reflections and a path forward for research and practice. *Personnel Psychology*, 76(2), 585-615.
- Kim, S. M. (2014). *The use of situational crisis communication theory in Korea*. University of Colorado at Denver.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. The International Journal of Human Resource Management, 1-26.
- Kriyantono, R., & McKenna, B. (2019). Crisis response vs crisis cluster: A test of situational crisis communication theory on two crisis clusters in Indonesian public relations. *Malaysian Journal of Communication*, 35(1), 222-236.
- Kumar, P., & Paramaiah, C. (2021). Business recovery strategies for adversely affected industries in the UAE-covid-19 crisis response. Academy of Strategic Management Journal, 20(2).
- Lai, Y. Y. (2010). Application of situational crisis communication theory: case study of TJX-leak of customers' information.
- Lee, J. Y., Yahiaoui, D., Lee, K. P., & Cooke, F. L. (2022). Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters–subsidiary friction. Human Resource Management, 61(3), 355-372.
- Lee, J. Y., Yahiaoui, D., Lee, K. P., & Cooke, F. L. (2022). Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters–subsidiary friction. Human Resource Management, 61(3), 355-372.
- Lorenc, I. (2017). Subversive artistic strategies of the avant-garde and the crisis of modern experience. Art Inquiry, 19, 17-31.
- Margatet, Rouse. (2013), Crisis Management Plan, USA.
- Maximillian, G (2016). Being Strategic: Strategy-specific Project Management in Times of Crisis. CreateSpace Independent Publishing Platform. p. 192.

Moczydłowska, Joanna (2012), Talent Management: Theory and Practice of Management, The Polish Experience Journal Moczydłowska, Vol, 3(1), p: 432-438.

Muhammad, O. M., Karem, H. F., & Salah, H. S. M. (2018). Talent Management Strategies and their Role in Improving Crisis Management: Analytical study of the views of a sample of administrative leaders in tourist hotels in the city of Sulaymaniyah. *Journal of University of Human Development*, 4(4), 1-13.

Muntean, S. N. (2014). Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations. *Land Forces Academy Review*, 19(3), 300.

Murad, M. A., Al-Kharabsheh, A., & Al-Kharabsheh, A. (2021). Crisis management strategies in Jordanian hotel industry. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(2), 578-587.

National Emergency Crisis and Disasters Management Authority (2022). <https://www.ncema.gov.ae/en/about-ncema/strategic-objectives.aspx>.

Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161-172.

Nikolko, M. (2018). Collective trauma, memories, and victimization narratives in modern strategies of ethnic consolidation: The Crimean tatar Case. In crisis and change in post-cold war global politics (pp. 69-93). Palgrave Macmillan, Cham.

Panel, S., Davies, D., Saleh, M. A., & Freire, T. (2019). Impact of Talent Management and Job Embeddedness on Retention of Managerial Employees in Knowledge-Intensive Firms in Singapore

Pareek, D. (2018). Talent management practices and employees performance a study on selected hotels in Rajasthan.

Park, J., Son, Y., & Angst, C. M. (2023). THE VALUE OF CENTRALIZED IT IN BUILDING RESILIENCE DURING CRISES: EVIDENCE FROM US HIGHER EDUCATION'S TRANSITION TO EMERGENCY REMOTE TEACHING. *MIS Quarterly*, 47(1).

Parker, G. A., & Rubenstein, D. I. (1981). Role assessment, reserve strategy, and acquisition of information in asymmetric animal conflicts. *Animal behaviour*, 29(1), 221-240.

Ragazou, K. (2021). Business Strategies in HR in Times of Crisis: The Case of Agri-Food Industry in Central Greece. *Businesses*, 1(1), 36-50.

Rashid Alteneiji, H., Ahmed, V., & Saboor, S. (2021). A qualitative approach to investigate emergency preparedness state for the built environment in the UAE. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(7), 2005-2022.

- Rudhumbu, N., & Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32.
- Sahai, Shikha and Srivastava, A. K. (2012) "Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management", *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.37.
- Sahu, M. (2021). Public policy measures for COVID-19 crisis management: Lessons from the UAE. *Fulbright Review of Economics and Policy*, 1(2), 246-265.
- Samiya.S.Mohammed.Al.M.,AllaEldeen.A.,andFatima.a.g,2019, The Reality of Talent Management among the Students of Sultan Qaboos University in Light of some Demographic Variables, International Journal of learning Management Systems, Bahrain kingdom.
- Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *International Journal of Strategic Communication*, 2(1), 31-53.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- Sherman, L., Neyroud, P. W., & Neyroud, E. (2016). The Cambridge crime harm index: Measuring total harm from crime based on sentencing guidelines. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 10(3), 171-183.
- SHL Group Limited (2008), Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management, SHI people performance, www.shl.com.
- Singh, A., & Sharma, J. (2015). Strategies for talent management: A study of select organizations in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Stanbury, J., Pryer, M., & Roberts, A. (2005). Heroes and villains—tour operator and media response to crisis: An exploration of press handling strategies by UK adventure tour operators. *Current Issues in Tourism*, 8(5), 394-423.
- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *The Journal of Business Communication* (1973), 42(4), 390-419.
- Su, Z., & Jin, Z. (2007). A methodology for information quality assessment in the designing and manufacturing processes of mechanical products. In *Information Quality Management: Theory and Applications* (pp. 190-220). IGI Global.
- Tajuddin, D., Ali, R., & Kamaruddin, B. H. (2015). Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 201, 80-84.
- Tapp L. (2020b). Coronavirus: support for UAE private sector employers. Retrieved 11 July 2020, from <https://www.pinsentmasons.com/out-law/guides/coronavirus-uae-private-employers>

- Thomas, J., & Terry, J. P. (2022). Containing COVID-19 risk in the UAE: Mass quarantine, mental health, and implications for crisis management. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 13(1), 9-27.
- Thunnissen, Marian,(2016) "Talent Management for what, how and how Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice", *Journal of Employee Relations*, Vol.38, No.1.
- Tripp, N. M. (2016). *Standing Ground: Situational Crisis Communication Theory and The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints Handbook Policy Change*. Brigham Young University.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management. *Business Credit*, 107, 20-27.
- Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280–286.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.004>
- Van den Groenendaal, S. M. E., Freese, C., Poell, R. F., & Kooij, D. T. (2023). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2).
- Wahyuni, D. (2012). The research design maze: Understanding paradigms, cases, methods and methodologies. *Journal of applied management accounting research*, 10(1), 69-80.
- Wang, C. T., Wang, H. L., & Chen, Y. C. K. (2018). A Study of Crisis Response Strategies for Crisis Handling. *International Journal of Crisis Management*, 8(1), 41-49.
- Wang, P., & Johnson, C. (2018). Cybersecurity incident handling: a case study of the Equifax data breach. *Issues in Information Systems*, 19(3).
- Wejdan, A.L.Dayl,(2020),to explore effect of talent management developments in Saudi healthcare sector, Swansea University, United Kingdom .
- White, C. (2009). Examining a crisis communication void. *Journal of communication Management*.
- Yaser Alraei, A. B. A., Joseph, A., Asif, M. K., & Hock, O. Y. (2020). Application of Strategic Management Information System (SMIS) in the Ministry of Interior, UAE: Issues and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 10(2), 346-361.

المراجع العربية

ابو حجير & طارق مفلح جمعة. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية (Doctoral dissertation, جامعة قناة السويس).

ابو طه، سامي (2013)، نموذج مقترن للعلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية، رسالة دكتوراه، ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

ابو فارة، يوسف (2016)، ادارة الازمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

احمد ، شهناز فاضل (2009).العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الأزمة ، دراسة تطبيقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 24,

أردن حاتم خضير العبيدي, & إيلاف مطلّك حميد التميمي. (2017). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية – دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة الادارة و الاقتصاد, (111), 94-115.

السعود ، طلال بن عبد العزيز بن محمد، السراء ، محمد بن حسن مشرف، الشعلان، فهد بن أحمد مناقش، & الشهراوي، سعد بن علي مناقش. (2013). دور القيادات الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات.

الألوسي، عبد الوهاب ، بدوي، نسرين ، الكعبي، سوسن(2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات ادارة الازمات : دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة ، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 11 العدد 26.

بيومي محمد ضحاوى، محمد إبراهيم خاطر: التربية الدولية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014.

تيشوؤي، عبد الرحمن (2005)، ادارة الازمات والمشكلات، المعهد الوطني للإدارة العامة.

الجعبري، رضوان (2017)، ادارة الازمات في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهاً نظر العاملين في المناصب الاشرافية، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

جعفر، يونس (2017): اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، مجلة جامعة الاقصى، سلسلة العلوم الانسانية، مجلد 11، العدد 1، فلسطين.

جعفر، يونس (2017): اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، مجلة جامعة الاقصى، سلسلة العلوم الانسانية، مجلد 11، العدد 1، فلسطين.

حكمات الحريري، & محمد سرور. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية.

الحميدي، محمد، & الطيب، الهادي الخوجلي. (2012). عرض المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب: إدارة الموهاب و الإستثمار في التدريب في القرن الحادي و العشرين. Police Sciences and Law Journal, 172(793), 1-55

الخطيب، محمد (2015)، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات " دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين.

الخفاجي، كرار، الحدراوي، حامد (2010)، اسباب نشوء الازمات وادارتها – دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء مجلس النواب العراقي، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

الخفاجي، كرار، الحدراوي، حامد (2010)، اسباب نشوء الازمات وادارتها – دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء مجلس النواب العراقي، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ، العراق.

الدليمي، عبد الرزاق،(2012)، الاعلام وادارة الازمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

رمزي أحمد عبد الحي: تقييم أداء إدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

السعيد، السيد، (2006)، استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

الرقبي، ط. ج. ر. ف.، & طارق جابر راشد فالح. (2021). أثر الأنماط الادارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية (جائحة كورونا نموذجا). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, 10(1), 25-52.

سماعنة، سمير والخدام ، حمزة (2016). بين اساليب ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية بالأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن

سيد، جاد الرب (2011)، الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات التنظيمية، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر.

شحادة، يوسف يعقوب (2020).استراتيجية ادارة الأزمات في المؤسسات التربوية والتعليمية وفق متطلبات العصر، كلية الأمام الكاظم للعلوم ،جامعة بغداد، بغداد، العراق

الصافي ،جبوريشناوي. (2012). اثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الأزمة ، دراسة ميدانية لعدد من المديريات بوزارة الكهرباء، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق (90) 194-220

صالح، احمد ، على، السوداني، على، يموات (2010). ادارة الموهبة، المنظور العلمي والاستراتيجي، مجلة الإدارى، العدد 120 ،سلطنة عمان.

صالح، احمد علي (2015)، إدارة رأس المال البشري مطاراتات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

صيام، عزيزة، (2013). واقع تطبيق نظام ادارة الموهوبين من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا- دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

العاجز، فؤاد علي، مرتجي، زكي رمزي. (2012). واقع الطلبة الموهوبين والمتتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه. واقع الطلبة الموهوبين والمتتفوقين بمحافظة غزة وسبل تحسينه، (1)20

العيبي، نمای (2002)، ادارة الازمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

عدوان ،محمد، (2019)،فاعالية نظم المعلومات الادارية ودورها في تحسين ادارة الازمات،" دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الاجتماعية و العمل"،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.

عزه جلال مصطفى، احمد نصر: إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014

ماهر، احمد (2006)، ادارة الازمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

المعشنى، سامية و ايوب، عبد الحميد، و الجاسم، فاطمة (2019). واقع ادارة الموهاب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة العالمية للأنظمة الإدارية والتعليمية، البحرين.

نضال المصري،محمدالأغا (2015) "إدارة الموهاب البشرية في الجامعات الفلسطينية-مقترن تطبيقي تنموي استراتيجي" ،مجلة عمران للعلوم الاجتماعية و الإنسانية- المركز العربي للأبحاث ودراسةالسياسات -قطر، العدد (4)،المجلد (13).

نفيسة محمد صلاح الدين،(2013) "العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج.م.ع" ،مجلة إدارة الأعمال المصرية- كلية التجارة-جامعة القاهرة،العدد (4)،السنة (3).

هلال، محمد، (2011)، مهارات ادارة الازمات" بين الوقاية منها والسيطرة عليها" ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر.

يوسف، يعقوب يوسف، (2020)، استراتيجية ادارة الازمات في المؤسسات التربوية والتعليمية وفق متطلبات العصر، جامعة بغداد، العراق.

APPENDICES

SURVEY QUESTIONNAIRE

School of Government

College of Law, Government and International Studies

Master's degree in Public Management, at Universiti Utara Malaysia.

May the peace, blessings, and mercy of God be upon you

The researcher is preparing a study to obtain a master's degree in Public Management at the University Utara Malaysia, Entitled: The Impact Of Talent Management On Crisis Management Strategies In The UAE Ministry Of Interior.

The researcher uses the attached questionnaire to collect the necessary data for this study from Ministry Of Interior.

Please kindly answer the statements of this questionnaire by placing a mark (x) in the box representing your point of view towards each of the statements mentioned. As the researcher extends to you the highest expressions of thanks and gratitude for your cooperation in the success of this study, I would like to inform you that your answers will only use for scientific research.

Thank you very much for your participation and cooperation.

Student Name: Khalifa Ahmed Hazeem Bin Hazeem Alsuwaidi

❖ The first section: Personal Items

Less than 30 years Between 30 and 40 years Between 41 and 50 years More than 50 years	Age
Male Female	Gender
Generalmanager Department manager Sector manager Branch manager other	Job title

PhD Master B.A.	Education level
1-5 Year 6-10 Year 11-15 Year 16-20 Year More than 20 Years	Experience

❖ **The second section: This section relates to the role of talent management impact on crisis management strategies in the Ministry of Interior**

number	Statement	Strongly agree	Agree	Natural	disagree	Strongly disagree
Talent management						
1	Talent management plays a very important role in all administrative fields, including crisis management in the UAE Ministry of Interior					
2	The Talent Department at the Ministry of Interior works to attract, develop, motivate and retain highly skilled, qualified, and high-performing employees					
3	The institution determines its needs on the required quality of personnel to manage crises in the Ministry of Interior through talent management					
4	The Talent Department in the Ministry of Interior provides multiple options such as creating an attractive workplace, and utilizing the employees' potential to the fullest					
5	The Talent Department in the Ministry of Interior provides advanced levels in building and developing the capabilities and skills of employees in order to achieve the desired results					
6	The Ministry of Interior keeps pace with international standards in talent management and prepares programs to attract and retain talented people					
7	The progress of work in the Ministry of					

	Interior is closely linked to the excellence of employees and the management of their talents, which are the human component of real and renewable wealth				
8	As an institution that has strategic plans and specific initiatives towards development and advancement, the Ministry of Interior needs a specialized talent department				

number	Statement	Strongly agree	Agree	Natural	disagree	Strongly disagree
Talent management strategies						
9	The top management in the Ministry of Interior is developing effective talent management strategies with the goal of managing crises strategically					
10	Talent management components (incentives for outstanding performance, training and development and job enrichment) have a significant impact on job satisfaction and employee retention.					
11	The Ministry of Interior employs its talent management with the ministry's philosophy and strategy in relation to human resource management decisions to deal with crises					
12	The Ministry of Interior has developed a strategy to appropriately link talent management to help manage growth in the organization effectively and successfully					
13	The Ministry of Interior has developed a successful linkage strategy for talent management, growth and organizational effectiveness that attracts, maintains and develops talent					
14	The Ministry of Interior practiced a correct executive management approach with regard to talent management strategies to retain talented employees, which helped in managing crises.					
15	The Ministry of Interior has developed a strategy to appropriately link talent					

	management to assist in managing modern crisis management projects				
16	The Ministry of Interior developed a strategy to link talent management with the ministry's modern administrative projects so that it attracted, preserved and developed talent.				
17	The Ministry of Interior is practicing correct procedures for linking talent management with modern administrative projects in order to preserve talented employees and support their efforts in crisis management.				
18	The Ministry of Interior has developed a strategy to link talent management with efficiency and creativity with the aim of attracting talented employees, training them, and appointing them in leadership positions				
19	The Ministry of Interior has set up programs to manage talented people and distribute them to all sectors of the ministry within the framework of linking talent management with competence and creativity				
20	The Ministry of Interior developed a clear strategy to link talent management with efficiency and creativity through which it maintained a clear budget for wages, recruiting talents, and raising the ministry's productivity and growth rate.				

❖ **The third section: This section aims to shed light on the reality of crisis management strategies in the UAE Ministry of Interior**

number	Statement	Strongly agree	Agree	Natural	disagree	Strongly disagree
Crisis Management						
21	The crisis management strategies of the Ministry of Interior were greatly influenced by the talent management strategies applied in the ministry's administrative work					

22	The efficiency and effectiveness of the Ministry of Interior's crisis management operations were positively affected by the implementation of the ministry's talent management strategies				
23	Dealing with crises in the Ministry of Interior has been affected by making decisions, containing and positively addressing them by implementing the Ministry's talent management strategies				
24	The Ministry of the Interior has practiced an appropriate management approach in the field of crisis management with the aim of developing human resources through the development of effective talent management strategies				
25	The crisis management process, through talent management strategies, contributes to raising the organization's ability to face crises by providing trained leaders capable of making decisions.				
26	The Ministry of Interior has made clear administrative efforts in developing strategies and plans to face crises by adopting effective talent management strategies in the ministry				
27	The Ministry of Interior, through its management of talent, has succeeded in developing appropriate crisis management strategies to effectively address the crisis when it occurs, which helped it contain the crisis and get out of it.				
28	The crisis management process in the Ministry of Interior has been greatly affected in terms of benefiting from past experiences as a result of adopting effective talent management strategies in the ministry				