



غرفة الشرقية  
ASHARQIA CHAMBER

## مسودة دراسة حول

# الإدارة الفعّالة للموارد البشرية في منشآت الأعمال خلال الأزمات

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة وفقاً للتغيرات التي تطرأ عليها.

### قطاع تطوير الأعمال

مركز الاستثمار والدراسات

أكتوبر 2021م

## إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق لهذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

# محتوى الدراسة

## المحور الأول: إدارة الأزمات

## المحور الثاني: دور الموارد البشرية في المنشأة

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أن المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كافية ودقيقة لإعطاء صورة واضحة عن الموضوعات التي تهم أصحاب الأعمال أو أصحاب المؤسسات أو غيرها من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو التوصيات على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للجهة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

# محتوى الدراسة

## المحور الأول: إدارة الأزمات

## المحور الثاني: دور الموارد البشرية في المنشأة

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أن المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة دقيقة ومفيدة لإتاحة المعلومات لأصحاب الأعمال في القطاع الخاص أو القطاع العام، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو التوصيات على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

# المحور الأول : إدارة الأزمات

## 1. مفهوم الأزمة

1

تعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول.

### إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية هي اكتشاف اشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم واكتساب الخبرة في إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه

الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

2

## 2. مفهوم إدارة الأزمات

1

كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ اي قرار، وينبغي

اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتلوثها داخلياً لحل مشكلات سببها الأزمة نفسها، إما بفعل أو تصديراً جانبياً أو آخر وإما بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو اختلال الكوارث ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناء على الدراسة أو أية حساره أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو حساره أرباح قد تنشأ باستخدام هذه

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبيه بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت

3

### 3. أنواع الأزمات – حدة الأزمات

1

**الأزمات السطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التمويينية المفتعلة.

#### إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ اي قرار، وينبغي الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

2

**الأزمات العميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنية الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، ومن ثم فقد تلامره إن أهملت مواجهتها.



### 3. أنواع الأزمات – تكرار الأزمات

مليارات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات  
وصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي  
معي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في  
ت من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،  
بات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات  
مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو  
فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه

أزمات غير دورية: هذه  
الأزمات عشوائية  
الحدوث، لا ترتبط في  
حدوثها بأسباب دورية  
متكررة مثل الأزمات  
المرتبطة بالدورة  
الاقتصادية

أزمات دورية متكررة:  
تكرر الأزمات بتوقع  
حدوثها

الدراسة يرجى للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إخطار مسبق.

### 3. أنواع الأزمات – يتبع تأثير الأزمات

1

**أزمات محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدث فيه الأزمة.

#### إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ اي قرار، وينبغي  
أزمات جوهريّة: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه

الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

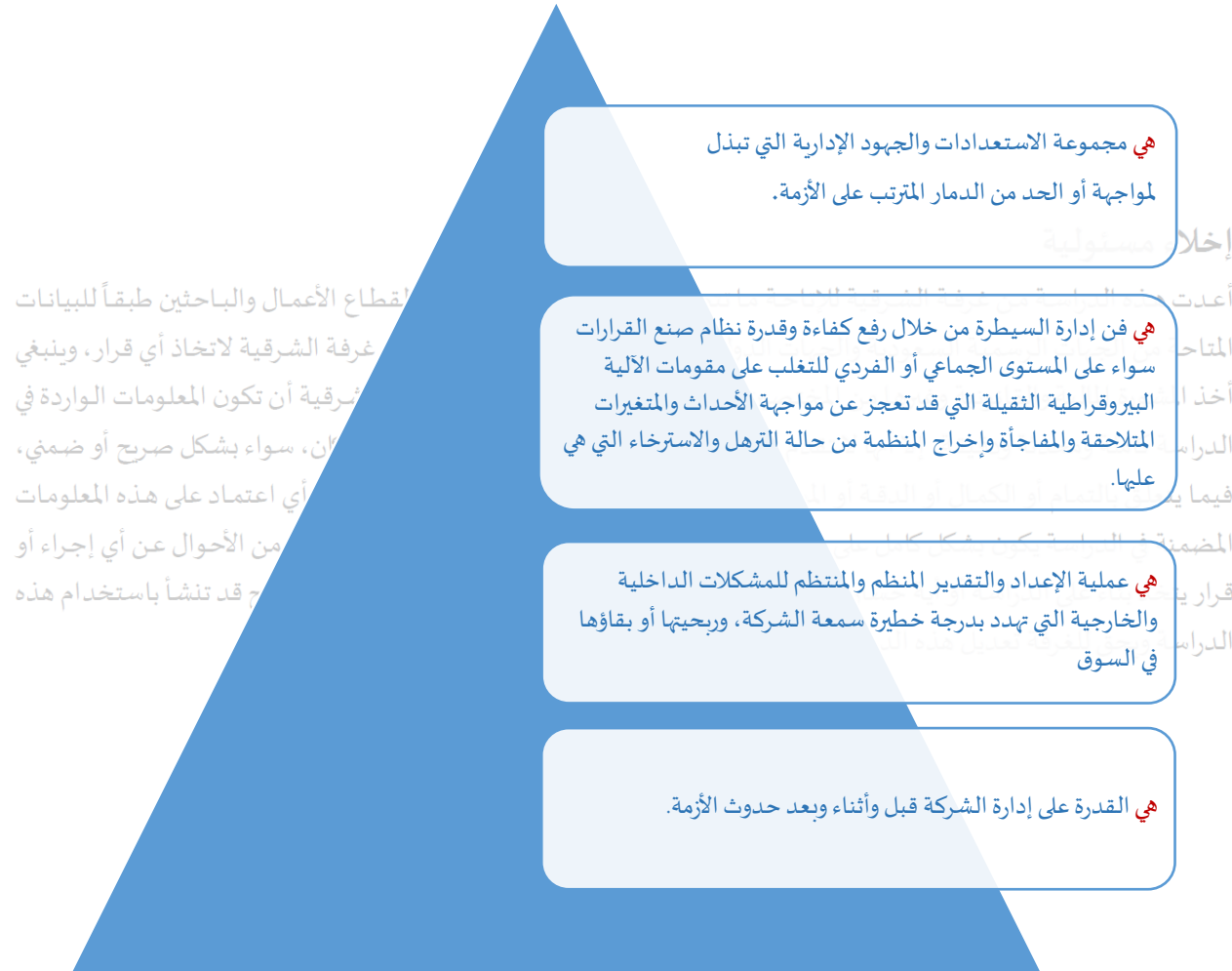
المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه

الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

2

## 4. مفهوم إدارة الأزمات

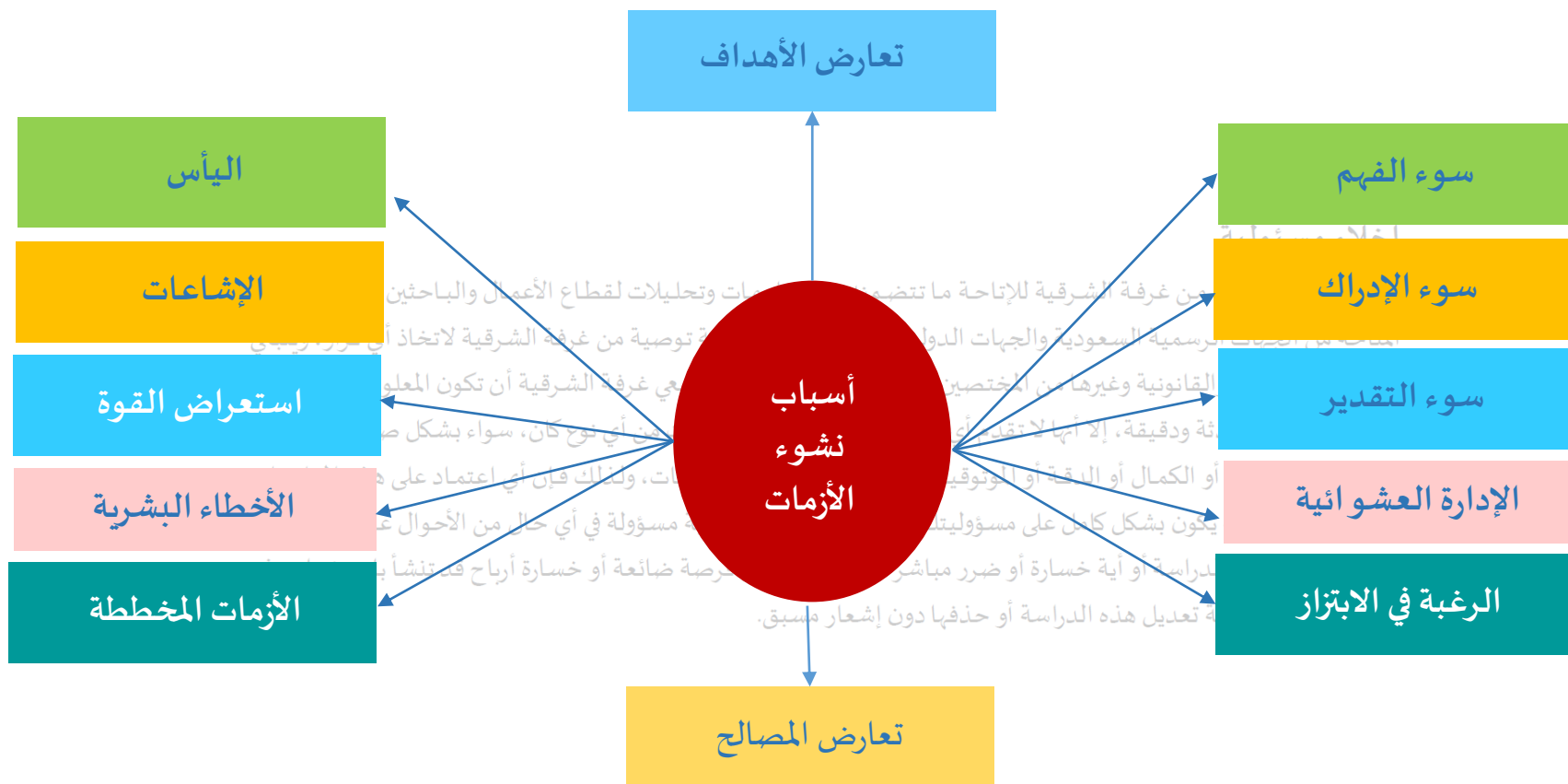


لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات  
غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي  
شرقية أن تكون المعلومات الواردة في  
ان، سواء بشكل صريح أو ضمني،  
أي اعتماد على هذه المعلومات  
من الأحوال عن أي إجراء أو  
قد تنشأ باستخدام هذه

## 5. أساليب إدارة الأزمات

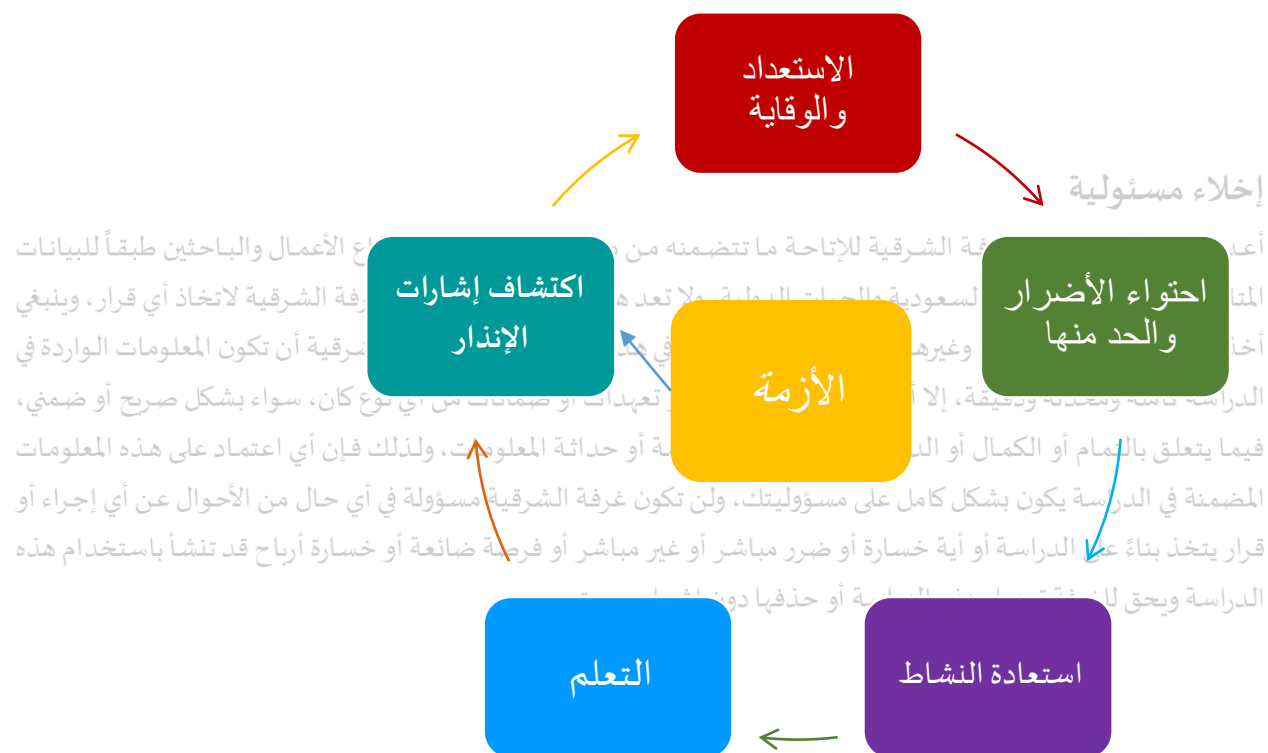


## 6. أسباب نشوء الأزمات



المصدر: سامي سليم «نموذج مقترح للعلاقة بين المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013، ص 72.

## 7. مراحل إدارة الأزمات





## 1. مفهوم الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة نظراً لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن وأعلى مورد من موارد الشركة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنشآت حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنشأة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في الشركة، وتوقف كفاءة المنشأة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسته للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنشأة من خلال إدارة

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية لأدلة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المسورة الحالية والتوثيق وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتحتوي غرفة الشرقية على معلومات أزيد في

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.



### عرف علم الإدارة الموارد البشرية بعدة تعريفات أهمها:-

- ❖ هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنشأة.
- ❖ هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.  
إخلاء مسؤولية
- ❖ هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بتزويد المنشأة بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.  
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في
- ❖ إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرفوضتهم بفعالية أكثرثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

## 2. الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية

### تسعى إدارة الموارد البشرية في الشركة لإعداد البنية الأساسية للبناء التنظيمي والمؤسسي بغرض :-

- ❖ تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي.
- ❖ استقطاب الكفاءات المميزة والمؤهلة للعمل في الشركة.
- ❖ <sup>إخلاء مسؤولية</sup> الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الشركة.
- ❖ إعداد هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي تقييم الأداء.
- ❖ رفع مستوى الأداء والإنتاجية عن طريق **التدريب والتأهيل المهني**.
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي للموظفين <sup>الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،</sup>
- ❖ تنمية الولاء والانتماء للشركة ورفع مستوى الرضا الوظيفي والعطاء بين الموظفين، وذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات
- ❖ تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ تؤمن الرعاية المتكاملة للموظفين، <sup>مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو</sup> قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.



### 3. يتبع .... الصفات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية

#### 1.3 الدقة في العمل

##### إخلاء مسؤولية

- ❖ دقة في البيانات المتعلقة بنشاطات وأعمال الموارد البشرية
  - ❖ الدقة في تطبيق الأنظمة والقوانين المعتمدة
  - ❖ الدقة في صحة المستندات المتعلقة بنشاط الموارد البشرية
- الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

### 3. يتبع ..... الصفات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية

#### 2.3 السرعة في العمل

##### إخلاء مسؤولية

❖ في تنفيذ الخدمات الخاصة بالموظفين. هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات  
❖ في التفاعل مع الأحداث والحالات الطارئة. الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو دراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة أو حذفتها دون إشعار مسبق.

#### 3.3 التطور المستمر

❖ ي تطوير أنظمة الموارد البشرية المطبقة في الشركة.  
❖ في تطوير مستوى الخدمات المقدمة للموظفين بغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفتها دون إشعار مسبق.  
❖ في تطوير سياسات التحفيز للموظفين.

### 3. يتبع...الصفات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية

#### 4.3 الأمانة والسرية

##### إخلاء مسؤولية

- ❖ سرية الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون. من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
- ❖ سرية المستندات الخاصة بالموظفين. من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي
- ❖ سرية المستندات الصادرة والواردة. أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان. سواء بشكل صريح أو ضمني.

#### 3.5 المرونة

- ❖ المرونة في تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث التعديلات والتغيرات المختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية.
- ❖ المرونة في التعامل مع الحالات الخاصة – خاصة الإنسانية منها. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسائر أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فدية ضائعة أو خسائر أو أي قيد تشريعي أو تنظيمي أو قانوني أو غير ذلك. الدراسة وبحق للجهة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

### 3. يتبع .... الصفات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية

#### 6.3 البساطة في الإجراءات

##### إخلاء مسؤولية

- ❖ الميل العام إلى التسهيل والتمهيد في الإجراءات مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
- ❖ البساطة في تنفيذ المعاملات الخاصة بالموظفين في الشركة. مودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني.

#### 7.3 الإيجابية والتفاعل مع الآخرين

- ❖ فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو
- ❖ مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للموظفين في الشركة أياً كانت صفتهم أو مستواهم الإداري.
- ❖ التفاعل الإيجابي مع المناسبات المختلفة التي تمر بالموظفين في الشركة.

### 3. يتبع ....الصفات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية

#### 8.3 التنسيق والتكامل

##### إخلاء مسؤولية

- ❖ لعمل بروح الفريق سواء داخل الإدارة أو مع الوحدات التنظيمية الأخرى في الشركة.
- ❖ التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف العمل ازملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل المختلفة في قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.



## 4. مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 1.4 إعداد البنية الأساسية للعمل المؤسسي المنظم بغرض تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي

❑ إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تشمل:

❖ رؤية ورسالة الإدارة.

❖ المهام والواجبات الرئيسية للإدارة.

❖ السياسات العامة للموارد البشرية. الدراسة من غرفة الشرقية للإلتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

❖ الإجراءات العامة للموارد البشرية. المتابعة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

❖ نماذج العمل. أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في

❑ إعداد الهيكل التنظيمي المناسب العام والتفصيلي للشركة وتحديثه باستمرار. الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

❑ إعداد الوصف الوظيفي لوظائف الشركة وتحديثه باستمرار. فيما يتعلق بالتمتاع أو الكمال أو الدقة أو المؤثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

❑ إعداد قاموس الجدارات والقدرات والمهارات للوظائف. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

❑ إعداد التصنيف الوظيفي والمسار الوظيفي للوظائف للشركة. الدراسة في حد ذاتها لا تضمن أي نتائج أو توصيات أو إجراءات أو خطط عمل، وإنما هي مجرد أداة

❑ إعداد لائحة تنظيم العمل ولائحة المكافآت والجزاء.

❑ إعداد دليل الموظف.

❑ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وإعداد الموازنة التقديرية الخاصة بها.

## 4. يتبع....مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 2.4 استقطاب الكفاءات العالية والمميزة للعمل

- ❖ دراسة سوق العمل.
- ❖ تحديد أفضل المصادر المحلية والخارجية للتوظيف.
- ❖ الاتصال والتواصل الفعال مع المصادر المثلى للموارد البشرية.
- ❖ إقامة وإدامة علاقات متطورة بين المراكز التعليمية والتدريبية وبين الشركة.

أحد أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في غرفة الشرقية الاستراتيجية للاتجاهات المتضمنة من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

## 4. يتبع .... مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 3.4 إدارة وتنظيم التحاق الموظفين الجدد

❖ إجراءات جذب واستقطاب الموظفين (الإعلان- الاتصال).

❖ تلقي طلبات التوظيف وتبويبها وأرشفتها يدوياً وإلكترونياً.

❖ دراسة الطلبات والترشيح المبدئي. إخلاء مسؤولية

❖ إجراء المقابلات الشخصية.

❖ إجراء الاختبارات المتنوعة المقررة للتوظيف.

❖ التنسيق مع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة في عملية التوظيف. أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

❖ الترشيح النهائي. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

❖ التعاقد النهائي. المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

❖ المتابعة أثناء فترة التجربة. قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه

❖ تنفيذ الدورة التأهيلية الأساسية للموظفين الجدد. تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

## 4. يتبع .... مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 4.4 تصميم وتنفيذ نظام متابعة وتقييم أداء الموظفين

- إعداد نظام تقييم الأداء للموظفين .
- تحديد معايير قياس الأداء للموظفين.
- تحديد معدلات الأداء للموظفين ومراقبة مدى الالتزام بتحقيقها.
- العمل على ربط نتائج التقييم مع الأنظمة الأخرى ذات العلاقة في الشركة (نظام الترقيات-نظام المكافآت وزيادة الرواتب-خطة التدريب ... (وخلافها).
- التأكد من شمول وتوازن عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل:
  - ❖ مستوى السلوك والانضباط.
  - ❖ مستوى الأداء.
  - ❖ الإبداعات والابتكارات الخاصة.
  - ❖ الاستعداد للتطور والترقية بدراسة وبحق للفرصة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

## 4. يتبع.....مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 5.4 التأهيل والتدريب المستمر

- تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الشركة سواء الداخلية أو الخارجية.
- التخطيط والإشراف على تنفيذ برامج التدريب اللازمة للموظفين ومتابعتها، بغرض تحقيق الأهداف العامة التالية:
  - ❖ توجيه ميول الموظفين لتبني ثقافة وقيم وأهداف الشركة.
  - ❖ توفير الوقت والجهد في الحصول على المعارف والمهارات والخبرات اللازمة.
  - ❖ منح الموظفين المتدربين القدرة على مواكبة الجديد في المجالات التي يعملون بها.
  - ❖ منح الموظفين المتدربين القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة التي تواجههم في أعمالهم. الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
  - ❖ تأهيل الموظفين المتدربين الجدد ومساعدتهم على فهم العمل والتأقلم مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم. إذ أي قرار، وينبغي
  - ❖ المساهمة في تأهيل الموظفين الحاليين وتعزيز قدراتهم على تأدية مهام عمل جديدة ومن ثم نمو فرصهم للتقدم الوظيفي. في
  - ❖ منح الموظفين المتدربين القدرة على أداء مهام جديدة ومتنوعة في أعمالهم مما يساعد في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي وصولاً إلى الموظف الشامل. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية حسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو حسارة أخرى قد تنشأ باستخدام هذه
- تنظيم ورش التدريب التخصصية
- تنظيم زيارات تبادل الخبرات مع الشركات ذات العلاقة.
- العمل على توفير مكتبة متخصصة ذات علاقة بأعمال ونشاطات الشركة.
- تنظيم المساعدات والإجازات الدراسية.

## 4. يتبع .... مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 6.4 التحفيز المستمر للموظفين

العمل على كشف وتحديد منظومة الدوافع الخاصة بالأفراد مجتمعين والدوافع الخاصة بكل موظف ودرجة وأولوية كل منها, والعمل على إعداد وتصميم سياسات تحفيزية عالية الجودة تحقق الإشباع الأمل لهؤلاء الأفراد, وبالتالي تكسب ولاءهم وانتماءهم للمنشأة , مما يؤدي للتفعيل الأمل لطاقتهم الذهنية والبدنية في العمل والتي تشمل :

❖ الدوافع المادية والاقتصادية والحاجة إلى الاستقرار الاقتصادي والإحساس بالأمان.

❖ الدوافع النفسية كالحاجة إلى الاحترام والتقدير والإحساس بالذات وبالأهمية والمشاركة في إنجاز الأعمال .

❖ الدوافع الاجتماعية كالإحساس باحترام وتقدير الآخرين والعيش في بيئة اجتماعية تناسب ميوله.

❖ الدوافع الوظيفية في ترقى السلم الوظيفي والوصول للمناصب العليا والرفيعة في المنشأة.

❖ الدوافع الصحية والبدنية كالحاجة إلى العلاج له ولأفراد أسرته.

❖ تنمية حاجة الموظفين للانتساب والانتماء لمنشأة ذات مكانة مرموقة في المجتمع .

❖ تنمية حاجة الموظفين للانتساب والانتماء لمنشأة ذات مكانة مرموقة في المجتمع .

❖ تنمية حاجة الموظفين للانتساب والانتماء لمنشأة ذات مكانة مرموقة في المجتمع .

❖ تنمية حاجة الموظفين للانتساب والانتماء لمنشأة ذات مكانة مرموقة في المجتمع .

الدراسة وبحق للفرصة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

## 4. يتبع .... مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 7.4 رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين

تعمل إدارة الموارد البشرية باستمرار على رفع وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين في المنشأة بغرض المساهمة في خلق وتعميق الانتماء في المنشأة من خلال التركيز على::

- ❖ التوافق الوظيفي بين الموظف والعمل الذي يقوم به.
- ❖ الاستمتاع بالعمل في المنشأة.
- ❖ العلاقة الجيدة مع الرؤساء والموظفين في المنشأة.
- ❖ الولاء والانتماء للمنشأة وقيمها وثقافتها ومبادئها وأهدافها.
- ❖ تنمية إحساس الموظف بأهمية الدور الذي يؤديه في المنشأة والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- ❖ تقدير المنشأة للموظف.
- ❖ الإنجاز وتحقيق الأهداف.

## 4. يتبع .... مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 8.4 رفع مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين

تعمل إدارة الموارد البشرية باستمرار على رفع وزيادة مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين في المنشأة من خلال المؤشرات التالية:

- ❖ لتخطيط لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية.
- ❖ القدرة على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد والمواصفات والوقت المطلوب.
- ❖ تأمين احتياجات المنشأة من الوظائف المعتمدة والعمل على عدم وجود وظائف شاغرة في المنشأة.
- ❖ عدم وجود عمالة زائدة عن احتياجات العمل.
- ❖ توافر البديل المناسب لكافة مواقع العمل بالمنشأة والتأمين الذاتي لاحتياجات المنشأة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد الموظفين.
- ❖ القدرة على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- ❖ القدرة والمرونة على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة للمنشأة.
- ❖ القدرة على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة للموظفين.
- ❖ القدرة على مواكبة التحديثات والتطورات الجديدة في المجال الذي تعمل فيه المنشأة.
- ❖ سلامة البيئة الداخلية للعمل.
- ❖ تعميق روح التعاون والتكامل وروح فريق العمل لدى الموظفين في المنشأة.
- ❖ ارتفاع مستوى انتماء الموظفين للمنشأة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المنشأة.



## 4. يتبع .... مهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية

### 9.4 إدارة وتنظيم العلاقة بين الموظفين والمنشأة ( شؤون الموظفين )

- ❖ العمل على تطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ تنظيم بيئة العمل (الانضباط العام).
- ❖ تنظيم الحقوق المالية الدورية للموظفين (الأجور والبدلات والحوافز والمكافآت).
- ❖ تنظيم عمليات النقل والترقية.
- ❖ تنظيم الإجازات . إخلاء مسؤولية
- ❖ تنظيم الأرشفة اليدوية والإلكترونية للمستندات والوثائق الخاصة بالموظفين والتأكد من احتوائها على جميع المستندات والوثائق.
- ❖ تنظيم عملية الجزاءات والإجراءات التأديبية داخل المنشأة. ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة الالهية والقانونية وغيره من المخصصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرار أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات من قبل أي جهة أو مؤسسة أو فرد، فإنها تكون على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- ❖ إدارة التبادل الوظيفي الداخلي بين الوحدات التنظيمية المختلفة في المنشأة.
- ❖ تنظيم عملية انتهاء الخدمات في الحالات المختلفة.

## 5. جهات ومجالات التنسيق مع إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في المنشأة باستمرار على التنسيق مع الجهات المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية بغرض تحقيق أهدافها والقيام بواجباتها ومهامها ويشمل ذلك :

مع الجهات خارج المنشأة	مع الوحدات التنظيمية داخل المنشأة
<ul style="list-style-type: none"><li>• جهات الحكومية ذات العلاقة ( مكتب العمل، وزارة العمل، إدارة الجوازات، التأمينات الاجتماعية وغيرها).</li><li>• مراكز التدريب.</li><li>• المكاتب الاستشارية.</li><li>• المنشآت الأخرى المماثلة وذات العلاقة.</li><li>• المستشفيات وشركات التأمين.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• التخطيط لتحديد الاحتياجات من العناصر البشرية.</li><li>• تقييم أداء الموظفين.</li><li>• التدريب ومتابعة نتائجه.</li><li>• خدمات الموظفين.</li><li>• تحفيز الموظفين</li></ul>

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

## 6. دور الموارد البشرية بين الماضي والحاضر

دور إدارة الموارد البشرية في الحاضر	دور إدارة الموارد البشرية في الماضي
<ul style="list-style-type: none"><li>• مشاركة في تحقيق استراتيجية المنشأة.</li><li>• الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.</li><li>• حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين.</li><li>• العمل على خلق البيئة الأفضل للعمل.</li><li>• إيجاد الأطر العملية لحل المشاكل.</li><li>• تطبيق المفاهيم الحديثة في المنشأة.</li><li>• وضع الضوابط المهنية لرفع الأداء.</li><li>• مساعدة المنشأة في آليات التغيير.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• دور محصور فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين.</li><li>• دور غير استراتيجي.</li><li>• تطبيق اللوائح فقط.</li><li>• التوظيف من غير ضوابط مهنية.</li><li>• تسيير الرواتب و الأجور.</li></ul>

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.



## 1. رد فعل الموارد البشرية التقليدية تجاه الأزمة

- عدم وجود استراتيجية للتعامل مع ظهور اضطراب في الشركة.
- فقدان الموظفين الرئيسيين والذين يمتلكون معرفة تامة بشأن نقاط القوة والضعف في الشركة.
- زيادة في دوران العمل في الشركة (انتقال الموظفين لشركات أكثر اماناً).
- ضعف في الروح المعنوية والدوافع والتي تسبب في تدني الأداء.
- زيادة تكاليف الخدمات الصحية للموظفين. إخلاء مسؤولية
- زيادة الدعاوى المكلفة المتعلقة بالموارد البشرية. أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من هيئات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المصلحة المالية والتأمينية بعين الاعتبار.
- التغيرات الحاصلة على سياسة التعويضات الجديدة نتيجة للأزمة. الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتعامل أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات تضرر سمعة الشركة وتكون صورة ذهنية سلبية للشركة في السوق.
- ضعف دور القيادة وفقدان الولاء للشركة بين الموظفين. ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- تولد صعوبات تتعلق بمدى فهم القيادة العليا للمشاكل النفسية لدى الموظفين والنتيجة عن الأزمة وكيفية التعامل معها.
- تقليص أو إلغاء التعويضات.
- إلغاء البرامج التدريبية للموظفين.

## 2. إدارة الأزمة من قبل المنشأة

- ❑ كشف الإشارات: العمل على تحديد الإشارات المبكرة للأزمات المحتملة والاستجابة لها لمنع الخسائر التجارية اللاحقة.
- ❑ إخلاء مسؤولية التحضير لمواجهة الأزمات: التخطيط المسبق والإعداد المنهجي الذي قد يشمل التدريب على مواجهة الأزمات ، وخطط استمرارية الأعمال ، واستراتيجيات الاتصال في الأزمات ، وفرق إدارة الأزمات كعناصر حاسمة.
- ❑ احتواء الأزمة: اتخاذ إجراءات للتخفيف من المزيد من الخسائر. أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق التبعات المالية أو الوقتية أو اللائحة من أحداث المعلومات وذلك في أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو تعلم بلا أخطاء: تخصيص الوقت للمراجعة والتقييم والتعلم من التجارب، مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للفرقة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- ❑ عادة التصميم: تعديل عملية إدارة الأزمات ، بما في ذلك كيفية استخدام المعلومات يستخدم في مرحلة الكشف عن الإشارة لحدوث الأزمة.

### 3. إدارة الأزمة من قبل الموارد البشرية

1.3: بصفتها منشئ القدرات ، يمكن للموارد البشرية مساعدة المنشأة لمواجهة الأزمة عن طريق القيام بما يلي:-  
إخلاء مسؤولية

- بناء قاعدة معرفية للأزمات وقدرات التأقلم من خلال التدريب على تمثيل الممثل المثالي، التثقيف حول طبيعة وأسباب أحداث الأزمات ، وكيفية البحث عن العلامات التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة ووضع آليات لكيفية التعامل مع الأزمات عند حدوثها. وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في
- تطوير الثقافة والوعي التنظيمي الجاهز للأزمات من خلال التدريب والإبلاغ عن أهمية الاستعداد للأزمات؛ بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات
- توفير التدريب الكافي على مواجهة الأزمات لضمان تطوير القادة بدقة ووضع تصورات بشأن مواجهة المخاطر. ويمكن أن يركز التدريب على المهارات اللازمة مثل التدريب على اتخاذ القرار في الوقت المناسب ووضع الاستراتيجيات الملائمة في مواجهة الأزمات. الدراسة وبحق للفترة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

### 3. إدارة الأزمة من قبل الموارد البشرية

#### 2.3: بصفتها مبتكر ومتكامل للموارد البشرية ، يمكن للموارد البشرية مواجهة الأزمة عن طريق القيام بما يلي:-

- تحديد مقدّمًا أي مهارات لدى الموظفين والتي قد تكون مفيدة في مواجهة الأزمات.
- تحديد المناصب الرئيسية التي تحتاج إلى التوظيف أثناء وبعد الأزمة. مثل تحديد المواهب المطلوبة وخطط التعاقب الوظيفي لضمان العمل اللازم للمنظمة أثناء الأزمة. مسئولية
- وضع خططًا مسبقة للحفاظ على مشاركة الموظفين أثناء تعافي الأعمال. ومن ذلك تلبية احتياجات الموظفين لوقت إضافي لإعادة بناء المنازل و الاعتناء بعائلات الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار معالجة مشكلات العمل، والمهام الجديدة وتعويضات الموظفين. أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإباحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ مسورة المانع والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، ونسبي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في
- توفير التدريب للإدارة على كيفية دعم الموظفين بعد حدوث الأزمة. اللائحة كاملة ودقيقة، الإثناء الأزمات. إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،
- إنشاء قنوات اتصال للأزمات ، مثل شبكة الإنترنت الرئيسية للشركة ، مثل صفحة المنشأة على شبكة الانترنت أو الخطوط الهاتفية الساخنة أو رسائل البريد الإلكتروني اليومية. فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذه المستخدم في الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه
- تحديد ماذا وكيف تستخدم التكنولوجيا لتمكين الاتصال الفعال والدقيق قبل وأثناء وبعد أزمة.



### 3. إدارة الأزمة من قبل الموارد البشرية

#### 3.3: أثناء التعافي من الأزمة ، يمكن للموارد البشرية القيام بما يلي:-

- ❑ تثقيف قادة الأعمال والموظفين حول آثار التوتر بعد الأزمة واقتراح البرامج للتخفيف من أثر الأزمة على الموظفين وعائلاتهم. مثل برنامج مساعدة الموظفين Employee Assistance Program .
- ❑ إنشاء صفحة إنترنت الشركة وتزويدها بمعلومات حول مزايا الموظفين والسياسات والبرامج الأخرى المتعلقة بالموظفين أثناء التعافي من الأزمة. أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات
- ❑ تنفيذ خطط المواهب والتعاقب ونقل الموظف إلى موقع آخر مؤقتاً إذا لزم الأمر حتى يتمكن من استئناف العمل بالشكل المطلوب. أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

#### 4. إدارة الأزمة من قبل الموارد البشرية في قطاع التجزئة في ظل أزمة كورونا (دراسة حالة)

- ❑ التركيز على تدريب موظفي مبيعات التجزئة في الخطوط الأمامية.
- ❑ تطوير سياسات ملموسة لتخطيط التعاقب في تنظيم البيع بالتجزئة.
- ❑ تخطيط وتنفيذ تقنيات التحفيز لضمان رضا وإنتاجية موظفي التجزئة.
- ❑ إخلاء مسؤولية توجيه موظفي التجزئة بالالتزام بالإجراءات الصحية الاحترازية.
- ❑ أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإلتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الحوادث السجوية والحوادث الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في استخدام العمل عن بعد لتحصين التواصل بين الموظفين وعملائهم في التسوق.
- ❑ فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات إعادة تأهيل القوى العاملة للبيع بالتجزئة للمساعدة في المبيعات عبر الإنترنت.
- ❑ قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحقق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.
- ❑ مراجعة السياسة الصحية للموظفين.
- ❑ دمج تقنيات التسويق في قرارات الموارد البشرية.

# التوصيات

ينبغي على الموارد البشرية أثناء الأزمة القيام بما يلي:-

□ ترسيخ الوعي بأزمة هجرة الأدمغة في المنشأة في ظل الأزمة.

□ تعزيز الإدارة وتوحيد العمليات.

□ إنشاء نظام رواتب علمي معقول و مناسب و تنافسي.

إخلاء مسؤولية  
أعدت هذه الدراسة من عرّفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في

□ التخطيط الوظيفي الجيد و تعزيز فرص التطوير الوظيفي للموظفين.

الدراسة دقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

□ تحسين التواصل وتنفيذ الرؤية المشتركة للمنشأة.

تشجيع الموظفين على تحديد أهداف تطوير المنشأة

□ إصدار ما يلزم من تعليمات من أجل خلق ثقافة تنظيمية وبيئة عمل جيدة.

الدراسة ويحق للعرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

□ تبني سياسة الدوران الوظيفي ، وتطبيق نظام التدفق الداخلي للموظفين.

□ الاهتمام بالمواهب الموجودين في المنشأة.

❑ إنشاء قاعدة بيانات معلومات المواهب في المنشأة، وتحسين التنظيم الداخلي للموظفين.

❑ إنشاء نظام إدارة مناسب للإنذار بأزمات فقدان المواهب أثناء الأزمات.

❑ تبني نظام مرن لتسيير أعمال المنشأة (العمل عن بعد).

❑ إجراء تخفيضات في الأجور (مؤقتة أو غير مؤقتة).  
إخلاء مسؤولية  
أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات

❑ إصدار ما يلزم من تعليمات لمنح إجازات غير المدفوعة للموظفين الحاليين. (في حالات محددة)  
المتابعة من الجهات الرسمية السعودية والحجرات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

# المراجع

إدارة الأزمات، موقع معهد الإدارة العامة – البحرين

[https://www.bipa.gov.bh/crisis\\_management/](https://www.bipa.gov.bh/crisis_management/)

د. محمد بن علي شيبان العامري، موسوعة مقالات مهارات النجاح ، إدارة الأزمات

<https://sst5.com/Article/1021/42/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA>

إحلاء مسئولية

إدارة الأزمات والكوارث في بيئة العمل وإعداد خطة إدارة الأزمات، موقع بروميدياز على شبكة الانترنت. أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي

<https://www.promediaz.com>

أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعى غرفة الشرقية أن تكون المسئولة عن

الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا انها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

مفهوم إدارة الأزمات وأهميتها وأهدافها، موقع العلوم على شبكة الانترنت أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات

<https://www.al3loom.com>

المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه

الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

Pelin Vardarliera, Strategic approach to human resources management during crisis, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 ( 2016 ) 463 – 472.

Adrienne-Marie Hamel , CRISIS MANAGEMENT & HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, Bachelor Thesis, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES ,2015.

### إخلاء مسؤولية

Human Resources Management Association, The Roles of Human Resources in Organizational Crisis Management, 2014.

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتاحة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا انها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني،

MOHAMMED ALI BAIT ALI SULAIMAN , COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations , Dhofar University, Salalah, Sultanate of Oman , UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA. AÑO: 25, n° EXTRA 12, 2020, pp. 81-92

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناء على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.

Chunlin Yuan, An Effective Strategy for Human Resource Management Crisis in Enterprises, International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2015).



Kumudinei Dissanayake , Encountering COVID-19: Human resource management (HRM) practices in a pandemic crisis , Faculty of Management & Finance, University of Colombo, Sri Lanka ,2009.

JIA WANG, Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management, Human Resource Development Review Vol. 8, No. 1 March 2009 22-53  
إحلاء مسئولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإحالة ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لامتداد أي قرار، وينبغي

Nor Amira Syairah Zulkarnaini, Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue- 1C2, May 2019

فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو غيرها من الصفات التي لا يمكن تحقيقها في الدراسة، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو

قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تلحق باستخدام هذه

Seif Athamneh, HR Planning for Crisis Management, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75233>

Holly M. Hutchins, Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, Advances in Developing Human Resources Vol. 10, No. 3 June 2008 310-330

M. Mirzapour<sup>1</sup>, The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture, Int. J. Hum. Capital Urban Manage., 4(1): 43-50, Winter 2019.

Maria Margarida Barreto Simões , Human Resources Management in Crisis: Effects on the Employees , Dissertation of Human Resources Management ,2013

#### إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الدراسة من غرفة الشرقية للإتحاد ما تتضمنه من معلومات وتحليلات لقطاع الأعمال والباحثين طبقاً للبيانات المتاحة من الجهات الرسمية السعودية والجهات الدولية، ولا تعد هذه الدراسة توصية من غرفة الشرقية لاتخاذ أي قرار، وينبغي أخذ المشورة المالية والقانونية وغيرها من المختصين والخبراء في هذا الشأن، وتسعي غرفة الشرقية أن تكون المعلومات الواردة في الدراسة كاملة ومحدثة ودقيقة، إلا أنها لا تقدم أي إقرارات أو تعهدات أو ضمانات من أي نوع كان، سواء بشكل صريح أو ضمني، فيما يتعلق بالتمام أو الكمال أو الدقة أو الموثوقية أو الملاءمة أو حداثة المعلومات، ولذلك فإن أي اعتماد على هذه المعلومات المضمنة في الدراسة يكون بشكل كامل على مسؤوليتك، ولن تكون غرفة الشرقية مسؤولة في أي حال من الأحوال عن أي إجراء أو قرار يتخذ بناءً على الدراسة أو أية خسارة أو ضرر مباشر أو غير مباشر أو فرصة ضائعة أو خسارة أرباح قد تنشأ باستخدام هذه الدراسة ويحق للغرفة تعديل هذه الدراسة أو حذفها دون إشعار مسبق.