



تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي إدارة الأزمات (دراسة ميدانية)

إعداد

د.محمود حسني محمد عطية

باحث ماجستير إدارة

كلية التجارة جامعة الزقازيق

mahmoudhosny649@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية ، في ظل بيئة عمل ديناميكية مليئة بالتحديات. وتتناول الممارسات الأساسية ، مثل الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، والحوافز، ودورها في تعزيز قدرة الشركات على الاستجابة للأزمات بكفاءة.

اعتمدت الدراسة منهجية بحث ميداني ، حيث تم جمع البيانات من خمس شركات عبر استبيانات، مما مكن من تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى جاهزية الشركات للأزمات. وأظهرت النتائج أن هذه الممارسات تعزز المرونة التنظيمية وتحد من آثار الأزمات، إلى جانب دورها في استدامة النمو المؤسسي وتحسين الأداء.

توصي الدراسة بضرورة تبني نهج استباقي في إدارة الموارد البشرية يركز على بناء القدرات الداخلية وتعزيز ثقافة التأهب للأزمات، لضمان استدامة أعمال الشركات في بيئة متقلبة.

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأزمات ، قطاع شركات الأدوية.

مقدمة :

في ظل تزايد تعقيد الأزمات العالمية والمحلية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات نهجًا متكاملًا يجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات. حيث أن إدارة الأزمات ليست مجرد استجابة للحالات الطارئة، بل هي منهجية علمية تشمل التخطيط الاستباقي، وتحليل المخاطر، واستثمار الموارد بكفاءة. وفي هذا السياق، يظهر الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في ضمان إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة ، بما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر (حداد، 2020)

وعلى ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية على إدارة الأزمات.

أولاً- الدراسات السابقة :

(أ)الدراسات العربية :

1- (دراسة البحيري ، 2023)

عنوان الدراسة : " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية : الدور الوسيط للقيادة الموقفية - دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في معالجة الأزمات التنظيمية من خلال التوصل إلى نموذج يوضح هذا التأثير، مع إدخال القيادة الموقفية كدور وسيط. كما هدفت إلى اختبار فروض الدراسة المدرجة في النموذج المقترح وفهم الدور الوسيط للقيادة الموقفية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في الهيئة العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها في مصر.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

2- (دراسة الخضيرات ، 2023)

عنوان الدراسة : " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل، ومعرفة دور هذه الممارسات في مواجهة الأزمات والمخاطر، من خلال تحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على العاملين في بلديات جنوب الخليل كافة.

توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل جاء بدرجة متوسطة لجميع محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية باستثناء تقييم الأداء الذي جاء بدرجة مرتفعة . كما بينت الدراسة أن واقع مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة لجميع محاور إدارة الأزمات. كما أكدت الدراسة على أن هناك دوراً لممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر، خاصة في مجالات تصميم العمل وتحليله، الاستقطاب، التعيين، تقييم أداء العاملين، والمكافآت.

3- (دراسة الأمير ، 2024)

عنوان الدراسة : " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (مثل الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) في إدارة الأزمات التنظيمية (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة). كما سعت إلى التعرف على أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد إدارة الأزمات التنظيمية في الشركات والهيئات الحكومية، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير هذه الأبعاد لتحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الصحي في جمهورية مصر العربية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الأزمات التنظيمية، وأظهرت أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات التنظيمية.

(ب) الدراسات الأجنبية :

1- (دراسة 2020 , Shafi)

عنوان الدراسة : *The Impact of Human Resources Management Practices as an Entry Point in Crisis Management*

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، والرقابة) كمدخل لإدارة الأزمات. كما سعت لتحديد كيفية تطبيق مفهوم إدارة الأزمات في البنوك التجارية، ودراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين قدرة البنوك على إدارة الأزمات. بالإضافة إلى محاولة بناء إطار نظري وعملي لتوضيح تأثير هذه الممارسات على تحسين الابتكار وزيادة قدرة البنوك على التفاعل مع الأزمات. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين في قطاع البنوك التجارية في الأردن. استخدمت دراسة Shafi (2020) المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين قدرة البنوك التجارية على إدارة الأزمات. كما كانت نتائج الدراسة تشير إلى أن التدريب كان له تأثير كبير على زيادة قدرة العاملين على التفاعل مع الأزمات، كما أن نظام التحفيز ساهم في تحفيز العاملين لإدارة الأزمات بشكل فعال.

2- (دراسة 2022 , Hussien , Karim)

عنوان الدراسة : *The Role of Human Resource practices in Managing COVID-19 Crisis in the Kurdish Organizations*

هدفت دراسة Hussien & Karim (2022) إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسات الإعلامية الكردية. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في منظمات الإعلام الكردي. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة أزمة كوفيد-19، حيث أكدت أن ممارسات مثل التكيف مع العمل، التدريب المستمر، وإدارة الأداء ساعدت في مواجهة التحديات غير المتوقعة التي فرضتها الجائحة.

3- (دراسة AI khrabsheh , 2022)

عنوان الدراسة : *The Strategic Role of Human Resources Management in Performing Role of Organizational Culture and Human Capital During COVID-19*

هدفت دراسة AI khrabsheh (2022) إلى بحث الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تأثيرها على أداء التعامل مع الأزمات، وكذلك تقييم الجوانب الاستراتيجية التي تحكم أداء إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات.. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في وزارة الصحة الأردنية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين التعامل مع الأزمات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية.

التعليق على الدراسات السابقة :

بناءً على التحليل المقارن للدراسات السابقة ، يتضح أن الدراسة الحالية تملأ العديد من الفجوات البحثية بتناول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل في إدارة الأزمات بالقطاع الدوائي ، وهو ما لا يتم التطرق إليه في الدراسات التي تناولت قطاعات أخرى. كما تسلط الدراسة الضوء على الإضافات النوعية التي يمكن أن تُحدثها ممارسات الموارد البشرية في تحسين الجاهزية والتكيف خلال الأزمات في قطاع الأدوية.

ثانياً مشكلة الدراسة :

يشكل قطاع الأدوية أحد أهم القطاعات الحيوية ذات التأثير المباشر على الصحة العامة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، إلا أنه يعاني من تحديات جوهرية في مواجهة الأزمات المختلفة مثل الأوبئة، نقص الإمدادات، والتغيرات الاقتصادية. ومن هنا تتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية

كعنصر أساسي لتحقيق الكفاءة والجاهزية لمواجهة تلك الأزمات. ومع ذلك، تشير الدراسات الأولية إلى وجود فجوة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع ومتطلبات إدارة الأزمات، مما يؤثر سلبيًا على قدرته على التكيف مع الظروف الطارئة.

تظهر هذه الفجوة بشكل خاص في ضعف التخطيط للاستقطاب والتعيين، غياب التدريب المتخصص للعاملين على مواجهة الأزمات، نقص الحوافز المرتبطة بإدارة الأزمات، وضعف أنظمة الإنذار المبكر التي تساعد على التنبؤ بالأزمات واحتوائها. وبهذا يصبح السؤال الملح: إلى أي مدى تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية في دعم إدارة الأزمات في قطاع الأدوية؟

أسئلة الدراسة :

انطلاقًا من مشكلة الدراسة ، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي :

ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة بالبورصة المصرية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- إلى أي مدى تساهم ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الأزمات ؟

- كيف يؤثر التدريب والتطوير على كفاءة العاملين واستعدادهم للتعامل مع الأزمات ؟

- ما هو دور تقييم الأداء في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات ؟

- كيف تؤثر الحوافز والتعويضات على تحفيز العاملين أثناء الأزمات ؟

ثالثاً. أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي للدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات من خلال دراسة العلاقة والآخر بينهما .

- الأهداف الفرعية :

- التعرف على العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

- اقتراح توصيات لدعم تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات : بناءً على نتائج الدراسة، سيتم تقديم توصيات عملية لدعم تعزيز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركات على مواجهة الأزمات.

رابعاً - أهمية الدراسة :

يمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية علي النحو التالي :

- الأهمية العلمية :

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة الأزمات، مما يساعد في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.
- تقدم تحليلاً نظرياً معمقاً حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، وتقييم الأداء، على فعالية إدارة الأزمات في قطاع الأدوية.
- تساهم في توسيع نطاق البحث من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأدوات إدارة الأزمات، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات.

- الأهمية العملية :

- تعزيز الجاهزية المؤسسية لشركات الأدوية لمواجهة الأزمات وذلك من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- توجيه السياسات الإدارية في قطاع الأدوية من خلال تزويد صناع القرار بتوصيات عملية تساعد في تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة في إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأزمات.
- توفير تطبيقات عملية في مجال إدارة الأزمات، حيث تقدم الدراسة حلولاً واستراتيجيات مستندة إلى نتائج البحث لتعزيز قدرة شركات الأدوية على التعامل مع الأزمات بفعالية.
- دعم التنمية المستدامة لقطاع الأدوية من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالأزمات وتطوير خطط استباقية تضمن استمرارية العمل وتقليل التأثيرات السلبية للأزمات المستقبلية.

خامساً - فروض الدراسة :

استناداً إلى أهداف الدراسة وأبعادها النظرية ، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية حيث يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار صحة الفروض التالية :

الفرض الرئيسي الأول : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

الفرض الرئيسي الثاني : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية، وينبثق من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي :

الفرض الفرعي الأول : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

الفرض الفرعي الثاني : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستعداد والوقاية في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

الفرض الفرعي الثالث : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتواء وتقليل الأضرار في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

الفرض الفرعي الرابع : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على التحسن واستعادة النشاط في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

الفرض الفرعي الخامس : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

الفرض الفرعي السادس : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

سادساً - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في تحديد النطاق الذي تم من خلاله إجراء البحث، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الأفراد أو الموضوع. وفيما يلي عرض لحدود الدراسة بشكل علمي وفقاً للأبعاد المختلفة:

- **الحدود الزمنية :** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية من عام 2021 إلى عام 2025. حيث تم جمع البيانات من الشركات في قطاع شركات الأدوية خلال هذه الفترة الزمنية.

- **الحدود المكانية :** تم إجراء الدراسة في جمهورية مصر العربية، حيث تم اختيار شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية كنموذج للدراسة. ، فضلاً عن الشركات التي تتعامل مع المستلزمات الطبية واللقاحات.

- **الحدود البشرية :** تقتصر على الموظفين والعاملين في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية. حيث تم اختيار عينة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية .

- **الحدود الموضوعية :** تركز الدراسة على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، والحوافز وتأثيرها على إدارة الأزمات في شركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

- **الحدود المنهجية :** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من الشركات المستهدفة. تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

سابعاً- الإطار النظري للدراسة :

1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتعدد التعريفات التي تقدمها الأدبيات الأكاديمية لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ويختلف تركيز هذه التعريفات بناءً على السياقات التي يتم استخدامها فيها. فيما يلي خمسة تعريفات موسعة ومحدثة لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تمثل تطور هذا المفهوم في الأدبيات الحديثة :

- **منظور استراتيجي شامل لإدارة الأفراد :** تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة

واستراتيجياتها من جهة، وتحقيق تنمية وتطوير الكفاءات البشرية من جهة أخرى. يُعتبر هذا التكامل أساساً لتحقيق الأداء الفعّال (البحري ، 2023)

- إدارة الكفاءات والابتكار في الموارد البشرية: ممارسات الموارد البشرية تُعتبر أدوات حيوية لتعزيز الابتكار داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات العاملين واستثمارها في تحقيق ميزة تنافسية واضحة (الخضيرات ، 2023)

- الاستثمار المستدام في تطوير الكفاءات : يعتبر الاستثمار المستدام في الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتطوير المستمر أمراً حيوياً لنجاح المؤسسة في بيئات العمل المعقدة (Beh& Loo ,2013)

التكيف مع التحديات والأزمات : ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن سياسات وأنشطة تهدف إلى زيادة مرونة المؤسسة وتمكينها من التكيف السريع مع التغيرات والتحديات غير المتوقعة (الأمير ، 2024)

- تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات العاملين : ممارسات إدارة الموارد البشرية تسعى إلى خلق توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وبين تلبية احتياجات العاملين من حيث التحفيز والتطوير المهني (Shafi , 2020)

2- مفهوم إدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات من العمليات الحيوية التي تحتاج إلى فهم معمق، حيث تقوم على مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تهدف إلى التخطيط الاستباقي ، والتعامل الفعّال مع الأزمات عند حدوثها، مع التركيز على تقليل أثارها السلبية.

تتعدد التعريفات التي تقدمها الأدبيات الأكاديمية لمفهوم إدارة الأزمات، ويختلف تركيز هذه التعريفات بناءً على السياقات التي يتم استخدامها فيها. فيما يلي خمسة تعريفات موسعة ومحدثة لمفهوم إدارة الأزمات، والتي تمثل تطور هذا المفهوم في الأدبيات الحديثة :

1- إدارة الأزمات كعملية منهجية :

تُعرّف إدارة الأزمات بأنها " مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأزمات المحتملة، والتخطيط لها مسبقاً، والاستعداد للتعامل معها بكفاءة وفعالية، ثم تقليص أثارها السلبية عندما تحدث (Lai,2020)..

2- إدارة الأزمات كاستجابة للتهديدات :

إدارة الأزمات هي استجابة منسقة وسريعة للتهديدات التي قد تؤثر بشكل كبير على المؤسسات، مع التركيز على الحد من الأضرار واستعادة الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن (, Hussien Karim ,2022)

3- إدارة الأزمات كنظام دفاعي :

تعرف إدارة الأزمات بأنها "مجموعة من التدابير الوقائية والتفاعلية التي تهدف إلى حماية المؤسسة من الأزمات المتوقعة أو المفاجئة ، مع التأكيد على استعادة النشاط بشكل سريع بعد وقوع الأزمة (AI khrabsheh , 2022)

4- إدارة الأزمات كتحقيق استجابة فعالة :

إدارة الأزمات هي العملية التي تهدف إلى اتخاذ قرارات فعالة وقادرة على تخفيف آثار الأزمة من خلال تنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية في المنظمة (جمعة ، 2012).

5- إدارة الأزمات كتعلم مستمر :

" تعتبر إدارة الأزمات عملية تعلم مستمرة ، حيث تدرس المؤسسات الأزمات السابقة للاستفادة منها في تحسين استراتيجيات التعامل مع الأزمات المستقبلية ، مما يعزز من مرونتها في مواجهة تحديات جديدة " (زيدان ، 2013)

ثامناً : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

(أ) مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع شركات الأدوية العاملة في صناعة الدواء في السوق المصري والمدرجة في البورصة المصرية وتتمثل الشركات التي تقوم بتصنيع الأدوية ومقيدة في البورصة المصرية وذلك على سبيل الحصر 15 شركة ، منها 9 شركات بالقطاع الخاص المحلي و5 شركات بالقطاع العام ، وشركة من الشركات متعددة الجنسية

(ب) تحديد عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة ،حيث تضم العينة شركات متنوعة من حيث القطاع (العام، الخاص، ومتعددة الجنسيات) لضمان شمولية الدراسة وتحقيق التمثيل العادل بين مختلف أنواع الشركات العاملة في مجال الأدوية.

جدول رقم (1)
حجم العينة موزعة على الشركات محل الدراسة

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة
1	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	1500	60	15%
2	شركة الأسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	3500	120	30%
3	شركة العاشر من رمضان للصناعات الدوائية - راميدا	2000	80	20%
4	شركة سبأ الدولية للأدوية والصناعات الكيماوية	1800	60	15%
5	شركة جلاكسو سميثكلين	3000	80	20%
الإجمالي		11800	400	100%

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على تقديرات حجم المجتمع وحجم العينة.

تاسعاً: اختبار أداة الدراسة

تم اختبار أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) للتحقق من صلاحيتها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل (بأبعاده الأربعة)، وإدارة الأزمات كمتغير تابع (بأبعاده الخمسة) في شركات الأدوية محل الدراسة. تضمنت عملية الاختبار الخطوات التالية:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري) :

تم عرض قائمة الاستقصاء الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وتكونت لجنة التحكيم من 10 أساتذة ومدرسين. تم تقييم وضوح وصياغة العبارات، ومدى شموليتها لقياس أبعاد الدراسة. استجاب الباحث لملاحظات المحكمين وأجرى التعديلات اللازمة على العبارات، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات، لتخرج قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية .

2. ثبات وصدق قائمة الاستقصاء :

تم قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء للتحقق من مدى دقتها واعتماديتها لجمع بيانات تتسم بالاتساق الداخلي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الجدول التالي يعرض معامل الثبات والصدق الذاتي لكل بعد من أبعاد الدراسة:

جدول رقم (2)
معاملات الثبات والصدق لإستمارة الإستقصاء

الأبعاد	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.895	0.946
التدريب والتطوير	0.883	0.940
تقييم الأداء	0.906	0.952
الحوافز والتعويضات	0.890	0.943
إجمالي أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.928	0.963
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.891	0.944
الاستعداد والوقاية	0.906	0.952
احتواء الأضرار والحد منها	0.932	0.965
استعادة النشاط	0.929	0.964
التعلم	0.942	0.971
إجمالي أبعاد إدارة الأزمات	0.936	0.967
إجمالي قائمة الاستقصاء ككل	0.981	0.990

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

عاشراً - الأهمية النسبية للمتغيرات من وجهة نظر الباحثين :

في هذا الجزء، قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية بعض المؤشرات العامة المرتبطة بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وكذلك إدارة الأزمات وأبعادها في شركات الأدوية محل الدراسة، وذلك كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (3)
الوصف الإحصائي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها

الوصف الإحصائي البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب النسبي
الاستقطاب والاختيار والتعيين	63.5	22.65	0.719	3.175	متوسطة	4
التدريب والتطوير	65.86	21.41	0.705	3.293	متوسطة	3
تقييم الأداء	67	20.30	0.680	3.350	متوسطة	1
الحوافز والتعويضات	66.78	20.58	0.687	3.339	متوسطة	2

الوصف الإحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب النسبي
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	67.78	24.10	0.8166	3.389	متوسطة	5
الاستعداد والوقاية	68.08	22.40	0.7625	3.404	مرتفعة	4
احتواء الأضرار والحد منها	68.8	23.46	0.807	3.440	مرتفعة	3
استعادة النشاط	69.72	20.47	0.7136	3.486	مرتفعة	2
التعلم	69.9	22.08	0.7718	3.495	مرتفعة	1
ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	65.2	19.51	0.636	3.260	متوسطة	-
إدارة الأزمات ككل	68.8	19.10	0.657	3.440	مرتفعة	-

ترتيب الأهمية وفقاً للوزن النسبي (المصدر : مخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول (3) يتم عرض الوصف الإحصائي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات، حيث تمثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والأوزان النسبية، والترتيب النسبي لكل بُعد كما يلي:

- الاستقطاب والاختيار والتعيين:

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول، تبين أن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 63.5، مع انحراف معياري قدره 22.65 ومعامل اختلاف 0.719. تشير هذه القيم إلى تباين معتدل في استجابات العينة، مما يعكس توافقاً مقبولاً في تصورات الأفراد حول فعالية عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في شركات الأدوية محل الدراسة. يتم تصنيف هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، مع درجة موافقة متوسطة من المبحوثين.

- التدريب والتطوير:

يمثل هذا البعد المتوسط الحسابي 65.86، بينما بلغ الانحراف المعياري 21.41 ومعامل الاختلاف 0.705، مما يشير إلى توافق نسبي بين إجابات المبحوثين بشأن فعالية التدريب والتطوير في الشركات. يُظهر هذا البعد مستوى من التباين المقبول في الاستجابات، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مع درجة توافق متوسطة.

- تقييم الأداء:

تبين أن المتوسط الحسابي لهذا البُعد هو 67، مع انحراف معياري قدره 20.30 ومعامل اختلاف 0.680. يشير هذا إلى درجة توافق متوسطة، حيث تبدي العينة توافقًا معتدلاً حول فعالية تقييم الأداء في الشركات. يأتي هذا البُعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لهذه الممارسة في الشركات محل الدراسة.

- الحوافز والتعويضات:

وفقًا للبيانات في الجدول، تمثل قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد 66.78، مع انحراف معياري قدره 20.58 ومعامل اختلاف 0.687. تعكس هذه القيم توافقًا معتدلاً بين إجابات العينة حول فعالية الحوافز والتعويضات. يأتي هذا البُعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مع درجة موافقة متوسطة.

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تمثل قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد 67.78، مع انحراف معياري قدره 24.10 ومعامل اختلاف 0.8166. تشير هذه القيم إلى تباين ملحوظ في إجابات العينة بشأن قدرة الشركات على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات. يأتي هذا البُعد في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، مع درجة موافقة متوسطة.

- الاستعداد والوقاية:

وفقًا للبيانات في الجدول، المتوسط الحسابي لهذا البُعد بلغ 68.08، مع انحراف معياري قدره 22.40 ومعامل اختلاف 0.7625. تشير هذه الأرقام إلى توافق جيد بين الأفراد حول استعداد الشركات للوقاية من الأزمات. يتم تصنيف هذا البُعد في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في إدارة الأزمات، مع درجة موافقة مرتفعة.

- احتواء الأضرار والحد منها:

تمثل قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد 68.8، مع انحراف معياري قدره 23.46 ومعامل اختلاف 0.807. تشير هذه القيم إلى توافق جيد بين إجابات العينة بشأن قدرة الشركات على احتواء الأضرار أثناء الأزمات. يُصنف هذا البُعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، مع درجة موافقة مرتفعة.

- استعادة النشاط:

يمثل المتوسط الحسابي لهذا البُعد 69.72، مع انحراف معياري قدره 20.47 ومعامل اختلاف 0.7136. تُظهر هذه القيم توافقاً جيداً في تقييم قدرة الشركات على استعادة النشاط بعد الأزمات. يتم تصنيف هذا البُعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في إدارة الأزمات، مع درجة موافقة مرتفعة.

- التعلم:

تمثل قيمة المتوسط الحسابي لهذا البُعد 69.9، مع انحراف معياري قدره 22.08 ومعامل اختلاف 0.7718. تشير هذه القيم إلى توافق جيد بين الإجابات، مما يعكس أهمية التعلم من الأزمات السابقة لتحسين الأداء المستقبلي. يُصنف هذا البُعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في إدارة الأزمات، مع درجة موافقة مرتفعة.

- الترتيب النهائي للأبعاد :

استعادة النشاط (إدارة الأزمات) احتواء الأضرار والحد منها (إدارة الأزمات) الاستعداد والوقاية (إدارة الأزمات) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (إدارة الأزمات) التعلم (إدارة الأزمات) التدريب والتطوير (إدارة الموارد البشرية) الحوافز والتعويضات (إدارة الموارد البشرية) تقييم الأداء (إدارة الموارد البشرية) الاستقطاب والاختيار والتعيين (إدارة الموارد البشرية) - **الاستنتاج :** بناءً على هذا الترتيب، تظهر أبعاد إدارة الأزمات كأولوية أكبر في الشركات محل الدراسة، حيث تتراوح درجات الأهمية بين مرتفعة و متوسطة. تليها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُعد أيضاً ذات تأثير كبير ولكن بأولوية أقل مقارنة بإدارة الأزمات.

وفي ضوء النتائج السابقة يستنتج الباحث الآتي :

فيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية :

- أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية محل الدراسة يميل إلى الإيجابية بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (65.2) والانحراف المعياري (19.51)، مما يشير إلى وجود اتفاق نسبي بين آراء المستجيبين حول ذلك.

- من بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، جاء تقييم الأداء في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بينما تباينت درجات التوافر بين الأبعاد الأخرى وفقاً لتقييم العاملين، حيث جاءت النتائج كما يلي بالترتيب:

- تقييم الأداء. الحوافز والتعويضات. التدريب والتطوير. الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تراوحت نسب الموافقة لهذه الأبعاد على التوالي بين 67% و 63.5%، في حين تراوحت معاملات الاختلاف بين 0.680 و 0.719، مما يشير إلى أن مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة متقاربة بشكل عام، وأن إدراك العاملين يميل إلى الإيجابية.

فيما يتعلق بإدارة الأزمات :

- أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لممارسات إدارة الأزمات في شركات الأدوية محل الدراسة يتسم بالإيجابية بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (68.8) والانحراف المعياري (19.10)، مما يعكس وجود إجماع ملحوظ بين آراء المشاركين حول ذلك.
- جاء التعلم في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بين أبعاد إدارة الأزمات، بينما تباينت درجة التوافر لبقية الأبعاد كما يلي بالترتيب:
- التعلم. استعادة النشاط. احتواء الأضرار والحد منها. الاستعداد والوقاية. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

- بلغت نسب الموافقة لهذه الأبعاد على التوالي بين 69.9% و 67.78%، بينما تراوحت معاملات الاختلاف بين 0.7136 و 0.8166، مما يشير إلى تقارب مستويات إدارة الأزمات بين الشركات المدروسة وإلى وجود إدراك إيجابي عام حول هذه الأبعاد.

حادى عشر- النتائج المتعلقة بأبعاد المتغيرات :

1. النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

- توصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية محل الدراسة كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، حيث بلغت قيمة المتوسط (3.26) بدرجة موافقة متوسطة، والوزن النسبي (65.2%)، والانحراف المعياري (0.636)، مما يشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصى منهم على ذلك.

- جاء بعد الاستقطاب والاختيار في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بنسبة (67%)، وبمتوسط حسابي (3.35) بدرجة موافقة متوسطة. تلاه التدريب والتطوير في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بنسبة (66%)، وبمتوسط حسابي (3.30) بدرجة موافقة متوسطة.

- ثم جاء بعد تقييم الأداء في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوافر بنسبة (65%)، وبمتوسط حسابي (3.29) بدرجة موافقة متوسطة. أخيرًا، جاء الحوافز والتعويضات في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوافر بنسبة (63%)، وبمتوسط حسابي (3.25) بدرجة موافقة متوسطة. وهذا يشير إلى أن مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية محل الدراسة لهذه الأبعاد متقاربة، وأن مستوى إدراكهم يميل إلى الإيجابية.

2. النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)

- توصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلي لممارسات إدارة الأزمات في شركات الأدوية محل الدراسة كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، حيث بلغت قيمة المتوسط (3.44) بدرجة موافقة مرتفعة، والوزن النسبي (68.8%)، والانحراف المعياري (0.657)، مما يشير إلى اتفاق معظم الآراء على ذلك.

- جاء بعد التعلم من الأزمات في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بنسبة (69%)، وبمتوسط حسابي (3.49) بدرجة موافقة مرتفعة. تلاه استعدادة النشاط في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بنسبة (69%)، وبمتوسط حسابي (3.46) بدرجة موافقة مرتفعة. ثم جاء بعد الاستعداد والوقاية في المرتبة الثالثة من حيث درجة التوافر بنسبة (68%)، وبمتوسط حسابي (3.44) بدرجة موافقة مرتفعة. ثم جاء بعد احتواء الأضرار في المرتبة الرابعة من حيث درجة التوافر بنسبة (68%)، وبمتوسط حسابي (3.43) بدرجة موافقة مرتفعة. أخيرًا، جاء بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الخامسة من حيث درجة التوافر بنسبة (67%)، وبمتوسط حسابي (3.39) بدرجة موافقة متوسطة. وهذا يشير إلى أن مستويات إدارة الأزمات في شركات الأدوية محل الدراسة لهذه الأبعاد متقاربة، وأن مستوى إدراكهم يميل إلى الإيجابية.

ثاني عشر- توصيات البحث :

(أ) التوصيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

- من الضروري وضع استراتيجيات متكاملة لجذب واختيار الموظفين، بما يضمن استقطاب الكفاءات القادرة على مواجهة الأزمات بمرونة وكفاءة.
- ينبغي تحسين آليات تقييم الأداء بصورة دورية، بهدف التعرف على المواهب المؤهلة وتعزيز جاهزية الأفراد للتعامل مع الأزمات المختلفة.

- لابد من تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة، تسهم في رفع مستوى تأهيل العاملين وتمكينهم من الاستجابة بفعالية للآزمات المحتملة.
 - تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الأجور والحوافز يعد أمراً أساسياً، مع ضرورة ربطها بالأداء الفعلي، إضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على التميز في إدارة الآزمات.
- (ب) التوصيات المتعلقة بإدارة الآزمات:**
- ينبغي أن تشمل أنظمة الإنذار المبكر مراقبة دقيقة للمؤشرات الحرجة، مثل توافر المواد الخام وتأخير عمليات التوريد، نظراً لاعتماد قطاع الأدوية بشكل كبير على استقرار سلاسل الإمداد. يجب أن تكون هذه الأنظمة مرنة وقابلة للتكيف مع الآزمات الصحية والاقتصادية.
 - يتطلب تحسين القدرة المؤسسية على مواجهة الآزمات توفير بيئة عمل مرنة، تسمح بتطبيق سياسات متكيفة وتنظيم فرق متخصصة يمكنها التصرف بسرعة في حالات الطوارئ.
 - يجب تعزيز قنوات الاتصال المؤسسية بحيث تكون واضحة وشفافة أثناء الآزمات، مما يساهم في الحد من المخاوف ويعزز الثقة بين الموظفين والمستفيدين وأصحاب المصالح.
 - لابد أن تتضمن خطط التعافي من الآزمات استراتيجيات تضمن استعادة القدرة الإنتاجية تدريجياً، مع التركيز على استمرار توفير الأدوية الأساسية دون الإخلال بجودة التصنيع.
 - يمثل التعلم من التجارب السابقة عاملاً أساسياً في تطوير خطط وقائية محكمة، تعزز جاهزية الشركات لمواجهة الآزمات المستقبلية بفعالية أكبر.

ثالث عشر - خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة :

جدول رقم (5)
آليات تنفيذ توصيات البحث

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
1	توفير تدريب مستمر على مواجهة الأزمات	- تطوير برامج تدريبية دورية لتحسين قدرة العاملين على التكيف مع الأزمات. - إجراء محاكاة عملية لمواقف أزمات متوقعة.	إدارة التدريب والتطوير
2	تحقيق العدالة في توزيع الأجور والحوافز	- وضع نظام شفاف ومعلن لربط الأجور والحوافز بالأداء الفعلي للعاملين. - تقليل الفجوة بين الأجور في مختلف المستويات الإدارية.	الإدارة العليا
3	وضع معايير دقيقة للاستقطاب والتعيين	- إعداد معايير واضحة لتوظيف الكفاءات القادرة على التعامل مع الأزمات. - إنشاء قاعدة بيانات تضم العاملين المؤهلين داخلياً وخارجياً لسد الفجوات أثناء الأزمات.	إدارة الموارد البشرية
4	تطوير نظام تقييم أداء فعال	- تطبيق نظام دوري لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات واضحة. - ربط نتائج التقييم بخطط تدريبية لتحسين الأداء خلال الأزمات.	مديري الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البحث

(ي) توصيات مقترحة لمواضيع بحث مستقبلية:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم عدد من المقترحات لبحوث مستقبلية ذات صلة، والتي يمكن أن يقوم بها الباحثون في المستقبل، وأهمها ما يلي :

- دراسة تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مراحل إدارة الأزمات: يُوصى بإجراء دراسات تسلط الضوء على تأثير كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء) بشكل منفصل على مراحل إدارة الأزمات المختلفة ، مثل الاكتشاف، الاستعداد، الاحتواء، والاستعادة.

- تحليل العلاقة بين الحوافز والتعويضات وإدارة الأزمات في قطاعات صناعية متنوعة .

- دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات .

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية

- البحيرى ، هشام محمد صبرى ، (2023) ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية : الدور الوسيط للقيادة الموقفيه : دراسته تطبيقية على شركات البترول العاملة فى مصر ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث الماليه والتجاريه ، كلية التجاره ، جامعة دمياط ، المجلد الرابع ، العدد الثانى ، الجزء الثالث ، 75
- الخضيرات ، وسام هانى إسماعيل ، (2023) ، (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى مواجهة الأزمات والمخاطر فى بلديات جنوب الخليل) ، رسالة ماجستير منشورة ، معهد التنمية المستدامه ، جامعة القدس ، ص 43
- الأمير، أية عمر على أحمد،(2024) ، " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء فى إدارة الأزمات التنظيمية " ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة،جامعة قناة السويس، ص144
- حداد ، تمارا ، (2020) دور إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأزمات والمخاطر ، مركز المراه الإعلامى ، القاهرة ، ص70
- جمعة ، نجلاء حسن ، إدارة الأزمات ، الإسماعيلية ، مكتبة عبدالدايم ، 2012 ، ص20 .
- زيدان ، محمد حسين محمد ، (2013) ، إدارة دور الأزمات فى تحسين الأداء البيئى ، بالتطبيق على جهاز شئون البيئة فى مصر ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية العلوم الإداريه ، أكاديمية السادات للعلوم الإداريه ، ص148

ثانياً المراجع الأجنبية :

- Al Khrabsheh, A. A. (2022). The Strategic Role of Human Resources Management in Performing Role of Organizational Culture and Human Capital During COVID-19 (An Applied Study on the Jordanian Ministry of Health). Al Ahliyya Amman University, Volume 25 Special Issue 1.
- Lai, L. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of

COVID-19. International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 3136-3137.

- Hussein, K. (2022). The Role of Human Resource Practices in Managing COVID-19 Crisis in Kurdish Organizations. Public Relations and Marketing Department, Sulaimani Polytechnic University, Kurdistan Region, Iraq.

- Shafi, W. (2020). The Impact of Human Resources Management Practices as an Entry Point in Crisis Management. Journal of Asian Scientific.

Abstract

This study aims to analyze the impact of human resource management (HRM) practices on crisis management in pharmaceutical companies listed on the Egyptian stock exchange, within a dynamic and challenging business environment. It examines key HRM practices, including recruitment, hiring, training, performance evaluation, and incentives, and their role in enhancing companies' ability to respond to crises efficiently.

The study adopted a field research methodology, collecting data from five companies through questionnaires, enabling an in-depth analysis of the relationship between HRM practices and companies' crisis preparedness. The findings revealed that these practices enhance organizational resilience, mitigate crisis impacts, and contribute to sustainable institutional growth and performance improvement.

The study recommends adopting a proactive HRM approach that focuses on building internal capabilities and fostering a crisis preparedness culture to ensure business sustainability in a volatile environment.

Keywords: Human resource management practices, crisis management, pharmaceutical sector.