



<http://doi.org/10.36582/j.Alkuno.2023.07.03>

Al-Kunooze University College

Journal homepage: <http://journals.kunoozu.edu.iq/1/archive> &
[http:// www.iasj.net](http://www.iasj.net)



**دور المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية
لبعض العاملين في شركة الصناعات الكهربائية**

The role of the core competency of human resources in applying crisis management strategies: Applied study in Public Company of Electrical Industrial

محمود حسن جمعة، فيصل سرحان عبود^١
أ،ب: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق

ملخص البحث

يسعى البحث الى اختبار العلاقة والتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات، تتمثل مشكلة هذا البحث بمدى الدور الذي تلعبها المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة الصناعات الكهربائية. وتم استخدام الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتم توزيع استمارات ل(60) فردا كعينة للبحث، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وانتهى البحث بمجموعة استنتاجات منها أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ومتغيراتها (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات) واستراتيجيات إدارة الأزمات إجمالاً. وأوصى البحث ببعض التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، إدارة الأزمات، شركة الصناعات الكهربائية، برنامج SPSS

Abstract

The research seeks to test the relationship linkage and effect between the core competency of human resources and applying crisis management strategies, the problem of this research is the extent of the role that the core competency of human resources plays in applying crisis management strategies in the Electric Industries Company. The questionnaire was used as a method to collect data, and forms were distributed to (60) individuals as a sample for the research, and the SPSS program was used to analyze the data, and some statistical methods were used to test the research hypotheses. The research concluded with a set of conclusions, including that there is a linkage and impact relation between core competency of human resources, its variables

(Leadership competency, intellectual competency, self-management competency, make decisions competency), and crisis management strategies as a whole. The research recommended some appropriate recommendations.

Keywords: Human resources, crisis management, electrical industries company, program SPSS

المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث

1- المشكلة: يعد تشخيص العلاقة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات في شركة الصناعات الكهربائية هو أبرز مظاهر مشكلة هذا البحث. ولمعرفة تفاصيلها لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى ابعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في شركة الصناعات الكهربائية ؟
- ما مستوى ابعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة الصناعات الكهربائية ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين ابعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وابعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة الصناعات الكهربائية ؟
- ما هي طبيعة أثر ابعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في ابعاد استراتيجيات إدارة الأزمات في شركة الصناعات الكهربائية ؟

2- الأهمية

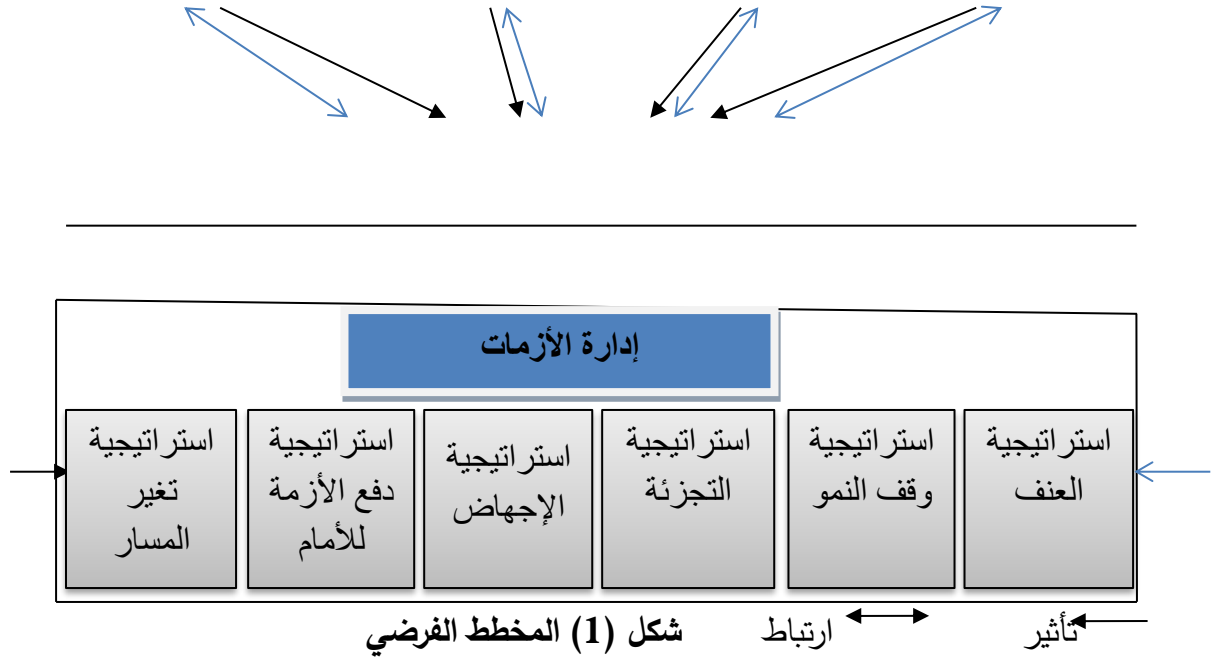
- أ- تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها والتي تؤثر بشكل كبير على أداء منظمات الأعمال.
- ب- أهميته للمنظمات في تحديد طرائق مناسبة للاستفادة من المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، بما يضمن لها تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.
- ت- اشعار المديرين والعاملين، بوجود السعي لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كركيزة أساسية لمواجهة التحديات التي تواجهها منظماتهم.

3- الأهداف

- أ- معرفة مستوى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في شركة الصناعات الكهربائية.
- ب- معرفة مستوى استراتيجيات إدارة الأزمات لشركة الصناعات الكهربائية.
- ت- بناء نموذج فرضي من أجل الموائمة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات، واختباره في بيئة العراقية.
- ث- تقديم نتائج من واقع الشركة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات.

4- المخطط الفرضي





5- الفرضيات

أ- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات، وتتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

- هناك علاقة معنوية بين مقدرة القيادة واستراتيجيات إدارة الأزمات.
 - هناك علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية واستراتيجيات إدارة الأزمات.
 - هناك علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات واستراتيجيات إدارة الأزمات.
 - هناك علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات واستراتيجيات إدارة الأزمات.
- ب- **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الأزمات ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير لمقدرة القيادة في استراتيجيات إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير للمقدرة الفكرية في استراتيجيات إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير لمقدرة إدارة الذات في استراتيجيات إدارة الأزمات.
- يوجد تأثير لمقدرة اتخاذ القرارات في استراتيجيات إدارة الأزمات.

6- وصف المجتمع والعينة

أ- **وصف المجتمع:** شركة الصناعات الكهربائية تأسست سنة 1967 وهي من الشركات التابعة لوزارة الصناعة. وقد تم دمجها مع شركة العز لتشكيل شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية.

ب- **وصف العينة:** تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وشملت العينة (60) فردا في المستويات المختلفة في الشركة.

7- **المقياس:** استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة وقسمت الى جزأين، خصص الأول منها للمتغير

المستقل (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية) وبواقع (18) سؤالا، أما الثاني فخصص للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة

الأزمات) وبواقع (20) سؤالا. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، واستخدمت أوزان المقياس على النحو الآتي: اتفق

جدا (5)، واتفق (4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا اتفق (2)، ولا اتفق جدا (1). وصممت الاستبانة اعتمادا على المقاييس

الجاهزة للدراسات المتشابهة لمتغيرات البحث الحالي.

المبحث الثاني: التأطير النظري

أولاً: المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

أ- مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

المقدرات الجوهرية في اغلب الأحيان تتألف من موجودات غير ملموسة كالثقافة والأفراد والمعرفة، وموجودات ملموسة كالتيكنولوجيا. وترتبط أيضاً في القدرة على إيجاد قيمة إضافية للزبائن التي تتعامل معهم المنظمة، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب أن تندمج بالأفراد، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل. إن بعض المقدرات الجوهرية تنتج عن السمعة، أو من خلال الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتعد الضروريات لنجاح التكيف للتغيرات البيئية، وقد استخدمت المنظمات مفهوم المقدرات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها (عباس، 2013: 69). وأخذت المنظمات تنظر إلى المقدرات الجوهرية على أنها مصدر رئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعرفة والتجارب الخاصة بالموارد البشري النادر الذي من الصعب تقليده من قبل المنافسين. وقد عرفت المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأنها قدرة الأفراد على تطبيق معرفة ومهارة خاصة في وظيفة معينة يمكن أن تساهم في تحقيق نتائج إيجابية للكثير من المشاركين (Sfusd, 2010: 1). كما عرفت بأنها الأفراد الذين لديهم معرفة ومهارة وقدرة تجعلهم يؤدون الوظائف بصورة أعلى كفاءة من غيرهم (Dempsey et al, 2011: 2). لذا يمكن أن نعرف المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأنها بعض الخصائص المميزة التي يمتلكها بعض الأفراد العاملين في منظمة معينة يمكن إستغلالها من أجل رفع كفاءة الأداء ومن ثم الوصول بالمنظمة إلى حالة التميز.

ب- أنواع المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

تشير الأدبيات إلى تصنيفات متعددة للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وفقاً لآراء الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن معظم تلك التصنيفات قد تضمنت الأنواع الآتية للمقدرة الجوهرية والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث، وهي على النحو الآتي:

1. المقدرة الجوهرية للقيادة: تعرف القيادة بأنها إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على بقية أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محدودة لهما. وتتمكن المنظمات من خلال مقدرة القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق أهدافها، إذ أن أي مجموعة عمل لا يمكن لها أن تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة، وإن إقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة. ومن أهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة: قيادة الآخرين، الاتصال، خلق المناخ التنظيمي الإيجابي، تطوير الآخرين، والحصول على النتائج (Lahart, 2011:11).
2. المقدرة الجوهرية الفكرية: تشير إلى القدرة العقلية للفرد على التفكير، واكتساب المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، والتلاعب بها واستخدامها، فهي تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسينها نحو التفكير التحليلي الخلاق، والذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولعل من بين أهم أهدافها هو إسهامها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة. ومن أهم عملياتها هي توافر وخلق البيئة والثقافة اللازمان لتدوير وتطبيق المعرفة الخاصة بالمنظمة (البيلوي و حسين، 2007: 15).
3. المقدرة الجوهرية لإدارة الذات: وتتضمن التكامل الأخلاقي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي إدراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحي. فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل إيجابي مع

التغييرات في بيئة العمل، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور (الشيخلي، 2009: 83).

4. المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى الهدف وحل المشاكل وانتهاز الفرص، وهناك الكثير من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها تخفيض التكاليف، وتوافر الوقت، وزيادة حجم الإنتاج وغيرها، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعا هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشكلات والفرص، ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرائق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال (Yu et al, 2009: 4).

ثانيا: استراتيجيات إدارة الأزمات

أ- مفهوم إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات هو علم من العلوم السياسية المعاصرة التي تدرس في المعاهد الدولية والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات المتقدمة، ومن المؤكد بأن التعامل مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث أي ان يكون في مجال الرد الفعلي، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دورا كبيرا في إعادة التوازن. من هنا يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها (محمود، 2012: 236)، (سعيد، 2012: 73):

- سلسلة من الاجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الازمة والحد من تفاقمها.
- علم وفن ادارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.
- مجموعة من النشاطات من اجل تصميم واعادة تصميم وتنفيذ الآليات والإجراءات والخطط والسياسات الاساسية وذلك لاكتشاف الازمة ومنعها أو التحضير لها أو منع انتشارها والتغلب عليها واسترداد الوضع السابق والتعلم منها.
- عملية منهجية تحاول من خلالها المنظمة توقع وتحديد الأزمات المحتملة التي قد تواجهها واتخاذ التدابير الوقائية لمنع الأزمات وتقليل تأثيراتها.
- عملية تطوير استراتيجيات تستهدف إعداد المنظمة في مواجهة تهديدات البيئة الداخلية والخارجية.
- عملية تتضمن كلا الاستراتيجيات الاستباقية واستراتيجيات رد الفعل التي تساعد المنظمة على تقليل الأضرار واستعادة النشاط.

ب- إستراتيجيات ادارة الأزمات

أشار بعض الكتاب والباحثين الى ان إستراتيجيات ادارة ومواجهة الازمات تنقسم كالاتي (جمال، 2010: 55)، (النجار، 2009: 335-336):

- 1- استراتيجية العنف: تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.
- 2- استراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

3- استراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.

4- استراتيجية إجهاض الفكر المصانع للآزمة: ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

6- استراتيجية تغيير المسار: تهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات الآتية: (الانحناء للعاصفة) السير في نفس اتجاه العاصفة (إبطاء سرعة العاصفة) تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي (إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة) استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: تحليل إجابات الأفراد (عينة البحث)

أ- المتغير (المستقل) المقدره الجوهرية للموارد البشرية
يتضح من الجدول (1) أن $(\bar{x})$ للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية (مقدرة القيادة، المقدره الفكرية، مقدره إدارة الذات، مقدره اتخاذ القرارات) بلغ (3.59)، أما (SD) فبلغ (0.86)، وبلغ (COV) (23.95%)، وهذه النتائج تبين لنا أنه يوجد اهتمام بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى الأفراد (عينة البحث).

حقق مقدره القيادة $(\bar{x})$ مقداره (3.70)، أما (SD) فبلغ (0.81)، وبلغ (COV) (21.89%)، يتضح من هذا أن الموارد البشرية تستطيع من خلال مقدره القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق أهداف شركة الصناعات الكهربائية. أما المقدره الفكرية فقد حقق $(\bar{x})$ مقداره (3.56)، أما (SD) فبلغ (0.87)، وبلغ (COV) (23.83%)، يتضح من هذا أن الموارد البشرية تتمكن من خلال المقدره الفكرية حل المشكلات التي تواجهها الشركة.

وحقق مقدره إدارة الذات $(\bar{x})$ مقداره (3.53)، أما (SD) فبلغ (0.91)، وبلغ (COV) (25.77%)، يتضح من هذا أن الموارد البشرية تستطيع من خلال مقدره إدارة الذات على التكيف بشكل ايجابي مع المتغيرات البيئية للعمل، وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور.

فيما حقق مقدره اتخاذ القرارات $(\bar{x})$ مقداره (3.60)، أما (SD) فبلغ (0.87)، وبلغ (COV) (24.16%)، يتضح من هذا أن الموارد البشرية تستطيع من خلال مقدره اتخاذ القرارات تحديد وتمييز القضايا والمشكلات والفرص، ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرائق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال.

جدول (1) وصف وتشخيص إجابات الأفراد للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية

أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
مقدرة القيادة	3.70	0.81	21.89
المقدرة الفكرية	3.56	0.87	23.83
مقدرة إدارة الذات	3.53	0.91	25.77
مقدرة اتخاذ القرارات	3.60	0.87	24.16
الكلية	3.59	0.86	23.95

ب- المتغير (المعتمد) استراتيجيات إدارة الأزمات
يتضح من الجدول (2) أن $(\bar{x})$ لاستراتيجيات إدارة الأزمات (استراتيجية العنف، استراتيجية وقف النمو، استراتيجية التجزئة، استراتيجية الإجهاض، استراتيجية دفع الأزمة للأمام، استراتيجية تغيير المسار)، بلغ (3.30)، أما (SD) فبلغ (0.96)، وبلغ (COV) (29.09%)، وهذه النتائج تبين لنا أنه يوجد اهتمام بتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات من قبل الأفراد (عينة البحث).

حقق استراتيجية العنف $(\bar{x})$ مقداره (3.23)، أما (SD) فبلغ (0.98)، وبلغ (COV) (30.34%)، يتضح من هذا أن شركة الصناعات الكهربائية تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.

وحقق استراتيجية وقف النمو $(\bar{x})$ مقداره (3.36)، أما (SD) فبلغ (0.93)، وبلغ (COV) (27.67%)، يتضح من هذا أن شركة الصناعات الكهربائية تستخدم هذه الاستراتيجية للتركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار.

وحقق استراتيجية التجزئة $(\bar{x})$ مقداره (3.35)، أما (SD) فبلغ (0.94)، وبلغ (COV) (28.05%)، يتضح من هذا أن شركة الصناعات الكهربائية تعتمد على هذه الاستراتيجية عن طريق دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها.

وحقق استراتيجية الإجهاض $(\bar{x})$ مقداره (3.31)، أما (SD) فبلغ (0.96)، وبلغ (COV) (29%)، يتضح من هذا أن شركة الصناعات الكهربائية تركز على هذه الاستراتيجية عن طريق التأثير في الفكر الذي يقف وراء الأزمة وإضعاف الأسس التي يقوم عليها.

أما استراتيجية دفع الأزمة للأمام فقد حقق $(\bar{x})$ مقداره (3.26)، أما (SD) فبلغ (0.97)، وبلغ (COV) (29.75%)، يتضح من هذا أن شركة الصناعات الكهربائية تستخدم هذه الاستراتيجية لتسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

وحقق استراتيجية تغيير المسار $(\bar{x})$ مقداره (3.29)، أما (SD) فبلغ (0.95)، وبلغ (COV) (28.87%)، يتضح من هذا أن شركة الصناعات الكهربائية تستخدم هذه الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات الأفراد لاستراتيجيات إدارة الأزمات

إستراتيجيات إدارة الأزمات	$(\bar{x})$	(SD)	(COV) %
استراتيجية العنف	3.23	0.98	30.34
استراتيجية وقف النمو	3.36	0.93	27.67
استراتيجية التجزئة	3.35	0.94	28.05
استراتيجية الإجهاض	3.31	0.96	29
استراتيجية دفع الأزمة للأمام	3.26	0.97	29.75
استراتيجية تغيير المسار	3.29	0.95	28.87

الإجمالي	3.30	0.96	29.09
----------	------	------	-------

ثانيا: اختبار الفرضيات

أ- تحليل العلاقات الارتباطية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بشكل عام مع استراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (t) المستخرجة (6.58) أكبر من القيمة الجدولية (2.330) عند مستوى (0.01)، وكانت درجة الارتباط (0.525)، ونتيجة لذلك تثبت لدينا أنه (هناك علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا بحد ذاته تشير أن شركة الصناعات الكهربائية تتبنى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

جدول (3) علاقات الارتباط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات

المتغير (المستقل)	المتغير (المعتمد)	درجة الارتباط	(t) المستخرجة	نوع الدلالة
مقدرة القيادة	استراتيجيات إدارة الأزمات	0.576	6.264	معنوي
المقدرة الفكرية		0.507	6.734	معنوي
مقدرة إدارة الذات		0.486	6.901	معنوي
مقدرة اتخاذ القرارات		0.531	6.421	معنوي
إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية		0.525	6.580	معنوي

1- يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين مقدرة القيادة واستراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (t) المستخرجة

(6.264) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، وبلغت درجة الارتباط (0.576) ونتيجة لذلك تثبت

لدينا أنه (هناك علاقة معنوية بين مقدرة القيادة واستراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا بحد ذاته تشير أن شركة

الصناعات الكهربائية لديها اهتمام بمقدرة القيادة سعياً لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

2- يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين المقدرة الفكرية واستراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (t)

المستخرجة (6.734) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، وبلغت درجة الارتباط (0.507)

ونتيجة لذلك تثبت لدينا أنه (هناك علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية واستراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا

بحد ذاته تشير أن شركة الصناعات الكهربائية لديها اهتمام بالمقدرة الفكرية سعياً لتطبيق استراتيجيات إدارة

الأزمات.

3- يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين مقدرة إدارة الذات واستراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (t)

المستخرجة (6.901) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، وبلغت درجة الارتباط (0.486) ونتيجة

لذلك تثبت لدينا أنه (هناك علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات واستراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا

بحد ذاته تشير أن شركة الصناعات الكهربائية لديها اهتمام بمقدرة إدارة الذات سعياً لتطبيق استراتيجيات إدارة

الأزمات.

4- يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين مقدرة اتخاذ القرارات واستراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (t)

المستخرجة (6.421) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، وبلغت درجة الارتباط (0.531) ونتيجة

لذلك تثبت لدينا أنه (توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات واستراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا

بعد ذاته تشير أن شركة الصناعات الكهربائية لديها اهتمام بمقدرة اتخاذ القرارات سعياً لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

ب- تحليل تأثير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (f) المستخرجة (10.742) أكبر من القيمة الجدولية (1.836) عند مستوى (0.01). بلغت معامل (B) (0.37)، وهذا يعني أن التغيير في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية يقابله التغيير في استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار (0.37)، مما يعني وجود أهمية للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الأزمات. فيما بلغت قيمة (R^2) (31.1%)، وهذا يعني أن (31.1%) من الاختلاف الحاصل في استراتيجيات إدارة الأزمات تتشكل نتيجة فهم الأفراد (عينة البحث) للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية، وكيفية التأثير في استراتيجيات إدارة الأزمات، أما (68.9%) فهي تأثيرات لمتغيرات لم يتناولها البحث الحالي. وقد بلغت قيمة (a) (1.771) وتعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات. من هنا نثبت الفرضية الثانية (يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الأزمات).

جدول (4) تحليل تأثير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات

المتغير (المستقل)	المتغير (المعتمد)	(R^2) %	(f) المستخرجة	B	A معنوية
مقدرة القيادة	تجيبات إدارة الأزمات	32.7	11.362	0.382	1.653 معنوي
المقدرة الفكرية		29.4	9.831	0.374	1.848 معنوي
مقدرة إدارة الذات		30.2	10.463	0.346	1.944 معنوي
مقدرة اتخاذ القرارات		31.9	11.312	0.378	1.642 معنوي
المقدرة الجوهرية للموارد البشرية		31.1	10.742	0.37	1.771 معنوي

1- نلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير معنوي لمقدرة القيادة في استراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (f) المستخرجة (11.362) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، بلغت معامل (B) (0.382) وهذا يعني أن التغيير في مقدرة القيادة يقابله تغيير في استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار (0.382). فيما بلغت قيمة (R^2) (32.7%)، وهذا يعني أن (32.7%) من الاختلاف الحاصل في استراتيجيات إدارة الأزمات تتشكل نتيجة فهم الأفراد (عينة البحث) لمقدرة القيادة، وكيفية التأثير في استراتيجيات إدارة الأزمات، أما (67.3%) فهي تأثيرات لمتغيرات لم يتناولها البحث الحالي. وقد بلغت قيمة (a) (1.653) وتعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة القيادة واستراتيجيات إدارة الأزمات. من هنا نثبت الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير لمقدرة القيادة في استراتيجيات إدارة الأزمات).

2- نلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير معنوي للمقدرة الفكرية في استراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (f) المستخرجة (9.831) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، بلغت معامل (B) (0.374) وهذا يعني أن التغيير في المقدرة الفكرية يقابله تغيير في استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار (0.374). فيما بلغت قيمة (R^2) (29.4%)، وهذا يعني أن (29.4%) من الاختلاف الحاصل في استراتيجيات إدارة الأزمات تتشكل نتيجة فهم الأفراد (عينة البحث) للمقدرة الفكرية، وكيفية التأثير في استراتيجيات إدارة الأزمات، أما (70.6%) فهي تأثيرات لمتغيرات لم يتناولها البحث الحالي. وقد بلغت قيمة (a) (1.848) وتعني وجود

علاقة جيدة بين المقدرة الفكرية واستراتيجيات إدارة الأزمات. من هنا نثبت الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير للمقدرة الفكرية في استراتيجيات إدارة الأزمات).

3- نلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير معنوي لمقدرة إدارة الذات في استراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (f) المستخرجة (10.463) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، بلغت معامل (B) (0.346) وهذا يعني ان التغيير في مقدرة إدارة الذات يقابله تغيير في استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار (0.346). فيما بلغت قيمة (R^2) (30.2%)، وهذا يعني أن (30.2%) من الاختلاف الحاصل في استراتيجيات إدارة الأزمات تتشكل نتيجة فهم الأفراد (عينة البحث) لمقدرة إدارة الذات وكيفية التأثير في استراتيجيات إدارة الأزمات، اما (69.8%) فهي تأثيرات لمتغيرات لم يتناولها البحث الحالي. وقد بلغت قيمة (a) (1.944) وتعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة إدارة الذات واستراتيجيات إدارة الأزمات. من هنا نثبت الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير لمقدرة إدارة الذات في استراتيجيات إدارة الأزمات).

4- نلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير معنوي لمقدرة اتخاذ القرارات في استراتيجيات إدارة الأزمات، لأن قيمة (f) المستخرجة (11.312) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.01)، بلغت معامل (B) (0.378) وهذا يعني ان التغيير في مقدرة اتخاذ القرارات يقابله تغيير في استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار (0.378). فيما بلغت قيمة (R^2) (31.9%)، وهذا يعني أن (31.9%) من الاختلاف الحاصل في استراتيجيات إدارة الأزمات تتشكل نتيجة فهم الأفراد (عينة البحث) لمقدرة اتخاذ القرارات، وكيفية التأثير في استراتيجيات إدارة الأزمات، اما (68.1%) فهي تأثيرات لمتغيرات لم يتناولها البحث الحالي. وقد بلغت قيمة (a) (1.642) وتعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة اتخاذ القرارات واستراتيجيات إدارة الأزمات. من هنا نثبت الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير لمقدرة اتخاذ القرارات في استراتيجيات إدارة الأزمات).

المبحث الرابع (النتائج والمقترحات)

أولاً: النتائج

1. تبين امتلاك المورد البشري في الشركة عدداً من المقدرات الجوهرية التي تتيح لها امكانية تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليها، بالشكل الذي ينعكس على نجاحها مقارنة بالشركات الاخرى.
2. تبين أن المقدرة الجوهرية للموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الشركة، إذ تشكل هذه المقدرة أثمن موارد الشركة التي يمكن تنميتها وتطويرها باستمرار، فضلاً عن صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين.
3. تبين أن الشركة تستطيع أن تتخلص من ارتفاع معدلات الفشل بالمقارنة مع غيرها من الشركات، إذا ما استطاعت إدارة أزماتها والتي من شأنها زيادة تميزها المنظمي لدى المجتمع والتي بدورها تنعكس على الثقة العالية بمنتجاتها المقدمة من قبلها إليهم.
4. تبين من خلال المقابلات مع الأفراد (عينة البحث) وجود غموض في مفهوم المقدرة الجوهرية وخصوصاً فيما يتعلق بمقدرة إدارة الذات والمقدرة الفكرية. إذ تتوافر بعض من هذه المقدرات لديهم ولكن عدم معرفتهم بكيفية تنميتها وإستثمارها بالشكل الأمثل.
5. تبين من خلال نتائج تحليل الارتباط ان هناك علاقة ارتباطية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الأزمات، مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، أما صيغة وحجم هذا الارتباط فقد كان بالمرتبة الأولى لمقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ومن ثم المقدرة الفكرية وأخيراً مقدرة إدارة الذات، أي إمكانية إدارة الأزمات تزداد كلما كانت مقدرة القيادة هي السائدة وتليه مقدرة اتخاذ القرارات وهكذا..

6. أظهرت نتائج تحليل الإنحدار وجود تأثير معنوي للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في استراتيجيات إدارة الأزمات مما يقودنا الى صحة الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، بأولوية تأثير مقدرة القيادة ثم مقدرة اتخاذ القرارات ثم المقدرة الفكرية وأخيرا مقدرة إدارة الذات في استراتيجيات إدارة الأزمات.

ثانيا: المقترحات

1. أن تقوم الشركة بتحديد طرائق بناء المقدرة الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، وتحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاض مقدرات الموارد البشرية لديها.
2. ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الشركة المبحوثة وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية وتعزيز ولائها لها.
3. ضرورة إقامة الشركة ورش عمل ومحاضرات للمورد البشري من أجل تعريفهم بأهمية المقدرات الجوهرية وآليات تعزيزها لما لها من فوائد سواء للمورد البشري أو المنظمة.
4. أن تقوم الشركة بإدخال التحسينات في مهارات وقدرات الموظفين من أجل زيادة تميزها، وإدخال تحسينات في العمليات الإنتاجية والخدمية، وتوليد أفكار وابتكارات جديدة، لتنعكس في المنتجات التي تقدمها لزيائنها.
5. ان تقوم الشركة باستثمار المقدرة الجوهرية لمواردها البشرية في إدارة أزماتها، وبشكل خاص من خلال المقدرة الفكرية ومقدرة إدارة الذات.
6. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بوضع خطة تعمل على التوفيق بين مقدرات القيادة واتخاذ القرارات لمواردها البشرية، وبين اهدافها وخطط الادارة العليا، لتجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والمستويات الادنى داخل الشركة.

المصادر

أولاً: العربية

- 1- البيلاوي، حسن حسين، وحسين، سلامة عبد العظيم (2007) ادارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 2- الشخيلي، مهند (2009) المعرفة الضمنية وإستراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة تطبيقية في الرقابة المالية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 3- النجار، فريد راغب، (2009) الازمات والكوارث في القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 4- جمال، دينا حامد، نوع الأزمة والمعرفة وأثرهما في تحديد استراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإقتصاد، الدراسات المستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية، 2010.
- 5- سعيد، عباس محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2012.

6- محمود، عواطف شاكر، أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (32) 2012.

7- عباس، حسين وليد (2013) ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسيه للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، جامعة بغداد كلية الادارة والإقتصاد.

ثانيا: الأجنبية

8- Dempsey, Colette & Battel-Kirk, Barbara & Barry, MThe Comp HP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook, Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway, (2011).

9- Lahart, Bradley, identifying company officer core competencies in the denton fire department , an applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program,(2011).

10- Sfusd, Core Competencies for Afterschool Staff, San Francisco public schools, Produced by SF Department of Children, Youth & Their Families, (2010).

11- Yu, Chien & Yu, Chin-Cheh & Yen, Hui-Yu The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example, Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, (2009), pp 01-06.