

دور تطوير رأس المال البشري في ادارة الازمات

صلاح حسن مالح الساعدي

ا.د. علي موات السوداني

مجلس النواب العراقي

جامعة بغداد، كلية الإدارة

والاقتصاد، بغداد، العراق

المستخلص

يهدف البحث الحالي الموسوم (دور تطوير رأس المال البشري في ادارة الازمات) للتعرف على دور تطوير رأس المال البشري في ادارة الازمات بأبعادها (اكتشاف اشارات التنبيه المبكر، التاهب والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم)، انطلقت مشكلة البحث من واقع مجلس النواب . والذي يتطلب وجود تطوير رأس المال البشري متمكن لتخفيف الازمات والسعي لحلها لتخفيف اثرها على كاهل المواطن ،من خلال تفعيل ادارة الازمات ،مما ينعكس ايجاباً على اداء اثناء الازمات ،ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية تمت صياغة فرضيتين ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ،وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات فضلاً عن الزيارات والمقابلات ، تضمنت الاستبانة (30) فقرة موزعة على محورين، خضعت للتحليل الإحصائي باستعمال برنامجي (AMOS & SPSS V.25) تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس باستعمال مدرج (Likert) الخماسي، وتكون مجتمع البحث من (اعضاء مجلس نواب ، ونائب رئيس اللجنة ورئيس اللجنة)، وكانت عينة البحث المستجيبين للبحث (110) عضواً ، وزعت الاستبانات على (86)، كان العدد المسترد (81) ، منها (5) استبانة غير صالحة ، ليصبح اجمالي العدد الصالح للتحليل الاحصائي (81) استبانة ، تتمثل اهمية البحث من خلال تشخيص واختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين تطوير رأس المال البشري وادارة الازمات بأبعادهما ،توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تطوير رأس المال البشري وابعاده وادارة الازمات وابعادهما، كما ظهر ان هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية مؤثر على اهتمام اعضاء مجلس النواب عينة البحث بتعزيز ادارة الازمات من خلال تبنيتها لكافة الممارسات الايجابية لتطوير رأس المال البشري ، وان أي زيادة اهتمام في تطوير رأس المال البشري سيؤدي تلقائياً الى الاهتمام بتعزيز ادارة الازمات.

The role of human capital development in crisis management

Abstract

The current research tagged (the role of human capital development in crisis management) aims to identify the role of human capital development in crisis management in its dimensions (discovery of early warning signals, preparedness and prevention, containment of damage, recovery of activity, learning), the research problem started from the reality of the Council Representatives. Which requires the existence of capable human capital development to mitigate crises and seek to solve them to mitigate their impact on the citizen, through activating crisis management, which is positively reflected on performance during crises, and to clarify the relationship between the main and sub-research variables, two hypotheses were formulated, and the research adopted the descriptive analytical approach, and it was The questionnaire was the main tool in data collection, in addition to visits and interviews. The questionnaire included (30) paragraphs distributed over two axes, which were subjected to statistical analysis using SPSS V.25 & (AMOS V.25), which were prepared based on a number of scales using Likert scale. The quinquennial, and the research community consisted of (members of the House of Representatives, the vice-chairman of the committee and the head of the committee), and the sample of the research respondents was (110) members, the questionnaires were distributed to ((86), the number recovered was (81), of which (5) are invalid questionnaires So that the total number valid for statistical analysis is (81) questionnaire, the importance of the research is through diagnosing and testing the nature of the correlation and influence relationship between human capital development and crisis management in their dimensions. A statistical machine between the

development of human capital and its dimensions and crisis management and its dimensions, as it appeared that there is a significant effect with a statistical significance, an indication of the interest of the members of the House of Representatives, the research sample, in strengthening crisis management by adopting all positive practices for the development of human capital, and that any increase in interest in developing the head of Human money will automatically lead to interest in strengthening crisis management.

المقدمة

ان ادارة الازمات من المفاهيم الحديثة التي كثر تداولها في الوقت الحاضر، اذ اتسع دور المؤسسات من تركيزها على تطوير راس المال البشري ليشمل جوانب اخرى تتعلق بمفاهيم ادارة الازمات والعمل على تطبيق ابعادها، فأخذت بالعديد من البرامج والدراسات الخاصة به في مقابل الظواهر الجديدة كالتطور التكنولوجي والتغيرات الحديثة ، وتشير ادارة الازمات إلى الدور التي تؤديه الذي يتعين على المنظمات القيام به تجاه المجتمع اثناء حدوث الازمه او قبل وقوعها، فالنظرة الحديثة فرضت على المنظمات التأقلم مع الازمات من اجل بقاء عمل المنظمة والمجتمع وان لم يكن اكثر من مجرد سعيها لتقديم الحلول اثناء الازمات. حيث يتكون البحث من اربعة مباحث ويحتوي المبحث الاول على منهجية البحث والجانب النظري بالمبحث الثاني وضم المبحث الثالث الجانب العملي والمبحث الرابع يحتوي على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

مشكلة البحث

ان الأزمات والمشكلات ضرورة حتمية لا بد من وقوعها وهي في حد ذاتها لا يمكن أن تنتهي ، وينبغي الاستفادة من الدروس السابقة والتجارب الماضية، مروراً بالحاضر، وعلينا اليقظة للمستقبل، ومتنبئين لما قد يحدث لمؤسساتنا من مخاطر محتملة الحدوث، ولذلك يحتل تطوير راس المال البشري أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات، وذلك لقدرتها في التأثير في سلوك العاملين، بما يحقق أهداف المنظمات باستثمار الفرص المتاحة، والتعامل الإيجابي مع الأزمات. وفي محاولة لتقليص هذه الفجوة تم طرح مشكلة الدراسة على شكل اسئلة وهي :

١. ما مستوى الاهتمام من قبل عينة البحث بأهمية تطوير راس المال البشري وإدارة الازمات ؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين تطوير راس المال البشري و إدارة الأزمات ؟
٣. ما هو تأثير تطوير راس المال البشري على ادارة الازمات في عينة البحث ؟
- أهمية البحث يمكن بيان اهمية البحث من خلال النقاط الاتية :
١. يعتبر تطوير راس المال البشري ذا سمات وخصائص هامة تساعد في تطوير أداء المؤسسات.
٢. نتائج هذه الدراسة يستفيد منها مجلس النواب للتعرف على أهمية ادارة الازمات من قبل اعضاء مجلس النواب .
٣. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة (تطوير راس المال البشري وادارة الازمات).

أهداف البحث

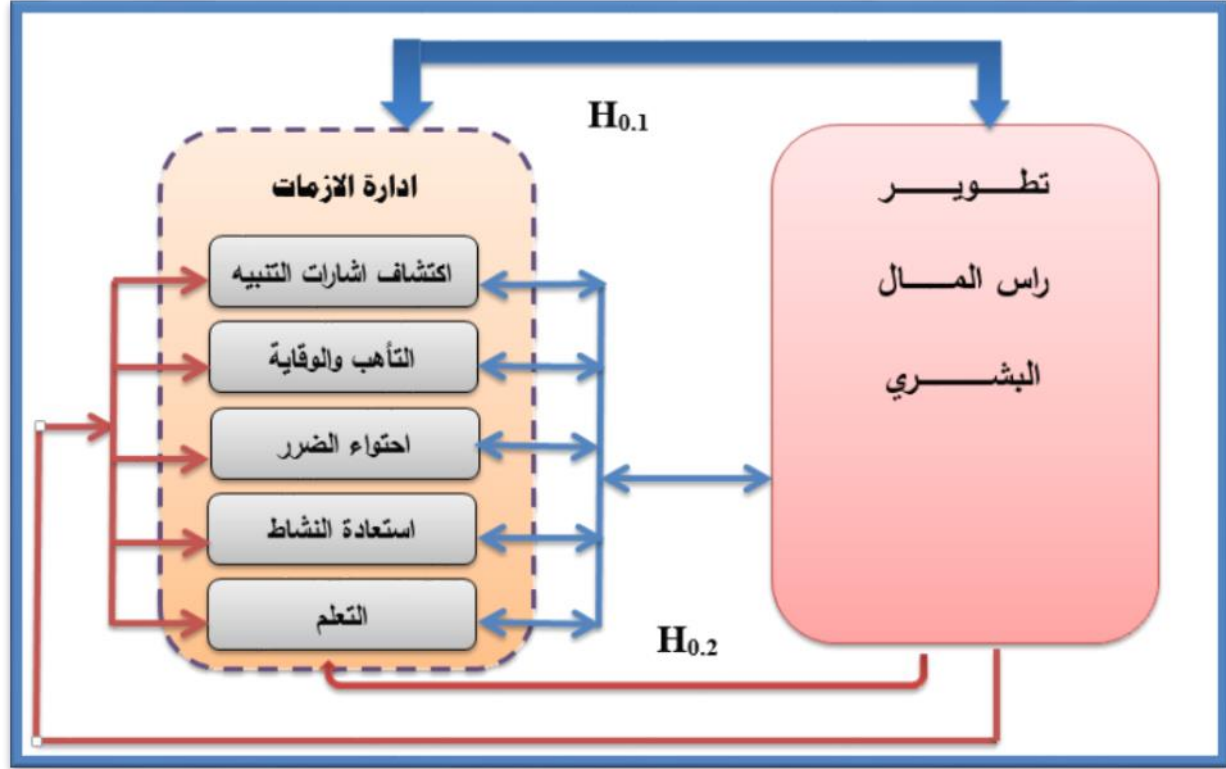
- ١ - تحديد درجة اهتمام عينة البحث بتطوير راس المال البشري وإدارة الازمات .
 - ٢ - معرفة العلاقة بين تطوير راس المال و إدارة الأزمات.
 - ٣ - التعرف على درجة تأثير تطوير راس المال البشري على ادارة الازمات في عينة البحث .
- حدود البحث
- ١ - الحدود المكانية : اختار الباحث مجلس النواب العراقي لما له من تأثير بمصدر القرار والدور الرقابي والتشريعي الذي يؤديه وينعكس على المساس بحياة المواطن.
 - ٢ - الحدود الزمانية: الحدود الزمانية للبحث الحالي متمثلة ببداية الزيارات الميدانية والاستطلاع في مجلس النواب من تاريخ ٣ / ٢ / ٢٠٢١ ولغاية الانتهاء من جمع الاستبانات بتاريخ ٢ / ٤ / ٢٠٢١.
 - ٣ - الحدود البشرية: تم اختيار عينة (الطبقية الاحتمالية) تمثلت بأعضاء من مجلس النواب.
- الفرضيات

الفرضية الاولى $H_{0.1.1}$: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تطوير راس المال البشري و ادارة الازمات بجموعها (اكتشاف اشارات التنبيه المبكر، التأهب والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط ، التعلم) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عينة البحث.

الفرضية الثانية $H_{0.2.1}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير راس المال البشري ، على ادارة الازمات بجموعها (اكتشاف اشارات التنبيه المبكر، التأهب والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط ، التعلم) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عينة البحث.

المخطط الفرضي

بناءً على فرضيات البحث انفة الذكر، تم اقتراح الشكل الاتي ليمثل المخطط الفرضي وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الحالية للبحث التي تتمثل بالاتي :



الدراسات السابقة

سيستعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجية وموضوع ادارة الازمات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر.

١. الدراسات المتعلقة بتطوير راس المال البشري

دراسة	دراسة (حسين ، 2007)
عنوان الدراسة	أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات ، دراسة <u>أستطلاعية</u> مقارنة .
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
مجتمع البحث والعينة	أشتمل مجتمع الدراسة (11) من المنظمات التعليمية توزعت بواقع (3) كليات أهلية و(6) كليات حكومية ومعهدين رسميين. وكانت العينة المأخوذة (110) عضوا من الهيئات التدريسية <u>وعمادات</u> تلك الكليات والمعاهد .
اهم نتائج الدراسة	وجود رأس مال بشري <u>ستراتيجي</u> في الكليات والمعاهد العراقية المبحوثة ، فضلاً عن تأثير رأس المال البشري <u>الستراتيجي</u> في تفوق الكليات والمعاهد العراقية المبحوثة.

اهم التوصيات	ضرورة توجّه قيادت الكليات الاهلية والكليات والمعاهد الحكومية لأعتماد مدخل استراتيجي ثابت يمكن من خلاله الحكم على رأس المال البشري الاستراتيجي وادارته، كونه يمثل مجالاً مهماً لديه القدرة على قيادة التغيير .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اداء الدراسة: الاستبانة، تناولت الدراسة أثر رأس المال البشري الاستراتيجي
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	قطاع خاص .
2. دراسة	الموسوي (2012)
عنوان الدراسة	واقع راس المال البشري في القطاع الصحي
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداء الدراسة	الاستبانة .
مجتمع البحث والعينة	بلغ عددها (41) طبيب تخدير من مختلف المستويات العلمية وعلى ثلاث مستشفيات تعليمية رئيسية في بغداد وهي كل من مستشفى الكاظمية التعليمي ومستشفى الكندي التعليمي ومستشفى ابن النفيس التعليمي.
اهم نتائج الدراسة	ضعف المناخ التنظيمي الذي يحيطه اطباء التخدير في المستشفيات المبحوثة متمثلا بعدم مرونة نظام التعويضات للاستجابة الى متطلبات اطباء التخدير.
اهم التوصيات	ضرورة معالجة الاخفاقات الرئيسية التي توصل اليها البحث وركزت على تحسين المناخ التنظيمي بمحاوره الاساس كافة.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اداء الدراسة: الاستبانة، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي، تناول الدراسة متغير تطوير راس المال البشري.
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	الدراسة مسحية.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً - تطوير راس المال البشري

ظهرت نظرية راس المال البشري نهاية الستينيات وبداية التسعينيات ويعتبر المفكر الاقتصادي مينسر جاكوب (Mincer Jacob) اول من استخدم عبارة الرأسمال البشري في مقال نشره سنة ١٩٥٨، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال الاستثمار في الرأسمال البشري الذي نشره الاقتصادي تيودور شولتز (Schultz Theodore) سنة ١٩٦١. وطبقاً لهذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس اهمية الموارد المادية الاخرى وتسير بنفس المبادئ. (الزبيدي وآخرون ٢٠١٥: ٤٠٢) وان علينا ان نتذكر دائماً أن الغاية الاساسية للادارة هي تحقيق افضل النتائج ، وهذا لن

يتحقق الا من خلال قوة العمل الامر الذي دعا رئيس احدى الشركات الى القول لقد ظل عنصر راس المال يمثل عنق زجاجة لسنوات عديدة الا ان هذا الراي لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي لان تعيين قوة العمل والاختفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة ، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل كفاء ومحفزة (ديسلر ، ٢٠٠٩: ٣٦) ويلعب الموظفون دوراً رئيسياً في المساعدة على تأمين ميزة تنافسية للمنظمة. ولذلك فإن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية الفعالة تؤدي الي تحقيق وتحسين الأداء المتميز و يحتفظ القادة دائماً بالمفتاح والأداء يتأثر حتما بالتغيير. ولذلك فإن القادة مكلفون بمسؤولية مساعدة القوى العاملة على فهم تأثير التغيير. (Birasnav,2015:2). والتركيز على رأس المال البشري يشير إلى تلك الاستراتيجية التي يعمل بها القادة من اجل البقاء على أفضل توظيف مطلق من المواهب المتاحة ، والاستمرار في تطوير التوظيف و المهارات والقدرات من خلال التدريب و مكافأة تنمية مهارات الموظفين واستخدامها الموهبة في أفضل السبل للمنظمة. (Hitt el at,2010:3) . وان عمليات التعلم الاسياسية للقيادة الاستراتيجية التي تتطلب من القيادة التدريب عليها هي كثيرة لكن البعض حددها بالاتي(Ortenblad,2018:145) :

١. التعلم التقني والفني.
 ٢. العمل على تطوير الخطط ومتابعة تنفيذها.
 ٣. التأقلم مع الازمات والتدريب على ادارتها.
 ٤. موكبة التغيير والاستفادة من الدروس السابقة.
 ٥. التعرف على الثقافات والتقاليد الخاصة بالموظفين والمنظمة.
- والميزة التنافسية المستدامة لم تعد يركز على رأس المال والأصول المادية ولكن في التوجيه الفعال لرأس المال الفكري مع اعتبار التكنولوجيا مفتاحاً من خلال القيادة الاستراتيجية وممارساتها تحقق الشركات ميزة تنافسية. وبالتالي ، فإن القيادة الإستراتيجية داخل الشركة لديها القدرة على تطوير قدراتها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير راس المال البشري (Chinyamurindi & Marange,2018:7)، وان الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة يتم التعامل معها علي اساس انها اصولاً استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة اذا ارادت المنظمة تحقيق مردودا جيدا خلال الامد الطويل ممثلا في زيادة الانتاجية وتحسين الاداء وتهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بالشكل الذي يساعد العاملين على التعلم وتقديم افضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل وهكذا فان المنظمة الهادفة للتعلم المستمر تفتح لنفسها اسواقاً وفرصاً جديدة وتتعلم من تجاربها مع الزبائن والموردين والمنافسين . (السالم ، ٢٠٠٩: ٧١) ويعد تغيير اسلوب اداء العمل من الاسلوب القائم على العمل الفردي الى الاسلوب القائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل ، لم تعد اساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الاسلوب الجديد المعاصر ، حيث تطلب هذا الاسلوب من ادارة الموارد البشرية تصميم واعداد سياسية تحفيز جديدة

تقوم وترتكز على الحفز الجماعي ، وان تتناسب مع التوجه الحديث الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة اجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها واعدت ادارة الموارد البشرية برامج تملك العالمين اسهماً في المنظمة وتعديل نسب المشاركة في الارباح ووضع اساليب تحفيز مغنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة (عباس ،٢٠١٨:٢٥٠) ويتبوىء التدريب مركزا هاما بين الانشطة الادارية التي تهدف لرفع الكفاءة الانتاجية وتحسين اساليب العمل والعنصر الهام في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق اهدف المنظمة بكفاءة إضافة الى ذلك تحقيق مستوى عال من اشباع حاجات وطموحات الافراد وعرف بعض الباحثين التدريب بكونه نشاطاً مخططاً يهدف الى احداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد او تلك الجماعة لائقة للقيام باعمالها (جواد واخرون ،٢٠٠٤:٢٤٤) والقائد هو المحاور الفعال الذي يلعب دور الدعم والتحفيز ويزيد من دافع الموظف أثناء تنفيذ من خلال الالهام واشراك الموظف بدورات تدريبية تساعد على تطوير الاداء وبالتالي نستطيع تمييز الموظف المؤهل المنح الصلاحيات واعطاءه الفرصة للتصدي للقيادة وبذلك تم انشاء جيل جديد مؤهل للقيادة (Pamfilie el at,2012:1)، وتعرف المنظمات بموصفات العالمين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي المنظمات التي تمتلك اناس مبدعون وعلية فان الاستقطاب المخطط باسلوب علمي هو امر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها ، لانه بمقدار كفاءة العاملين بها تكونت كفاءتها وتلجأ المنظمات الى استقطاب العاملين من المصادر الخارجية في حالة عدم كفاية المصادر الداخلية لاحتياجاتها من العالمين او عندما الرغبة في اضافة وتنوع الكفاءات فيها. وتتيح هذه المصادر فرصاً اكبر للاختيار نظراً لتعددتها وتنوعها وبالتالي امكانية الوصول الى عدد اكبر من المرشحين واختيار افضلهم . (السالم وصالح ،٢٠٠٠:١٤٤) .

اهمية راس المال البشري

ان الاهمية البالغة لمفهوم راس المال البشري وتراكمه في نهضة المجتمع وتقدمه يعطي اولوية متقدمة للتنمية البشرية ،كماً وكيفياً وعمقاً وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج الى مهارة عالية، ويخلق في المقابل ذلك وظائف جديدة تركز على المعرفة، وتعمل على تغيير الاهمية النسبية لعوامل الانتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال ، فهناك اتفاق على ان التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها الا راس المال بشري دائم الترقى، ودائم النمو، وسواء على المستوى الفردي ام على صعيد المجتمعات ليتمكن الجميع من المشاركة في العالم الجديد. (الزبيدي واخرون ،٢٠١٥:٤٥)

ثانيا - ادارة الازمات

علم ادارة الازمات هو علم ادارة القوة وعلم كيفية استغلال الفرص وعلم كيفية بذل قصارى القوى والجهود المالية والعقلية والعلمية والبدنية وذلك للتخلص من الازمات التي تحدث بشكل مفاجيء وتشكل حرج

للمنظمة والمؤسسة . (الحري ، ٢٠١٢: ١٦) ، وان ادارة الازمات تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة . كما ان تحدي الازمة ومواجهتها افضل من الهروب ويجب ان يعترف المدير بحقيقة اخرى هي ان عقارب الساعة تدور دائماً الى الامام أو ان الزمن لايعود للوراء ابداً وان مفهوم ادراة الازمان هي " القدرة على ادارة الشركة قبل اثناء وبعد حدوث الازمة " (ابو قحف ، ٢٠٠٢: ٢٤٣) . وكان اول من تعامل مع ادارة الازمات هو هنري كيسنجر وزير خارجية الولايات المتحدة الامريكية بين الاعوام (١٩٧٤ - ١٩٧٧) الذي كان يقوم بتدريسة في جامعة هارفرد. ويقوم بدراسة الازمات الدولية المختلفة واعداد السيناريوهات المتوقعة والبحث عن اساليب وطرق بديلة لمواجهة الازمات المحتملة مستقبلاً والازمات علم وفن والعلم له قواعد واجبة التطبيق وفناً اي كيفية اسخدام هذه القواعد الضرورية ويرى المختصون ان ادارة الازمات هي فن اكثر من علماً لان العلم يمكن تعلمه واكتسابه بمرور الزمن لكن فن ادارة الازمات يمكن في كيفية استخدام هذه القواعد في الازمات الطروحة وان ادرتها مرهونة بقدرة ومهارة القيادة التي تدبر تلك الازمة . (بنريان ، ٢٠١٣: ٦٧)، وأن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى هيكل قرار أكثر مركزية. "في الأزمات الشديدة ، يجب اتخاذ القرارات على رأس المنظمة لأن أولئك الذين هم في المستوى الأدنى تميل المستويات إلى "التحسين الفرعي" بناءً على اهتماماتها الخاصة ، وليس لديها كل المعلومات اللازمة ، وليسوا على دراية بقضايا أو قيود سياسية أو اجتماعية أكبر. (Farazmand, 2014: 6) ، ويرى بيرسون وكليز ، ١٩٩٨ بان الأزمات أحداثاً ترتبط بمشاعر شديدة من التأثير السلبي فيما يتعلق بالوضع الحالي والقوي مشاعر عدم اليقين بشأن المستقبل. وتوجيه الآخرين في أوقات الأزمات وتحتاج الى اتخاذ قرارات اثناء الازمات من اجل احتواء الازمات والمحافظة على الوضع الراهن من اجل بقاء المنظمة واستمرارها في التعامل مع الازمات . (Stam el at, 2016: 3) ومنهم من يرى بان مفهوم إدارة الأزمات هي عملية لتقييم إشارات الأزمة وأخذ و تنفيذ الإجراءات اللازمة لتجاوز حالة الأزمة مع الحد الأدنى من التدهور في حالة الأزمة المحتملة. (CELIK & YILMAZ, 2016: 3)، ويشير منطق إدارة الأزمات إلى أن التخطيط والاستعداد للأزمات يجب أن يكون جزءاً حيوياً من أدوات المؤسسات والسياسات .هناك اتفاق أكثر بكثير على ما تنطوي عليه إدارة الأزمات ، ومع ذلك ، لا يزال هناك نوعان رئيسيان. تصف بعض التعريفات إدارة الأزمات بأنها نهج شامل يتضمن دورة يبدأ بالتأهب والوقاية ويمتد من خلال الاستجابة للتعافي والتعلم (Canyon, 2020: 8). وهناك تعريف كثيرة تخص ادارة الازمات ومنها التدابير والمنهجيات المستخدمة للتعرف على أضرار الأزمة والسيطرة عليها والحد منها ، و آثاره المتموجة. (Canyon , 2020: 9). ومن هم من يرى هي عملية التخطيط والأداء والإجراءات التنفيذية التي تطبقها بعض الأجهزة من أجل تحديد وتقليل مستوى المخاطر وإدارة عملية المواجهة. Nakhoda el (at, 2018: 1). والادارة بالازمات تتمثل في افتعال ازمة اخرى طارئة لتغطية على ازمة قائمة بهدف تحويل الرأي العام وتهدف الادارة بالازمات الى السيطرة على الآخرين واقتناعهم بالابتزاز واهو اسلوب لم

يعد يتناسب مع روح العصر وتقوم هذه السياية على افتعال الازمة وليس علاجها من خلال ايجاد علاقة من حيث نفقتهما مقارنة بمعدل الامان الذي وفرتهورد الفعل العكسي الناتج عن الازمة بالاضافة الى ان الافراط والمبالغة في استخدام القوة يكون لهما رد فعل وتحويل مظاهر الازمة العلنية الى ضغط مستمر يصعب متابعة او ملاحظة تطوره بشكل دقيق. (السالم ٢٠١٥: ٤٩).

اهمية ادارة الازمات

وان اهمية ادارة الازمات لا تقتصر على الاستجابة للأزمات فور حدوثها لكنها عملية تحضيرية لمواجهة الأزمات التي تحدث، اذن ادارة الازمات هي عملية مستمرة ومستعدة وجاهزة عند حدوث الازمة لتتمكن من ادارة الازمة بكفاءة وفاعلية. وأن الأزمات وإدارتها ليست شيئاً جديداً ، فإن "إدارة الأزمات" هي ظاهرة حديثة نسبياً ولم توجد إلا في المملكة المتحدة منذ الثمانينيات . (Ahmed,2016:9) ، وتبرز اهمية ادارة الازمات لكونها مفتاح في التشخيص الدقيق وفي الوقت المناسب لأهمية المشاكل وديناميات الأحداث التي تلت ذلك. هذا يتطلب معرفة ومهارات وشجاعة القيادة والقدرة على المخاطرة واليقظة. تتطلب إدارة الأزمات الناجحة أيضاً الحافز والشعور بالإلحاح والالتزام والتفكير الإبداعي مع رؤية إستراتيجية طويلة المدى. (Farazmand,2014:5).

ابعاد ادارة الازمات

البعد الاول - اكتشاف اشارات التنبيه المبكر

تمثل تلك الابعاد التصرفات التي يتم اتخاذها للحد من اسباب الازمة وتقليل مخاطرها وتتضمن هذه المرحلة استشعار الانذار المبكر الذي ينبه بقرب وقوع الازمة وتمثل اشارات الانذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرين العديد من انواع الاشارات في الوقت نفسه يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقية والهامة و يصعب التفرقة بين الاشارات الخاصة بكل ازمة على حده ان جرس الانذار هو بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن الفساد و امر مشروع وواجب على المستوى الداخلي للمنظمة و المستويات الاخرى.(السالم ٢٠١٥: ٥٧)، هذا النوع من الاجراءات الاحترازية يهدف الى تطوير او استخدام التكنولوجيا التنبؤ والتوقع، الامر الذي يمكن المؤسسات المختصة من مراجعة الخطر للتأكد من وجود وقت كاف للتحذير من مكان شدة تأثير الخطر. مثل هذا التكنولوجيا توجد في انظمة الانذار المبكر(المومني، ٢٠١٢: ٤٢).

البعد الثاني - التأهب والوقاية

التأهب هو "دورة مستمرة من التخطيط والتنظيم والتدريب والتجهيز والتمرين والتقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في محاولة لضمان التنسيق الفعال أثناء الازمات " وبعض المنظمات تعتمد عملية التأهب والوقاية ضمن التخطط الاستراتيجي للمنظمة من اجل مواكبة الازمات وعملية التغيير (Kruke,2017:9)

(Delgado&) وتهدف الوقاية إلى تقليل المخاطر المعروفة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة. هذا جزء من برنامج إدارة المخاطر في المنظمة والابد من التحضير الذي ينطوي على إنشاء إدارة الأزمات تخطيط واختيار وتدريب فريق إدارة الأزمات وإجراء التدريبات لاختبار خطة الأزمة وفريق إدارة الأزمات (Coomabs,2007:2).

البعد الثالث - احتواء الضرر

تنفيذ في هذه المرحلة خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لقياس الاضرار الناجمة عن الازمة والهدف منها هو ايقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الازمة و احتواء الاثار الناتجة عنها وعلاجها وتعتبر مهمة اساسية من مهام ادارة الازمات التي تهدف في المرحلة يعتمد الى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الازمة ومن الضروري عزل الازمة لمنعها من الانتشار في بقية اجزاء المؤسسة كما يجب ان يتفرغ المديرين للتعامل مع الازمة وترك الامور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم. (السالم ، ٢٠١٥: ٥٨).

البعد الرابع - استعادة النشاط

ان راس المال البشري هو المصدر الاساسي لتكوين وتشخيص الافراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لايجاد الحلول العملية المناسبة لانهم مصدر الابتكار والتجديد وينظر الى راس المال البشري كالمخزون المعرفي لافراد المنظمة كما هو واضح على عاملها وانه قيمة تراكمية لمعرفة العاملين ونطاقه محدد بالمعرفة الفردية ويوصف راس المال البشري بانه تركم ضمنى للمعرفة في اذهان العالمين في المنظمة وان جوهر راس المال البشري عبارة عن افكار تعمل على تحقيق النجاح والازدهار في المنظمة (الزبيدي وآخرون ، ٢٠١٦: ٤٠٣)،

البعد الخامس - التعلم

ويرى خبير الأزمات إيان ميتروف (١٩٨٨) هو مؤيد لجمع الأزمات بطريقة مجاميع لازمات متشابهة اومتقاربة مع بعض اجزاءها. والافتراض هو أن الأزمات في نفسه سيكون للمجموعة أوجه تشابه أساسية تتيح لمديري الأزمات خبرات من الازمات السابقة والتعلم منها والقدرة في تكوين خطة أزمة واحدة او عدد من الخطط يمكن تطبيقها على مجموعة من الأزمات الحالية. والخطة يجب أن تكون قابلة للتطبيق وقابلة للتكيف مع كل أزمة كنتيجة لذلك ، لا يتعين على فريق الأزمات وضع خطة لإدارة الأزمات من أجل كل نوع من الأزمات تكون المنظمة عرضة لها. (Coombs,2014:5).

الفرضية الاولى $H_{0.1.1}$: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تطوير راس المال البشري و ادارة الازمات بجموعها (اكتشاف اشارات التنبيه المبكر، التأهب والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط ، التعلم) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عينة البحث.

ولاجل فحص علاقة الارتباط بين متغيري البحث قام الباحث باجراء الحسابات ذات العلاقة وباستعمال برنامج (SPSS V.25) وذلك باستخراج معامل الارتباط البسيط (بيرسن) وكما موضح بالاتي:

بلغة قمية معامل الارتباط ما بين تطوير راس المال البشري وادارة الازمات بابعادها القيم الاتيه و على التوالي ($0.686^{**} - 0.729^{**} - 0.558^{**} - 0.766^{**} - 0.620^{**}$) وكما موضح في الجدول رقم (1) ادناه ، وكما هو ملاحظ من الارقام السابقة ان علاقة الارتباط كانت موجبه وذات دلالة معنوية ، ذا كان قيمة (P-value مستوى دلالة) اقل من مستوى المعنوية وعليه هذه النتيجة تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبه بين تطوير راس المال البشري ومجموع ابعاد ادارة الازمات ، وهذا يعني ان كلما زاد الاهتمام بتطوير راس المال البشري زاد الاهتمام ادارة الازمات ، وهذا مسوغ لاجل لرفض الفرضية الرئيسة الاولى والتوجه نحو فرضية بديلة اي انه توجد علاقة ارتباط بين متغيري البحث.

جدول رقم (2) علاقة الارتباط تطوير راس المال البشري في ادارة الازمات

ادارة الازمات Y	التعلم Y5	استعادة النشاط Y4	احتواء الضرر Y3	التأهب والوقاية Y2	اكتشاف إشارات التنبيه Y1	
.783** 0	0.620**	0.766**	0.558**	0.729**	0.686**	تطوير راس المال البشري X3
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	قيمة P-value
محتوي	محتوي	محتوي	محتوي	محتوي	محتوي	مستوى الدلالة عند $0.01 \geq$

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

- الفرضية الثانية $H_{0.2.1}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطوير راس المال البشري ، على ادارة الازمات بجموعها (اكتشاف اشارات التنبيه المبكر، التأهب والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط ، التعلم) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في عينة البحث.

ولاجل فحص علاقة الارتباط بين متغيري البحث قام الباحث باجراء الحسابات ذات العلاقة وباستعمال برنامج (SPSS V.25) وذلك باستخراج معامل الارتباط البسيط (بيرسن) وكما موضح بالاتي:

تم ترميز بعد تطوير راس المال البشري X معنويا في ادارة الازمات Y بأبعادها (اكتشاف إشارات التنبيه Y1 - التأهب والوقاية Y2 - احتواء الضرر Y3 - استعادة النشاط Y4 - التعلم Y5) ، يوضح الجدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد تطوير راس المال البشري في ادارة الازمات بمجموعها ، ويلاحظ ان بعد وتطوير راس المال البشري حققت تأثيرا معنويا مع ادارة الازمات بأبعادها ، أي توجد علاقة تأثير معنوية بين تطوير راس المال البشري في ادارة الازمات بأبعادها كافة ، وفسر (R^2) ما نسبته (47.0 - 53.1 - 31.1 - 58.7 - 38.4) على التوالي من المساهمات الحاصلة في ادارة الازمات بأبعادها ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (70.124 - 89.375 - 35.738 - 112.187 - 49.223) اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 - 0.05) وتحت درجة حرية (1,79) والبالغة (3.96 - 6.97) ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.721 - 0.718 - 0.537 - 0.655 - 0.656) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل في تطوير راس المال البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (ادارة الازمات بأبعادها) بمقدار (0.721 - 0.718 - 0.537 - 0.655 - 0.656) على التوالي ، وبما ان قيمة (β) موجبة فهذا يعني ان تأثير تطوير راس المال البشري ايجابي في ادارة الازمات بأبعادها .

اما تأثير بعد تطوير راس المال البشري في المتغير الرئيس ادارة الازمات فقد سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوي ، وفسر (R^2) ما نسبته (61.4 %) من مقدار المساهمات الحاصلة في ادارة الازمات ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (125.410) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 - 0.05) وتحت درجة حرية (1,79) والبالغة (3.96 - 6.97) ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.666) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في تطوير راس المال البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في ادارة الازمات بمقدار (0.666) ، وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول فرضية التأثير . .

الجدول رقم (2) يوضح تأثير وتطوير راس المال البشري X3 في ادارة الازمات بأبعادها

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحصوبة	مستوى الدلالة (0.01 - 0.05)
وتطوير راس المال البشري X3	اكتشاف إشارات التنبيه Y1	1.211	0.721	0.470	70.124	معنوي
	التأهب والوقاية Y2	1.225	0.718	0.531	89.375	معنوي
	احتواء الضرر Y3	2.040	0.537	0.311	35.738	معنوي
	استعادة النشاط Y4	1.586	0.655	0.587	112.187	معنوي
	التعلم Y5	1.525	0.656	38.4	49.223	معنوي
	ادارة الازمات X	1.482	0.666	0.614	125.410	معنوي

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,79) = (3.96)

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,79) = (6.97)

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

١. توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تطوير راس المال البشري وبين متغير ادارة الازمات ، مما يشير الى الدور الكبير لتطوير راس المال البشري في تفعيل وتبني ادارة الازمات في مجلس النواب عينة البحث.

٢. اهتمام مجلس النواب بادارة الازمات وممارستها بشكل كبير من خلال تبنيها احتواء الضرر واستعادة اولنشاط والتعلم واكتشاف إشارات التنبيه المبكر والتأهب والوقاية ، الا ان تطبيقها دون الطموح فضلاً عن محدودية تبنيها للعمل الفعلي .

٣. امتلاك مجلس النواب تعزيز تطوير راس المال البشري وتوظيفها في تعزيز ادارة الازمات ولاسيما عندما تستهدف احتواء الضرر واستعادة اولنشاط والتعلم واكتشاف إشارات التنبيه المبكر والتأهب والوقاية على الترتيب .

٤. ثبت اهتمام اعضاء مجلس النواب بتطوير راس المال البشري عندما تعمل على ادارة الازمات وخاصةً عند الاهتمام باحتواء الضرر واستعادة اولنشاط والتعلم واكتشاف إشارات التنبيه المبكر والتأهب والوقاية

على الترتيب ، لكن هذا الاهتمام لايزال بحاجة الى تفعيل اكثر فيما يخص الجوانب المادية واحتساب المخصصات بشكل عادل مابين الموظفين.

المحور الثاني/التوصيات

١. ينبغي على اعضاء مجلس النواب تعزيز اهتمامها بقوة العمل من خلال استقطاب الكفاءات العلمية دون النظر الى النوع الاجتماعي ، الا من خلال نوع الاختصاص وتجانسه مع الوظيفة ونوعها فضلاً عن جذب قوى العمل الشابة والعمل على اشراكها مع المعرفة والخبرات التي تمتلكها في ظل امتلاك هذه القوى للمؤهلات العلمية الجامعية العليا.

٢. تعزيز وتطوير راس المال البشري بإيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي تحافظ من خلالها على كفاءاتها وتحسين واهتمامها برأس مالها البشري ولاسيما من خلال عقد ندوات حوار وجلسات عصف ذهني وزيادة الأواصر الاجتماعية بين افرادها.

٣. ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام لاهتمام اعضاء مجلس النواب في تبني ادارة الازمات من خلال ايلاء المزيد من الاهتمام ببعث اكتشاف إشارات التنبيه المبكر وذلك لما له من اهمية في كشف والتعرف على الازمات قبل وقوعها.

٤. ضرورة اهتمام اعضاء مجلس النواب عينة البحث برأس مالها البشري من خلال تعزيز خصائص ومهارات افرادها الابداعية والمعرفية، فضلاً عن الاهتمام بشكل جدي بتحقيق العدالة في منح المخصصات مابين جميع الموظفين الادارية والخبرات، مما سيؤدي الى تحسين مستوى ادارة الازمات بشكل عام وبالبعد الخاص بالتعلم ، فضلاً عن الابعاد الأخرى المصادر العربية

١. ابو قحف . عبد السلام (٢٠٠٢) الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، دار الجامع الجديدة ، الاسكندرية : مصر

٢. الحريري، محمد سرور.(٢٠١٢). ادارة الازمات الساسية واستراتيجيات القضاء على الازمات السياسية الدولية، دار صفاء، عمان : الاردن

٣. الزبيدي، غني دحام تناي، الزبيدي ،ناظم جواد عبد سلمان وعباس،حسين وليد حسين (٢٠١٦).

ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار حامد للنشر ، عمان : الاردن

٤. السالم ،مؤيد سعيد .(٢٠٠٩) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثراء ، عمان :

الاردن

٥. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش.(٢٠٠٠). ادارة الموارد البشرية . جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد
٦. المومني، نائل محمد ،(٢٠١٢) ادارة الكوارث والازمات ، دار وائل للنشر ،عمان : الاردن
٧. بنزيان ، سوران اسماعيل عبدالله ،(٢٠١٣)، دور العقوبات الذكية في ادارة الازمات الدولية ، منشورات الحلبي، بيروت : لبنان
٨. الموسوي، محمد هاشم داود،(٢٠١٢)، واقع راس المال البشري في القطاع الصحي. رسالة دبلوم مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
٩. حسين ، سعد مهدي.(٢٠٠٧). أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
١٠. جواد ،عباس حسين ، العزاوي ، نجم وعبد ،ارزوقي عباس (٢٠٠٤) ادارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
١١. ديلسر ،جاري (٢٠٠٩) ادارة الموارد البشرية ،دار المريخ ، الرياض : السعودية ترجمة المتعال،محمدسيد احمد وجودة ،عبد المحسن عبد المحسن
١٢. عباس ، انس عبدالباسط (٢٠١٨) الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة ،دار النشر الدولي، الرياض : السعودية

المصادر الاجنبية

1. Farazmand, Ali.,(2014) Crisis and Emergency Management Theory and Practice, Second Edition
2. Örtenblad Anders,(2018), Professionalizing Leadership Debating Education, Certification and Practice, Nord University Bodø,Norway , ISBN 978-3-319-71784-5

B. Articles

1. Canyon,D.,& Inouye,D.K.,(2020), Definitons in Crisis Management and Crisis Leaderhip . Asia–Pacific Center for Security
2. Chinyamurindi,W.,& Marange,C.S.,(2018), The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. Fort Hare University& Fort Hare University
3. Coombs,Timothy.,(2007),Crisis Management and Communica Tions, Texas University
4. Pamfiliea,R., Petcu,A,J.& Draghicic,M.(2012), The importance of leadership in driving a strategic Lean Six Sigma management. The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
5. Delgado,R. S.,& Kruke B. I.,(2017), Preparedness: Unpacking and clarifying the concept. University of Stavanger, Stavanger, Norway
6. Hitt ,M. A., Haynes,K.T.& Serpa,R,(2010), Strategic leadership for the 21st century. a Mays Business School, Texas A&M University
7. Nakhodaa ,M., Fasihb, S. A., Givia,M.R & ol Havaejic,F.B., (2018), Designing a crisis management model in Iran's archival centers: Pre–crisis stage. Tehran University, Tehran, Iran