اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة ازمة الكهرباء في العراق

حسون محمد علي الحداد

قسم أولادة الأعمال_ كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

المستخلص

يهدف البحث الى أستطلاع واقع أزمة الكهرباء وأمكانية تذليلها، ، وأداء العاملين ومؤهلاتهم في تطوير هذا القطاع، وتشخيص مدى تأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في تجنب أضرار الأزمة، وأستطلاع أبعاد إدارة الأزمة في زيادة عدد المستفيدين من الكهرباء.

شملت الدراسة عينة (٧٥) فرداً من القيادات الإدارية والموظفين في دوائر وزارة الكهرباء ومحطاتها في مدينة بغداد، أعتمدت الحزمة الأحصائية (برمجية) SPSS لغرض التحليل الأحصائي للبيانات، وجرى القياس لأجابات العينة على العبارات البالغة (٣٦) عبارة وفق Alpha Crbonbach وقد بلغت قيمته (٠.٧٩٥) ، وتم اعتماد معامل ارتباط الرتب (Spearman coefficient) لأجراء التحليل للبيانات وفحص علاقات الارتباط.

أظهرت النتائج أن الأرهاب والفساد الإداري والمالي، وانتقال الموظفين غير الكفؤين للمؤسسة بسبب فرق الراتب، وتوزيع الوظائف على أساس المحسوبية والمنسوبة، هي الأسباب المؤثرة لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ جاء تردي الأداء أولاً، والتعويضات، والتوظيف، والتدريب على التوالي. وأبعاد أزمة الكهرباء، جاء التعلم أولاً ، يليه الأستعداد، والأكتشاف ، والأحتواء على التوالي أيضاً.

يوصي البحث عدم قبول مستويات الأداء المنخفض والعدالة في التعامل مع العاملين، وأشراكهم في وضع نظام الحوافز وتقويم الأداء، وأعتتماد مبدأ الأنجاز حسب حجم الجهد المبذول، ، وبناء قاعدة بيانات، وأعداد برامج التدريب والتطوير المستمر.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إدارة أزمة الكهرباء، العراق.

Abstract

The research aims to poll the reality of the electricity crisis and the possibility of overcoming them, and the performance of employees and qualifications in the development of this sector, and the diagnosis of the impact of the elements of

human resources strategies, to avoid damage to the crisis, and to explore the crisis management dimensions in increasing the number of beneficiaries of electricity.

The study included a sample of (75) individual of administrative leadership and employees in the departments of the Ministry of Electricity and its stations in the city of Baghdad, where the statistical package (SPSS) is adopted for the statistical analysis of the data. The samples responses are measured on the (36) words expression according to Alpha Crbonbach, which its value reached to (0.784) Accreditation of the rank correlation coefficient (Spearman coefficient) for the analysis data and examined also the correlation relationships.

The results showed that terrorism, administrative and financial corruption, and the transfer of inefficient employees to the institution due to salary differentials, are the main reasons for the deterioration of performance first, compensation and training, respectively. And the dimensions of the management of the electricity crisis came learning first, followed by readiness, discovery, and containment respectively.

Find recommends not to accept low levels of performance and justice in dealing with the workers, and engage them in the development of the system of incentives and performance, and the adoption of the principle of completion by the size of the effort, and build a database, and the number of continuous training and development programs.

Keywords: Human Resources Management Strategy, Managing the Electricity Crisis, **Development**, Iraq.

المقدمة

إدارة الأزمات هي أعمال وسلوكيات المنظمة التي تعدها لأدارة الأحداث الكارثية الكبرى بطريقة آمنة وفعالة (Lockwood, 2005: 121). وتوصف الأزمة بأنها حالة اضطراب كاملة وإلى انقطاع جزئي من حاجات الناس الأساسية، والممتلكات، والمعدات أو البيئة، التي قد تؤول في نهاية المطاف قيمة المنظمة سالبة، يدمر السمعة ويضيق أصحاب المصلحة نزعاً تجاه أدارة المنظمة. ولهذا فان دور الموارد البشرية هو أكثر أهمية من أي وقت مضى، خصوصاً خلال أوقات الأزمات لمنع وقوع الضرر الذي لا يمكن إصلاحه كما كان عليه من قبل، ويصبح لمدراء الموارد البشرية دور هام في ذلك. تواجه مؤسسات الكهرباء سواءً (الحكومية، والخاصة) ضغطاً كبيراً ومتسارعاً، إذ تحتم عليها سرعة الاستجابة والتكيف بهدف التأقلم مع وضع مضطرب وأزمات متلاحقة، تحت ظل تردي الأوضاع الاقتصادية في العراق، التي أضحت تهدد كيانات مؤسسات الكهرباء وآليات عملها، فرضت على قياداتها ومراكز القرارات التأهب والأعداد بشكل مبكر، في ضوء تظافر الجهود الجماعية لكوادرها الفنية والأدارية، بأستخدام مواردها (البشرية، والمادية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات)، متمثلة بالعوامل الأدارية (بالموارد المتاحة، والعملية الأدارية) الجارية في الجهاز الأداري. يسعى البحث الى أستخلاص أهم

العوامل المؤثرة في تدهور الكهرباء في العراق، يتضمن البحث أربعة مباحث ركزت على منهجية البحث، الخلفية النظرية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات يلي ذلك الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث

أعتمد البحث منهجية علمية في التحليل والاستنتاج لأبعاد المشكلة من خلال مجتمع البحث والعينة والأساليب الإحصائية، مما ساعد في تناول مشكلة البحث واختبار الفرضيات ونمذجة العلاقة السببية بين متغيرات البحث، وصولاً لهدف البحث.

مشكلة البحث

تتمثل أزمة الكهرباء في زيادة السكان، وضعف الموارد وتنامي حالات الفساد، وتقدم المحطات وشبكات التوزيع، تواجه وزارة الكهرباء من الحين لأخر أزمات متلاحقة، أوجبة على إدارة الموارد البشرية التأهب والأعداد بشكل مكر لتجاوز الأزمات وتقليل حجم تأثيرها قدر الأمكان. تسعى الدراسة للإجابة على السؤال التالي: ما مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة أزمة الكهرباء لتحقيق التنمية في العراق؟، وينفرع من هذا السؤال خمسة اسئلة وهي:

١. هل هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة (الأكتشاف، الأستعداد، الأحتواء، الأستعادة، والتعلم)؟
٢. هل هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة من حيث "الأكتشاف"؟
٣. هل هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة من حيث "الأستعداد"؟
٤. هل هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة من حيث "الأحتواء"؟
٥. هل هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة من حيث "الأستعادة"؟

٦. هل هناك تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة من حيث "التعلم"؟

أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتصدى له، ألا وهو تزايد تدهور خدمات الكهرباء، وما يسفر عنه من نتائج تشير الى أسباب تدهور المستوى الاقتصادي للأفراد التي يتمتعون بها، إذ يفتقدون لتوفر أبسط المعايير الدولية في حياتهم المعاشية، أن مثل هذا التشخيص سيساهم في أنارة الطريق للأفراد في تعريفهم بما

يفتقدونه من الخدمات الحياتية، لأجل تحقيقها في رفع المستوى المعاشي، وأمام متخذي القرار في المؤسسات الحكومية الأهلية للاستفادة في كيفية مواجهة الأزمات والحد من تدهور الخدمات بل تطويرها، من خلال تفعيل عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة هذه الأزمات في استخدام أبعاد إدارة أزمة الكهرباء، وأن لم يتحقق ذلك، فأنها سوف تثير أفتاب المعنيين من القيادات في الجهاز الحكومي، أو التدريسيين أو الباحثين الآخرين لمناقشتها وصولاً لما هو أفضل منها لخدمة التطور العلمي في العراق. وأخيراً أن ما يسفر عن البحث من نتائج ستشكل مساهمة متواضعة ترفد الأدب المعرفي، الخاص بأستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القيام بمهام إدارة أزمة الكهرباء، وفقاً لمنهجية علمية، وليس على الافتراض النظري أو التخمين.

فرضية البحث: الفرضية الرئيسية

Ha : يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، تحسين الأداء، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة (الاكتشاف، الأستعداد، الاحتواء، الأستعادة، والتعلم).

وتنبثق عن تلك الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

Ha1: يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة "الاكتشاف".

Ha2 : يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة "الأستعداد".

Ha3 : يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة "الاحتواء".

Ha4 : يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة "الأستعادة".

Ha5 : يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار الأزمة والمتمثلة "التعلم".

أهداف الدراسة: تعمل الدراسة على تحقيق الأهداف التالية

١. أستطلاع واقع أزمة الكهرباء ومدى تدليلها، ومستويات تجاوزها، في قطاعات الأجهزة الحكومية والأهلية.
٢. تشخيص أثر الأنفاق المالي، وأداء العاملين ومؤهلاتهم في تطوير قطاع الكهرباء في العراق.

٣. أستطلاع مدى تأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقويم الأداء) في تجنب أضرار أزمة الكهرباء.
 ٤. تشخيص أهمية أبعاد تجنب أضرار الأزمة الخدمات والمتمثلة (الأكتشاف، الأستعداد، الأحتواء، الأستعادة، والتعلم) في زيادة عدد المستفيدين من هذه الخدمة، وكسب تعاطفهم ورضاهم.
 ٥. تشخيص أسباب التدني المستمر لنوعية خدمات الكهرباء وكيفية معالجتها، واقتراح دعمها، بالرغم من أن الأجهزة الحكومية أتخذت جميع الإجراءات اللازمة للحد من تفاقمها، وتحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في تدهور الكهرباء.
- مجتمع البحث:** تم اختيار قطاع الكهرباء الذي يمثل مشكلة كبيرة للمجتمع، ولم تلوح بالأفق بوادر لمعالجتها، ومن أبرز الأسباب لأختيار قطاع الكهرباء كمجتمع بحث:
١. كون قطاع الكهرباء له أهمية واضحة في الحياة الاقتصادية الأكثر ارتباطاً بتطور الفرد والمجتمع.
 ٢. يستشعر المواطنون بحساسيتهم المفرطة اتجاه النقص الحاد والتذبذب الذي ينتاب تلك الخدمة.
 ٣. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تناسب معالج أزمة الكهرباء (الأكتشاف، الأستعداد، الأحتواء، الأستعادة، والتعلم).
 ٤. يتمتع أعضاء مجتمع البحث (الموظفين في مؤسسات الكهرباء) بملكيتها للقطاعين العام والخاص، مما يخلق مجالاً واسعاً لتحديد النقص الحاد فيها.
 ٥. سهولة التعرف على خصائص الموظفين في تلك المؤسسات والأتصال بهم.
- عينة البحث:** نظراً لسعة مجتمع البحث تم اعتماد أسلوب العينة الحصصية بتخصيص عدد من الأستثمارات حسب حجم المؤسسة، ومن ثم توزيع الأستثمارات بأسلوب العينة الميسرة (الملائمة) على القيادات الأدارية في كل مؤسسة حيث تم توزيع (٩٠) أستمارة، شملت (المدراء العاميين، معاونوا المدراء العاميين، رؤساء الأقسام، ومديري المحطات) في جميع المؤسسات، وحسب الوزن النسبي لكل مؤسسة مقارنة بمجموع المؤسسات جدول (1).
- وأن الأستثمارات المستردة (٨٥) أستمارة، (٩٤.٤%) من الأستثمارات الموزعة، وقد تم أستبعاد (١٠) أستمارة منها لأنها غير صالحة للتحليل، وبذلك بلغ عدد الأستثمارات الصالحة (٧٥) أستمارة (٨٣.٣%) من الأستثمارات الموزعة.

جدول (1) كشف توزيع الأستثمارات على القيادات الأدارية في دوائر وزارة الكهرباء ومحطاتها في بغداد

القيادات الأدارية	العدد الفعلي	%
المدرء العامين	٨	١٠.٧
معاونوا المدرء العامين	١٥	٢٠.٠
رؤساء الأقسام	٢٥	٣٣.٣
مديرو المحطة	٢٧	٣٦.٠
المجموع	٧٥	١٠٠.٠

أسلوب جمع البيانات وتحليلها

أعتمد البحث على البيانات الأولية والثانوية، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال المراجع العلمية، والدوريات العلمية، إضافة الى مواقع الأنترنت الخاصة بموضوع البحث، وقواعدالبيانات الخاصة بالبحوث العلمية، اما البيانات الأولية كانت الوسيلة الوحيدة الحاسمة في جمعها هي أستمارة الأستبانة التي وزعت على العاملين في مؤسسات الكهرباء، وكذلك المقابلات الشخصية لبعض القيادات الأدارية.

أما أسلوب تحليل البيانات فقد أعتمد التحليل الوصفي للبيانات، وتحليل المتغير الأحادي للنتباين (Univariate Analysis of variance) وتحليل الأنحداء، ومعامل الارتباط بين المتغيرات من أجل أختبار الفرضيات، والكشف عن العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة، بين خصائص الموارد البشرية وأدراك أيقاف أستمرار أزمة الكهرباء (Babaiee Ahari; Mahdi; 2004; 111-130).

وان المعادلة الخطية في الإنحدار الخطي المتعدد هي : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e$

حيث أن: Y = المتغير التابع ، a = قيمة ثابتة Constant أو Intercept ، b_1 = ميل الإنحدار y على المتغير المستقل عناصر (SHRM)، b_2 = ميل الإنحدار y على المتغير المعتمد أبعاد إدارة الأزمة، X_1 = المتغير المستقل عناصر أستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، X_2 = المتغير المعتمد أبعاد إدارة الأزمة، e = تمثل الخطأ القياسي او الخطأ العشوائي للنموذج المقدر.

جدول (٢) توزيع عبارات الاستبانة على عناصر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، وأبعاد أزمة الكهرباء وفق فروض الدراسة

متغيرات الدراسة		أرقام العبارات
المتغير المستقل: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية		
التوظيف	عناصر استراتيجيات أدرة الموارد البشرية	٦-١
التدريب		١٢-٧
التعويضات		١٨-١٣
تقويم الأداء		٢٤-١٩
المتغير المعتمد ادارة أزمة الكهرباء		
الأكتشاف	أبعاد ادارة أزمة الكهرباء	٥-١
الأستعداد		١٠-٦
الأحتواء		١٥-١١
الأستعداد		٢٠-١٦
التعلم		٢٥-٢١

صدق المقياس وثباته

من أجل التحقق من صدق أداة القياس، تم عرض فقرات المقياس على عدد من أساتذة قسم أدرة الأعمال في بعض الجامعات العراقية، خاصة الفقرات ذات العلاقة بأبعاد استراتيجية ادارة الموارد البشرية(مكونات مقياس :الموارد البشرية)، أما مقياس ادارة الأزمات الذي تمت الأستعانة ببحوث سابقة، فيما يتعلق في مراحلها الخمسة. جدول (٢) وخاصة الثبات Reliability في المقياس فقد تم التحقق منها من خلال أستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha الأوسع أنتشاراً في قياس معامل الثبات أغلب البحوث العلمية. هذا وقد بلغ معامل الثبات للبيانات الأولية ما يقارب $\text{Alpha} = 0.87$ لكامل المقياس بأبعاده الأربعة أضافة المقياس $= 0.68$, $= 0.87$.

أداة القياس: بناء المقياس المكون من ثلاثة أجزاء، تمثل متغيرات البحث:

مقياس الخصائص: تناول عناصر وأبعاد المتغيرات:

١. مقياس عناصر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: في مؤسسات الخدمات وهي (التوظيف، التدريب ، التطوير، التعويضات، تقويم الأداء)، الذي جاء بها كل (Pearson, & Mitroff, 1993:48-59) ، وقد أسخدم في العديد من الدراسات التي تناولت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وحاولت تلك الدراسات مراجعة بنود هذا المقياس وأعادة أختباره مثل دراسة (Gemoz, Cardy, 2012:45-49) وقد برهنت هذه الدراسات (على الرغم من حالة القلق بخصوص صدق محتواه (validity)، على أنه لا يزال أداة جيدة لقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وأن الأنتقادات التي وجهت لهذا المقياس كانت قليلة، ولا يزال يستخدم هذا المقياس في

العديد من الدراسات الحديثة، إضافة الى إمكانية المقارنة مع الدراسات الأخرى عند استخدام هذا المقياس (Armstrong Uysal, Gurhan,2014:123-145) (Meashel, 2006: 256-267) ،وقد تم استخدام الجدول الملحق (١) تخصيص الفقرات (١- ٦) لقياس عنصر التوظيف، ومن (٧-١٢) لقياس عنصر التدريب والتطوير، أما الفقرات (١٣-١٨) فقد خصصت لقياس عنصر التعويضات، والفقرات من (١٩- ٢٤) تناولت قياس عنصر تقويم الأداء.

جدول (٣) خصائص استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأدارة الأزمة في

بعض الدراسات السابقة

المصادر	التوظيف	التدريب	التعويضات	تقويم الأداء	عنصر (SMHR)	الاكتشاف	الاستعداد	الاحتواء	الامتعة	التعلم	أبعاد أداة الأزمة
Pearson,Mitroff,1993:48-59			*	*	*				*	*	*
Gemoz, Cardy,2012:45-49		*	*								
Uysal,Gurhan,2014:123-145	*			*	*		*		*		*
Babaiee,Ahari;Mahdi;2004:111-135	*		*								
Baysal,1993:154-164		*		*	*						
Kaynak,1998:24-51								*			*
Armstrong,Michael,2006:256-267	*		*		*		*				
Beardwell&Clark,2007:47		*		*	*						*
Dessler, G. 2005:145	*										
Dessler, G. ,2013: 421									*		*
Evans&Elphilck,2005: 135-150	*						*				
Lockwood, N. R.,2005: 121				*						*	*
Lojić,& Ristić.,2012:					*		*	*	*		*
John,M.,Ivancevich, 1998:145				*		*				*	
Denisi&Griffin,2001: 48	*					*			*	*	
Walker, 1992:52			*							*	*
الدهلكي، ٢٠٠٥ : ١٧٥							*		*		
McAdams & Keener,2008: 86						*		*			*
Sultan, 2015: 1-42	*										*
الحدراوي، وآخرون، ٢٠٠١ : ٢٨١						*					
Rerup,2009: 876-893										*	

٢. مقياس البحث يتناول قياس أبعاد إدارة الأزمة: الجدول الملحق (٢) بواقع خمس فقرات من (١-٢٥) تم تخصيص الفقرات (١-٥) لقياس الأكتشاف، ومن (٦-١٠) لقياس

الأستعداد، ومن (١١-١٥) لقياس الأحتواء، ومن (١٦-٢٠) لقياس الأستعادة، ومن (٢١-٢٥) لقياس التعلم. حيث لم يستخدم في هذا الجزء من مقياس البحث مقياس سابق بعينه، وإنما تم تكييف مقياس مكون من عدد من الفقرات وردت في بحوث سابقة على انها الأكثر تعبيراً عن حالة إدارة الأزمة عند حصول الكارثة جدول (٣). أما مكونات القياس الكلي للبحث فكانت البحوث السابقة والمقاييس المستخدمة فيها خير مرجع لبناء مقياس البحث الحالي، لا سيما البحوث الواردة في الجدول (٣)، والتي تخص مقياس الخصائص (STRM) وإدارة الأزمة على التوالي.

مراحل تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

ركز اغلب الباحثين على الاستراتيجيات الأكثر اهمية وتأثيراً لإدارة الموارد البشرية في ادارة الأزمة، أذ اشار إليها كل من (Denisi,A,S,Griffin,R,W,2001: 48) (John,M.,Ivancevich, 1998:145).

١. **التوظيف Recruitment** : هي مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لاجاد احتياجاتها المستقبلية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد (Denisi,A,S,Griffin,R,W,2001:p48)، وهو اللبنة الأساسية لأداء المنظمة، ولضمان بقاءها وأستمرارها في المستقبل، أذ تتمثل بسلسلة من العمليات ذات الأهداف الموجهة بطرق مستقبلية تدعم وتعزز استراتيجيات المنظمة ككل (Sultan, 2015: 1-42).

٢. **التدريب والتطوير Training and Development**: هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي، ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (John,M.,Ivancevich, 1998:145)، ويمثل ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية. أما التطوير هو محاولة لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة بالمستقبل (Gomez, et.,al., 2012:258).

٣. **التعويض Compensation**: هو انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعية، أذ على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت، تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين، مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على: جودة أداء العاملين. تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل. زيادة الإنتاجية. الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء. فإن نظام التعويض يصبح حجر أساس في نظام الإدارة، وعلى العكس فان عدم توافق النظام مع الأهداف الاستراتيجية يصبح حجر عثر في تحقيق الأهداف (Walker, 1992:52).

٤. **تقويم الأداء Performance evaluation**: اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافرها لعاملها به، أذ يترتب على تقييم أداء قرارات كثيرة مثل: تثبيت

العاملين في العمل، وأستحقاقهم للترقية، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الأستغناء عنهم. رابط الموضوع:

<http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz52AE2F7AP>

مراحل إدارة الأزمة

١. **الكشف Detection** ترسل الأزمة سلسلة من أشارات الأذار المبكر بأحتمالية وقوعها. وأن عدم الأهتمام الكافي لهذه الأشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة. (الدهلكي، ٢٠٠٥، ١٧٥)، وعند أنعدام مؤشرات الأزمة، يتطلب الحصول على معلومات دقيقة عن الأزمات وتأثيراتها، وتقييم عوامل الخطر وممارسة أجراءات الأستجابة الدقيقة، وتشخيص أسباب نشوء الأزمة ومن المسؤول عن التعامل معها (McAdams & Keener, 2008: 86)
٢. **الأستعداد Preparedness** هو كيفية التعامل مع الأزمة بأستخدام أساليب وقائية من أزمة وهي (أكتشاف نقاط الضعف والقوة ومعلجتها قبل أستفحالتها، جمع الحقائق، تحليل المواقف، تكوين فريق الأزمة، أعداد سناريوهات للأزمة وأدارتها، وأعداد قائمة للاتصالات (الحدراوي، وآخرون، ٢٠٠١: ٢٨١).
٣. **الأحتواء Suppression** أعداد الخطط لأرشاد الأفراد للسيطرة على الأزمة وتخفيض الأضرار والحد من الخسائر، واتخاذ القرارات في ضوء حالة الضغط وعدم التأكد والخطر، بأسرع وقت من قبل فريق عمل مدرب يستخدم أساليب (العصف الذهني، وطريقة نلفي، وشجرة القرارات) لأتخاذ قرارات أكثر موضوعية. (Evans, Nigel & Elphilck, 2005: 135-150)
٤. **الأستعادة Recover** هو أعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة (قصيرة الأجل وطويلة الأجل)، وأستعادة النشاط والمعنويات المفقودة، وعادة ينتاب فريق العمل شئى من الحماس والتماسك والحماس في مواجهة خطر محدد (الذهبي، ٢٠٠١: ٢١٨).
٥. **التعلم Learning** هو التعلم من الفشل والمراجعة الدورية والتحليل المستمر للأزمات السابقة والدروس التي تم تعلمها ضرورية من أجل أخذ العبر، وأتخاذ الخطوات الفعالة في منع وقوع الأزمات مستقبلاً، ويتضمن أيضاً فهم أسباب نشوء الأزمة، وتحديد طرائق منعها (Rerup, 2009: 876-893).

المبحث الثاني: الأطار النظري

إدارة الموارد البشرية تهدف الى تطوير العمل أي زيادة مساهمة الموظفين من أجل رفاهية المنظمة (Baysal, 1993: 154-164)، وأن وحدة الوظيفة والجهد هو الذي يضمن فعالية الإدارة ووضعها البيئي، وتساهمة في نجاح العمل (Kaynak, 1998: 24-51). لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن غيرها من الأقسام التي تساهم في نشاط المنظمة، ينبغي أن يدار بنفس الطريقة مثل أي مورد آخر في الأعمال التجارية (Kane, Crawford, & Grant, 1999: 67-71).

ومن المؤكد أن فعالية إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري وأيضاً مع الحد من التكاليف الاستراتيجية والموظفين هي مجموعة هامة لا يمكن توجيهها من قبل أي جهة أخرى داخل المنظمة، ان مصالحهم واحتياجاتهم مهمة جداً بالنسبة للمنظمة (Beardwell & Clark, 2007: 85). كونها مختلفة عن الأقسام الأخرى، فيما يتعلق بالتدريب والمهارات والخبرات (Dessler, 2005: 145). وبما أن هدف إدارة الموارد البشرية هو زيادة نجاح المؤسسة، ينبغي تبني الأهداف وهي: الكفاءة، والميزة التنافسية، والامتثال القانوني، ونوعية الحياة العملية، والقوى العاملة في الأمتثال (Özcan & Çetin, 2014: 145).

الإدارة الاستراتيجية هي مجموع القرارات والأنشطة التي تحدد على المدى الطويل أداء المنظمة (Kaynak, T. (1998: 24-51) وأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي التنبؤ والفهم والتغيير، وتحسين وقيادة السلوك البشري داخل المنظمة وفقاً للخطط الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا. (Lojić & Ristić, 2012: 1-14) وينبغي وضع جميع خطط الموارد البشرية بطريقة تسمح للمنظمة التعامل مع السياسات والممارسات الإدارية بسلاسة. قد تنشأ استراتيجيات الموارد البشرية من أسباب خارجية مثل صعوبة تلبية بعض الخطط أو الاحتياجات المستقبلية.

اولاً - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ان المدخل الاستراتيجي الى الموارد البشرية يبحث عن الفاعل المسبق الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام ائمن موجوداتها الا وهو مواردها البشرية، و يؤكد (R.H.EtAl., 1994: 231) ان الافراد موارد ذات قيمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية، ويمكن ان تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة (Mathis, R, I, Jackson, h, 1994: 321).

١. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية: ان المنظمة الفاعلة هي ليست تلك التي تهنيء الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية ولكن يجب ان تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الظروف الاستراتيجية. ويتفق معظم المدراء على ان الافراد هم العامل الاكثر اهمية في تكوين منظمة (Foulkes, F, k, 1996: 88). فاعلة وفي تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية المتبعة.

وأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ادارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الاعمال الاخرى كافة في المنظمة. وان هذه الادارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والامكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقييم، وبرامج تحفيزات وتعويزات وتدريب وذلك من اجل تلبية تلك المتطلبات (Stroh, I, k, Caligiuri, p1998: 1)

ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي (اسلوب مخطط) ويرى (Dessler, 2013: 41) هي أنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها بأنها حلقة الوصل لادارة الموارد البشرية، وأنها الاهداف والغايات

الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة، ويضيف بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الافراد (Dessler, G, 2005: 22).

من خلال ما تقدم نستنتج ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دور رئيسي في تحسين كفاءة المنشأة، وتشير الى الدور الاستراتيجي لهذه الادارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق الموائمة بين المنظمة وبينتها الخارجية عن طريق تحقيق الموائمة بين الافراد والمنظمة.

٢. دور ادارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية: يتطلب حث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية. وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح تنفيذ الاستراتيجية وهي: التركيبة التنظيمية: تصميم المهمة: أي تركيبة المنظمة والمعلومات وعمليات اتخاذ القرار، وأختيار وتدريب وتطوير العاملين. : أنظمة المكافآت : أنواع المعلومات وانظمتها : حيث تعكس هذه المتغيرات دور استراتيجيات (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقييم الأداء) في تكوين وتنمية الكفاءات الادارية.

إدارة الأزمات هي أعمال وسلوكيات تعدها المنظمة لتكون جاهزة لإدارة الأحداث الكارثية الكبرى بطريقة آمنة وفعالة (Lockwood, 2005:121). ويمكن وصف الأزمة: بأنها حالة تخريبية كاملة إلى انقطاع جزئي من الأفراد، والممتلكات، والمعدات أو البيئة. التي قد تؤدي في نهاية المطاف الى القيمة سلبية للشركة. أنها تدمر السمعة وتضيق على المساهمين الإدراك تجاه المنظمة. وأن دور الموارد البشرية هو أكثر أهمية خلال أوقات الأزمات لمنع وقوع الضرر، الذي لا يمكن إصلاحه كما كان عليه من قبل.

٣. الدور استراتيجي للعاملين في مجال الموارد البشرية: عندما تحدث الأزمة؛ فإن إعددهم يقلل من القلق في جميع أنحاء المنظمة. وإن قسم الموارد البشرية ربما يكون له دور مهم قبل الأزمات وأثناءها وبعدها. إذ تعمل على التوزيع والأستخدام الأمثل للموظفين على الوظائف وفي الأوقات المناسبة لتمكين الأعمال التجارية من بلوغ أهدافها. وعلى هذا الأساس فإن الدوافع والرضا الوظيفي سوف يزيد. وكذلك سوف تنخفض التكاليف التشغيلية، ويزداد الربح (Uysal, Gurhan, 2014:123-124). آثار الأزمة على المنظمة هو الذعر داخل المنظمة • فقدان الموظفين الرئيسيين والمعرفة • ارتفاع معدل دوران العمل • الافتقار إلى الروح المعنوية والدوافع المسببة للأداء المنخفض. زيادة تكاليف المنافع الصحية. سياسة التعويضات الناشئة. السمعة السلبية والصورة في القطاعين العام والخاص. التضليل. فقدان القيادة والطمئينة. صعوبة فهم المشكل النفسية في مرحلتي الأستجابة والأنتعاش. إلغاء التعيينات. إلغاء برامج التدريب المقررة.

ومن أجل تحقيق إدارة مناسبة للأزمات يتطلب تشكيل فريق إدارة الأزمات (Pelin, 2016: 463- 472)، يتكون فريق إدارة الأزمات من قائد الفريق، مدير الأمن، المستشار القانوني، المتحدث باسم وسائل الإعلام، وأخصائي الاتصالات الداخلية، ومدير الموارد البشرية، وممثل الموظفين وأخصائي الأمن. ويمكن أن يكون هناك مستشار خارجي أو مستشار ميداني (Robinson, 2005:101). وينبغي تمويل أنشطة الفريق، وأن يتم التوصيف الوظيفي له والتعريف به مهم وأن يكون مكتوبة بشكل جيد، أن يكون للفريق رئيس. وينبغي عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة حالات الأزمات المحتملة والتدابير التي يتعين اتخاذها. وسوف يحافظ الفريق على حضوره بأكمله وفي حالة تأهب نفسياً لأي أزمة (Tancredi, 2013:215)

العوامل المسببة للأزمة في المنظمات هو عدم كفاءة استخدام الموارد الفكرية، والقدرة العقلية، ومصادر القدرات المحتملة للإنسان. معظم المنظمات لا تستخدم قدرات الموظفين في الطريقة الأمثل، والمديرين غير قادرين على الاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم.

٤. أوجه الشبه بين الإدارة الاستراتيجية وأدارة الأزمات (Behnamiri, 2012:68) أن إدارة الأزمات يجب أن تكون متكاملة في العملية الاستراتيجية كما أنها متشابهة في ستة عوامل. وهي تشمل: التأكيد على العلاقة مع البيئة؛ وجود مجموعة معقدة من المستفيدين، والتعامل مع الإدارة العليا للمنظمة، والتي تؤثر على المنظمة بأكملها، وصفاً لنمط ثابت، ومؤشر العمليات الناشئة حديثاً.

المبحث الثالث الأطار التحليلي وأثبت الفرضيات

اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام ادوات الاحصاء الوصفي في تحليل اجابات المجيبين على استبانة البحث والمتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف رسم صورة لتفضيل المجيبين وتوجهاتهم فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وفق المقياس الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) ، وتتألف الاستبانة ملحق (24،25) سؤال لكل منهما، يوضح الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسئلة الاستبانة الموزعة على افراد العينة.

جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

النتيجة	الانحراف لمعياري	الوسط الحسابي	أدارة الموارد البشرية
اتفق	٠.٩٥	٣.٩٨	التوظيف
اتفق	0.93	٣.٤٥	التدريب
اتفق	0.74	٣.٣٢	التعويضات
محايد	1.12	٣.٢٨	تقويم الأداء
اتفق تماماً	١.١٥	٣.٨٧	المتوسط العام

يتضح ان الوسط الحسابي الى مجمل العبارات التي تكشف عن استخدام أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بلغت (٣.٨٧) وهي عند موافق تماماً في ضرورة اعتماد الكفاءة والمهارة عند اختيار العاملين لتطوير مهاراتهم، وبانحراف معياري بلغ (١.١٥). اما بالنسبة لقيمة الوسط الحسابي على مستوى (التوظيف) قد بلغ (٣.٩٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٥) اي ان اختيار العاملين يكون بعيداً عن المحسوبة والمنسوبة، اما لأبعاد (التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) فقد بلغت (0.93, 3.45)، (0.74, 3.32)، (1.12, 3.28) على التوالي وهي عند اتفق ومحاييد، وذلك في تدريب العاملين أثناء العمل وخارجه، وأن تلتزم الإدارة بنظام الأجور وفقاً لجودة الأداء، ومدى حرص الإدارة في متابعة تنفيذ الخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها. ويلاحظ ان بعد (التوظيف) جاء بالمرتبة الاولى من حيث وجهة نظر المجيبين، يليه التدريب، التعويضات، وأخيراً تقويم الأداء على التوالي.

ويوضح الجدول (٥) ادناه ان الوسط الحسابي لمجمل العبارات المتعلقة بابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغت (٣.٥٧) وهي عند اتفق تماماً وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩) اما فيما يتعلق بابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات العلاقة (التعلم) فقد بلغ الوسط الحسابي عند موافق بلغت (٣.٨٧) بانحراف معياري (١.٠١)، في لا تمتلك الإدارة خطط مسبقاً لمواجهة الأزمة الأنية، لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات. أما البعدين (الأستعداد، الأكتشاف)، بلغ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) (٣.٨١، ٠.٩٧)، (٣.٧٤، ١.٠٤) من حيث توظف الإدارة أزمات المنظمات الأخرى في خطتها الأستباقية، تفتقر الإدارة لوجود خطة أستباقية تواجه من خلالها حدوث الأزمة. اما بالنسبة الى بعد (الأحتواء) فقد جاء أخيراً، بلغ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) (٣.٦٥، ١.٠٢) وهي عند اتفق، من حيث لا تأخذ الإدارة كلفة الوقت بنظر الأعتبار عند حوث الأزمة، تدع الإدارة العاملين بمكافآت مالية متواضعة عند مواجهة الأزمة. ويلاحظ ان بعد التعلم جاء بالمرتبة الاولى من حيث وجهة نظر المجيبين، يليه الأستعداد، الأكتشاف، وأخيراً الأحتواء على التوالي.

جدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد أزمة الخدمات

أبعاد إدارة أزمة كهرباء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الأكتشاف	٣.٧٤	١.٠٤	اتفق
الأستعداد	٣.٨١	٠.٩٧	اتفق
الأحتواء	٣.٦٥	١.٠٢	اتفق
التعلم	٣.٨٧	١.٠١	محاييد
المتوسط العام	٣.٥٧	٠.٨٩	اتفق تماماً

يوضح الجدول (٦) ادناه نتائج اجابات المجيبين حول اقوى أسباب أزمة تردي الكهرباء في العراق وقد تبين ان (الأرهاب والفساد الإداري والمالي) هو اكثر الأسباب وبوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري ٠.٨٥٧ ، عند (اتفق تماماً)، جاء بعدها أنتقال الموظفين غير الكفؤين الى مؤسسات الخدمات بسبب فرق الراتب، وتوزيع الوظائف على أساس المحسوبية والمنسوبة وبوسط حسابي(٣.٩٤،٣.٥٧) على التوالي، وانحراف معياري (٠.٩٤٧، محاييد، ١.١٤٨) أتفق) على التوالي أيضاً.

جدول (٦) أسباب أزمة الكهرباء في العراق

الأسباب		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التلكؤ في إنجازها مشاريع الخدمات أو إنشاء مشاريع فاشلة	٣.٥٤	١.٠٦٢	محاييد
2	تفضيل إنشاء المشاريع الثانوية على المشاريع الاستراتيجية المهمة	٣.٢٧	٠.٧٤٩	اتفق
3	المشاريع الوهمية	٣.١٨	٠.٨٦٤	اتفق
4	الأرهاب والفساد الإداري والمالي	٤.١٧	٠.٨٥٧	اتفق تماماً
5	أنتقال الموظفين غير الكفؤين الى مؤسسات الخدمات بسبب فرق الراتب	٣.٩٤	٠.٩٤٧	محاييد
6	بيع وشراء المناصب الإدارية	٣.٣٦	٠.٥٨٠	اتفق
7	توزيع الوظائف على أساس المحسوبية والمنسوبة	٣.٥٧	١.١٤٨	اتفق
	المتوسط العام	٣.١٧	٠.٩٣٨	اتفق

ثانيا- اثبات فرضيات الدراسة:الفرضية الرئيسية:Ha : يوجد تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أبعاد استراتيجيات أزمة الكهرباء، لتحقيق التنمية في العراق.

يشير الجدول (٧) الى نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في أبعاد أزمة الخدمات (الأكتشاف ، الأستعداد ، الأحتواء ، الأستعادة ، والتعلم) وذلك من وجهة نظر اجابات المجيبين .

حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.15$ ، فيما بلغ معامل التحديد $R^2=0.02$ اما معامل التحديد المصحح $R^2=0.01$ ، هذا يعني ان المتغيرات المستقلة(التوظيف، التدريب، التعويضات،تقويم الأداء) (التفسيرية) لم تستطع ان تفسر التغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة بقيمة ($K(0.01)$). بلغت قيمة درجة التأثير ($B=0.14$) بمعنى ان التغيير في عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة يؤدي الى التغيير في ابعاد استراتيجيات أزمة الخدمات قيمة (0.14) وقد اكدت (F) المعنوية، عدم معنوية هذا التغيير(التأثير) البالغة (2.31) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة(3.92) وبمستوى دلالة احصائية (0.13) ايضا علما ان مستوى الدلالة المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05). ويعني ذلك قبول فرضية القائلة بوجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ابعاد استراتيجيات أزمة الخدمات في العراق التي حددتها الدراسة ورفض الفرضية البديلة .

جدول (7) الانحدار البسيط تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أبعاد استراتيجيات أزمة الخدمات في العراق

نتائج الفر ضية	T الجدولية لغاية مستوى دلالة= 0.05	Df(for T)	مستوى الدلالة الاحصائية sig. لكل الجدول	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية sig.	اختبار T	درجة التأثير B	المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
قبول الفر ضية	1.66	190	0.12	3.92	2.31	0.13	1.55	0.14	SHRM
$R^2=0.02$				$R^2=0.01 \circ R = 0.1$					

الفرضية الاولى: Ha1: يوجد تأثير معنوي لعناصر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في أبعاد استراتيجية إدارة الأزمة والمتمثلة بعد "الأكتشاف" لتحقيق التنمية المستدامة في العراق.

يشير الجدول (8) الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في أبعاد استراتيجية إدارة الأزمة والمتمثلة (الأكتشاف)، على اساس ان مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة هي (0.05). حيث بلغة معامل الارتباط $R=0.64$ (الذي يشير الى قوة العلاقة بين متغيرين او اكثر: وبالتالي يشير الى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ويلاحظ منه هل التغير في المتغيرات المستقلة مرتبطا بتغير المتغير التابع)، فيما بلغ معامل التحديد $R^2=0.40$ (فهو يسمى بمعامل التحديد والذي يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية للنموذج المقدر (المعادلة المقدر) في حالة الانحدار الخطي البسيط (متغير مستقل واحد مع متغير معتمد واحد) اما معامل التحديد المصحح $R^2=0.33$ فهو يستخدم لتفسير القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد) لأنه يأخذ بنظر الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة ولذلك يسمى بالمصحح لأنه بالأصل مشتق من (R^2) مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) (التفسيرية) استطاعت ان تفسر (0.33) من التغيرات الحاصلة في (الأكتشاف) والباقي (0.67) يعزى الى عوامل اخرى.

جدول (8) الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية إدارة الأزمة لبعء (الأكتشاف)

نتائج الفرضية	T الجدولية لغاية مستوى دلالة = 0.05	Df(for T)	مستوى الدلالة الاحصائية sig. لكل الجدول	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية sig.	اختبار T	درجة التأثير B	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
عدم قبول الفرضية	1.71. هذا الرقم ناتج	36	0.00	2.64	6.15	0.19	-	-	التوظيف
عدم قبول الفرضية	اختبار T الاربعة عناصر	47				0.63	-	0.22	التدريب
عدم قبول الفرضية	لأثر (SHRM) محصورة بين	46				0.35	0.97	0.18	التعويضات
قبول الفرضية	جدول (40-60) في (T)جدولية	48				0.00	4.38	0.56	تقويم الأداء
R=0.64		R ² =0.40		R ² =0.33					

- ملاحظة / هناك إحصائيات تستخدم لمعرفة المعنوية الإجمالية للنموذج ومنها (R) ، (R²) ، (R²-)

بمعنى ان التغيير في تأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة يؤدي الى التغيير في أبعاد استراتيجية إدارة الأزمة بقيمة (0.62) وقد اكدت (F) معنوية هذا التغيير (التأثير) البالغة (6.15) (يمثل الجدول تحليل التباين (ANOVA) والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار (F=6.15) (P < 0.001) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية (K) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61) وبمستوى دلالة احصائية (0.00) .

* ملاحظة/ نستخدم أيضا أحصائية F للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية معين .

(اي ان نسبة الثقة (100%) انه ما موجود في العينة هو فعلا موجود في المجتمع الذي سحبت العينة منه و نسبة الشك (0%) انه ما موجود في العينة هو غير موجود في المجتمع الذي سحبت العينة منه) .

اما فيما يتعلق بتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل على انفراد في استراتيجيات إدارة الأزمة، بعد (الأكتشاف)، جاءت نتائج التحليل المتعدد مختلفة حيث اشارة النتائج الى وجود تأثير في مجال عنصر (تقويم الأداء) في بعد (الأكتشاف)، بلغت درجة التأثير (B) (0.56) اي التغير بوحدة واحدة في عناصر SHRM يؤدي الى التغير بمقدار (0.56) ، (اي ان تقويم الأداء تغير الانتشار بقيمة (0.56) : بمعنى اذا تطور (تغير) العنصر تقويم الأداء سوف يؤثر في بعد (الأكتشاف)، في عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبالتالي يغيره (اي يقلله). اذ تهمل الإدارة استخدام

موارد المعلومات عند تحديد مؤشرات حدوث الأزمة، وتفنقر الإدارة لوجود خطة استباقية في مواجهة حدوث الأزمة. وقد اكدت (T) معنوية هذا التأثير البالغة (4.38) ايضا وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.71) وبمستوى دلالة (0.00) وهذا يدل على قبول (الفرضية الاولى) التي حددت القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية) الى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عنصر (تقويم الأداء) على بعد (الاكتشاف) في إدارة الأزمة

ملاحظة/ حقل مستوى الدلالة يفحص هل الحقل (T) يحقق ام لا والحقل (T) يفحص هل الحقل (B) يحقق ام لا والحقل (B) يفحص هل هناك درجة تأثير بين متغير واخر (هل المتغير المستقل يؤثر في المتغير المعتمد)

وبالنسبة الى عناصر (SHRM) في مجال (التعويضات، التدريب، التوظيف) فقد تبين عدم وجود تأثير معنوي لهم، اذ بلغت درجة قيمة التأثير (B) (0.18، -0.22، -0.09) على التوالي، كما اكدت قيمة (T) البالغة (4.38، -0.52، -1.34) على التوالي وهي اصغر من (T) الجدولية البالغة (1.66) عدم معنوية هذا التأثير بمستوى دلالة احصائية (0.19، 0.63، 0.35) على التوالي ايضا، علما ان مستوى الدلالة الاحصائية المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05) وتدعم هذه النتائج عدم قبول (الفرضية الاولى) التي افترضت وجود تأثير ذو دلالة معنوية (احصائية) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للعناصر (التعويضات، التدريب، التوظيف) على بعد (الاكتشاف) في إدارة الأزمة.

الفرضية الثانية Ha2: يوجد تأثير معنوي لعناصر (SHRM) ،سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في استراتيجيات إدارة الأزمة والمتمثلة بعد (الأستعداد) لتحقيق التنمية في العراق.

يتضمن الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في عناصر استراتيجيات إدارة الأزمة والمتمثلة بعد (الأستعداد)، على اساس ان مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة هي (0.05). حيث بلغة معامل الارتباط ($R=0.30$)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.09$) اما معامل التحديد المصحح ($R^2=-0.02$)، مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) (التفسيرية) لم تستطع ان تفسر التغيرات الحاصلة في بعد (الأستعداد) بقيمة (-0.02) بمعنى ان التغيير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة لا يؤدي الى التغيير في استراتيجيات إدارة الأزمة بقيمة (0.30) وقد اكدت (F) معنوية عدم معنوية هذا التغيير (التأثير) البالغة (0.85) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.71) وبمستوى دلالة احصائية (0.53) ايضا علما ان مستوى الدلالة المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05).

جدول (9) الانحدار المتعدد لتاثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية إدارة الأزمة (الأستعداد)

عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	درجة التأثير B	اختبار T (محسوبة)	مستوى الدلالة الاحصائية sig.	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة الاحصائية لكل sig. الجدول	Df(for T)	T الجدولية لغاية مستوى دلالة = 0.05	نتائج الفرضية
التوظيف	-0.06	-0.36	0.18	0.85	2.71	0.53	46	1.71	قبول الفرضية
التدريب	0.13	1.08	0.29				47	الرقم ناتج	قبول الفرضية
التعويضات	0.06	0.23	0.86				46	اختبار T لاربعة عناصر	قبول الفرضية
تقويم الأداء	0.15	1.15	0.28				48	لاثر SHRM محصورة بين (40-60) في جدول T جدولية	قبول الفرضية
$R^2 = 0.02$ $R^2 = 0.03 \cdot R = 0$									

اما فيما يتعلق بتاثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل على انفراد في بعد (الأستعداد) لأدارة الأزمة، فقد اظهرت نتائج التحليل المتعدد عدم وجود التأثير في مجال (تقويم الأداء، التدريب، التعويضات، التوظيف) في بعد (الأستعداد) اذ بلغت درجة التأثير (B) (0.15، 0.13، 0.06، -0.06) على التوالي، كما اكدت قيمة (T) البالغة (1.15، 1.08، 0.23، -0.36) على التوالي وهي اصغر من (T) الجدولية البالغة (1.66) عدم معنوية هذا التأثير بمستوى دلالة احصائية (0.28، 0.29، 0.86، -0.36) على التوالي ايضا علما ان مستوى الدلالة الاحصائية المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05) وتدعم هذه النتائج عدم قبول (الفرضية الثانية) التي افترضت وجود تاثير ذو دلالة معنوية (احصائية) اثر عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تقويم الأداء، التدريب، التعويضات، التوظيف) على التوالي، على بعد (الأستعداد) في إدارة الأزمة ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة: Ha3: يوجد تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في استراتيجية إدارة الأزمة والتمثلة بعد (الأحتواء) لتحقيق التنمية في العراق. يشير الجدول (10) الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتاثير لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في استراتيجية إدارة الأزمة والتمثلة بعد (الأحتواء)، على اساس ان مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة هي (0.05). حيث بلغة معامل الارتباط $R=0.56$ ، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.32$)، اما معامل التحديد المصحح ($R^2=0.24$) مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) (التفسيرية) استطاعت ان تفسر (0.24) من التغيرات الحاصلة في (الأحتواء) والباقي (0.76) يعزى الى عوامل

أخرى. بمعنى ان التغيير في أثر عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة يؤدي الى التغيير في إدارة الأزمة بقيمة (0.56) وقد اكدت (F) معنوية هذا التغيير (التأثير) البالغة (4.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.56) وبمستوى دلالة احصائية (0.00).

جدول (10) الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بعد إدارة الأزمة (الأحتواء).

عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	درجة التأثير B	اختبار T	مستوى الدلالة الاحصائية sig.	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة الاحصائية sig. لكل الجدول	Df(for T)	T الجدولية لغاية مستوى دلالة = 0.05	نتائج الفرضية
التوظيف	-0.16	-	0.24	4.35	2.56	0.00	36	1.71 هذا الرقم ناتج اختبار (T) لاربعة عناصر لآثر (SHRM) المحصورة بين (40-60) في جدول (T) جدولية	عدم قبول الفرضية
التدريب	0.01	1.18	0.99				47		عدم قبول الفرضية
التعويضات	0.14	0.79	0.37				46		عدم قبول الفرضية
تقويم الأداء	0.46	3.45	0.00				48		عدم قبول الفرضية
									قبول الفرضية
				$R^2=0.3^*$ $R=0.5$				$R^2=0.24^*$	

اما فيما يتعلق بتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل على انفراد في بعد (الاحتواء) لأدارة الأزمة، فقد جاءت نتائج التحليل المتعدد مختلفة حيث اشارة النتائج الى وجود التأثير في مجال (تقويم الأداء) في بعد (الاحتواء) اذ بلغت درجة التأثير (B) (0.46) اي التغيير بوحدة واحدة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤدي الى التغيير بمقدار (0.46) (اي ان تقويم الأداء تغير (الاحتواء) بقيمة (0.46)، بمعنى اذا تطور (تغير) العنصر تقويم الأداء سوف يؤثر على بعد (الاحتواء) في إدارة الأزمة وبالتالي يغيره (اي يقلله). اذ تعاني الإدارة من صعوبات في بدايات حدوث الأزمة، ولا تأخذ الإدارة كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند حوث الأزمة. وقد اكدت (T) معنوية هذا التأثير البالغة (3.45) ايضا وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٧١) وبمستوى

دلالة (0.00) وهذا يدل على قبول (الفرضية الثالثة) القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (احصائية) لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال (تقويم الأداء) في بعد (الاحتواء) لإدارة الأزمة.

وبالنسبة الى عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال (التعويضات، التدريب، التوظيف) فقد تبين عدم وجود تأثير معنوي لهم، إذ بلغت درجة قيمة التأثير (B) (0.14،0.01،-0.16) على التوالي ، كما اكدت قيمة (T) البالغة (0.79،0.08،-1.18) على التوالي وهي اصغر من (T) الجدولية البالغة (1.71) عدم معنوية هذا التأثير بمستوى دلالة احصائية (0.37،0.99،0.24) على التوالي ايضا علما ان مستوى الدلالة الاحصائية المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05) وتدعم هذه النتائج عدم قبول (الفرضية الثالثة) التي حددت والتي افترضت وجود تأثير ذو دلالة معنوية (احصائية) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال (التعويضات، التدريب، التوظيف) على بعد (الاحتواء) لإدارة الأزمة ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الرابعة: Ha4 : يوجد تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في استراتيجية إدارة الأزمة والتمثلة بعد (الأستعادة) لتحقيق التنمية في العراق.

يتضمن الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في إدارة الأزمة والتمثلة بعد (الأستعادة)، على اساس ان مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة هي (0.05).

حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.33$ ، فيما بلغ معامل التحديد $R^2=0.11$ اما معامل التحديد المصحح $R^2=-0.02$ ، مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) (التفسيرية) لم تستطع ان تفسر التغيرات الحاصلة في بعد (الأستعادة) بقيمة (-0.02)

جدول (11) الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية إدارة الأزمة (الأستعادة)

نتائج الفرضية	T الجدولية لغاية مستوى دلالة = 0.05	Df (for T)	مستوى الدلالة الاحصائية sig. لكل الجدول	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية sig.	$\frac{F}{T}$	درجة التأثير B	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
قبول الفرضية	1.71. هذا الرقم ناتج اختبار (T) لاربعة عناصر لأثر (SHRM) المحصورة بين (40-60) في جدول (T) جدولية	46	0.56	2.75	0.87	0.16	-0.38	-0.08	التوظيف
قبول الفرضية		47				0.25	1.13	0.15	التدريب
قبول الفرضية		46				0.87	0.27	0.09	التعويضات
قبول الفرضية		48				0.30	1.20	0.18	تقويم الأداء
$R^2 = -0.0211$ $R^2 = 0.23R = 0.$									

بمعنى ان التغيير في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة لا يؤدي الى التغيير في استراتيجيات ادارة الازمة بقيمة (0.33) وقد اكدت (F) معنوية عدم معنوية هذا التغيير (التاثير) البالغة (0.87) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.75) وبمستوى دلالة احصائية (0.56) ايضا، علما ان مستوى الدلالة المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05).

اما فيما يتعلق بتاثير عناصر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كل على انفراد في بعد (الاستعادة) لادارة الازمة، فقد اظهرت نتائج التحليل المتعدد عدم وجود التأثير في مجال (تقويم الأداء، التدريب، التعويضات، التوظيف) في بعد (الاستعداد) اذ بلغت درجة التأثير (B) (0.18، 0.09، -0.08) على التوالي، كما اكدت قيمة (T) البالغة (1.20، 1.13، 0.27، -0.38) على التوالي وهي اصغر من (T) الجدولية البالغة (1.71) عدم معنوية هذا التأثير بمستوى دلالة احصائية (0.16، 0.87، 0.25، 0.30) على التوالي ايضا علما ان مستوى الدلالة الاحصائية المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05) وتدعم هذه النتائج قبول (الفرضية الرابعة) التي افترضت وجود تاثير ذو دلالة معنوية (احصائية) في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية العناصر (تقويم الأداء، التدريب، التعويضات، التوظيف) على التوالي، على بعد (الاستعادة) في ادارة الازمة.

الفرضية الخامسة Ha5 : يوجد تاثير معنوي لعناصر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في استراتيجيات ادارة الازمة والمتمثلة بعد (التعلم) لتحقيق التنمية المستدامة في العراق. يشير الجدول (١٢) الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتاثير لعناصر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، سواءً (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) في استراتيجيات ادارة الازمة والمتمثلة بعد (التعلم)، على اساس ان مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة هي (0.05).

حيث بلغة معامل الارتباط $R = 0.45$ ، فيما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.20$ ، اما معامل التحديد المصحح $R^2 = 0.19$

مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) (التفسيرية) استطاعت ان تفسر (0.19) من التغيرات الحاصلة في (التعلم) والباقي (0.89) يعزى الى عوامل اخرى. بمعنى ان التغيير في أثر عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة يؤدي الى التغيير في إدارة الأزمة بقيمة (0.45) وقد اكدت (F) معنوية هذا التغيير (التأثير) البالغة (4.24) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.34) وبمستوى دلالة احصائية (0.00).

جدول (12) الانحدار المتعدد لتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بعد إدارة الأزمة (التعلم).

عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	درجة التأثير B	اختبار T	مستوى الدلالة الاحصائية sig.	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة الاحصائية sig. لكل الجدول	Df (for T)	T الجدولية لغاية مستوى دلالة = 0.05	نتائج الفرضية
التوظيف	-0.18	-1.21	0.21	4.24	2.34	0.00	38	1.71. هذا الرقم ناتج اختبار T الاربع عناصر لآثار SHRM محصورة بين (40-60) في جدول T جدولية	عدم قبول الفرضية
التدريب	0.04	0.07	0.97						عدم قبول الفرضية
التعويضات	0.16	0.76	0.38						عدم قبول الفرضية
تقويم الأداء	0.49	3.36	0.00						قبول الفرضية
			$R^2 = 0.19$			$R^2 = 0.20$		$R = 0.45$	

اما فيما يتعلق بتأثير عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كل على انفراد في بعد (التعلم) لأستراتيجية لأدارة الأزمة، فقد جاءت نتائج التحليل المتعدد مختلفة حيث اشارة النتائج الى وجود التأثير في مجال (تقويم الأداء) في بعد (التعلم) اذ بلغت درجة التأثير (B) (0.49) اي التغيير بوحدة واحدة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤدي الى التغيير بمقدار (0.49) (اي ان تقويم الأداء تغير بالتعلم بقيمة (0.49) بمعنى اذا تطور (تغير) العنصر تقويم الأداء سوف يؤثر على بعد (التعلم) في إدارة الأزمة وبالتالي يغيره (اي يقلله). اذ لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات، ولا تمتلك الإدارة خطط مسبقاً لمواجهة الأزمة الأنية. وقد اكدت (T) معنوية هذا التأثير البالغة (3.36) ايضا وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.71) وبمستوى دلالة (0.00) وهذا يدل على قبول (الفرضية الخامسة) القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (احصائية) لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال (تقويم الأداء) على بعد (التعلم) لأدارة الأزمة.

وبالنسبة الى عناصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال (التعويضات، التدريب، التوظيف) فقد تبين عدم وجود تأثير معنوي لهم، اذ بلغت درجة قيمة التأثير (B) (0.16، 0.04، -0.18) على التوالي، كما اكدت قيمة (T) البالغة

(0.76، 0.07، -1.21) على التوالي وهي اصغر من (T) الجدولية البالغة (1.71) عدم معنوية هذا التأثير بمستوى دلالة احصائية (0.21، 0.97، 0.38) على التوالي ايضا علما ان مستوى الدلالة الاحصائية المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05) وتدعم هذه النتائج عدم قبول (الفرضية الخامسة) التي افترضت وجود تأثير ذو دلالة معنوية (احصائية) استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مجال (التعويضات، التدريب، التوظيف) على بعد (التعلم) لادارة الازمة ورفض الفرضية البديلة.

الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج أن الأرباح والفساد الإداري والمالي، وانتقال الموظفين غير الكفؤين الى مؤسسات الكهرباء بسبب فرق الراتب، وتوزيع الوظائف على أساس المحسوبة والمنسوبة، هي أحد أسباب تردي مشاريع الكهرباء.
٢. أحتمل تدني أسلوب تقويم الأداء أولاً، جاء بعدها العناصر الأخرى التعويضات، التدريب، التوظيف على التوالي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
٣. لا تعتمد الإدارة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الوظيفي للعاملين، وتقبل مستويات الأداء المنخفض، بل ويتم ترفيتهم.
٤. ضعف مؤسسات الكهرباء في اكتشاف مؤشرات الخلل في بيئتها الداخلية والخارجية، بسبب ضعف ألامها بالتحليل البيئي المستمر، علاوة على الأهمال الواضح لموارد المعلومات، وعدم وضع برامج استباقية وتطويرية لمواجهة الأزمات المحتملة، وعدم الاستفادة من أزماتها وتجارب المنظمات الأخرى.
٥. ان التعلم جاء بالمرتبة الاولى في أبعاد إدارة الازمة، بمعنى لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مواجهة الازمة، يليه الأستعداد، الأكتشاف، وأخيراً الأحتواء على التوالي.
٦. لا تعمل مؤسسات الكهرباء على أحتواء أزمتهما من خلال أدارتها للازمة، وأكتشاف أشارات الأنداز مبكراً، في تذليل الصعاب في سبيلاً لأستعادة النشاط، علاوة على عدم أستعدادها في الأهتمام بطرق الوقاية من الازمة وأنتهاجها أسلوب التعلم.
٧. تقفقر المؤسسة الى قاعدة بيانات والبرامج ونظم تكنولوجيا المعلومات والتحديث المستمر لها والتي تساعد في أتحاذ القرارات.
٨. أنحسار برامج التدريب، وورش العمل، وعدم التفاعل مع الجامعات ذات الأختصاص، في التعليم المستمر لأستدامة تنمية الموارد البشرية ورفع أداؤها.

التوصيات

١. صياغة سيناريوهات استرايجية في مواجهة الأزمات، في اوقات يصعب تحمل أنتظار الحلول، نظراً لكلفة الوقت، والجهد وتذمر أصحاب المصلحة، وإبلاء التخطيط الأستباقي قدرأ من الأهتمام، وأستخدام كافة الموارد المتاحة لكي تكون حلول المنظمة وقائية، دون اللجوء الى الحلول العلاجية خلال فترة الازمة.

٢. تشكيل فريق متخصص في تحليل معطيات البيئة الداخلية وفقاً لعناصر القوة والضعف التي تمتلكها بيئة المؤسسات، ووفقاً لعناصر الفرص والتهديدات لدى البيئة الخارجية، في سبيل التعاطي مع الأزمات بشكل مبكر.
٣. اكتشاف أشارات الأنداز المبكر، التي ترسلها الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة، وأن هذه الأعراض تنبئ بأحتمال وقوع الأزمة، وأن عدم الأنتباه والأهتمام لهذه الأشارات يجعل وقوع الأزمة محتملاً .
٤. أختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية، والقدرات والمؤهلات التي تمكنهم من الأداء لوظائف متعددة من خلال الأفتتاح على الجامعات ذات العلاقة بالتخصص، ترتقي بالأداء الكلي للمنظمة ، وليس أستقطاب الموظفين غير المؤهلين من المنظمات الأخرى للأستفادة من فرق الراتب. وأن عدم أستثمار هذه الطاقات يعد معوقاً لتقدمها، وسبباً في أرتفاع دوران العمل.
٥. عدم قبول مستويات الأداء المنخفض، والتعامل العادل مع العاملين وأشراكهم في وضع نظام الحوافز وأسلوب تقييم الأداء، أعتماذ مبدأ الأناجاز وحجم الجهد المبذول كوسيلة في أستراتيجية التعويضات.
٦. أستثمار أستراتيجية ادارة الموارد البشرية في ادارة الأزمة، سواءً (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) دورياً بشكل منتظم أثناء وقبل وبعد وقع الأزمات.
٧. بناء قاعدة بيانات والبرامج ونظم تكنولوجيا المعلومات والتحديث المستمر لها، تساعد في ألتخاذ قرارات الأستعداد ومواجهة وتجاوز الأزمة وأمتصاصها .
٨. أعداد برامج التدريب والتطوير المستمر لأستدامة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات واقامة ورش عمل، والتفاعل مع الجامعات ذات الأختصاص والعلاقة.

المصادر

المصادر العربية:

- [١] الدهلكي، محمد جاسم محمود(٢٠٠٥) "أدارة الأزمات حوادث الطوارئ في مستشفى البرموك التعليمي" دبلوم عالي أدارة مستشفيات، بغداد.
- [٢] الحدراوي، حامد كريم، محمد، منتظر جاسم (٢٠٠١) العلاقات التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الأستراتيجي ومؤشرات أداءه في الأدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من من قيادات الأدرات المحلية في محافظة النجف الأشرف، الغري للعلوم الأقتصادية والأدارية، المجلد ٩، العدد ٢٩، كلية الأدارة والأقتصاد-جامعة الكوفة. : ٢٨١.
- [٣] الذهبي، جاسم محمد(٢٠٠١) "الأستراتيجية المقترحة لأدارة الأزمات" ،مجلة العلوم الأقتصادية والأدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، كلية الأدارة والأقتصاد جامعة بغداد : ٢١٨.

Reference

- [١]Armstrong Michael,(2006) *Strategic Human Resource Management*:3reded, British Library, Kogan page, London 256-267.
- [٢] Babaiee Ahari; Mahdi (2004) *Management of Organizational Crises*; Kamal Journal; No. 4 and 5; pp.: 111-130.

- [٣] Beardwell, J., & Clark, I. (2007). *An introduction to human resource management*. Beardwell J. and Claydon, T., Human Resource Management: A Contemporary Approach.
- [٤] Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp.١٤٥.٨
- [٥] Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson pp.421.
- [٦] Evans, Nigel & Elphilck, (2005) "Model of crisis management an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International" Journal of Tourism Research, Vol.7, pp.135-150.
- [٧] Gomez, R., Balkin. B. & Cardy, L. (2012) "Management Human Resources" 7th ed, Prentice Hall Inc, New Jersey pp.258
- [٨] Kane, B., Crawford, J., & Grant, D. (1999). *Barriers to effective HRM* (Cilt 20). International Journal of Manpower.
- [٩] Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 276). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Dönence Basım. 24-51.
- [١٠] Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment*. USA: Society for Human Resource Management (SHRM). pp121.
- [١١] Lojić, R., Škrbić, Ž., & Ristić, V. (2012). *Strategic approach to human resources management*. 1-14.
- [١٢] Mitsakis, F. V. (2014). **Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion**. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- [١٣] Pearson, & Mitroff, (1993) *From Crisis Prone to Crisis Prepared: a framework for Crisis Management*, Academy of management, Vol. 7, No.1, PP48-59.
- Pelin Vardarlier / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (2016): 463 – 472 467.
- [١٤] Rerup, Claus (2009) **Intertional Triangulation: Learn from Unexpected rare crisis"** *Organization science* Vol,20, No.5, pp.876-893.
- [١٥] Robinson, C. (2005). *Preparing for the unexpected: Teamwork for troubled times*. *The Journal for Quality and Participation*. pp101.
- [١٦] R. W. Griffin, (2008) *Management*, 9th edition, Houghton Mifflin Company, Boston.,
- Sultan, Afasana (2015) *Human Resource Planning and Staffing Strategy of Intertek Bangladesh, Internship Project, Lecturer, School, of Business, BRAC University* pp.(1-42).
- [١٧] Tancredi, N. (2013). **Emergency & Crisis Management in Human Resource Management & Development**, pp21.
- [١٨] Uysal, Gurhan, (2014) *Strategic Human Resource Management With Jobs, employee Performance, Business, Performance Relationship: HR Governance the Rough 100 years*, International Journal of Business and management studies, Vol. 6, No.1 2014:123-14
- [١٩] Walker, J., W., (1992) *Human Resource Strategy*, McGraw- Hill, INC., New York, pp.52
<http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz52AE2F7AP>
- [٢٠] **Lojić, R., Škrbić, Ž., & Ristić, V. (2012). Strategic approach to human resources management. 1-14, Mitroff.**

أستبانة

الأستاذ الفاضل

نعمل على إجراء دراسة بعنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة أزمة الكهرباء في العراق
نرجو قراءة الأستبانة المرفقة بشكل جيد والأجابة بموضوعية لأجل الحصول على
النتائج الدقيقة لصالح البحث العلمي فقط، نشكر تعاونكم سلفاً، وتقبلوا فائق التقدير..
الباحثين

أولاً: معلومات عامة:

- ملاحظة : الرجاء وضع علامة (✓) أمام الفقرة التي تناسب حالتك .
- أ -العمر 1- :أقل من 30 عاماً () ، 2- أقل من ٤٠ عاماً () ، أقل من 50 عاماً ، أكثر من 60 عاماً ()
- ب -المؤهل العلمي 1- :بكالوريوس () ، 2- ماجستير () ، 3- دكتوراه ()
- ج -الوظيفة الحالية 1- : مدير عام () ، ٢- م. مدير عام () ، ٣- رئيس قسم () ، ٤- مدير محطة ()
- د -الخبرة 1- :أقل من 5 سنوات () ، أقل من 10 سنوات () أقل من 15 سن () ، الى أكثر من 15 سنة، () الى أكثر من ٢٥ سنة ()
- هـ - الدورات التدريبية المتخصصة في الخدمات : حصلت على تدريب متخصص في عمليات غسل الأموال ()

العبارات التالية تتعلق أسباب أزمة الخدمات يرجى وضع (✓) على كل مصدر
الذي تعتقده موجود في العراق

شدة أزمة الخدمات					الأسباب
لا أوافق به	لا أوافق	غير متأكد	موافق	موافق بقبول	
					التلوك في إنجازها مشاريع الخدمات أو إنشاء مشاريع فاشلة
					تفضيل إنشاء المشاريع الثانوية على المشاريع الاستراتيجية المهمة
					المشاريع الوهمية
					الأرهاب
					الفساد الإداري والمالي
					غسل الأموال
					انتقال الموظفين غير الكفؤين الى مؤسسات الخدمات بسبب فرق الراتب
					بيع وشراء المناصب والوظائف الإدارية
					اختيار العاملين على أساس المحسوبية والمنسوبية

(ملحق ١) العبارات التالية تتعلق بأبعاد استراتيجية

إدارة المورد البشرية يرجى وضع علامة (✓) عند الإجابة الصحيحة لكل مصدر

المجموع	يقوة لا أوافق	لا أوافق	غير متأكد	موافق	موافق بقبول	استراتيجية إدارة	السؤال	
							عناصر	التوظيف
							١	يتم اختيار العاملين بعيداً عن المحسوبية والمنسوبية
							٢	تعتمد الكفاءة والمهارة عند اختيار العاملين
							٣	ينتقل العاملون غير الكفؤين الى المؤسسات الكهرياء بسبب فرق الرواتب
							٤	يخضع المتقدمين للوظيفة الى المقابلة والاختبار
							٥	يعتمد الاختيار على متطلبات الوظيفة وخصائص المتقدم
							٦	يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
							٧	تعتمد الإدارة تدريب العاملين أثناء العمل وخارجه.
							٨	يدير العاملون على أداء وظائف متعدد وفق المهام
							٩	تعد الإدارة خطط قصيرة وطويلة الأمد للتدريب لجميع العاملين
							١٠	تشجع الإدارة على توسيع قدرات ومهارات العاملين
							١١	تعتمد الإدارة على أسلوب التدريب والتعليم المستمر لتطوير العاملين
							١٢	لا تخطط الإدارة لعملية التدريب
							١٣	الأجور والرواتب متباينة من فرد لآخر بنفس الدرجة الوظيفية
							١٤	تدفع الأجور على أساس متطلبات العمل فظلاً عن المكافآت حسب المهارات
							١٥	يعتمد دفع أجور مرنة ومتغيرة وفقاً للأداء والمهام المنوطة بالعاملين.
							١٦	تلتزم الإدارة بنظام الأجور وفقاً لجودة الأداء
							١٧	تدفع الحوافز كالمكافآت نتاج استثمارات الأداء السنوية
							١٨	لا تعتمد الإدارة نتاج استثمارات الأداء السنوية أساساً لدفع الحوافز والمكافآت
							١٩	يتم الاعتذار عن قبول نقل الموظفين الذي يتم فشلهم في الأداء مبرراً
							٢٠	لا يحتاج الى رفع كفاءة أداء الموظفين، فإن أدائهم متميز
							٢١	تحرص الإدارة على متابعة تنفيذ الخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها
							٢٢	لا تعتمد الإدارة نتاج التقويم لأغراض الترقية والتدريب
							٢٣	تعتمد الإدارة المفاهيم الحديثة في قياس الأداء الوظيفي للعاملين
							٢٤	لا توفر الإدارة المعلومات ذات العلاقة بقياس الأداء المحددة

ملحق (٢) العبارات التالية تتعلق في عناصر

أدارة أزمة الكهرباء في المؤسسة يرجى وضع علامة (✓) عند الأجابة الصحيحة

السؤال	أبعاد إدارة	تقوية توافق	موافق	مشاكل غير	لا توافق	تقوية توافق	الاجمع
١ تهمل الإدارة استخدام موارد المعلومات عند تحديد مؤشرات حدوث الأزمة	الاكتشاف						
٢ تعتمد الإدارة على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة							
٣ تفتقر الإدارة لوجود خطة استباقية تواجه من خلالها حدوث الأزمة							
٤ تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة							
٥ تعمل الإدارة بالتحليل الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة							
٦ توظف الإدارة أزمات المنظمات الأخرى في خطتها الاستباقية	الاستعداد						
٧ تحرص الإدارة على توفير الدعم المادي والمعنوي لفريق العمل							
٨ تعمل الإدارة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة في معالجة الأزمة							
٩ تهتم الإدارة بالممارسات الاستباقية لإدارة الأزمة في التعامل مع الأزمات							
١٠ تعمل الإدارة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة الأزمة							
١١ تعاني الإدارة من صعوبات في بدايات حدوث الأزمة	الاحتواء						
١٢ لا تأخذ الإدارة كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند حوث الأزمة							
١٣ تمتلك الإدارة وسائل اتصالات فعالة لتعزيز معالجة الأزمة							
١٤ تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات متواضعة لأحتواء وتقليل أثار الأزمة							
١٥ تشجع الإدارة على استخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الأزمة							
١٦ تدعم الإدارة العاملين بمكافآت مالية متواضعة عند مواجهة الأزمة	الاستعادة						
١٧ تعاني الإدارة من البيروقراطية في التعامل مع الأفراد أثناء وبعد حصول الأزمة							
١٨ تتأخر الإدارة في دعم المواقع المتأثرة بالأزمة بالمستلزمات الضرورية لأستعادة نشاطها							
١٩ تهتم الإدارة بتوثيق أزمتهما للأستفادة من تجاربها مستقبلا							
٢٠ تهتم الإدارة بتقييم الأضرار المادية والمعنوية التي تحدثها الأزمة							
٢١ تستفيد الإدارة من الدروس والعبر المستوحات من الأزمات السابقة	التعلم						
٢٢ لا تمتلك الإدارة خطط مسبقاً لمواجهة الأزمة الأتية							
٢٣ يخطط المدراء بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمي ممنهجة							
٢٤ لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات							
٢٥ تعتمد الإدارة التدريب والتعليم في تطوير العاملين بالتحصصات المختلفة في إدارة الأزمة							