



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Human Resource Management Governance and Its Role in the Effectiveness of Crisis Management: An Analytical Study in the Anbar Electricity Distribution Branch

Ali Jubayr Mustafa*

Continuous Learning/University of Anbar

Keywords:

Human Resources Governance,
Crisis Management, Accountabilit.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	23 Feb. 2026
Received in revised form	04 May. 2026
Accepted	04 May. 2026
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ali Jubayr Mustafa Al-Hiti

Continuous Learning/University of
Anbar



Abstract: The present study aimed to diagnose the level of implementation of Human Resource Governance across its three dimensions (accountability, transparency, and participation), and to analyze the effectiveness of crisis management, as well as to measure the nature of the relationship and impact between these two variables at the Anbar Electricity Distribution Directorate. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a survey method based on a sample of 69 employees. Data were collected through a questionnaire developed in light of relevant theoretical literature and previous studies. The validity and reliability of the instrument were verified, with Cronbach's Alpha coefficient exceeding 0.85. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing both descriptive and inferential statistical methods, particularly Pearson's correlation coefficient and linear regression analysis. The results indicated a good level of employee awareness regarding the implementation of Human Resource Governance dimensions. Participation ranked first in terms of agreement, followed by transparency and then accountability. The study concluded that strengthening the principles of accountability, transparency, and participation within the Electricity Directorate directly contributes to improving crisis preparedness. Accordingly, the study recommended the institutionalization of governance culture, the development of clear accountability systems, and the expansion of employee participation in decision-making processes.

حوكمة ادارة الموارد البشرية ودورها في فاعلية إدارة الازمات: دراسة تحليلية في فرع توزيع كهرباء الانبار

علي جبير مصطفى
مركز التعليم المستمر/جامعة الانبار

المستخلص

هدف هذا البحث قياس مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث (المساءلة، والشفافية، والمشاركة) وتحليل فاعلية إدارة الأزمات وقياس طبيعة العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين في فرع توزيع كهرباء الأنبار، واعتمد البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا مستخدماً مسجلاً عيناً شملت 69 موظفًا، إذ جُمعت البيانات باستخدام استبيان طُور بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة جرى التحقق من صدق وثبات الاستبيان (معامل ألفا لكرونباخ أكبر من 0.85)، ثم خُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي من خلال الأساليب الوصفية والاستدلالية ولا سيما معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي. أظهرت النتائج مستوى جيدًا من وعي الموظفين بتطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية، إذ احتلت المشاركة المرتبة الأولى من حيث الموافقة تليها الشفافية ثم المساءلة، وخلص البحث إلى أن تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والمشاركة داخل دائرة الكهرباء يُسهم بشكل مباشر في تحسين الاستعداد للأزمات، وقد أوصت بضرورة إرساء ثقافة حوكمة المؤسسات وتطوير أنظمة مساءلة واضحة وتوسيع مشاركة الموظفين في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: حوكمة إدارة الموارد البشرية، إدارة الازمات، المساءلة.

المقدمة

في ضوء التحولات السريعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة وما يصاحبها من أزمات متكررة وتحديات تنظيمية متزايدة بات لزاماً على مؤسسات الخدمات لا سيما في القطاع العام تبني مناهج إدارية حديثة تعزز قدرتها على التكيف والاستجابة الفعالة، إذ يُعد قطاع الكهرباء من بين القطاعات الأكثر حيوية وحساسية نظراً لارتباطه المباشر بحياة المواطنين واستقرار الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما يجعل كفاءة إدارة الأزمات فيه عاملاً حاسماً في ضمان استمرارية وجودة الخدمات (احمد ومحمود، 2020: 330). وفي هذا السياق برز مفهوم حوكمة الموارد البشرية كنهج إداري حديث يسعى إلى ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية والمشاركة داخل المؤسسات، وهذا يضمن الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري ويعزز الثقة المؤسسية ويرفع مستوى الانضباط التنظيمي، ولم يعد دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على الوظائف التقليدية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتقييم بل توسع ليشكل ركيزة استراتيجية في دعم الاستقرار المؤسسي لا سيما في أوقات الأزمات، ومن هنا يُبرز أهمية دمج حوكمة الموارد البشرية مع الإدارة الفعالة للأزمات لِيُسهم بوضع مبادئ الحوكمة في خلق بيئة تنظيمية قادرة على استباق المخاطر واحتواء تداعياتها والتعلم منها مما يُعزز الاستدامة المؤسسية (عباس، 2025: 839). يكتسب هذا البحث أهمية بالغة لتركيزه على قطاع خدمات حيوي يعمل في بيئة غير مستقرة ولتقديمها إطارًا تحليليًا يُمكن أن يُسهم في دعم جهود الإصلاح الإداري وتعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، لذا يسعى هذا البحث إلى تقديم منهج علمي ومنهجي للعلاقة بين الحوكمة وإدارة الأزمات ليثري بذلك الأدبيات الإدارية العربية

ومُزوّدًا صانعي القرار بمؤشرات عملية تُساعدهم على بناء نظام إداري أكثر مرونة وكفاءة قادر على مواجهة التحديات المستقبلية.

يتضمن البحث أربعة أجزاء يتناول الجزء الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما القسم الثاني فيتضمن الجانب المعرفي، لحوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، أما الجزء الثالث فإنه يختص بالجانب التطبيقي، ويختم البحث بالجزء الأخير الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تُعدّ مؤسسات الخدمة الحكومية من بين القطاعات الأكثر عرضةً للآزمات نظراً لأهميتها الحيوية وكثرة الجهات المعنية بها، ويأتي قطاع الكهرباء في طليعة هذه القطاعات إذ يواجه أزمات فنية وإدارية وتنظيمية تؤثر بشكل مباشر على استمرارية وجودة تقديم الخدمات، وتُعدّ إدارة الأزمات ضرورية لضمان استقرار الأداء المؤسسي والتخفيف من الآثار السلبية للآزمات المحتملة. وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لحوكمة الموارد البشرية يُشير الواقع في العديد من الدوائر الحكومية إلى تفاوت في مستوى تطبيق مبادئها، فضلاً عن ذلك هناك نقص في المؤشرات الواضحة التي تُبين مدى إسهام هذه المبادئ في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات وخاصة في فرع توزيع كهرباء الأنبار، كما يُلاحظ ندرة ملحوظة في الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في قطاع الكهرباء العراقي، لذا تكمن مشكلة البحث في عدم وضوح مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في فرع توزيع كهرباء الأنبار وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات، وهذا يستدعي إجراء دراسة علمية تحليلية لكشف طبيعة هذه العلاقة وتحديد أهم أبعاد الحوكمة في إدارة الأزمات.

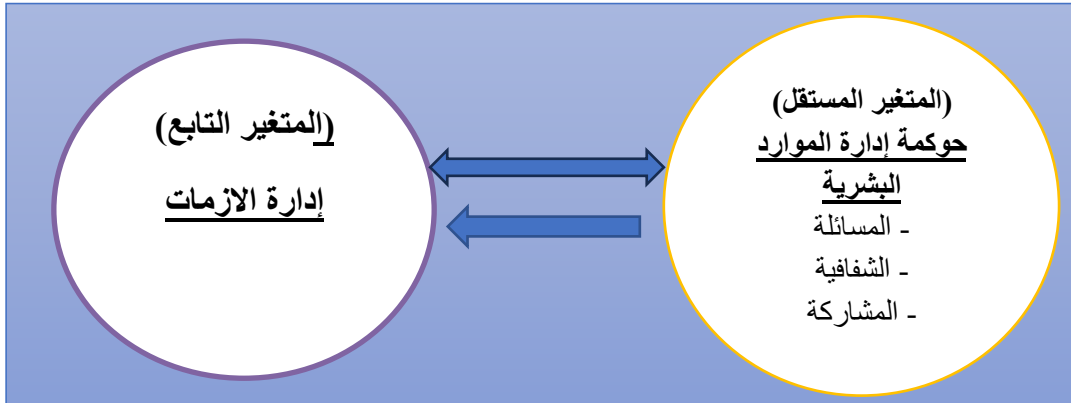
وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي: إلى أي مدى تساهم إدارة

الموارد البشرية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في فرع توزيع الكهرباء في الأنبار؟

ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة لمفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية ودوره المحوري في تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات الخدمية لا سيما في البيئات غير المستقرة والمعرضة للآزمات كقطاع الكهرباء، ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال الجوانب الآتية:

1. يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول حوكمة إدارة الموارد البشرية بربطها بمتغير إدارة الأزمات إذ لا يزال هذا الربط غير مستكشف بشكل كافٍ في الدراسات العربية وخاصة في المؤسسات الخدمية الحكومية.
2. تكمن الأهمية العملية للبحث في تركيزه على فرع توزيع كهرباء الأنبار وهي مؤسسة خدمية حيوية تواجه أزمات فنية وإدارية وتنظيمية متعددة وهذا ما يجعل تطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية نهجاً أساسياً لتحسين آليات الاستجابة للآزمات والتخفيف من آثارها السلبية.
3. يقدم هذا البحث مؤشرات علمية وعملية لمساعدة القادة الإداريين في فرع توزيع كهرباء الأنبار على اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن حوكمة إدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات وذلك من خلال تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والمشاركة.
4. تسهم البحث في دعم جهود الإصلاح الإداري من خلال تسليط الضوء على دور حوكمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة خدمات الكهرباء لا سيما في ظل الأزمات المتكررة والعاجلة.

5. يُعد هذا البحث نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تتناول قطاعات خدمات أخرى أو تستكشف متغيرات تنظيمية مختلفة تتعلق بحوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق أهداف عدة، منها:
1. تشخيص الوضع الراهن لحوكمة إدارة الموارد البشرية في فرع توزيع كهرباء الأنبار مع التركيز على أبعادها الرئيسية المساءلة، والشفافية، والمشاركة.
 2. تحليل فاعلية إدارة الأزمات في فرع توزيع كهرباء الأنبار وتحديد الممارسات المتبعة في التعامل مع مختلف الأزمات.
 3. قياس تأثير حوكمة إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في فرع توزيع كهرباء الأنبار.
 4. توضيح الإطار المفاهيمي والنظري لكل من حوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات وإبراز أهمية تكاملهما في المؤسسات الخدمية.
 5. تحديد مدى ملاءمة الأساليب والإجراءات المعتمدة في فرع توزيع كهرباء الأنبار لتطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية بما يسهم في تحسين إدارة الأزمات.
 6. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية لدعم تطبيق إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على تحسين كفاءة إدارة الأزمات في فرع توزيع كهرباء الأنبار.
- رابعاً. المخطط الفرضي:**



علاقة ارتباط ← أثر مباشر ←

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المعتمدة في تطوير أداة القياس

خامساً. فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين حوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات.

سادساً. وصف مجتمع البحث وعينته:

1. **تصميم البحث ومنهجه:** اعتمد البحث منهجاً وصفيّاً تحليليّاً نظريّاً لملاءمته للدراسات التنظيمية التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها، ويصنف البحث كدراسة تطبيقية ذات تصميم غير تجريبي حيث تم تحليل البيانات في بيئتها الطبيعية دون أي تدخل تجريبي باستخدام الأساليب الإحصائية الاستنتاجية لاختبار فرضيات البحث.

2. **مجتمع البحث وعينتها:** تألفت عينة البحث من 69 موظفًا لفرع توزيع الكهرباء الانبار يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية، ونظرًا لصغر حجم العينة وسهولة الوصول إلى أفرادها تم اختيار عينة قصدية مما يعزز دقة النتائج ويقلل من أخطاء المعاينة ويقوي التحليل الإحصائي.

3. **متغيرات البحث:** شمل البحث متغيرين رئيسيين:

❖ المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية مقاسة بثلاثة أبعاد رئيسية: المساءلة، والشفافية، والمشاركة.
❖ المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات مقاسة بمجموعة من المعايير التي تعكس قدرة المؤسسة على التخطيط للأزمات والاستجابة لها واحتواء آثارها وضمان استمرارية العمل.

4. **أداة البحث:** اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد طُورت استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، فضلًا عن مقابلات أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين المخولين باتخاذ القرارات، وتتألف الاستبانة من محورين رئيسيين الأول يقيس حوكمة إدارة الموارد البشرية والثاني يقيس فاعلية إدارة الأزمات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة إذ تراوحت الخيارات بين (1 = أرفض بشدة) و (5 = أوافق بشدة).

5. **صدق وثبات الأداة**

أ. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من الصلاحية الظاهرية والمحتوى من خلال عرض الأداة على لجنة من الخبراء في الإدارة والموارد البشرية لضمان ملائمة ووضوح وشمولية بنودها فيما يتعلق بأبعاد البحث.

ب. **الموثوقية:** تم قياس موثوقية الأداة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، والذي أسفر عن قيمة أعلى من 0.85 والتي تعكس هذه القيمة العالية اتساقًا داخليًا قويًا بين بنود المقياس مما يدل على موثوقية الأداة وملاءمتها للتحليل الإحصائي.

6. **أساليب تحليل البيانات:** تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25 الإحصائي من خلال الطرق الآتية:

أ. **التحليل الوصفي:**

❖ التكرارات والنسب المئوية

❖ المتوسطات الحسابية

❖ الانحرافات المعيارية

وذلك لتحديد مستوى تطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات.

ب. **التحليل الاستدلالي:**

❖ معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

❖ اختبار F لتحديد دلالة نموذج الانحدار.

❖ اختبار t لتحديد دلالة معاملات الانحدار الجزئي.

تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول الفرضيات أو رفضها.

7. **حدود البحث**

❖ **الحدود المكانية:** فرع توزيع كهرباء الأنبار.

❖ **الحدود الزمانية:** الفترة التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية من 2025/2/3 لغاية 2026/1/8.

المحور الثاني: بعض الدراسات السابقة**الدراسات المتعلقة حوكمة إدارة الموارد البشرية:****1. دراسة:****(Khuzaini at al, 2025) Governance of Human Resources Management in the Digital Era (حوكمة إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي)**

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل حوكمة إدارة الموارد البشرية في ضوء التحولات الرقمية الراهنة، ويمكن النظر إلى حوكمة الموارد البشرية في العصر الرقمي بمعزل عن الثورة الصناعية الرابعة. اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً لاستكشاف وفهم التصورات المتعلقة بدور ووظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة الرقمية، كما يقدم البحث شرحاً مفصلاً للمنهجية المستخدمة للكشف عن تصورات الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية حول كيفية أداء وظائف حوكمة إدارة الموارد البشرية في العالم الرقمي، وتشير النتائج إلى أن الموارد البشرية تمثل أداة استراتيجية لخلق القيمة، وينبغي اعتبارها عنصراً محورياً في التحليل بين الإدارات داخل المؤسسات ودور مديري الموارد في ضمان إدارة فعالة للموارد البشرية، مما يسهم في تحقيق أثر مضاعف على الأداء الفردي والتنظيمي، ويخلص البحث إلى أن الإدارة الفعالة والمناسبة للموارد البشرية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي بطريقة مستدامة وفعالة بما يضمن تحقيق أقصى قيمة للمؤسسة في بيئة الأعمال الرقمية الحديثة.

2. دراسة (احمد ومحمود، 2020) بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى (ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي) في مدينة الموصل"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثمانية (التوجه الاستراتيجي، والمساءلة، والشفافية، وتوليد المعلومات، والكفاءة، والعدالة، والاستجابة، والمشاركة) في بعض المستشفيات الحكومية التابعة لمديرية صحة نينوى. تناولت الدراسة المشكلة من خلال أسئلة تركز على مدى تطبيق مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في المجال المدروس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تكوّن مجتمع الدراسة من الكادر الطبي في المستشفيات قيد الدراسة (مستشفى السلام التعليمي ومستشفى ابن سينا التعليمي) التابعة لمديرية صحة نينوى. ولاختبار الفرضيات جُمعت البيانات باستخدام استبيان مُصمم خصيصاً لهذا الغرض، واختيرت عينة عشوائية من 90 فرداً من الكادر الطبي، وجاءت الاستنتاجات بوجود علاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية على المستويين الكلي والجزئي، كما أوصت الدراسة بتدابير عدة أهمها ضرورة تبني مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وتطبيقها بفاعلية، فضلاً عن تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة بين الكوادر الطبية.

3. دراسة (علي وصالح، 2023) بعنوان: "مدى تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية في عملية التدريب في المؤسسات (دراسة تحليلية علي عينة من العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية)"
تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية وتحديد الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية على تحسين تدريب الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية، وقد تم تطوير نموذج افتراضي بناءً على متغيرات الدراسة، وصياغة الفرضيات الرئيسية والفردية وفقاً لذلك، أجريت الدراسة في القطاع البحري بالأكاديمية مستخدماً استبيان لجمع

البيانات من عينة مكونة من 180 موظفًا تم استلام 155 استبيانًا. تؤكد نتائج الدراسة بأن حوكمة الموارد البشرية لها أثرًا إيجابيًا كبيرًا على جوانب التدريب مما يعكس الدور الإيجابي لبعض الموارد البشرية في تعزيز التدريب وخلق بيئة عمل أفضل، أما التوصيات فقد أكدت على رفع مستوى الوعي بمفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميته وفوائده من خلال برامج التوعية والندوات ودورات تدريب الموظفين في مجال حوكمة الموارد البشرية.

الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمة:

4. دراسة:

(Al-Kabi, 2025) The role of leadership in crisis management in the Lebanese government (case of the Lebanese Ministry of Youth and Sports)

دور القيادة في إدارة الأزمات في الحكومة اللبنانية (حالة وزارة الشباب والرياضة اللبنانية)
هدفت الدراسة إلى تحديد الوضع الراهن في وزارة الشباب والرياضة من خلال تسليط الضوء على دور القيادة في إدارة الأزمات الرياضية، استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة الحالة) واشتمل مجتمع الدراسة الموظفين والإداريين العاملين في الوزارة بالإضافة إلى المستفيدين من خدماتها، وتألّفت عينة البحث من 223 فردًا، من بينهم 24 موظفًا إداريًا من الوزارة تم اختيارهم عشوائيًا. وإن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث هو أن تطوير وتعزيز المهارات القيادية له تأثير مباشر على قدرة وكفاءة قادة الوزارة في إدارة الأزمات بشكل عام، كما أثبتت الدراسة أن الوزارة تعاني من أزمات عديدة أبرزها الأزمات الاقتصادية والمالية مما يؤثر سلبًا على أداء وإنتاجية الموظفين، وإن أهم التوصيات كانت إنشاء مركز لإعداد القادة وتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات.

5. دراسة (حسن، 2021) بعنوان: "استراتيجيات العصف الذهني وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء العراقية"

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العصف الذهني وعلاقته بإدارة الأزمات في وزارة الكهرباء العراقية وتأثيره عليها، وقد تم اختيار عينة الدراسة لتشمل موظفي الوزارة لتحقيق هدف الدراسة من خلال إعداد استبيان وزعت على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف تم استلام 85 منها، حلت البيانات باستخدام عدة أساليب إحصائية بواسطة برنامج SPSS الإحصائي، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود علاقة وتأثير بين محوري الدراسة العصف الذهني وإدارة الأزمات فيما يتعلق بالعينة المدروسة، أما التوصيات فهي توفير فرص للموظفين لممارسة العصف الذهني وتشجيعهم على تبادل الآراء والأفكار وتوليد أفكارهم للوصول إلى حلول ناجحة ومميزة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. حوكمة الموارد البشرية:

1. **مفهوم حوكمة الموارد البشرية:** تُعد حوكمة إدارة الموارد البشرية موضوعًا حديثًا اجتذب انتباه العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ إنها تمثل الإطار المعياري الداخلي والخارجي لنجاح أي مؤسسة بغض النظر عن أنشطتها وعملياتها وحجمها وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة في مختلف المجالات كالاقتصاد والسياسة والإدارة إلا أنه لم يتم التوصل بعد إلى تعريف متفق عليه عالميًا مع وجود اتفاق عام على مبادئه الأساسية، وقد تطور

المفهوم من خلال التركيز على دور الحكومة كجهة فاعلة رئيسية في إدارة شؤون الدولة إلى دور تنسيقي وتنظيمي يركز على توجيه العلاقات بين مختلف الجهات المعنية والتحكم بها (Hilb&Martin, 2010:19). وتُعرّف الحوكمة من الناحية الفنية بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقات بين إدارة المؤسسة وموظفيها والجهات المعنية بهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية في الأداء، وحماية حقوق جميع الأطراف وتمكينهم من مراقبة الأداء وتقييمه باستمرار (Zuma, 2018: 212). وعرفت حوكمة الموارد البشرية بأنها نظام إداري يركز على العدالة والشفافية والمساءلة ويعكس العمليات والهياكل المعتمدة لتوجيه وظائف الموارد البشرية وإدارتها (بن سعدة وبخوش، 2020: 99). كما عرفه (Mutiarin et al., 2019: 347) على أنه يعكس هذا النظام العلاقة بين الحكومة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى وأساليب صنع القرار، والالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي في العمليات التجارية داخل المؤسسة بما يضمن العدالة لجميع أصحاب المصلحة بمن فيهم العملاء والموظفون والمستثمرون والموردون والحكومة والمجتمع. وتعرف أيضا حوكمة إدارة الموارد البشرية على أنها توجيه العمليات الاستراتيجية وخطط العمل التي تتبناها مجالس الإدارة بما في ذلك نماذج أعمال الموارد البشرية والعمليات الأساسية والهياكل التنظيمية والمفاهيم الجوهرية (نجم، 2022: 603). علاوة على ذلك تُعدّ حوكمة إدارة الموارد البشرية نظامًا إداريًا يهدف من خلاله إلى الإشراف على استراتيجيات الموارد البشرية وتنفيذها وفقًا للخطط واللوائح والقوانين المعمول بها مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وخدمة المجتمع وهذا يضمن الحفاظ على حقوق جميع الأطراف وتحقيق أهداف المؤسسة وخططها وسياساتها (Kumar, 2014: 2).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف حوكمة الموارد البشرية بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية والاجتماعية، مثل المساءلة والإنصاف والشفافية والمشاركة والكفاءة والاستجابة، التي تتبناها المؤسسة في إدارة شؤونها الداخلية والخارجية. ومن خلال هذه المبادئ، تسعى المؤسسة إلى تنفيذ الإصلاحات الإدارية اللازمة للحد من إحباط الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي.

2. أهمية حوكمة الموارد البشرية: تزايدت أهمية حوكمة الموارد البشرية لتصبح حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية واستدامتها وتحويلها إلى رأس مال بشري يضمن النمو التدريجي للمؤسسة وتتجلى هذه الأهمية كما أشار إليها (Kaehler & Grunde, 2019: 31) بالآتي: (Grobler & Bezuidenhout, 2014: 11)

- أ. معاملة الموظفين بإنصاف وشفافية والالتزام بالقوانين والاعتراف بأفضل الممارسات.
- ب. توفر للمؤسسة إطارًا يمنع الفوضى في غياب تعليمات وقواعد وإجراءات موحدة متعلقة بالموارد البشرية.
- ج. ضمان زيادة الوعي بتطبيق إجراءات وسياسات وعمليات إدارة الموارد البشرية وارتباطها بمبادئ الشفافية والوضوح والانفتاح أمام الهيئات التنظيمية والحكومية.
- د. ضبط التكاليف ومواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها ورسالتها.
- هـ. يشكل نظامًا فعالاً لرصد وتقييم أداء الموظفين والعمليات التشغيلية للمؤسسة.
- و. يعتبر مفهوم وإجراء إداري حديث لضمان التزام الموظفين بأخلاقيات العمل وتحقيق الكفاءة المطلوبة.
- ز. تبرز أهمية هذا المفهوم للتركيز على تحفيز الموظفين ومدى تحقيقهم للرضا الوظيفي.

3. **أبعاد حوكمة الموارد البشرية:** من خلال مراجعة الدراسات حول موضوع حوكمة إدارة الموارد البشرية، نجد أن هناك اختلافاً طفيفاً بين الباحثين في تحديد عناصر وأبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وسيتم هنا تناول ثلاثة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية وهي كالآتي:

أ. **المساءلة:** تُعدّ المساءلة إحدى الوسائل التي تُحمّل الموظفين مسؤولية نتائج مهامهم الموكلة إليهم بما يتوافق مع مصالح المؤسسة، إذ تتحقق المساءلة عندما تكون هناك علاقة بين فرد أو جهة أو قسم مسؤول عن إنجاز مهمة أو عمل ما، وتخضع هذه العلاقة للرقابة والتوجيه لتوفير معلومات كاملة حول إنجاز تلك المهام للأطراف المعنية (Kaplan, 2013: 03). وتُعرّف المساءلة بأنها "محاسبة المرؤوسين على النتائج التي يحققونها في أداء واجباتهم الوظيفية" وتتحقق المساءلة أيضاً عندما تكون هناك علاقات بين مناصب مختلفة على مستويات إدارية متعددة حيث يكون الفرد مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن أفعاله وأدائه للمهام الموكلة إليه، ويُعدّ تعزيز المساءلة ضمن ثقافة المؤسسة والمجتمع ركيزة أساسية لحوكمة الموارد البشرية السليمة، فهي تضمن محاسبة جميع الأطراف مما يُعزز بيئة أخلاقية من خلال الشعور بالمسؤولية (عبد، 2022: 239).

وبناءً على ما سبق يُعرّف الباحث المساءلة بأنها آلية رقابية تُمكن الموظفين أو المنظمات الحكومية وغير الحكومية من تحمّل مسؤولية أداؤهم، وهذا يضمن سير الأمور بما يخدم المصلحة العامة ويتمشى مع الأهداف المحددة وترتكز المساءلة على تعظيم الممارسات الجيدة والحدّ من الممارسات السيئة.

ب. **الشفافية:** تُعدّ الشفافية مفهوم إداري حديث يجب على المؤسسات الالتزام به نظراً لأهميته في تعزيز التطور داخل النظام الإداري وبناء هيكل تنظيمي قادر على مواجهة التحديات، كما تُعتبر الشفافية نهجاً حديثاً نادى به رواد الفكر الإداري لدورها المحوري في تحقيق التنمية الإدارية وتعزيز ولاء الموظفين ودعمهم داخل المؤسسات وتمكينهم من التغلب على العقبات التي تعيق تقدمها، وتعني الشفافية هي الانفتاح والوضوح في صنع القرار وتخصيص الموارد، وتحتاج المؤسسات إلى أنظمة شفافة لصنع القرار وإعداد الميزانية (Levin, 2024: 5). أن الشفافية فلسفة وممارسة إدارية تقوم أساساً على المصداقية والوضوح للحد من الفساد وتطبيق مبادئ العدالة والمساءلة والنزاهة التي تتبناها المؤسسة فضلاً عن التوازن في الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها (AL-Shalima & AL-Hamawndi, 2020: 8).

بناءً على ما سبق يرى الباحث إن الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة وبما أن الحوكمة تدور حول الضمير والحس الأخلاقي والقيم والمبادئ والصدق والوضوح والانفتاح فقد أدركنا حينها أن الشفافية هي المعيار الأساسي في الحوكمة.

ج. **المشاركة:** تعني المشاركة دعوة المدير لمروسيه إلى اجتماع لمناقشة وتحليل المشكلات الإدارية التي يواجهونها والسعي للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وهذا يعزز الثقة بينهم مما يسمح للمدير بإشراكهم في تطوير الحلول المناسبة، وتعرف المشاركة على أنها انخراط الأفراد العاملين في المؤسسات التي تحقق مصالحهم أفراداً وجماعات ويمثلون مصالح وخبرات ووجهات نظر متنوعة بطريقة تعود بالنفع على جميع المتأثرين بالقرارات والإجراءات المتخذة (Ichdan, et al., 2023: 344).

وبناءً على ما سبق يُعرّف الباحث المشاركة بأنها العملية التي يتفاعل من خلالها الموظفون (ذهنياً وعاطفياً) مع المجموعة التي يعملون معها مما يمكنهم من حشد جهودهم وطاقتهم لتحقيق أهداف مشتركة وتحمل المسؤولية بوعي ودافعية ذاتية في بيئة العمل.

ثانياً. إدارة الازمات:

1. مفهوم إدارة الازمات: إن إدارة الازمات هي علم إدارة القوة واغتنام الفرص وتعبئة جميع الموارد المتاحة المالية والفكرية والعلمية والمادية للتغلب على الازمات التي تنشأ فجأة وتشكل تحدياً كبيراً للمؤسسة، وتتطلب إدارة الازمات الفعالة تحركاً سريعاً وتقييماً واقعياً للوضع وإن مواجهة الأزمة ومعالجتها أفضل بكثير من الهروب منها ويجب على المديرين أيضاً إدراك أن الوقت لا يتوقف ولا يعود إلى الوراء (أبو قحف، 2002: 243). قدم الكتاب والباحثون تعريفات عديدة لمفهوم لإدارة الازمات إذ تكمن صعوبة تعريف هذا المفهوم بدقة في شموليته ونطاق تطبيقه الواسع، إذ يشمل تجارب إنسانية متنوعة على مستويات مختلفة وهذا يجعل من الصعب إيجاد مصطلح يُضاهي الدلالات مثل "أزمة ثقة" والتي قد تنشأ بين شخصين وتهدد استمرار مصالحهم (الحريري، 2012: 16). تُعرّف إدارة الازمات بأنها منهج منطقي للتعامل مع الازمات الحقيقية بطريقة تُمكن المؤسسة من العمل بشكل طبيعي في جميع الظروف (بنريان، 2013: 67). وتُعرّف أيضاً إدارة الازمات بأنها جهد متواصل ومنهجي لرسم مسار وخلق بيئة مناسبة لمواجهة الأزمة باستخدام موارد إدارية متنوعة وعملية يجب على المسؤولين عن إدارة المنظمات التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين مزايا وعيوب كل منهما (Unlu, et al., 2010: 171). كما تُعرّف إدارة الازمات بأنها اضطراب كبير في نشاط المؤسسة ونموها على المستوى الكمي أو الاقتصادي الجزئي أو على المستوى التنظيمي (Jaques, 2009: 282). أن إدارة الازمات تتضمن مزيجاً من المعرفة والقيم والمهارات والخبرة والوقت والتكلفة والتدريب والتأهيل لغرض اجتياز هذه الازمات وتحقيق أفضل النتائج.

ويرى الباحث إن إدارة الازمات تحدث عندما تنتقل المؤسسة من حالة الاستقرار والتوازن نتيجة لتضايف عوامل كمية داخلية وعوامل بيئية خارجية، مما يؤدي إلى تراجع النمو وانهيار القدرة على تحقيق الأهداف المخططة وتأمين المصالح، وخسائر في قيمة الأصول والثروة وهذا بدوره يؤثر على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

2. أهمية إدارة الازمات: لا تكمن أهمية إدارة الازمات في استجابتها الفورية فحسب بل في نهجها الاستباقي لمعالجة الازمات فور وقوعها، لذا تُعدّ إدارة الازمات عملية مستمرة تتطلب الاستعداد والتأهب لإدارتها بكفاءة وفاعلية، ورغم أن الازمات وإدارتها ليستا مفهومين جديدين إلا أن "إدارة الازمات" نفسها ظاهرة حديثة نسبياً (Farazmand, 2014: 5). تتبع أهمية إدارة الازمات من دورها المحوري في التشخيص الدقيق والسريع لأهمية المشكلات وديناميكيات الأحداث اللاحقة، وهذا يستلزم المعرفة والمهارات والشجاعة القيادية وتقبل المخاطر واليقظة، كما تتطلب إدارة الازمات الناجحة الحافز والشعور بالإلحاح والالتزام والتفكير الإبداعي ورؤية استراتيجية طويلة الأجل (Elsabbagh, et al., 2004: 142). أن إدارة الازمات تعتبر عامل حيوي للنجاح في بيئة أعمال غير مستقرة، إذ تُزوّد المديرين بالقدرات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية استباقية ومواجهة التحديات لتحقيق الربحية والبقاء والنمو، ويُبرر الاستثمار في التأهب للازمات بالتكلفة الباهظة التي تتكبدها المؤسسات من حيث الخسائر المالية وضياح فرص السوق وتضرر السمعة، إن بناء الوعي والالتزام داخل الإدارة التنظيمية بهذا النهج الحديث يمكنها من التعامل مع الازمات من خلال استجابات مرنة ومنظمة لظروف الأزمة (بوزان، 2021: 26).

3. مراحل دارة الازمات: تتضمن إدارة الازمات سلسلة من المراحل المترابطة التي يجب على القادة الإداريين الإلمام بها إذ يمكن أن يؤدي الفشل في أي من هذه المراحل إلى حدوث أزمة، تشمل إدارة

الأزمات خمس مراحل والتي سيتم تناولها وقد خضع هذا النموذج لدراسات تجريبية أكثر من غيره وهو يُبسط كل مرحلة من مراحل عملية إدارة الأزمات ويشرحها بوضوح، وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:

أ. **الكشف المبكر عن مؤشرات الإنذار:** يؤثر الكشف عن مؤشرات الإنذار خلال فترة ما قبل الأزمة تأثيراً بالغاً على نتائج مبادرات إدارة الأزمات ومن أصعب المهام في هذه المرحلة التمييز بين الإشارات الحقيقية والخطئة ويُساعد الحصول على المعلومات الدقيقة المؤسسات على تحديد مؤشرات الإنذار بسرعة وفاعلية (Kendrick et al., 2019: 62).

ب. **التأهب والوقاية:** تعتمد هذه المرحلة كلياً على المراحل السابقة فلا يُمكن منع أي شيء ما لم يُكتشف وأنها تعكس مدى استعداد المؤسسة وجاهزيتها لمنع الأزمة والتخفيف من أثارها من خلال الاستعدادات اللازمة (Kouzmin, 2008: 167).

ج. **احتواء الأضرار أو التخفيف منها:** يتم في هذه المرحلة احتواء آثار الأزمة والأضرار الناجمة عنها ومعالجتها ويتم تجهيز الموارد واستخدامها لتقليل الخسائر والأضرار وكذلك منع انتشارها (Ocal, et al., 2005: 1490).

د. **الاستعداد لاستئناف العمليات:** في هذه المرحلة تضع المؤسسة خطاً طويلاً للأجل وقصيراً للأجل وتتخذ تدابير لاستعادة العمليات إلى وضعها الطبيعي، وتتناول هذه الخطط أنشطة الاستعداد للتعافي لتطرح الأسئلة التالية: ما هي المتطلبات وللإجراءات والعمليات اللازمة لاستعادة العمليات واستئنافها بشكل طبيعي؟ ما هي الخطط والأنشطة والمهام الرئيسية التي يجب علينا القيام بها لخدمة عملائنا بفاعلية؟ (Mubeen, 2014: 174).

هـ. **التعلم:** في هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من خبراتها السابقة أو من خبرات المنظمات الأخرى في التعامل مع الأزمات ويُعدّ التعلم أمراً بالغ الأهمية وضرورياً لتحقيق أداء أفضل في المستقبل (الزهراني، 2022: 315).

4. **العلاقة بين متغيرات البحث (حوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات):** تُعدّ العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والإدارة الفعّالة للأزمات من الموضوعات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، إذ تمثل حوكمة الموارد البشرية إطاراً تنظيمياً يركز على ترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية والمشاركة، وهي المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات بنجاح داخل المؤسسات، وكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه المبادئ زادت قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والفعّالة للأزمات والتخفيف من أثارها السلبية (Zuma, 2018: 211). تشير الدراسات الحديثة إلى وجود ارتباط إيجابي وتأثير مباشر بين المتغيرين، إذ تُسهم حوكمة الموارد البشرية في بناء بيئة تنظيمية قائمة على أدوار ومسؤوليات واضحة مما يُعزز سرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات. أن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية ضمن إطار حوكمة تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة بما في ذلك الأزمات. وأظهرت دراسات أن تطوير القدرات القيادية والإدارية وهو نتاج للحوكمة الرشيدة يؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية، من جهة أخرى يُسهم مبدأ الشفافية في توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب مما يُقلل من الغموض وعدم اليقين المصاحبين للأزمات، وفي الوقت نفسه يُعزز مبدأ المساءلة الانضباط التنظيمي ويضمن التنفيذ الفعال لخطط الطوارئ. أما المشاركة، فتدعم انخراط الموظفين في صنع القرار مما يُفضي إلى ابتكار حلول سريعة وفعّالة لمواجهة الأزمات (Dong, 2018: 2845).

لذا يُمكن القول إن حوكمة الموارد البشرية لا تقتصر على تحسين الأداء الإداري في الظروف العادية بل تمتد لتصبح عاملاً حاسماً في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات، ويتحقق ذلك من خلال دعم التنسيق الداخلي وتحسين التواصل وزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين، ومن ثم فإن العلاقة بين هذين المتغيرين تكاملية وإيجابية التأثير وتمثل الحوكمة أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية لا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع الكهرباء.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف وتشخيص مستوى استجابات الأفراد المبحوثين: يصف هذا القسم طبيعة متغيرات البحث وفقاً لتصورات العينة المستطلعة في فرع توزيع كهرباء الانبار، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث برنامج SPSS لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية للبيانات. يتضمن هذا القسم النقاط الآتية:

وصف وتشخيص متغيرات حوكمة إدارة الموارد البشرية وأبعادها: يوضح الجدول رقم (1) المتغيرات المتعلقة بحوكمة إدارة الموارد البشرية، ويقدم وصفاً وتحليلاً للمتغير المستقل، ممثلاً بأبعاده الثلاثة والتي تتمثل بالفقرات X من (1-5)، وهي البعد الأول:

المسألة: لوحظ أن أعلى نسبة اتفاق كانت X للفقرة (2) بنسبة (76.8%)، والتي تشير إلى أن "المسألة تُسهم في معالجة نقاط الضعف في المؤسسة" مع متوسط حسابي قدره (2.6957) وانحراف معياري (0.60158)، أما أدنى نسبة اتفاق فقد كانت X للفقرة (4) بنسبة (60.9%) والتي تنص على أن "المسألة تُعزز دور الإدارة في عملية اختيار الموارد البشرية الكفؤة"، بمتوسط حسابي (2.5507) وانحراف معياري (0.60722)، ويشير التباين في هذه النسب إلى أهمية تعزيز الوعي الداخلي بأهمية المسألة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية لضمان الاستفادة القصوى من هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي.

البعد الثاني الشفافية: يشمل البعد الثاني الفقرات X من (5-10)، فقد سجل أعلى معدل اتفاق X للفقرة (6) بنسبة (76.8%)، والتي تشير إلى أن "الإدارة العليا تفصح عن المعلومات المهمة المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره (2.7391) وانحراف معياري (0.50446)، أما أدنى معدل اتفاق فكان X للفقرة (9) بنسبة (65.2%)، والتي تنص على أن "للموظفين الحق في الوصول إلى المعلومات الجديدة المتعلقة بعملهم في المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.5652) وانحراف معياري (0.65256)، عكس بعد الشفافية إدراكاً جيداً لأهمية إفصاح الإدارة عن المعلومات، مما يعزز الثقة واتخاذ القرارات المؤسسية مع الحاجة لتعزيز وصول الموظفين إلى المعلومات لضمان مشاركة فعالة والتزام أكبر.

البعد الثالث المشاركة: يغطي البعد الثالث الفقرات X من (11-15)، فقد أظهر أعلى معدل اتفاق X للفقرة (15) بنسبة (81.2%)، والتي أشارت إلى أن "للمؤسسة القدرة على الحصول آراء الموظفين والمجتمع من خلال وسائل مختلفة مع أصحاب المصلحة"، بمتوسط (2.7681) وانحراف معياري (0.51862)، أما أدنى معدل اتفاق فكان X للفقرة (14) بنسبة (71.0%)، والتي تشير إلى أن "المؤسسة تعمل على تفعيل مبدأ العمل الجماعي"، بمتوسط حسابي (2.6522) وانحراف معياري (0.58977)، أي أن هناك حاجة لتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة لضمان فاعلية المشاركة وتحقيق أقصى استفادة من آراء الموظفين.

جدول (1): وصف وتشخيص حوكمة إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	اوافق		محايد		لا اوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
X1	49	71.0	14	20.3	6	8.7	2.6232	0.64401
X2	3	76.8	11	15.9	5	7.2	2.6957	0.60158
X3	50	72.5	17	24.6	2	2.9	2.6957	0.52312
X4	42	60.9	23	33.3	4	5.8	2.5507	0.60722
X5	48	69.6	17	24.6	4	5.8	2.6377	0.59337
X6	53	76.8	14	20.3	2	2.9	2.7391	0.50446
X7	48	69.6	13	18.8	8	11.6	2.5797	0.69464
X8	46	66.7	18	26.1	5	7.2	2.5942	0.62588
X9	45	65.2	18	26.1	6	8.7	2.5652	0.65256
X10	53	76.8	12	17.4	4	5.8	2.7101	0.57141
X11	51	73.9	16	23.2	2	2.9	2.7101	0.51739
X12	52	75.4	12	17.4	5	7.2	2.6812	0.60616
X13	53	76.8	9	13.0	7	10.1	2.6667	0.65679
X14	49	71.0	16	23.2	4	5.8	2.6522	0.58977
X15	56	81.2	10	14.5	3	4.3	2.7681	0.51862

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

أما المتغير التابع المتمثل بإدارة الأزمات والذي يمثل الفقرات X من (16-20) كما في الجدول رقم (2) فكانت أعلى نسبة اتفاق هو X للمتغير (18) بنسبة (72.5%) الذي يشير إلى "توفر الإدارة العليا برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المؤسسة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار" بمتوسط حسابي قدره (2.6667) وانحراف معياري (0.58578)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي X للفقرة (16) بنسبة (56.5%) الذي يشير إلى أن "تسعى الإدارة العليا ربط تقييم موقف الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار" بمتوسطاً حسابياً (2.5072) وانحرافاً معيارياً (0.60932)، مما يشير إلى وجود فجوة في تكامل التقييم مع القرارات الاستراتيجية ويمكن العمل على تعزيز هذا الجانب لتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

جدول (2): وصف وتشخيص إدارة الأزمات

المتغيرات	اوافق		محايد		لا اوافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
16X	39	56.5	26	37.7	4	5.8	2.5072	0.60932
17X	42	60.9	22	31.9	5	7.2	2.5362	0.63198
18X	50	72.5	15	21.7	4	5.8	2.6667	0.58578
19X	48	69.9	17	24.6	4	5.8	2.6377	0.59337
20X	42	60.9	22	31.9	5	7.2	2.5362	0.63198

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

ثانياً. تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث:

1. تحليل علاقة الارتباط لإبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات: يعكس مضمون هذا التحليل فرضية البحث الأولى، إذ تشير معطيات الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة الأزمات على مستوى المؤشرات الكلية بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.754^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، إذ احتل البعد الثاني تقييم الشفافية المرتبة الأولى بقيمة معامل الارتباط والبالغة (0.705^{*})، ثم جاء البعد الثالث المشاركة بقيمة معامل ارتباط (0.626)، وأخيراً حل البعد الأول (المساءلة) بقيمة معامل ارتباط (0.585) مما يبرز أهمية الشفافية والمشاركة في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

جدول (3): تحليل علاقة الارتباط لحوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات

المؤشر الكلية	ابعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية			المتغير المستقل
	المشاركة	الشفافية	المساءلة	المتغير التابع
0.754^{**}	0.626^{**}	0.705^{**}	0.585^{**}	إدارة الأزمات

69N= المعنوية (0.01)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

2. تحليل التأثير بين حوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات: تشير فرضية البحث الثانية على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين حوكمة إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وإن معطيات الجدول رقم (4) تبين نتائج تحليل الانحدار على مستوى المؤسسة عينة البحث إلى وجود أثر معنوي لحوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (88.252) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.0012) عند درجتى حرية ($1,67$) وبمستوى معنوية (0.05)، كما بلغ معامل التحديد (R) لها (0.568) ويدل على أن (57%) من التغيرات التي تحصل في إدارة الأزمات تسهم بها حوكمة إدارة الموارد البشرية في حين (43%) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها البحث مما يؤكد أهمية الحوكمة في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.

جدول (4): معاملات التأثير الكلي الخاص بحوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات

F		R2	حوكمة إدارة الموارد البشرية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		$\beta 1$	$\beta 0$	المتغير التابع
4.0012	88.252	0.568	0.754 9.394	1.080	إدارة الأزمات

$p \leq 0.05$

$df=1.76$

$N=69$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج SPSS.

أما بصدد أثر المتغيرات الفرعية لحوكمة إدارة الموارد البشرية كما في الجدول رقم (5) فمن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبارها يتضح أن البعد الثاني الشفافية أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة الأزمات وبنسبة (0.361) وإن (t) المحسوبة له بلغت (2.821) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.697) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، وجاء تأثير البعد الثالث المشاركة بالمرتبة الثانية حسب قيم معاملات (B) وبنسبة (0.311) أما القيمة المحسوبة (2.867) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.697)، في حين البعد الأول المساءلة جاء بنسبة تأثير (0.173) أما قيمة

(t) المحسوبة له بلغت (1.386) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.697) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، وتبرز هذه النتائج أهمية الشفافية والمشاركة كعوامل رئيسية لتعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل المؤسسة مع ضرورة التركيز على تعزيز المساءلة لتحسين الأداء العام. جدول (5): معاملات التأثير الجزئي الخاص بحوكمة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات

F		R2	أبعاد إدارة التغيير			β_0	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		المشاركة β_3	الشفافية β_2	المساءلة β_1		المتغير التابع
3.6491	23.014	0.590	0.311 2.867	0.361 2.821	0.173 1.386	0.143	الأداء الريادي

$p \leq 0.01$

df=64.4

N=69

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج SPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يعكس المستوى العالي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية توجهًا تنظيميًا نحو تبني مفاهيم الإدارة الحديثة ومع ذلك لا يزال هذا التطبيق بحاجة إلى مزيد من التكامل عبر الأبعاد الثلاثة لضمان أقصى قدر من الفعالية.
2. يشير بروز بُعد المشاركة إلى ميل المنظمة نحو تبني أساليب عمل تشاركية مما يعزز مرونتها التنظيمية، ولا يعني هذا عن الحاجة إلى بناء أنظمة مساءلة أكثر صرامة لضمان التوازن الإداري.
3. يكشف التباين بين أبعاد الحوكمة عن اختلال نسبي في الأولويات الإدارية إذ تبقى المساءلة أقل فعالية مقارنة بالشفافية والمشاركة مما قد يُضعف فعالية الرقابة المؤسسية على المدى البعيد.
4. تُظهر النتائج أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تعزيز فعالية إدارة الأزمات لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير إطار مؤسسي متكامل يربط الحوكمة بالتخطيط الاستراتيجي للأزمات.
5. تؤكد البيانات أن تحسين ممارسات الحوكمة لا يؤثر فقط على الأداء الإداري اليومي بل يمتد أيضًا إلى تعزيز قدرة المنظمة الاستباقية على مواجهة الأزمات والتكيف مع البيئات غير المستقرة.

ثانياً. التوصيات:

1. تعزيز تطبيق مبادئ الشفافية على نطاق أوسع من خلال تطوير أنظمة معلومات داخلية تضمن سهولة وصول الموظفين إلى البيانات المتعلقة بالعمل.
2. تفعيل آليات المساءلة الإدارية من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة وربطها بنظام تقييم دوري لضمان المساءلة الواضحة أثناء الأزمات.
3. تعزيز ثقافة المشاركة والعمل الجماعي من خلال تشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات تضم ممثلين من مختلف الإدارات لضمان تكامل الجهود وتبادل المعرفة.
4. تطوير برامج تدريبية دورية متخصصة في إدارة الأزمات تستهدف القادة الإداريين والفنيين مع التركيز على مهارات اتخاذ القرار تحت الضغط وإدارة المخاطر.
5. إنشاء وحدة أو لجنة دائمة لإدارة الأزمات مسؤولة عن الرصد المبكر لمؤشرات الإنذار ووضع خطط استجابة استباقية للطوارئ.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام (2002). "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات". دار الجامع الجديدة، الإسكندرية، مصر.
2. الحريري، محمد سرور (2012). "إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية". دار الصفاء، عمان، الأردن.
3. بنريان، سوران إسماعيل عبد الله (2013). "دور العقوبات الذكية في إدارة الأزمات الدولية". منشورات الحلبي، بيروت: لبنان.
4. احمد، ميسون عبدالله، ومحمود، أحمد خزعل (2020)، "مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى (ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي) في مدينة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (16) العدد (52) الجزء 2.
5. عبد، وليد دحام، (2022) "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمجموعة من القادة في شركة زين العراقية للاتصالات"، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 7.
6. عباس، علي فخري (2025)، "دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الاداء البارع/ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في جامعة بغداد"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوت، المجلد (17) العدد 6.
7. علي، احمد حسين، صالح، رشا مهدي (2023)، "مدى تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية في عملية التدريب في المؤسسات (دراسة تحليلية على عينة من العاملين في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية)"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوت، المجلد (15) العدد 47.
8. حسن، مروان صباح (2021)، "استراتيجية العصف الذهني وأثرها في ادارة الازمات دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء العراقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
9. عبد القادر بن سعادة، مديحة بخوش (2020) "حوكمة الموارد البشرية كنهج لتعزيز أسس دمج الوظائف دراسة حالة لشركة الاتصالات الجزائرية"، فرع الأغواط - مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1.
10. نجم، حسين عبد الجبار، (2022) "دور مراحل الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية: دراسة استكشافية لعينة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العراقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (60).
11. الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد (2022)، "دور عمليات التخطيط في تحسين فاعلية ادارة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات السعودية"، مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة القصيم، السعودية، الجزء 1، العدد 10.

12. بوزان، اية رياض العبد القادر (2021)، "ادارة الازمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية"، الجمهورية العربية السورية (cc-by-nd 4.0).
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Khuzaini, Irpan, M, Shaddiq, Syahrial. (2023) " Governance of Human Resources Management in the Digital Era ". Journal of Business and Management Studies, Published by Al-Kindi Centre for Research and Development, London, United Kingdom, ISSN: 2709-0876.
2. Al-Kabi, Fadi Muhammad. (2025)" The role of leadership in crisis management in the Lebanese government (case of the Lebanese Ministry of Youth and Sports)" , Sciences Journal of Physical Education, P-ISSN: 1992-0695, O-ISSN: 2312-3619.
3. Hilp, Martin, Oertig, Marcel (2010)," HR Governance wirksame Führung and Aufcichtdes Board -Und Personal Managements". Munchen: Lucgterhand.
4. Zuma, S. K. (2018). "HR Governance for sustainable human resource development: Evidence from private sector of Bangladesh". European Journal of Business and Management, 10(12), 207-216.
5. Zuma, S. K. (2018). "HR Governance for Sustainable human resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh". European Journal of Business & Management. Vol. (10), No. (12), pp.207-216.
6. Mutiarin, D., Moner, Y., & Nurmandi, A. (2019). "The adoption of information and communication technologies in human resource management in the era of public governance". Public policy and Administration, Vol 18, No(2), p 346-362.
7. Andreea, Mihaela. (2015)"The Impact of Social Audit in Human Resources Management" University of Tarqu Jiu, Economy Series, Issue, Vol.1.
8. Levin, M. H. (2024). "First Look at New York State's LLC Transparency Act". The CPA Journal, 94(5/6), 11-12.
9. AL-shalma, Maysoon, Abdullah., & Al-hamawndi, Wardah, Abdulkhaleq. (2020). "Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations". African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. (9), No. (1), pp.1-14.
10. Dong, Q. (2018). "The Innovation model of teaching and human resource Cultivation in Major of Public Administration in the Process of state Governance Modernization". Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri. Vol. (18), No. (6), pp.2845-2852.
11. Amrul Ichdan, D., Yuliansyah, & Maryani. (2023). "Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting?" . Cogent Business & Management, Journal Ilmiah Akuntansi and Bisnis 18(2).
12. Kaplan, A, D and others. (2013). "Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?" Human resources for health, 11(1).

13. Kaehler Boris & Grundei Jens, (2019), "HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept, HR Governance and Management": Leadership Systems.
14. Grobler Anton & Bezuidenhout, Magda L., (2014), "Governance and HR: the development of a framework for South African organizations", New York City: Mercer Human Resource Consulting.
15. Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B., (2010). "Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system", Journal of Disaster Prevention and Management, Vol. 19 No. 2.
16. Jaques, T. (2009). "Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape". Public Relations Review, 35(3), 280-286.
17. Kendrick Madeleine Iris & Timothy Bartram & Jillian Cavanagh & John Burges. (2019). "Role_of_strategic human resource management in crisis management.
18. Kouzmin, Alexander. (2008), "Crisis Management in Crisis", Administrative Theory and Praxis, Vol (30), No (2), PP: 155-183.
19. Ocal, Emin & Oral, Emel & Erdis, Ercan. (2005), "crisis management in Turkish construction industry", International journal of building and Environment, Vol (41), Issue (11). PP: 1494-1497.
20. Mubeen, Adnan. (2014), " Pakistan's Crisis Management: Examining Proactive and Reactive Strategies ", Journal of Political Studies: Lahore, Vol (21), Issue (1), PP:161-177.
21. Farazmand, Ali., (2014) "Crisis and Emergency Management Theory and Practice", Second Edition.
22. Elsubbaugh, S & Fildes, R and Bose ,M.(2004). " Preparation for Crisis Management: A proposed Model and Empirical Evidence", Journal of Contingencies and management, 112-126.