

ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لإدارة الأزمات دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية / معاوينة السمنت الشمالية

م. د. رأفت عاصي أ. أضواء كمال الجراح
العبيدي* مدرس**

المستخلص:

يعد الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعني بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها إذ ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية فحسب بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسة لثروة الأمم، حيث تشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تمتلك رأس مال بشرياً مرتفعاً تحقق معدلات نم ومرتفعة ومستدامة وذلك باعتباره أحد أهم العناصر التي تسهم في مواجهة مختلف أنواع الأزمات، وإدارتها بطريقة فاعلة تقود المنظمة إلى النمو والازدهار، وأن المنظمات التي تمتلك خبراء في إدارة الأزمات لا تشهد أي انخفاضات ملحوظة في إنتاجيتها كون أن مواردها البشرية تكون هي العنصر الحيوي الذي يدفعها **نح** **نحو** التقدم والازدهار.

واعتماداً على ما سبق فقد سعى هذا البحث إلى تناول (الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لإدارة الأزمات / دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية / معاوينة السمنت الشمالية)، حيث تطلبت منهجية البحث تصميم نموذج افتراضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الأزمات، فضلاً عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس هذه العلاقات بناءً على تشخيص متغيرات البحث واختبار علاقات الارتباط والتأثير على وفق ما أفضى إليه نموذج البحث وتأشير مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من أبرزها أن الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة يفتح أفقاً جديدة للعاملين باتجاه الابتكار والبحث والتطوير بما يسهم في إكسابهم الخبرة والمهارة العاليتين وبما يسهم في مواجهة مختلف أنواع الأزمات، فضلاً عن ذلك فقد أوصى الباحثان أنه من الواجب على المنظمة المبحوثة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية فيها كإحدى الإدارات الساندة من خلال إسهامها في توفير المتطلبات

* الكلية التقنية الإدارية / موصل

** كلية الإدارة والاقتصاد

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Indent: First line: 0", Space Before: Auto, After: Auto

الضرورية لتحقيق مستويات عالية للجودة وبالتالي إيجاد إدارة كفوة تسهم في التغلب على الأزمات.

Dimensions of Human Capital Investment- an Entrance for Crises Management: A Survey Study on the view of managers and Head Departments in the State Co. of the Iraqi Cement Industry/Northern Cement Collaborative

Abstract

Investment in human capital is regarded as among the crucial issues which societies take care of regardless of their different systems and levels of growth. It has been proved that human element is not only an element of production and productivity determinants, it is also a key factor in all components of development and has occupied the superior position among the essential standards of society fortunes. Scientific logic states that organizations that have a high human capital fulfil high and sustainable rates of growth, too, since it is regarded as the most important element that helps in confronting various types of crises and controlling them in a way that leads the organizations to growing and prosperity. Organizations that have experts specialized in crises management, do not witness any significant declines in their productivity because their human resources are the vital element that drives them towards progress and prosperity.

Based on the above, this research seeks to tackle (Investment in Human Capital an entrance for Crisis Management / Survey Study of the Opinions of a Sample of Directors and Head Departments in the State Company for the Iraqi Cement Industry / Northern Cement Workers). Research methodology has required designing a hypothetical model that reflects the correlation and effects between the investment dimensions in Human capital and crisis management, as well as representing a set of sub-assumptions that reflect these relationships depending on diagnosing the research variables and the testing the correlation and impact depending on the research model-results.

A set of conclusions and recommendations has been reached. The most important of them is that the investment in human capital in the organization, under study, provides new paths and horizons for employees towards innovation, research and development in a way that helps them acquire high experience and skill, and later in confronting the various types of crises.

It is recommended that the organization must reinforce the role of human resources management as one of the departments through its

contribution to providing the necessary requirements to fulfil high levels of quality and thus to find efficient management that contribute to overcoming crises.

المقدمة:

تعد إدارة الازمات واحدة من المواضيع المهمة التي من الواجب على المنظمات مراعاتها والتكيف معها في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، إذ أن التغييرات التي تحدث على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة اعتبرت مواجهة الازمة العمود الفقري لتأهيل الشركات **نحو** الاستثمار في رأس المال البشري، إذ يأتي هذا الاستثمار في مقدمة القضايا التي تعني بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها، فقد ثبت أن للعنصر البشري الدور الكبير في تنشيط عملية الإنتاج بالشكل الفاعل والكفوء، وأنه المؤثر الرئيس في جميع ميادين العمل بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسة لنجاح العمل، إذ كان نتيجة ذلك كله هو التسارع المستمر في معالجة كل ما يعيق عملية التقدم والنمو للمنظمة من خلال ما يتمتع به العنصر البشري من قدرات خارقة التي وهبها الخالق للإنسان.

وبالنظر إلى المعطيات المتقدمة فقد رأى الباحثان أنه من الضروري بناء إطار شامل معتمدين على طروحات الكتاب والباحثين في إمكانية استثمار راس المال البشري ومستندين في ذلك على الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها هذا النوع من الاستثمار وما يمكن أن يضيفه إلى الشركة المبحوثة في إمكانية إدارة الازمات فيها ومعالجتها بأسلوب علمي مدروس، عليه فإن ما توصل إليه الباحثان قد تم توثيقه في محاور هذا البحث تسلسلت فيه على النحو **نحو** الآتي:

المحور الأول: منهجية الدراسة (المشكلة، الأهمية وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، مجتمع الدراسة ووصف عينته، نموذج الدراسة)

المحور الثاني: الإطار النظري الذي وفر بالاعتماد على آراء الكتاب وما تمخض عن وجهة نظر الباحثان إطاراً نظرياً مناسباً للتعريف بمتغيري الدراسة.

المحور الثالث: ضم الإطار العملي بكل ما يمكن أن يحتويه من قبول الفرضيات **أو** رفضها وتحليل نتائج الاختبار.

المحور الرابع: أشتمل على استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt

المحور الأول منهجية البحث

سعى هذا البحث إلى بناء نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري) والمتغيرات المعتمدة (إدارة الازمات) وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تم اختبارها من خلال برامج إحصائية للبيانات المستحصلة من الشركة المبحوثة في محافظة نينوى، ولذلك فقد أتت هذه المحاولة البحثية لتجيب على كافة التساؤلات المثارة عن الصلة بين المتغيرين، لذا تعامل البحث مع أربعة محاور ذهب الأول **نحو** توضيح منهجية أسست لتوجهاته أما المحور الثاني الذي تضمن الإطار النظري ليأتي الثالث متحققاً من مواقف المبحوثين لمتغيرات البحث وصحة فرضياته تحت عنوان الإطار الميداني وخلص الأخير لتوضيح ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

أولاً: مشكلة البحث

يعد الاستثمار في رأس المال البشري واحداً من المواضيع المهمة في عالم اليوم عالم المتغيرات السريعة عالم لا تتوقف فيه عجلة التقدم والصراعات والمنافسة المحتدمة، وحيث أننا جزء من هذا العالم فلا بد أن نتأثر **أولاً** أو نستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية، ولكون إدارة الازمات واحدة من أهم الجوانب الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة مختلف العوائق والعقبات التي قد تواجهها فإنها تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق أهدافها المنظمية.

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

أن وجود جملة من الصعوبات التي تواجه القادة والمديرين جعل من مفاهيم إدارة الازمات تستقطب اهتمام مؤسسات أكاديمية وشركات صناعية وذلك بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والكلفة والسرعة وخدمة الزبائن، إلا أن من الملاحظ أنه ليس كل المنظمات تعني هذه الأهمية وتوليها الاهتمام المطلوب، ومن هنا فقد ازدادت الحاجة إلى دراسة إدارة الازمات بشكل تكون منسجمة مع رأس المال البشري في الشركة المبحوثة، وأن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث.

1. ما هي طبيعة إدارة الازمات في الشركة المبحوثة.
2. هل هناك تصور واضح عن رأس المال البشري لدى إدارة الشركة المبحوثة.
3. هل تؤثر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري معنوياً في إدارة الازمات في الشركة المبحوثة.
4. هل تسهم أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في تبني إدارة الازمات على مستوى الشركة المبحوثة.

5. هل يمتلك مدراء الشركة المبحوثة تصوراً عن دور أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيرها على إدارة الازمات بما يسهم في تحقيق الأداء الأفضل للشركات.

ثانياً: أهمية البحث

يستند بحثنا أهميته من أهمية البعدين اللذين تمت دراستهما وتتلخص هذه الأهمية في جانبين رئيسيين هما:

1. **الأهمية النظرية:** فقد تضمن البحث إطاراً نظرياً حول موضوع البحث إذ تنازل الجانب الأول (**البعد الأول**) الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بوصفها من المواضيع المهمة حيث تم إلقاء الضوء على مفهوم رأس المال البشري وأهميته ومكوناته فضلاً عن الاستثمار في رأس المال البشري وما هي أبعاده ونظرياته، أما الجانب الثاني (**البعد الثاني**) فقد تطرق إلى إدارة الازمات حيث تم إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الازمات وما هي متطلباتها فضلاً عن خطوات إدارة الازمات وما هي خصائصها في الشركات الصناعية.

2. **الأهمية الميدانية:** وذلك من خلال علاقات الارتباط والأثر بين بعدي البحث ومتغيراتها، فه ويعزز الجانب النظري للدراسة من جهة ويعمل على خدمة الميدان المبحوث بنتائجه من جهة أخرى.

ثالثاً: أهداف البحث

1. الإفادة مما قدمه البحث في جانبه النظري ومحاولة إفرز أهم المؤشرات التي يمكن أن تفيد الميدان المبحوث.

1-2. التعرف على متغيرات البحث الحالية في الشركة المبحوثة في محافظة نينوى.

1-3. تحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الازمات في الشركة المبحوثة في محافظة نينوى.

1-4. تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة الازمات في الشركة المبحوثة في محافظة نينوى.

1-5. التعرف إلى ما يمكن أن يفيد الميدان المبحوث من أدوات تسهم في جعل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري واحدة من أبرز العناصر التغيير للشركات في محافظة نينوى.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط وأثر ذا دلالة معنوية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (مجتمعة) وإدارة الازمات (مجتمعة) وتتنبأ عنها الفرضية الفرعية الآتية:

Formatted: Normal, After: 0", Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52", Tab stops: 2.88", Centered + 5.77", Right

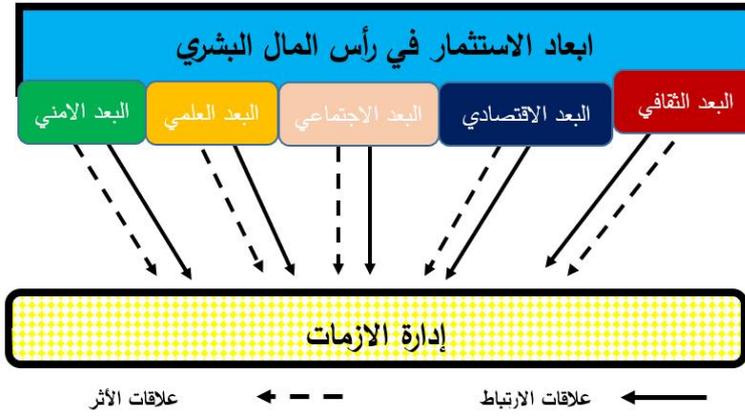
Formatted: Normal, After: 0", Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52", Tab stops: 2.88", Centered + 5.77", Right

1. **الفرضية الفرعية:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة بـ (البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد العلمي، البعد الأمني) منفرداً وإدارة الازمات (مجتمعة).
2. **الفرضية الفرعية:** يوجد تأثيراً دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة بـ (البعد الثقافي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد العلمي، البعد الأمني) منفرداً في إدارة الازمات (مجتمعة).

خامساً: مخطط البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري بوصفها متغيراً قرارياً (مستقلاً) وإدارة الازمات بوصفه متغيراً (معتمداً) ويفترض المخطط وجود اتجاه واحد من العلاقات التنازلية بين متغيرات المخطط.

الشكل (1) مخطط البحث



نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة

أولاً: مسوغات اختيار الشركة المبحوثة

تعد الشركات العاملة في القطاع الصناعي الخاص والمختلط إحدى الركائز الأساسية والمهمة التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة والأساسية في بناء وتطوير البنية التحتية وتهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، ونظراً لوضوح متغيرات البحث الحالية بشكل كبير في شركات هذا القطاع فقد جاء اختيارنا لهذه الشركة الصناعية في محافظة نينوى ميداناً للبحث، وقد تم اختيارها في ضوء قيام الباحثان بحصر الشركات الصناعية المساهمة الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى، إذ تكمن الأسباب التي دفعت بالباحثان إلى اختيار هذه الشركة إلى:

1. كونها من الشركات الصناعية الكبيرة في محافظة نينوى وأنها تمثل الأساس في تكوين وتطوير الشركات الصناعية في المحافظة.

2. تتميز هذه الشركة بطول عمرها الإنتاجي قياساً بالشركات المماثلة مما يعني تمتعها بخاصية الاستقرار النسبي الذي يسمح بإجراء البحث.
3. امتلاك هذه الشركة سوقاً لمنتجاتها في محافظة نينوى والمحافظات الأخرى فضلاً عن دخول منتجات بعض الشركات الأسواق الخارجية.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين:

جاءت محاولة الباحثان في تناول موضوع (أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لإدارة الأزمات) في ضوء التطورات الحاصلة والاهتمام المتزايد بـ (إدارة الأزمات) في العقد الأخير من القرن الماضي ولحد الآن، وهكذا فقد جاء اختيار الباحثان للمدراء في الشركة المبحوثة من الذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها ويمارسون مهام اتخاذ القرارات العملية ويشاركون في تقديم الاستشارات الضرورية وتوفير المعلومات المطلوبة في إنجاز مهام وعمليات الشركة.

لقد قام الباحثان بتوزيع (45) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة وقد تم استرجاع (40) استمارة أي أن نسبة الاستجابة (89 %) وبالتالي فقد تطلب هذا شرح وتوضيح بعض فقرات الاستمارة للأفراد المبحوثين وتوفير الوقت الكافي لهم للإجابة بحرية، مما تطلب متابعتهم لفترة طويلة رغبة من الباحثان في الحصول على كافة الاستثمارات الموزعة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: رأس المال البشري / المفهوم

تعد المعلومات والمهارات والتعليم والتدريب سلماً لها قيمتها الكبيرة إذ أن للتعليم تأثير فعال على القدرة على التعامل مع الاتجاهات المرتبطة بتطوير الاقتصاد، ومع التفجر التكنولوجي فإن الاقتصاد يبد ومرتبطاً أكثر من ذي قبل بتقديم المعلومات وبالعمال والموظفين المدربين تدريباً جيداً وبالتالي يكون مرتبطاً برأس المال البشري، إذ يعرف (Daft, 2003, 408) رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون، في حين يرى (حسين، 2008: 133) أن رأس المال البشري ما هو إلا المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون بضمها للمهارات والخبرات والابتكارات، في حين يوضح (العنزي، 2006: 1) فكرة أن رأس المال البشري يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة على شغل الوظائف، ولديها القدرة الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معرفة العاملين المتطورة وخبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، ويصف (Chatzkel, 2002, 10) رأس المال البشري بأنه قابليات الفرد العامل كلها، وانه المعرفة المتراكمة، والمهارة، وخبرة العاملين في المنظمة، في حين يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبر (المصباح، 2005: 5)، وفي المقابل يشير (حسين، 2008: 48) إلى أن رأس المال البشري

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

يتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملين بضمها المهارات والخبرات والابتكارات،
عليه واستناداً على ما تقدم يرى الباحثان أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة والخبرة والمهارات والإبداعات والابتكارات التي يتمتع بها البشر ومن بينهم الأفراد العاملين بما يميز بعضهم عن بعض كلاً حسن خبرته ومهارته في تلقي المعلومة.

أهمية رأس المال البشري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، حيث يشير (المصباح، 2005: 6) إلى أن أهمية رأس المال البشري تتجسد في:

1. يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو المستدام.
2. لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
3.4. يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيراً فعالاً على مستويات الصحة الفردية والعامّة

4.4. يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب

في حين ترى (الشلمة، 2009: 117) أن أهمية رأس المال البشري تمثلت في:

1. يمثل أهم الموجودات غير الملموسة والتي لها الأثر الأكبر في نجاح المنظمات وتحقيقها ميزة تنافسية.

2. يمثل رأس المال البشري مجموعة الخصائص الشخصية التي يمتاز بها الفرد عن غيره والتي تشمل المواهب والمهارات والقدرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد.

3.4. لا يقتصر وجود رأس المال البشري في مستوى محدد من المستويات الإدارية بل يمكن أن يظهر في المستويات الإدارية كافة (الكلي، والأعمال، والوظيفية، والتشغيلية).

4.4. يمكن للمنظمات أن تستثمر رأس مالها البشري من خلال تدريبهم وتعليمهم المستمر لرأس المال البشري.

مكونات رأس المال البشري:

يؤكد (Lothgren, 1999, 15) على أن رأس المال البشري يتكون من المكونات الآتية

1. المقدرة الحرفية Professional Competence:

وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال على نحو فاعل، وتقسّم المقدرة التخصصية إلى المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي سمة نظرية وتوصف في بعض الأحيان بأنها رقمية أي أن العاملين على سبيل المثال أما أن يعرفوا الـ لا يعرفوا، في حين أن المهارة تتسم بسمة تطبيقية يطلق

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46"

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46"

Formatted: Indent: First line: 0", Space After: 0 pt

عليها أحيانا تناظرية (Analog)، إذ إن العامل على سبيل المثال قد يعرف معرفة كبيرة **لـأو** قليلة **لـأو** بتفاصيل معينة، ويتضمن مصطلح المهارة الأداء الفاعل.

2. المقدرة الاجتماعية Social Competence:

وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب به.

3. الابتكار Creativity:

ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية على **نـجـو** مستمر، إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين وللمقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة.

الاستثمار في رأس المال البشري:

أكدت (كلثوم، 2011: 3) على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً وأن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر فيه الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم من خلال تحويل الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقة تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، فقد عرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية بشكل تسهم في تحسين الإنتاجية بشكل واضح وملحوظ. (اليفي ومحمد، 2009: 295).

في حين يرى كل من (وهيبة & عبد الحميد، 2011: 3) الاستثمار في رأس المال البشري أنه عبارة عن الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه والتي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم، في حين يعرفه (عبد الرحمن وعريقات، 2004: 117) بأنه جزء من الدخل لا يستهلك وإنما يعاد استخدامه في العملية الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج **لـأو** المحافظة عليه مع الأخذ في الاعتبار الإضافة إلى المخزون السلعي.

إذ كان يعتقد سابقاً أن الاستثمار الحقيقي يرجع إلى الاستثمار في رأس المال الطبيعي (الألات والمعدات) ولكي يتمكن المجتمع من زيادة دخله لا بد له أن يوجه جزء من دخله للاستثمار في رأس المال الطبيعي وكان يعتقد أيضاً أن زيادة الناتج المحلي (النمو الاقتصادي) يرجع إلى الزيادة التي تحصل في رأس المال الطبيعي إضافة إلى الزيادة في عدد العمال الخام وكان ينظر إلى التعليم على أنه نوع من أنواع الاستهلاك الذي ينقص ثروة المجتمع ولكن مع تعمق الاقتصاديون في موضوع التعليم أشار كثير منهم إلى أهمية التعليم في زيادة ثروة المجتمع ومن أمثال هؤلاء الاقتصاديين آدم سميث وريكارد وومالتوس والفرد مارشال فمع تطور أساليب القياس الاقتصادي اكتشف بعض العلماء أمثال شولتز ودينيسون وغيرهم إن الزيادة التي تحصل في الناتج المحلي لا ترجع فقط إلى الزيادة في رأس المال الطبيعي **لـأو** الزيادة في عدد العمال

الخام ولكن هناك عوامل أخرى تفسر كثير من تلك الزيادة (نظرية الباقي) ومن هذه العوامل التعليم والتقدم التكنولوجي فعند إدخال متغير التعليم لمعرفة علاقته بالزيادة في الناتج المحلي وجد أن التعليم يسهم بنسبة كبيرة في تلك الزيادة وبذلك أثبت أن التعليم استثمار وليس استهلاك وبذلك ظهر مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والذي أكد بعض العلماء أنه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي بل أكد البعض على أنه يفوقه خصوصاً مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة. (فرغل، 2006: 12).

أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها (الفصل، 2008: 5)

1-4) البعد الثقافي: حيث يعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في

التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2-4) البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ

برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3-4) البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية

والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4-4) البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث

والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5-4) البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة

البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبية مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

تقوم هذه النظرية على أساس إن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع **أو** مستوى الفرد حيث نصت فروض هذه النظرية على:

أ. **التوجه الحاضري:** ويعتمد على النظرة التفاضلية للمستقبل بالنسبة للأفراد الأكثر تعليماً.

ب. **العمر:** فالفرد الأصغر سناً يتمتعون بقيمة حالية للعائد أكبر من أقرانهم الأكبر سناً، وذلك لأن عدد السنوات الباقية للأفراد الأصغر سناً أطول عن تلك المتبقية للأكبر سناً لذلك فالمتوقع استمرار الأفراد الأصغر سناً في التعليم **أو** التدريب.

ت. **التكاليف:** حيث أن احتمال الاستثمار في رأس المال البشري يكون أكبر في حالة ما تكون التكاليف منخفضة، فالمتوقع زيادة الالتحاق بالجامعات في حالة انخفاض التكاليف.

ث. **فروق الدخل العمالية:** تعني هذه الفرضية إن هناك علاقة موجبه بين التعليم والعائد أي الزيادة في الأجر على طول الحياة العملية للفرد **أو** المكاسب النفسية التي يحصل عليها في الدراسة. (الطاوي، 2009: 4)

ويتفق كل من (وهيبة & عبد الحميد، 2011: 8) على أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت خلال الستينات من القرن الماضي من خلال عدة نظريات كان من أبرزها:

- أ. **نظرية شولتز:** والتي أكدت على جذب الانتباه إلى العنصر البشري وتقدير قيمة رأس المال البشري وإدخال مفهومي الربح والخسارة في رأس المال البشري وتحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري.
- ب. **نظرية بيكر:** حيث أكدت هذه النظرية على أن التدريب يعد كاستثمار منتج / الفرد وللمنظمة كذلك إذا استثمر الفرد نفسه فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضاً يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + ما كانت تكسبه من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).

ثانياً: إدارة الأزمات / المفهوم

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخدماً وتعني في اللغة العربية الشدة والقحط، وتعني كل موقف **أو** حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث **أو** تراكم لمجموعة من الأحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة **أو** جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً **أو** جزئياً لمدة تطول **أو** تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله (اللوزي، 2015: 78)، في حين يرى (الظاهر، 2013: 54) بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات **أو** حدوث **أو** حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة **أو** النظام نفسه، كما ويؤكد (Falkheimer & Heide, 2006: 181) على أن الأزمة ما هي إلا موقف غير اعتيادي يهدد أعمالاً وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بعملائها.

متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

1) التخطيط للأزمات: التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له

فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن، من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فه ويساهم في منع حدوث الأزمة **أولاً** التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة. (العلي، 2004: 47)

(244) نظام اتصالات الداخلي والخارجي: أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة.

(344) التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقاً وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها، ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية **أولاً** العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة، حيث تم إثبات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال، والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. (السمان، 2011: 92)

خطوات إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات العامة ليس بالأمر السهي كما يتصوره بعض الناس، بل هو طريقة ناجحة للوصول إلى بر الأمان دون تعرض المنظمة إلى خسائر جسيمة تحول دون تحقيقها لأهدافها، حيث أشارت (سهيل، 2014: 53) إلى أن هناك عدداً من الخطوات التي يمكن للمنظمة اعتمادها في إدارة الأزمات والتي من المحتمل أن تمر بها وهي:

الخطوة الأولى (التحلي بالهدوء):

خذ نفسا عميقا، عندما تواجهك أزمة علاقات عامة فإن أول شيء عليك القيام به مو-عدم القيام بأي شيء، قف وأغمض عينيك واتخذ نفسا عميقا، لأنه يجب عليك أن تكون هادئا لتكون أكثر قدرة على السيطرة على الوضع من خلال إبقاء الجميع في حالة الهدوء.

الخطوة الثانية:

استعد للمواجهة وخذ الوقت اللازم للتحدث مع جميع الموظفين الذين هم على اتصال دوري ومباشر مع العملاء (وغيرهم من أعضاء فريق العلاقات العامة، وفريق وسائل الإعلام الاجتماعية، وخدمة العملاء، الخ)، وأطلعهم على تطورات الأحداث والخطوات التي ستتبع للرد على المسألة.

الخطوة الثالثة:

التحري عن أسباب الأزمة الآن من خلال إحاطة العاملين بتلك الأسباب الأمر الذي سيفل بشكل كبير الأسئلة والاستفسارات الواردة من العاملين، فأنت الآن بحاجة إلى معرفة جميع جوانب وأسباب الأزمة لتحديد ما حدث بالضبط، وكيف يراها العملاء ومن هم من خارج الشركة. (Liwees, 2011: 35 -78)

الخطوة الرابعة (دراسة تبعات الأزمة):

هل للأزمة تأثيرات مباشرة على الشركة وما هي تأثيراتها المستقبلية؟ قبل الرد، فمن المهم تحديد مدى تأثير القرارات التي ستتخذها في مواجهة الأزمة على الأعمال التجارية والإيرادات وسمعة العلامة التجارية، وهذه الخطوة ستكون مهمة جدا عندما تبدأ في وضع الرسالة والموقف العام للشركة بالنسبة للأزمة .

الخطوة الخامسة (الاستماع للجمهور):

يتم استخدام العلاقات العامة الخاصة بك وأدوات رصد وسائل الإعلام الاجتماعي لمعرفة رد فعل وسائل الإعلام والمجتمع، فمن خلال هذه الخطوة سيمكنك التعرف فيما إذا ما وصلت أخبار الأزمة إلى العملاء أو وسائل الإعلام، بناءً على ذلك يمكنك قياس حجم الأزمة وكيفية التعامل معها، إذ أن هناك المئات من الناس يتحدثون عن الأزمة إلا أن عدد قليل فقط مهتم بها (Peter, 2008: 147)

الخطوة السادسة:

يتم تحديد موقف ورسالة الشركة من خلال الاطلاع على كافة تفاصيل الأزمة ومدى تأثيرها على الأعمال بالإضافة إلى تكوين صورة كاملة عن ردود الفعل، مما يسهم في توليد فكرة واضحة عن الموقف الذي ينبغي أن تتبناه شركة.

خصائص الأزمات:

تمتاز الأزمات التي تمر بها المنظمات على اختلاف أنواعها بعدد من الخصائص لعل من أبرزها: (محمد، 2011: 50)
1 المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.

(2) السرعة ف تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.

(3) أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
(a-4) التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.

(a-5) حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات وقلة المعرفة ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة مما يولد تشوشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.

(a-6) سيادة حالة من التوتر والقلق والتخبط والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.

(a-7) نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.

المحور الثالث: الجانب العملي

اختبار أنموذج البحث وفرضياته

العلاقة والأثر بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الازمات

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بابين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الازمات في الشركة عينة الدراسة تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث، واعتمد الباحثان لهذا الغرض مجموعة من الأدوات التحليلية نذكرها تباعاً بحسب موقع استخدامها، إذ تم اختبار فرضيات الدراسة حيث نصت الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الازمات والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي.

أولاً: تحليل علاقات الارتباط

أولاً: العلاقة بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري (مجتمعة) وإدارة الازمات

يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري (مجتمعة) وإدارة الازمات، إذ تشير معطيات الجدول (1) إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري (مجتمعة) وإدارة الازمات إذ بلغت قيمة الارتباط (0.688^*) عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (1)

علاقة الارتباط بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الازمات (مجتمعة)

المتغير المعتمد المتغير المستقل	أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
إدارة الازمات	0.850*

الجدول: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't adjust space between Latin and Asian text, Don't adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Space After: 0 pt

- أ. العلاقة بين (البعد الثقافي) وإدارة الازمات:** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال البشري (البعد الثقافي) وإدارة الازمات، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين (البعد الثقافي) وإدارة الازمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.788^*) عند مستوى معنوية (0.05).
- ب. العلاقة بين (البعد الاقتصادي) وإدارة الازمات:** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال البشري (البعد الاقتصادي) وإدارة الازمات، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين (البعد الاقتصادي) وإدارة الازمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.801^*) عند مستوى معنوية (0.05).
- ت. العلاقة بين (البعد الاجتماعي) وإدارة الازمات:** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال البشري (البعد الاجتماعي) وإدارة الازمات، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين (البعد الاجتماعي) وإدارة الازمات، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.758^*) عند مستوى معنوية (0.05).
- ث. العلاقة بين (البعد العلمي) وإدارة الازمات:** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال البشري (البعد العلمي) وإدارة الازمات، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين (البعد العلمي) وإدارة الازمات، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.847^*) عند مستوى معنوية (0.05).
- ج. العلاقة بين (البعد الامني) وإدارة الازمات:** يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال البشري (البعد الامني) وإدارة الازمات، إذ تشير معطيات الجدول (2) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (البعد الامني) وإدارة الازمات، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.733^*) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (2)

علاقات الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري (منفردة) وإدارة الازمات

العلاقة بين (البعد الثقافي) وإدارة الازمات	العلاقة بين (البعد الاقتصادي) وإدارة الازمات	العلاقة بين (البعد الاجتماعي) وإدارة الازمات	العلاقة بين (البعد العلمي) وإدارة الازمات	العلاقة بين (البعد الامني) وإدارة الازمات
0.788*	0.801*	0.758*	0.847*	0.733*

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وفي ضوء ذلك تقبل الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد رأس المال البشري وإدارة الازمات.

ثانياً: تأثير أبعاد رأس المال البشري في إدارة الازمات:

يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي لأبعاد رأس المال البشري مجتمعة في إدارة الازمات، إذ يوضح الجدول (3) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (44.254) عند درجتي حرية ($38, 1$) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.722)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بأبعاد رأس المال البشري في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في إدارة الازمات بنج

Formatted: Justified, After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

ونحو (72%)، وأن (28%) من التغيير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان **أو** لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً.

الجدول (3)

أثر أبعاد رأس المال البشري (مجتمعة) في إدارة الازمات

R ²	T	F	ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري		المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
			B1	B0	إدارة الازمات
0.722	المحسوبة	المحسوبة			
	2.825	44.254	1.383	0.478	

df = (1, 38) N = 40 P <= 0.05

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي موجب لأبعاد رأس المال البشري في إدارة الأزمات.

أ. تأثير (البعد الثقافي) في إدارة الأزمات: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للبعد الثقافي في إدارة الازمات، إذ يوضح الجدول (4) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (28.147) وهي أكبر من قيمة عند درجتى حرية (1, 38) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.620)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل (بالبعد الثقافي) في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في إدارة الأزمات **بنحو (62%)**، وأن (38%) من التغيير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان **أو** لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (أ) من الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي موجب (للبعد الثقافي) في إدارة الازمات.

الجدول (4) أثر البعد الثقافي في إدارة الازمات

R ²	T	F	البعد الثقافي		المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
			B1	B0	إدارة الازمات
0.620	المحسوبة	المحسوبة			
	1.129	28.147	0.161	2.584	

df = (1, 38) N = 40 P <= 0.05

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46"

Formatted: Space After: 0 pt

أ.ب. تأثير (البعد الاقتصادي) في إدارة الأزمات: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للبعد الاقتصادي في إدارة الأزمات، إذ يوضح الجدول (5) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (35.401) عند درجتى حرية (1, 38) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.641)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في البعد الاقتصادي في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في إدارة الأزمات **بنج ونحو** (64%)، وأن (36%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان **أو** لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي موجب للبعد الاقتصادي في إدارة الأزمات.

الجدول (5) - أثر البعد الاقتصادي في إدارة الأزمات

R ²	T	F	البعد الاقتصادي		المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
			B1	B0	
0.641	المحسوبة	المحسوبة			إدارة الأزمات
	12.302	35.401	0.347	0.701	

$$df = (1, 38) N = 40 P \leq 0.05$$

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب.ب. تأثير (البعد الاجتماعي) في إدارة الأزمات: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (ج) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للبعد الاجتماعي في إدارة الأزمات، إذ يوضح الجدول (6) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (48.778) عند درجتى حرية (1, 38) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.574)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في البعد الاجتماعي في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في إدارة الأزمات **بنج ونحو** (57%)، وأن (43%) من التغير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان **أو** لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (ج) من الفرضية الرئيسية الثانية لوجود تأثير معنوي موجب للبعد الاجتماعي في إدارة الأزمات.

الجدول (6)

أثر البعد الاجتماعي في إدارة الأزمات

R ²	T	F	البعد الاجتماعي		المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
			B1	B0	
0.574	المحسوبة	المحسوبة			إدارة الأزمات

11.025	48.778	0.505	0.847
--------	--------	-------	-------

df = (1, 38) N = 40 P <= 0.05

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب. تأثير (البعد العلمي) في إدارة الأزمات: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (د) من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للبعد العلمي في إدارة الأزمات، إذ يوضح الجدول (7) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (41.888) عند درجتي حرية (1, 38) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.717)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في البعد العلمي في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في إدارة الأزمات **بنح ونحو** (71%)، وأن (29%) من التغيير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (د) من الفرضية الرئيسية لوجود تأثير معنوي موجب للبعد العلمي في إدارة الأزمات.

الجدول (7)

أثر البعد العلمي في إدارة الأزمات

R ²	T	F	البعد العلمي		المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
			B1	B0	
0.717	المحسوبة	المحسوبة			رأس المال البشري
	8.248	41.888	0.245	4.878	

df = (1, 38) N = 40 P <= 0.05

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ج. تأثير (البعد الأمني) في إدارة الأزمات: يركز هذا المحور على التحقق من صحة العلاقة الواردة في الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك أثر معنوي للبعد الأمني في إدارة الأزمات، إذ يوضح الجدول (8) الخاص بتحليل الانحدار من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (39.871) عند درجتي حرية (1, 38) عند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.537)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في البعد الأمني في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل في إدارة الأزمات **بنح ونحو** (53%)، وأن (47%) من التغيير في المتغير المعتمد يعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في أنموذج الانحدار أصلاً، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية لوجود تأثير معنوي موجب للبعد الأمني في إدارة الأزمات.

الجدول (8)

أثر البعد الأمني في إدارة الأزمات

R ²	T	F	البعد الأمني		المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46"

Formatted: Space After: 0 pt

0.537	المحسوبة	المحسوبة	B1	B0	إدارة الازمات
	0.471	39.871	0.324	4.041	

$$df = (1, 38) N = 40 P \leq 0.05$$

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

أفرز البحث مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو **ونحو** الآتي:

1. تسعى الشركة عينة البحث إلى تحسين أداء عملياتها بغية التفوق على منافسيها من خلال اعتمادها على مناهج تدريبية مكثفة تمنح عاملها خبرات ومهارات عالية تمكنها من تنفيذ مهامها على أحسن وجه.

2-4. من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحثان للشركة عينة البحث تبين أن الشركة تمتلك قدرات تقنية، ومادية، وبشرية وتعمل على استثمارها في تسيير عملها اليومي.

3-4. أستنتج الباحثان بأن القدرة على التفاعل والتعاون مع الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة يسهم وبشكل مباشر في تحقيق الأداء المرغوب والتغلب على الازمات.

4-4. أستنتج الباحثان من خلال نتائج التحليل بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الازمات، أي أن زيادة فاعلية تلك الأبعاد سيسهم وبشكل مباشر في زيادة إمكانية إدارة ومعالجة مختلف أنواع الازمات في الشركة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

1-* ضرورة تدريب وتعليم الأفراد العاملين على كافة الأساليب والأدوات التي يتم من خلالها إدارة ومعالجة مختلف أنواع الازمات كوسيلة ناجحة لتحقيق الأهداف التي تسعى هذه الشركة إلى تحقيقها والتكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

2-* بهدف إنتاج منتجات ذات جودة عالية يوصي الباحثان بضرورة قيام الشركة عينة البحث باستثمار ما يتمتع به العاملين من مهارات وخبرات مميزة وبما يمنحها مركز تنافسي قوي

3-* من أجل تعزيز دور الشركة عينة البحث في إدارة الازمات يوصي الباحثان بضرورة تفعيل دور العاملين باعتبارهم رأس المال البشري مما يسهم في تحقيق مستويات جودة عالية تفي بمتطلبات هذه الشركة.

قائمة المراجع

أولاً: العربية

1-ج1. حسين، عجلان حسين (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للطباعة والنشر / الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

2-ج1. السمان، ثائر، (2011)، إدارة الازمات في المنظمات، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.

3-ج1. سهيل، علي، (2014)، خطوات لإدارة أزمت والعلاقات العامة، مجلة أصداء الإدارة، العدد الرابع والعشرين، الخرطوم.

4-ج1. الشلمة، ميسون عبد الله (2009)، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري / دراسة لأراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني، أطروحة دكتوراه، غير منشودة، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", Tab stops: 0.26", List tab

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46", Tab stops: 0.26", List tab

- أ.5.** ظاهر، محمد عبد و(2013)، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الإدارة العامة، مجلد 52، العدد السابع.
- أ.6.** الطاوي، محمد، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، بحث مقدم إلى المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، السعودية، الرياض.
- أ.7.** عبد الرحمن، فاضل عبد الله & عريقات، مأمون (2004)، دور رأس المال البشري في تحقيق جودة المنتج، بحث مقدم في مجلة الرياض، العدد 5، السعودية.
- أ.8.** العنزي، سعد علي حمود، (2006) فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- أ.9.** العلي، ياسر، (2004)، سيناري والأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- أ.10.** فرغل، منصور (2006)، مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، بحث منشور في مجلة الينبعاوية، السعودية، الرياض www.alhejaz.net
- أ.11.** الفيصل، أحمد بدران (2008)، الاستثمار في رأس المال البشري، ورقة عمل، معدة من قبل مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية / السعودية. الرياض.
- أ.12.** كلثوم، بن ثامر (2011)، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة / مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات، مصر.
- أ.13.** اللوزي، موسى، (2015) التطوير النظامي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- أ.14.** المصباح، عماد الدين احمد (2005)، رأس المال البشري في سورية / قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا.
- أ.15.** محمد، إيثار عبد الهادي، (2011) استراتيجيات إدارة الأزمات: وتأثير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- أ.16.** وهيبية، سراج & عبد الحميد، ستي (2011) رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف.
- 4-17.** اليفي، محمد & محمد، فرعون (2009) الاستثمار في رأس المال بشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.

ثانياً: الانكليزية

- 1-1.** Chatzkel, Jay, (2002), Intellectual capital, 1st edition, Capstone publishing, U.K
- 2-2.** Daft, Richard L. (2003), Management, 6th. Ed., South-Western College Publishing, Ohio, U.S.A.
- 3-3.** Falkheimer, Jasper & Heide, Mats (2006). "Multicultural Crisis Communication: To wards a Social Constructionist Perspective ". Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol. (14), No. (4): 6180-189.
- 4-4.** Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial. www.sc.com

Formatted: Normal, Justified, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46"

Formatted: Normal, Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.21" + Indent at: 0.46", Tab stops: 0", List tab

- 4-5.** Liwees, Jon, (2011), Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis And Planning Model, Munich, Germany.
- 4-6.** Peter, Wolosek (2008), Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America: A case Study, Journal of Contingencies &Crisis Management.