

دور المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. محمود حسن جمعة*
م. أحمد محمد جاسم**
م.م. كريم صيهود كرم***

المستخلص

يحاول البحث الحالي اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (58) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية ومتغيراتها (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدر إدارة الذات، مقدر اتخاذ القرارات) وإدارة الأزمات إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، إدارة الأزمات.

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

Abstract

This research tests the relationship linkage and effect between the core competency of human resources and crisis management. The problem of the research is the impact of core competency of human resources in the crisis management in the public company of electrical industrial. A questionnaire has been used in data collection depending on the distribution of (58) questionnaire forms among the research sample.

Data have been analyzed using (SPSS) program. A number of statistical tools have also been used for testing the research hypothesis. The research has come out with a set of conclusions, one of the most important is that there is a linkage and impact relation between core competency of human resources, its variables (leadership competency, intellectual competency, self-management competency, make decisions competency), and crisis management as a whole. The research came out with many suitable recommendations.

* كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى
** كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى
*** كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى

Key words: Core competency of human resources, Crisis management.

المبحث الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

يعد تشخيص العلاقة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من أبرز معالم مشكلة البحث. وللوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- ما مستوى أبعاد إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وأبعاد إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة أثر أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في أبعاد إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة؟

2- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات) والتي لها تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال.
- ب. يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات العربية والعراقية في إيجاد السبل الكفيلة للإستفادة من المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، بما يضمن لها إدارة الأزمات.
- ت. يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية في محاولة إدراك مفهوم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لدى القيادات الإدارية ودورها في إدارة الأزمات.
- ث. إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، بوجوب السعي لإدارة الأزمات كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية.

3- أهداف البحث:

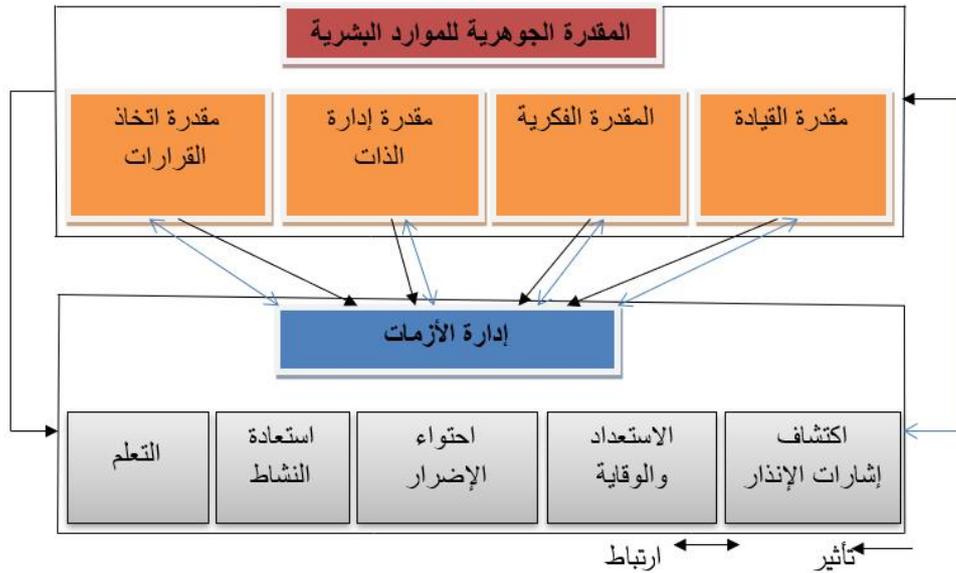
يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- التعرف على مستوى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في الشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها.
- ب- تحديد مستوى إدارة الأزمات للشركة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، واختباره في البيئة العراقية.
- ث- السعي الى تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال المبادئ والأسس النظرية ميدانياً، واستخدام المقاييس المطورة للباحثين.
- ج- تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات.

4- مخطط البحث الفرضي:

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:

- أ- **المتغير (التفسيري) المستقل:** ويتمثل بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها (مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة إدارة الذات، مقدرة اتخاذ القرارات).
- ب- **المتغير (الاستجابي) المعتمد:** ويتمثل بإدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).



شكل (1) مخطط البحث

5- فرضيات البحث:

في ضوء التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

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

6- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- **وصف مجتمع البحث:** تأسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية عام 1967 وتقع في العاصمة بغداد في منطقة الوزيرية وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن. وإستناداً لقرار مجلس الوزراء رقم (260) لسنة 2015 واستناداً لاحكام المادة (31) من قانون الشركات العامة 22 لسنة 1997 تم دمج (الشركة العامة للصناعات الكهربائية وشركة العز العامة) في شركة واحدة تحت تسمية (الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية). علماً أن شركة العز العامة قد تأسست عام 1991 تحت اسم توسعات صلاح الدين وكانت تابعة إلى هيئة التصنيع العسكري، وارتبطت بوزارة الصناعة والمعادن عام 2007 والهدف من تأسيسها هو للمساهمة بسد حاجات البلد من الاجهزة الالكترونية والاجهزة الكهربائية واجهزة الاتصالات اللاسلكية.

ب- **وصف عينة البحث:** لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية من مجتمع البحث، وقد شملت هذه العينة (58) فرداً في المستويات المختلفة، وتبين أن العينة لديها معلومات واسعة مما أغنى البحث بنتائج متميزة.

7- مقياس البحث:

تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وبواقع (18) سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بإدارة الأزمات وبواقع (20) سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك من خلال استخدام الأوزان الآتية للمقياس: أتفق جداً(5)، وأتفق(4)، واتفق الى حد ما (3)، ولا أتفق(2)، ولا أتفق جداً(1). وتم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم

والبحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث الحالي، وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي تم القيام بإجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

أ- **إختبار صدق المحتوى:** المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازلياً حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب- **إختبار ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن المقياس يعطي نفس النتائج لو تم إعادة تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وتم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام مقياس التجزئة النصفية من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.84)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.86)، وعند استخدام مقياس (Alpha) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.89) وهي نتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتمتع بثبات كبير يمكن اعتماده في أوقات مختلفة لنفس المجتمع لتعطي نفس النتائج.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية

أ- مفهوم المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية

يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف مفهومها تبعاً لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. وتتألف المقدرات الجوهرية في أغلب الأحيان من الموجودات غير الملموسة مثل الثقافة والأفراد والمعرفة، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجيا. كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن التي تتعامل معهم، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب أن تندمج بالأفراد، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل. وإن بعض المقدرات الجوهرية تنتج عن سمعة المنظمة، أو من خلال الخدمات التي تقدمها، وتعد الضروريات لنجاح التكيف مع التغييرات البيئية، وقد استخدمت المنظمات مفهوم المقدرات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها (عباس، 2013: 69). وأخذت المنظمات تنظر إلى المقدرات الجوهرية على أنها مصدر رئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعرفة والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. وقد عرفت المقدرّة الجوهرية للموارد البشرية بأنها قدرة الأفراد على تطبيق معرفة ومهارة خاصة في وظيفة معينة يمكن أن تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للكثير من المشاركين (Sfusd, 2010: 1). كما عرفت بأنها الأفراد الذين لديهم معرفة ومهارة وقدرة تمكنهم من أداء الوظائف بصورة أكثر كفاءة عن غيرهم (Dempsey et al, 2011: 2). من هنا يمكن تعريف

المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بأنها بعض الخصائص المميزة التي يمتلكها بعض الأفراد العاملين في منظمة معينة يمكن إستغلالها من أجل رفع كفاءة الأداء ومن ثم الوصول بالمنظمة الى حالة التميز.

ب- أنواع المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

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

1. المقدرة الجوهرية للقيادة: تعرف القيادة بأنها إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على بقية أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما. وتتمكن المنظمات من خلال مقدرة القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق أهدافها، إذ أن أي مجموعة عمل لا يمكن لها أن تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة، وإن إقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة. ومن أهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة: قيادة الآخرين، الاتصال، خلق المناخ التنظيمي الإيجابي، تطوير الآخرين، والحصول على النتائج (Lahart, 2011:11).

2. المقدرة الجوهرية الفكرية: تشير الى القدرة العقلية للفرد على التفكير، واكتساب المعلومات، و تخزينها، واسترجاعها، والتلاعب بها واستخدامها، فهي تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسينها نحو التفكير التحليلي الخلاق، والذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات، ولعل من بين أهم أهدافها هو إسهامها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة. ومن أهم عملياتها هي توافر وخلق البيئة والثقافة اللازمان لتدوير وتطبيق المعرفة الخاصة بالمنظمة (البيلاوي وحسين، 2007:15).

3. المقدرة الجوهرية لإدارة الذات: وتتضمن التكامل الأخلاقي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي إدراك الفرد لذاته كموجود طبيعي واجتماعي وروحي. فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل إيجابي مع التغييرات في بيئة العمل، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور (الشيخلي، 2009:83).

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

ثانياً: إدارة الأزمات

أ- مفهوم إدارة الأزمات

تتمثل الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمات في فهم أسبابها، إذ إن تحديد الأزمة بالشكل الصحيح يمكن الإدارة من تحديد درجة تأثير الأزمة في النتائج المرغوبة من قبل المنظمة، ومن المعروف بأن الأزمات لا تنشأ من فراغ وإنما هنالك أسباب كثيرة ومتعددة تؤدي إلى نشوبها والتي يمكن تحديدها بالآتي: سوء الأدراك، سوء التقدير والفهم، الكوارث الطبيعية، الرغبة في الابتزاز، اليأس، الإشاعات، الأزمات المخططة، تعارض الأهداف، تعارض المصالح، أسباب إقتصادية وسياسية وإجتماعية، عدم توافر المعلومات الدقيقة أو تحريف المعلومات، والتفاؤل المبالغ.

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

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

ب- أصناف الأزمات

تصنف الأزمات الى انواع مختلفة تبعا لمقاييس متعددة منها البعد الزمني أو العمق أو الكيان المتضرر، وقد تمثل الأزمة الواحدة أكثر من نوع بسبب تعدد التصنيفات والمعايير المعتمدة فيها وقد تتحول الأزمة من نوع الى اخر مع مرور الوقت وفيما يأتي استعراض لانواع الأزمات (الحمداي: 2010، 14):

- 1- **أزمات سطحية:** وتحدث بشكل فجائي ولا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها، وقد تتحول الأزمة السطحية الى أزمة عميقة اذا لم يتم التعامل معها بشكل سليم.
- 2- **أزمات مفاجئة:** تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف.
- 3- **الأزمة الزاحفة:** وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، يصاحب هذه الأزمة تهديد يتحسسها الافراد العاملون بموقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والادارة تحدث هذه الأزمة.

- 4- **الازمة المتراكمة:** وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة.
- 5- **ازمة يمكن التنبؤ بها:** وتحدث نتيجة اسباب داخلية وتكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابيه مهينة وقادرة على التعامل مع الازمة ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
- 6- **الازمة التي لا يمكن التنبؤ بها:** وتحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات هو عدم مراقبة المنظمة للبيئة الخارجية.
- 7- **الازمة الروتينية:** وهي الازمات التي تحدث بشكل دوري.
- 8- **الازمة الاستراتيجية:** وهي التدهور في قدرة المنظمة عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة.

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

تتباين وجهات النظر بشأن مراحل إدارة الأزمات من حيث عددها فهناك تصنيف ثلاثي وتصنيف خماسي وتصنيف سداسي، إلا أن مضمون كل هذه التصنيفات تتضمن ذات المراحل مع اختلاف المسميات، لذلك سيتم اعتماد التصنيف الخماسي لأغراض هذا البحث. يتضمن التصنيف الخماسي لإدارة الأزمات ما يأتي (سلمان: 2014، 98):

- 1- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تؤكد وجود أزمة ما. مثل زيادة الأعطال في الآلات والخطوط الإنتاجية تؤخذ كإنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما نتيجة وجود عيوب تصنيعية.
- 2- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط والسيناريوهات التنبؤية للأزمات المحتملة والأزمات غير المتوقعة. ويكون الهدف في هذه المرحلة منصّباً على اكتشاف نقاط الضعف في نظام وقاية المنظمة.
- 3- **مرحلة احتواء الأضرار:** تركز هذه المرحلة على الأزمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة.
- 4- **مرحلة استعادة النشاط:** تتضمن هذه المرحلة محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة، فضلاً عن إعادة التخطيط وتحليل الأذى والضرر المتحقق.
- 5- **مرحلة التعلم:** يتم في هذه المرحلة أخذ الدروس والعبر من المراحل السابقة، وهي تمثل ما بعد التخلص من الأزمة، وتتميز بإعادة النظر والدراسة لملازمات الأزمة وتقييم القرارات والسياسات والاجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع بالأخطاء المرتكبة في أزمات تالية.

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل المقدره الجوهرية للموارد البشرية

تم قياس متغير المقدره الجوهرية للموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد أساسية (مقدرة القيادة، المقدره الفكرية، مقدره إدارة الذات، مقدره اتخاذ القرارات)، ويتبين من خلال الجدول (1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.59) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبتحرف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (23.95%)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالمقدره الجوهرية للموارد البشرية لدى أفراد العينة.

وقد حقق مقدره القيادة أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.70) وبتحرف معياري (0.81) ومعامل اختلاف (21.89%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على خلق علاقات العمل بالشكل الذي يساعد على بناء فرق العمل الإيجابية بين الموظفين. وأنها تهتم بالمواقف الإيجابية والمهارة اللازمة لقيادة وتوجيه الموظفين الآخرين. وأنها تمتلك القدرة على الالتزام بسياسات الشركة والإجراءات والتعليمات الخاصة بها. وتمتلك القدرة على تقييم أداء وسلوك الموظفين الآخرين وتزويدهم بملاحظات إيجابية لضمان التحسين الإيجابي. وتمتلك أيضاً القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين الآخرين لضمان قيامهم ببذل أقصى جهد في العمل.

فيما حقق مقدره اتخاذ القرارات وسطاً حسابياً بلغ (3.60) وبتحرف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (24.16%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتمكن من تحديد المكونات الأساسية للمشكلة وأهم أسبابها وأبعادها وآثارها الآنية والمستقبلية. وأنها تمتلك القدرة على جمع وتفسير المعلومات الأساسية والجوهرية كافة المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل. وتمتلك القدرة على تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات. وتمتلك أيضاً القدرة على التشاور مع الآخرين والأخذ برائهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها.

أما المقدره الفكرية فقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.56) وبتحرف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (23.83%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تمتلك القدرة على تبسيط المعلومات من خلال اشتقاقها لتوضيح الحالات المعقدة وبناء الفكر الاستراتيجي المتنامي للأعضاء الآخرين. وأنها تمتلك القدرة على تحليل ونشر المعلومات بسرعة وببساطة لمواجهة المشكلات والتغيرات المتعددة. وتمتلك القدرة على مساعدة الموظفين الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بوظائفهم. وتمتلك أيضاً القدرة على إدارة الوقت والجهد الخاص بوظائفهم.

وأخيراً حقق مقدره إدارة الذات وسطاً حسابياً بلغ (3.53) وبتحرف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (25.77%)، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في شخصيتهم بشكل جيد. وأنها تمتلك القدرة على جعل المواقف التي تحصل في العمل فرصاً لتطوير وتوسيع الخبرة والاستفادة المثلى من تجارب وخبرات الآخرين. وتتمكن من السيطرة على الذات والشعور بالثقة عندما لا يوجد إشرافاً مباشراً عليهم. وتمتلك القدرة على النظر للأشياء بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم. وتمتلك أيضاً القدرة على تغيير الأفكار والآراء في العمل بما يخدم حالة التواصل مع الجديد والمفيد في العمل.

جدول(1)

وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية

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

ب- المتغير المعتمد إدارة الأزمات

تم قياس متغير إدارة الأزمات من خلال خمسة أبعاد أساسية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم)، ويتبين من خلال الجدول(2) أن الوسط الحسابي العام بلغ(3.24) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وانحراف معياري (0.89)، ومعامل اختلاف (27.46%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بإدارة الأزمات لدى أفراد عينة البحث. وقد حقق التعلم أعلى وسطاً حسابياً بلغ(3.36) وانحراف معياري (0.82) ومعامل اختلاف (24.40%)، وهذا يدل على أن الشركة تستخلص بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات السابقة. ويجري تقويم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية. وتدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.

وحقق استعادة النشاط وسطاً حسابياً (3.31) وانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (25.98%)، وهذا يدل على أن الشركة تتخذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير في ظروف الأزمات. وتعمل على تخفيض آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار حدوثها. ويتم تحديد احتياجات المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم المواد اللازمة لاستعادة النشاط. وتبادر بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول أضرار الأزمة وأسبابها. وتوفر برامج تحفيز لدعم معنويات العاملين أثناء وبعد حدوث الأزمات.

وحقق احتواء الإضرار وسطاً حسابياً بلغ(3.25) وانحراف معياري (0.89) ومعامل اختلاف (27.38%)، وهذا يدل على أنه يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها. ويتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة. ويؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة. وتوجد مرونة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة. وتوجد سرعة مناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة. وتتوافر وسائل اتصال فعالة للتعرف على ما سببها الأزمة أو ما قد تسببها.

وحقق الاستعداد والوقاية وسطاً حسابياً بلغ(3.16) وانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف (29.43%)، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يتسم بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها. ويسهل الحصول على الإمكانيات (المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية) المطلوبة من قبل الإدارات للتعامل مع الأزمة. ويتوفر الدعم المناسب (مادياً ومعنوياً) للفريق الذي يقوم بالتشخيص

والتخطيط للآزمة. ويتم تشكيل فريق متنوع ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة. وتتوافر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار. أما اكتشاف إشارات الإنذار فقد حقق وسطا حسابيا بلغ (3.13) وبتحرف معياري (0.99) ومعامل اختلاف (31.62%)، وهذا يدل على أن الإدارة العليا تدعم عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك. ويتم الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث أزمة. وتقوم بتحديد مؤشرات الأزمات التي ستواجهها. ويتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة. ويوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.

جدول (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لإدارة الأزمات

أبعاد إدارة الأزمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
اكتشاف إشارات الإنذار	3.13	0.99	31.62
الاستعداد والوقاية	3.16	0.93	29.43
احتواء الإضرار	3.25	0.89	27.38
استعادة النشاط	3.31	0.86	25.98
التعلم	3.36	0.82	24.40
الإجمالي	3.24	0.89	27.46

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات
يوضح الجدول (3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية بصورة إجمالية مع إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.330) تحت مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (56)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.525) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى المقدرة الجوهرية للموارد البشرية لإدارة الأزمات. أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فهي كما يأتي:

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
مقدرة القيادة X1 المقدرة الفكرية X2 مقدرة إدارة الذات X3 مقدرة اتخاذ القرارات X4	إدارة الأزمات	0.576	6.264	معنوية
		0.507	6.734	معنوية
		0.486	6.901	معنوية
		0.531	6.421	معنوية
إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية X	Y	0.525	6.580	معنوية

- 1-** أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.576) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير مقدرة القيادة كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعياً لإدارة الأزمات.
- 2-** أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.734) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.507) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين المقدرة الفكرية وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير المقدرة الفكرية كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعياً لإدارة الأزمات.
- 3-** أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.486) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة إدارة الذات وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير مقدرة إدارة الذات كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعياً لإدارة الأزمات.
- 4-** أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.421) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.531) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة معنوية بين مقدرة اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً متوسطاً لمتغير مقدرة اتخاذ القرارات كأحد أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية سعياً لإدارة الأزمات.

ب- تحليل تأثير المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية بصورة إجمالية في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.742) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.836) تحت مستوى معنوية (0.01). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.37) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في المقدرة الجوهرية للموارد البشرية يصاحبه تغير بمقدار (0.37) في إدارة الأزمات، ويدل هذا إلى أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.1%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.1%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال إدراك عينة الدراسة للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية وفي كيفية تأثير ذلك

في إدارة الأزمات، وأن النسبة المتبقية البالغة (68.9%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.771) حتى وإن تجاهلت الشركة المبحوثة المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير للمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأزمات). أما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى فهي كما يأتي:

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وإدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد (R^2) %	قيمة (f) المحسوبة	قيمة معامل B	قيمة a	مستوى المعنوية
مقدرة القيادة	إدارة الأزمات	32.7	11.362	0.382	1.653	معنوية
المقدرة الفكرية		29.4	9.831	0.374	1.848	معنوية
مقدرة إدارة الذات		30.2	10.463	0.346	1.944	معنوية
مقدرة اتخاذ القرارات		31.9	11.312	0.378	1.642	معنوية
إجمالي المقدرة الجوهرية للموارد البشرية		31.1	10.742	0.37	1.771	معنوية

1. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية لمقدرة القيادة في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.362) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.382) نستنتج أهمية مقدرة القيادة في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (32.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (32.7%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث لمقدرة القيادة، وأن النسبة المتبقية البالغة (67.3%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدرة القيادة وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.653) حتى وإن انعدم مقدرة القيادة كبعد من أبعاد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير لمقدرة القيادة في إدارة الأزمات).

2. أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية للمقدرة الفكرية في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.831) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.374) نستنتج أهمية المقدرة الفكرية في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (29.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (29.4%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث للمقدرة الفكرية، وأن النسبة المتبقية البالغة (70.6%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن

- الصفير مما يعني وجود علاقة جيدة بين المقدره الفكرية وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.848) حتى وإن انعدم المقدره الفكرية كبعد من أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير للمقدره الفكرية في إدارة الأزمات).
- 3.** أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية، لمقدره إدارة الذات في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.493) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.346) نستنتج أهمية مقدره إدارة الذات في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (30.2%)، وتشير إلى أن ما مقداره (30.2%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث لمقدره إدارة الذات، وإن النسبة المتبقية البالغة (69.8%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفير مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدره إدارة الذات وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بالتميز المنظمي في الشركة المبحوثة بمقدار (1.944) حتى وإن انعدم مقدره إدارة الذات كبعد من أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير لمقدره إدارة الذات في إدارة الأزمات).
- 4.** أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذودلالة معنوية لمقدره اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.312) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.378) نستنتج أهمية مقدره اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (31.9%)، وتشير إلى أن ما مقداره (31.9%) من التباين الكلي الحاصل في إدارة الأزمات تتحدد من خلال عينة البحث لمقدره اتخاذ القرارات، وإن النسبة المتبقية البالغة (68.1%) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفير مما يعني وجود علاقة جيدة بين مقدره اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، وأنه يوجد اهتمام كبير بإدارة الأزمات في الشركة المبحوثة بمقدار (1.642) حتى وإن انعدم مقدره اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد المقدره الجوهرية للموارد البشرية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير لمقدره اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات).

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استعراض أبرز الاستنتاجات المبنية على النتائج المعرفية والتحليلية للدراسة، وكذلك أهم التوصيات التي تمت صياغتها اعتماداً على الاستنتاجات، والتي يمكن للشركة البحوث الاستفادة منها، وهي كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

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

ثانياً: التوصيات Recommendation

1. ضرورة قيام الشركة البحوث بتحديد طرائق بناء المقدره الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، وتحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاض مقدرات الموارد البشرية لديها.
2. ضرورة تعزيز دور الموارد البشرية في إدارة أزمات الشركة البحوث وتشجيعهم على بذل أقصى طاقاتهم في خدمتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى موارد البشرية وتعزيز ولائها لها.
3. ضرورة إقامة الشركة ورش عمل ومحاضرات للمورد البشري من أجل تعريفهم بأهمية المقدرات الجوهرية وآليات تعزيزها لما لها من فوائد سواء للمورد البشري أو للمنظمة.

4. ينبغي على الشركة أن تقوم بإدخال التحسينات في مهارات وقدرات الموظفين من أجل زيادة تميزها، وإدخال تحسينات في العمليات الإنتاجية والخدمية، وتوليد أفكار وابتكارات جديدة، لتنعكس في المنتجات التي تقدمها لزيائنها.
5. ضرورة قيام الشركة المبحوثة باستثمار المقدره الجوهرية لمواردها البشرية في إدارة أزماتها، وبشكل خاص من خلال المقدره الفكرية ومقدره إدارة الذات.
6. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بوضع خطة تعمل على التوفيق بين مقدرات القيادة واتخاذ القرارات لمواردها البشرية، وبين اهدافها وخطط الادارة العليا فيها، لتجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والمستويات الادنى داخل الشركة.

المصادر

أولاً: العربية

- 1- البيلاوي، حسن حسين، وحسين، سلامة عبد العظيم (2007) ادارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 2- الحمداني، فراس فائق، تشخيص واقع التعامل مع الازمات التنظيمية: دراسة حالة في دائرة صحة بغداد الرصافة. دبلوم عالي- كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2010.
- 3- الشخيلي، مهدي محمد (2009) دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 4- سلمان، سعد عبد عابر، تأثير الخصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية- بغداد. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 34: 2014.
- 5- سعيد، عباس محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2012.
- 6- محمود، عواطف شاكر، أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 32: 2012.
- 7- عباس، حسين وليد (2013) ادارة الموهبة والمقدره الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

ثانياً: الأجنبية

1. Dempsey, Colette & Battel-Kirk, Barbara & Barry, M(2011) The Comp HP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook, Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway.
2. Lahart, Bradley (2011) identifying company officer core competencies in the denton fire department, an applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program.
3. Sfusd (2010) Core Competencies for Afterschool Staff, San Francisco public schools, Produced by SF Department of Children, Youth & Their Families.
4. Yu, Chien & Yu, Chin-Cheh & Yen, Hui-Yu (2009) The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example, Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, pp 01-06.