

دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

أ.م.د. فاضل حمد سلمان / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ رافد عبد الواحد مهاوي

المستخلص

تمثل ممارسات ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية مجالين معرفيين كانا وما زالوا محور العديد من الدراسات ، لكن الجمع بينهما ودراسة العلاقة التي تربطهما والدور الذي تسهم به ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية يمثل دراسة جديدة. تتحدد مشكلة البحث الحالي بالأجابة عن السؤال المتعلق بمدى وعي وزارة الداخلية لأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية وجوانب القصور فيها لمواجهة الأزمات ، كمتغير مستقل متمثلاً بأبعاده (الاختبار- التدريب- تقييم الاداء- التحفيز) بهدف تحقيق الفاعلية لأدارة الازمات التنظيمية كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (سرعة قرار الاستجابة- الاتصال وتدفق المعلومات- حشد وتعبئة الموارد)، مستخدمين بذلك أسلوب البحث الوصفي التحليلي، أما هدف البحث فكان التعرف على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في الوزارة المبحوثة. تم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية من المديرين، ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لأدارة الموارد البشرية ، وبلغ عدد افراد العينة (١١١)، وتم جمع البيانات عن طريق الأستبانة، والزيارات الميدانية ، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لأستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الأحصائية لمعالجة البيانات منها : التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي الموزون، والنسب المئوية والانحراف المعياري ، لغرض وصف عينة البحث ، ومعامل الارتباط (Spearman)، لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات ، ومعامل الأتحدار البسيط ، لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد ، ومعامل الأتحدار المتعدد ، لقياس تأثير عدة متغيرات في متغير معتمد واحد ، ومعامل الثبات بطريقة (Split Half)، لأحتساب معامل الثبات لفقرات الأستبانة .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : اثبتت النتائج الأحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من اهمها: الأهتمام بالموارد البشري من خلال أشراك مدير ادارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الوزارة . وتكوين فرق عمل مهمتها الأساسية تشخيص الازمات قبل وقوعها على ان ترفع تقرير بنتائج المسح التي تقوم به كل شهر الى الإدارة العليا .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ ادارة الموارد البشرية- فاعلية ادارة الازمات .





دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

تمهيد

شهد العالم خلال السنوات الاخيرة كثير من التغيرات وقد شملت التغيرات مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، والتي قد تفضي لأزمات متتالية تواجه المنظمات وتهدد بقائها واستمرارها، حيث وجدت نظم الادارة نفسها مرغمة على تطوير اساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الازمات المتفجرة بهدف تحقيق اهداف المنظمة . لذلك حظيت ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات بأهمية كبيرة نظراً لدور الاولى في قيادة الافراد العاملين بوصفهم عناصر اساسية لعمل المنظمة، وكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها. وبذلك تؤدي ادارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً للمنظمة. اما بالنسبة لفاعلية ادارة الازمات زدادت اهميتها لكونها الادارة المسؤولة عن التدبير الاحتياطي المخطط له مسبقاً وقدرة الاستجابة السريعة للمنظمات التي يجب ان تدعم من القيادة وادارة المعلومات والقدرات في مجال الاتصالات لتمكين المنظمة من اتخاذ قرار سريع على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة المنظمة ومن ثم السماح بالانتعاش وحماية سمعة وبقاء المنظمة. وبذلك فإن فاعلية ادارة الازمات تؤدي دوراً استراتيجياً للمنظمة ايضاً بمعنى ان كلاً من ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات تؤديان دوراً استراتيجياً للمنظمة. لذا فمن الواجب على المنظمات ان تحقق الترابط والتكامل بين اهداف هذه الادارتين والاهداف الرئيسية للمنظمة . لتتمكن من البقاء والاستمرار والحفاظ على سمعة المنظمة. يسعى الباحث الى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) وفاعلية ادارة الازمات (كمتغير معتمد) .

ويستمد البحث اهمية من خلال السعي لربط حلقتين معرفتين احدهما ممارسات ادارة الموارد البشرية والاخرى فاعلية ادارة الازمات والوقوف عليهما استراتيجيات في الوزارة المبحوثة ومدى الترابط بينهما . ولتحقيق اهداف البحث فقد تم تقسيمه على اربعة محاور فقد خصص المحور الاول لعرض منهجية البحث متضمناً مشكلة البحث واهدافه واهميته والمخطط الفرضي للبحث وفرضياته وحدوده. في حين يعرض المحور الثاني الجانب النظري (ممارسات ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية) . والمحور الثالث خصص للجانب العملي للبحث، وتضمن عرض النتائج وتحليلها، وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. المحور الرابع خصص لعرض أستنتاجات وتوصيات هذا البحث والمقترحات التي من شأنها ان تسهم في دعم نشاط الوزارة المبحوثة مستقبلاً .

المحور الاول/ منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ازدادت الازمات التي تواجه الادارة العامة في العراق اذ اصبح الشغل الشاغل لهذه الادارة هو ادارة الازمات بدلا من ادارة الخدمات مما ادى الى انخفاض مستوى ونوعية الخدمات المقدمة الى المجتمع العراقي بشكل ملحوظ . ان وجود الازمات في الجهاز الاداري وتتابعها انهك ذلك الجهاز ، واصبح من الضروري مواجهة هذه الازمات وادارتها بما يقلل من تأثيرها فيه او منع وقوعها ، بمعنى اخر يجب ان يكون المسؤولون عن الجهاز الاداري استباقيين في مواجهة الازمات لمنع وقوعها او تقليل من اثارها ، وبالوقت نفسه علاجيين يستطيعون معالجة اثار الازمات التي لا يمكن منع وقوعها . ان مواجهة الازمات وحلها يتطلب عمال من ذوي الكفاءة العالية والخبرة والاخلاص في العمل . ومن هذا المنطلق سيكون لادارة الموارد البشرية او من خلال ممارساتها الاثر الاكبر في مواجهة الازمات التي تصيب الجهاز وحلها او التقليل من اثارها . يختلف اثر هذه الازمات ووقوعها باختلاف الاجهزة الادارية التي تواجهها. وتعد وزارة الداخلية من الاجهزة الامنية المهمة التي تواجه الازمات ذات العلاقة بالكفاءات الادارية، اذ ان عدم وجود او قلة الكفاءات الادارية في الوزارة المذكورة او عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب قد يؤدي الى حدوث الازمات مما ينعكس سلبا على عمل الوزارة المذكورة . ان عمل الباحث في الوزارة المذكورة واطلاعه على الكثير من تقارير العمل وكذلك لقاءاته مع المسؤولين تبين ان هناك ازمات تواجه الوزارة المبحوثة، وهذه مشكلة تواجه الوزارة واصبح من الضروري التصدي لها ومواجهتها. ولغرض تأطير المشكلة لابد من اثاره التساؤلات الاتية:-

- ١- هل يشعر المسؤولون في وزارة الداخلية مبكراً بالازمات التي تواجهها الوزارة المذكورة ؟
- ٢- هل يخطط المسؤولون في الوزارة المبحوثة لادارة الازمات التي تمر بها وفق المناهج العلمية الحديثة لأدارة الازمات وبصورة فاعلة ؟



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

- ٣- هل تعي وزارة الداخلية لاهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية لمواجهة الازمات ؟
 - ٤- هل يعي المسؤولون في الوزارة المبحوثة جوانب القصور في استراتيجياتها لمواجهة الازمات ؟ .
- ان التساؤلات المذكورة وغيرها سيكون لها مجالاً للأجابة عن الاطار النظري والتطبيقي لهذا البحث ، والتي بمجملها توّطر المشكلة الاساسية التي يسعى هذا البحث الاجابة عنها ضمن فصوله ومباحثه المختلفة .

ثانياً: اهداف البحث

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ١- تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات .
 - ٢- تأكيد مدى اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في التصدي للازمات .
 - ٣- اثراء الجدل الفكري الخاص بعلاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية بفاعلية ادارة الازمات . ومن ثم اثر هذه العلاقة .
 - ٤- التعرف على الازمات وادارتها واساليب التعامل معها في الوزارة المبحوثة .
 - ٥- بناء مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات .
 - ٦- يساهم في تسهيل عملية الربط العلمي والعملية في واقع الوزارة المبحوثة ومن ثم تحقيق اهدافها بأسلوب فعال وناجح على حد سواء

ثالثاً: اهمية البحث

ان اهم ما يركز عليه البحث هو التعرف على مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية ومفهوم ادارة الازمات ، وكيفية الاستفادة من الازمات ، وكيفية تحويل الخسائر الى فوائد ، وماهي طرائق الوقاية من الازمات، وكيف يمكن ان نحل المشكلات الادارية من خلال الموارد البشرية ذات الطاقة الخلاقة المبدعة التي تتولى استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية اكبر .

ويمثل هذا البحث البذرة الاولى لدراسة علمية و منهجية لممارسات ادارة الموارد البشرية وفاعلية ادارة الازمات في وزارة الداخلية العراقية. املاً ان تكون هذه الدراسة معينا جيدا ومرجعا علميا نافعا لكل راغب في معرفة حل الازمات في المنظمات العراقية الأخرى .

رابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : شملت الدراسة الحالية المديرية العامة لأدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية العراقية ، اذ تم اختيار وزارة الداخلية العراقية بوصفها الجهة الرسمية التي تتصدى لأغلب الازمات في البلاد .
- ٢ - الحدود الزمانية : وتتمثل بمدة إعداد البحث الميدانية في المديرية المبحوثة ، والتي امتدت للفترة ما بين ١٠ / ١ / ٢٠١٥ ولغاية ٢٠ / ٦ / ٢٠١٥ . تضمنت هذه الفترة قيام الباحث بالزيارات الى المديرية المبحوثة.

خامساً: الانموذج الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم تطوير مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث ، المستقل والمعتمد، اذ ان المتغير المستقل هو ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء) اما المتغير المعتمد فهو فاعلية ادارة الازمه (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعينة الموارد).



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"



سادسا: فرضيات البحث

- لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:
١. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعاد فاعلية ادارة الازمات .
 ٢. الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في ابعاد فاعلية ادارة الازمات .

سابعا: الاساليب الإحصائية

لتحقيق اهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استعمال العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستعمال الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS) منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث واخرى ادوات تحليلية.

ثامنا : الدراسات السابقة

اسم الباحث	(الركابي : ٢٠١٤)
عنوان البحث	دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية .
هدف البحث	تعزيز الدور الرقابي لمكاتب المفتشين العاميين من خلال محاولة الكشف عن الاثر المحتمل لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية .
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	عينة قصدية 179 شخصاً
الوسائط الاحصائية	الوسط الحسابي ، التوزيع التكراري ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط (سبيرمان) ، معامل الانحدار الخطي البسيط .
اهم الاستنتاجات	توصل البحث الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية في المكاتب المبحوثة .
اهم التوصيات	ضرورة اعتماد وتفعيل نموذج مقترح لنظام تقييم الاداء، ووضع سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات الكفاءة والنزاهة .



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

اسم الباحث	(عبد الدائم : ٢٠١٤)
عنوان البحث	تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في أستثمار رأس المال البشري
هدف البحث	التعرف على علاقة وتأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في الأستثمار الأفضل لرأس المال البشري في المستشفيات المبحوثة .
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	106
الوسائل الاحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وشدة الاجابة على المقياس، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان، والانحدار الخطي البسيط .
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة واثري بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب، والتحفيز، والتقييم) عدا التوظيف في المتغير المستجيب رأس المال البشري .
اهم التوصيات	ينبغي على الادارة العليا في المستشفيات الحكومية افساح المجال لذوي التخصصات الادارية لشغل المناصب العليا وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم اشغال الاطباء في المستشفيات سواء كانوا جراحيين او غير اختصاص في الامور الادارية، اذ تحقق هذه العملية بنفس الوقت الحفاظ على رأس المال البشري في المستشفيات لأداء الدور المطلوب منهم وتحقيق افضل خدمة للمرضى .

اسم الباحث	(سعيد : ٢٠١٢)
عنوان البحث	دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات
هدف البحث	تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمة في الوزارة المبحوثة وتأكيدي مدى اهمية التخطيط الاستراتيجي في التصدي للآزمات .
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	٧٦
الوسائل الاحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط (سبيرمان) ، ومعامل الاختلاف، وتحليل المسار
اهم الاستنتاجات	ان وزارة التخطيط قد وظفت التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات جميعها في ادارتها للآزمات ، وتبين ان اسهام التغيير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لأحداث المزيد من المتغيرات الايجابية في فاعلية ادارة الازمة يزداد إذ ما تم عبر مراحل ادارة الازمة .
اهم التوصيات	ضرورة توظيف الوزارة للتخطيط الاستراتيجي بشكل اكبر في فاعلية ادارة الازمة ، ولا سيما في مجال الاتصال وتدقيق المعلومات ، واتخاذ قرار الاستجابة .

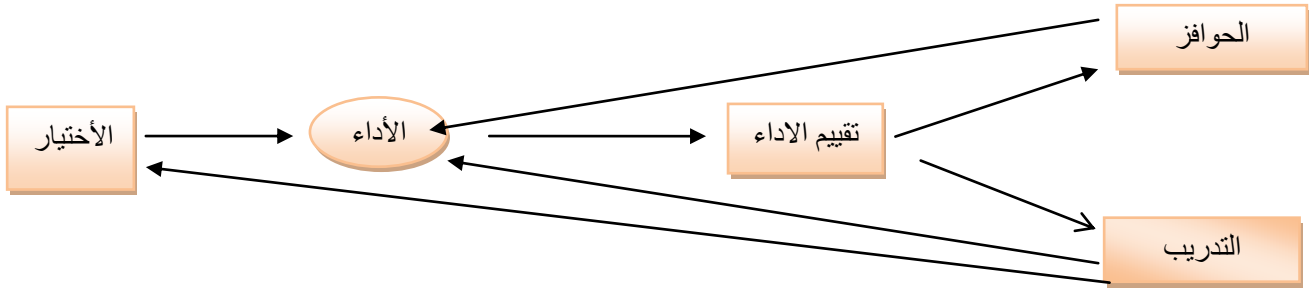
اسم الباحث	(الخفاجي : ٢٠١٠)
عنوان البحث	تقانة المعلومات الادارية ودورها في الادارة الفاعلة للآزمات التنظيمية
هدف البحث	تقديم الية في كيفية توظيف تقنية المعلومات والافادة من ادواتها لتقليل مخاطر الازمة التنظيمية
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	٥٧ عمديية
اهم الاستنتاجات	ان اهمية المعلومات الادارية واضحة لأفراد العينة ، ولكنها لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يفترض ان يكون عالياً في مجال التقنية والعلم والمعرفة
اهم التوصيات	ضرورة توجه الدوائر نحو استخدام تقنيات المعلومات الادارية في مجمل عملها الخدمي والتنظيمي، وذلك من خلال تصميم نظام متكامل يتعامل بشكل صحيح مع حالات مواجهة الازمات التي تظهر في العمل .

المحور الثاني/الجانب النظري(ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة فاعلية الازمات)

اولا : ممارسات ادارة الموارد البشرية

١- مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

تتضمن ادارة الموارد البشرية جميع القرارات الادارية والاجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها ، وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق قدر من التكامل والتزام العاملين ومرونة وجوده العمل (4 : 2009 : Armstrong). ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هي القرارات والاجراءات التي تهتم ادارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الاعمال والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجه نحو الحفاظ على الميزة التنافسية ومن الامثلة على ذلك: التدريب ، نظم التعويض، تقييم الاداء، التوظيف والاختيار، التخطيط (القاضي : ٢٠١٢ : ١٣) ان الموارد البشرية تمثل مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم نادرة لا تتوفر على قدم المساواة مع المنافسين فالمنظمات تستثمر بشكل كبير في توظيف وتدريب افضل وألمع الموظفين من اجل كسب ميزة على منافسيهم (3:2004:Bohlander) ان ممارسات الموارد البشرية يجب ان تتكامل وتترابط فيما بينها. والشكل (١) يبين كيف يمكن لانشطة ادارة الموارد البشرية ان تكون موحدة ومصممة لدعم استراتيجية المنظمة .



شكل (٢) ممارسات ادارة الموارد البشرية

Source : Torrington , Hall , Taylor (2005) : Human Resource Management : p:36

٢- ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

أ. الأختيار:-

تمثل عملية الأختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية . فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الاشخاص المتقدمين لشغلها . وبمعنى اخر الوصول الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (حسن، سلطان، ٢٠١٤ : ١٨٣). والاختيار عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر اساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على اسس وقواعد علمية ، وتسعى الى انتقاء افضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توافرها في من يتم انتقاؤه (العقيلي، ٢٠٠٥ : ٣٠٧) والاختيار: هو التمييز القانوني بين المرشحين للوظائف. هدفها أختيار المرشحين الذين من المفترض ان ينجحوا في هذه المهمة (WOODS, 1997: 103). بينما عرف (Bohlander & snell, 2004 :184) الاختيار بأنه عملية أختيار الأفراد الذين لديهم مؤهلات ذات الصلة لملى الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة. اي انه عملية أختيار الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة لأداء وظيفة معينة (Anthony etal , 1999 :261). بمعنى اخر تهدف عملية الاختيار الى تحقيق التوافق بين متطلبات، وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل. فنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية، ونتائج الاستقطاب تشكل المدخلات الاساسية التي يجب ان تدرس، وتهيأ لاتخاذ قرار الاختيار (الكلادة، ٢٠١١ : ٦٤ - ٦٥).



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

توصف عملية الاختيار بأنها " سلسلة متتابعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المعلن عنها ، ليتسنى للقائمين بها قبول او رفض المرشح المتقدم لتلك الوظيفة وفقاً لمتطلبات العمل في المنظمة وبما يتماشى مع سياساتها وثقافتها واهدافها التنظيمية (عبد الدائم ، ٢٠١٤ : ٥١) .

ب- التدريب

تعد وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي ان تقوم ادارة الموارد البشرية بأستقطاب وأختيار وتعيين العاملين، وانما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم (عبد الباقي ، ٢٠٠٥ : ٢٢٣) فضلاً عن ما للتدريب من أهمية في خلق أجواء من الراحة والأستقرار في العمل على المدى البعيد لدى العاملين، كما انه يولد ميزة تنافسية لدى المنظمة بين المنظمات الاخرى ويزيد من ولاء وعطاء العاملين للمنظمة (الكرخي، ٢٠١٣ : ١٣٩) . عادةً ما يستخدم التدريب لرفع مستوى أداء العاملين. عندما تكون هناك فجوة بين مستويات ومعايير الأداء للعاملين (Mejla alte , 2012: 256) . تساعد ممارسات التدريب في خلق ظروف العمل التي تشجع على التعلم المستمر، إذ يتطلب التعليم المستمر، فهم العاملين لنظام العمل بأكمله بما في ذلك العلاقات القائمة بين وظائفهم (Decenzo &Robbins , 1999: 251)

أذ يقصد بالتدريب: تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او يُعده لأداء أعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل (هاشم : ١٩٨٩ : ٢٥٥) . والتدريب: جهود خطط لها من قبل المنظمة لمساعدة العاملين لتعلم المعرفة والمهارات والتوجهات المتعلقة بالوظيفة (Stewart &Brown , 2009:322). اي انه محاوله مخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل تعلم المعرفة والمهارات والسلوكيات ذات الصلة بالوظيفة (Denisi &Griffin , 2001: 266). كما ان التدريب يؤكد على ان ثقافة المنظمة تركز على الابداع والتعلم (الساعدي، ٢٠٠٦ : ١٨٢) . وبناءً على ما تم ذكره فإن التدريب يعد وسيلة فعالة لتنمية قدرات وامكانيات الموارد البشرية واسبابهم مهارات وخبرات جديدة ومتطورة (AL Yahya etal , 2013 : 85) . من المهم تحديد استراتيجية العمل الساندة لضمان ان المنظمة تخصص ما يكفي من ميزانيتها للتدريب. فمن الضروري تحديد ما اذ كانت المنظمة لديها ميزانية والوقت والخبرة اللازمة للتدريب من عدمه (Decenzo &Robbins ,1999 : 258) .

ج- التحفيز

تعد الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمات على اختلاف انواعها سواء العامة منها او الخاصة صمام الأمان والضمانة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة نظراً لأنعكاساتها الايجابية على الاداء الوظيفي للفرد العامل وعلى رضاه، ومن ثم ولانه للمنظمة وتوطيد انتمائه لها وبقائه فيها . كما تعد الحوافز سداً منيعاً ووقاية للفرد العامل من الانزلاق في شرك الفساد الاداري وما يترتب عليه من نتائج سلبية خطيرة على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية (الجبوري ، ٢٠١٣ : ٢٦) . والحافز مهم في الحفاظ على السلوك الموجه نحو هدف معين ، كما ان اكثر الاهداف تستغرق وقتاً للانجاز ، فقط أولئك الذين يحفزون بأستمرار سينجزونها (Seta etal , 2000: 119) .

إذا كان الأجر او المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل (السالم ، ٢٠٠٩ : ٣٣٠) . فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم اهداف المنظمة (الطائي واخرون، ٢٠٠٦ : ٤٠٤) . بينما عرف (برنوطي، ٢٠٠٧ : ٣٤٥) الحافز بأنه: كل أجراء تضعه الادارة لجعل الافراد يتصرفون بطريقة معينة. ان المؤسسات الناجحة تهدف بأستمرار الى تشجيع المنافسة بين العاملين وتميز الافراد ذوي الاداء المتميز وحفز ذوي الاداء المتوسط الى التقدم وابرز هوية المنظمة في الاداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الاداء وهذه الاهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة (ديري ، ٢٠١١ : ٢٩٧) .



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

د- تقييم الأداء

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد بعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائماً في جميع نواحي الحياة . ولهذه الفروق تأثيرها في صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة ادائه وأخيراً استمرارية الشخص في العمل او تركه . ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة اداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل (عبد الباقي، ٢٠٠٥ : ٣٧٣). وتعد نتائج تقييم اداء العاملين مدخلات لعدد من برامج ادارة الموارد البشرية مثل الترقيّة والمكافأة والتدريب وتخطيط القوى العاملة وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية . كما تسهم نتائج تقييم الاداء في التنمية الذاتية للأفراد ، ومن ثم فإن وجود نظام لتقييم الاداء يزود الادارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الاداء يساعد المنظمة والعاملين بها على تحسين مستوى الانتاجية مما يدعم من القدرة التنافسية لتلك المنظمة (ابو بكر ، ٢٠٠٨ : ٢٩٧). ويقول coates (1994) ان ما يقاس فعلاً في تقييم الاداء هو مدى مطابقة الفرد للمنظمة (Torrington etal 264 : 2011). تقييم الاداء اداة مفيدة ليس فقط لتقييم عمل العاملين ، ولكن ايضاً لتطوير وتحفيز العاملين . اذ ينبغي على المديرين ان تقرر بشأن اهداف، واغراض تقييم الاداء فيكون التقييم لتصحيح المشاكل ، او تحديد المكافآت أو لأغراض اخرى وهل التقييمات تكون على اساس فردي او جماعي ؟ (Anthony etal, 1999 : 365 - 369). حيث عرف تقييم الاداء بأنه عملية اصدار حكم عن اداء وسلوك العاملين في العمل . ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة او خارجها ، او تنزيل درجتهم المالية ، او تدريبهم وتنميتهم او تأديبهم او فصلهم والاستغناء عنهم (درة ، الصباغ ، ٢٠١٠ : ٢٥٩) .

ثانياً: فاعلية ادارة الازمات

١- مفهوم فاعلية ادارة الازمات

تعددت المفاهيم التي عرفت الفاعلية التنظيمية، فعدها بعضهم الدرجة التي تحقق المنظمة فيها أهدافها، ومنهم من عدها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، ومنهم من عدها بقدرة المنظمة في الحصول على الموارد، ومنهم من ربطها بوجهة النظر التي يؤمن بها. فقد عرفت الفاعلية التنظيمية بأنها (قدرة المنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار) (الحمداي، ٢٠١٢ : ٨٨).
ان ادارة الازمات هي محاولات وجهود نظامية مستمرة لرسم اتجاهاتها وتهينة المناخ المناسب في مواجهة الازمة .بالامدادات الادارية العلمية الكثيرة والمتنوعة ، وينبغي على المقيمين في ادارة المنظمات ان يميزوا بين الجيد والسيئ منها وبين الايجابيات والسلبيات لكل منها ، فالفاعلية في ادارة الازمة خليط من الدراية والفهم والمهارات والخبرة والوقت والكلفة والتدريب والتأهيل والتوعية (الخفاجي ، ٢٠١٠ : ١٠٨). فتعرف فاعلية ادارة الازمة على انها قدرة ادارة الازمة على تجنب الازمات المحتملة او اعتقاد أصحاب المصالح بأن نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد في ادارة الازمة تفوق نتائج الفشل . كما ان فاعلية ادارة الازمة يجب ان تقاس من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير الازمات على الأهداف التنظيمية . اي ان الدور الذي تقوم به المنظمة في ادارة الازمة يتوقف على قدرتها على الاحتفاظ بزمم المبادرة في التعامل مع الازمات (سعيد ، ٢٠١٢ : ٩٨) .

٢- ابعاد فاعلية ادارة الازمات

أ- سرعة قرار الاستجابة

عندما تضرب أزمة منظمة ما، فإن الاستجابة الاولى هي في كثير من الاحيان الحيرة والتخوف. ولا يهم كم نحن نخطط ونستعد، وقد تتركنا لحظات متسانلين "ماذا نفعل الان؟" ، فمن المستحيل ان نعرف بدقة متى تحدث ازمة محتملة. مع ذلك فإن البصيرة الصحيحة ، الاستعداد والتخطيط يمكن ان تساعدنا ليس فقط البقاء على قيد الحياة ولكن ادارة اي أزمة نواجهها بشكل سليم حتى يتسنى لنا حماية الموظفين ، والعمليات ، والاداء المالي، وولاء اصحاب المصالح والمكانة المجتمعية^(١) .

(١) Johnson controls , crisis management Toolkit , Proprietary and confidential , p:1 .



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

وتعني كلمة قرار، البت النهائي والارادة المحددة لمتخذ القرار بشأن ما يجب ، وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة كما ان للظفرة التكنولوجية الضخمة التي اصابت العالم اثرت في طبيعة الازمات ، فأصبحت احداثها سريعة ، واستوجب ومن ثم التصدي لها بسرعة ، وهو امر يتطلب ان تكون هناك عناصر وملاكات بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الازمة والحد من تدهور احداثها ووقفها عند الحد الذي وصلت اليه، ومن ثم منع تداعي حيوية وحياة الكيان الاداري (الهدمي، محمد، ٢٠١٣ : ١٢٦) . وقرارات ادارة الازمات هي عبارة عن مجموعة من القرارات المحددة للتعامل مع الازمات بهدف ايقاف تداعياتها ، ومتابعة تطوراتها ويجاد افضل الوسائل للتعامل معها ، ومواجهة اي ظروف استثنائية او طارئة (جلدة، ٢٠١١ : ١٠١) . تتطلب ادارة الازمة اتخاذ مجموعة قرارات ادارية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التأكد ولا يتوافر الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف . وعلى ادارة اية منظمة ان تتقبل فكرة امكانية تعرضها لازمة ما . وان تستعد للعمل لمعالجة تأثيراتها بمجرد ان تبدأ اشارتها في الظهور (عجوة، فريد، ٢٠٠٨ : ١٦٨ ، ١٧٢) . اذا كانت المواجهة السريعة امر حيوي ، فانها يجب ان تتسم بالدقة ، كي لا تزيد حدة الازمة (الظاهر، ٢٠٠٩ : ٥٣ ، ٥٤) . فإن التعامل مع المواقف الازموية يحتاج الى خبرة وقدرة على النفاذ الى ما وراء الموقف الظاهر للازمة (عبد المجيد، ٢٠٠٨ : ١٥١) . وفي معظم قراراتنا، لا يكون لدينا الوقت الكافي لادراك الامور والتصرف. ولكن قد يسمح لنا الحدس بالوصول الى نماذجنا الفكرية وبالتصرف على اساسها بسرعة فالحدس يرتكز بشكل عام على خبرة عميقة في مجال محدد (ويند، كروك، ٢٠٠٥ : ٢٥٧ ، ٢٥٨) . فضلاً عن التفكير الابتكاري شرط اساسي في البحث عن البدائل المتاحة لحل الازمات محل القرار. ويقصد بالتفكير الابتكاري الانطلاق الفكري لإيجاد حل للمشاكل عن طريق انتاج اكبر كمية ممكنة من الأفكار في اقل وقت ممكن وبين مجموعة من الأفراد العاملين لتحقيق هدف واحد (الحمداني، ٢٠١٢ : ٢٠٦) .

في كثير من الاحيان، تندلع وتنطلق الازمة واحداثها في اكثر من مكان وفي اكثر من موقع من مواقع المنظمة، وفي فروعها المختلفة، وهنا يكون لتفويض السلطة دور فاعل في النجاح بالادارة الفاعلة للازمة . اذ ان تفويض السلطة يساعد على التعامل مع الازمة بدرجة عالية من السرعة والتفاعل، كما ان تفويض السلطة يوفر للمنظمة الدقة في صناعة القرارات المتعلقة بالازمة ، اذ ان هذه القرارات سوف يجري اتخاذها في ضوء المعطيات التي توفر للقادة الميدانيين الذين يلامسون الازمة ويشعرون بها عن كثب. حيث يؤدي التفويض الى تحسين جودة القرارات الادارية الموجهة لمعالجة الازمة (ابو فارة، ٢٠٠٩ : ١٦١) .

ب- الاتصالات وتدقيق المعلومات

وجد الاتصال منذ ان وجد الانسان، اذ يعد احد ابرز العناصر الاساسية في التفاعل الانساني . والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وادراكه انه لولا الاتصال لما نمت المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية . (الطائي، العلاق : ٢٠٠٩ : ١٧) . ان المبدأ الرئيس للاتصال في الازمات هو " عدم الانعزال " في حال حدثت أزمة او مشكلة ما والاتصال هو الامر الاكثر فاعلية في ظروف الازمة (شيرمهورن ، ٢٠١١ : ٥٧) . اذا كان الاتصال يمثل المكون الحيوي في حياة اية منظمة في ظروف العمل العادية ، فانه يصبح اكثر اهمية في الازمات . حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للازمات مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الازمة الى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ مما ابرز الحاجة الى نماذج اتصالية مسبقة للاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة (عجوة ، فريد : ٢٠٠٨ : ٢٨١) . ويخط الكثير من الباحثين بين اتصالات الازمة والاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة عادة في المؤسسة والسبب في ذلك هو ان اتصالات الازمة جزء هام من الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة الا ان لها خصائص معينة تميزها عن غيرها هذه الخصائص تنأت من طبيعة الظروف الناتجة عن الازمة ولذلك فإن الخط بين اتصالات الازمة واتصالات العلاقات العامة الاستراتيجيه عموماً يؤدي الى اخطاء نظرية وعملية (عبد المجيد ، ٢٠٠٨ : ١٧٤) . عرف (عودة ، ٢٠٠٨ : ٤٢) اتصالات الازمة : هي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالازمة وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق بأستخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من اجل ايصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار ليتمكن من التغلب على الازمة .

وان نجاح الاتصالات وتدفق المعلومات اثناء وقوع الازمة: هو بأيجاد مراكز اتصالات طارئة قادر على جمع المعلومات بالسرعة اللازمة ، للاستجابة للآزمة ، وان تقديم المنظمة المعلومات ذات الصلة لجميع موظفي المنظمة والرأي العام ووسائل الأعلام والمنظمات الأخرى على ان يكون بعض هذه المعلومات بشكل استباقي (كما في تنبيه الناس عن ظروف الازمة) ، والبعض الأخر يكون كرد فعل (كما في الاجابة عن الاسئلة الواردة حول المناطق المتضررة او تدابير السلامة الموصى بها) ، والقضاء على كافة الاشاعات اثناء حدوث الازمة .

ج- حشد وتعبئة الموارد: جمع القوة المناط بها معالجة الازمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنيه للقوة . والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الازمة ، والقضاء على الازمة واسبابها وعناصرها ، والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الازمة ، والذي سيتم مواجهتها فيه ، والبعض الأخر يرتبط بما يمكن لمدير الازمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من اجل مقاومة الازمة والقضاء عليها (الخضيرى، ١٩٩٣ : ١٠٢). ويقول (Regester, 1989) ادارة الازمات هي الاستخدام الامثل للوقت والموارد (Ezzeldin , 2014 : 170). لذلك فان حشد وتعبئة الموارد هي المفتاح الخاص بالازمة . حيث ان كل فرد هو (خبير) في عملية الانعاش الخاصة به ، وان الافراد قد يختارون الادوات والتقنيات لأستخدامها لادارة ردود أفعالهم او التي من شأنها ان تعزز نقاط القوة على مدى العمر . وعلى الادارة ان تسهل ربط ما موجود بالفعل من نقاط القوة ومهارات التكيف مع الدعم والموارد (Salwinski , 2005: 82). ويجب ان يتم التخطيط للحشد ، بوصفه عملية منظمة ومستمرة تهدف الى تنظيم الاستخدام الفعال للامكانيات والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الازمات المحتملة و مواجهتها في جميع مراحلها ، مع الاستعداد للمواقف التي تظهر بصوره غير محسوب لها خلال مواجهة تلك الازمات والحد منها او التخفيف من اثارها (عبد الرحمن، ٢٠٠٨ : ٩٢). واحد من اساسيات ادارة الازمة ان يكون فريق التعامل الازموي مزوداً بأفضل العناصر البشرية ، ومجهزاً بأفضل المعدات ومدرباً جيداً (المساعدة، ٢٠١٢ : ١٢٥). اي يجب ان يراعي في الحشد التقنيات والخبرات البشرية ، التي يمكن تفعيلها لمواجهة الازمة (الظاهر، ٢٠٠٩ : ٥١). ينبغي ان تركز ادارة المنظمة على توفير وحشد القوة بجانبها المادي والمعنوي، وحشد القوة في مواجهة الازمة قد يكون الحشد حقيقياً وقد يكون حشداً وهمياً ، فهو يكون حقيقياً اذا تضمن حشداً قوياً حقيقياً وفعلياً في مواجهة الازمة للتغلب عليها وعلى تأثيراتها السلبية ، وقد يكون حشداً وهمياً في بعض الحالات وذلك عندما تعجز ادارة المنظمة عن حشد القوة الكافية لمواجهة الازمة ، فتقوم هنا باللجوء الى بعض التكتيكات والحيل التي توهم الاطراف الأخرى بان المنظمة تمتلك القوة اللازمة والكافية والمناسبة ، ويكون ذلك مجرد خدعة ذكية تساعد ادارة المنظمة وتمكنها من ادارة الازمة بنجاح (ابو فارة، ٢٠٠٩ : ١٦٩). فالازمات المتتالية المتتابعة التي يواجهها الكيان الاداري لا بد ان تدفع متخذ القرار الى تكوين احتياطي تعبوي ، او استراتيجي مناسب يكفي لمواجهة الازمات او الحد من تصاعدها (الخضيرى ، ١٩٩٣ : ١٨٩).

ثالثاً : العلاقة الرابطة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بفاعلية ادارة الازمات التنظيمية

اشارت البحوث الاستراتيجية المتعلقة بالمدخل المستند الى الموارد الى التأثير المهم لممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وادامتها ، فلقد أصبحت قدرة المنظمة على التكيف الفاعل مع التغيرات البيئية ، والناجمة من تطبيق تلك الممارسات ، أحد اهم مصادر الحصول على تلك الميزة (العنزي، عباس : ٢٠١٤ : ٢٧). كما ساد أقتناع لدى المنظمات المعاصرة مفاده : أن التحديات والظروف التي تخلقها الازمات لا تواجه الا من خلال موارد بشرية جيدة و متميزة بعطائها تدار بشكل جيد من قبل ادارة موارد بشرية معاصرة تواكب وتسائر التغيرات البيئية التي حدثت وتحدث وستحدث (عقيلي، ٢٠٠٩ : ٧٠). فمحور اي أزمة هم البشر، سواء بمصالحهم وتبادل المنافع ، أو التشابك والارتباط بين القوى المسببة للآزمة وتلك المقاومة لها، ما يجعل تكوين فريق لادارتها، مهمة صعبة، تتوخى الاختيار الدقيق لأعضائه والأشراف عليهم، وتوجيههم. ويتأتى ذلك من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ومراقبة سلوكهم، والتأكد من حسن تصرفهم في المواقف المختلفة. وقد يكون اختيارهم ، من خلال الاحتكاك العفوي ، أثناء أحداث أزمة سابقة ، أثبتت صلاحيتهم للعمل ضمن فريق ادارة الازمات (الظاهر، ٢٠٠٩ : ٨٨) .

كما ان عملية الاستعداد لمواجهة الازمات تعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الازمات ، من خلال وضع خطط وتدريب الأفراد على الادوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الازمات (الظاهر ، ٢٠٠٩ : ١١٣). اذ يتم تدريب الموارد البشرية على مواجهة الازمات ، من خلال تمثيل وقوع الازمة وتجربتها في اصعب الظروف وأقل الامكانيات لمعرفة سرعة التجاوب في حلها وتدريب الادارة والعاملين على كيفية مواجهة الازمة وكيفية اتخاذ الاجراء المناسب وقت وقوعها ، والتعود على احتوائها حتى لا تكون صدمة من شأنها ان تحدث كارثة داخل المنظمة بسبب جهل الادارة والعاملين بالكيفية المناسبة لحل و مواجهة تلك الازمات (جاد الله ، ٢٠١٥ : ٢٣٥ ، ٢٣٦). ويرى Smith ان السمة الرئيسة للقيادة في الازمات هي الأبقاء على بساطة الأشياء و أن يطلب من العاملين مثلاً القيام بالأشياء او الأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء أو اعمال جديدة غير معتادين عليها . كما يشمل التدريب على التعامل مع وسائل الاعلام والاتصال قبل وأثناء وبعد الازمات (شيرمهرون ، ٢٠١١ : ٧٦ ، ٩٧). اذ يعد توافر نظام اتصالات فاعل أثناء الازمة هو احد العناصر الأساسية للنجاح في ادارة الازمات ، وعدم قدرة ادارة المنظمة على تحقيق الاتصال الفاعل أثناء الازمة وقبلها وبعدها يؤدي الى الاخفاق وال فشل في ادارتها (ابو فارة ، ٢٠٠٩ : ١٤٨). ولذلك يتعين على ادارة الموارد البشرية تعيين متحدث رسمي للازمة ، يمتلك مؤهلات علمية في مجال الاتصال وذو مهارات وقابليات متعددة ، تجعله قادر على المشاركة في المؤتمرات الصحفية التي تخص الازمة ، على ان يكون قادر على الاجابة عن الأسئلة المختلفة والمحرجة بدون ارتباك . كما تواجه الموارد البشرية ضغوط متعددة . منها ضغوط اجتماعية تنتج عن عدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات الحياتية ، وكذلك المشكلات العائلية والشخصية والمعيشية ، وضغوط اقتصادية تتمثل بالضغوط الناجمة عن عدم تناسب الدخول والمرتبات مع متطلبات الفرد واحتياجاته المالية مما يمثل ضغطاً اقتصادياً عليه (عبد الرحمن ، ٢٠٠٨ : ٢٥٩). حيث تشتت وتتفاقم هذه الضغوط اثناء حدوث الازمات . اذ تعمل الحوافز على تخفيف حدة الضغوط ليتمكن الفرد من اداء عمله بما ينبغي ان يتم . وكذلك يترتب على ادارة المنظمة مسؤولية تجاه مواردها البشرية ، اذ انها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس مواردها البشرية (غني الزبيدي ، عباس ، ٢٠١٤ : ٧٦)

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولاً: عرض واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية و تحليل إجابات المبحوثين

يسعى هذا المبحث للتعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية في ضوء استجابة العينة، و سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. اعتمد هذه البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة .

1: الاختيار

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد الاختيار كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية إذ يظهر الجدول (1) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات ، فقد جاء أعلى وسط حسابي بالفقرة (٢) و المتمثلة " يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الأختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة " و بوسط حسابي (٤.٠٨) وبمستوى جيد جداً وبأنحراف معياري (٠.٩٥) مما يدل على ان عملية اختيار المرشحين لشغل الوظائف في وزارة الداخلية تخضع لمجموعة من الاختبارات و المقابلات قبل اختياره للوظيفة، وهذا ما يجب ان يكون نتيجة للدور الجوهري الذي تقوم به الوزارة و الذي يستدعي ان تتخذ الحيطة والحذر في اختيارها للموظفين الجدد . واما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (١) " تعتمد الوزارة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار المرشحين للوظائف الشاغرة " و بوسط حسابي (٣.٤١) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٠٤) مما يدل على ان اغلب الوظائف الشاغرة في الوزارة يتم اشغالها وفق الوصف الوظيفي ولاسيما للرتب العالية. وبصورة اجمالية حقق بعد الاختيار وسطاً حسابياً (٣.٧٥) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٠٣) مما يدل على وجود اهتمام واضح من قبل الوزارة بعملية الاختيار وذلك انطلاقاً من مبدأ أن الاختيار الصحيح للموارد البشرية يساعد الوزارة للحصول على افضل الكفاءات البشرية هذا من جانب ومن جانب اخر وجد الباحث ان الوزارة لا تعتمد بصورة كلية على الاستقطاب و الاختيار من الخارج وانما هناك بعض الوظائف يتم اختيارها من داخل الوزارة لسد شواغر الوظائف، كما انها تستخدم النظام الالكتروني لاستقطاب الكفاءات من خارج الوزارة.



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية
"بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

جدول (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعث الاختيار		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1.04	3.41	١- تعتمد الوزارة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار المرشحين للوظائف الشاغرة
0.95	4.08	٢- يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الأختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة .
1.13	3.84	٣- يعد الاختيار من الاهداف الاساسية للحصول على افضل الكفاءات البشرية من المتقدمين لشغل الوظيفة من البيئة الخارجية .
0.97	3.72	٤- تعتمد الوزارة اسلوب ملى الشواغر من داخل الوزارة لآتاحة الفرص امام العاملين للترقية.
1.10	3.54	٥- تسعى الوزارة للحصول على الافراد ذوي الكفاءات العالية من خارج الوزارة .
1.05	3.47	٦- يطبق نظام الاختيار الإلكتروني في بعض اقسام الوزارة لأستقطاب الكفاءات من خارجها.
1.04	3.68	الوسط الحسابي العام

٢ - التدريب

تبين النتائج المعروضة في الجدول (٢) التوزيعات التكرارية و النسبية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التدريب و التي تعكس إجابات عينة البحث . فقد جاء أعلى وسط حسابي متمثلاً بالفقرة (٨) " يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل " وبوسط حسابي (٣.٨٩) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٩٩) مما يشير الى انه يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل، أما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (١٢) " يوجد تقييم لأثر البرنامج التدريبي على المتدربين عن طريق التغذية العكسية للحكم على فاعلية تلك البرامج " وبوسط حسابي (٣.٣٩) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١.٠٦) مما يدل على وجود تقييم لبعض البرامج التدريبية لتقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية واتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح الانحراف أن وجد. أما بصورة اجمالية فقد حقق بعد التدريب (٣.٧٠) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١.٠٢) مما يشير الى اهتمام الوزارة بوظيفة التدريب من خلال تخصيص المبالغ المالية الكافية لتمويل البرامج التدريبية وكما ان اغلبية البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في الوزارة المبجوتة تتم وفق الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال خطة سنوية معتمدة .

جدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعث التدريب		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.98	3.86	٧- تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال خطة سنوية معتمدة
0.99	3.89	٨- يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل
1.05	3.68	٩- تخصيص مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية
0.93	3.67	١٠- تركز الوزارة على اقامة البرامج التدريبية داخلها.
1.12	3.73	١١- يتم تركيز البرامج التدريبية خارج الوزارة على الكفاءات والمهارات العالية.
1.06	3.39	١٢- يوجد تقييم لأثر البرنامج التدريبي على المتدربين عن طريق التغذية العكسية للحكم على فاعلية تلك البرامج
1.02	3.70	الوسط الحسابي العام



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

٣- الحوافز

لبيان الاهتمام بالتحفيز في وزارة الداخلية، توصل البحث من خلال إجابات العينة الى إن أعلى قيمة في هذا البعد جاءت للفقرة (٣) " يسهم نظام الحوافز في الوزارة بتحسين الاداء الوظيفي " وكما في الجدول (١٢) إذ جاءت بوسط حسابي (٤.٣٠) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (٠.٩٧) مما يشير الى ان وجود ايمان عند الادارة العليا بأن للحوافز دوراً كبيراً في تحسين الاداء الوظيفي، اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (١٥) " تتابع الوزارة بأهتمام مباشر ومستمر برامج الحوافز التي تقدمها الوزارات المشابهة الاخرى " وبوسط حسابي (٣.٢٣) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (١.٠٠) مما يدل الى وجود متابعة لنظام الحوافز في الوزارات الاخرى ولكنها ليست مفعلة بصورة كبيرة. واما بصورة اجمالية فقد حقق بعد الحوافز وسط حسابي (٣.٦٣) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١.١٣) مما يدل الى وجود سياسة تحفيزية في الوزارة المبحوثة من حيث الحوافز الايجابية والحوافز السلبية ولكنها وفق رأي الباحث تحتاج الى اهتمام اكثر ولاسيما من حيث تحقيق العدالة في التوزيع وتبني سياسات تحفيزية جديدة تعمل على تشجيع الجانب الابداعي لدى موظفي الوزارة.

جدول(٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعد التحفيز		
الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١٣- تتسم سياسة منح الحوافز في الوزارة بالعدالة و المساواة .	1.38	3.25
١٤- يساهم نظام الحوافز في الوزارة بتحسين الاداء الوظيفي .	0.97	4.30
١٥- تتابع الوزارة بأهتمام مباشر ومستمر برامج الحوافز التي تقدمها الوزارات المشابهة الاخرى	1.00	3.23
١٦- تحفز الوزارة العاملين على الاداء الجيد لتعزيز سمعتها المنظمة في المجتمع .	1.03	3.94
١٧- تمنح الحوافز الايجابية لبعض الأفراد العاملين وفق الاداء المتميز تحقيقاً لمصلحة عليا في الوزارة.	1.21	3.52
١٨- تتبع الوزارة استخدام الحوافز السلبية (العقوبات) لتحقيق الاداء الافضل والأعلى .	1.20	3.55

٤- التقييم

من خلال نتائج البحث توصل الباحث الى ان اعلى قيمة في بعد التقييم قد جاءت الى الفقرة (٢٠) و المتمثلة ب (يوفر نظام تقييم اداء العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية) وبوسط حسابي (٣.٩٨) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٨٠) مما يشير الى ان لنظام التقييم الاداء المتبع في الوزارة يساعد على توفير قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بمواردها البشرية، اما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (٢٢) (يتوافر في الوزارة نظام تقييم اداء يتوافق ومعايير قياسية عالمية) وبوسط حسابي (٣.١٨) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (١.٠٩) مما يدل على ان نظام التقييم الذي يسير عليه الوزارة لا يتوافق في معظمه مع المعايير العالمية، واما بصورة اجمالية فقد حقق بعد التقييم وسطاً حسابياً (٣.٥٨) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١.٠١) مما على وجود الاهتمام من قبل الوزارة على تقييم اداء العاملين وليس اتخاذها كعملية روتينية إذ لاحظ الباحث ان الوزارة من فترة الى اخرى تعمل على تدريب القانمين على عملية التقييم منعا للاخطاء في عملية التقييم، كما انها تركز على عاملين رئيسيين في التقييم الوظيفي هما الخصائص الشخصية للأفراد و التقييم الذاتي من قبل العاملين وذلك لأنه يساعد على رفع معنويات العاملين وخلق الثقة المتبادلة ما بين الوزارة وموظفيها.

جدول(٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعد التقييم		
الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١٩- تركز الوزارة على الخصائص الشخصية للأفراد العاملين كمعايير مهمة لقياس أدائهم .	0.93	3.56
٢٠- يوفر نظام تقييم اداء العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية .	0.86	3.98
٢١- تعتمد اساليب تقييم الاداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل .	0.89	3.73
٢٢- يتوافر في الوزارة نظام تقييم اداء يتوافق ومعايير قياسية عالمية	1.09	3.18
٢٣- توفر الوزارة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الاداء لتفادي الأخطاء الشائعة في التقييم	1.11	3.50
٢٤- تشجع الوزارة على تبني التقييم الذاتي للاداء .	1.18	3.54

ثانيا : عرض واقع فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

١- سرعة قرار الاستجابة

وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد سرعة قرار الاستجابة كأحد ابعاد فاعلية ادارة الازمات إذ يظهر الجدول (٥) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات ، فقد جاء أعلى وسط حسابي للفقرة (٢٨) و المتمثلة " يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعدده لحل العديد من الازمات" و بقيمة (٣.٨١) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٠٣) مما يشير الى وجود فرق عديدة و متنوعة تعد من اجل الازمات التي تتعلق بعمل الوزارة. وبالرغم من ان الفقرة (٢٦) " يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة " قد جاءت كأدنى فقرة الا انها قد جاءت بوسط حسابي (٣.٤٧) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٠٦) مما يدل على وجود عمليات مسح بيئة داخلية وخارجية حول مؤشرات احتمال الازمة من اجل اخذ القرارات الصحيحة قبل حدوث الازمة من اجل احتواءها قبل تفاقمها. اما بصورة اجمالية فقد جاء بعد سرعة قرار الاستجابة بوسط حسابي (٣.٥٨) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٠١) مما يشير الى وجود سرعة مقبولة في قرارات الاستجابة للامور الطارئة ولكنها ليست بمستوى الطموح وفق رأي الباحث إذ ان وفق طبيعة عمل الوزارة الناتج على حماية المواطنين ينبغي ان تكون ردة فعل الوزارة عالية للامور الطارئة بنسب عالية جدا منعا لخسارة الارواح اذ وفق النتائج الحالية نسبة (٣٠%) كانوا يعتقدون بان الوزارة ليس لها ردة فعل عالية للازمات وهي نسبة عالية تحتاج الى مراجعة من قبل ادارة الوزارة.

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعده سرعة قرار الاستجابة		
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥- تسعى المنظمة لربط تقييم موقف الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار .	٣.٥٦	٠.٩٩
٢٦- يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .	٣.٤٧	١.٠٦
٢٧- تتوافر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الازمات في الوزارة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار .	٣.٥٦	١.٠١
٢٨- يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعدده لحل العديد من الازمات	٣.٨٢	١.٠٣
٢٩- تتوافر البرامج الكافية في مجال ادارة الازمات .	٣.٥١	0.9٤
الوسط الحسابي العام	٣.٥٨	٠.١1

٢- الاتصالات و تدفق المعلومات

تبين النتائج المعروضة في الجدول (٦) التوزيعات التكرارية و النسبية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الاختيار و التي تعكس إجابات عينة البحث . فقد جاء أعلى وسط حسابي متمثلا بالفقرة (تحدث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار) وبوسط حسابي (٤.١١) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (٠.٩١) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان البيانات و معلومات الوزارة تحدث وبصورة مستمرة من اجل مواكبتها مع كل ما هو جديد. اما ادنى قيمة فقد جاءت في الفقرة (تركز الوزارة على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها) وبوسط حسابي (٣.٣٢) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.١١) مما يشير ان تركيز الوزارة على الشفافية في نشر المعلومات وذلك من اجل زيادة الثقة ما بين الوزارة و الجهات ذات العلاقة لم يكن بالمستوى المطلوب. اما بصورة اجمالية فقد حقق بعد الاتصالات و تدفق المعلومات ووسطاً حسابياً (٣.٧٥) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٠١) مما يدل على وجود اهتمام جيد من قبل الوزارة بنظام الاتصالات و تدفق المعلومات الى الجهات المعنية، اذ ان الوزارة تعمل على تدفق المعلومات الى الجهات المعنية، اذ يتم توزيع و خزن المعلومات وتزويدها الى المديرين وكما يجري توثيق كافة تجارب التعامل مع الازمات من اجل الافادة منها مستقبلا، وذلك من خلال مراكز اتصالات متخصصة في الوزارة تعمل على ضمان تدفق المعلومات عن الازمات.



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية
"بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

جدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعيد الاتصالات و تدفق المعلومات		
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠- تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات.	3.95	1.07
٣١- تحدث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار	4.11	0.91
٣٢- يجري توثيق وخزن المعرفة المستحصلة من تجربة التعامل مع الازمات للاستفادة منها مستقبلاً .	3.75	1.01
٣٣- تركز الوزارة على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها .	3.32	1.11
٣٤- توجد مراكز اتصالات ازموية متخصصة ومجهزه بكافة الأجهزة والامكانيات لضمان تدفق المعلومات عن الأزمات	3.60	0.97
الوسط الحسابي العام	3.75	1.01

٣- حشد وتعبئة الموارد

من خلال نتائج البحث وجد الباحث ان اعلى قيمة في بعد تعبئة الموارد قد جاءت الى الفقرة (٣٥) (تمتلك الوزارة معلومات وافرة عن حجم الموارد في دوائرها) وبوسط حسابي (٣.٨٧) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١.٠٣) مما يدل على وجود معرفة وافية عن حجم الموارد التي تمتلكها الوزارة وهو ما يؤكد ما جاء في البعد السابق اذ ان وجود تدفق بالمعلومات داخل الوزارة يساعد على توفير المعرفة عن حجم الموارد. واما ادنى قيمة فقد جاءت الى الفقرة (٣٧) (يوجد سعي دائم لتقليل الخسائر البشرية فضلاً عن الخسائر المادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الأزمات) وبوسط حسابي (٣.٥٤) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (١.١٤) وهذا يدل على ان الوزارة قادرة على حماية الارواح والمواد ولكن ليس بصورة عالية. كما ان الوسط الحسابي للفقرة (٣٩) المتعلقة بمناقلة الموارد بين دوائر الوزارة عند حدوث الأزمات كان (٣.٥٥) وهذا يبين ان وزارة لديها مرونة جيدة وقادرة على مناقلة الموارد ما بين دائرة الى اخرى من دوائر الوزارة عند حدوث الازمات المفاجئة. اما بصورة اجمالية نجد ان قيمة حشد وتعبئة الموارد قد جاءت بمستوى جيد وبوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (١.٠٠) مما يدل على وجود اهتمام جيد من قبل الوزارة على حشد وتعبئة الموارد للوزارة ولديها موارد كافية وجيدة عند حدوث الازمات كما انها تسعى الى تقليل الخسائر البشرية والمادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الازمة من خلال الاهتمام الفعلي والصحيح في حشد وتعبئة الموارد.

جدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات عينة البحث لبعيد حشد وتعبئة الموارد		
الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٥- تمتلك الوزارة معلومات وافرة عن حجم الموارد في دوائرها .	3.87	1.03
٣٦- تمتلك الوزارة قدرات لتجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة .	3.67	0.98
٣٧- يوجد سعي دائم لتقليل الخسائر البشرية فضلاً عن الخسائر المادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الأزمات.	3.54	1.14
٣٨- يتم التركيز على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند بروز الحاجة اليها .	3.68	0.86
٣٩- غالباً ما يجري مناقلة الموارد بين دوائر الوزارة عند حدوث الأزمات .	3.55	1.01
الوسط الحسابي العام	3.66	1.00



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

٢- الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية مع ابعاد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و بين ابعاد فاعلية ادارة الازمة) ومن خلال الجدول (٨) نلاحظ :
جدول (٨) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية مع ابعاد فاعلية ادارة الازمة

الدالة	t-test المحسوبة	R	ابعاد فاعلية ادارة الازمة	ممارسات ادارة الموارد البشرية
دال	٧.٠٩	٠.٥٩٢	سرعة قرار الاستجابة	
دال	٦.٠٤	٠.٦٣٦	الاتصالات وتدفق المعلومات	
دال	٤.٥١	٠.٤٥٦	حشد وتعبئة الموارد	
دال	٧.٠٧	٠.٦٨٥	فاعلية ادارة الازمة	

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ١٠٩ = ١.٩٨

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية ١٠٩ = ٢.٦٣

١- بلغت قيمة معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية مع سرعة قرار الاستجابة (٠.٥٩٢) وهي قيمة موجبة ودالة اذ بلغت القيمة الثانية المحسوبة (٧.٠٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبالبالغة (٢.٦٣)، وهذا يدل على ثبات الفرضية أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية و ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبين سرعة قرار الاستجابة. وهذا يدل على ان ممارسات ادارة الموارد البشرية المفعلة في داخل وزارة الداخلية لها دور فاعل في تحقيق السرعة و الاستجابة لاتخاذ القرار عند حدوث الازمات.

٢- جاءت قيمة معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الاتصالات وتدفق المعلومات (٠.٦٣٦) وهي قيمة قوية و دالة اذ بلغت القيمة الثانية المحسوبة (٦.٠٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبالبالغة (٢.٦٣)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الاتصالات وتدفق المعلومات.

٣- اما قيمة معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و حشد وتعبئة الموارد (٠.٤٥٦) وهي قيمة موجبة وذات دلالة معنوية اذ جاءت القيمة الثانية المحسوبة (٤.٥١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبالبالغة (٢.٦٣)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة و معنوية بين الممارسات لادارة الموارد البشرية و حشد وتعبئة الموارد. اي ان للممارسات التي تقوم بها الوزارة المبحوثة للموارد البشرية تسهم بصورة كبيرة في تفعيل عملية الحشد والتعبئة عند وجود الازمات.

٤- ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و فاعلية ادارة الازمة (٠.٦٨٥) وهي قيمة موجبة ودالة اذ بلغت القيمة الثانية المحسوبة (٧.٠٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبالبالغة (٢.٦٣)، وهذا يدل على ثبات فرضية البحث بوجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و فاعلية ادارة الازمة. اي ان ممارسات ادارة الموارد البشرية اجمالاً في وزارة الداخلية لها دور جوهري في تحقيق الفاعلية لادارة الازمات التي يعيشها البلد و الوزارة.



المحور الرابع / الأستنتاجات والتوصيات

أولاً: الأستنتاجات

- ١- وجود اهتمام واضح من قبل وزارة الداخلية بوظيفة اختيار الموظفين ولاسيما من حيث اخضاع المتقدم للوظيفة للعديد من الاختبارات و المقابلات قبل اشغاله الوظيفة .
- ٢- يعد التدريب من الوظائف الاساسية التي تستند اليها الوزارة في تطوير موظفيها وذلك من خلال خطط سنوية معتمدة ووفق الاحتياجات التدريبية، الا ان الباحث لاحظ وجود الحاجة الى الاهتمام الفعلي بعملية تقييم الاثر التدريبي للدورات التدريبية المعتمدة داخل وخارج الوزارة .
- ٣- على الرغم من وجود سياسة تحفيزية تعتمد عليها وزارة الداخلية الا انها تعاني من وجود ضبابية واضحة ما بين المرووس و الرئيس بخصوص الية توزيع تلك الحوافز وهذا مما سوف يسبب مستقبلا في انخفاض الثقة ما بين الطرفين .
- ٤- تركز الوزارة بصورة مستمر على تقييم السياسات والبرامج والموظفين لأدائهم لتشخيص نقاط القوة والضعف في ادائهم . كما انها في بعض الاحيان تسعى الى اعطاء بعض موظفيها الثقة العالية لديهم من خلال اعتماد اسلوب التقييم الذاتي .
- ٥- وجود سرعة جيدة في قرارات الاستجابة للوزارة عند حدوث الازمات ولكنها ليست بمستوى الطموح بحكم عمل الوزارة التي يحتم عليها ان تقلل الاخطاء في عملها وتكون متكيفة وسريعة لاتخاذ القرارات عند حدوث الازمات.
- ٦- اثبتت النتائج وجود نظام للاتصالات وتدفق المعلومات يعمل على خزن ونشر المعلومات عند حدوث الازمات مما يعطي للوزارة ميزة استيعاب الازمات وفهمها واتخاذ القرارات الازمة للازمات التي تواجهها.
- ٧- اوضحت النتائج أن الوزارة لديها مرونة جيدة من حيث تعبئة وحشد الموارد عند حدوث الازمات وتسعى الى توفير الموارد الازمة لمواجهة تداعيات الازمات و الاستعداد لها.

ثانياً: التوصيات

- ١- تفعيل وظيفة الاختيار من خلال اجراء مجموعة من المقابلات و الاختبارات الميدانية ووفق ما هو معمول به في الدول المتقدمة مع الاخذ بالحسبان ان يتم اختيار المرشحين وفق نتائج تحليل الوظيفة حصراً.
- ٢- وضع مجموعة من الإجراءات لتقييم أداء الموظف بعد الانتهاء من عملية التدريب وقياس أدائه قبل وبعد تلقيه الدورة التدريبية ومعرفة نقاط القوة والضعف في أدائه واتخاذ الإجراءات اللازمة بذلك.
- ٣- تدعيم معايير العدالة والموضوعية في تحفيز العاملين لرفع مستوى دافعية الانجاز لديهم، والمحافظة عليهم، وذلك عن طريق إيجاد نظام للحوافز ينسجم وحجم المسؤولية المناطة بهم، وزيادة مخصصاتهم بسبب الجهد المضاف على عاتقهم.
- ٤- اطلاع الموظف على إجراءات تقييم الأداء لمعرفة نقاط ضعفه وقوته، ومن اجل زيادة الثقة والشفافية ما بين الموظف وما بين القائمين على إجراءات التقييم ، من خلال فتح نافذة التظلم على نتائج التقييم .
- ٥- انشاء مركز مختص لأدارة الازمات في الوزارة، وتكوين فرق عمل مهمتها الاساسية تشخيص الازمات قبل وقوعها على ان ترفع تقرير بنتائج المسح التي تقوم به كل ٣ اشهر الى الادارة العليا.
- ٦- تفعيل نظام الحكومة الالكترونية في الوزارة وذلك من اجل زيادة مرونة اتخاذ القرار والاستجابة السريعة عند حدوث الازمات.
- ٧- الافصاح عن المعلومات عن موقف الازمة لمن يحتاجها من جمهورها الداخلي او الخارجي ولوسائل الاعلام حول أضرار الازمة وأسبابها وكيفية التعامل معها .
- ٨- ضرورة تعزيز الوزارة لجهودها في مجال إدارة الازمة ، وخصوصاً عبر ايجاد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات فضلاً عن توظيفها لمواردها المعلوماتية لذلك الغرض .



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

مصادر البحث المستل

أولاً: المصادر العربية

١. ابو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٨)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
٢. ابو شيخة، نادر احمد (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء، ط ١.
٣. ابو فارة، يوسف احمد (٢٠٠٩)، ادارة الازمات مدخل متكامل، عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
٤. برنوطي، سعاد نايف (٢٠٠٧)، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، عمان، دار وائل، ط ٣.
٥. جلده، سليم بطرس (٢٠١١)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، عمان: دار الرؤية.
٦. حسن، راوية حسن، سلطان، محمد سعيد (٢٠١٤)، ادارة الموارد البشرية - تنمية المديرين - تقييم الاداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
٧. الخضير، محسن احمد (١٩٩٣)، ادارة الازمات، منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي.
٨. درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، عمان، دار وائل، ط ٢.
٩. ديري، زاهد محمد (٢٠١١)، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة، ط ١.
١٠. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، عمان: اثناء للنشر، ط ١.
١١. شيرمهرون (٢٠١١)، ادارة الازمات، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.
١٢. الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٦)، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، عمان، ط ١.
١٣. الطائي، حميد الطائي، العلق، بشير العلق (٢٠٠٩)، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان: دار اليازوري.
١٤. الظاهر، نعيم ابراهيم (٢٠٠٩)، ادارة الازمات، اردب: عالم الكتب الحديث.
١٥. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية.
١٦. عبد الرحمن، ابو سريع احمد (٢٠٠٨)، المنظومة المتكاملة لإدارة الازمات والكوارث - بناء منظومة، القاهرة: الطوبجي، ط ١.
١٧. عبد المجيد، قدرى علي (٢٠٠٨)، اتصالات الأزمات وادارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة.
١٨. عجوة، علي عجوة، فريد، كريمان فريد (٢٠٠٨)، ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، القاهرة: عالم الكتب، ط ٢.
١٩. العقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، ط ١.
٢٠. الكرخي، مجيد الكرخي (٢٠١٣)، ادارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي، عمان: دار المناهج، ط ١.
٢١. الكلالدة، طاهر محمود (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، عمان.
٢٢. المساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٢)، ادارة الازمات المدخل - المفاهيم - العمليات، عمان: دار الثقافة، ط ١.
٢٣. هاشم، زكي محمود (١٩٨٩)، ادارة الموارد البشرية، الكويت: ذات السلاسل، ط ١.
٢٤. الهدمي، ماجد سلام، محمد، جاسم محمد (٢٠١٣)، مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية والحلول، عمان: دار زهران.
٢٥. ويند، يورام ويند، كروك، وكولين كروك (٢٠٠٥)، اصول اتخاذ القرارات الحاسمة (قوة التفكير بالمستحيل) طور اعمال حياتك وحياة اعمال، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم.
٢٦. الجبوري، اسامة كامل رشيد (٢٠١٣)، اثر كل من الحوافز والولاء التنظيمي على الفساد الاداري في العراق، رسالة مقدمة الى ادارة الاعمال - جامعة الجنان، طرابلس لبنان، لنيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
٢٧. الحمداني، حاتم علي عبد الله (٢٠١٢)، الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة تكريت لنيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"

٢٨. الخفاجي ، عثمان ابراهيم احمد (٢٠١٠) ، تقانة المعلومات الادارية ودورها في الادارة الفاعلة للآزمات التنظيمية ، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال .
٢٩. الركابي ، حسن فليح مهلي (٢٠١٤) ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية ، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في علوم الادارة الاعمال .
٣٠. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٦) ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرهما في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد لنيل شهادة فلسفة دكتوراه في ادارة الاعمال .
٣١. سعيد ، عباس محمد حسين (٢٠١٢) ، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات ، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة الاعمال .
٣٢. عبد الدائم ، علي عبد السلام (٢٠١٤) ، تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري ، رسالة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة العامة .
٣٣. عودة ، رهام راسم (٢٠٠٨) ، واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة مقدمة الى كلية التجارة – الجامعة الاسلامية لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال .
٣٤. القاضي ، زياد مفيد (٢٠١٢) ، علاقة الممارسات الاستراتيجية لأدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرهما على أداء المنظمات ، رسالة مقدمة الى كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط ، كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة الاعمال .
٣٥. العنزي ، سعد علي ، عباس ، د. نزار حبيب (٢٠١٤) ، الأستثمار الأستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم ، عمان : دار اليازوري ، ط ١ .
٣٦. عقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠٩) ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي ، عمان : دار وائل ، ط ٢ .
٣٧. جاد الله ، محمود جاد الله (٢٠١٥) ، ادارة الازمات ، عمان : دار اسامه للنشر .
٣٨. الزبيدي ، غني دحام تنائي ، عباس ، حسين وليد حسين (٢٠١٤) ، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الأتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال ، عمان : دار غيداء .

Second: Foreign sources

- 39- Alyahya , mohammed saad & mat , norsiah binti & awadh, alharbi mohammed (2013), Review of Theory of Human Resources Development Training (learning) participation, wel International Academic Conference Proceedings , Turkey .
- 40- Anthony, William P & Perrewe , Pamelal & Kacmar , K. Michele (1999), Human Resource Management Astrategic Approah, Third Edition , Te Dryden Press , New York .
- 41- Armstrong, Michael (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11 TH Edition, London and Philadelphia.
- 42- Bohlander, George & Snell, Scott (2004), Managing Human Resources , Thomson , Printed in the United states of America .
- 43- Decenzo , David A.& Robbins, Stephen P. (1999), Human Resource Management , Six edition , John wilery & Son , INC, New York
- 44- Denisi, Angelo S. & Griffin , Ricky W. (2001) , Human Resource Management , Houghton Mifflin Company , Poston - New York .
- 45- Mejia , Luis R Gomez & Balkin, David B. & Cardy , Ropert L. (2012), Managng Human Resources, Seventh edition ,Pearson education , America .



- 46- Seta, Catherine E. & Paulus, Paul B. & Baron, Robert A. (2000), Effective Human Relations A Guide to People at Work : by Allyn & Bacon , Fourth edition , America .
- 47- Stewart, Gregl & Brown , Kenneth G (2009), Human Resource Management Linking Strategy to Practice , John Wiley and Sons , Inc
- 48- Torrington, Derek & Hall ,Laura & Taylor , Stephen & Atkinson , Carol (2011), Human Resource Management, EIGHTH EDITION , Printed and bound by rotolito .
- 49- Woods ,Robert H. (1997), Managing Hospitality Human Resources , second edition, educational institute, American Hotel & Motel Association. molefec@africa-union.org. African Union Commission pdf.
- 50- Slawinski , Tonya (2005), A Strengths-Based Approach to Crisis Response , Journal of Workplace Behavioral Health, Vol. 21(2) .
- 51- Johnson controls , Crisis Management Toolkit , Proprietary and Confidential
- 52- Torrington, Derek & Hall ,Laura & Taylor , Stephen (2005), Human Resource Management, sixth edition, Printed and Bound by Mateu Cromo Artes Graficas, Spain.
- 53- Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2014), Decision Support System in the Crisis Management Unit , International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 4, No. 8(1).



The role of practices by the Managing of human resources on effectiveness of organizational crisis Management Described and analysis research for ministry of Iraqi interior

Abstract

The practice by the administration of human resources on effectiveness of organization crisis as two knowledge fields , it were be until now as center for many studies, but the collect it, study of relation between them ,and The role of practices by the administration of human resources on effectiveness of organization crisis administration were considered a new study and first according to the available and showing studies at this field .

The problem of this research was specified by answer for the question that deal for size of consciousness at the ministry of interior for import of the practice by the administration of human resources , and its failures to face the crisis, as independent variable with its dimensions (choosing- training- performance evaluation-incentive) to achieve the effectiveness for organization crisis administration as followed variable with its three dimensions (speed of responded decision – connect and flow of data – press and packing of resources) using the style of described and analysis research after the academic research. The research aim about the relation and affect of practices at effectiveness of organization crisis administration in the researched ministry. research was applied on the designedly sample from managers, their assistants, chiefs of department , managers of branches who working at the general directorate for administration of human resources . The numbers of sample are (111). The data were collected by the statement, located visits, personal in terview, some of official documents to completing the study data, and using the statistic tools to treatment this data such as: repetition distribution, weight accounting middle, percent and normative deviation to describe the research sample, and joining coefficients (spearman) to measure a type and degree of relation between the variables, and simple falling coefficients to measure the effect of one independent variable at one dependable variable ,and multiple normative coefficients to measure the effects of many variables at one dependable variable , and stability coefficients by method of (Split Half) to accounting the stability coefficients for statement items .

This study reach to many important conclusions and recommendations such as: the statistics results have proved there is a relation of joining and effect for practices by the administration of human resources on effectiveness of organization crisis administration that the ministry face it .This study finish by many important recommendations such as: care for the human resource by sharing the manager of human resources with higher management to forming and executing strategic of ministry , and forming working teams ,their head function to diagnosis the crisis before it happen and send a report of scanning results every month to the higher management .

Key word/ Human Resources Management, Effectiveness of Crisis Administration.