

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية

على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

إعداد الطالب /

فيصل سعد علي القرني

241000295

إشراف /

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



هَذَا

مَرَّتْ قَاطِرَةُ الْبَحْرِ بِكَثِيرٍ مِنَ الْعَوَائِلِ،

وَمَعَ ذَلِكَ حَاولَتْ أَنْ تُنْجِظَ أَهْلَهَا بِبَنَاتٍ بِفَضْلِ اللَّهِ وَمَتِّهِ.

إِلَى أَبَوَيْ وَأَخَوَيْ وَأَصْدِقَائِي، فَلَقَدْ كَانُوا بِمُتَابَعَةِ الْعُضْدِ وَالسِّنْدِ فِي سَبِيلِ اسْتِكْمَالِ الْبَحْرِ.

وَلَا يَنْبَغِي أَنْ أَنْسَى أَسَاتِدَتِي مِمَّنْ كَانَ لَهُمُ الدُّورُ الْأَكْبَرُ فِي مُسَانَدَتِي

وَمَدَّي بِالْعُلُومَاتِ الْقَيِّمَةِ...

أُهْدِي لَكُمْ بِحَثِّ تَحَرُّجِي هَذَا

دَاعِيًا الْوَلِيَّ - عَزَّ وَجَلَّ - أَنْ يُطِيلَ فِي أَعْمَارِكُمْ، وَيَرْزُقَكُمْ بِالْخَيْرَاتِ.

شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة/ أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيانات لجمع البيانات من عينة الدراس، وتم توزيع 174 استبانة، وتم استرداد 170 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت 97%. تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء، على قدرة الهيئة في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية. وقد خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الجيدة في هذه المجالات تسهم في تعزيز مرونة الموظفين ورفع جاهزيتهم للتعامل مع الظروف الطارئة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر، وخاصة في مجالات التخطيط المسبق للأزمات، والتدريب المنتظم للعاملين على مواجهة الأزمات، وذلك لضمان تحقيق أداء مؤسسي فعال ومستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ت.....	إهداء.....
ث.....	شكرو وتقدير.....
ج.....	المستخلص.....
ح.....	قائمة المحتويات.....
ر.....	قائمة الجداول.....
س.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقدمة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة.....
4.....	1.3.1 الأهمية النظرية.....
4.....	2.3.1 الأهمية العلمية.....
5.....	4.1 أهداف الدراسة.....
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6.....	6.1 فروض الدراسة.....
7.....	7.1 نموذج الدراسة.....
8.....	8.1 الدراسات السابقة.....
15.....	9.1 الفجوة البحثية.....
15.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
16.....	11.1 المنهجية وطرق البحث.....

17.....	12.1 مصادر جمع البيانات
17.....	13.1 أدوات الدراسة:
18.....	14.1 حدود الدراسة:
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
19.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
19.....	1.1.2 تعريف الموارد البشرية
20.....	2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
22.....	3.1.2 الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
23.....	4.1.2 أبعاد الموارد البشرية
28.....	المبحث الثاني : إدارة الأزمات
28.....	1.2.2 تمهيد
28.....	2.2.2 مفهوم الأزمة
30.....	3.2.2 أسباب حدوث الأزمة
31.....	4.2.2 خصائص وسمات الأزمة
31.....	5.2.2 مراحل الأزمة
32.....	6.2.2 تصنيف الأزمات
32.....	7.2.2 عناصر الأزمة
33.....	8.2.2 إدارة الأزمات
33.....	9.2.2 مفهوم إدارة الأزمات
35.....	10.2.2 اهداف إدارة الأزمات
36.....	11.2.2 متطلبات إدارة الأزمات
37.....	13.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات
38.....	14.2.2 معوقات إدارة الأزمات
38.....	15.2.2 اساليب إدارة الأزمات

39.....	16.2.2 نماذج إدارة الأزمات.....
40.....	17.2.2 ابعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات).....
45.....	18.2.2 أسس تعامل القادة مع الأزمات.....
46.....	19.2.2 اجراءات التقليل من الآثار السلبية للأزمة.....
47.....	الفصل الثالث (منهجية الدراسة).....
47.....	1.3 تمهيد.....
47.....	2.3 منهج الدراسة.....
47.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
48.....	4.3 وحدة المعاينة والتحليل.....
48.....	5.3 مصادر جمع المعلومات.....
48.....	6.3 أداة الدراسة.....
50.....	1.6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة.....
51.....	2.6.3 اختبار الصدق الظاهري.....
51.....	3.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة.....
52.....	5.6.3 اختبار التوزيع الطبيعي:.....
52.....	7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....
54.....	8.3 المعالجات الإحصائية.....
55.....	الفصل الرابع: النتائج واختبار الفرضيات.....
55.....	1.4 تمهيد:.....
55.....	2.4 الإحصاء الوصفي.....
55.....	3.4 وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.....
59.....	4.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
68.....	5.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
77.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....

77.....	1.5 تمهيد
77.....	2.5 نتائج أسئلة الدراسة:
79.....	3.5 التوصيات
81.....	Abstract
82.....	المراجع:
82.....	أولاً: المراجع العربية
87.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	الجدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمتغيرات	49
2	الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي	50
3	الجدول (3): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة	50
4	الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	51
5	جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء	52
6	جدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	53
7	جدول (7): مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل	53
8	الجدول (8): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس	56
9	الجدول (9): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية	56
10	الجدول (10): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي	57
11	الجدول (11): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي	58
12	الجدول (12): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة	58
13	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بآثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	60

61	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14
62	الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15
64	الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	16
65	الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد تقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	17
67	الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأثر إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	18
69	الجدول (19): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	19
71	الجدول (20): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التوظيف في إدارة الأزمات	20
73	الجدول (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب والتطوير في إدارة الأزمات	21

74	الجدول (22): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز في إدارة الأزمات	22
75	الجدول (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تقييم الأداء في إدارة الأزمات	23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	م
7	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	1
40	الشكل (2): "مراحل إدارة الأزمات"	2

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إدارة الموارد البشرية تعد المسؤولة عن إدارة الموظفين والأفراد في المنظمة. وهي تشمل مجموعة واسعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى الاستفادة المثلى من المورد البشري، والعمل على تطويره وتنمية مهاراته والحفاظ على رضاه الوظيفي. من أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية تخطيط القوى العاملة والتوظيف واختيار الموظفين المناسبين للوظائف المتاحة. وتشمل أيضًا تقييم أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير. كما تهتم بتحفيز الموظفين وتقديم المكافآت والترقيات لهم بناءً على أدائهم. (Kurdiya, 2019).

إضافة إلى ذلك، تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية رسم سياسات وإجراءات العمل، والتعامل مع قضايا الموظفين مثل الشكاوى والانضباط. كما تلعب دورًا مهمًا في إدارة الأجور والمزايا والتأمين الصحي والتقاعد للموظفين. تهدف هذه الممارسات في مجموعها إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بناء قوة عمل متميزة وملتزمة. كما تعمل على تعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم على تحسين الأداء والإنتاجية. وبذلك تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي في نجاح المنظمة واستمراريتها. (سامي، 2022).

إدارة الأزمات هي مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تتبناها المنظمات والمؤسسات للتعامل مع المواقف الطارئة والحالات الحرجة التي قد تنشأ وتؤثر على سير العمل والأداء العام للمنظمة. إن مهارة إدارة الأزمات أصبحت أمرًا بالغ الأهمية في عالم اليوم نظرًا لتزايد التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات. فعملية إدارة الأزمات لا تبدأ فقط مع نشوب الأزمة، بل تتضمن أيضًا مرحلة التخطيط والتحضير المسبق لمواجهة المخاطر المحتملة. فالمنظمات الناجحة تقوم بتحليل مسبق للمخاطر التي قد تواجهها، وتطوير خطط طوارئ وإجراءات للتعامل معها بكفاءة. كما تعمل على تدريب وإعداد فرق العمل للتعامل مع الأزمات وإدارتها عند نشوبها. (مرسال، 2020).

عند بداية الأزمة، يتطلب الأمر سرعة الاستجابة والتواصل الفعال لجمع المعلومات الدقيقة وتقييم الموقف. كما يجب على إدارة الأزمة اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لاحتواء الأضرار والحد من تفاقم الأزمة. وفي هذه المرحلة تكون المرونة والقدرة على التكيف من أهم الصفات المطلوبة من فريق إدارة الأزمات. (بوعبدالله، 2020).

في مرحلة ما بعد الأزمة، يتم تقييم الأداء والدروس المستفادة لتحسين الاستعداد والتخطيط لمواجهة أزمات محتملة في المستقبل. كما يجب على المنظمة إعادة بناء الثقة مع الجهات المعنية والعودة إلى وضعها الطبيعي بأسرع وقت ممكن. إن تطبيق ممارسات إدارة الأزمات الفعالة يساعد المنظمات على التعامل مع المفاجآت والتحديات بشكل منظم ومنهجي، مما يحد من الخسائر ويضمن استمرارية العمل والحفاظ على سمعة المنظمة. (أمين، 2019).

في ظل الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن الأزمات التي تمر بها المؤسسات، أصبحت أهمية إدارة الموارد البشرية مركزية وحيوية في إدارة هذه الأزمات والحد من آثارها السلبية. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. (سامي، 2022).

تناقش هذه الدراسة كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات والمكافآت، في دعم قدرات الهيئة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، والاستجابة السريعة لها، والتعافي منها بأقل الخسائر. كما تبحث في أثر هذه الممارسات على زيادة مرونة الموظفين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم في مواجهة التحديات والضغوط الناتجة عن الأزمات. من خلال دراسة حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي السعودي. وتأتي أهمية هذه التوصيات من كونها ستساهم في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على الصمود في وجه الأزمات والتعافي منها بشكل أسرع وأكثر كفاءة. (مرسال، 2020).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحكومية والخاصة جراء الأزمات المختلفة، أصبحت إدارة الموارد البشرية محور اهتمام متزايد لدورها الحيوي في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على مواجهة هذه الأزمات والحد من أثارها. وعلى الرغم من الأهمية المتنامية لهذا الدور، إلا أن الأبحاث التي تناولت بالتفصيل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في القطاع الحكومي لا تزال محدودة، خاصة في السياق السعودي.

تكمن المشكلة البحثية لهذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة الأزمات بفاعلية. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، لا تزال هناك فجوة بحثية في تحديد وتحليل الآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على قدرة المؤسسات الحكومية على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والاستجابة السريعة لها والتعافي منها.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. حيث ستقوم الدراسة بتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة على قدرة الهيئة على إدارة الأزمات بكفاءة، والوقوف على التحديات والمعوقات التي تواجهها في هذا الصدد. وستقدم توصيات عملية لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي السعودي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

3.1 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية النظرية:

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يُعد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعامل مع الأزمات هي من المواضيع المهمة والحديثة التي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المؤسسات على تحقيق النجاح والاستدامة.

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات هو من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثًا في مجال إدارة المؤسسات، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة تنفيذ الإجراءات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة. فعندما تكون هناك ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المخططة. تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح المؤسسة وتطوير الأداء الإداري.

2.3.1 الأهمية العلمية:

تأتي أهمية الدراسة في هذا السياق من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من النتائج التي توصلت إليها والتوصيات التي قدمتها فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في إدارة الأزمات. إذ تُعتبر هيئة الزكاة والضريبة والجمارك إحدى الجهات الحكومية الرئيسية

في المملكة العربية السعودية والتي تلعب دوراً محورياً في إدارة الإيرادات العامة للدولة وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية.

في ظل التحديات والأزمات التي قد تواجهها المملكة، سواءً كانت اقتصادية أو سياسية أو غيرها، تبرز أهمية فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الهيئة والتي تشمل التخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات المطلوبة لإدارة تلك الأزمات بكفاءة وفعالية. فإن النتائج والتوصيات التي ستقدمها الدراسة ستكون ذات أهمية عملية كبيرة للمسؤولين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، إذ ستساعدهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يضمن جاهزية وقدرة الموظفين على التعامل مع الأزمات والتحديات المستقبلية بكفاءة عالية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الهيئة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ معرفة أثر التوظيف في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

➤ معرفة أثر التدريب والتطوير في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

➤ معرفة أثر التحفيز في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

➤ معرفة أثر تقييم الأداء في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

5.1 تساؤلات الدراسة

✍ السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب

والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التوظيف في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة

تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير التدريب والتطوير في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة:

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر التحفيز في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة

تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

➤ السؤال الفرعي الرابع: كيف يؤثر تقييم الأداء في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة

تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

6.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

✍ الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات

إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة

الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف

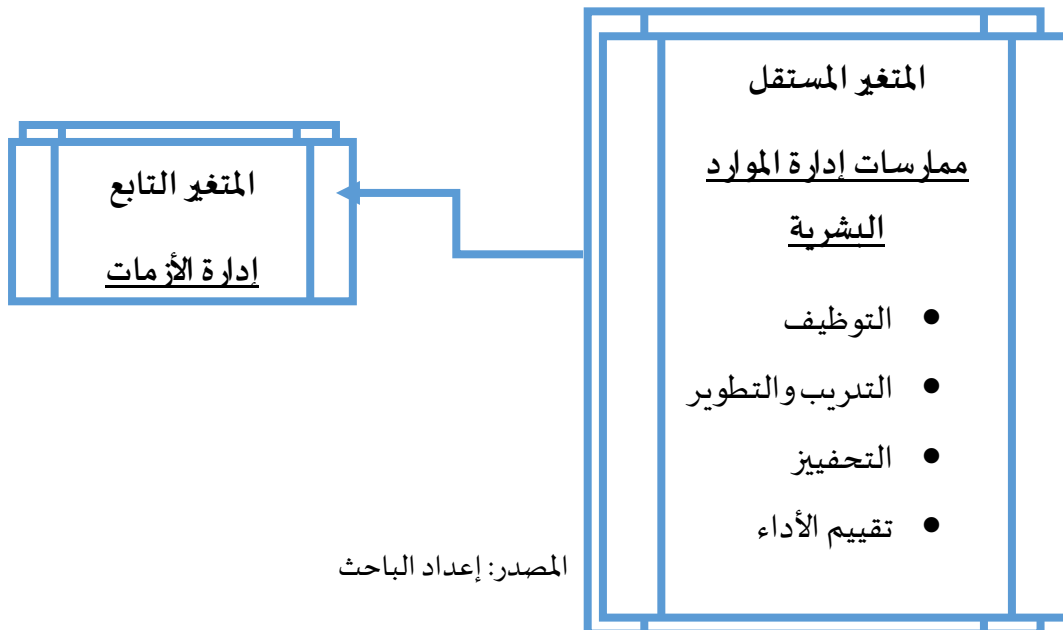
في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأداء في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. ويتضمن المتغيرات التالية:
- ← المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء).
- ← المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 الدراسات السابقة:

✚ دراسة (قرين، 2020) بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر وعينة

من الدول

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة في الجزائر وعينة من الدول المختلفة، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تشكل جزءاً أساسياً في المؤسسات ومنظمات الأعمال فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذا ربحيتها، إلا أن واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية الجزائرية لا يزال في مرحلة إدارة الأفراد، بالمقارنة مع بعض الدول المتطورة، وهو ما يحتم على المؤسسات ومنظمات الأعمال في الجزائر الاستفادة من تجارب هذه الدول من أجل تغيير هذا المفهوم، والافتناع بالدور الهام الذي تلعبه في الإطار الكلي للمؤسسة.

✚ دراسة (القرمودي، 2021) بعنوان: الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية: مظاهر الأزمة

وسبل التجاوز

هدفت الدراسة إلى التعرف على الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية، مظاهر الأزمة وسبل التجاوز. فالإدارة تعتبر مرفقاً هدفه الأساسي خدمة المواطنين، ويعتبر وجوده ضرورياً لاستمرار قيام الدولة المدنية على أساس القانون والمؤسسات، فهو من جهة يضمن حقوق المواطنين والمواطنات، ومن جهة أخرى يكرس سيادة الدولة، إلا أن الذي يعاب على الإدارة المغربية تردّي مستوي خدماتها وتعقيد مساطرها مما أثر على مسار التنمية لعقود من الزمن. وقسم البحث إلى مبحثين، تناول الأول بعض مظاهر أزمة الموارد البشرية بالإدارة العمومية والتي تمثلت في أسلوب التوظيف، وضعف التكوين الإداري. وتطرق الثاني إلى تفعيل مبادئ حسن تدبير الموارد البشرية والتي تمثلت في ملحاحية مطلب التكوين، وإعادة النظر في أسلوب تقييم أداء الموظف، وإرساء نظام فعال للتحفيز الإداري. واختتم البحث بالإشارة إلى أن موظفو الإدارات العمومية وخاصة الفئات المتوسطة من هزلة الأجور التي لم تعد تلبّي حاجياتهم المعيشية، الأمر الذي يعوق تطوير الموارد البشرية، لأن لكل فرد عامل في أي إدارة حاجات متنوعة، وبأي قدر يمكن إشباعها، وحتى يتم

تحفيز العاملين وتحسين دافعيّتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد.

✚ دراسة (سامي، 2022) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف

التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA وSME قسنطينة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسستين اقتصاديتين عموميتين. وذلك من أجل اختبار مقارنة أفضل الممارسات أو ما يعرف بالمقاربة العالمية وكذلك المقاربة الموقفية في تفسير الشروط التي تحيط بالعلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة عينة من المسيرين على مستوى شركة نفطال وشركة الصيانة للشرق من خلال استبيان. استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أدى إلى تأكيد فعالية كل من المقاربتين في تفسير الدور الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إثبات الفرضية المرتبطة بدور الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمنظمة كوسيط بين بعض ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

✚ دراسة (مرسال، 2020) بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية:

دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالنظر للتجارب والنماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الاستنتاج الأعم هو إن فكر الحوكمة لم يساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي نتيجة لأسباب كثيرة منها على سبيل المثال صعوبة تطبيقه واعتماده فقط على فكرة حل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية دون النظر للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية والتي تمثل عصب العمل، كما إن مجال تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات يختلف عن تطبيقها في المؤسسات الأخرى، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات هل هنالك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، هل هنالك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، التعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، الكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، معرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، دراسة وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية

في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الفروض توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.50) بانحراف معياري (0.792)، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما أوصت بعدد من التوصيات منها إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

✚ دراسة (السرحان، 2022) بعنوان: استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات:

المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال

هدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتناولت خمسة أبعاد لاستراتيجيات الموارد البشرية، هي: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت، وخمسة أبعاد لجودة الخدمات، هي: الاستجابة، والاعتمادية، والملموسية، والأمان، والتعاطف. تكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال، وعددها (8) مستشفيات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبيانات على المستشفيات الأردنية الخاصة بواقع (15) استبانة لكل مستشفى في مختلف المستويات الإدارية، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (120) استبانة، وقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى أن متغير تقييم الأداء كان الأكثر أثرا في مؤشرات جودة الخدمات، تلاه متغير الحوافز والمكافآت، ثم متغير التدريب والتطوير، فمتغير تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا كان متغير الاختيار

والتعيين الأقل أثرا في مؤشرات جودة الخدمات. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للشركات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

✚ دراسة (بوعبدالله، 2020) بعنوان: تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع

التنمية المستدامة في الجزائر

إبراز مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة في جميع المجالات وتعزيز وظائف الاقتصاد البنفسجي في الجزائر خاصة بعد مرورها بعدة مراحل اجتماعية وسياسية أثرت على المناخ الاقتصادي وذلك من خلال إبراز أهم الصعوبات المتزايدة في هاته الدراسة التي تعترض تحقيق الاستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية والذي عرف تطورا مبهرا عبر الزمن ومن خلاله المرور لإرساء معالم الاقتصاد البنفسجي باعتباره مفهوم حديث وجب تقديم صورة تفسيرية له ولأهم المبادئ فيه.

✚ دراسة (أمين، 2019) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل

لدورة حياة المشروع

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع بولايي سيدي بلعباس وسعيدة (الجزائر). تهدف الدراسة أيضا إلى تقييم الدور المعدل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع. تم جمع البيانات من 130 مشروع بواسطة استبانة وزعت على المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، وتم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات) لها تأثير إيجابي ومعنوي على نجاح المشروع؛ كما تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تختلف وفقا لمراحل دورة حياة المشروع.

Factors on Funding Crisis UNRWA's Senior Staff Perspective in the Gaza Strip

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر عوامل النجاح الحرجة في إدارة الأزمات على أزمة التمويل من وجهة نظر كبار موظفي الأونروا في قطاع غزة، وقد وضَّح البحث خصائص الأزمات المالية المتعاقبة التي تواجه الأونروا، وحدد عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة، وقيَّم تنفيذها. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف، وشملت عملية المسح كافة كبار الموظفين في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، والرئاسة العامة حيث تم توزيع 116 استبانة، وتم استعادة 101 منها بمعدل استجابة 87.1٪. وقد خلَّص البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمات (التخطيط الفعال، تعبئة الموارد، التواصل الفعال، القيادة، اتخاذ القرار، ونظام المعلومات) مع فعالية إدارة الأزمات المالية للأونروا، وأظهرت النتائج تطبيق الأونروا لإدارة الأزمات وأغلب عوامل نجاحها الحرجة بشكل جيد ينبغي أن يتواصل ويتعاضد، وقد تجلَّى ذلك في نجاح الأونروا في تضيق العجز المالي من 446 مليون دولار أمريكي في يناير 2018 إلى 21 مليون دولار أمريكي في نوفمبر 2018. واستناداً إلى تحليل النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات يصاحبها خطة عمل تشمل توسيع المشاركة إلى جميع المستويات الإدارية خلال مراحل التخطيط المختلفة، التركيز على تطوير الاستدامة والجودة في تعبئة الموارد، تعظيم الجهود لتنوع قاعدة المانحين وتعزيز الشراكة مع المانحين التقليديين، تطوير استراتيجية التواصل للحفاظ على التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة مع إيلاء اهتمام خاص للموظفين واللاجئين، التأكيد على الحد من التوتر ورفع الروح المعنوية خلال الأزمات، تلبية احتياجات المعلومات والاتصالات لأصحاب المصلحة المتأثرين من القرارات المتخذة بالإضافة إلى توسيع نطاق مشاركتهم والتشاور معهم، بناء مستودع البيانات للربط بين قواعد البيانات المختلفة في الوكالة، تعزيز الاستفادة من ذكاء الأعمال في نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوفير معلومات قابلة للتنفيذ، إجراء تقييمات سنوية للمخاطر/الفرص السياسية والمالية، ووضع استراتيجية استباقية لإدارة الأزمات لاتخاذ إجراءات تصحيحية و/أو احترازية تتوافق مع رؤية طويلة الأجل.

Economic Crisis Management: "Germany as a Case Study": A Case Study of Olaf Scholz Germany' S Chancellor Speech Discourse Analysis during Germany Energy

Crisis 2022

ناقشت هذه الدراسة دور وأهمية الخطاب الإعلامي في إدارة الأزمات الاقتصادية والمتمثل في هذه الدراسة في الخطاب السياسي للمستشار الألماني اولاف شلوتز. انطلاقاً من أهمية دراسة مدي فعالية وأبعاد تأثير مبحث الخطاب الإعلامي للسياسيين في إدارة الأزمات ولاسيما الأزمات الاقتصادية وأزمات الطاقة، قامت الباحثة استناداً على منهجية البحث التحليلي مستخدمة أداة تحليل الخطاب، بتحليل عينة من 6 خطابات إعلامية للمستشار الإعلامي اولاف شولتس لعام 2022، وذلك لتحليل دلالات الأفعال الشرطية والضمائر الشخصية، بالإضافة إلى مسارات البرهنة للقوي الفاعلة وتحليل أطروحات الأطر المرجعية. رصدت نتائج هذه الدراسة أن دولة أن ألمانيا وضعت استراتيجية اقتصادية لمنع إفلاس مواردها من الغاز الروسي، وظهر اولاف في خطابه اهتمامه بمصلحة شعبه ورغبته في أبعاد أثار الأزمة الاقتصادية عنهم معتمداً على فكرة لن تكون وحدك، بينما رصدت نتائج الدراسة أن اولاف استخدم نموذج الأفعال متوسطة المستوى بسبة 58.7% لإبراز مدي استعدادده لمواجهة الأزمة، بشكل عام كشفت نتائج الدراسة أن ابتعاد ألمانيا عن الغاز الروسي كان بمثابة ضرورة سياسية أمنية.

the Institutions and Ministries of Jordan and their Impact on Crisis Management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اهم معوقات تنقيذ الخطط الاستراتيجية في بعض الوزارات والمؤسسات الأردنية وتأثيرها في إدارة الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من (الأمناء العامين، المدراء، مساعدي المدراء، رؤساء الدوائر، رؤساء الأقسام) في خمسة مؤسسات ووزارات أردنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة، ووزعت على (220) فرداً من مجتمع الدراسة، تم استرجاع (200) استبانة واستبعاد (20) استبانة

وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل. وقد أظهرت نتائج الدراسة بان اهتمام القادة والمديرين في الوزارات والمؤسسات له تأثير على إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك تبين بأن عملية الوعي لها تأثير واضح في التخطيط والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى انه يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وأن من اهم المعوقات الرئيسة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية هي الموازنات المالية الغير كافية وعدم توفر العدد الكافي من الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية في الوزارات والمؤسسات والتي تنعكس بالتالي على إدارة أي أزمة قد تحصل لا قدر الله. ومن اهم التوصيات التي توصي بها الدراسة العمل على زيادة المخصصات أو الموازنات المالية في الوزارات والمؤسسات لغايات إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك العمل على إيجاد نماذج معينة ومعدة مسبقا مثل الـ (Check List) أو (Guide Lines) بحيث تبين خطوات وتوضح آلية إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في أي مؤسسة أو وزارة، بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ التمارين الصفية (TTX) وتمارين الميدانية (FTX) بهدف اختبار هذه الخطط وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتدريب وتأهيل جميع الموظفين والخروج بالدروس المستفادة من كل تمرين ومعالجة الأخطاء إن وجدت.

دراسة (Al-Mansouri, 2019) بعنوان: Negotiation and Crisis Management Skills in

the Sports Field According to the Leadership Position (Administrative - Technical)

of the Middle Euphrates Clubs

احتوى البحث على المقدمة وأهمية البحث، إذا تم التطرق إلى مهارات التفاوض وإدارة الأزمات للقياديين من أندية الفرات الأوسط (الإداري - الفني) حيث حدد الباحث (170) قيادي مقسمين إلى مجموعتين، القيايين الذين يمثلون (الإداريين) بلغ عددهم (80)، في حين بلغ عدد القيايين الذين يمثلون (الفنيين) (90) قيادي، بعدها أعد الباحث مقياس (مهارات التفاوض وإدارة الأزمات في المجال الرياضي) مستخرجا له الأسس العلمية بالاعتماد على الخصائص السايكومترية. وبعد تطبيق المقياس على العينة قام الباحث بتبويب النتائج وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي معزز ذلك بمصادر ساهمت بشرح الظاهرة بشكل أكثر وضوحا، وبعدها توصل الباحث إلى الاستنتاجات التي منها: أن مستوى مهارات التفاوض وإدارة الأزمات

منخفض لدى القياديين (الإداري - الفني) لأندية الفرات الأوسط. وأن مستوى مهارات التفاوض وإدارة الأزمات لدى القياديين (الإداريين) أفضل من مستوى مهارات التفاوض لدى القياديين (الإداريين).

9.1 الفجوة البحثية:

⇐ هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

⇐ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) وتأثيرها في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

⇐ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد إدارة الأزمات وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

⇐ هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إن النظرية البنائية تنطلق من فكرة أن المعرفة لا تكتسب بشكل منفصل عن السياق والخبرات السابقة للفرد. وبالتالي، فإن هذه النظرية ستكون ملائمة لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. فالبنائية تؤكد على أهمية السياق التنظيمي والثقافي الذي تتم فيه هذه الممارسات، وكذلك خبرات ومعتقدات الأفراد العاملين في الهيئة.

يمكن استخدام البنائية لتطوير إطار نظري يوضح كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في الهيئة. فالبنائية تؤكد على أن البشر ينشئون معاني متعددة ومتنوعة للأحداث والممارسات

التنظيمية، وأن هذه المعاني تنشأ من خلال التفاعل الاجتماعي والخبرات السابقة. لذلك، يمكن استكشاف كيف يفسر العاملون في الهيئة ممارسات إدارة الموارد البشرية وكيف يربطونها بإدارة الأزمات. كما يمكن التركيز على دور الثقافة التنظيمية والقيادة في تشكيل هذه المعاني والتصورات.

وفقاً للنظرية البنائية، فإن المنهج الأنسب لهذا البحث هو المنهج الكيفي. فالبنائية تؤكد على أهمية فهم الظواهر من خلال وجهات نظر المشاركين والسياق الذي يعيشون فيه. لذلك، يمكن استخدام المقابلات المتعمقة مع عينة متنوعة من العاملين في الهيئة (من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية) لاستكشاف تصوراتهم وخبراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الأزمات. كما يمكن تحليل الوثائق والسياسات التنظيمية ذات الصلة لفهم السياق التنظيمي.

من منظور البنائية، سيتم تحليل البيانات الكيفية للكشف عن الأنماط والمعاني المشتركة التي يُبنى عليها المشاركون حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات. سيتم التركيز على فهم كيف يفسر العاملون هذه الممارسات في ضوء خبراتهم السابقة وسياقهم التنظيمي. كما سيتم استكشاف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والقيادة في تشكيل هذه التصورات. وستتم مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري البنائي وربطها بالأدبيات السابقة في هذا المجال.

سيُظهر هذا البحث كيف يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. سيتم التأكيد على أهمية السياق التنظيمي والخبرات السابقة للعاملين في تشكيل تصوراتهم وفهمهم لهذه الممارسات. كما سيتم مناقشة الآثار العملية والنظرية لهذه النتائج.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

علمها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- لـ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- لـ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 حدود الدراسة:

- لـ حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- لـ حدود مكانية: هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- لـ حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- لـ حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1.1.2 تعريف الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها، كل عنصر بشري يعمل في المنظمة سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً يدخل في مسمى الموارد البشرية، والذين تم توظيفهم في المؤسسة أو المنظمة كل يؤدي عمله والمهام المطلوبة منه حسب الوصف الوظيفي لكل منهم، حسب الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل الوصول إلى الأهداف وفق الرسالة المرسومة للمؤسسة، لقاء أجور ورواتب وتعويضات وحوافز متفق عليها عند

التعيين يضاف إلى ذلك المزايا الوظيفية أثناء تبادل المنفعة بين العنصر البشري والمنظمة، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة العمل المطلوب مدعوماً بمؤهلات علمية وخبرات وجهود لتحقيق المؤسسة أهدافها المنشودة، مقابل مردودات مالية وغير مالية يحصل عليها عناصر الموارد البشرية المنظمة. (الجعبري، 2016)

أما إدارة الموارد البشرية فتعرف على أنها كل التخطيط والتنظيمات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الأفراد العاملين فيها، وبعد تعيينهم يتم تأهيلهم وتنمية قدراتهم ودعمهم بالخبرات المطلوبة ومن ثم تعويضهم وفرض مخصصات مالية وأجور، من أجل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، كما أن من مهام الإدارة هو تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية ودعم استراتيجيتها بالتطوير عبر خطط واقعية منطقية قابلة للتطبيق والتوظيف الملائم فيما يخص مواردها البشرية، (جابر، 2015)

وتعرف أيضاً على أنها كل السياسات التي تحتاجها الإدارة فترسمها وتعدّها في خطط من أجل تنفيذ النشاطات المتنوعة وممارسة المهام والوظائف على الوجه الأكمل، كما يستخدم هذا التعبير لوصف كل ما تقوم به المنظمة ممثلة بإدارتها من أعمال ذات علاقة باستقطاب العناصر البشرية المميزة وتعيينها

والإشراف عليها وتدريبها وتطويرها وتقييمها وضبط أعمالها، وتحديد التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى التشجيع والتحفيز، وكل ما له علاقة بالموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة، (الشرباتي، 2017)

وبصورة أخرى يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها المقدرة على استثمار القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها، يتضمن عمليات التخطيط للعمل وتنفيذ ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وهي اختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتنمية وتحسين أداء وتعويض ودفع رواتب وضبط العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية للكادر البشري في المنشأة وكذلك الخدمات الصحية والتحفيز والدعم وبحوث الأفراد ، ويقصد بحوث الأفراد ذلك القسم من الإدارة الذي يتعلق بالعاملين وعلاقاتهم في المنظمة، والذي يسعى إلى رفع معدل الكفاءة عند العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم، حيث يتم التعامل معهم بمنتهى العدالة والموضوعية من غير تمييز. (أبو عوض، 2015)

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات الجزئية . بدءاً من تخطيط الموارد , مروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز . وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة, 2013).

وعرفها (Merkle, 2014) على أنها إدارة القوى العاملة في المنظمات أو الموارد البشرية لاستقطاب واختيار الموظفين وتدريبهم وتوجيههم وتقييمهم والعمل على مكافأتهم . وكذلك متابعة الإدارة العليا في المنظمة , والتأكد من العمل ضمن التشريعات والقوانين.

2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى باعتبارها تمثل قمة الهرم في أصول المنظمة، ومن هنا تتبع تلك الأهمية، هذا ما أكدت عليه مجموعة من الدراسات والأبحاث التي أجريت في الدول المتقدمة حيث تركزت الدراسة على موضوع العلاقة بين الإدارة الناجحة للموارد البشرية وبين نجاح المنظمات.

وشيناً فشيناً وفي ظل التطورات والتحديات بدأت إدارة الموارد البشرية تتحول من الأعمال الروتينية المعتادة واليومية التي تنحصر فقط في حفظ السجلات والملفات الشخصية للموظفين ومتابعة

تقارير تقييم أدائهم، وتنفيذ التعليمات والأسس التي تنظم حقوق العاملين وتتبع حركاتهم وتقييدها، إلى أعمال أوسع وأشمل بكثير من كل ذلك، بل صارت مسؤولة عن رسم الخطط ووضع استراتيجيات معتمدة لمواجهة التحديات المستقبلية المجهولة والتي يشوبها الغموض.

وتوجد مجموعة من المبررات التي نالت العالم بمؤسساته المختلفة أن يولي الموارد البشرية اهتماما خاصا وعناية فائقة، ولعل أبرز هذه المبررات ما يلي: (أبو عوض، 2015):

- (1) كون المؤسسات كبر حجمها وازداد حجم الكادر البشري فيها ، كان مدعاة لأن تتدخل الحكومات لتوجه النشاط الخاص بأعمال المؤسسات المتنوعة وفي كل المجالات بهدف تحسين العلاقات بين المنظمات والكوادر البشرية فيها وتوليد علاقة وطيدة بينهما.
- (2) وعي المسؤولين في كافة المستويات الإدارية وإدراكهم الأكيد أن زيادة الإنتاجية تعتمد اعتماداً كبيراً على استثمار الموارد البشرية في المؤسسة الاستثمار السليم.
- (3) تنامي الاتجاه الإنساني في الإدارة، والذي اهتم بقضية التآلف بين العاملين وإدارة المؤسسة.
- (4) بروز تشريعات جديدة من أجل الارتقاء بالموارد البشرية والارتقاء بالعنصر البشري لزيادة الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها إلى ارتفاع الأرباح.
- (5) تحقيق النمو، والسعي باتجاه الاستقرار الاقتصادي يتطلبان الاهتمام بالموارد البشرية، باعتبارها من أهم المسببات للنمو الاقتصادي إن أوليت العناية بها.
- (6) زيادة تأثير النقابات العمالية وقوتها، فظهور هذه النقابات ساعد على حماية مصالح العمال والعاملين بالمؤسسات بغية الحصول على مزيد من الضمانات الاقتصادية والاجتماعية العمال.
- (7) تطوير أساليب الإنتاج تبعاً للتطورات التكنولوجية الحديثة، وهذه التطورات ترتب عليها إجراء تغيير في طرق الإنتاج، مما أدى إلى الاعتماد على الآلات التكنولوجية المتطورة أكثر من ذي قبل، وهذه الآلات المتطورة يتطلب تشغيلها والعمل عليها نوعية أخرى من العمال البارعين في استخدامها، كما احتاج وجود مثل هذه الآلات أنماطاً جديدة فرضت نفسها على علاقات العمل بين العمال وإدارة الشركات.

3.1.2 الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها (الطائي واخرون، 2006) كالتالي:

1- الأهداف على مستوى المنظمة: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد. وينبثق عن هذا الهدف الأساسي مجموعة أهداف منها:

- استراتيجية التكامل : أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية.
- الولاء : ويقصد به ولاء العاملين الأهداف المنشأة وإخلاص لها.
- المرونة : وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التعبير .

2- الأهداف على مستوى المجتمع: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع ما يلي:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءتهم
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه
- غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية
- تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

3- الأهداف على مستوى العاملين: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد:

- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم
- توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف

— اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت والأجور والحوافز
والمنافع وصحة وسلامة العاملين

— تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز
والمحاباة.

4.1.2 أبعاد الموارد البشرية

[1] تقسيم وتحليل العمل

المقصود بتقسيم وتحليل العمل هو تحليل الوظيفة العملية النظامية من خلال فهم ودراسة وجمع المعلومات والمسؤوليات المنوطة بصاحب الوظيفة والهدف منها يكون بتحديد ووصف كامل لها ولمواصفاتها . (كرو، 2016)

تحليل الوظائف هي عملية غاية في الأهمية وتعتبر حجر الأساس لأكثر المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن الطبيعي أن أية منظمة تبذل جهداً للوصول بالموظفين إلى أداء متميز، والمطلوب منها لتحقيق ذلك هو ربط المتطلبات الوظيفية مع الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف أي اختيار الفرد المناسب لأداء العمل الذي يتناسب مع قدراته وخبراته. (أبو سنينة، 2017)

وتتمثل أهمية عملية التحليل الوظيفي بمعلوماتها الهامة التي توفرها لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم بالآتي: (جابر، 2015):

- (1) رصد خصائص الوظائف على اختلافها وتحديد المتطلبات التي تلزمها من مهارات وغيرها.
- (2) تحديد معايير اختيار الموظف لكل وظيفة، تستند بشكل كبير على تحديد مواصفات الوظائف على اختلافها وإيجاد الوصف الوظيفي لكل منها.
- (3) بناء وتصميم البرامج التدريبية والتخطيط التطويري، حيث أن هذه البرامج تركز على إيجاد الهوة والفجوة الموجودة بين متطلبات الوظيفة وبين المهارات الفعلية المتوافرة لتأديتها.

4) أولى الخطوات في تشكيل نظام منصف وعادل لأجور العمال ورواتبهم ومخصصاتهم والحوافز التشجيعية بكل أشكالها، فكل وظيفة لها قيمتها المختلفة عن غيرها من الوظائف، وقيمة الوظيفة عادة تخلص عن طريق التبصر بجاني وصف ومواصفات الوظيفة على حد سواء.

[2] الاستقطاب والتعيين

يعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط مباشرة بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على جلب المؤهلات والكفاءات للمؤسسة للرفع من مستواها وتحقيق أهدافها. (أبو سنينة، 2017)

عملية استقطاب الموارد البشرية تصب اهتمامها بالدرجة الأولى بالبحث عن الأشخاص المناسبين من حيث الكم والنوع من ذوي الكفاءة العالية، ثم تعمل جهدها في جذبهم للعمل في المؤسسة وفي التوقيت المناسب، فعملية استقطاب الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها مجموعة الأنشطة وسلسلة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل جذب الموارد الكفؤة للمؤسسة تبدأ بالبحث عنهم وتنتهي بتعيينهم، مع الاهتمام بالكم والنوع وتحديد الوقت المناسب لاستثمارهم، كما أن عملية استقطاب الموارد البشرية تشمل على الدراية بكافة المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة الشاغرة في المنظمة وتسجيلها وتحديد لها بحصر، ومن الضرورة بعدها وضع وثبيت برنامج متكامل الاستقطاب الموارد البشرية بحيث يتوافق هذا البرنامج مع إدارة الموارد البشرية الأخرى من حيث الممارسات والمهام. (الشروقي، 2018)

[3] التدريب والتطوير

يعني التدريب استخدام الجهود التدريبية بشكل متكامل حتى يؤدي أهدافه منها، وهي بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تجعلهم قادرين على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام من خلال القيام بنشاطاتهم بطريقة صحيحة، وبالتالي تطوير يختزنون من أفكار وما يتصرفون به من سلوكيات وما يؤمنون به من اتجاهات للرفع من مستوى فعاليتهم كأفراد داخل المجموعة في المؤسسة، وضمن مجموعة تلك العمليات يتم إعدادهم إعداداً جيداً للقيام بكل ما تتطلبه منهم وظائفهم الحالية وكذلك تنمية مهاراتهم

الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية التي قد تطلب منهم حسب التعبيرات التي من الممكن جدا أن تحدث.. (لبسيس وربيعه، 2018)

وتكمن أهمية التدريب في أنها ترفع من مستوى الانتاجية وتقوي الأداء التنظيمي، ولا شك أن العاملين عندما يشحنون بمهارات ومعارف جديدة ضرورية لأداء وظائفهم فإن هذا يعينهم على أن ينفذوا كل المهام التي توكل إليهم بمهارة عالية، وبالتالي فإن هذا يختصر الجهد ويوفر الوقت ويقلل الهدر في موارد الإنتاج المادية، كما أنه يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وتجاه المنظمة عند العاملين، فيعمل على إلقاء الضوء ووضوح السياسات العامة للمنظمة عند العاملين، وهذا يرتفع منسوب الأداء ويتحسن نوعه، لأنهم باتوا يعرفون جيداً ماذا تريد المنظمة أن تحقق، كما أن تدريب العاملين يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية ويتطور لديها أسلوب القيادة الحكيمة. (كرو، 2016)

[4] تقييم الأداء

هو نظام لمراجعة وتقييم أداء الأعمال الموكلة للفرد، وهو عبارة عن مقارنة دقيقة بين الأداء الفعلي والأداء الأفضل وكما يجب أن يكون، ومن خلاله وبشكل دوري يقيم الموظف رئيسه المباشر أو من خلال الموظف الذي يرتبط به مباشرة، فتلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين ومدى صلاحيتهم للوظيفة التي يشغلونها ومدى إنجازهم للمطلوب منهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم لعملهم في الحالي لمعرفة مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم تجاهه ومعرفة مدى استعدادهم لأن يتقلدوا مستقبلاً مناصب أعلى أم لا، ومدى صلاحيتهم لشغل تلك المناصب، هذا ما يعنيه بالضبط مصطلح (تقييم الأداء). (أبو سنيينة، 2017)

وتكمن أهمية تقييم الأداء ببرزها بوضوح زيادة انتاجية الموظف، وهذا يعني زيادة الأداء التنظيمي، كما يدفع بالنمو المهني إلى الأمام تقدماً للأفضل يبينه تحسين الأداء ومقداره، ولا شك أن العدالة في تقييم الأداء والمصادقية والشفافية من غير تحيز أو إمالة لأحد الموظفين دون غيره يخلق جواً من الراحة النفسية ويحفز الموظفين ويخلق الانتماء ويعزز الثقة بالمنظمة، ما يدفع بالعامل إلى التضحية ومزيد من العطاء وهذا بالتالي يعود على المنظمة ذاتها ويسارع في تحقيق أهدافها،

بالإضافة إلى كل ذلك، إن تقييم الأداء الذي يستند على الصدق والقائم على الجدارة يزيد من دافعية الموظف نحو الالتزام بالعمل ما يترك بالغ الأثر على الأداء التنظيمي ويصب في النهاية في مصلحة المنظمة. (التميمي، 2017)

[5] المكافاة

هو نظام يساعدها في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة لتقوى على التنافس الشديد، فعملية تحفيز الموارد هي من الأساليب التي تنتهجها الإدارة بغية ضبط سلوك العاملين، وتوجيههم نحو زيادة الإنتاجية البشرية، مقابل تحقيق متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية، ويكون ذلك باستثارة دافعيتهم تجاه العمل، وهذه الحوافز والمكافآت التي تعتمد عليه المنظمات لتحفيز الموارد البشرية لديها، إذ تستخدم المحفزات كوسيلة لدفعهم نحو الأفضل، فتحقق بالحوافز ما لم يتحقق بوسيلة أخرى فيتحسن أداء العاملين من جهة ويرفع كفاءتهم من جهة أخرى، وبالتالي فإن هذا في المحصلة يعود بالفائدة على منظماتهم ومجتمعاتهم. (الشروقي، 2018)

وتكمن أهميته في المردود المزدوج على العاملين وعلى المنظمة بذات الوقت، هذا النظام يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، كما يقلل من عملية دوران العمل، وتنقل العمال من وظيفة إلى أخرى في نفس المؤسسة أو المنظمة، ويحفز على التطوير وتحسين الأداء، كما يساعد المنظمات على الوقوف بقوة أمام التحديات والمنافسات، ويعدل أجواء المناخ الاجتماعي في المؤسسة ويحسن العلاقات بين الإدارة والعاملين.

[6] الاتصال الداخلي

المقصود بالاتصال الداخلي واستراتيجيته هو ذلك اللياقة الإدارية والفن في تنسيق وجمع كل الوسائل الاتصالية بين الأفراد والإدارة وتذليلها وصولاً إلى الأهداف، فهو يهدف إلى إشعار العامل بأهميته وقيمه وهذا الشعور يمنحه طاقة إضافية تضاف إلى طاقته، ويمنحه مكانة في التنظيم الذي يعبر عنه بمصطلح (الحيز الفيزيقي)، وهذا الإشعار مسؤولية عنه الإدارة وتظهره على شكل أفعال وأقوال موجبة

للموظف، كتوزيع المهام وما يرافقه من دعم ، وتقسيم الأدوار، وهو بهذه الطريقة يحدد العلاقات وينظمها، على الأخص أن المؤسسات بشكل عام هي أنظمة مفتوحة على محيط ليس مستقراً بل يتغير باستمرار .
(ابوستيتة ، 2017)

الاتصال الداخلي يتفرع إلى فرعين وهما: اتصال رسمي تكون الوسيلة فيه المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون الاتصال الرسمي إما صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ومن مواصفاته أنه يشتمل بال رسمية والقانونية وويكون موثقاً نظراً لأنه مكتوب ومسجل ، أما النوع الثاني هو الاتصال عبر الرسمي، وهذا الاتصال عادة لا يخضع لأية قواعد أو إجراءات قانونية .

المبحث الثاني : إدارة الأزمات

1.2.2 تمهيد

تمثل الأزمة ظرفاً غير متوقع يتسم بعدم التوازن ويُمثل نقطة تحول مهمة في حياة المنظمة وعادة ما ينتج عنها تغيير كبير نتيجة التعرض لهذا الطرف والذي يتسم بعنصر المفاجأة وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دوراً كبيراً في إعادة التوازن، فهي تمثل سلسلة من الإجراءات أو القرارات التي تهدف إلى ضبط وإحكام السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها، وبالتالي فهي المسؤولة في الدرجة الأولى على إدارة مثل هذه الحالات، تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمنظمة وحمايتها (بلحاج، 2016).

2.2.2 مفهوم الأزمة

تعد الأزمة نقطة تحول غير اعتيادية تظهر من خلال تعرض المنظمة بشكل مفاجئ للمواقف أو أحداث متسارعة يصعب السيطرة عليها، مما يؤدي إلى تهديد سلامة المنظمة وفقد السيطرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وحدوث التوتر لجميع أفراد المنظمة (Ponis & Natalla, 2016).

يرى العجبي (2019 ، 171) أن الأزمة هي "حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك الخطط والاستراتيجيات وطرق التنفيذ، وتؤدي إلى استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية".

يعرف الجاموس (2013) الأزمة بأنها "مجموعة من الأحداث والظروف التي تحدث بشكل مفاجئ ويترتب عليها وجود نوع من التهديد الواضح لوضع المنظمة الراهن والمستقر، وتعمل على إحداث تغيير في الأوضاع الطبيعية وهي نقطة حرجية، ولحظة حاسمة يتحدد عندها مصير تطور حدث معين، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ".

وعرفها عباينة وعاشور (2018) "انها حدث عظيم قليل الحدوث وغير متوقع، يؤثر على المنظمة ويهدد نجاحها ويعطل اعمالها، وهو غامض السبب والآخر". وهي حالة من عدم الإستقرار التي تؤدي إلى التأثير على اداء المنظمة وتهدد بقائها وإستمرارها زويلف (2015)

ويشير الخشالي (2015، 27) إلى أن الأزمة "هي كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة متتابعة ومتراكمة تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتنفجر الأزمة".

ويرى Verma et al., 2016 انها غموض يولد اختلالا في بيئة المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على انظمتها وعملياتها وتهدد كيانها.

اما جميل (2016، 14) فقد عرفها "انها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة".

ويعبر Harley 2019 عن الأزمة بانها تصور غير طبيعي يتجاوز نطاق الانشطة اليومية ويُمثل تهديد حقيقي لسمعة وسلامة أي منظمة، مما يُعطل طرق إدارة المنظمة مما يتطلب استحداث طرق جديدة. في حين يرى Bhaduri 2019، أن الأزمة عبارة عن حدث لم يحدث من قبل ولا يمنح الوقت الكافي للاستعداد له مسبقاً، وان بعض الازمات تكون ضارة اذ لم يتم التعامل مع معطياتها بشكل مناسب وصحيح.

وعرف كل من اللامي والعيساوي (2019، 42) الأزمة بأنها "لحظة خطر مصيرية أو حدث مهم، أو أحداث تغير إلى الأسوأ والتي تتطلب اتخاذ قرار يشكل نقطة تحول تاريخية في إحداث تغييرات جوهرية ومحطة انطلاق نحو المستقبل".

ويصف Charles McClelland 1972 الأزمة انها أسلوب للتعبير عن العلاقة بين أطراف النزاع، اذ أن الأزمة تعد نقطة تحول في ظروف مفاجئة وغير متوقعة، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في حال عدم القدرة على التحكم بمخاطرها (Isirimah Namdi & Onuoha, 2020)

الباحث الأزمة على أنها حدث أو طارئ جديد مفاجئ يهدد الاستقرار ويعمل على زعزحته، وغالباً ما يكون من الصعب السيطرة عليه قبل حدوثه أو حتى احتوائه، وقد تكون الأزمة قد حدثت من داخل بيئة المنظمة أو من خارجها.

3.2.2 أسباب حدوث الأزمة

يرى ديرى 2016 (36) ان هناك عدد من الاسباب تؤدي إلى حدوث الأزمة ومنها: نقص المعلومات وعدم دقتها الضغوط التي تواجهها المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، التفسير الخاطئ للأمور بسبب ضعف المهارات القيادية في تقييم الأوضاع والبحث عن حلول سريعة وسهلة للمشكلات، بالإضافة إلى التكرار والجمود في اداء الاعمال.

وذكر هلال وارياب (2019) والعبي (2018) اسباب اخرى لحدوث الازمات :-

- اسباب ترتبط بالامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية مما يؤدي إلى زيادة الأزمة وتفاقمها ومضاعفة الخسائر.
- اسباب قهرية لا يمكن التنبؤ بها وخارجة عن ارادة البشر كالحروب والكوارث الطبيعية والأوبئة التي تؤثر على أداء المنظمة.
- المعلومات الخاطئة، حيث انه عندما تكون المعلومات غير متاحة او تحتوي على اخطاء فإن ذلك يؤدي إلى تقييم الأمور بشكل خاطئ، وبذلك تصبح الاجراءات والقرارات مصدراً للأزمة.
- ضعف القيادات الادارية مما يؤدي إلى انعدام الثقة في المدراء وانخفاض مستوى الولاء الوظيفي وعدم قبول آراء ووجهات نظر العاملين.
- اسباب ترتبط بتعارض المصالح وذلك ينتج عنه عدم انسياب المعلومات، وخلل في موضوعية التقويم وعدم وضوح الأولويات وبالتالي عدم الاتفاق على المصلحة العامة في المنظمة.
- التهور من الأزمات والتسرع في إتخاذ القرارات، اذ ان اللامبالاة في مواجهة المشاكل تؤدي إلى تفاقمها لدرجة يصعب مواجهتها.

4.2.2 خصائص وسمات الأزمة

ذكر ابو فارة (2009، 26) عدد من الخصائص التي تتصف بها الأزمة:

1. الأزمة حدث مفاجئ ومن الصعب توقعه وقد يحدث بسرعة.
2. قد يكون الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة قليل، حيث أنها تتفاقم وتتعدد بشكل متسارع.
3. صعوبة التنبؤ في الأزمة في بعض الحالات قد يقود إلى نتائج تهدد المنظمة.
4. عدم الإكتراث للأزمة قد يؤدي إلى تحويلها إلى كارثة لا يمكن التعامل معها.

وقد حدد Karam 2018 مجموعة أخرى من سمات الأزمة وهي:

1. المفاجأة الأزمة بحد ذاتها مفاجئة لأنها تحدث بدون أي مقدمات أو سابق إنذار.
2. تصاعد الأحداث عند حدوث الأزمة تتسارع الأحداث المتعلقة بها وبذلك يضيق على اصحاب القرار القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة بنفس الوقت.
3. نقص المعلومات ويتمثل بعدم توفر معلومات عن سبب الأزمة.
4. فقدان السيطرة: حيث ان احداث الأزمة تقع بعيداً عن توقعات اصحاب القرار، فيؤدي ذلك إلى فقدان السيطرة عليها.
5. غياب الحل الجذري الفعال اذ ان الأزمة عند حدوثها تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات وتحديد الحلول المناسبة، وتحتاج قرارات سريعة ومصيرية لمواجهتها أو التخفيف من اضرارها.

5.2.2 مراحل الأزمة

لقد اجمع العديد من الباحثين على المراحل التي تمر بها الأزمة وهي كما يرى (Bundy et al., 2017)

(Jiaa et al., 2012):

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وتشمل تحديد حالة الأزمة التي ممكن ان تحدث، والاستعداد ووضع الخطط لمواجهتها عند حدوثها.

2. مرحلة حدوث الأزمة تُعنى في إدارة الأزمة خلال حدوثها.

3. مرحلة ما بعد الأزمة تشمل الاجراءات التصحيحية واخذ العبرة والدروس والاستفادة منها

المواجهة الأزمات المستقبلية.

6.2.2 تصنيف الأزمات

اتفق كل من بكر (2012) وعسيري (2020) على عدد من المعايير لتصنيف الأزمات وهي: - حسب شدة أثر الأزمة وتنقسم الى أزمات جامدة (معضلات) وهي تلك التي يصعب مواجهتها والتعامل معها وأزمات متوسطة بحسب سهولة التعامل معها. - حسب معدل تكرار حدوثها وتنقسم الى أزمات مفاجئة تحدث دون سابق انذار ويصعب التنبؤ بها او توقع حدوثها، وأزمات متوقعة لها مؤشرات انذار مبكر ومتكررة الحدوث. - حسب الآثار الناتجة عنها وتنقسم الى أزمات لها أثر مباشر ومعروفة، وأزمات أثرها غير مباشر وممكن ان تكون غير معروفة.

7.2.2 عناصر الأزمة

يرتبط حدوث الأزمة بثلاث عناصر رئيسية تساهم في ظهورها وتعرف بـ مثلث الأزمة وهذا المثلث يتكون من العناصر الآتية : (القزاز، 2018).

1. المفاجأة: وهي حدث سريع وغير متوقع يخلق حالة من التوتر وضعف اليقين في البدائل المتاحة في ظل قلة المعلومات المتوفرة، مما يزيد صعوبة اتخاذ القرار ومضاعفة نسبة الخطر.
2. التهديد وهو التمزق الذي يحدث مخاطر مادية او بشرية كبيرة تهدد الاستقرار العام، وذلك مع تعدد الأطراف المؤثرة في وقوع الأزمة وتطورها، مما يخلق صعوبة في السيطرة عليها وإدارتها.
3. ضيق الوقت يعني قلة الوقت المتوفر لمواجهة الأزمة لأن أحداثها تتصاعد بسرعة مما يفقد القدرة على السيطرة عليها واستيعاب ما يحدث، وهنا يجب الحسم في اتخاذ قرارات سريعة.

8.2.2 إدارة الأزمات

تعتبر الأزمات منعطفًا حرجًا تتعرض لها المنظمات مما يتطلب التحرك السريع بطريقة غير تقليدية للسيطرة عليها والتقليل من أثارها، وذلك بإتباع سلوك غير تقليدي من جميع النواحي القانونية أو الاجتماعية أو الإدارية وغير ذلك ستتسبب الأزمة في أضرار معنوية ومادية جسيمة، وبالرغم من تعدد الأزمات التي من الممكن أن تصيب المنظمات، فإن لكل أزمة سماتها التي تتطلب طريقة الإعداد لها لتجنب الوقوع فيها وإمكانية تحويل الآثار التي تنجم عنها لصالح المنظمة (الفضلي والذويخ 2020).

9.2.2 مفهوم إدارة الأزمات

إن مفهوم إدارة الأزمات واسع يشمل على التخطيط العام والاستجابة لحالات الكوارث والحالات الطارئة، وإدارة الأزمات تعتبر نظامًا يقوم بتزويد المنظمة باستجابة منظمة لحالات الأزمات، حيث إن هذه الاستجابة تعطي المنظمة القدرة على الاستمرار في أعمالها اليومية بنفس الوقت الذي تدار فيه الأزمة بنجاح (القباطي، 2018).

تعد إدارة الأزمات عملية قائمة على التدريب والتخطيط للتنبؤ بالأزمات ومعرفة أسبابها الداخلية والخارجية وذلك باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة في المنظمة للوقاية منها أو مواجهتها مما يحقق الاستقرار، مع الاستفادة واكتساب خبرات جديدة تساهم في تطوير وتحسين أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل (جميل 2016 ، 33).

وعرفها Ariffin et al 2018 أنها الإدارة الفعالة للأزمات يكون باستخدام عمليات التوقع والترقب والاعداد والتدريب، وتستلزم التواصل مع الأطراف ذات صلة باستمرار كالمساهمين الماليين والوكالات والفرق المالية وأي طرف له مصلحة في المنظمة ويمكن أن يتأثر من وقوع الأزمة فيها.

وأشار (Abo-Murad and Abdullah 2019) إلى أن إدارة الأزمات هي عبارة عن عملية إستراتيجية توجب على المنظمة اتخاذ قرارات في ظروف يسودها عدم اليقين، وبنفس الوقت الإستجابة الفعالة لأحداث

الأزمة ومنع تطورها والتخفيف من نتائجها السلبية مما يسمح للمنظمة وترى العشوي (2020) ان إدارة الأزمات هي عملية مهنية خاصة تتمثل في مجموعة بإدارة المخاطر واستعادة اوضاعها الطبيعية.

وترى العشوي (2020) ان إدارة الأزمات هي "عملية مهنية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات والجهود الاستثنائية لمواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفاعلية عن طريق توافر المهارات اللازمة والاستخدام الأمثل لوسائل التقنية ونظم المعلومات في وضع الخطط والبرامج للاستعداد والتنبيه بالازمات قبل حدوثها أو التخفيف من حدة التهديدات في حالة وقوعها، والخروج بالنتائج والتوصيات للاستفادة من تجربة الأزمة وضمان عدم تكرارها. واعتبرها Naila and Hasan 2021 سلسلة من الإجراءات التي تهدف للسيطرة على الأزمة والحد من ازديادها قبل ان تخرج عن السيطرة، لان ذلك سيؤدي إلى الصراع.

اضافة إلى ما سبق أن إدارة الازمات تعد عملية توقع وتحديد ومنع وإدارة الأزمات المحتملة وذلك من خلال وضع خطط مناسبة للتعامل معها عند حدوثها في ضوء تأثيرها السلبي عندما لا تدار بشكل مناسب وصحيح (Wobodo et al., 2020).

واشارت مرسى (2020) ان إدارة الازمات هي "عملية ادارية تسهم في تلافي وقوع الأزمات عن طريق برامج وقائية أو التدخل الفوري للتقليل من آثارها وذلك بإستغلال الامكانيات المادية والبشرية والمعلومات المتاحة في المنظمة والعمل على الاستفادة من الدروس والعبر منها في المستقبل".

ومن وجهة نظر Coombs 2014 انها عدة أنشطة تقوم بها المنظمة وتصمم لمكافحة الأزمات والتخفيف من ضررها ان حدثت، وإنها تسعى للحد من الأزمة والتقليل من آثارها السلبية، مما يؤدي إلى حماية المنظمة من الضرر الذي يمكن ان تسببه.

كما عرفها Yilmaz and Celik 2016 ايضاً انها منظومة متكاملة من الأساليب والسياسات والإجراءات والإستراتيجيات التي تقدم الدعم للمنظمات لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لمواجهة التغيرات الطارئة.

وأكد Karam 2018 أن إدارة الأزمات تتضمن العمليات التي من خلالها تتنبأ المنظمة بمجالات الأزمة، ومن ثم العمل على اتخاذ الإجراءات والتدابير لمنع حدوثها والتخفيف من أثارها حين لا يمكن منعها. وفي ضوء ما سبق من التعريفات يرى الباحث ان مفهوم إدارة الأزمات مرتبط بالاساليب والاجراءات والمعلومات التي يتم تحليلها والتنبؤ بالاحداث لوضع الخطط التي تساهم في اتخاذ القرارات السريعة للاستجابة للمخاطر والازمات او تفاديها وعدم تكرارها وتقليل أثارها والحد منها لمصلحة استمرار المنظمة واستعادة نشاطها ووضع منهجية واضحة للتعلم والتغذية الراجعة للتعامل معها مستقبلا بشكل أنجع.

10.2.2 اهداف إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق مستوى استجابة عالي وفعال للأزمات لتجنب اخطارها قبل وقوعها، واتخاذ القرارات اللازمة والتحكم بها لمواجهتها، وتوفير الدعم لإعادة التوازن والكيان الاداري إلى وضعه الطبيعي (الجزاوي، 2018). وتتمثل اهداف الأزمة في معرفة المخاطر والتهديدات المحتملة وتحديد الأولويات، ومراقبة مصادر التهديد واسباب الأزمة المحتملة لتجنب المفاجأة المصاحبة لها، مع وضع الإجراءات والخطط الوقائية لمنع حدوثها، وتحديد اساليب استعادة النشاط للعودة إلى الوضع الطبيعي للمنظمة (الدهمشي، 2015، 52)

وتكمن اهمية إدارة الأزمات في مدى استعداد المنظمة للتعامل معها كونها تهدد العمل بأكمله، اذ ان الأزمات تجعل القادة قادرين على التوقع والإدارة والاستعداد لأي أزمة غير متوقعة (Aljuhmani & Emeagwali, 2017, 52)

ويرى باغريب والنخعي (2021) ان اهداف إدارة الأزمات تتلخص فيما يلي:

- تحديد دور جميع الاجهزة المعنية لادارة الأزمة وتنظيمها وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير الامكانيات المادية والقدرات العلمية للاستعداد للأزمة ومواجهتها.

- الاستغلال الأمثل للامكانيات والموارد المتاحة للتقليل من آثار الأزمة.
- حماية الممتلكات والمحافظة على الأصول في مكان الأزمة والتقليل من المعاناة خلال حدوثها.
- السعي إلى التخفيف من الآثار السلبية والضارة الناتجة من الأزمات على الأفراد والجماعات.

11.2.2 متطلبات إدارة الازمات

يتطلب مواجهة الأزمات تشخيص موضوعي لواقعها بالإعتماد على جمع المعلومات عنها والقيام بتحليل شامل لهذه المعلومات للقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها" (رخاء ، 2019). وقد قام Mazzri and Ravazzani (2015) بتحديد متطلبات الإدارة الفعالة للأزمات وهي تتمثل فيما يلي:

1- التخطيط السليم للأزمات

ان بعض الازمات تحدث بسبب ضعف التخطيط السليم، وضعف القاعدة التنظيمية، اذ ان التخطيط السليم للأزمات بحاجة إلى خبرات واسعة لإدارة أي أزمة وذلك يساهم في منع حدوثها او الحد من اضرارها وآثارها، وذلك التخطيط يسمح لفريق العمل بالقدرة على مواجهة الأزمة بفعالية وكفاءة عالية.

2- التنبؤ بالأزمات

تعد عملية التنبؤ بالأزمات من أهم المتطلبات اللازمة للنجاح في عملية ادارتها، مما يؤدي إلى تفادي حدوثها من خلال القيام بصياغة اجراءات وقائية لتفادي وقوع الأزمة ضمن خطط توضع لها تشمل تدريب العاملين وتنفيذ برامج توعوية في مجال إدارة الأزمات.

3- انظمة للاتصالات وتبادل المعلومات

تتمثل بأنظمة الاتصال الداخلي والخارجي بين اصحاب المصالح والشركاء، اذ ان هذه الانظمة تساعد على توفير المعلومات بسهولة، ويزيد من قدرة المنظمة على التنبؤ بالأزمة في وقت مبكر ويزيد من المعرفة، لسماحة بتبادل المعلومات والبيانات بين جميع اقسام المنظمة فيكون الاستعداد بالشكل الأمثل لتفادي أي أزمة ممكن ان تحدث.

4- تطوير نظام إداري لإدارة الأزمات

يعنى بايجاد وتطوير نظام اداري مختص بإدارة الأزمات يتيح للمنظمة التعرف على المشكلات وتحليلها، وايجاد الحلول لها وذلك بالتنسيق مع الكفاءات والخبرات المختصة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، ويقوم النظام الاداري بتسهيل الاجراءات وتنفيذها، والقدرة على تقييم ومراجعة خطط وإجراءات إدارة الأزمات.

13.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات

تكمن متطلبات النجاح في إدارة الأزمات في تشخيص المشاكل ذات الأهمية والمتكررة في الوقت المناسب، مما يتطلب من الادارة المهارة والقيادة والمعرفة والقدرة على المخاطرة وكذلك التحفيز المستمر والتفكير الابداعي وكذلك الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى (العبادي، 2015، 102).

وتتطلب إدارة الأزمات عدد من العوامل التي تساهم في توفير بيئة ملائمة للتعامل مع الأزمة في جميع مراحلها، وهذا ينعكس ايجابا على المنظمة وتحقيق الكفاءة في ادائها، ومن ابرز هذه العوامل:

1. أنظمة المعلومات والاتصالات: اذ ان وجود هذه الانظمة في المنظمة يحقق المرونة في تناقل

المعلومات بين الاقسام وبين المنظمات المعنية بالأزمة، وهذا يساعد في تحديد آليات مواجهة

الأزمات، مما يعزز قدرتها في مواجهتها Monden, 2014

2. الدعم المادي والمعنوي: ويُعنى بدعم الافراد العاملين في المنظمة، حيث أن الدعم في هذه الحالة

ينعكس ايجاباً على اداء وولاء الموظفين للمنظمة، ويُولد الدافعية لديهم لتقديم أداء متميز في ظل

وجود الأزمات والمخاطر التي تهدد وجود المنظمة وكيانها Peculija et al., 2017

3. تعبئة الموارد والامكانيات: وتعنى باحتفاظ المنظمة بمخزون الموارد البشرية والامكانيات وعناصر

قوتها التي تحقق الميزة والفاعلية في إدارة الأزمات Peculija et al., 2017

4. التكامل بين الانشطة والأعمال ويتمثل بالتنسيق والترابط بين الانشطة والوظائف التي تقوم بها

المنظمة، حيث تتضافر جميع الجهود للخروج من الأزمة والتعافي من آثارها السلبية، ويمكن ذلك

من خلال تسهيل انسياب الامكانيات والموارد للوحدة التنظيمية المتضررة، مما يؤدي إلى معالجتها

في وقت قياسي وبأقل التكاليف Liu et al., 2017

14.2.2 معوقات إدارة الأزمات

تشكل الأزمات تهديداً للمنظمات، لذلك تقوم بالبحث عن الطرق الفعالة للتعامل معها بهدف الحد منها أو منعها، إضافة إلى رصد المعوقات المهمة التي يمكن ان تواجه إدارة الأزمات ومن هذه المعوقات

(شرفة وبوطغان ، 2018)

أ- معوقات بشرية: تتمثل في استبعاد فكرة حصول الأزمة وإهمال التفكير والتخطيط لها، وعدم معرفة مواطن الخطر، والاعتقاد بعدم أهمية الاستعداد المبكر للأزمات.

ب- معوقات تنظيمية: تتمثل في عدم القدرة على تحديد المسؤوليات بصورة واضحة، وضعف تأييد الإدارة العليا للمتميزين من القادة، وعدم الاهتمام بالتدريب على إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، وأخيراً قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة في إدارة الأزمات.

ت- معوقات تتعلق بالمعلومات: تتمثل في معوقات الاتصال والصعوبة في مشاركة المعلومات والتلاعب فيها وعدم دقتها والقصور في توفيرها، وإهمال فريق العمل المسؤولياته في الاطلاع على التطورات الحاصلة في سياق الأزمة.

15.2.2 اساليب إدارة الأزمات

تنتهج المنظمات عدد من الأساليب في إدارة الأزمات لمنع تكرارها ومن ابرز هذه الاساليب (غواص وآخرون، 2019):

1. أسلوب تغيير المسار: يستخدم هذا الأسلوب لمواجهة الأزمات القوية والعنيفة والتي من الصعب مواجهتها، مما يدعوا الادارة في المنظمة إلى تغيير مسار هذه الأزمة وتحويل مسارها باتجاه بعيد عن الأزمة نفسها من خلال الالتزام بالحذر والسرعة والسرية التامة عند التعامل مع الموقف بهدف التقليل من المخاطر (المساعدة، 2012 ، 63).

2. اسلوب خلية الأزمة: تشتمل على مجموعة من الأفراد المتخصصين لمتابعة مشاكل المنظمة حيث كل فرد من افراد خلية الأزمة يتعاون لمواجهةها ويكون لكل عضو فيها واجبات معينة، والأفراد هم عدد من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية في حل المشاكل من خلال فريق (خلية) متعاون وقيادة حكيمة تعمل على جمع المعلومات ومعالجتها (غواص وآخرون، 2019).
3. اسلوب تفتيت الأزمة: يعد من اقوى اساليب التعامل مع الأزمات القوية والشديدة، ويعتمد هذا الاسلوب على المعرفة الكبيرة بل الكاملة بالقوى المسببة للأزمة، وتحديد مصالحها المتعارضة ومنافعها المحتملة وتحالفاتها القائمة ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الازمة الاساسية إلى أزمات محددة الحجم، تفقدها قوة ضغطها وبالتالي القديرة على التعامل معها" (الخشالي، 2015، 59).

16.2.2 نماذج إدارة الأزمات

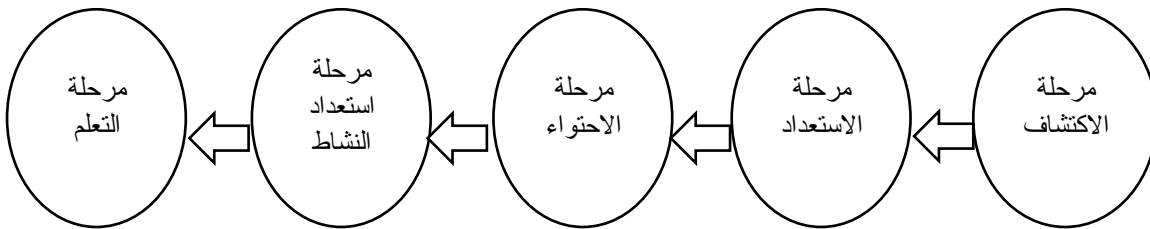
- قدم الباحثون عددا من النماذج لإدارة الأزمات والتي تتضمن مراحل إدارة الأزمة واساليب التعامل مع كل مرحلة من مراحلها، ومن هذه النماذج (علوان 2012 ، 132)
- نموذج Ramee, 1978 الذي حدد ثلاثة مراحل تمر بها الأزمة وتتمثل في: "الاستعداد للأزمة، إدارة الأزمة ونهاية الأزمة" وقد اختزل هذا النموذج مراحل ادارة الأزمات بثلاث فترات زمنية هي ما قبل الأزمة والاستعداد لحدوثها وكيفية ادارتها حال وقوعها، ووضع قواعد خاصة في التعامل معها عند نهايتها بشكل يضمن عدم تكرارها والتعلم من الدروس المستفادة.
 - نموذج Fink 1989 الذي حدد اربعة مراحل تمر بها الأزمة وهي: "أعراض الأزمة، شدة الأزمة، تزامن الأزمة واعادة حل الأزمة"، حيث قدم هذا النموذج الأزمة وكأنها مرض يضرب جسد المنظمة.
 - نموذج Barton 1993 الذي حدد خمس مراحل تمر بها الأزمة وهي: "الأعراض، والوقاية والاستعداد، احتواء الأزمة، اعادة التوازن والنشاط والتعلم".
 - نموذج Mitroff 1994 الذي حدد خمس مراحل أيضاً تمر بها الأزمة وهي: "اكتشاف اشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط والتعلم" وهو النموذج التي

تعتمد الدراسة الحالية، حيث رأى الباحث في هذا النموذج تغطية نموذجية لمراحل إدارة الأزمات دون وجود أية مساحة خالية من التغطية سواء الزمانية أو المكانية لتفاصيل الأزمات.

17.2.2 ابعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات)

اتفق عدد من الباحثين على المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات ومنهم الحيلة وابو عجوة (2017)، (10-8) : اللامي والعيساوي (2015، 46) ووضحوا ان فشل المنظمة في احد هذه المراحل يزيد من وقوع الأزمات وتفاقمها، وهي تتمثل في ابعاد إدارة الأزمات في هذه الدراسة وهي:

الشكل (2): "مراحل إدارة الأزمات"



المصدر: محمد محسن علوان وبلجات، باقر على (2018) دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات أخلاقية الموجهة الأزمات دراسة تحليلية الأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، 1(13)، 431 - 459

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

قبل وقوع الأزمة ترسل عدد من الإشارات والإنذارات التي تنبئ بإمكانية وقوعها، وفي هذه المرحلة يجب الانتباه لهذه الاشارات التحذيرية ورصدها واكتشافها واستشعارها (الحفني، 2017)، وان رصد المنظمة لهذه الإشارات يعزز من مقدرتها على مواجهتها بالتخطيط المسبق لها (شاهد وزرقون، 2017).

وقام عبودي (2012، 48-49) بتقسيم إشارات الإنذار المبكر إلى قسمين هما:

— إشارات الإنذار الداخلية وتتمثل بتفويض الصلاحيات بدون رقابة عليها وجمود نظم المعلومات وعدم فاعلية الخطط الإستراتيجية.

– إشارات الإنذار الخارجية وتتمثل في التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والتشريعية.

وتشير هذه المرحلة إلى مرحلة ما قبل بداية الأزمة، فالاعراض التي تظهر تعد مؤشرا على بدايتها، مما يتيح للمنظمة معرفة احتمالية وقوعها، وهنا يجب على المنظمة أن تبدأ بالتخطيط لمواجهةها (العبادي 2015، 98).

وهي مرحلة استشعار الأزمة وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافها، ويتم في هذه المرحلة جمع وتحليل المعلومات التي تشير إلى إحتمالية وقوع أزمة، ومن ثم تقييم درجة خطورتها لإتخاذ القرارات اللازمة نحوها، والهدف منها هو التحضير للأزمة بالتخطيط لها لمنع وقوعها، وتبني انظمة الرصد للقدرة على اكتشاف أي أزمة او التنبؤ بها (ابو رمان والفران، 2019).

يتم التركيز في هذه المرحلة على رصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بوقوع الأزمة ويتم وضع مؤشرات خاصة للمنظمة لكي تساعد على اكتشاف الأزمة مبكرا، وتعتبر هذه المرحلة الفرصة الأولى للمنظمة للتخلص من الأزمة وذلك من خلال التقاط إشارات الإنذار والتي تصدر من خارج وداخل المنظمة (Coombs, 2014, 63)، والتي تنذر المنظمات بإقتراب خطر معين غير واضح التفاصيل (Sahin et al., 2015).

وترى فرحي (2016) ان عدم اهتمام المنظمة بهذه الاشارات سوف يضعها في مأزق يزيد من احتمالية تعرضها للأزمة وأثارها السلبية.

2- الإستعداد والوقاية

تركز هذه المرحلة على مدى مقدرة المنظمة للتصدي للأزمة ومنع وقوعها وذلك من خلال التنبؤ بها، أما الازمة التي يمكن التنبؤ بها، فتقوم المنظمة برسم سيناريوهات لها للحد من خسائرها إلى ادنى قدر ممكن (الدوري والحيت ، 2017).

حيث تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك بهدف تقليل واحتواء الأزمة قدر الإمكان والحد من أضرارها، واكتشاف نقاط

الضعف في المنظمة ومحاولة معالجتها قبل وقوع الأزمة، والقيام بتشكيل فريق إدارة الأزمات والتخطيط لمنع وقوعها (الحنفي، 2017)

"بعد استقبال المنظمة للاشارات سوف يتقرر احتمالية حدوث أزمة ام لا، وهذا يتطلب اعداد السيناريوهات المتوقعة ووضع الإجراءات قبل حدوث الأزمة وذلك للحد منها او عدم حدوثها، والاستعداد لمواجهةها في حال وقوعها" (صالح، 2018).

ويرى الجربوعة (2019، 93) أن الاستعداد لمواجهة الأزمات هي عملية تعنى بتطوير قدرات العمل لمواجهة الأزمات ومنعها، ووضع الخطط وتدريب العاملين على مختلف الادوار خلال مواجهتها.

وفي هذه المرحلة تتخذ المنظمة عدد من اساليب الوقاية عند مرحلة اكتشاف الخطر، والإستعداد المسبق لمواجهة الأزمة في حال وقوعها وذلك خلال تفعيل خطة محكمة جاهزة للتنفيذ (عبد الرحمن و ابراهيم ، 2018).

وتعرف هذه المرحلة انها مرحلة توفير جميع الامكانيات اللازمة وبذل الجهود في المنظمة للحد من وقوع الازمات او منعها، واتخاذ القرارات وتبني الإجراءات الوقائية للتخفيض من تأثيراتها السلبية (Sahin et al., 2015)

ويؤكد الضلاعين وآخرون (2015، 75) ان الوقاية هدفها اكتشاف أماكن الضعف بنظام الوقاية لانه توجد علاقة بين الاستعداد والوقاية وبين التنبؤ بالأزمات.

ويرى الباحث انه في هذه المرحلة يجب على فريق إدارة الازمات القيام بالاجراءات الوقائية وصياغة الخطط والاستعداد لمواجهة الأزمات التي تم التنبؤ بها والممكن حدوثها، وأنه لا بد من ضروره وجود فرق مدربة مستعدة للتعامل مع الأزمات ومعرفتهم بالخبرة اللازمة لغاية التعامل معها ومحاولة احتوائها قدر المستطاع. فعند الاستشعار بوقوع أزمة معينة يقوم هذا الفريق بالتعامل معها عن طريق الخطط المرسومة والمحضرة مسبقا.

3- احتواء الأضرار والحد منها

تصل الأزمة إلى ذروتها في هذه المرحلة، فيتم إعداد الوسائل والأساليب للتقليل من الأضرار التي تنجم عنها، واحتوائها ومنع انتشارها إلى الأماكن التي لم تتأثر بها في المنظمة، وذلك يتوقف على طبيعة الأزمة (ناصر، 2018، 65).

ويرى حفيان (2015) أن هذه المرحلة تعد من أخطر مراحل الأزمة، وأن سبب الوصول إليها ممكن أن يكون بسبب ضعف متخذي القرار وجهلهم واحاطتهم بأفراد قليلة الخبرة، بهذا تصل الأزمة إلى ذروتها مما يستدعي محاولة السيطرة عليها واحتوائها باستقطاب عناصر تستند إلى الخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها السليم.

وهنا يتم إحتواء الآثار التي تنتج عن الأزمة ومعالجتها للتقليل من الخسائر، من خلال خطوات واجراءات قامت المنظمة بإعدادها، مما يعكس كفاءة الادارة في تنفيذ الخطط التي تقوم بوضعها في الإستعداد والوقاية من الأزمة والسعي دون تفاقمها وإنتشارها (ادريس، 2017).

وقد عرف شاهد وزرقون (2017) هذه المرحلة بأنها مجموعة العمليات والانشطة التي تقوم بها المنظمات لامتصاص الآثار السلبية للأزمة التي تعرضت لها، والحد من اتساعها في المنظمة وذلك من خلال البحث عن مبررات حدوثها وإيجاد السبل المناسبة لمواجهتها". ويرى الباحث انه في هذه المرحلة يجب ان تسعى إدارة المنظمات إلى المحافظة على استمرارية العمل فيها، وتوجيه كل جهودها للتقليل من الآثار السلبية التي ممكن ان تلحق في المنظمة، وحتى لا تتولد ازمات اخرى عن الازمة الحالية يجب على فريق إدارة الازمات أن يتوخى أعلى درجات الحذر حين يتعامل مع هذه المرحلة.

4- استعادة النشاط

إن المقصود باستعادة النشاط هو التعافي من الأضرار الناجمة عن الأزمة، فمن الممكن ان تستغرق عملية التعافي وقتاً طويلاً اذا كانت الأزمة كبيرة، اضافة إلى تكاليف استعادة النشاط التي ممكن ان تكون عالية (زويلف، 2015).

في هذه المرحلة يتمثل استعادة النشاط في جميع الجوانب المادية وغير المادية التي تضررت بسبب الأزمة وذلك من خلال تنفيذ الخطط التي أعدت مسبقاً لتعويض ما تم فقده خلال الأزمة وإعادة التوازن إلى الوضع الطبيعي وبشكل تدريجي (Al Thani & Obeidat, 2020).

وتشمل مرحلة استعادة النشاط اعداد برامج جاهزة وتنفيذها، وذلك من خلال اختبارها واستخدامها عند احتدام أي أزمة مستقبلاً (عقيلان، 2015 ، 44).

ويُعرف Aljuhmani and Emeagwali 2017 هذه المرحلة بأنها وضع إستراتيجيات تكفل إعادة العمل في المنظمة إلى مساره الصحيح وفضل مما كان قبل الأزمة. ومن اهم الاجراءات التي يمكن ان تتخذها المنظمة لاستعادة النشاط فيها ما يلي (Sahin et al., 2015).

- توظيف العمليات والموارد البشرية والمادية وفقاً للاستراتيجيات المحددة مسبقاً.
- منح المستويات الوسطى والدنيا في المنظمة الصلاحيات لفترة معينة من الزمن.
- التقليل من المصاريف والنفقات.

5- التعلم

يمثل التعلم مرحلة ما بعد الأزمة وانتهائها، وفيها تقوم الإدارة بتقييم عمليات معالجة الأزمة وتحديد التغييرات في خطة إدارة الأزمات بهدف عدم الوقوع في نفس الثغرات مرة أخرى، ولنجاح هذه المرحلة يجب عدم بدء عملية التعلم بعد حدوث الأزمة مباشرة وعدم الانتظار لوقت طويل، لانه من الممكن نسيان هذه المرحلة إذا طالت المدة (Crandall et al., 2014).

ويعتبرها الحاوري (2019) "انها المرحلة التي يتم فيها بلورة ووضع ضوابط لمنع تكرار حدوث الازمة مستقبلاً، وإكتساب الخبرة منها لضمان الجاهزية لأي حدث غير متوقع، حيث يتم تقييم إدارة الازمة على مستويين، الأول هو التقييم الإستراتيجي وذلك بتقييم خطة إدارة الازمة، والثاني هو التقييم التكتيكي وذلك بتقييم الوسائل والاساليب التنفيذية الموضوعية من قبل الادارة والمستخدم في إدارة الأزمة بعد وقوعها، وتشمل مرحلة التعلم الدروس المستفادة من الازمة التي تقع".

ف تقييم عملية معالجة الازمة توفر البيانات والمعلومات التي تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات والتغلب عليها في المستقبل (اللامي والعيساوي، 2015، 51).

ومن وجهة نظر الدوري والحيت (2017) "ان مرحلة التعلم هي تقييم للاساليب والخطط التي استعملتها المنظمة قبل وخلال وبعد الأزمة، بحيث تتكون الكفاءات والخبرات لتحسين القدرة في مواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة."

ويضيف الباحثان Al Thani & Obeidat 2020 أن مرحلة التعلم هي مرحلة استخلاص الدروس المستفادة خلال الأزمة التي مرت على المنظمة او المنظمات الأخرى، والعمل على التحسين في الخطط تلافيًا للأخطاء.

ويرى الباحث أن مرحلة التعلم هي المرحلة التي تعمل المنظمات فيها على تدوين جميع المعلومات والبيانات عن الأزمة، وتقييم الاساليب والخطط الموضوعة لمواجهتها واعادة دراسة الاسباب التي ادت إلى حدوثها، بهدف استخلاص العبر والدروس واكتساب الخبرات الضرورية لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

18.2.2 أسس تعامل القادة مع الأزمات

يوجد مجموعة من الاسس يجب على القائد اتباعها وهي تشمل: (عبد السلام، 2019، 58)

اولاً: تحديد الهدف وترتيب الأولويات ويقوم بها القائد أثناء الأزمة لكسب ثقة المرؤوسين، وهنا سيقدم الجميع له العون ويشاركه، على عكس ذلك انه سيزيد من شدة الأزمة اذا لم يتوجه نحو هدف معين.

ثانياً: الحركة السريعة والمبادرة فمن شدة الأزمة والمفاجأة بها لا يستطيع القادة فعل شيء امام الضغوط التي تقابلهم وتعتبر هذه الاستجابة سيئة، فعلى القادة الاتجاه نحو الهدف وهو التخلص من المشكلات والتركيز على المستقبل وعدم النظر إلى الماضي.

ثالثاً: المفاجأة وهذه الخطوة تعد اساس مواجهة الأزمة، فيجب على القادة عدم اعلان الخطوات الموضوعية للمواجهة للتخفيف من الآثار السلبية للأزمة، لأن افشاء اسرار الحركات الموضوعية للمواجهة سوف يفشل الجهود.

19.2.2 اجراءات التقليل من الآثار السلبية للأزمة

يوجد عدد من الاجراءات يجب على شبكة الإستجابة في المنظمة تنفيذها للتقليل من الآثار السلبية للأزمات وابرز هذه الاجراءات هي (Ansell & Boin, 2019)

- خلق الجس: ويتمثل بالفهم المشترك للتهديد وعواقبه، وهذا يتطلب جمع وتحليل ونشر للمعلومات الخاصة بالتهديد وعواقبه.
- صنع القرارات الحاسمة: ويتمثل باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة على المدى الطويل والقصير.
- التنسيق: وذلك من خلال تحفيز شبكة الإستجابة في المنظمة للعمل معاً والقيام باداء مهامهم بفاعلية.
- صنع المعنى: ويتمثل بشرح ما يحدث في الأزمة وتقديم توجيهات عملية للحد من الآثار السلبية للأزمة.

الفصل الثالث (منهجية الدراسة)

1.3 تمهيد

يقدم هذا الفصل من الدراسة عرضاً مفصلاً للمنهجية التي تم اتباعها، حيث يعرض منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، ويبين مصادر جمع البيانات، كما يقدم وصفاً لأداء الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ويوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات

2.3 منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وفقاً لما تم جمعه من بيانات من خلال الاستعانة بالمصادر الأولية، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج، والتي يتم على ضوئها تقديم التوصيات المناسبة.

وقد تمثل موضوع الدراسة الحالية في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وعلى هذا، فقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأزمات)، وأبعادها الفرعية، والتعرف على مستوى تحقيقها لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتم استخدام المنهج التحليلي في بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (كدراسة حالة)، وقامت الباحثة باختبار عينة قسدية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (170) موظفاً حسب جدول العينات المعتمد.

4.3 وحدة المعاينة والتحليل

استهدفت الدراسة الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مديري دائرة ورؤساء أقسام والموظفين، تم توزيع (174) استبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، وتم استرداد (170) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرداد بلغت (97%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

5.3 مصادر جمع المعلومات

استخدمت الدراسة نوعين من المصادر للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، والتي تمثلت بما يأتي:

- أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر العلمية والأدبية التي اعتمدت عليها الباحثة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتصميم أدواتها، وقد اشتملت هذه المصادر على الكتب والبحوث العلمية والمقالات والنشرات المختلفة والرسائل والأطروحات الجامعية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية.
- ثانياً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اشتملت هذه المصادر على الاستبانة التي تم تصميمها على ضوء متغيرات أنموذج الدراسة وبهدف التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة موجهة إلى الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تم تصميمها بالشكل الذي يتناسب مع

متغيرات الدراسة، وذلك بالاستعانة بالمصادر العلمية والأدبية ذات العلاقة بمواضيعها وأبعادها ومتغيراتها، والاستفادة من أصحاب الخبرة والاختصاص. وقد تكونت الاستبانة من جزأين، كما يأتي:

لـ الجزء الأول: المعلومات العامة الديموغرافية، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وقد اشتملت هذه البيانات على (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

لـ الجزء الثاني: متغيرات الدراسة، حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة، بمتغيرات أنموذج الدراسة ومستوى تحقيقها لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تمت صياغتها بالاستفادة من الأدبيات النظرية. والجدول (1) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها ومتغيراتها، كما يأتي:

الجدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمتغيرات

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
المتغير المستقل	التوظيف	1 – 7	7
	التدريب والتطوير	8 – 12	5
	التحفيز	13 – 19	7
	تقييم الأداء	20 – 25	6
ممارسات إدارة الموارد البشرية			25 – 1
المتغير التابع	إدارة الأزمات	1 – 10	10

وقد اتبعت الاستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وبناء على ذلك تم تحديد أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل متغير، وذلك كما في الجدول (2):

الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	قليلاً	نادرًا
الوزن	5	4	3	2	1

وعليه تم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد والمتغيرات، وذلك بتطبيق الصيغة

الآتية: (النجار والزغي، 2013).

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لتقديرات

الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها، ووفقًا لثلاثة مستويات، وهي كما يأتي:

الجدول (3): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة

مستوى الأهمية النسبية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
الوسط الحسابي	2.33 – 1.00	3.67 – 2.34	5.00 – 3.68

1.6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التأكد من سلامة وقدرة أداة الدراسة على قياس

المتغيرات، وذلك من خلال عدة اختبارات تمثلت في اختبار الصدق الظاهري، واختبار ثبات أداة الدراسة.

2.6.3 اختبار الصدق الظاهري

يهدف اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى التأكد من مدى صدق الاستبانة وملاءمتها وصلاحيها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، بالإضافة إلى التأكد من وضوحها وارتباطها وتمامسكها.

3.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث يشير هذا المعامل إلى أن أداة الدراسة تتميز بالثبات عندما تبلغ قيمته (60.0) أو ما يزيد عنها، وبعد اقتراب قيمة المعامل من القيمة (80%) مؤشراً على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010, 184) وفيما يأتي قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وأداة الدراسة ككل. الجدول (4): نتائج

4.6.3 اختبار أداة الدراسة

الجدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
بعد التوظيف	0.77
بعد التدريب والتطوير	0.76
بعد التحفيز	0.73
بعد تقييم الأداء	0.75
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.80
إدارة الأزمات	0.83

يتبين من الجدول (4) اتصاف أداة الدراسة بالثبات، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألف ما بين (0.80 – 0.83)، وبالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

5.6.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5)

جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

المجالات	الاتساق الداخلي
بعد التوظيف	-0.428
بعد التدريب والتطوير	0.006
بعد التحفيز	0.064
بعد تقييم الأداء	-0.065
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.232
إدارة الأزمات	0.084

يلاحظ من خلال الجدول (5) بأن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة فقرات الاستبانة كانت أقل من واحد وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض تتم الاستعانة بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول (6) كالآتي:

جدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
بعد التوظيف	.617	1.620
بعد التدريب والتطوير	.902	1.109
بعد التحفيز	.704	1.421
بعد تقييم الأداء	.711	1.406

يبين الجدول (6) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujaratim 2004m: 352).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (7)

جدول (7): مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

	بعد التوظيف	بعد التدريب والتطوير	بعد التحفيز	بعد تقييم الأداء
بعد التوظيف	1			
بعد التدريب والتطوير	.299(**)	1		
بعد التحفيز	.502(**)	.230(**)	1	
بعد تقييم الأداء	.501(**)	.153(*)	.419(**)	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يبين الجدول (7) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.502) بين المتغيرين (بعد التحفيز) و(بعد التوظيف)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها أقل من (0.80) وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي ((Gujarati, 2004, 352).

8.3 المعالجات الإحصائية

اعتمدت الباحثة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social – SPSS) لتحليل البيانات من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وهي كما يأتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي، وهي كما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف المعلومات العامة (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.
 2. الانحرافات المعيارية: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ووصف المتغيرات الرئيسية والفرعية.
- ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي، وهي كما يأتي:

1. معامل الاتساق الداخلي (كرو نباخ ألفا): لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. اختبار معامل الارتباط بيرسون، واختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به: للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي عال بين المتغيرات المستقلة.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات الفرعية.
5. تحليل Independent Sample t – test، وتحليل التباين الأحادي One way – ANOVA: لاختبار الفروق.

الفصل الرابع: النتائج واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

يتكون التحليل الإحصائي من شقين، الأول: الإحصاء الوصفي، والذي يهدف لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة وتقديم وصف شامل لمتغيراتها الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بالاعتماد على مقاييس إحصائية وصفية، والثاني: الإحصاء الاستدلالي، والذي يهدف لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج، وذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية تقديرية، وبناء على مخرجات هذين الشقين من التحليل الإحصائي يتم استخلاص النتائج ومن ثم بناء التوصيات على ضوءها.

2.4 الإحصاء الوصفي

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج وصف خصائص أفراد عينة الدراسة ونتائج الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، حيث تهدف هذه الأساليب تقديم وصف شامل لأفراد عينة الدراسة وتحليلًا لأرائهم على الفقرات التي تقيس أبعاد ومتغيرات الدراسة، وتحديد مستوى أهميتها النسبية.

3.4 وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفًا للمعلومات العامة (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، والتي تعكس أبرز السمات والصفات الشخصية والوظيفية السائدة لدى الموظفين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة (الديموغرافية). وقد كانت النتائج كما يأتي:

أولاً: الجنس

يعرض الجدول الآتي وصفاً لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (8): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	142	%83.5
	انثى	28	%16.5
المجموع		170	%100.0

يشير الجدول (8) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (142) موظفاً، وشكلوا ما نسبته (%83.5) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية الإناث، حيث بلغ عددهم (28) موظفة، وشكلوا ما نسبته (%16.5) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى أن العمل في هذا المجال يحتاج إلى الذكور كما أن نسبة الذكور الراغبين في العمل في هذا المجال أكثر من الإناث.

ثانياً: الفئة العمرية

يعرض الجدول الآتي وصفاً لأفراد عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (9): وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30	73	%42.9
	30 – 40	54	%31.8
	41 – 50	31	%18.2
	51 سنة فأكثر	12	%7.1
المجموع		170	%100.0

يشير الجدول (9) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 30)، حيث بلغ عددهم (73) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (42.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (12) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (7.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وقد يعزى ذلك إلى أن الهيئة يشجع على تشغيل حديثي التخرج.

ثالثًا: المؤهل العلمي

يعرض الجدول الآتي وصفًا لأفراد عينة الدراسة تبعًا للمؤهل العلمي، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (10): وصف أفراد عينة الدراسة تبعًا للمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	27	15.9%
	بكالوريوس	107	62.9%
	دراسات عليا	36	21.2%
المجموع		170	100.0%

يشير الجدول (10) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس، حيث بلغ عددهم (107) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (62.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية الدراسات العليا، حيث بلغ عددهم (36) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (21.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن متوسط الدراسة التي تتيح العمل لفئة الشباب هي مرحلة البكالوريوس، وأن خريجي هذه المرحلة يتوجهون لسوق العمل بعد التخرج مباشرة.

رابعًا: المسمى الوظيفي

يعرض الجدول الآتي وصفًا لأفراد عينة الدراسة تبعًا للمسمى الوظيفي، وقد ظهرت النتائج كما

يأتي:

الجدول (11): وصف أفراد عينة الدراسة تبعًا للمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	7	4.1%
	رئيس قسم	15	8.8%
	موظف	148	87.1%
المجموع		170	100.0%

يشير الجدول (11) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (موظف)، حيث بلغ عددهم (148) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (87.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون منصب (رئيس قسم)، حيث بلغ عددهم (15)، وشكلوا ما نسبته (8.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وهذا التوزيع يتوافق مع توزيع الموظفين العاملين وفقًا للهرم الإداري المتبع في الهيكل التنظيمي للمنظمات والمؤسسات بشكل عام.

خامسًا: سنوات الخبرة

يعرض الجدول الآتي وصفًا لأفراد عينة الدراسة تبعًا لسنوات الخبرة. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (12): وصف أفراد عينة الدراسة تبعًا لسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	18.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	90	52.9%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	23	13.5%
	15 سنة فأكثر	25	14.7%
المجموع		170	100.0%

يشير الجدول (12) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (90) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (52.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ عددهم (23) موظفًا، وشكلوا ما نسبته (18.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

4.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفًا لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، والتي تعكس نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد كانت النتائج كما يأتي:

أولاً: السؤال الرئيس الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

يهدف هذا الجزء من الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس هذه الأبعاد، ووصف الأبعاد والمتغير ككل. ولتحقيق ذلك تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد، والمتغير ككل، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

فيما يأتي وصف لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للأبعاد التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بآثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

الرقم	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	4	التوظيف	4.06	0.40	مرتفعة
2	2	التدريب والتطوير	4.00	0.43	مرتفعة
3	1	التحفيز	4.11	0.34	مرتفعة
4	3	تقييم الأداء	4.03	0.40	مرتفعة
		ممارسات إدارة الموارد البشرية	4.05	0.28	مرتفعة

يتبين من الجدول (13) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" جاءت بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدره (0.28)، وأن بعد التحفيز جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (0.34) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بعد التوظيف بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.40) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل من بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" على حدة كما يلي:

البعد الأول: بعد التوظيف

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعد التوظيف في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التوظيف مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد وبواسطة وسائل الإعلان المتاحة.	4.63	0.63	مرتفعة
2	2	تتبنى إدارة الهيئة طريقة توظيف داخلية لتقديمها المزيد من الفرص للموظفين للترقية	4.35	0.59	مرتفعة
3	3	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها لشروط الوظيفة قبل استلامها.	4.07	0.77	مرتفعة
4	4	يتم اختيار اللجان التي تتمتع بالحياد في تقييم المرشحين للوظائف الشاغرة.	4.06	0.73	مرتفعة
5	6	تقوم إدارة الهيئة بإجراء دراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية.	4.05	0.76	مرتفعة
6	5	تتيح إدارة الهيئة للموظف الجديد حرية اختيار مجال عمله بما يتماشى مع اهتماماته.	3.62	0.70	متوسطة
7	7	تتم عملية التوظيف في إدارة الهيئة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.	3.59	0.64	متوسطة
		بعد التوظيف	4.06	0.40	مرتفعة

يتيح من الجدول (14) أن الأهمية النسبية لفقرات بعد التوظيف قد جاءت مرتفعة، بانحراف معياري قدره (0.40)، وقد جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد وبواسطة وسائل الإعلان المتاحة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.63) وبانحراف معياري قدره (630.) وبأهمية نسبية مرتفعة في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "تتم عملية التوظيف ف إدارة الهيئة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (640.) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثاني: بعد التدريب والتطوير

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التدريب والتطوير مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	8	تعقد إدارة الهيئة دورات تدريبية كل عام حسب احتياجاتها فقط.	4.34	0.53	مرتفعة
2	10	هناك اهتمام بإشراك الموظفين في الدورات التدريبية لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.	4.22	0.68	مرتفعة
3	9	يتم اختيار الموظفين للاستفادة من الدورات التدريبية بموضوعية.	4.19	0.62	مرتفعة

متوسطة	0.64	3.64	تتم متابعة الموظفين بعد إنهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في أعمالهم.	12	4
متوسطة	0.73	3.62	يتم تدريب الموظفين الجدد على طبيعة وظائفهم قبل ممارسة وظيفتهم.	11	5
مرتفعة	0.43	4.00	بعد التدريب والتطوير		

يتضح من الجدول (15) أن الأهمية النسبية لفقرات بعد التدريب والتطوير قد جاءت مرتفعة، وبانحراف معياري قدره (0.43)، وقد جاءت الفقرة (8) والتي تنص على "تعقد إدارة الهيئة دورات تدريبية كل عام حسب احتياجاتها فقط" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.34) وبانحراف معياري قدره (530) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (11) والتي تنص على "يتم تدريب الموظفين الجدد على طبيعة وظائفهم قبل ممارسة وظيفتهم" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (730) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثالث: بعد التحفيز

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التحفيز مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	13	تتم مكافأة الموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية في عملهم.	4.70	0.47	مرتفعة
2	17	تتم الترقية بشكل استثنائي عند القيام بتقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين العمل.	4.29	0.67	مرتفعة
3	19	توفر إدارة الهيئة فرصاً متكافئة للموظفين ليتم ترقيتهم والتقدم الوظيفي.	4.28	0.65	مرتفعة
4	14	يتم خصم نسبة مئوية من العائد للموظفين الذين يقصرون أو يتغيبون بشكل متكرر.	4.21	0.49	مرتفعة
5	18	شكر الموظفين على عملهم الممتاز خلال اجتماعات إدارة الهيئة.	4.18	0.66	مرتفعة
6	16	تمنح إدارة الهيئة رواتب عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	3.60	0.63	متوسطة
7	15	تشجيع إدارة الهيئة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات.	3.51	0.61	متوسطة

مرتفعة	0.34	4.11	بعد التحفيز
--------	------	------	-------------

يتضح من الجدول (16) أن الأهمية النسبية لفقرات بعد التحفيز قد جاءت مرتفعة، وبانحراف معياري قدره (0.34)، وقد جاءت الفقرة (13) التي تنص على "تتم مكافأة الموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية في عملهم" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.70) وبانحراف معياري قدره (470.) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة (15) التي تنص على "تشجع إدارة الهيئة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (610.) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الرابع: بعد تقييم الأداء

فيما يأتي تحليل لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقييم الأداء في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للعبارات التي تقيس هذا البعد، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد تقييم الأداء مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	21	يتم تقييم الموظفين على أساس مستوى الأداء الذي يحققه الموظف في عمله.	4.31	0.62	مرتفعة
2	20	يتم تقييم الموظفين بعيداً عن العلاقات الشخصية بين القائد والموظف.	4.30	0.67	مرتفعة

مرتفعة	0.71	4.18	متابعة التزام الموظفين بتنفيذ التعليمات خلال العمل الرسمي.	22	3
متوسطة	0.69	4.15	اتباع استراتيجيات واضحة لتقييم أداء الموظفين.	24	4
متوسطة	0.90	3.61	إتاحة الفرصة للموظفين بأن يقيموا أنفسهم ذاتيًا.	25	5
متوسطة	0.71	3.61	بيان الأعمال المطلوبة من الموظفين للإفادة من ذلك في تقييم أداءهم	23	5
مرتفعة	0.40	4.03	بعد تقييم الأداء		

يتضح من الجدول (17) أن الأهمية النسبية لفقرات بعد تقييم الأداء قد جاءت مرتفعة، وبانحراف معياري قدره (0.40)، وقد جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يتم تقييم الموظفين على أساس مستوى الأداء الذي يحققه الموظف في عمله" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.31) وبانحراف معياري قدره (0.62) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرتان (25، و23) اللتان تنصان على "إتاحة الفرصة للموظفين بأن يقي أنفسهم ذاتيًا" و"بيان الأعمال المطلوبة من الموظفين للإفادة من ذلك في تقييم أداءهم" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.90) و(0.71) وبأهمية نسبية متوسطة.

المتغير التابع: إدارة الأزمات

فيما يأتي وصف لمستوى إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وذلك من خلال إيجاد الانحرافات المعيارية وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات التي تعبر عن هذا المتغير، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأثر إدارة الأزمات في هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع.	4.51	0.56	مرتفعة
2	6	إعداد سيناريوهات بديلة لإدارة الأزمات.	4.34	0.68	مرتفعة
3	6	استخدام أساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	4.28	0.75	مرتفعة
4	2	حشد الطاقات الكامنة لأداء الأعمال غير الروتينية لتفادي الأزمات.	4.27	0.56	مرتفعة
5	4	تبسيط إجراءات في إدارة الأزمات.	4.13	0.64	مرتفعة
6	8	تحليل البيئة الداخلية للوقاية من المشكلات المسببة للأزمات.	4.10	0.67	مرتفعة
7	7	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة لاحتواء الأزمات قبل حدوثها.	4.02	0.70	مرتفعة
8	9	تقييم الخطط الحالية بغرض تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.46	0.70	متوسطة
9	10	إصدار القرارات المتعلقة بالأزمات في وقت مناسب يتزامن مع حدوثها.	3.45	0.88	متوسطة

متوسطة	0.80	3.43	تقدير الوقت المناسب للتدخل في إدارة الأزمات.	3	10
مرتفعة	0.45	4.00	إدارة الأزمات		

يتبين من الجدول (18) أن الأهمية النسبية لأثر إدارة الأزمات في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، جاءت بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.45)، وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على "التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.51) وبانحراف معياري قدره (0.56) وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة (10) التي تنص على "إصدار القرارات المتعلقة بالأزمات في وقت مناسب يتزامن مع حدوثها" بالمرتبة القبل الأخيرة، في حين جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تقدير الوقت المناسب للتدخل في إدارة الأزمات" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (0.80) وبأهمية نسبية متوسطة.

5.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، حيث تهدف هذه الأساليب إلى توضيح الأثر بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

(HO.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات " في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (19): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.	t	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجات الحرية DF	F	R ²	R	
t	المحسوبة				F		المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
الدلالة الإحصائية					الدلالة الإحصائية					
.001	3.538	.088	.310	بعد التوظيف						
.002	3.125	.068	.211	بعد التدريب والتطوير	.000	4	22.930	.357	.598	إدارة الأزمات
.001	3.481	.099	.344	بعد التحفيز						

				بعد						
				تقييم						
				الأداء						
.423	.804	.083	.066							

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.598$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (بعد التوظيف، وبعد التدريب والتطوير، وبعد التحفيز، وبعد تقييم الأداء) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.562$) مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية فسرت ما نسبته 56.2% من التباين الحاصل في (إدارة الأزمات) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F = 22.930$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند التوظيف قد بلغت (310). وأن قيمة (t) كانت (3.538) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد التوظيف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (310).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التدريب والتطوير قد بلغت (211). وأن قيمة (t) كانت (3.125) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (211).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التحفيز قد بلغت (344). وأن قيمة (t) كانت (3.481) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (344).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد تقييم الأداء قد بلغت (0.066) وأن قيمة (t) (804). وبدلالة إحصائية بلغت (0.423) مما يشير إلى أن هذا الأثر غير معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

(HO 1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.50$) لبعد التوظيف في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك".

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التوظيف في إدارة الأزمات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (20): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التوظيف في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	7.529	.074	.555	بعد التوظيف	.000	1	56.684	.252	.502	إدارة الأزمات

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التوظيف في إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.502$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين المتغير المستقل (التوظيف)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.252$) مما يشير إلى أن بعد التوظيف فسر ما نسبته 25.2% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F = 56.684$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig} = 0.000$) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد التوظيف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (0.555).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوظيف في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

ثانيًا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

(HO 1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (التدريب والتطوير) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد

التدريب والتطوير في إدارة الأزمات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب والتطوير في إدارة الأزمات

Sig.					Sig.			R ²	R	
t	t	الخطأ المعياري	B	البيان	F	درجات الحرية	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
الدالة الإحصائية	المحسوبة				الدالة الإحصائية	DF	المحسوبة			
.000	4.971	.074	.368	بعد التدريب والتطوير	.000	1	24.709	.128	.358	إدارة الأزمات

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير في إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.358$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.128$) مما يشير إلى أن بعد التدريب والتطوير فسر ما نسبته 12.8% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F = 24.709$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التدريب والتطوير قد بلغت (0.368). وأن قيمة (t) كانت (4.971) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (0.368).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب والتطوير في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على:

(HO 1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في

إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز

في إدارة الأزمات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (22): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز في إدارة الأزمات

Sig.	t	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجات الحرية	F	R ²	R	
t	t	الخطأ المعياري	B	البيان	F	DF	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
الدلالة الإحصائية	المحسوبة				الدلالة الإحصائية		المحسوبة			
.000	6.946	.090	.627	بعد التحفيز	.000	1	48.246	.223	.472	إدارة الأزمات

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز في إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل

الارتباط ($R = 0.472$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التحفيز)،

والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.223$) مما يشير إلى أن بعد التحفيز

فسر ما نسبته 22.3% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم

تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F = 48.246$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig} = 0.000$) وهذا يؤكد

معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التحفيز قد بلغت (627). وأن قيمة (t) كانت (6.946) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (627).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على:

(H0 1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (تقييم الأداء) في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تقييم الأداء في إدارة الأزمات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تقييم الأداء في إدارة الأزمات

Sig.	t	خطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجات الحرية	F	R ²	R	
t	t	خطأ المعياري	B	البيان	F	DF	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
الدلالة الإحصائية	المحسوبة				الدلالة الإحصائية					
.000	4.689	.081	.380	بعد تقييم الأداء	.000	1	21.986	.116	.340	إدارة الأزمات

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء في إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.340$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (تقييم الأداء)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.116$) مما يشير إلى أن بعد تقييم الأداء فسر ما نسبته 11.6% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F = 21.986$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد تقييم الأداء قد بلغت (380). وأن قيمة (t) كانت (4.689) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في بعد تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في إدارة الأزمات بمقدار (380).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تقييم الأداء في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك".

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

بناء على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

2.5 نتائج أسئلة الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة الهيئة لممارسة إدارة الموارد البشرية، وإلى تقدير الموظفين لاهتمام إدارة الهيئة، وأن الأهمية النسبية لفقرات بعد التوظيف قد جاءت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تقدير أهمية بعد التوظيف كممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعمل على استقطاب وتعيين والاحتفاظ برأس المال البشري والذي يعتمد عليه الهيئة في أداء أعماله، وقد جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على "يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد وبواسطة وسائل الإعلان المتاحة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة وقد يعزى ذلك أن الهيئة يقع ضمن المؤسسات الخاصة والتي لا يخضع التوظيف فيها لديوان الخدمة المدنية لذا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بكافة الطرق التي تتيح للأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط للتقديم لهذه الوظيفة. في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "تتم عملية التوظيف في إدارة الهيئة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن عملية التوظيف لا تتم وفق ما تستلزمه عملية التوظيف.

وأن الأهمية النسبية لفقرات بعد التدريب والتطوير قد جاءت مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن أهمية التدريب تكمن في أنه يمثل من أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تطوير أداء العاملين إذ يكسبهم جملة من المهارات التي تطور أداء العاملين، وقد جاءت الفقرة (8) التي تنص على "تعقد إدارة الهيئة دورات تدريبية كل عام حسب احتياجاتها فقط" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة الهيئة تعمل على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية دون هدر للوقت والجهد والمال لذلك تعتمد إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة. في حين جاءت الفقرة (11) والتي تنص على "يتم تدريب الموظفين الجدد على "يتم تدريب الموظفين الجدد على طبيعة وظائفهم قبل ممارسة وظيفتهم" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية يتم عقدها للموظفين بعد استلامهم لوظائفهم وكل حسب طبيعة عمله واحتياجاته.

أن الأهمية النسبية لفقرات بعد التحفيز قد جاءت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن تحفيز العاملين يعد من الممارسات التي تحث العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وقد جاءت الفقرة (13) التي تنص على "تتم مكافأة الموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية في عملهم" بالمرتبة الأولى من الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المكافآت المادية أو المعنوية تساعد العاملين على الجهد والاجتهاد في أداء الأعمال الموكلة إليهم. في حين جاءت الفقرة (15) التي تنص على "تشجع إدارة الهيئة على المبادرة في تقديم أفكار جديدة تسهم في حل المشكلات" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة وقد يعزى ذلك إلى الضعف في ممارسة تحفيز العاملين على التجديد والابتكار.

وأن الأهمية النسبية لفقرات بعد تقييم الأداء قد جاءت مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن بعد تقييم الأداء يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف ويعمل على تعزيز بعد التدريب من خلال تمكين العاملين المقصرين من الالتحاق بالدورات التدريبية اللازمة لهم، وقد جاءت الفقرة (21) التي تنص على "يتم تقييم الموظفين على أساس مستوى الأداء الذي يحققه الموظف في عمله" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرتان (25، و23) اللتان تنصان على إتاحة الفرصة للموظفين بأن يقيّموا أنفسهم ذاتياً" و"بيان الأعمال المطلوبة من الموظفين للإفادة من ذلك في تقييم أداءهم" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لمستوى إدارة الأزمات في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على "التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة (10) التي

تنص على "إصدار القرارات المتعلقة بالآزمات في وقت مناسب يتزامن مع حدوثها" بالمرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تقدير الوقت المناسب للتدخل في إدارة الآزمات" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبأهمية نسبية متوسطة.

3. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الآزمات "دراسة حالة/ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك،

4. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التوظيف في إدارة الآزمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير في إدارة الآزمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء التحفيز في إدارة الآزمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء في إدارة الآزمات.

3.5 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. ضرورة إتاحة إدارة الهيئة للموظف الجديد حرية اختيار مجال عمله بما يتماشى مع اهتماماته، وأن تتم عملية التوظيف في إدارة الهيئة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف المشروطة بفترة زمنية قبل التعيين.
2. أن تتم متابعة الموظفين بعد إنهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في أعمالهم، وأن يتم تدريب الموظفين الجدد على طبيعة وظائفهم قبل ممارسة وظيفتهم.
3. أن تقوم إدارة الهيئة بتحفيز الموظفين ذوي القدرات الإبداعية لتشجيعهم على المبادرة بطرح أفكار ريادية جديدة.
4. بيان الأعمال المطلوبة من الموظفين للإفادة من ذلك في تقييم أداءهم، وإتاحة الفرصة للموظفين بأن يقيّموا أنفسهم ذاتيًا.
5. إجراء دراسات أخرى تتناول عدة مؤسسات ضمن قطاعات محددة مثل البنوك التجارية كافة، أو شركات الاتصالات أو الرعاية الصحية أو الخدمات التعليمية أو الشركات الصناعية وغيرها.

6. إجراء دراسات على القطاع نفسه تتضمن متغيرات أخرى قد يكون لها دور في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات كالتعلم التنظيمي أو الأداء المنظمي.

Abstract

This study aimed to explore the impact of human resource management (HRM) practices on crisis management at the Zakat, Tax, and Customs Authority. The study utilised a descriptive-analytical approach and relied on questionnaires to collect data from the study sample. A total of 174 questionnaires were distributed, with 170 valid responses retrieved for analysis, representing a response rate of 97%. The data was processed using the SPSS statistical program.

The results indicated a positive impact of HRM practices, such as recruitment, training and development, motivation, and performance evaluation, on the authority's ability to manage crises efficiently and effectively. The study concluded that good practices in these areas contribute to enhancing employee flexibility and preparedness for handling emergencies.

The study recommended the continuous improvement and development of HRM practices, particularly in pre-crisis planning and regular employee training on crisis management, to ensure effective and sustainable organisational performance.

Keywords: Human Resource Management, Crisis Management, Zakat, Tax, and Customs Authority.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بوعبدالله، ودان، و عبدالفتاح، مشيكل إلياس. (2020). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، عدد خاص ، 135 - 153.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2 ، 791 - 812.
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2 ، 91 - 112.
- القرمودي، عبدالصمد. (2021). الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية: مظاهر الأزمة وسبل التجاوز. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع33 ، 189 - 203.
- قرين، ربيع، و كروش، صلاح الدين. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2 ، 465 - 476.
- مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع11 ، 195 - 219.
- أبو سنيّة، محمد، (2017) ، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو شيخة، احمد (2013). ادارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية . (ط.2). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- أبو عوض ، رانيا ،(2015) ، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الأقصى، غزة.
- البسيس، عماد و ربيعة ، خطاش، (2018) ، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 34.
- التميمي ، محمد،(2017) ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي ، جامعة 38.
- جابر، علا ، (2015) ، واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة .
- الجعبري، ذكاء ،(2016) . فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل.
- الخصاونة، زياد محمد فائق سعيد، و العون، سالم سفاح حنيان.(2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة
- الرواحنة، عبد الله عودة ، (2019)، ، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج"، رسالة ماجستير غير منشورة (كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل 2009 . إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، ط1، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر.
- شحاتة، جمال محمد،(2013) ، دراسة مدي استعداد شركات تصنيع الأدوية المصرية لتبني نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الحديثة"، مجلة جامعة شقراء ، (العدد الأول، السعودية)، ص ٢٧- ٨٦.

- الشرباتي ، سماح ماهر ، (2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل، فلسطين.
- علي، أحمد إبراهيم سرحان ، (2019) ، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق علي الجامعة العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- قندح، ميساء سلمان، (2014) ، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن .
- كرو، شفاء ، (2016) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الكلالدة، طاهر محمود (2013) إدارة الموارد البشرية. عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- النصور، نور نواف عبد حمد،(2019) ، " تطبيق التكنولوجيا وأثره في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: الدور الوسيط لسهولة الاستخدام في قطاع البنوك الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة (كلية الدراسات العليا جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن).
- الهبتي، خالد، (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
- وادي، رشدي عبد اللطيف وعمار، رهام أكرم ، (2018) ، "مزايا" تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين العاملين عنه"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (المجلد السادس والعشرون العدد الثاني فلسطين، ص 175 - 207
- أبو الهوى، زكي خالد، و الزغول، عمرو محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- أبو رمان، وآخرون، جمانة. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، 253-280.
- الألوسي، عبد الوهاب، وآخرون. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(1)، 583-601.
- أبو ليلي، هنادى لطفي عبدالرحمن، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحوامدة، منال محمد محمود، و اللافي، خالد خلف محمد. (2019). أثر رأس المال الفكري في الابتكار: الدور الوسيط للتوجه نحو التعلم في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحسن، سليمان محمود يوسف، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات: الدور المعدل للبراعة المنظمة في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- سويقي، عيبر. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 65-98.
- الشحاحدة، هاله عبدالرحيم سلامة، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الضلاعين، فرح نياز عبدالسلام، و اللافي، خالد خلف محمد. (2021). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- عنيزات، مشيرة عدنان عبدالله، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر المنظمة الذكية في الابتكار التكنولوجي: الدور الوسيط للريادة الرقمية في طلال أبو غزالة العالمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- محمد، عزوز، وآخرون. (2021). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الأداء الرياضي، 16-35.
- النظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- غواص، خويدم محمد صالح طارق محمد و بن ابراهيم محمد راضي (2019). اثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الازمات دراسة تطبيقية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. المجلة الالكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، 5 (13)، 394-407.
- العشوي، منى (2020) تصور مقترح للممارسة المهنية مع الافراد في إدارة الازمات التي تواجه طالبات الجامعة مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، 49، 99-194.
- عسيري، العنود محمد الزين (2020). إدارة الازمات في مرحلة رياض الاطفال الحكومية بمحايل عسير تصور مقترح دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 119 ، 301-339.
- عبابنة سعيد محمد، وعاشور، محمد علي (2018) واقع إدارة الازمات بالجامعات الاردنية الحكومية في شمال الاردن مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(26)، 742-715.
- صالح كاترين. (2018) دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات في تحسين الاداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية). سلسلة مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 40(3)، 461-478.
- شرفة، الياس، وبوطغان ليلي (2018) إدارة الازمات الاساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم جامعة زيان عاشور الجلفة (11) 23-32.

- أبو رمان جمانة والفران عبير (2019). اثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. مجلة المنارة، 25(4) 280-253
- رخا، محمد عبد الوهاب (2019). واقع إدارة الأزمات في الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ، 38(184)، 612-555.
- الدوري، جمال، والحيت، احمد فتحي (2017) اثر خصائص رواد الاعمال في إدارة ازمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 35، 31-52
- الجيزاوي، محمد (2018). دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 8 (1) 8-28
- جميل، عبد الكريم احمد (2016) إدارة الأزمات والكوارث. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الجربوعة، مصطفى (2019). إدارة الأزمات في منظمات الاعمال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- صالح، أحمد علي وعبد المجيد عثمان رياض (2017) نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، 3(1)، 94-135

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Al-Majali, A., & others. (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study". international research and Management, 2(1), 333-352.
- Acuña-Opazo, C. and González, O.C. (2021), "The impacts of intellectual capital on financial performance and value-added of the production evidence from Chile", Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Vol. 26 No. 51, pp. 127-142.
<https://doi.org/10.1108/JEFAS-08-2019-0178>

- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.
- Skhvediani, A., Koklina, A., Kudryavtseva, T., & Maksimenko, D. (2023). The Impact of Intellectual Capital on the Firm Performance of Russian Manufacturing Companies. *Risks*, 11(4), 76
- AL-Ma'ani, Ahmed I., & Jaradat, Nasser (2010). Impact of human capital on the organization performance. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, 2(4), 63-73.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Intellectual capital: A modern model to measure the value creation in a business. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 31-43. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2.4>
- Chalachew, Almaw Tefera, & Hunsaker, William D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Heliyon*, 6,(7), e04497, ISSN2405-8440, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>.
- Chigozie, M. P., Aga, C. C., & Onyia, E. (2018). Effect of human capital development in organization performance in manufacturing industries in South-East Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 7(3), 60-78.[org/10.6007v7-13-4378](https://doi.org/10.6007/v7-13-4378).
- Dzenopoljac, Vladimir (2014). Intellectual capital: Importance, measurement, and impact on corporate performance. *Ekonomika preduzeća*, (62), 173-186. [10.5937/ekopre1404173D](https://doi.org/10.5937/ekopre1404173D).
- Ginting, Y. M. (2020). Intellectual capital investigation in achieving sustainable competitive advantages in the creative industry: Does the mediation of knowledge

- management system affect. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 111-126.
- Kale, Prashant, Harbir, Singh, & Howard, Perlmutter (2000). learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Journal of Strategic Management*, (21), 217-237.
 - Lev, Radhakrishnan, & Peter, N. (2016). Measuring and managing organizational capital. (1), 4-12.
 - Liu, Chia-Ling, Ghauri, Pervez, & Sinkovics, Rudolf (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*. (45), 237 - 249
 - Manuti, Amelia, & Pasquale, Palma (2014). Why human capital is important for organizations. Palgrave Macmillan.
 - Mucelli, Attilio, & Marinoni, Carlo (2011). Relational capital and open innovation: Two cases of successful Italian companies. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(5), 474-486.
 - Paoloni, P., & Demartini, P. (2012). The relational capital in female SMEs. *Journal of Academy of Business and Economics*, 12(1). 23-32.
 - Qingzhen, Hu (2010). Xinjiang education investment and economic growth relationship: Based on the perspective of human capital. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 215 - 220
 - Ramírez, Córcoles Y. (2013). Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions. *Intangible Capital*, 9(1), 1- 19.
doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic>.

- Rosińska-Buko, Magdalena (2019). Human capital and intellectual capital in modern international business - based on studies of the strategies of transnational corporations. *Comparative Economic Research*, 22(2), [//doi.org/10.2478/cer-2019-0017](https://doi.org/10.2478/cer-2019-0017).
- Wobodo, C. C., Orianzi, R., & Oko-Jaja, B. (2020). Conflict and crisis management: a theoretical comparison. *European Journal of Business and Management*, 12(2), 16-22.
- Yilmaz, R., & Celik, A. (2016). Research of the effectiveness of strategic leadership in crisis management: A comparative study in large-scale enterprises and SMES in Konya 3d industrial Zone. *Postmodern Openings*, 7(2), 93-114.451-441.
- Verma, R., Sehgal, V. K., & Nitin (2016). Computational Stochastic Modelling to Handle the Crisis Occurred During Community Epidemic. *Annals of Data Science*, 3(2), 119-133.
- Sahin, S. Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- Ponis, S. T., & Natalla, A. (2016). Crisis management practices and approaches: insights from major supply chain crises. 3rd global conference on Business. *Economics Management and Tourism, procedia Economics and Finance*, 39. 668-673. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30287-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30287-8).
- Pecujlija, M., Jaksic, K., Drobnjak, S., Cosic, I. Kesetovic, Z., & Seslija, D. (2017). Serbian companies reactivity and flexibility and their crisis management efficiency and effectiveness. *Journal for East European Management Studies*, 22(2), 257-270.
- Naila, A. S. H. A., & Hasan, A. M. (2021). Crisis management strategy in light of just in Time- Knowledge management (JIT-KM): Case study in Central Bank of Iraq. *Journal of Archaeology of Egypt*, 18(1), 3421-3437.

- Monden, Y. (2014). World scientific (firm), Series: management of enterprise crises in Japan. *Japan Management and International Studies*, 10.
- Mazzri, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationship: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 25(3), 11-22.
- Liu, Y., Shankar, V., & Yun, W. (2017). Crisis management strategies and the Long Term effects of product recalls on firm value. *Journal of Marketing*, 81(5) 30- 48.
- Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels, department of hotel studies, the higher institute of Tourism and Hotels in Alexandria, Egypt. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1-9.
- Harley, B. (2019). Confronting the crisis of confidence in management studies: why senior scholars need to stop setting a bad example. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2). 286-297.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & spillan, J. E. (2014). *Crisis management: leading in the new strategy landscape* (2nd ed.). ISBN: 978-1-4129-9168-1.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., & Coombs, T. (2017). Crises and crisis management: integration, Interpretation, and research development. *Journal of Management*. 43 (6), 1661-1692.
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management: the case of Jordanian Banking Sector. *International*

Review of Management and Marketing, 7(3), 50-60.

[https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.05](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.05).

- Al-Thani, Fahid Ben hamed, & Obeidat, Abdallah Mishael (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10 (6), 307-326.
- American Psychological Association (2020). *Puplication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American
- Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human resources based on total quality management. *Journal of social science studies (JOS3)*, 2(1), 17-20.
- Fındıklı, Mine Afacan, & Bayarçelik, Ebru beyza(2015) , "Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E- HRM)?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 424-431
- Mubariz, Nada Shaaban Youssef, (2015) "The Impact of Electronic Human Resources Management on Human Resources Management Effectiveness", Master Thesis, (Faculty Of Commerce, University of Beni Suef, Egypt, 2015).
- Sun, H., Han, B., & Yu, C.,(2015) "Research and Application on Human Resource Management Information System in China First-class Hotels", *International Conference on Education Technology, Management and . Humanities Science*,
- Al-Mansouri, Arshad, Wissam Hassan, Huwaidi, Hisham Hindawi, and Falih, Asaad Ali. (2019). Negotiation and Crisis Management Skills in the Sports Field According to the Leadership Position (Administrative - Technical) of the Middle Euphrates Clubs. *Al-Qadisiyah Journal of Physical Education Sciences*, Volume 19, No. 2, 86-94.

- Al-Shayyab, Saleh Ahmed Mithqal, and Al-Moumani, Hisham Ahmed Falih. (2020). Obstacles to Implementing Strategic Plans in the Institutions and Ministries of Jordan and their Impact on Crisis Management (Unpublished Master's Thesis). The Hashemite University, Zarqa.
- Hassan, Nouran Hossam El-Din Abu Bakr Badr. (2023). The Role of Media Discourse in International Economic Crisis Management: "Germany as a Case Study": A Case Study of Olaf Scholz Germany's Chancellor Speech Discourse Analysis during Germany Energy Crisis 2022. Journal of Media Research, No. 68, Vol. 2, 1419-1448.
- Kurdiya, Hani Zaki Saeed, and Samoura, Akram Ismail. (2019). The Impact of Crisis Management Critical Success Factors on Funding Crisis: UNRWA's Senior Staff Perspective in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of human resource



**The impact of human resources management practices
on crisis management: an applied study on the Zakat,
Tax and Customs Authority**

Preparation:

Faisal saad Ail ALqarni

241000295

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1445-2024