

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة موارد بشرية

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



4.....	مقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة:
10	فروض الدراسة:
11	نموذج الدراسة:
12	الدراسات السابقة:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات:
25	أدوات الدراسة :
26	حدود الدراسة :
26	المراجع:

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 أيضاً 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 دوراً مهماً 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 أمراً بالغ الأهمية في عالم اليوم نظراً لتزايد التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات. فعملية إدارة الأزمات لا تبدأ فقط مع نشوب الأزمة، بل تتضمن أيضاً 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.

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 آثارها. 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.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يعد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات متغيراً 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 حديثاً 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 إيجاباً 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.

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.

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.

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؟

فروض الدراسة:

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

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية 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:

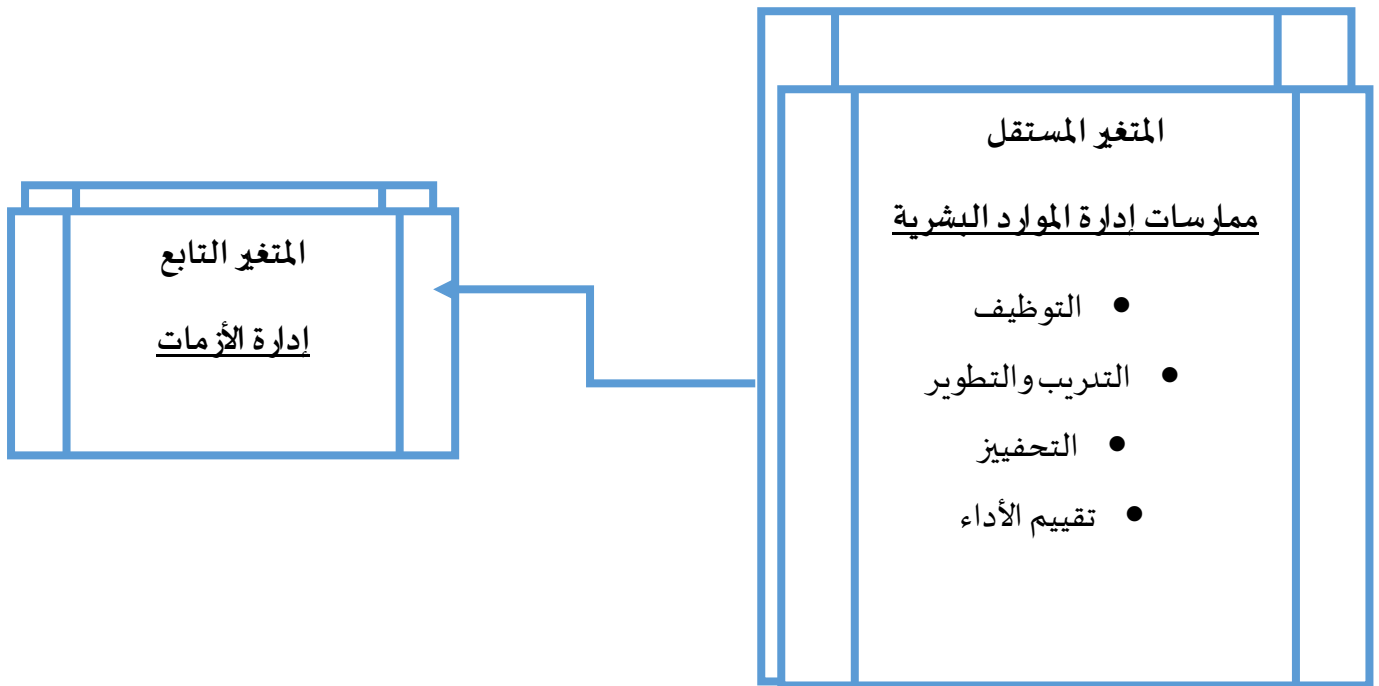
- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (للتوظيف في إدارة الأزمات بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (للتدريب والتطوير في إدارة الأزمات بأبعادها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

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



المصدر: إعداد الباحث

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، والاقتناع 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 تردي 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 ملحاكية 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 هزالة الأجور التي لم تعد تلبي 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 دافعيتهم 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

بشركتي NAFTAL 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.

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 الاستبانات على المستشفيات الأردنية الخاصة بواقع (15) استبانة لكل مستشفى في مختلف المستويات الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات 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 (بو عبدالله، 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 مبهرًا 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 بولايتي 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.

The Impact of Crisis Management Critical Success 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 وضّح البحث خصائص الأزمات المالية المتعاقبة التي تواجه الأونروا، وحدد عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة، وقيم 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 خلّص 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 تجلّى 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 لتنويع 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.

دراسة (Hassan, 2023) بعنوان:

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

ناقشت هذه الدراسة دور وأهمية الخطاب الإعلامي في إدارة الأزمات الاقتصادية والمتمثل في هذه الدراسة في الخطاب السياسي للمستشار الألماني اولاف شولتز. 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 شولتز 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 آثار الأزمة الاقتصادية عنهم معتمدا علي فكرة لن تكون وحدك، بينما رصدت نتائج الدراسة أن اولاف استخدم نموذج الأفعال متوسطة المستوي بسبة 58.7% لإبراز مدي استعداداه لمواجهة الأزمة، بشكل عام كشفت نتائج الدراسة أن ابتعاد ألمانيا عن الغاز الروسي كان بمثابة ضرورة سياسية أمنية.

دراسة (Al-Shayyab, 2020) بعنوان:

Obstacles to Implementing Strategic Plans in the Institutions and Ministries of Jordan and their Impact on Crisis Management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اهم معوقات تنفيذ 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) فردا 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) وتمرين 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 القيايين (الإداري - الفني) لأندية الفرات الأوسط. وأن مستوى مهارات التفاوض وإدارة الأزمات لدى القيايين (الإداريين) أفضل من مستوى مهارات التفاوض لدى القيايين (الإداريين).

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 تأثرها 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.

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 معانٍ 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.

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 عليها 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.

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.

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 تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

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

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت 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.
- **حدود مكانية:** هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- 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.
- 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