

أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل
للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العاملة
بمدينة الباحة

إعداد الطالب/

نورة معيض الزهراني

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024 - 1446



إهداء..

إلى أهلي الأعزاء،

إلى والديّ الحبيبين، الذين كانا دائماً سندي وملهمي، ودعمهما المتواصل هو ما دفعني للوصول إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين لم يترددوا يوماً في تقديم النصيحة والتشجيع في كل مرحلة من مراحل دراستي.

وإلى أصدقائي الأعزاء، الذين وقفوا بجانبني في لحظات التحدي والنجاح، شكراً لدعمكم المستمر.

أهديكم هذا العمل بكل الحب والامتنان، فهو ثمرة دعمكم وتشجيعكم.

...

الشكر والتقدير..

يقول الله تعالى في قرآنه الكريم: "من شكر فقد شكّره"

بكل شكر وامتنان، أتقدم بخالص التقدير إلى جامعة ميدأوشن على الدعم الأكاديمي والفرص التعليمية التي ساعدتني في إتمام هذا البحث. لقد وفرت لي الجامعة بيئة ملائمة للتعلم والإبداع، وساهمت في تطوير مهاراتي البحثية والعلمية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشرفتي الفاضلة، الدكتورة أسماء أبو عنزة، على إشرافها المتميز وتوجيهاتها القيمة التي كان لها الدور الكبير في تحقيق هذا الإنجاز. لم تبتل عليّ بدعمها المتواصل وإرشاداتها التي ساعدتني على تجاوز التحديات والوصول إلى هذا النجاح. لكم مني جميعاً أصدق عبارات الشكر والتقدير.

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر مرونة الموارد البشرية على قدرات إدارة الأزمات والدور المعدل للمناعة التنظيمية في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (190) استبانة لضمان تمثيل المجتمع، وقد استرجع منها (181) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية، بأبعادها المختلفة (مرونة السلوك، مرونة المهارات، ومرونة الممارسات)، تؤثر بشكل إيجابي على قدرات إدارة الأزمات. كما أظهرت الدراسة أن المناعة التنظيمية تلعب دوراً معدلاً، حيث تزيد من تأثير مرونة الموارد البشرية على تحسين قدرات إدارة الأزمات، مما يساعد المؤسسات على التكيف بشكل أفضل مع الأزمات والمخاطر المختلفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة الموارد البشرية وتطوير المناعة التنظيمية في المؤسسات الخاصة لضمان استدامة الأداء والتعامل الفعال مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، المناعة التنظيمية، الشركات الخاصة، الباحة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء..
ج.....	الشكر والتقدير..
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 الفجوة البحثية:
9.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
10.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
10.....	مصادر جمع البيانات
11.....	أدوات الدراسة:
11.....	حدود الدراسة:
12.....	11.1 الدراسات السابقة:

22	الفصل الثاني: الإطار النظري
22	المبحث الأول: مرونة الموارد البشرية
22	1.1.2 مفهوم الموارد البشرية
24	2.1.2 أهمية الموارد البشرية
25	3.1.2 إدارة الموارد البشرية
28	4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
29	5.1.2 مفهوم مرونة الموارد البشرية
32	6.1.2 أبعاد مرونة الموارد البشرية
36	المبحث الثاني: قدرات إدارة الأزمات
39	2.2.2 أسباب نشوء الأزمات
41	3.2.2 خصائص الأزمة
42	4.2.2 متطلبات إدارة الأزمة بفاعلية
43	5.2.2 مراحل إدارة الأزمة
44	6.2.2 قدرات إدارة الأزمات
45	7.2.2 أبعاد قدرات إدارة الأزمات
56	الفصل الثالث
56	منهجية الدراسة
56	1.3 منهجية الدراسة:
56	2.3 نوع الدراسة:
56	3.3 الاستراتيجية المتبعة:

56	4.3مجتمع الدراسة:
57	5.3عينة الدراسة:
58	6.3أداة الدراسة:
59	7.3صحة أداة الدراسة وثباتها:
61	8.3اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:
63	9.3 الأساليب الإحصائية:
66	الفصل الرابع
66	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
66	1.4 خصائص عينة الدراسة:
69	2.4 وصف متغيرات الدراسة:
84	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
98	الفصل الخامس
98	النتائج والتوصيات
98	1.5 مناقشة النتائج:
102	2.5 الاستنتاجات
103	3.5 التوصيات:
103	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
106	المراجع:
106	أولاً: المراجع باللغة العربية
109	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة (مديريات الشؤون الصحية للشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة)	(1)
58	جدول (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس مرونة الموارد البشرية وأبعادها	(2)
58	جدول (3) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس قدرات إدارة الأزمات	(3)
58	جدول (4) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس المناعة التنظيمية	(4)
59	جدول (5) ثبات أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا	(5)
59	جدول (6) ثبات أبعاد المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات) باستخدام معامل كرونباخ ألفا	(6)
60	جدول (7) ثبات أبعاد المتغير المعدل (المناعة المنظمة) باستخدام معامل كرونباخ ألفا	(7)
62	جدول (8) المسموحية ومعامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل	(8)
62	جدول (9) الارتباط الذاتي بين متغيرات المتغير المستقل	(9)
63	جدول (10) قيم معامل الالتواء والتفرطح لمتغيرات النموذج	(10)
64	جدول (11) مقاييس الأهمية النسبية	(11)
64	جدول (12) مقاييس التعليق على قوة الارتباط	(12)
66	جدول (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(13)

67	جدول (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	(14)
67	جدول (15) توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(15)
68	جدول (16) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(16)
68	جدول (17) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(17)
69	جدول (18) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة السلوك	(18)
71	جدول (19) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة المهارات	(19)
72	جدول (20) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة الممارسات	(20)
73	جدول (21) المتوسطات الحسابية لمرونة الموارد البشرية وأبعادها	(21)
74	جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قدرات الذكاء	(22)
75	جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد سرعة الاستجابة	(23)
77	جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصالات والمعلومات	(24)
78	جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تعبئة الموارد	(25)
80	جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ثقافة التعامل مع الأزمة	(26)
81	جدول (27) المتوسطات الحسابية لمتغير قدرات إدارة الأزمات وأبعادها	(27)

82	جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناعة المنظمية وفقراتها	(28)
85	جدول (29) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الأولى	(29)
85	جدول (30) المعاملات للفرضية الأولى Coefficient	(30)
87	جدول (31) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى	(31)
88	جدول (32) نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الأولى	(32)
89	جدول (33) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	(33)
90	جدول (34) نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثانية	(34)
91	جدول (35) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	(35)
92	جدول (36) نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة	(36)
93	جدول (37) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الثانية	(37)
94	جدول (38) المعاملات للفرضية الرئيسة الثانية Coefficient	(38)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

مرونة الموارد البشرية هي القدرة التي تمتلكها المنظمات على تكيف وتطوير قوى العمل لديها بما يتناسب مع متطلبات الأعمال المتغيرة. في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغيير السريع والتحديات المتنامية، أصبحت مرونة الموارد البشرية أمراً حيوياً لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. أحد أهم أبعاد مرونة الموارد البشرية هو القدرة على إدارة التغيير. فالمنظمات المرنة قادرة على التكيف بسرعة مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية والتشغيلية التي تواجهها. هذا يتطلب امتلاك الموظفين لمهارات قابلة للتكيف والقدرة على التعلم والتدريب المستمر. كما يتطلب من المنظمة تبني ممارسات إدارية تدعم هذه القدرات وتوفير بيئة عمل تشجع على المرونة والابتكار. (Mansour, 2021).

علاوة على ذلك، تتضمن مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمة على تكيف هيكل القوى العاملة لديها بما يتناسب مع تغير احتياجات العمل. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال استخدام ترتيبات عمل مرنة كالعمل بدوام جزئي أو العمل عن بُعد أو العمل المؤقت. هذا يسمح للمنظمة بالاستجابة بسرعة لتقلبات الطلب والسوق دون التأثير على استقرار القوى العاملة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب مرونة الموارد البشرية توفير برامج لتطوير المهارات والكفاءات المطلوبة مستقبلاً. فالاستثمار في تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم يمكن المنظمة من التصدي للتغيرات في المهارات المطلوبة وضمان توافر القوى العاملة المؤهلة اللازمة لتحقيق أهداف الأعمال. (العراكزة، 2021).

تتضمن مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمة على استقطاب وتطوير قيادات متنوعة قادرة على التكيف والابتكار. فالقيادة المرنة تلعب دوراً محورياً في تمكين المنظمة من التعامل مع تحديات البيئة المتغيرة والاستجابة لها بفعالية. تُعد مرونة الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في ظل بيئة الأعمال الحالية المتسمة بالتحول المستمر والتحديات المتنامية. وتتطلب هذه المرونة جهوداً متكاملة في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطوير قوى عمل قابلة للتكيف والابتكار. (رحال، 2020).

إدارة الأزمات هي مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى التعامل بفعالية مع الحالات الطارئة والتهديدات غير المتوقعة التي قد تؤثر على سير عمل المنظمة أو تهدد استقرارها. وتشمل هذه القدرات تحديد وتحليل المخاطر المحتملة، والتخطيط والاستعداد للتعامل معها، والاستجابة الفورية عند وقوع الأزمة، وإدارة عمليات التعافي والاستقرار في المدى القصير والمتوسط. تبدأ عملية إدارة الأزمات بالتعرف المبكر على المؤشرات والإنذارات المبكرة للأزمات المحتملة. ويتطلب ذلك وجود نظام فعال لرصد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ووضع آليات واضحة لتحليل البيانات وتقييم المخاطر. ثم يأتي دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، بما في ذلك وضع السيناريوهات المحتملة والخطط البديلة للتصدي لها. (أحمد، 2023).

حال وقوع الأزمة، تصبح سرعة الاستجابة وتنسيق الجهود من أهم القدرات المطلوبة. ويتطلب ذلك وجود فريق إدارة أزمات متخصص ومدرب على الاستجابة الفورية وفق خطط محددة. كما تتطلب هذه المرحلة مهارات القيادة والاتصال الفعال لضمان انسياب المعلومات وتنفيذ الإجراءات بكفاءة. في مرحلة ما بعد الأزمة، تكمن قدرات إدارة الأزمات في إدارة عمليات التعافي والاستقرار. ويشمل ذلك تقييم الأضرار والخسائر، والعمل على استعادة النشاطات الأساسية للمنظمة، وتعزيز قدرات التكيف والمرونة للمواجهة المستقبلية. كما تلعب المراجعة والدروس المستفادة دوراً حيوياً في تطوير وتحسين خطط إدارة الأزمات للمرات القادمة. (Hussein, 2021).

تتطلب إدارة الأزمات مجموعة متكاملة من القدرات التنظيمية والفنية والقيادية. وتعد هذه القدرات ضرورية لضمان استمرارية وقدرة المنظمات على التعامل بنجاح مع التحديات والمخاطر غير المتوقعة في بيئة الأعمال المتغيرة. (مقابلة، 2020).

في ظل بيئة الأعمال المضطربة والمتغيرة بشكل متسارع، أصبحت قدرات إدارة الأزمات إحدى الركائز الأساسية لاستمرارية وازدهار المنظمات. وتلعب مرونة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز هذه القدرات. فالقوى العاملة المرنة والقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات تُعد أحد أهم الأصول التي تمكن المنظمات من الاستجابة بفعالية لمختلف الأزمات والتحديات. في هذا السياق، أجرت الدراسة التطبيقية على الشركات الخاصة في مدينة الباحة تحليلاً معمقاً لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرات إدارة الأزمات. وقد برز هنا

أهمية المنة المنظمة بآعتبارها عاملاً معدلاً لهذه العلاقة. فالشركات ذات المنة المنظمة المتميزة، أي القدرة على التكيف والتعافي بسرعة من الصدمات والضغوطات، أظهرت قدرات أكبر في التعامل مع الأزمات مقارنة بنظيراتها ذات المنة المنظمة الضعيفة. (قوقرة، 2019).

تحليل النتائج أظهر أن مرونة الموارد البشرية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز قدرات إدارة الأزمات من خلال تمكين الموظفين من التكيف السريع مع المتغيرات، وتفعيل آليات التعلم والتحسين المستمر، وتشجيع التعاون والتنسيق عبر مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية. ولكن تبين أن هذا الأثر الإيجابي يتعزز بشكل ملحوظ في الشركات ذات المنة المنظمة المرتفعة. فالمنة المنظمة توفر الأرضية الداعمة والمرونة التي تمكن الموارد البشرية من ممارسة قدراتهم بشكل أكثر فعالية في مواجهة الأزمات. ففي ظل المنة المنظمة القوية، يتمتع الموظفون بثقة أكبر في قدرة المنظمة على التكيف والتعافي، مما ينعكس إيجاباً على مستويات التحفيز والانخراط والتوجه نحو الأداء المتميز حتى في ظل الظروف الصعبة. (Fawzi, 2020).

وبذلك تبرز هذه الدراسة التطبيقية على الشركات الخاصة في مدينة الباحة أهمية التركيز المتوازن على تنمية مرونة الموارد البشرية وتعزيز المنة المنظمة كعناصر حيوية لتحسين قدرات إدارة الأزمات وضمان استدامة نجاح المنظمات في مواجهة التحديات المتزايدة. لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمنة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال الحالية، أصبحت قدرة المنظمات على إدارة الأزمات بفعالية أمراً بالغ الأهمية لضمان استمراريتها واستدامتها. وتلعب مرونة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز هذه القدرات. حيث تساعد مرونة الموارد البشرية المنظمات على التكيف بسرعة مع المتغيرات والتحديات التي تواجهها، وتمكنها من استغلال الفرص المتاحة بفاعلية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر مرونة الموارد البشرية على قدرات إدارة الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة في المملكة العربية السعودية. كما يسعى البحث إلى استكشاف الدور المعدل للمنة المنظمة على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات.

وتكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤى عملية وإطار نظري متكامل حول كيفية تعزيز قدرات إدارة الأزمات في المنظمات من خلال الاستفادة من مرونة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية. وتأتي أهمية البحث أيضاً من كونه سيُجرى على الشركات الخاصة في مدينة الباحة، والتي تُعد إحدى المناطق الحيوية والواعدة في المملكة العربية السعودية. وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار العلاقات والتأثيرات فيما بينها. كما سيتم الاعتماد على أدوات البحث الكمي، مثل الاستبانة، لجمع البيانات اللازمة من عينة ممثلة من الشركات الخاصة في مدينة الباحة.

وتتوقع الدراسة أن تسفر نتائجها عن توفير فهم أعمق لكيفية تحسين قدرات إدارة الأزمات في المنظمات من خلال تنمية مرونة الموارد البشرية والاستفادة من المناعة التنظيمية. كما ستقدم توصيات عملية للمديرين والقادة في الشركات الخاصة حول كيفية تطبيق هذه المفاهيم لتعزيز قدرتهم على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة التنظيمية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصه العامله بمدينه الباحة.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: في ضوء أهمية موضوع المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الشركات على التكيف مع الأزمات. فعند انتشار أي أزمة أو طارئ، تُعد قدرة الموارد البشرية على التكيف والتأقلم مع المتغيرات بسرعة أحد العوامل الرئيسية لنجاح الشركة في إدارة هذه الأزمة. فالموظفون المرنون والقادرون على التعامل مع الغموض والتحديات بفاعلية يُشكلون أساس المناعة التنظيمية التي تُمكن الشركة من الصمود في وجه التهديدات والاستمرار في تحقيق أهدافها.

كذلك، تُعزز المناعة التنظيمية قدرة الشركة على استشراف الأزمات المحتملة والاستعداد لها مسبقاً، مما يساهم في خفض الخسائر والأضرار الناجمة عنها. ومن هنا، تبرز أهمية التركيز على تنمية مرونة الموارد

البشرية كعامل محوري في بناء قدرات إدارة الأزمات الفعالة في الشركات العاملة بمدينة الباحة. تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضًا في سعيها لاستكشاف الدور المعدل للمناعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات. فالكشف عن طبيعة هذا الدور المعدل يُمكن الشركات من وضع استراتيجيات وسياسات فعالة لتطوير مرونة الموظفين وتعزيز المناعة التنظيمية، وبالتالي تحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات بكفاءة عالية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في تعميق فهم العلاقات الديناميكية بين المتغيرات الرئيسية ذات الصلة بإدارة الأزمات، وتوفير رؤى قيّمة للشركات العاملة في مدينة الباحة تُمكنها من تطوير قدراتها في هذا المجال الحيوي.

الأهمية العلمية: إن مرونة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في قدرات إدارة الأزمات لدى الشركات الخاصة في مدينة الباحة بالمملكة العربية السعودية. فالموظفون ذوو المهارات المتنوعة والقادرون على التكيف مع المواقف الطارئة هم أصول ثمينة للشركات في وقت الأزمات. تُعزز المناعة التنظيمية هذه القدرات على إدارة الأزمات، حيث تمنح الشركات القدرة على التعامل مع الضغوطات والتحديات بمرونة وفعالية. هذه المناعة تأتي من خلال عدة عوامل كالقيادة الحكيمة، والثقافة التنظيمية الداعمة، والهياكل التنظيمية المرنة، والاستثمار في تطوير المهارات والكفاءات.

عندما تواجه الشركات في مدينة الباحة أزمات، يكون لمرونة الموارد البشرية وقوة المناعة التنظيمية أثر كبير في قدرتها على التصدي للتحديات بفاعلية. فالموظفون المؤهلون والقادرون على التكيف يُمكنون الشركات من التخطيط الاستراتيجي وسرعة الاستجابة وتجاوز الأزمات بنجاح. تُعتبر مرونة الموارد البشرية وقوة المناعة التنظيمية ميزة تنافسية حاسمة للشركات الخاصة في مدينة الباحة، تُسهم في تعزيز قدراتها على إدارة الأزمات والحفاظ على استمرارية أعمالها في المدى الطويل.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- دراسة أثر مرونة السلوك على قدرات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.
- تحليل تأثير مرونة المهارات على قدرات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.
- تقييم أثر مرونة الممارسات على قدرات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.
- استكشاف دور المناعة المنظمة في تخفيف تأثير مرونة الموارد البشرية على قدرات إدارة الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.
- تقديم توصيات عملية للشركات الخاصة بمدينة الباحة لتعزيز مرونة الموارد البشرية وتحسين قدرات إدارة الأزمات.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر مرونة السلوك لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير مرونة المهارات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر مرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في

الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة ؟

السؤال الرئيسي الثاني : ما هو أثر المناعة المنظمية في تخفيف أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها

(مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات

الخاصة العاملة بمدينته الباحة ؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات

بأبعادها مجتمعة (قدرات الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في

الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة.

— الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

— الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة.

— الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$

0.05) لمرونة المهارات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته

الباحة.

— الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$

0.05) لمرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة

بمدينته الباحة

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة

المنظمية في تخفيف أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في

قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة

المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على

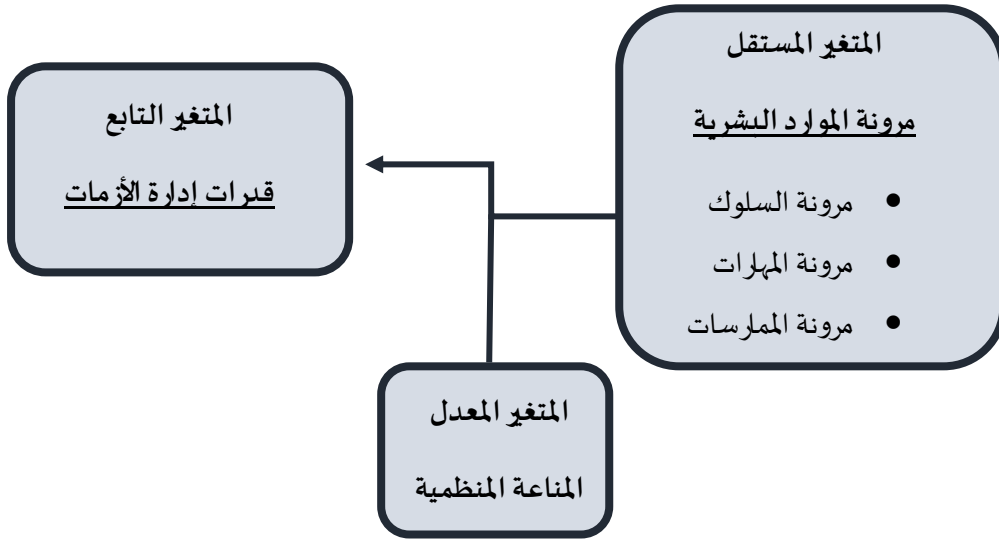
الشركات الخاصة العامله بمدينة الباحة. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات).

- المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات بأبعاده مجمعة.

- المتغير المعدل: المناعة المنظمة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العامله بمدينة الباحة.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) وتأثيرها على قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العامله بمدينة الباحة.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد قدرات إدارة الأزمات وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العامله بمدينة الباحة.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك – مرونة المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العامله بمدينة الباحة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تقوم على مبدأ أن المعرفة والواقع يُبنيان اجتماعيًا من خلال تفاعل الأفراد والسياق الاجتماعي والثقافي. في سياق هذا البحث، يمكن تطبيق النظرية البنائية بالتركيز على كيفية بناء الموارد البشرية والمناعة المنظمة للشركات الخاصة في مدينة الباحة لمواجهة الأزمات. أولاً، يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيف تُبنى مرونة الموارد البشرية داخل هذه الشركات. فالموارد البشرية لا تُعتبر مجرد أصول ثابتة، بل يتم بناؤها من خلال التفاعلات والتوقعات الاجتماعية بين العاملين وإدارات الشركات. فمدى مرونة الموارد البشرية يعكس الطريقة التي يتم بها إدراك هذه الموارد وتشكيلها اجتماعيًا.

يمكن توظيف النظرية البنائية لتحليل كيفية بناء المناعة المنظمة في هذه الشركات. فالمناعة المنظمة لا تنشأ في فراغ، بل تتشكل من خلال عمليات البناء الاجتماعي داخل الشركة. فالقيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية تساهم في تكوين هذه المناعة وتعزيزها بما يمكن الشركات من التعامل مع الأزمات. يمكن توضيح كيف تؤثر عمليات البناء الاجتماعي للموارد البشرية والمناعة المنظمة على قدرات إدارة الأزمات في هذه الشركات. فالطريقة التي يتم بها إدراك وتفسير الأزمات والتعامل معها تنبع من البناء الاجتماعي للمعارف والممارسات داخل الشركات. كما أن المناعة المنظمة المُبنية اجتماعيًا تؤثر بشكل كبير على قدرات الشركات في مواجهة الأزمات.

يمكن صياغة فرضيات البحث وأهدافه وتصميم منهجيته بناءً على المبادئ الأساسية للنظرية البنائية. فهذه النظرية تُعد إطارًا نظريًا مناسبًا لفهم الديناميكيات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على مرونة الموارد البشرية ومناعة المنظمة وقدرات إدارة الأزمات في الشركات الخاصة بمدينة الباحة.

10.1 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 عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائمة 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 ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك
- مرونة المهارات – مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.
- حدود مكانية: الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (رحال، 2021) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة

الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس الدور المعدل للثقة التنظيمية في أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وتمثلت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في وعددهم (270) مديراً بأسلوب المسح الشامل، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (244) استبانة، وما نسبته بلغت (90.4%). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارة، المرونة الوظيفية) في النجاح المنظمي للجامعات الخاصة الأردنية. ووجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للمتغير المعدل الثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء المديرين ورضاهم للاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف على بعد النتائج الرئيسية من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

2. دراسة (العر اكرة، 2021) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف

الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأوب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأوب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

3. دراسة (العر اكرة، 2020) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف

الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأوب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ

عددتها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدابير الاستراتيجية. كما أشارت إلى وجود دور معدل للبقطة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

4. دراسة (رحال، 2020) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة

الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددتها (١٣)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها (٨) من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (٢٧٠) وتمت دراستهم بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٥٨) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (١٤) استبانة، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٢٤٤) استبانة؛ وبنسبة بلغت (٩٠.٤%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسية من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

5. دراسة (أحمد، 2023) بعنوان:

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء

شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر

هدفت الدراسة التعرف إلى التحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (369) مفردة من العاملين بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء الأربعة وهي قطاع شمال وشرق المنصورة بالدقهلية وقطاع كفر الشيخ وقطاع دمياط وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء. وبلغت نسبة الردود على هذا الاستقصاء من العاملين (93%) ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا وتحليل التباين الأحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة وهي (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية) على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مكونات الأداء

التنظيمي. والذي يحتاج إلى تطوير مستمر من أجل تحسين الأداء العام للمنظمات. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات على المستوى التطبيقي والأكاديمي.

6. دراسة (مقابلة، 2020) بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في كابيتال بنك. ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة كلية من الإداريين في كافة المستويات الإدارية المكونة من (197) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (197) استبانة بنسبة استجابة 100%. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتمثلت أهم النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) للإدارة في كابيتال بنك. وقد قدمت الدراسة أهم التوصيات التي أشارت إلى ضرورة اهتمام البنوك بالتطورات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة لتنمية الموارد البشرية، لتلعب دورها في تطوير المهارات الإدارية ومرونة الإداريين وزيادة حافزهم نحو تحسين الأداء وحفزهم على التقدم والتطور والتركيز على تطوير القادة التحويليين في البنوك والعناية بتطوير مهاراتهم، بحيث يمكن مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة لماهية التغيير، ثم السعي لترجمته ثم تطويره إلى إطار عملي للبرامج التي يمكن تطبيقها في البنوك.

7. دراسة (قوقزة، 2019) بعنوان:

مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات

الأردنية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الابتكاري بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تضمن مجال الدراسة الأسامي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها ثلاث شركات، وهي: شركة زين (Zain)؛ أورانج

(Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفا. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وبغرض اختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب السببي. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وبرنامج (Amos) توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في رأس المال النفسي بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة بوجود رأس المال النفسي في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية تبعا للفروق في الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها: الاستمرار في تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها لما لها من دور في تعزيز الأداء الابتكاري، وتعزيز جوانب رأس المال النفسي في شركات الاتصالات لما لها من دور إيجابي في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

8. دراسة (Hussein, 2021) بعنوان:

The Relationship between Organizational Resilience and Human Resources Practices in the Hotel Industry

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المرونة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في فنادق المنتجعات. حيث أجريت مقابلات شخصية مع أربعة عشر مديراً، وكذلك تم توزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية بعدد 300 موظف يعملون في 11 فندقاً من فئة الخمس نجوم في منطقة البحر الأحمر. وقد أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لها علاقة كبيرة ببرنامج إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن مديري الفنادق يجب أن يحددوا ويؤكدوا على الدور الحاسم للموارد البشرية في دعم استراتيجيات المنشأة. وقد وجد أن أبعاد المرونة التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، والتعلم والمعرفة، والقيادة، والوعي بالموقف، وإدارة المخاطر سوف تقود وظائف الموارد البشرية الفعالة. أشارت الدراسة إلى أن قدرة الفندق على الصمود والنجاح ترجع إلى التخطيط المسبق والتطوير الدائم وتعتمد على دور الموارد البشرية. حيث يرجع ذلك أيضاً إلى شعور موظفي الفندق بالأمان في وظائفهم مع تزويدهم بفرص التدريب والتطوير، وكل ذلك سوف يتحقق من خلال السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل استراتيجيات المرونة التنظيمية. وبالتالي، يجب أن تأخذ الفنادق في الاعتبار الأدوار المهمة لهذه التركيبات لفهم الممارسات التي تدعم خلق ثقافة المرونة في المؤسسة بشكل أفضل.

9. دراسة (Raqmon, 2022) بعنوان:

A Combined Approach of Sustainability and Resilience on Tourism: Capabilities, Managerial Practices and Activities Case of the Tourism Industry in Saudi Arabia

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المنهج العلمي الذي يحدد المسار الأمثل للمرونة من خلال مجموعة من العوامل التي تساعد على بقاء واستمرارية قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية وتجاوز العقبات التي نتجت عن انتشار فيروس كورونا 19. لذا أعتمد النموذج الذي تم تطويره واختباره على

العلاقات المتبادلة والتفاعلات المختلفة بين القدرات والممارسات الإدارية والأنشطة؛ وذلك لتعريف وقياس تأثيرها المشترك. تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي عبر الاستبانة لجمع البيانات؛ حيث تم جمع 549 استبانة من المنظمات السياحية في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، وعلى وجه الخصوص: جدة، الرياض، حائل، حفر الباطن، الباحة. كذلك تم دمج قطاع السياحة الدينية (الموجودة في مكة والمدينة)؛ نظرا لتأثيرها خلال هذه الأزمة وانتشار الوباء. وتم معالجة البيانات التي تم جمعها بناء على نتائج تحليل العامل الموكد (CFA) بواسطة spss 16. كذلك تم إجراء تحليل ديموغرافي وصفي، وتم اختبار النموذج الهيكلي باستخدام AMOS 23. واستنادا إلى النتائج؛ تم رفض فرضيتين متعلقان بالتأثير الوسيط للقدرات الديناميكية بين المرونة التنظيمية والعوامل الفنية، وكذلك العوامل البيئية. كما أظهرت النتائج أن عامل القدرات الديناميكية هو أهم العوامل المساهمة في تطوير العوامل التنظيمية والفردية، وكذلك تسهيل تبني التكنولوجيا، كما تتوسط العوامل التقنية العلاقة بين العوامل الثلاثة الأخرى والمرونة التنظيمية، وتعزز العلاقة بين المرونة والعوامل البيئية.

10. دراسة (Fawzi, 2020) بعنوان:

The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر السمات الشخصية للعاملين بشركات السياحة المصرية على المرونة التنظيمية لمؤسساتهم وإلى أي مدى تتوسط مرونة العاملين العلاقة بين سماتهم الشخصية والمرونة التنظيمية. ولهذا الغرض تم تصميم استبيان يحتوي على المقاييس المختلفة لمتغيرات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من 342 موظف في وكالات السفر فئة (أ) في القاهرة الكبرى. وقد تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) عبر برنامج ليزرل إصدار 8 (LISREL 8) لاختبار العلاقات المفترضة في النموذج، وأجريت تحليلات الارتباط كما أجري اختبار التحليل العاملي التوكيدي (CFA) على البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة للتحقق من موثوقية واعتمادية البيانات التي تم الحصول عليها. أشارت النتائج إلى أن مرونة الموظفين مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بسماتهم الشخصية كما ترتبط أيضا بالمرونة التنظيمية. كما أكدت على أن مرونة العاملين بشركات السياحة

تتوسط العلاقة بين سماتهم الشخصية والمرونة التنظيمية لشركات السياحة توسط تام. كما اقترحت الدراسة أنه ينبغي على المديرين إدراك تأثير بعض السمات الشخصية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمرونة العاملين مثل: الانبساط والانفتاح والموافقة والضمير على المرونة التنظيمية في صناعة السياحة.

11. دراسة (Mansour, 2021) بعنوان:

Integrative Managerial Capabilities: A New Managerial Mechanism to Achieve a Firm

Competitive Response

هدفت هذه الدراسة إلى أن الشركات التي يجب أن تعمل في بيئات عمل تنافسية قادرة على الحفاظ على الاستجابات التنافسية بمرور الوقت. ومع ذلك، فإن إجراء مثل هذه الاستجابات يتطلب عادة القدرة الإدارية للشركة على دمج خصائصها باستمرار، مما يضمن مطابقتها جميعاً مع احتياجات السوق المتغيرة. استناداً إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرات الإدارية الديناميكية، تسهم هذه الورقة في فهمنا من خلال تطوير مفهوم القدرات الإدارية التكاملية، والتي تشير إلى "قدرة المديرين على تنظيم قاعدة موارد الشركة من خلال عمليات البحث والاختيار والتهيئة والنشر لتحقيق واستدامة استجابة تنافسية ثابتة". تم وصف آليات التكامل التي توفر القدرة الإدارية الرئيسية. وفقاً للأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، ركزت أبحاث الدراسات السابقة المحدودة على جوانب القدرات التكاملية للشركة. في الأدبيات الحالية، هناك نقص ملحوظ في الرؤية الشاملة حول كيفية قيام الشركات فعلياً بتنسيق "دمج" الموارد والمبادئ لتحقيق النجاح المستدام في البيئات المعقدة. الطريقة/المنهج: للإجابة على أسئلة البحث، استخدمت الدراسة استراتيجيتين لجمع البيانات: المقابلات النوعية. "مقابلات شبه منظمة"، واستبيان مفتوح، "استبيان عبر الإنترنت". النتائج: العلاقة بين القدرات الإدارية التكاملية والمستويات المختلفة للهيكل النظامي للشركة، على وجه الخصوص، لم يتم شرحها بشكل واضح. يخلص البحث إلى أن عملية التأسيس وثيقة الصلة بأمثلة دراسة الحالة وأنه يمكن رؤية أن الإدارة الوسطى لها تأثير كبير على تغيير الشركة نتيجة تكامل الإدارة العليا والمستوى الأدنى. الأصالة: جادلت هذه الدراسة بأن التكامل الأفضل والأسرع بين الآليات التكاملية الرئيسية الثلاث "البحث والاختيار والتهيئة والنشر"

يجب أن يكون بحد ذاته مصدرا محتملا للاستجابة التنافسية المستمرة؛ وعادة ما يحتاج هذا التكامل إلى اجتياز "المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والمنخفضة" من هيكل الإدارة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مرونة الموارد البشرية

1.1.2 مفهوم الموارد البشرية

لم يعد ثمة شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، ذلك أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة، واستخدام إمكانياتها المادية بأكبر كفاءة ممكنة، حيث تعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها، وبالأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها. (العراكة، 2021)

فالمنظمة التي تمتلك موارد بشرية فعالة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية وغيرها، في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي طرأت على بيئة العمل يكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب والقادر على التعامل الإيجابي مع التغيير الذي قد ينتج من المتغيرات البيئية المتعددة. (الغالي، 2021)

إن الكفاءة في عمل المنظمة تعتمد بشكل رئيس على كفاءة العاملين؛ لذا فإن النجاح الذي ترغب المنظمة في تحقيقه سيعتمد على قدرة المنظمة في الحصول أو توظيف أفضل الموارد البشرية لغرض توفير ضبط الأداء المؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالعنصر البشري هو الاستثمار الحقيقي لمستقبل المنظمة، ونجاحها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها بل والتي قامت المنظمة من أجلها فعلياً. (أحمد، 2023)

إن الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة، والعاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات، والمهن المساعدة في أي منظمة. (رجال، 2021)

يطلق مصطلح الموارد البشرية على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، الأموال، والتكنولوجيا، والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل. (حسين، 2021)

بالإضافة إلى ذلك يشير مفهوم الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة التي تطور استراتيجيات الموارد البشرية، ووضعها موضع التنفيذ، وموجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز الجدارة، والمهارة، والمعرفة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (الخشالي، 2020)

لقد أصبحت عملية إعداد وتأهيل الموارد البشرية، العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية مختلفة أنواع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها، وطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل؛ لا سيما في ظل ما يشهده العالم من ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واجتماعية وسياسية وثقافية ضخمة تتسم بالإيقاع السريع؛ الأمر الذي جعل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تتمتع بقدر كبير من المرونة والاستجابة لهذه التغيرات. (غليم، 2024)

تعرف الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم الملوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية. (بوترعة، 2022)

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم وأقوى الدعائم لأي اقتصاد وقوتها وقدرتها هي المحرك الأساسي لهذا الاقتصاد، ولكن بعد جائحة كورونا نلاحظ أن أكثر من تأثر بهذه الأزمة هي القوى العاملة حتى أصبحت عبئا ثقيلا على اقتصاديات الدول عامة نظرا للاعتماد الكبير على العنصر البشري، وبالتالي فهذا يلقي على العالم تحديات جديدة تتعلق بتحديد الأولويات في ما يخص الموارد البشرية، كالتحلي بالمرونة في إدارتها، وتعزيز مبدأ

المورد البشري المرن، فكرا وثقافة وممارسة ورسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية وتصميمها،
لتعزيز الأمان الوظيفي في ظل الأزمات والكوارث. (محمد، 2023)

إن للموارد البشرية قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة في المنظم، تتمثل القيمة المباشرة بالجهود
والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، بينما تتمثل القيمة الاقتصادية غير
المباشرة بحسن استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى كرأس المال المعدات والآلات والموارد الأولية والأرض
والطاقة. (العراكزة، 2021)

وهناك العديد من الخصائص التي يجب توافرها في الموارد البشرية كمورد استراتيجي مسؤول عن
خلق مزايا تنافسية بالمنظمة منها:- (الغالي، 2021)

- التمتع بمهارات القيادة الإدارية المرنة في إدارة المواقف واتخاذ القرارات الفعالة.
- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- القدرة على التخلص من النمطية والجمود، والتعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على
تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة باستمرار، ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا
مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.

2.1.2 أهمية الموارد البشرية

تبرز أهمية الموارد البشرية من خلال: (أحمد، 2023)

- اتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى
مواقعهم ومهامهم، حيث تمتاز هذه البرامج بالدقة والموضوعية حتى تؤدي إلى رفع إمكانات، وقدرات
العاملين، وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة.
- تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع
القرارات المناسبة.

- وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.
- وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث إن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلباً على إنتاجية المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي شروط عمله، جوانب صحية، شيخوخة..... الخ.
- كما تأتي أهمية الموارد البشرية من خلال الإدارة السليمة للموارد البشرية التي تؤدي إلى النتائج التالية.
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديه.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

3.1.2 إدارة الموارد البشرية

منذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي اكتسبت إدارة الموارد البشرية قبولاً في كل الدوائر الأكاديمية والتجارية، حيث تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة تنظيمية متعددة التخصصات تستمد النظريات والأفكار من مختلف المجالات مثل الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع والاقتصاد، فإدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي لإدارة علاقات العمل الذي يؤكد الاستفادة من قدرات الأفراد أمر بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية، ويتم ذلك من خلال مجموعة مميزة من سياسات وبرامج وممارسات التوظيف المتكاملة. (رحال، 2021)

تستخدم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة إلى الاستراتيجية الأساسية في إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في ميدان العمل والإنتاج، ومفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية. (حسين، 2021)

إدارة الموارد البشرية هي التسمية الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينات والتي لا تزال تحظى بالانتشار والقبول لدى الباحثين والدارسين لهذا الحقل، وقد يرجع ذلك إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي

في المنظمات تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج، كما يوسع هذا المصطلح مضمون القوى العاملة بشمول طاقات بشرية أخرى بعد تأهيلها وإعادة تشغيلها ضمن القوى العاملة، وهؤلاء هم شريحة العاطلين عن العمل والنساء وذو الاحتياجات الخاصة، وبعض الشرائح التي لم تكن فاعلة من قبل في ميادين التوظيف، والإنتاج إضافة إلى إسهام هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة عن البشر ودوافعهم وسلوكياتهم وسبل عدلها وتطويرها ضمن موضوعات هذا الحقل بعد أن ظلت تدرس ضمن مواضيع علم النفس والعلوم السلوكية . (الخشالي، 2020)

تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً إلى الدور الحيوي الذي تؤديه باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع أهداف المؤسسة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها. (غليم، 2024)

إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة لحصول المنظمة على احتياجاتها من المورد البشري وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وهذا يتطلب وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل. (بوترعة، 2022)

إن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، حيث يمكن زيادة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها، وأيضا الاستثمار في تنمية دافعيته للعمل، كما تعتبر إدارة، وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب، وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. (محمد، 2023)

كما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة، وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق

أهدافها من خلال العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف، وتنظيم وتطوير، وتحفيز، ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة. (العراكزة، 2021)

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، أو إدارة شؤون العاملين ويعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائي الموارد البشرية هم أكفأ الناس في إدارة الموارد البشرية ويسير هذا الرأي مع مبدأ التخصص، والذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة والمهارة، والوقت اللازم للقيام بعمل أصبح متخصصاً، وأصبح له علم مستقل، وأصبح العاملون يتدربون عليه، بل إن التعيين في مناصب الموارد البشرية أصبح مشروطاً بالحصول على إجازات وتصاريح من منظمات متخصصة. (الغالي، 2021)

كما تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة تنظيمية تقوم بمهام مع المسائل ذات الصلة بالعاملين كمسائل التعويض، والتوظيف، وإدارة الأداء وتطوير المؤسسة والسلامة الصحية المهنية، والمستحقات فضلاً عن مسائل تحفيز الموظفين وتواصلهم مع بعضهم البعض وإدارتهم وتدريبهم بالإضافة إلى أن الموارد البشرية هي نهج استراتيجي شامل يسعى لإدارة الأفراد وثقافة مكان العمل وبيئته، ومن شأن إدارة الموارد البشرية الحقيقية تمكين الموظفين من الإسهام بشكل فعال ومثمر في تحقيق أهداف المؤسسة وما تطمح من إنجاز. (أحمد، 2023)

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يعبر بصورة شمولية عن عمليات تخطيط، وتوجيه، وتنظيم ومتابعة الأفراد في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال استثماري يجب تنميته وتطويره؛ لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة، وبما تبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج بقوة وثبات في المسار المخصص لعملها. (رحال، 2021)

فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله، أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص، لذا فإنها الإدارة التي تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة، علاوة على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري ذلك المورد غير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة. (حسين، 2021)

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنها تسعى إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

- تحقيق الكفاية الإنتاجية

من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة على اعتبار أن العنصر البشري هو الذي يستخدمها، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات. (الخشالي، 2020)

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، وبالتالي فإن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار. (غليم، 2024)

كما تم الإشارة إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تشمل:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة، والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير. (بوترعة، 2022)

- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (محمد، 2023)
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص؛ وذلك لضمان وقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها. (العراكة، 2021)
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية. (الغالي، 2021)

5.12 مفهوم مرونة الموارد البشرية

تشير المرونة إلى عدم الاستسلام والسعي الدائم للتغلب على المشاكل والعقبات، وهذا يمثل رصيداً قيمته في تحقيق النتائج المرغوب فيها بدلاً من التراجع عن مواجهة المواقف والقضايا الصعبة المتعلقة بالعمل، وهي ليست سمة ثابتة، ولكنها عملية نفسية ديناميكية، ولذلك يمكن خلقها وتنميتها من أجل مساعدة الفرد على الاستجابة لحالات الصدمة بصورة صحيحة" (أحمد، 2023)

تعتبر المرونة عن القدرة على التوجيه أو قابلية التعديل، حيث تم إنشاء المرونة من أجل التكيف والاستجابة للتغيير، وبالتالي فإن للمرونة خصائص تمكن المنظمات من تقليل إصابتها، والبحث عن مكانة مواتية وناجحة في التكيف مع البيئة الخارجية، ويمكن تقليل الإصابات من خلال تغيير اتجاه العمليات التجارية استراتيجية العمل، ونوع المنتج، وجودة المنتجات، وسير العمل والهيكل البشري وما إلى ذلك، ويختلف تعريف المرونة بسبب الصناعات المختلفة، ولكنه متفق مع التكامل الفعال والاستخدام المرن لمختلف الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمؤسسات والمنظمات المرنة تطبق سلسلة من تدابير الكفاءة والفعالية للضغوط البيئية الداخلية والخارجية المعتمدة. (رجال، 2021)

فالمرونة نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والإجراءات التي تستعملها المنظمة من أجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها". (حسين، 2021)

ويعرف مرونة الموارد البشرية "إنها قدرة ديناميكية للمنظمة تشير إلى مدى امتلاك مواردها البشرية للمهارات والسلوكيات التي تمكنها من تطوير خيارات جديدة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في ظل بيئتها

التنافسية، ومدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتعديلها وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يضمن للمنظمة سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق والتكيف والنجاح في بيئة ديناميكية". (الخشالي، 2020)

وتعد مرونة الموارد البشرية أحد أهم جوانب المرونة التنظيمية حيث تركز على القدرة على التكيف مع ميزات الموظفين مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة وتظهر مرونة الموارد البشرية القدرات التنظيمية القيمة والخاصة بالمنظمة لذا فإن المرونة تخلق قيمة تنافسية وتحسن الأداء التنظيمي. (غليم، 2024)

ومرونة الموارد البشرية هي رأس المال البشري المميز الذي يتمتع بمقدرات ومهارات وسلوكيات لها القدرة على إنجاز الأعمال في مختلف الظروف والمواقف التي تواجه المنظمة مما يساهم في تحقيق النجاح والتفوق في بيئة الأعمال المعاصرة المحتمدة تنافسيا". (بوترعة، 2022)

"كما تعتبر مرونة الموارد البشرية إحدى القدرات المتخصصة للشركات والتي تستطيع من خلالها ابتكار نموذج أعمال خاص بها، يساعدها على تجاوز العقبات البيئية، ويساهم في تحسين الفعالية التنظيمية ورفاه العاملين". (محمد، 2023)

تركز مرونة الموارد البشرية على تعدد المواهب للعمال كما يتضح من الطبيعة المتغيرة المجال شخصيتهم، على سبيل المثال خبرتهم وسلوكهم وتعلمهم، حيث تشير مرونة الموارد البشرية إلى القدرة على تطوير وتنظيم وثبيت نظام الموارد البشرية في إعداد تنظيمي من شأنه أن يدير الموارد البشرية ككل للتنافس على أساس الاستجابة البيئية والابتكار، وينظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة تساعد المنظمة على التكيف مع الطوارئ البيئية المتغيرة. (العراكة، 2021)

وتشمل مرونة الوارد البشرية على مجموعة من الخبرات المتراكمة، والمعارف والمهارات والسلوكيات، والأفكار الضمنية فيما لو تم استغلالها بالصورة الصحيحة من قبل الشركة لوفرت عدة خيارات تمكن الشركة من التنقل بالحرية بين هذه الخيارات للتغلب على الظروف البيئية التي تواجهها

إن الموارد البشرية المرنة عنصر مهم في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تدعم القدرة الداخلية للشركة، وتعتبر ميزة تنافسية بحيث يمكنها التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية، كما أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين والتكيف الثقافي. (الغالي، 2021)

تأتي أهمية مرونة الموارد البشرية من خلال أنها تشكل مصدراً لتحسين قدرة المنظمة على البقاء والتنمية؛ لتركيزها على السياسات والممارسات المرنة لإدارة الموارد البشرية، كما تعد مصدراً لمزايا تنافسية مستدامة للمنظمات؛ لأن الاستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة، وتؤدي مرونة الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الموظف على التكيف مع الأدوار أو سياقات العمل الجديد واحتياجات السوق، وزيادة اتساع دورهم في الكفاءة الذاتية، وتؤثر مرونة الموارد البشرية بشكل إيجابي على مقاييس مختلفة للأداء التنظيمي، حيث تعتبر مكونات مرونة الموارد البشرية أصول استراتيجية للتطوير التنظيمي، والبراعة التنظيمية؛ لتأثيرها الإيجابي على كل من الإبداع والابتكار ورضا العاملين. (أحمد، 2023)

يمكن للمنظمات التي لديها نظام مرن للموارد البشرية أن تصبح بسهولة قابلة للتكيف مع الاحتمالات البيئية المتغيرة، حيث يظهر الموظفون الذين يتمتعون بالمرونة مشاركتهم الأكبر تجاه التنظيم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة أداء المنظمة، كما تؤثر مرونة الموارد البشرية أيضاً بشكل إيجابي على كل من الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى الفعالية التنظيمية بدعم من مرونة الموارد البشرية من خلال النهوض بالقدرات والمهارات والمعرفة، وهذا يلهمهم للسلوك الإيجابي تجاه العمل والتنظيم، ونتيجة لذلك بعد الموظفون أنفسهم للاستجابة بشكل استباقي وفعال لقطاع الأعمال بالإضافة إلى ذلك هنالك تأثير إيجابي آخر لمرونة الموارد البشرية حيث أن الموظفين في المنظمات التي تتمتع بمرونة أعلى في الموارد البشرية أكثر رضا عن عملهم. (رجال، 2021)

إن الموظفين يؤدون أعمالهم عندما تكون لديهم القدرة، والحافز، والفرصة للقيام بذلك، وتوفر مرونة إدارة الموارد البشرية للموظفين دافعاً للعمل والقدرة والفرصة ليكونوا أكثر إنتاجية في العمل من خلال قدر أكبر من المرونة في الموازنة بين التزامات العمل المتعلقة بالعمل والتزامات غير المتعلقة بالعمل، كما أن المرونة تسمح للموظفين بالتحكم بشكل أكبر في متطلبات عملهم، وبالتالي يكونون قادرين ولديهم الفرصة للاستثمار في عملهم وتحقيق أداء عالٍ. (حسين، 2021)

وترى الباحثة أن مرونة الموارد البشرية تمثل قدرة العاملين على التكيف والتعامل بطريقة مع مختلف المواقف التي يتعرضون لها في بيئة العمل من خلال ما يملكونه من مهارات وأنماط سلوكية تظهر في طريقة ممارسة أعمالهم. (الخشالي، 2020)

6.1.2 أبعاد مرونة الموارد البشرية

1- مرونة السلوك

تعرف مرونة السلوك بأنها مدى قدرة العاملين على التعامل والتكيف مع المواقف الجديدة بطرق مختلفة وإجراءات مختلفة حسب الموقف وحسب الظروف، وذلك بسبب امتلاكهم لمجموعة واسعة من السلوكيات التي يمكن تكييفها مع متطلبات كل موقف، مما يعزز استجاباتهم لظروف غير معروفة سابقاً على أساس الارتجال بدلاً من اتباع الأنماط الروتينية المحددة مسبقاً". (غليم، 2024)

وتعتبر مرونة السلوك عن القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل ظروف مختلفة، فسلوكيات الموظفين هي أفعال أو ترتيبات يتبناها الموظفون في وظائفهم فإذا اختار الموظف الذي استخدم أفعالاً معينة في مواقف عمل متكررة نفس الفعل في مواقف جديدة فسيكون سلوكه غير مرناً على العكس من ذلك إذا كان الموظفون يبحثون عن ترتيبات جديدة للقيام بالأنشطة اليومية فإن سلوكهم يكون مرناً. (بوترعة، 2022)

يظهر العاملون مرونة السلوك عندما يقومون باتخاذ القرارات من أجل إدخال التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية التي يؤدونها، وكذلك في قبولهم للتغييرات بسهولة وتنفيذها في بيئة العمل، وكذلك قدرة العاملين على تطبيق السيناريوهات السلوكية المختلفة بشكل مناسب في ظل الظروف المختلفة بدلاً من إتباع إجراءات التشغيل القياسية. (محمد، 2023)

تنص المرونة السلوكية على التكيف مع الظروف الجديدة المتناقضة مع السلوك الروتيني حيث أنه يمثل موقفاً قابلاً للتكيف للموظفين بدلاً من السلوكيات الروتينية، ومدى امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة من الشخصيات السلوكية التي يمكن تكييفها وفقاً لمطالب خاصة بالوضع، ويمكن تمييز المرونة السلوكية عن مرونة المهارة بمعنى أن الموظفين قد يكونون ماهرين ولكنهم يفتقرون إلى الدافع السلوكي للتغيير أو قد

يكونون متحمسين للغاية ولكنهم يفتقرون إلى المهارات أو المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات التغيير، ومرونة سلوك الموظف قيمة؛ لأنها تمكن الموظف من التعامل مع مواقف متنوعة لتسهيل تنفيذ التغيير توضح مرونة السلوك عدد العمال الذين لديهم مجموعة واسعة من الإجراءات التي يمكن تكييفها وفقا لظروف محددة، فعندما يكون العمال قادرين على إدارة سلوكهم بشكل صحيح المجموعة متنوعة من الظروف، بدلا من اتباع معايير وإجراءات محددة يمكن للشركة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. (العراكية، 2021)

وترى الباحثة أن مرونة السلوك تعبر عن الأنماط السلوكية المختلفة التي يمارسها العاملون عندما يواجهون مواقف مختلفة في بيئة العمل ومدى قدرة العاملين لتكييف هذه الأنماط السلوكية حسب ظروف بيئة العمل. (الغالي، 2021)

2. مرونة المهارات

تعرف مرونة مهارة الموارد البشرية "أنها مجمل القدرات التي يتمتع بها العامل خلال مراحل وظيفته وتساعد في حل مختلف المشكلات التي تواجهه، وتساهم بسهولة في تنقله من وظيفة إدارية إلى أخرى وعلى توفير عدة بدائل لحل المشكلات المتوقعة". (أحمد، 2023)

بالإضافة إلى أن مرونة المهارة تشير إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة لأداء المهام الجديدة، فهناك ثلاث أنواع من مرونة المهارة تتمثل الأولى بالتنوع والذي يشير إلى المدى الذي يمكن من خلاله للعاملين من امتلاك مهارات ومقدرات لها استعمالات متعددة، أما النوع الثاني فهو السرعة والتي تدل على السرعة التي يمكن بها للمنظمة تكوين المهارات اللازمة لانتقال الموظفين، وتكيف الفرق، ونقل المعرفة، بينما يتمثل النوع الثالث في الاتساق والذي يعني الحصول على فائدة من خلال استعمال مهارات متنوعة في ظل ظروف طلب مختلفة. (رحال، 2021)

تقوم الشركات بتطوير مرونة المهارات من خلال عدة عمليات مثل التناوب الوظيفي والفرق متعددة الوظائف، وترتيبات العمل القائمة على المشاريع وجميعها تولد مجموعات واسعة من المهارات الخاصة

بالشركة والتي لا يمكن تكرارها بسهولة، وكلما ارتفع مستوى مرونة المهارات في الشركة زاد احتمال أن يظهر الموظفون أداء أعلى. (حسين، 2021)

فمرونة المهارات توضح مجموعة المهارات المطلوبة من الموظف لأداء وظائفه، والقدرة على استخدام هذه المهارات الجديدة بسرعة؛ للمساعدة في أداء مجموعة واسعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح المساعدة المنظمة على توسيع منتجاتها المعروضة وإرضاء رغبات العملاء المتغيرة، كما أن مرونة المهارة تبين قدرة الموظف على تعلم وتطبيق مهارات جديدة، وإدارة تقديم المهارات وإظهار الحماس لتعلم مهارات جديدة من خلال النظر إلى الأحداث الجديدة كفرصة لتعلم شيء ما جديد. (الخشالي، 2020)

وترى الباحثة أن مرونة المهارات تشير إلى المهارات التي يملكها الموظفون والطريقة التي يتم فيها استخدام هذه المهارات بما يتناسب مع متطلبات كل وظيفة واستعداد الموظفين لتحسين المهارات التي يملكونها أو تعلم مهارات جديدة تتطلبها طبيعة العمل. (غليم، 2024)

3- مرونة الممارسات

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية هي حزمة متكاملة من الممارسات والذي تطبق بشكل مترابط، تم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف اختيار العاملين الأكفاء وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات . (بوترعة، 2022)

يشير مفهوم مرونة ممارسات الموارد البشرية إلى توفير المنظمة لموظفيها المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع الأدوار الجديدة في ظل بيئة ديناميكية من خلال التوظيف، والتدريب والتطوير، والتحفيز حتى يتمكنوا من تنفيذ أعمالهم بشكل فعال " . (محمد، 2023)

تكمّن مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرة الموظفين، والمنظمة لإجراء الممارسات الإدارية، والتي تتمثل في التخطيط والتوظيف، والتدريب، وتحليل الوظائف، والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بطريقة تناسب مع قدرة، وحجم المنظمة، من أجل تحقيق الأفضلية للمؤسسة، وتحقيق ميزتها التنافسية. (العراكزة، 2021)

وتعرف مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية" بأنها مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تكيف أنشطتها واستراتيجياتها، وتعديلها، وتطويرها بسرعة مما يساعدها على الاستجابة إلى التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويساعد على تعزيز معارف العاملين ومهاراتهم وسلوكهم وتمكينهم وزيادة قدرتهم على التكيف . (الغالي، 2021)

وتعتبر مرونة ممارسات الموارد البشرية إلى المدى الذي تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف والحد الذي يمكن فيه تقليل البيروقراطية والجمود وتغيير ممارسات الموارد البشرية بسرعة لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة. (أحمد، 2023)

وتؤدي مرونة ممارسات الموارد البشرية إلى تحفيز سلوكيات الموظفين المرنة، وبالتالي يتكيف الموظفون بسهولة أكبر مع متطلبات العمل المتغيرة لأن تعويضاتهم يتم تحديدها من خلال مدى نجاح الشركة في السيناريو المتغير، والشركات التي تطور مرونة ممارسة الموارد البشرية تخلق قدرة يصعب تقليدها وغير قابلة للاستبدال، وستكون قادرة على الاستجابة بشكل أكثر ديناميكية للتغير البيئي، وترتبط جميع هذه الخصائص بالميزة التنافسية وبالتالي الأداء الثابت. (رحال، 2021)

وترى الباحثة أن مرونة الممارسات تعبر عن قدرة الموارد البشرية في المنظمات التكيف ممارسات الموارد البشرية والتي تشمل التخطيط والتوظيف والتدريب والمتابعة، والتقييم بما يتناسب مع طبيعة المنظمة والظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة بحيث يكون من السهل تعديل وتغيير ممارسات الموارد البشرية بسهولة ودون تعقيد والذي بدوره سينعكس بطريقة فعالة على المنظمة ككل. (حسين، 2021)

المبحث الثاني: قدرات إدارة الأزمات

1.2.2 إدارة الأزمات

يحدد قاموس (WEBSTER) الأزمة بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغيير

حاسم، هجمة مبرمجة من الألم، كرب أو خلل وظيفي". (عصبي، 2022)

الأزمة هي حالة من الإدراك للاضطراب أو الشدة وهي نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن أو الأسوأ

وهذا فهي تحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد، والأزمة وليدة ظروفها ووضعها الذي توجد فيه سواء

كانت على مستوى الفرد أو المجتمع أو المؤسسة أو الدولة فهي تعبير نسبي غير موضوعي يأخذ معناه من إدراك

الموقف أو الوضع أو الحالة التي تعيشها الدولة في ظل ظروف معينة، ويختلف مدلول إدراك ذلك حسب

الفرد والجماعة أو المؤسسة أو الدولة اعتمادا على الحالة البيئية لها. (عوضي، 2024)

الأزمة هي تهديد أو حدث كبير، وخطر أو سلسلة من الأحداث يقل احتمال وقوعه أو يتم توقع

حدوثه في وقت متأخر، يحمل تهديدا يؤثر أو يمكن أن يؤثر سلبا في منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في

قطاع معين في الحاضر والمستقبل، ويشمل التأثير المنتجات والخدمات والعملاء، والسمعة، ويخلق الحاجة

الفعلية أو المتصورة لاتخاذ قرارات سريعة، ويتطلب إحداث تغييرات في الوضع الحالي. (سليمان، 2023)

تعبر الأزمة عن حدث ذو تأثير كبير يهدد قابلية المنظمة للحياة، ويتميز بغموض السبب والنتيجة،

حيث ان أصول الأزمة وآثارها قد لا تكون معروفة في البداية، يمكن ان يكون للأزمة تأثير كبير الضرر، حيث

قد تؤدي الأزمة إلى تدمير المنظمة، أو تقتلها، أو في أفضل الأحوال تتركها مصابة بجروح بالغة. (حسن، 2020)

لقد استخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية، ففي عام (1962)

عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفيتية على الأراضي الكوبية، والتي تسببت في تفاقم العلاقات بين موسكو

وواشنطن إلى حد تلويح الرئيس الأمريكي جون كينيدي بحرب عالمية ثالثة لكن الأزمة انتهت بموافقة الزعيم

الروسي خروتشوف على تفكيك تلك الصواريخ مقابل تعهد أمريكي بعدم غزو كوبا، حينها قال ماكنمارا وزير

الدفاع الأمريكي لقد انتهى عصر (الاستراتيجية) وبدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات .

(هلال، 2020)

ويعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة، وهو علم يشتمل على عدة فنون ومهارات تجب الإحاطة بها، فإدارة الأزمات هي القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث. (الخالدة، 2022)

تعتبر إدارة الأزمات مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل، وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور (Deterioration)، ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل مدخل إدارة الأزمات، وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات. (حسن، 2022)

وفي المجال الإداري التنظيمي يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها إتباع مجموعة من الإجراءات الاستباقية، التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، فهي استجابات استراتيجية تدار بمجموعة من القدرات ذات الكفاءة العالية، والتدريب المناسب. (عصبي، 2022)

كما تم الإشارة إلى أن إدارة الأزمات تعنى بالتغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة، ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيات، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها؛ للتغلب على الأزمة وأيضا في هذا الامتداد. (عوضي، 2024)

إن إدارة الأزمة هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقین مسبقاً والمدرّبين تدريباً جيداً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (سليمان، 2023)

تمثل إدارة الأزمات مجموعة شاملة من الأنشطة والإجراءات الإدارية، والنهج، والآراء والتجارب، والأساليب، والتدابير التي تهدف إلى تحليل وتقييم المخاطر، والتخطيط والتنظيم والتنفيذ، والسيطرة على الأنشطة التي تستخدمها سلطات إدارة الأزمات الإدارة حالات محددة، كما تعد إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ من إدارة الدولة أو المنظمة أو المؤسسة هدفها هو منع المواقف الحرجة المحتملة، والتحضير لإدارة المواقف الحرجة، والوفاء بالتدابير والمهام التي تفرضها الأزمات. (حسن، 2020)

إن إدارة الأزمات عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على وقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها، وذلك من خلال التقليل من الآثار الضارة لحدث الأزمة الخطير باستخدام موارد محدودة وفي ظل قيود زمنية بالغة الصعوبة، إلا أن جوهرها الحقيقي يتجاوز مجرد إطفاء الحريق، إن جوهر إدارة الأزمات هو زراعة النجاحات المحتملة التي تتواجد بين العثرات من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم. (هلال، 2020)

وينظر إلى إدارة الأزمات على أنها عمليات البحث المستمر في متغيرات البيئة للتحديد والتوقع بمؤشرات حدوث الأزمات لاستكشاف إشارات وإدراك إنذاراتها المبكرة ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية لها، وصياغة استراتيجيات الاستعداد لمواجهةها، والعمل على احتوائها لمنع أثارها السلبية والحد من أضرارها، وإعادة هيكلة المنظمة بحكمة لاستعادة نشاطها الكفوء وتحويلها من تهديدات إلى فرص والتعلم من آليات معالجتها في مواجهة الأزمات اللاحقة التي تتعرض لها المنظمة". (الحوالدة، 2022)

وبالتالي فإن إدارة الأزمة تشير إلى منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمة في ضوء الاستعداد، والمعرفة والوعي، والإمكانات المتوافرة، والمهارات، ونمط الإدارة السائد، وهي عمل إداري منظم للتعامل مع الأزمة، وبشكل مخطط دون أن يؤثر ذلك على النشاط الاعتيادي للمنظمة. (حسن، 2022)

ما يميز إدارة الأزمات أنها مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة. (عصمي، 2022)

ويمكن القول أن إدارة الأزمات هي العملية التي تتكون من مجموعة من المستويات المرتبة التي يجب على الإدارات المرور بها عند التعامل مع الأحداث الأزموية، بدءاً من الإحساس بالأحداث وحتى الانتهاء منها. (عوضي، 2024)

إن الحديث عن إدارة الأزمة يعني وجود طاقم وهيكلية تسهر على إنجاز الهدف من خلال فريق داخل الإدارة، وظيفته تسيير وإدارة الأزمات والكوارث، ومنع حدوثها في المستقبل، وحماية الأرواح والممتلكات، باعتبارها مهمة جداً في عملية التنمية المستدامة، وتقوم الإدارة الرشيدة من خلالها بدراسة المخاطر والاستعداد لمواجهةها عملياً عن طريق التخطيط الفعلي والمستقبلي. (سليمان، 2023)

وكثيرا ما تولد من رحم الأزمات العديد من الفرص، فعلى سبيل المثال في أعقاب فيضان أو سيل، قد يدرك المدير الفعال للأزمة أنه من الواجب مطالبة الدولة ببناء مساكن جديدة أفضل من المساكن القديمة، ومن ثم تكون النتيجة أن الناس الذين فقدوا منازلهم لن يحصلون على مساكن بل سيحصلون على مساكن أفضل المساعدة. (حسن، 2020)

ولا بد من الإشارة إلى أن عملية إدارة الأزمة تختلف عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مديره. (هلال، 2020)

ولقد زاد مؤخراً الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا يعود إلى عدة عوامل متعددة أهمها :

- 1- أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد، وعلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية، وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل هذا الحقل موضع اهتمام وعناية من كل المستويات. (الحوالة، 2022)
- 2- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين، والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية، والإدارية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب، وتصر على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة. (حسن، 2022)
- 3- هنالك تجارب كثيرة تظهر، وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات، والتصدي لها، والقضاء عليها، وعلى آثارها، ومن هنا فقد أدركت المنظمات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المنظمات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية، وتقليل الخسائر المالية، والاقتصادية. (عصبي، 2022)

2.2.2 أسباب نشوء الأزمات

تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها؛ فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية، شخصية وعامة، تخطيطية وتنفيذية، ومن أبرز هذه الأسباب المساعدة:

■ سوء التقدير والتقديم وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ سوء التقدير الأزموي بسبب المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به، وعدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة، والتأثر بشعارات وهمية نحن الأقوى، نحن الأفضل. (عوضي، 2024)

■ الإشاعات وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين. (سليمان، 2023)

■ الإدارة العشوائية وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر، وعدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي إحداث علاقة انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري. (حسن، 2020)

■ تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته. (هلال، 2020)

■ الأزمات المخططة ويطلق عليها أيضا الاختراقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومرحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة. (الحوالدة، 2022)

كما تم ذكر عدة أسباب للأزمات منها :

○ ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون تضمين خططها الاستراتيجية برامج لتوفير المعدات والأجهزة والأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات. (حسن، 2022)

○ تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها فتأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليه كأي مشكلة تحدث، والتي تتحول بسبب الصمت والتأجيل، والتجاهل إلى أزمة حقيقية. (عصبي، 2022)

○ الأخطاء البشرية تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني. (عوضي، 2024)

○ سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات أو القرارات الناتجة عن وجود معوقات في الاتصال داخل المؤسسة، أدى إلى حدوث تشويش بالرسالة، الأمر الذي ترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات، والتصرف بما يخالف المطلوب مما يؤدي للوقوع في الأزمة. (سليمان، 2023)

3.2.2 خصائص الأزمة

تمتاز الأزمة بعدة خصائص من أهمها: (حسن، 2020)

- (1) المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة؛ لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- (2) السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطا كبيرا فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- (3) أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- (4) التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.
- (5) حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشا وغموضا عاليا وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- (6) نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا.

كما تم ذكر أيضا عدد من خصائص الأزمات ومواصفاتها منها: -(هلال، 2020)

1. غالبا ما يصاحبها أمراض سلوكية غير مستحبة، كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

2. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية، تشكل في مجموعها ضغطاً أزمويًا على الجهاز الإداري.

3. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) مما يفاقم من شدة الأزمة.

ومن خصائص الأزمة الفقيه : (الخوالدة، 2022)

1- فقدان السيطرة تتسم الأزمة مقارنة بالمشاكل العادية بكون الحجم، مما يفقد المدراء والمعنيين القدرة على الاستجابة.

2- التصاعد تبدأ بعض الأزمات صغيرة مثل اشتعال النار في ركن بعيد حيث لا يلتفت إليها أحد. ثم تتصاعد لتلف المكان بأكمله، وعادة ما يتصاعد تأثير الأزمة بشكل متسارع وما لم يتم السيطرة على الأزمة في مراحلها الأولى، فإن السيطرة عليها في المراحل التالية تغدو أصعب بكثير.

4.2.2 متطلبات إدارة الأزمة بفاعلية

تتطلب ممارسة إدارة الأزمات بفاعلية توفر مجموعة من المتطلبات منها المتطلبات الفكرية والتي تتضمن القدرة على تحليل المواقف، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الخيارات، والمتطلبات التنظيمية والتي تشمل الهياكل والعمليات اللازمة لترجمة القرارات إلى عمل، والمتطلبات الثقافية والتي تعكس رغبة العاملين في المشاركة. (حسن، 2022)

ومن المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات : (عصبي، 2022)

- (1) مع الأزمات الأخرى فما هو صالح لهذا ليس بالضرورة صالح لذلك بالإضافة إلى السرعة عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل واحتساب الزمن.
- (2) إخضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن.
- (3) الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.
- (4) تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات.

(5) فتح قنوات الاتصال مع الآخرين؛ لأن إدارة الأزمات تحتاج إلى توفير كم مناسب من المعلومات والمتابعة الفورية وإتباع سياسة الباب المفتوح.

(6) مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب إتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وغيرها.

(7) تطوير السبل العملية والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العملية في المساعدة على الحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية.

كما تم التأكيد على المساعدة وأن تفويض السلطة من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقا لما يمليه عليه الموقف الأزموى الذي يواجهه. (عوضي، 2024)

5.2.2 مراحل إدارة الأزمة

تمر أي أزمة بثلاث مراحل رئيسية هي:

مرحلة ما قبل الأزمة تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء، وبرز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل، حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم. (سليمان، 2023)

مرحلة التعامل مع الأزمة هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة فهي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقا للتعامل مع الأزمة. (حسن، 2020)

مرحلة ما بعد الأزمة وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة؛ لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج

عنها من السلبيات أو الإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها المساعدة. (هلال، 2020)

6.2.2 قدرات إدارة الأزمات

كثيرا ما تتسم الأزمة بالحدة والمفاجأة، وهي متعددة الاتجاهات، معقدة المناحي؛ لذا فإن مواجهتها تتطلب اعتماد استراتيجيتين؛ إحداهما نظرية، وأخرى عملية، والجانب النظري يعنى بتحديد الأطر العلمية لمجابهة المعضلة على اعتبار أن الأدوات الإجرائية هي علم قائم يسعى إدارة الأزمات، أما الجانب العملي فيعنى بإدارة الموقف كحالة منفردة ترتبط بطبيعة الحال بالرؤى العلمية، وتستند أساسا إلى المهارة التي يجب أن تتوافر عند متخذ القرار، وفق هذا التصور تكون الأزمة اختبارا صعبا لمتخذ القرار، تنبئ بمدى صلابة الكيان الإداري أو هشاشته، ومن ثم فإن متخذ القرار الماهر هو الذي يجابه الموقف الأزموي بروح الشفافية والوضوح، وينأى بنفسه عن سلطوية القرار ومركزيته. (زيدان، 2022)

يتطلب التعامل مع الأزمات بصيرة استرشادية تحيط بقيود التدخل في الأزمات، وفقا لطبيعة الموقف، والظروف والإمكانيات والأدوات والوقت المسموح به، والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها، ولذلك تتحدد لعملية التعامل مع الأزمات أهداف يتعين الوصول إليها، وتتمثل في أهداف فورية عاجلة لوقف تدهور الموقف، ووقف تصاعد الأحداث، والحد من الخسائر والنفقات، وأخرى نهائية، لمعالجة آثار الأزمة، وتطوير الأداء لاستعادة الأوضاع كما كانت عليه قبلها، ووضع نظام وقائي يمنع تكرارها، ويحول دون الأزمات المشابهة الظاهر. (المنسي، 2024)

فالمنظمات تسعى إلى الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة عبر تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمة، ومراجعة الإجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمة". (محمد، 2021)

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية؛ لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاث متغيرات

تنظيمية هي: حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة الظاهر.
(محمد، 2022)

تركز إدارة الأزمات على بناء قدرات المنظمة من أجل ضمان توفر القدرات الكفيلة بجعل المنظمة قادرة على مواجهة أي أزمة مستقبلية قادمة، وبناء مشاعر العجز والفشل والإحباط لدى قوى صنع الأزمة، وبناء مشاعر الثقة والقدرة لدى إدارة الأزمة، ولدى بقية أفراد المنظمة". (زيدان، 2022)

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على قدرة القادة وصانعي القرار على مواجهة الضغوط النفسية التي يفرزها موقف الأزمة أثناء معالجتها، والتمتع بالحزم مع توفر قدر ملائم من المرونة والحكمة وعدم الجمود، والاستخدام الأمثل لوسائل الضغط مع عدم تصعيد المخاطر إلى الحد الأقصى وإبقائها في حدود الاعتدال ويسبق ذلك توفر معلومات صحيحة وكافية لفريق إدارة الأزمة ومستوى عال من التنظيم وآلية عمل لدى الأجهزة المعنية ذات العلاقة. (المنسي، 2024)

فالتعامل مع الأزمات هو أحد الاختبارات الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم، ومعرفة، وخبرة المديرين، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل السريع الصائب والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالإخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، كل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة المساعدة. (محمد، 2021)

ان التعامل مع الأزمات ومتابعة تطوراتها يتطلب إيجاد أفضل الطرق للتغلب عليها ومواجهة أي ظروف طارئة، وهو ما يتطلب مجموعة من الخبرات والقدرات الإبداعية لحل الأزمات محل القرار. (محمد، 2022)

إن الهدف العلمي من إدارة أزمة هو الحفاظ على سلامة الكيان الإداري، حتى لا تكون الأزمة سببا في حدوث شرخ يؤدي إلى انهيار النظام بالكامل، لكن وضع النظام الوقائي هو أهم ما يمكن اللجوء إليه لمعالجة ما يترتب على الأزمة وإحداثياتها باعتماد التخطيط الاستراتيجي المسبق. (زيدان، 2022)

7.2.2 أبعاد قدرات إدارة الأزمات

إن قدرة إدارة الأزمات بفاعلية تقوم على تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بقدرات المؤسسة من حيث أسلوب الإدارة السائدة، وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية، وتوفير الأنشطة التي تدعم وتحسن من قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواردها التنظيمية بطريقة فعالة للحصول على النتائج المرغوبة. (المنسي، 2024)

1. قدرات الذكاء:

إن التعامل مع الأزمات فن ومهارة، مثلما يحتاج في ذات الوقت إلى وعي إدراكي شامل ليس فقط بحاضر الأزمة وملاحمها وما يحدث فيها، ولكن أيضا بما هو وراء الستار الذي لا تظهر ملامحه واضحة جلية، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة، ونظريات التعامل، ومجالات وأهداف إدارة الأزمات، وتحديد مدى خطورة الأزمة، وكيف سيتم القضاء عليها، مثل هذه الأمور جميعا تحتاج إلى استلهام وإلهام، وإلى احترام وتقدير وتطبيق واستخدام جيد لكيفية التعامل مع الأزمات المساعدة. (محمد، 2021)

يتطلب التعامل مع الأزمات التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار بشأنها نخبة من الخبراء المتخصصين. (محمد، 2022)

فإدارة الأزمات تفكير إبداعي واع، والتفكير الإبداعي هو عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقه خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد، ويتميز المبدع بمزايا عقلية ونفسية كثيرة ومن الخصائص العقلية الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والذكاء أما الخصائص النفسية فهي الثقة بالنفس، وقوة العزيمة وحب المغامرة، وحب الاستكشاف والاستطلاع، والإيمان غالبا بأنه في الإمكان أبدع مما كان. (زيدان، 2022)

"فالذكاء هو قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمشكلات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين بها وتعاونهم وإحساسهم بالكيان الواحد وإنجاز ما يكلفون به من أعمال رغبة منهم في التغيير وتبادل المعارف فيما بينهم من أجل التكيف مع المستجدات". (المنسي، 2024)

ويعرف الذكاء بأنه القدرة على التكيف العقلي مع الحياة وظروفها الجديدة وحل المشكلات وبالتالي فإن الذكاء كيان حقيقي وله وجود يقاس من خلاله. (محمد، 2021)

"لذلك تعد القدرة على استيعاب التغيرات البيئية، والاعتراف بتلك التغيرات والتطورات التي قد تكون حرجة أحيانا عند وقوعها، ودراسة القضايا وتحديد الاتجاهات؛ لمواجهة حالات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية من الصفات التي يجب ان يتصف بها القائد الذكي استراتيجيا، بالإضافة إلى القدرة على التفكير الإبداعي، وابتكار الأفكار، واستخدام المعلومات والأدوات الموجودة بطريقة مستحدثة وفريدة؛ لحل التحديات الصعبة، واستغلال الفرص الجديدة. (محمد، 2022)

وترى الباحثة أن قدرات الذكاء تشير إلى القدرة على فهم وتحليل المواقف المختلفة بطريقة علمية والقدرة على ربط الأسباب والنتائج، وذلك من خلال ما يملكه الموظفون من معرفة ومعلومات وقدرات عقلية مميزة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بطرق سليمة في ظروف عمل قد تكون غامضة خاصة عند وقوع الأزمات. (زيدان، 2022)

2. سرعة الاستجابة:

يؤثر المدى الزمني المتاح للتعامل مع الأزمة بشكل كبير على الوسائل والأدوات التي يتعين استخدامها، وكلما كان الوقت المتاح محدودا، كلما كان عامل السرعة في التعامل مطلوبا وبشدة فعامل السرعة ذو تأثير حاسم على سير الأزمة وعلى نتائجها، وكلما كان مدير الأزمة يحسن تقدير أهمية عنصر السرعة وتأثيره على التصدي للأزمة، كلما كانت قدرته أكبر على وقف تصاعد أحداث الأزمة والتعامل معها، فالسرعة تساعد مدير الأزمات على تحقيق عناصر المفاجأة وامتلاك زمام المبادرة، وفرض الإرادة على القوى الصانعة للأزمة الهدمي. (زيدان، 2022)

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك إدارة الأزمات، والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة. (المنسي، 2024)

فالمشكلة التي تواجه إدارة الأزمات عند وقوع الحدث هي عامل الوقت وضغط الأزمة لصنع القرار واتخاذ اللازم في السيطرة على المشكلة والاستعداد الكامل لمواجهةها، فمن الواجب الحذر دائما من ظهور

عوامل غير متوقعة في عملية التصدي لها، والقيام بجميع الاستعدادات الأمنية الفنية مع المراقبة المستمرة والشديدة في كل الأوقات الزمنية لمعرفة المؤشرات والتنبؤات المتوقعة بقرب وقوع الأزمة ومرحلة انفجارها نخبة من الخبراء المتخصصين. (محمد، 2021)

ويتم تقسيم شدة ضغط الوقت بشكل أساسي إلى ثلاث مكونات هي: تحديد الوقت المتاح؛ أي وقت القرار، والحساسية الفردية للمشاركين تجاه الضغط الخارجي، وحجم المشكلة. (زيدان، 2022)

وتشير سرعة الاستجابة إلى قدرة المنظمة على تغيير عملياتها بكفاءة تماشياً مع ظروف السوق المتغيرة، وغير المؤكد. (المنسي، 2024)

إن سرعة قرار الاستجابة يشمل الاستجابة السريعة للأحداث والمفاجآت والتكيف المرن مع التغيرات، من خلال اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المتغيرة، وبما يتوافق مع القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا يتطلب قيادة تمتلك البصيرة والحكمة والحدس والتحليل؛ لإيجاد وتطوير بدائل وحلول ابتكارية متعددة ومتنوعة في الحالات الاستثنائية والأوقات الحرجة، ومتابعة تنفيذ القرارات والخطط، ومراقبة النتائج والآثار المترتبة على المدى القريب وعلى المدى البعيد". (محمد، 2022)

ويرتبط قدرة المنظمة على الاستجابة بنقاط قوة المنظمة الداخلية التي فيما لو تم استغلالها بصورة صحيحة لاستطاعت ان تواجه أي خلل . (زيدان، 2022)

ولن تكون الاستجابة التنظيمية نحو البيئة فعالة ما لم تكن ضمن استراتيجية المنشأة وأولوياتها، وتحتاج المنظمات إلى توفر موارد مالية، ومعلوماتية، وبشرية كافية لإدراج الاستجابة التنظيمية كقيمة من قيم المنظمة، وكجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية، وعليه فإن الاستجابة التنظيمية نحو البيئة تضعف في حالة نقص، ومحدودية الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية. (المنسي، 2024)

إن إدارة الأزمات تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، كما أن تحدي الأزمة ومواجهتها أفضل من الهروب، ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى هي أن عقارب الساعة تدور دائماً إلى الأمام أو أن الزمن لا يعود للوراء أبداً . (محمد، 2021)

تشمل السرعة كعنصر هام عدة مجالات خطيرة في إدارة الأزمات هي : (محمد، 2022)

3. السرعة في استيعاب الموقف الأزمو، وفهم أبعاده الكاملة والمتكاملة.
4. السرعة في التفكير وفي تحديد القرارات المناسبة وإصدارها وإبلاغها لفريق العمل عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- 4- السرعة في تحرك فريق إدارة الأزمات إلى موقع الأحداث
- 5- السرعة في تأمين الكيان الإداري ضد المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة.
- 6- السرعة في التغلب على الموانع المادية وغير المادية التي قد تعترض فريق التعامل مع الأزمات.

وترى الباحثة أن الاستجابة السريعة تمثل القدرة على التعامل واحتواء الظروف الطارئة والأزمات التي تمر بها المنظمة بشكل سريع وسليم وإمكانية اختيار البديل المناسب وتنفيذ الإجراءات الصحيحة المتوافقة مع قدرات المنظمة المتاحة، وهذا يعتمد على مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمرنة والموارد المادية والمعلومات في الوقت المناسب. (زيدان، 2022)

الاتصالات والمعلومات

في عالم اليوم الذي بات يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات أصبحت المعلومات تشكل عالما قائما بذاته بعد أن صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة وتطوراتها وصعود مكانتها في حسابات القوة للدولة، مع ما تتمتع به من قيمة نسبية خاصة ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الأهداف وصنع السياسات واستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات أو تلك التي تعترض أنشطة مختلف المؤسسات أو الأجهزة أو الشركات. (المنسي، 2024)

ان النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة بدءا من التنبؤ بحدوثها، وتحديد أبعادها والإنذار بها ومرورا بعمليات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار أنسبها وصولا العملية استعادة الأوضاع

وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لصالح استخدامها مستقبلاً في درء وإدارة أي أزمات مشابهة . (محمد، 2021)

تعتبر المعلومات من الموارد المهمة مثل رأس المال والأفراد وغيرها من الموارد التنظيمية ويتميز المورد المعلوماتي بأنه لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس، ولكن بما يمثله أو يعبر عنه، ويستخدم الباحث أو المدير أو متخذ القرار المورد المعرفي في إدارة وتوجيه هذا المورد لتحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب، كما تعد المعلومات العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في أي موقف أو أي قرار وتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها. (محمد، 2022)

ومن عوامل النجاح في إدارة الأزمة إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. (زيدان، 2022)

يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب، بحيث تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها. (المنسي، 2024)

إن ممارسة السرية في التعامل بالمعلومات الخاصة بظروف الأزمة يعني ممارسة نمط من أنماط التقنين إزاء متخذي القرارات المنافسة داخل أو خارج الجهاز الإداري المتأزم، وقد تكون أنماط التقنين كما يأتي : (محمد، 2021)

- (1) التحكم في كم المعلومات التي ستعلن عن الأزمة.
- (2) التحكم في نوع المعلومات التي ستعلن عن الأزمة.
- (3) التحكم في توقيتات حجب أو إطلاق المعلومات مقارنة بتوقيتات الحاجة إليها ضمن الطرف الأزموي.

يعبر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع، وفرز، وتصنيف، وتشغيل، وتحليل، وحفظ البيانات، والمؤشرات، والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالكم، والنوع المناسب أيضاً، حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد. (محمد، 2022)

وفي الوقت ذاته ضمان تدفع الكم المطلوب من المعلومات أولاً بأول عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد، وتوجيه، وتعديل قراراته لتصبح أكثر فاعلية. (زيدان، 2022)

"ولكي تكون المعلومات ذات نوعية جيدة، ويمكن الاعتماد عليها ويتم من خلالها اتخاذ القرارات السليمة يجب أن تتوافر فيها عدة خصائص منها ان تكون المعلومات كاملة وشاملة تغطي جميع الجوانب، وان تكون دقيقة وخالية من الأخطاء كما يجب ان تكون وقيته في حينها، أي لا معنى لها إذا وصلت متأخرة بالإضافة إلى ان تمتاز المعلومات بعدم الانحياز لطرف معين عن غيره، وان تكون المعلومات ذات مغزى وهدف، ومرنة تتكيف مع تلبية احتياجات المستعمل. (المنسي، 2024)

يقصد باتصالات الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجربها العلاقات العامة (أو أي جهة في المنظمة عند وقوع أزمة ما، وتجري اتصالات الأزمة في ظل ظروف غير عادية، وفي ظل أجواء سلبية، وتهدف اتصالات الأزمة بصورة أساسية إلى التقليل من مستوى السلبية التي تخلفها الأزمة، كما تهدف إلى المحافظة على سمعة حسنة للمنظمة في ظل آثار الأزمة وانعكاساتها، وهذه الاتصالات يجب أن تتسم بتنسيق كامل مع فريق إدارة الأزمة، ومع الكادر الإعلامي للأزمة حتى تكون التصريحات والمواقف واضحة وموحدة تجاه الأزمة. (زيدان، 2022)

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده، وبالتالي فمن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول

بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة . (محمد، 2021)

وبالتالي فإن فاعلية نظام الاتصال تشير إلى اتباع نظام اتصال مرن، وفاعل في جميع مراحل الأزمة؛ حيث تتعامل المنظمات بشكل أكثر فاعلية مع الأزمات إذا كان لديها قنوات اتصال مفتوحة، ووسائل اتصال ثنائية الاتجاه من أسفل إلى أعلى، وبالعكس، وفاعلية التواصل لا تقتصر فقط على قسم الاتصالات، وإنما مع المديرين، وزملاء العمل، ومع مؤسسات المجتمع المحلي كجزء من نظام إدارة الأزمات . (محمد، 2022)

وترى الباحثة أن بعد المعلومات والاتصالات من الأبعاد الهامة في إدارة الأزمات حيث أن إدارة الأزمة بالشكل الصحيح يعتمد بشكل رئيسي على توفر المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب وإيصال المعلومات عبر قنوات اتصال واضحة وذلك ليتمكن أصحاب القرار من اتخاذ قرارات سليمة فالمعلومات السليمة الخالية من الإشاعات والأخطاء تساعد على اتخاذ قرارات سليمة. (زيدان، 2022)

5. تعبئة الموارد

يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الإدارة في تعبئة كل ما يتوافر في المنظمة من موارد مادية لمواجهة الأزمة؛ فيجب على إدارة الأزمة حصر جميع الموارد المتوافرة، وتحديد مدى مرونتها، وتحديد المسارات التنظيمية لحركة هذه الموارد، وبالسرية الممكنة . (زيدان، 2022)

فالمنظمة القادرة على تأمين المخصصات المالية لمتطلبات مواجهة الأزمات، وتعزيز الموارد المادية للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، وتأهيل القوى المهنية الكافية لأداء المهمات الصعبة أثناء الأزمات هي منظمة تمتلك فاعلية اقتصادية لمواجهة الأزمات. (المنسي، 2024)

فمن عوامل النجاح في إدارة الأزمة القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي . (محمد، 2021)

قدرات والقوة في مواجهة الأزمات تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته ماديا ومعنويا من أجل مقاومة الأزمة، وبالتالي فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى المساعدة. (زيدان، 2022)

تتوقف قدرة الكيان الإداري على تكوين احتياطي تعبوي واستراتيجي مناسب لمواجهة الأزمات أو الحد من تصاعدها على عدة اعتبارات هامة منها: (المنسي، 2024)

1. قدرة الكيان الإداري على تحديد واكتشاف الموارد المتاحة لديه وعناصر القوة الاحتياطية المرنة التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة الأزمة.
2. قدرة الكيان الإداري على وضع وتحديد القنوات والمسارات التنظيمية السليمة والتي توجه حركة هذه الموارد في الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.
3. قدرة الكيان الإداري على توجيه قوى العمل الإداري والتنفيذي والموارد المختلفة في المجتمع المعالجة للأزمة وتوجيهها بالشكل المطلوب.
4. قدرة الكيان الإداري على إيجاد نظام متكامل للمتابعة والرقابة على التصرفات والسلوكيات.
5. قدرة الكيان الإداري على إيجاد الشعار أو الرمز الذي تلتف حوله القوى المواجهة للأزمة والتي يعمل على توحيدها بشكل يزيد من فاعليتها في مواجهة الأزمة. وترى الباحثة أن تعبئة الموارد يبين مدى توفر الموارد المادية والبشرية لمواجهة الظروف الطارئة وإمكانية المنظمة تأمين موارد إضافية في حال تعرضت لحدوث أزمات بشكل سريع ومناسب مع قدراتها دون أن تتحمل أعباء مادية إضافية.
5. ثقافة التعامل مع الأزمة:

تسعى المنظمات في مواجهة الأزمات التعرف إلى طرق خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة، والتعرف إلى موقف أفراد المنظمة إزاء الأزمة سواء كصانعين لها أو محركين لإحداثها أو معارضين لإفرازاتها

وننتائجها، بالإضافة إلى التعرف على أنواع السلوك والبواعث والمحفزات التي تسود أثناء الأزمة، ومعرفة الطرق المختلفة للتحفيز على تقديم الإسعافات والنجدة ذات الفاعلية. (محمد، 2021)

يعد المناخ التنظيمي من أهم عوامل محفزات ومدعمات السلوك التنظيمي الإداري الإيجابي مما يشجع الموظفين لبذلهم أقصى جهد لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وأما ان يكون محبطا للموظفين يؤثر على دافعيتهم في العمل مما يضعف مساهمتهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة فالمناخ التنظيمي يعد من العوامل المساعدة لإدارة المنظمة في تقييم فاعلية المنظمة ومواجهة مشكلاتها التي تواجهها. (محمد، 2022)

كما إن التنسيق لإدارة الأزمات ينبغي أن يقوم على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة، وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات الصيري. (زيدان، 2022)

ولضمان التدخل الكفء في الأزمات، لا بد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، خاصة وان كثيرا ما يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد كما أن التنظيم لإدارة الأزمة يهتم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل منهم، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال، وبالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل، والأشخاص، وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ، وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث المساعدة. (المنسي، 2024)

تشير ثقافة المنظمة إلى مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة في شكل مشترك من القيم الأساسية، والمعتقدات داخل المنظمة، وتتيح ثقافة المنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية، والتكامل الداخلي لموارد المنظمة، وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة والذي يشمل على ممارسات إدارية، وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة" (محمد، 2021)

"تمتلك كل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها يتوقف عليها سلوكها الإيجابي والسلبي في مواجهة المواقف والأزمات، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة والقواعد التي تضعها المنظمة،

والأعراف، والتجارب، والخبرات التي تحدد اتجاهات أفراد المنظمة وأساليب تفكيرهم وتؤثر على سلوكهم وأدائهم في مواجهة التحديات والتغيرات". (محمد، 2022)

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة الأزمات والوعي بكيفية التعامل معها، والتدريب وتشجيع الأفكار الجديدة، ومكافأة المبادرين باكتشاف إشارات الإنذار بالخطر. (زيدان، 2022)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 منهجية الدراسة:

يبين منهج الدراسة الطرق، والإجراءات التي تم إتباعها لإكمال هذه الدراسة حيث تم بيان مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة، وطرائق جمع البيانات، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للوصول إلى النتائج.

2.3 نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض لأنها تحاول الربط بين السبب والأثر، وتطبيقية من حيث الطبيعة، وهي دراسة غير مخططة لأنها جرت في البيئة الطبيعية للشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة، بالإضافة إلى أنها دراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها أجريت لمرة واحدة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة (النجار وآخرون، 2024، 55 – 56). كما تعتبر دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات (Sauders et al., 2019, 145).

3.3 الاستراتيجية المتبعة:

لقد تم الاعتماد على استراتيجية المعاينة بسحب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتشير وحدة المعاينة إلى "كل عنصر من العناصر المختارة التي دخلت من المجتمع الكلي" (النجار وآخرون، 2024، 106).

4.3 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الفئة الإدارية العليا والوسطى، والمتمثلة في (المدرء، ومساعدى المدرء، ورؤساء المراكز والعيادات الصحية، ورؤساء الأقسام، والوحدات الإدارية) في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة، والمتمثلة في المديريات التالية (مديرية صحة معان، ومديرية صحة العقبة، ومديرية صحة الطفيلة، ومديرية صحة الكرك، ومديرية صحة لواء البتراء)، والبالغ عددهم (254)، علمًا بأنه قد صدر قرار من وزير الصحة بتاريخ 2022/4/6 بإلغاء مسمى مساعد مدير في مديريات الصحة وبناءً عليه تكون أرقام مجتمع الدراسة كما هي مبنية في الجدول رقم (1).

5.3 عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة المتمثلة للمجتمع (254) هي (168) موظفًا (النجار، وآخرون، 2024، 108)، وقد اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث تم توزيع (190) استبانة من باب التحوط لضمان تمثيل المجتمع، وقد استرجع منها (181) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ويبين الجدول (1) توزيع المجتمع والعينة على الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة حسب المعادلة:

عدد العناصر من كل طبقة = (حجم الطبقة / حجم المجتمع) * حجم العينة المطلوب (النجار وآخرون، 2024، 118).

الجدول (1): مجتمع وعينة الدراسة (مديريات الشؤون الصحية للشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة)

مديريات الشؤون الصحية	مجموع المدراس ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية ورؤساء المراكز والعيادات الصحية	حجم العينة من كل طبقة
مدير صحة معان	57	43
مديرية صحة الكرك	86	64
مديرية صحة الطفيلة	41	31
مديرية صحة العقبة	44	33

19	26	مديرية صحة لواء البتراء
190	254	المجموع

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الأردنية www.moh.gov.jo

1. وحدة التحليل:

تكونت وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من الفئة الإدارية العليا والوسطى في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة.

2. طرائق جمع البيانات:

لقد تم استخدام مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة وهما:

(1) المصادر الثانوية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الأولية مثل الكتب، والأبحاث، الدراسات السابقة، وتم توثيق المراجع المختلفة استناداً إلى نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (2020) American Psychological Association، والمعتمد في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

(2) المصادر الأولية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة بشكل مباشر، وذلك من خلال توزيع الاستبيان عليهم.

6.3 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبيان الذي تم تطويره من قبل الباحثة بما يتوافق مع طبيعة البحث، ومتغيراته، بحيث احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الأجزاء التالية:-

- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني: المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات).
- الجزء الثالث المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات وتمثلت في (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة).

• الجزء الرابع المتغير المعدل: المنة المنظمة.

وتبين الجدول (2) و(3) و(4) أرقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها، والتي بلغت عدد فقراتها (63) فقرة.

الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس مرونة الموارد البشرية وأبعادها

البعد	الفقرات
مرونة السلوك	6 – 1
مرونة المهارات	12 – 7
مرونة الممارسات	18 – 13

الجدول (3): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس قدرات إدارة الأزمات

البعد	الفقرات
قدرات الذكاء	24 – 19
سرعة الاستجابة	30 – 25
الاتصالات والمعلومات	36 – 31
تعينة الموارد	42 – 37
ثقافة التعامل مع الأزمة	48 - 43

الجدول (4): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس المنة التنظيمية

البعد	الفقرات
المنة المنظمة	63 – 49

7.3 صحة أداة الدراسة وثباتها:

(1) صحة أداة الدراسة: (Validity)

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الجامعات السعودية والمبينة أسماؤهم في الملحق رقم (2)؛ وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، حيث تم دراسة جميع ملاحظات المحكمين وتم حذف وتعديل بعض الأسئلة وصولاً إلى الشكل النهائي للاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (1).

(2) ثبات أداة الدراسة (Reliability):

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronabach Alpha وتوضح الجداول (5) و(6) و(7) قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة:

جدول (5): ثبات أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
مرونة السلوك	6	.800
مرونة المهارات	6	.740
مرونة الممارسات	6	.750
مرونة الموارد البشرية	18	.860

يتبين من الجدول (5) إن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد مرونة الموارد البشرية جاءت جميعها فوق (0.70)،

كما أن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة قد بلغت (0.860) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل (النجار وآخرون، 2024، 151).

جدول (6): ثبات أبعاد المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات) باستخدام معامل كرونباخ ألفا

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
قدرات الذكاء	6	.560
سرعة الاستجابة	6	.776
الاتصالات والمعلومات	6	.740

تعبئة الموارد	6	.821
ثقافة التعامل مع الأزمة	6	.808
قدرات إدارة الأزمات	30	.892

يتبين من الجدول (6) أن جميع قيم كرونباخ ألفا لأبعاد قدرات إدارة الأزمات جاءت فوق (0.70). عدا

واحدة وهي قدرات الذكاء والتي بلغت (0.56). وهي قريبة جدًا من (0.60) (Sekaran, 2003). أما قيمة كرونباخ

ألفا للمتغير التابع قدرات إدارة الأزمات فقد بلغت (0.892). وهي أكبر من (0.70). وعليه نستطيع القول أن المتغير

قد حقق الاتساق الداخلي (النجار وآخرون، 2024، 151).

جدول (7): ثبات أبعاد المتغير المعدل (المناعة التنظيمية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
المناعة التنظيمية	15	.855

يتبين من الجدول (7) أن قيمة كرونباخ ألفا للمناعة التنظيمية (0.855). وتحقق الاتساق الداخلي كونها

أكبر من (0.70) (النجار وآخرون، 2024، 151).

8.3 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

لقد تم إجراء الاختبارات التالية لاختبار ملاءمة النموذج.

(1) اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Molicollinearity):

لقد تم إجراء الارتباط الخطي للوصول إلى الدرجة التي فيها أحد المتغيرات مشروحًا بواسطة متغير مستقل

آخر، وبين الجدول (8) نتائج الاختبارات، علمًا أن "نسبة القطاع العام (10) في معامل تضخم التباين

ويقابلها (0.1) في المسموحية (Tolerance)، أي أن القيم يجب أن تكون أقل من (10) لمعامل التضخم

وأكثر من (0.1) للمسموحية، لتدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي " (Sekaran & Bougie, 2010،

353).

ويبين الجدول (8) قيم المسموحية ومعامل تضخم التباين للمتغيرات.

جدول (8): المسموحية ومعامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل

المتغير	المسموحية	معامل تضخم التباين
	Tolerance	VIF
مرونة السلوك	.712	1.404
مرونة المهارات	.701	1.427
مرونة الممارسات	.598	1.672

a المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

تبين من الجدول رقم (8) أن قيم المسموحية للمتغيرات قد بلغت لمرونة السلوك (.712) ولمرونة المهارات (.701) ولمرونة الممارسات (.589) وللمناعة المنظمة (.689) وجميعها أكبر من (1)، أما قيم معامل تضخم التباين للمعاملات فقد بلغت لمرونة السلوك (1.404) ولمرونة المهارات (1.427) ولمرونة الممارسات (1.672) وجميعها تقع ما بين (1 – 10) وهذا يدل على عدم وجود الارتباط الذاتي (Sekarani & Bougie, 2010, 353).

(2) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون:

يبين الجدول (9) الارتباطات البيئية للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل.

الجدول (9): الارتباط الذاتي بين متغيرات المتغير المستقل

المتغير	مرونة السلوك	مرونة المهارات	مرونة الممارسات
---------	--------------	----------------	-----------------

مرونة السلوك	1	.435**	.476**
مرونة المهارات		1	.459**
مرونة الممارسات			1

** معنوية عند مستوى 0.000

يتبين من الجدول رقم (9) أن الارتباط الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل قد تراوحت بين (435 – 476) وجميعها أقل من (80) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين فرعيات المتغير المستقل (Sekaran & Bougie, 2010, 352).

(3) اختبار التوزيع الطبيعي:

يبين الجدول (10) قيم معامل الالتواء والتفرطح لمتغيرات النموذج.

الجدول (10): قيم معامل الالتواء والتفرطح لمتغيرات النموذج

المتغير	معامل الالتواء	التفرطح
مرونة الموارد البشرية	-.163	.095
قدرات إدارة الأزمات	.014	.478
المناعة المنظمة	-.406	1.95

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيم معامل الالتواء قد بلغت لمرونة الموارد البشرية (-.163) ولقدرات إدارة الأزمات (.014) وللمناعة المنظمة (-.406) وجميعها تقع ما بين (0 – 1)، أما قيم التفرطح فقد بلغت لمرونة الموارد البشرية (.095) ولقدرات إدارة الأزمات (.478) وللمناعة المنظمة (1.95) وجميعها أقل من 3 وهذا يدل على أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة للتحليل الإحصائي (Hair et al., 2014, 45).

9.3 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical

SPSS – Package for Social Sciences كما يلي:

1) الإحصاء الوصفي: وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي

تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: تم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقاً للصيغة الرياضية التالية، وكما هو

مبين في الجدول (11):

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

ويبين الجدول (11) التعليق على مستويات الأهمية النسبية.

الجدول (11): مقاييس الأهمية النسبية

القياس	مدى الأهمية النسبية
1 – أقل من 2.34	منخفضة
2.34 أقل من 3.67	متوسطة
3.67 – 5	مرتفعة

وقد تم التعليق على قوة الارتباط استناداً إلى (Zikmund, 2000, 513)، وكما هو مبين في الجدول (12).

الجدول (12): مقاييس التعليق على قوة الارتباط

قيمة معامل الارتباط (R)	مدى قوة معامل الارتباط
0.00	لا يوجد ارتباط
0.00 أقل من 0.30	ارتباط منخفض
0.30 أقل من 0.60	ارتباط متوسط

ارتباط عال	0.60 أقل من 0.80
ارتباط عال جدًا	0.80 أقل من 1.00
ارتباط تام	1.00

Source: Zikmund, William G. (2000). Business research methods (6th ed.) Fort Worth Harcourt Collage Publishers.

(2) الإحصاء التحليلي

- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة.
- مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس مدى التداخل بين فرعيات المتغير المستقل.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance).
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis).
- معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي: (Standardized Multiple Linear Regression Analysis).
لقياس أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (ومرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة).
- معامل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي: (Hierarchical Multiple Regression) لمعرفة مدى تحسين المناعة التنظيمية لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (ومرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يعرض هذا الفصل وصفًا وتحليلًا لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفًا لخصائص عينة الدراسة،

ووصفًا لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، وتحليل اختبار الفرضيات والتعليق عليها.

1.4 خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفًا للخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من

حيث: (الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) ولأجل وصف

خصائص عينة الدراسة فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة

الدراسة وعلى النحو الآتي:

(1) الخصائص الشخصية والوظيفية

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	122	67.4
	أنثى	59	32.6
	المجموع	181	100

يتضح من الجدول (13) بأن (67.4%) من عينة الدراسة هم من الذكور وعددهم (122)، بينما كانت

نسبة الإناث تمثل (32.6%) من عينة الدراسة وعددهم (59)، ونلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث،

وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب رؤساء المراكز الصحية هم من فئة الذكور، وقد يرجع ذلك لأن الذكور لهم قدرة أعلى على العمل في مناطق تعتبر نائية مقارنة بفئة الإناث.

الجدو(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 30	1	6
	من 30 سنة – أقل من 40 سنة	69	38.1
	من 40 سنة – أقل من 50 سنة	102	56.4
	من 50 سنة فأكثر	7	3.9
المجموع		7	3.9

يتضح من الجدول (14) أن فئة الأعمار (من 40 – أقل من 50 سنة) هي الفئة الأكبر إذ بلغت نسبتها

(56.4%) بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 30) هي الصغرى ونسبة بلغت (6%).

الجدول (15): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	28	15.5
	بكالوريوس	134	74.0
	ماجستير	18	9.9
	دكتوراه	1	.6
المجموع		181	100

يتضح من الجدول (15) أن النسبة الأعلى كانت لحملة درجة البكالوريوس وبنسبة بلغت (74.0%)،

ثم يليها حملة درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (15.5)، وبنسبة بلغت (9.9) لحملة درجة الماجستير و(6%) لحملة درجة الدكتوراه.

الجدول (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	6
	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	28	15.5
	من 10 سنوات – أقل من 15 سنة	67	37.0
	من 15 سنة – أقل من 20 سنة	60	33.1
	من 20 سنة – أقل من 25 سنة	24	13.2
	من 25 سنة فأكثر	1	6
المجموع			100
			181

يتضح من الجدول (4.5) أن (37.0%) من أفراد العينة كانت خبرتهم من ضمن الفئة التي تتراوح

خبرتهم بين (من 10 سنوات – أقل من 15 سنة)، تليها (33.1%) ممن خبرتهم (من 15 سنة – أقل من 20 سنة)، ثم (15.5%) لمن خبرتهم ضمن الفئة (من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات)، وجاء في المرتبة الأخيرة ممن خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(من 25 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (6%). وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم لاستلام الوظائف الاشرافية فكانت أقل نسبة لمن خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بسبب ان استلام الوظائف الاشرافية يتطلب معرفة وسنوات خبرة أكبر.

الجدول (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	المدرء ورؤساء المراكز	32	17.7
	رئيس قسم	109	60.2
	رئيس وحدة	40	22.1
المجموع		181	100

يتضح من الجدول (17) أن (60.2%) من أفراد العينة هم من رؤساء الأقسام و (22.1%) من رؤساء الوحدات و (17.7%) من المدرء ورؤساء المراكز الصحية، وكانت أكبر نسبة لرؤساء الأقسام والوحدات وذلك بسبب أن رؤساء الأقسام والوحدات مراكز عملهم في المديرية المركزية أما رؤساء المراكز فهم موزعين على مناطق جغرافية متباعدة.

2.4 وصف متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفًا لمتغيرات الدراسة وفقرات (الاستبانة)، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الثلاث وفقراتها، بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل متغير وفقراته، وتم الاعتماد في تفسير الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها على قيمة المتوسط الحسابي.

وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

(1) المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعادها:

1 مرونة السلوك

يوضح الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبتها لفقرات بعد مرونة السلوك.

الجدول (18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة السلوك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يملك الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة مخزون من السيناريوهات السلوكية المتنوعة.	3.56	.951	3	متوسطة
2	يتخذ الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة قرارات سريعة عند مواجهة ظروف غامضة.	3.55	.985	4	متوسطة
3	يستطيع الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة تغيير سلوكيات عملهم حسب الحاجة	3.61	.881	2	متوسطة
4	يظهر الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في المواقف المختلفة.	3.64	.836	1	متوسطة
5	يتكيف الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة مع متطلبات العمل خلال فترة قصيرة.	3.44	.825	5	متوسطة
6	يتمتع الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة بالاستقلالية في سلوكهم.	3.29	.899	6	متوسطة
	مرونة السلوك	3.516			متوسطة

يلاحظ من الجدول (18) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات مرونة السلوك قد وقعت

ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.516) وقد جاءت الفقرة "يظهر الموظفون في

الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في المواقف المختلفة" بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.836) وهذا يدل على أن

موظفي الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة يمتلكون أدوار سلوكية متنوعة للتعامل مع المواقف

المختلفة التي يتعرضون لها، وقد جاءت الفقرة "يتمتع الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة بالاستقلالية في سلوكهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (637). وهذا يدل أن الموظفين يرجعون إلى المسؤولين في إظهار سلوكهم وتعزى الباحثة ذلك إلى وجوب اتباع التسلسل الإداري في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.

2 مرونة المهارات

يوضح الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبتها لفقرات بعد مرونة المهارات.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة المهارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	يملك الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة مهارات متنوعة.	3.55	.793	5	متوسطة
8	يسعى الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة لتعلم مهارات جديدة بشكل مستمر.	3.67	.831	1	مرتفعة
9	يتقبل الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة المهارات الجديدة في أعمالهم بسهولة.	3.56	.853	4	متوسطة
10	يمكن الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة العمل في الظروف المتغيرة.	3.57	.908	3	متوسطة
11	يستطيع الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة أداء مهام جديدة بشكل فعال.	3.61	.867	2	متوسطة

12	يستطيع الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة توظيف مهاراتهم بشكل مناسب.	3.50	.786	6	متوسطة
	مرونة المهارات	3.577			متوسطة

يلاحظ من الجدول (19) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات مرونة المهارات قد وقعت

ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.577) وقد جاءت الفقرة "يسعى الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة لتعلم مهارات جديدة بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري مقداره (0.831) وهذا يدل على أن موظفي الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة يسعون لتعلم وتطوير مهاراتهم، وقد جاءت الفقرة "يستطيع الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة توظيف مهاراتهم بشكل مناسب" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (.786). وهذا يدل أن الموظفين لديهم مهارات لكنهم لا يوظفون مهاراتهم في أعمالهم بطريقة مناسبة وتعزى الباحثة ذلك إلى أن الموظفين يتقيدون بإجراءات العمل الروتينية.

3 مرونة الممارسات

يوضح الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبتها لفقرات بعد مرونة الممارسات.

الجدول (20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مرونة الممارسات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	يتم تكييف ممارسات الموارد البشرية وفقاً للظروف المختلفة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة	3.42	.784	1	متوسطة
14	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة المرونة في التوظيف عند اختيار الموظفين.	3.36	1.010	4	متوسطة

15	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة الصلاحيات في نقل الموظفين تبعاً للحاجة.	3.38	.999	3	متوسطة
16	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة المرونة في تغيير الأنشطة عند اللزوم.	3.39	.912	2	متوسطة
17	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة المرونة في الممارسات بما يتوافق مع الأهداف المحددة.	3.33	.882	5	متوسطة
18	تتمتع الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة بالمرونة في إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة.	3.13	.978	6	متوسطة
	مرونة الممارسات	3.334			متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات مرونة الممارسات قد وقعت

ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.334) وقد جاءت الفقرة "يتم تكييف ممارسات الموارد البشرية وفقاً للظروف المختلفة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (0.784) وهذا يدل على أن يتم تغيير الأنشطة عن الحاجة إلى تغييرها، وقد جاءت الفقرة "تتمتع الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة بالمرونة في إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (0.978). مما يدل على المركزية في اتخاذ القرارات عند إشباع الاحتياجات من الموارد البشرية.

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاده، والتي تتضح نتائجها حسب الجدول (21).

الجدول (21): المتوسطات الحسابية لمرونة الموارد البشرية وأبعادها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
-------	--------	-----------------	--------	-----------------

متوسطة	2	3.516	مرونة السلوك	1
متوسطة	1	3.577	مرونة المهارات	2
متوسطة	3	3.334	مرونة الممارسات	3
متوسطة		3.476	مرونة الموارد البشرية	

يتضح من الجدول (21) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)

جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.476)، حيث يتراوح الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل بين (3.334 – 3.577) وجميعها بأهمية نسبية متوسطة، وقد جاء بعد مرونة المهارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.577) وبأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء بعد مرونة الممارسات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.334) وبأهمية نسبية متوسطة.

(2) المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات) وأبعادها:

تبين الجدول (22)، (23)، (24)، (25)، (26) تفصيل أبعاد قدرات إدارة الأزمات في الشركات الخاصة

العاملة بمدينته الباحة.

1 بعد قدرات الذكاء

يوضح الجدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد قدرات

الذكاء.

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قدرات الذكاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
19	يتم استيعاب مختلف التغيرات المصاحبة لحدوث الأزمات.	3.18	.879	4	متوسطة
20	لدى الموظفين القدرة على تحويل الأزمات إلى فرص في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة	3.37	2.38	1	متوسطة

21	يتم دراسة البيئة المحيطة بالشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة بشكل مستمر.	3.33	.901	3	متوسطة
22	تعتمد الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة في تحليل المعلومات على الطرق العلمية.	3.34	.792	2	متوسطة
23	يتم ابتكار أفكار جديدة عند التعامل مع الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.18	1.009	5	متوسطة
24	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة عدة بدائل عند مواجهة الأزمات.	3.09	.984	6	متوسطة
	قدرات الذكاء	3.245			متوسطة

يلاحظ من الجدول (22) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات قدرات الذكاء قد وقعت

ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.245) وقد جاءت الفقرة "لدى الموظفين القدرة على تحويل الأزمات إلى فرص في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (2.38) وهذا يدل على قدر الموظفين في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة إلى تحويل الأزمات إلى فرص، وقد جاءت الفقرة "تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة عدة بدائل عند مواجهة الأزمات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (984). مما يدل على ضعف القدرة على رصد حدوث الأزمة وضعف القدرة على تطوير بدائل للتعامل مع الأزمات.

2 بعد سرعة الاستجابة

يوضح الجدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد سرعة الاستجابة.

الجدو (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد سرعة الاستجابة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
25	يتم رصد مؤشرات الأزمة قبل حدوث الأزمة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.18	.879	6	متوسطة
26	تتوفر استراتيجيات عدة للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.28	.953	4	متوسطة
27	يتم تكوين فريق عمل خاص بإدارة الأزمة بشكل سريع في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.49	.814	1	متوسطة
28	يتم اتخاذ القرارات أثناء الأزمة بشكل مدروس في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.45	.853	2	متوسطة
29	تعود الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة إلى نشاطها الطبيعي بشكل سريع بعد انتهاء الأزمة	3.27	.987	5	متوسطة
30	يدرك الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة أهمية عنصر السرعة أثناء الأزمات.	3.40	.976	3	متوسطة
	سرعة الاستجابة	3.347			متوسطة

يلاحظ من الجدول (23) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات سرعة الاستجابة قد وقعت

ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.347) وقد جاءت الفقرة "يتم تكوين فريق عمل خاص بإدارة الأزمة بشكل سريع في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (8.14) وهذا يدل على اهتمام الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة بتكوين فرق عمل عند مواجهة الأزمات، وقد جاءت الفقرة "يتم رصد مؤشرات الأزمة قبل حدوث الأزمة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (8.79).

3 بعد الاتصالات والمعلومات

يوضح الجدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد الاتصالات والمعلومات.

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصالات والمعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	يتوفر كادر متخصص لإدارة نظام الاتصال الخاص بالأزمة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.61	.881	2	متوسطة
32	يحصل الموظفون على المعلومات الخاصة بالأزمة بسهولة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.49	1.003	4	متوسطة
33	تمتاز المعلومات المتوفرة الخاصة بالأزمة بالوضوح وسهولة الفهم لجميع المستويات الوظيفية في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.61	.918	3	مرتفعة

34	يتم توظيف وسائل الاتصال المختلفة أثناء حدوث الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة بشكل فعال.	3.76	.927	1	مرتفعة
35	يتم تحديث المعلومات الخاصة بالأزمات بشكل دوري في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة.	3.48	.971	5	متوسطة
36	يتم الحفاظ على سرية المعلومات في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة	3.38	1.037	6	متوسطة
	الاتصالات والمعلومات	3.553			متوسطة

يلاحظ من الجدول (24) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاتصالات والمعلومات وقد

وقعت ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.553) وقد جاءت الفقرة "يتم توظيف وسائل الاتصال المختلفة أثناء حدوث الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة بشكل فعال" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.927). وهذا يدل على توظيف وسائل الاتصال المختلفة أثناء حدوث الأزمات وهذا ما حدث بالفعل أثناء جائحة كورونا فقد تم إنجاز الكثير من الأعمال باستخدام وسائل الاتصال وبطريقة ناجحة

وقد جاءت الفقرة "يتم الحفاظ على سرية المعلومات في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة"

بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (1.037). وتعزى الباحة ذلك إلى تداخل بعض الأعمال بين عدة أقسام وبالتالي فهناك حاجة لوضوح المعلومات لجميع.

4 بعد تعبئة الموارد

يوضح الجدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد تعبئة الموارد.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تعبئة الموارد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
37	تتوفر ميزانية خاصة لمواجهة الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.13	.965	5	متوسطة
38	يتم تخصيص ميزانية خاصة لتدريب الكوادر على كيفية إدارة الأزمات.	3.22	.984	4	متوسطة
39	يتم تشارك الموارد بين الأقسام عند حدوث الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.50	.923	1	متوسطة
40	يتم استعمال الموارد بشكل فعال في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.48	1.000	2	متوسطة
41	يتوفر احتياط تعبوي استراتيجي من الموارد مناسبة لمواجهة الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.02	.869	6	متوسطة
42	تتوفر الرقابة الكافية على استخدام الموارد في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.27	.898	3	متوسطة
	تعبئة الموارد	3.265			متوسطة

يلاحظ من الجدول (25) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تعبئة الموارد قد وقعت ضمن

المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.265) وقد جاءت الفقرة "يتم تشارك الموارد بين الأقسام

عند حدوث الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50)

وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (.923) وهذا يدل على وجود تشارك الموارد بين الأقسام

أثناء حدوث الأزمات، وقد جاءت الفقرة "يتوفر احتياط تعبوي استراتيجي من الموارد مناسب لمواجهة الأزمات

في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وبأهمية نسبية

متوسطة وانحراف معياري (.869).

5 بعد ثقافة التعامل مع الأزمة

يوضح الجدول (14.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد ثقافة التعامل مع الأزمة.

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ثقافة التعامل مع الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
43	توفر الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة تقارير تفصيلية للأداء أثناء حدوث الأزمات.	3.57	.877	2	متوسطة
44	يتم التعامل مع الأزمات بشفافية في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.67	.818	1	مرتفعة
45	يتم الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر التي تسبق حدوث الأزمات في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	3.48	.969	4	متوسطة

46	يتوفر التنسيق المناسب بين الأنشطة المختلفة أثناء حدوث الأزمات	3.37	1.028	6	متوسطة
47	يملك الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة ثقافة صحية متقدمة تمكنهم من التفاعل مع الأزمات.	3.46	.833	5	متوسطة
48	يحافظ الموظفون على العلاقات الجيدة أثناء حدوث الأزمات في مديريات الصحة.	3.50	.847	3	متوسطة
	ثقافة التعامل مع الأزمة	3.506			متوسطة

يلاحظ من الجدول (26) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات ثقافة التعامل مع الأزمة قد

وقعت ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.506) وقد جاءت الفقرة "يتم التعامل مع

الازمات بشفافية في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67)

وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.818) وهذا يدل على التعامل مع الأزمات بوضوح

وشفافية في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة، وقد جاءت الفقرة "يتوفر التنسيق المناسب بين

الأنشطة المختلفة أثناء حدوث الأزمات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وبأهمية نسبية متوسطة

وانحراف معياري (1.028).

ويبين الجدول (27) ملخصاً لوصف أبعاد المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات).

الجدول (27): المتوسطات الحسابية لمتغير قدرات إدارة الأزمات وأبعادها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	قدرات الذكاء	3.245	5	متوسطة
2	سرعة الاستجابة	3.347	3	متوسطة
3	الاتصالات والمعلومات	3.553	1	متوسطة
4	تعبئة الموارد	3.265	4	متوسطة

متوسطة	2	3.506	ثقافة التعامل مع الأزمة	5
متوسطة		3.383	قدرات إدارة الأزمات	

يتضح من الجدول (27) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (قدرا إدارة الأزمات) جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.383)، ويتراوح الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع قدرات إدارة الأزمات ما بين (3.245 – 3.553)، حيث جاء بعد الاتصالات والمعلومات في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.553) وبأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على اهتمام الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة بجانب الاتصالات والمعلومات، بينما جاء بعد قدرات الذكاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.245) وبأهمية نسبية متوسطة.

3) المتغير المعدل (المناعة المنظمية) وفقراته

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف المتغير المعدل (المناعة المنظمية) وفقراتها، والتي تتضح نتائجها حسب الجدول (28).

الجدو (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمناعة المنظمية وفقراتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
49	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة قاعدة معرفة تمكنها من استرجاع المعرفة المخزنة التي مارستها في الحالات الطارئة في الماضي.	3.46	.794	5	متوسطة
50	تحتفظ الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة بالمعرفة التي تم التوصل إليها ضمن قواعد المعرفة.	3.66	.756	2	متوسطة

مرتفعة	1	.857	3.67	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة ذاكرة تنظيمية تساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمات الخارجية	51
متوسطة	4	1.013	3.56	تقوم الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة بالاحتفاظ بالخبرات الواسعة ضمن كوادرها.	52
متوسطة	6	.974	3.45	يتم نقل التجارب والمعارف بين الموظفين في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	53
متوسطة	7	.823	3.41	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة القدرة على استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.	54
متوسطة	8	.777	3.38	تستطيع الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة مواجهة الأزمات التي تواجهها بتسخير كافة الإمكانات الناتجة عن تعلمها التنظيمي.	55
متوسطة	13	.914	3.25	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة المرونة في الإدارة القادرة على تجنب المفاجآت المتوقعة حدوثها.	56
متوسطة	14	1.019	3.15	تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة القدرة في التأثير على سلوك الموظفين لديها لتطوير رؤية مشتركة بين الموظفين.	57
متوسطة	10	.935	3.35	تستطيع الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة العمل على تعديل نماذج العمليات للحفاظ على مستوى الأداء في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.	58

59	يتم توارث العادات والقيم عبر أجيال الموظفين في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة	3.60	.897	3	مرتفعة
60	يتم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.29	.993	11	متوسطة
61	يتم تقسيم المهام بين الموظفين حسب قدراتهم في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.36	1.021	9	متوسطة
62	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على أسس واضحة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.28	1.033	12	متوسطة
63	يتوفر سياسة واضحة لتقديم الحوافز في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.	3.10	1.055	15	متوسطة
	المناعة المنظمية	3.399			متوسطة

يتضح من الجدول (28) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المعدل (النماعة المنظمية) جاءت

متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.399)، ويتراوح الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المعدل المناعة المنظمية ما بين (3.10 – 3.67)، حيث جاءت الفقرة "تمتلك الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة ذاكرة تنظيمية تساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمات الخارجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.857)، وهذا يدل على اهتمام مديريات الصحة من الأحداث السابقة التي مرت بها في وضع الاستراتيجيات لمعالجة الأزمات الجديدة، بينما جاءت الفقرة "يتوفر سياسة واضحة لتقديم الحوافز في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.055).

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

(H₀1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية

بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة".

لتحليل الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي

(Standardized Multiple Linear Regression)، وبين الجدول (25) والجدول (26) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (29): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الأولى

تحليل التباين			ملخص النموذج		النموذج
Sig F	F	درجة الحرية	R ²	R	
	المحسوبة	Df	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000 ^a	33.556	3	363.	602 ^a	1

a. المتنبئ: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات

b. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

الجدول (30): المعاملات للفرضية الأولى Coefficient

النموذج	المعامل غير المعياري	المعامل المعياري
	Unstandardized Coefficient	

Sig F	T	Standardized Coefficient Beta / β			
			الخطأ المعياري	B	
.000	5.597		.231	1.294	1 الثابت
.121	1.557	.111	.058	.091	مرونة السلوك
.033	2.153	.151	.065	.141	مرونة المهارات
.000	6.257	.450	.061	.380	مرونة الممارسات

a المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم (29) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 602$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط عالية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (Zikmund, 2020, 513).

كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 363$) وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (36.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة.

كما يتبين أيضاً من الجدول ومن تحليل التباين أن قيمة ($F = 33.556$) وعند ثلاث درجات حرية، وبمستوى دلالة ($Sig = 000$)، وهي أقل من (0.05) ومعنوية، وهذا يثبت معنوية الانحدار.

كما يتبين من الجدول رقم (18.5) أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة السلوك ($B = 091$) وبخطأ معياري (0.058)، كما بلغت قيمة ($\beta = .111$) وأن قيمة ($t = 1.557$) عند مستوى معنوية ($Sig = .121$) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك.

كما يتبين أن معامل مرونة المهارات ($B = .141$) وبخطأ معياري ($.065$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .151$) وأن قيمة ($t = 2.153$) عند مستوى معنوية ($Sig = .033$) وهي أقل من ($.05$) ودالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة المهارات.

كما يتبين أن معامل مرونة الممارسات ($B = .380$) وبخطأ معياري ($.061$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .450$) وأن قيمة ($t = 6.257$) عند مستوى معنوية ($Sig = .000$) وهي أقل من ($.05$) ودالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات. وما سبق يثبت أن معاملات مرونة الموارد البشرية هي معاملات معنوية.

واستنادًا إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة".

الفرضية الفرعية الأولى:

(H_{01-1}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ويبين الجدول (31) والجدول (32) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى.

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، ويبين الجدول (31) والجدول (32) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (31): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

تحليل التباين			ملخص النموذج		النموذج
Sig F	F	درجة الحرية	R ²	R	
	المحسوبة	Df	معامل التحديد	معامل الارتباط	
000 ^b	32.290	1	.153	391 ^a	1

a. المتنبي: مرونة السلوك

b. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

الجدول (32): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الأولى

		المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج
		Standardized Coefficient	Unstandardized Coefficient		
Sig F	T	Beta / β	الخطأ المعياري	B	
.000	5.682	.391	.057	.321	مرونة السلوك

a. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم (31) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 391$) مما يشير إلى أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة بين مرونة السلوك وقدرات إدارة الأزمات (Zikmund, 2020, 513).

كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = .153$) وهذا يعني أن مرونة السلوك قد فسرت ما نسبته (15.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

كما يتبين أيضًا من الجدول ومن تحليل التباين أن قيمة ($F = 32.290$) وعند درجة حرية واحدة، وبمستوى دلالة ($Sig = 000$)، وهي أقل من (0.05) وهذا يثبت معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من الجدول رقم (32) أن قيمة معامل بيتا غير المعياري بلغت ($B = .321$) وبخطأ معياري (0.057)، كما بلغت قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = .391$) وأن قيمة ($t = 5.682$) عند مستوى معنوية ($Sig = .000$)، وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة السلوك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

واستنادًا لما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية الصفيرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة".

الفرضية الفرعية الثانية:

(H_{01-2}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (33) والجدول (34) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (33): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

تحليل التباين			ملخص النموذج		النموذج
Sig F	F	درجة الحرية	R ²	R	
	المحسوبة	Df	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000 ^b	35.364	1	.165	.406 ^a	1

c. المتنبئ: مرونة المهارات

d. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

الجدول (34): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثانية

		المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج
		Standardized Coefficient	Unstandardized Coefficient		
Sig F	T	Beta / β	الخطأ المعياري	B	
.000	5.947	.406	.064	.378	مرونة المهارات

b. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم (33) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($r = .406$) مما يشير إلى

أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة بين مرونة المهارات وقدرات إدارة الأزمات (Zikmund, 2020, 513).

كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 165$) وهذا يعني أن مرونة المهارات قد فسرت ما نسبته (16.5%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

كما يتبين أيضًا من الجدول ومن تحليل التباين أن قيمة ($F = 35.364$) وعند درجة حرية واحدة، وبمستوى دلالة ($Sig = 000$)، وهي أقل من (0.05) وهذا يثبت معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$).

كما يتبين من الجدول رقم (22.5) أن قيمة معامل بيتا غير المعياري بلغت ($B = .378$) وبخطأ معياري (0.064)، كما بلغت قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = .406$) وأن قيمة ($t = 5.947$) عند مستوى معنوية ($Sig = .000$) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة المهارات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

واستنادًا لما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة".

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H_01-3): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (35) والجدول (36) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (35): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	ملخص النموذج		تحليل التباين	
	R	R^2	درجة الحرية	F
				Sig F

	المحسوبة	Df	معامل التحديد	معامل الارتباط	
000 ^b	87.268	1	.328	572 ^a	1

e. المتنبئ: مرونة الممارسات

f. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

الجدول (36): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

		المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج
		Standardized Coefficient	Unstandardized Coefficient		
Sig F	T	Beta / β	الخطأ المعياري	B	
.000	9.342	.572	.052	.483	مرونة الممارسات

يتبين من الجدول رقم (35) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 572$) مما يشير إلى

أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة بين مرونة الممارسات وقدرات إدارة الأزمات (Zikmund, 2020, 513).

كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 328$) وهذا يعني أن مرونة الممارسات قد فسرت ما نسبته

(32.8%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

كما يتبين أيضًا من الجدول ومن تحليل التباين أن قيمة ($F = 87.268$) وعند درجة حرية واحدة، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05) وهذا يثبت معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$).

كما يتبين من الجدول رقم (36) أن قيمة معامل بيتا غير المعياري بلغت ($B = 483$) وبخطأ معياري (0.052)، كما بلغت قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = 0.572$) وأن قيمة ($t = 9.342$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$).

واستنادًا لما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لمرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة".

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_02 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للمناعة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي ويبين الجدول (37) والجدول (38) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (37): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج Model Summary ^c	تحليل التباين
Change Statistics	ANOVA ^c

النموذج	R	R ²	R ² Chang	F	Sig. F	Df	F	Sig.
1	.602 ^a	363.	363.	33.556	0.000	3	33.556	0.000 ^a
2	.803 ^b	644.	282.	139.512	0.000	4	79.739	0.000 ^b

a. المتنبئ: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات

b. المتنبئ: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات، المناعة التنظيمية

c. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

جدول (38): المعاملات للفرضية الرئيسة الثانية Coefficients

النموذج	المعامل غير المعياري		المعامل المعياري		
	B	الخطأ المعياري	Standardized Coefficient	T	
1 الثابت	1.294	.231	Beta / β	5.597	.000
مرونة السلوك	.091	.058	.111	1.557	.121
مرونة المهارات	.141	.065	.151	2.153	.033
مرونة الممارسات	.380	.061	.450	6.257	.000

2 الثابت	.406	.189		2.154	.033
مرونة السلوك	.067	.044	.081	1.519	.131
مرونة المهارات	.025	.050	.027	.503	.615
مرونة الممارسات	.163	.049	.194	3.334	.001
المناعة التنظيمية	.620	.053	.635	11.812	.000

a. المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم (37) وفي النموذج الأول من ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.602$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.363$) وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (36.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة الباحة.

كما يتبين أيضًا من الجدول وفي النموذج الأول من تحليل التباين أن قيمة ($F = 33.556$) وعند ثلاث درجات حرية، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05) ومعنوية، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الأول.

ويتبين من الجدول (37) وفي النموذج الثاني من ملخص النموذج أن التغير في معامل التحديد للمناعة التنظيمية ($R^2 \text{ Change} = 0.282$)، كما يتبين أن قيمة ($F \text{ Change} = 139.312$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية التغير، ويعني أن المناعة التنظيمية استطاعت أن تحسن ما قيمته (28.2%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، ليرفع التفسير الكلي للنموذج إلى ($R^2 = 0.644$)، ويتبين أيضًا أن من تحليل التباين في النموذج الثاني أن قيمة ($F = 79.739$) وعند أربع درجات حرية ومستوى معنوي ($Sig = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار في النموذج الثاني. ويؤكد أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها والمناعة

المنظمية معاقدة فسرت ما نسبته (64.4%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحثة.

كما يتبين من الجدول رقم (38) في جدول المعاملات وفي النموذج الأول منه أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت مرونة السلوك ($B = 091$) وبخطأ معياري (058)، كما بلغت قيمة ($\beta = 111$) وأن قيمة ($t = 1.557$) عند مستوى معنوية ($Sig = 121$) وهي أكبر من (05) وغير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك في النموذج الأول.

كما يتبين أن معامل مرونة المهارات ($B = 141$) وبخطأ معياري (065)، كما بلغت قيمة ($\beta = 151$) وأن قيمة ($t = 2.153$) عند مستوى معنوية ($Sig = 033$) وهي أقل من (05) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة المهارات في النموذج الأول.

كما يتبين أن معامل مرونة الممارسات ($B = 380$) وبخطأ معياري (061)، كما بلغت قيمة ($\beta = 450$) وأن قيمة ($t = 6.257$) عند مستوى معنوية ($Sig = 000$) وهي أقل من (05) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات في النموذج الأول.

وما سبق يثبت أن معاملان من معاملات مرونة الموارد البشرية هي معاملات معنوية في النموذج الأول.

كما يتبين من الجدول رقم (38) في جدول المعاملات وفي النموذج الثاني منه أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت مرونة السلوك ($B = 067$) وبخطأ معياري (044)، كما بلغت قيمة ($\beta = 081$) وأن قيمة ($t = 1.519$) عند مستوى معنوية ($Sig = 131$) وهي أكبر من (05) وغير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك في النموذج الثاني.

كما يتبين أن معامل مرونة المهارات ($B = 025$) وبخطأ معياري (050)، كما بلغت قيمة ($\beta = 027$) وأن قيمة ($t = 503$) عند مستوى معنوية ($Sig = 615$) وهي أكبر من (05) وغير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة المهارات في النموذج الثاني.

كما يتبين أن معامل مرونة الممارسات ($B = 163$) وبخطأ معياري (049)، كما بلغت قيمة ($\beta = 194$) وأن قيمة ($t = 3.334$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 001$) وهي أقل من (05). ودالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات في النموذج الثاني.

كما يتبين أن معامل المناعة المنظمة ($B = 620$) وبخطأ معياري (053)، كما بلغت قيمة ($\beta = 635$) وأن قيمة ($t = 11.812$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 000$) وهي أقل من (05). ودالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل المناعة المنظمة في النموذج الثاني.

وما سبق يثبت أن معاملان من معاملات النموذج الثاني هي معاملات معنوية.

واستناداً إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمة في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة".

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج:

1 مرونة الموارد البشرية

يتضح من خلال نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها جاءت

متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.476)

- جاء بعد مرونة المهارات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.577) وبأهمية نسبية متوسطة.
- جاء بعد مرونة السلوك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.515) وبأهمية نسبية متوسطة.
- جاء بعد مرونة الممارسات بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.334) وبأهمية نسبية متوسطة.

أن الأهمية النسبية لكافة أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة جاءت متوسطة، وتعزى الباحثة ذلك لحدثة الموضوع بالنسبة لبيئة الدراسة، كما أن الموظف وان امتلك مرونة المهارات فإن التمكين لتطبيق تلك المهارات محدود وذلك للإجراءات الروتينية والمركزية في العمل والجمود والتقييد بالتشريعات المعمول بها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بوترعة ويوب (2022) والتي أظهرت وجود مستويات متوسطة لأبعاد مرونة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنه.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيًا مع دراسة الخشالي والشاعر (2021) والتي أظهرت وجود مستويات مرتفعة لأبعاد مرونة الموارد البشرية في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة.

2 قدرات إدارة الأزمات

يتضح من خلال نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لقدرات إدارة الأزمات بأبعادها جاءت

متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.383).

■ جاء بعد الاتصالات والمعلومات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.553) وبأهمية نسبية متوسطة

■ جاء بعد ثقافة التعامل مع الأزمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.506) وبأهمية نسبية متوسطة

■ جاء بعد سرعة الاستجابة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.347) وبأهمية نسبية متوسطة

■ جاء بعد تعبئة الموارد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.265) وبأهمية نسبية متوسطة

■ جاء بعد قدرات الذكاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.245) وبأهمية نسبية متوسطة

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة شلاكه وشنيشل (2019) والتي أظهرت أن الأهمية النسبية لإدارة الأزمات (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) جاء متوسطاً في وزارة النفط.

3 المناعة المنظمة

جاءت الأهمية النسبية لفقرات (المناعة المنظمة بمستوى أهمية متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.399)

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة شيرواني (2021) والتي أظهرت أن مستوى المناعة التنظيمية جاء متوسطاً في المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة إسماعيل (2020) والتي أظهرت أن مستوى المناعة التنظيمية جاءت منخفضة في جامعة مدينة السادات.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الضلاعين واللافي (2021) والتي أظهرت ارتفاع الأهمية النسبية للمناعة المنظمة في الجامعة الحكومية السعودية.

نتائج تحليل الفرضيات

يمكن تلخيص نتائج تحليل فرضيات الدراسة على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في الشركات الخاصة العاملة بمدينته الباحة، وقد استطاع مرونة الموارد البشرية بأبعادها أن تفسر ما نسبته (36.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بوترعة ويوب (2022) والتي أشارت إلى "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة ممارسات الموارد البشرية) في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد)" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة".

كما تتفق النتائج مع دراسة Almutairi and Alkshali والتي أظهرت "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات) في فاعلية إدارة الأزمات (الاستجابة، والاتصال والمعلومات، وتعبئة الموارد) في شركات المقاولات الكويتية".

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى:

يبين هذا الجزء نتائج تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

1. الفرضية الفرعية الأولى:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

$\alpha \leq$ لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة

بمدينه الباحه"، وقد بلغ معامل التحديد ($r^2 = 153$)، وهذا يعني ان مرونة السلوك قد فسرت ما نسبته (15.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لمرونة المهارات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحه"، وقد بلغ قيمة معامل التحديد ($r^2 = 165$) وهذا يعني أن مرونة المهارات قد فسرت ما نسبته (16.5%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بوترة ويوب (2022)، والتي أظهرت "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارات في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنه".

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لمرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحه"، وقد بلغ معامل التحديد ($r^2 = 328$) وهذا يعني أن مرونة الممارسات قد فسرت ما نسبته (32.8%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بوترة ويوب (2022)، والتي أظهرت "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنه".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

4. يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في الشركات الخاصة العاملة

بمدينه الباحة، وقد بلغ معامل التغير في التحديد للمناعة المنظمة ($R^2 \text{ Change} = 282$)، وهذا يعني أن المناعة المنظمة استطاعت أن تحسن ما قيمته (28.2%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، ليرفع التفسير الكلي للنموذج إلى ($R^2 = 644$)، وهذا يؤكد أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها والمناعة المنظمة معا قد فسرت ما نسبته (64.4%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة.

5. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الشافعي ونوار (2022) والتي أشارت إلى "وجود علاقة ارتباط بين الذاكرة التنظيمية وإدارة الأزمات في وزارة الشباب والرياضة".
6. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يوسف (2021) والتي أشارت إلى "وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية، والعلاجية) معا في شركة أرامكو".

2.5 الاستنتاجات

- 1) حرص الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة على اتباع التسلسل الإداري وعدم منح الاستقلالية الكافية للموظفين ليتمكنوا من تكييف سلوكهم حسب الحاجة.
- 2) ضعف قدرة الموظفين لتوظيف المهارات التي يملكونها بشكل مناسب، رغم حرص الموظفون في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة لتعلم مهارات جديدة وتطوير المهارات التي يملكونها.
- 3) امتلاك الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة عدد قليل من البدائل عند مواجهة الأزمات.
- 4) حرص الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة لتكوين فرق عمل خاصة عند مواجهة الأزمات.
- 5) إعطاء الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة اهتمام غير كاف بالمؤشرات التي تسبق وقوع الأزمات.
- 6) تعمل الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة لتوظيف كافة أشكال وسائل الاتصال أثناء حدوث الأزمات.
- 7) تحرص الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة على تشارك الموارد المتاحة بين الأقسام المختلفة.
- 8) توفر احتياطات تعبوي استراتيجي بشكل غير كاف في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة لمواجهة الأزمات.

(9) تحرص الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة على التعامل مع الازمات بوضوح وشفافية.

(10) ضعف التنسيق بين أنشطة الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة أثناء حدوث الأزمات.

3.5 التوصيات:

(1) ضرورة أن تعمل الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة على تعزيز مفهوم أبعاد قدرات إدارة الأزمات،

وذلك من خلال استراتيجية عمل واضحة لجميع الموظفين ومحددة بجدول زمني حيث تخضع هذه

الاستراتيجية للمراجعة الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف المخطط لها.

(2) زيادة اهتمام الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة بأبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال إكساب

الموظفين المهارات المستجدة في تخصصاتهم والاستفادة من خبرات الموارد البشرية النادرة ونقل المعارف

بين الموظفين.

(3) العمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات، وذلك من خلال تبني قيم تنظيمية واضحة، وعقد ورشات ودورات

تدريبية متخصصة بإدارة الأزمات لجميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية.

(4) زيادة وعي الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة بأهمية مفهوم وأبعاد المناعة المنظمة من خلال توفير

قاعدة معلومات وتبني خطط واستراتيجيات عمل تعمل على تقليل آثار الأزمات عند حدوثها.

(5) تعزيز احتياط تعبوي استراتيجي مناسب في الشركات الخاصة العاملة بمدينه الباحة لمواجهة الظروف

المختلفة التي قد تقع في المستقبل.

(6) منح الموظفين الاستقلالية بشكل أكبر في الأنشطة التي لا تحتاج إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لتوفير الوقت

والجهد ليشعر الموظف أنه يتمتع بقدر كافٍ من الاستقلالية في البيئة التي يعمل فيها.

(7) العمل على زيادة مستوى التنسيق بين الأنشطة والأقسام المختلفة في الشركات الخاصة العاملة

بمدينه الباحة خاصة عند وقوع الأزمات.

(8) العمل على إعطاء أهمية أكبر لأي مؤشرات تسبق وقوع الأزمات في الشركات الخاصة العاملة

بمدينه الباحة وذلك خلال دراسة البيئة التي تعمل فيها.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

(1) إجراء دراسات بمتغيرات الدراسة الحالية في مؤسسات حكومية أخرى.

- (2) دراسة أثر مرونة الموارد البشرية على متغير تابع آخر مثل إدارة الجودة حيث أن إدارة الجودة أصبحت مطلب رئيسي في جميع المحافظات.
- (3) دراسة أثر متغير مستقل آخر على قدرات إدارة الأزمات، كدراسة أثر الاستشراف الاستراتيجي في قدرات إدارة الأزمات.
- (4) دراسة متغير معدل آخر على قدرات إدارة الأزمات مثل إدارة المعرفة.
- (5) إجراء هذه الدراسة بمتغيراتها على القطاع الصحي الخاص ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.

Abstract

This study aimed to explore the impact of human resource flexibility on crisis management capabilities and the moderating role of organisational resilience in private companies operating in Al-Baha. The study employed a descriptive-analytical approach, where 190 questionnaires were distributed to ensure community representation, and 181 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that human resource flexibility, in its various dimensions (behavioural flexibility, skills flexibility, and practices flexibility), positively affects crisis management capabilities. The study also revealed that organisational resilience plays a moderating role, enhancing the impact of human resource flexibility on improving crisis management capabilities, helping institutions adapt better to crises and various risks.

The study recommended the need to enhance human resource flexibility and develop organisational resilience in private institutions to ensure sustainable performance and effective crisis management.

Keywords: Human resource flexibility, Crisis management, Organisational resilience, Private companies, Al-Baha.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد، حسين مصيلحي سيد، المنطاوي، إيمان صلاح، و عامر، إسماعيل عبدالسيد إبراهيم. (2023). العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع82، 185 - 242.
2. أحمد، حسين مصيلحي سيد، المنطاوي، إيمان صلاح، و عامر، إسماعيل عبدالسيد إبراهيم. (2023). العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع82، 185 - 242.
3. بوترة، باتول، و يوب، أمل. (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة. مجلة دفاتر اقتصادية، مج13، ع1، 460 - 479.
4. حسن، أمل منصور، اللامي، شهلاء علي، و إسماعيل، لينا عمران. (2022). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج4، ع2، 1 - 24.
5. حسن، سعود محمد. (2020). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع49، ج3، 613 - 658.
6. حسين، أحمد حبيب، و الربيعاوي، سعدون حمود جثير. (2021). دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع55، 304 - 315.
7. الخشالي، شاكر جار الله محمود، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ع3، 561 - 587.

8. الخوالدة، مهند منصور ذيب. (2022). أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات: دراسة حالة موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74 ، 25 - 46.
9. رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع58 ، 209 - 240.
10. رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
11. رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع58 ، 209 - 240.
12. زيدان، محمد إبراهيم، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و وهب، سوسن عبدالفتاح. (2022). أثر نظم المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 783 - 804.
13. زيدان، محمد إبراهيم، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و وهب، سوسن عبدالفتاح. (2022). أثر القيادة التحويلية في نظم المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 763 - 782.
14. سليمان، منال بنت كمال كامل. (2023). التدخل المبني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع24، مج1 ، 78 - 123.
15. العراكة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

16. العراكة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1 ، 190 - 213.
17. العراكة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1 ، 190 - 213.
18. عصبي، عمار أحمد عبد، و الجنابي، كفاح عباس محميد. (2022). دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصطفى الصمود / بيعي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57 ، 380 - 395.
19. عوضي، إبراهيم محمد، و علي، ذاكر عباس. (2024). تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة على الموظفين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الخليل. مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، مج3، ع1 ، 116 - 136.
20. الغالي، طاهر محسن منصور، و مزعل، أثير عبد الجبار. (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً. مجلة دراسات إدارية، مج14، ع29 ، 1 - 25.
21. غليم، علي حامد، السيد، أمل عبد الرحمن، و أحمد، رحاب حسن مصطفى. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 411 - 442.
22. قوقزة، زياد علي محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2019). مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
23. محمد، ابتسام محمد عبد الله. (2022). الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا. مجلة كلية التربية، مج19، ع115 ، 336 - 419.

24. محمد، رامي محمد، البهلول، علي، و صالح، حلا. (2023). تأثير مرونة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية العامة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع6 ، 397 - 419.
25. محمد، رنا عبدالله، و العيساوي، محمد حسين منهل. (2021). تأثير التفكير النظري في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية. مجلة الأقتصادي الخليجي، ع47 ، 97 - 150.
26. محمد، محسن علوان. (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج10، ع4 ، 157 - 175.
27. مقابلة، حمزة نصر يوسف، و برهم، بلال يوسف. (2020). أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
28. المنسي، محمود عبدالعزيز. (2024). أثر المناعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج48، ع2 ، 1 - 50.
29. هلال، طارق عثمان عبدالله، و عبدالرحمن، سمى أحمد أرباب. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية "سوداتراف". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج28، ع3 ، 158 - 175.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Fawzi, Marwa, and Fahmy, Taqi Mahrous. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. Journal of the College of Tourism and Hotels, Volume 4, Issue 1, 116-134.

2. Hussein, Faten Muhammad, Nasr, Haitham Abdel Rahman, and Ibrahim, Yasser Ahmed. (2021). The Relationship between Organizational Resilience and Human Resources Practices in the Hotel Industry. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 20, No. 2, 152-177.
3. Mansour, Hamdan Obaid, Weston, Richard, and Al-Halbousi, Hossam Muhammad Kamel. (2021). Integrated Managerial Capabilities: A New Managerial Mechanism to Achieve a Firm Competitive Response. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 17, No. 54, 462-472.
4. Raqmon, Widad Muhammad Qasim. (2022). A Combined Approach of Sustainability and Resilience on Tourism: Capabilities, Managerial Practices and Activities Case of the Tourism Industry in Saudi Arabia. *Shaqra University Journal of Humanities and Administrative Sciences*, Volume 10, Issue 1, 307-334.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The impact of human resources flexibility on crisis
management capabilities: The modifying role of
organizational resilience, an applied study on private
companies operating in the city of Al-Baha**

Preparation:

Nora Maeed Alzhrani

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

2024 - 1446