

أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن

روعة عدنان مرعي* أ.د فايز جمعة النجار**

تاريخ وصول البحث: 2023/8/7م تاريخ قبول البحث: 2023/10/22م

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، والتعرف الى أثر المناعة المنظمية في تحسين ذلك الأثر. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن والبالغ عددهم (254) وبلغ حجم عينة الدراسة (168)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مفهوم مرونة الموارد البشرية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب، والعمل على عقد دورات تدريبية للموارد البشرية بحيث يتم إكسابهم المهارات المستجدة في تخصصاتهم، وضرورة الاستفادة من خبرات الموارد البشرية النادرة ونقل المعارف بين الموظفين لتعزيز التأثير في قدرات إدارة الأزمات في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة المنظمية، مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب.

* باحثه.

**أستاذ دكتور، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Human Resource Flexibility on Crisis Management Capabilities: The Modifying Role of Organizational Immunity at the Directorates of Health Affairs for the Southern Region in Jordan

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of human resource flexibility in its dimensions (flexibility of behavior, flexibility of skills, flexibility of practices) on the capabilities of crisis management with its dimensions combined (intelligence capabilities, speed of response, communication and information, resource mobilization, and culture of dealing with crisis) in the directorates of health affairs in the southern region in Jordan. and to identify the impact of organizational immunity in improving that impact

The researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was employed as a tool for collecting data from the study population, which is represented in the upper and middle administrative category in the directorates of health affairs in the southern region in Jordan, whose number is (254), and the size of the study sample was (168),

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of the flexibility of human resources in its dimensions (flexibility of Behavior, flexibility of skills, flexibility of practices) in the capabilities of crisis management with its dimensions combined (intelligence capabilities, speed of response, communication and information, resource mobilization, and the culture of dealing with the crisis) in the health affairs directorates of the southern region in Jordan, and the results showed that there was a statistically significant effect at a significant level ($P \leq 0.05$) of the organizational immunity in improving the effect of human resources with its dimensions in the capabilities of crisis management with its combined dimensions in the health affairs directorates of the southern region in Jordan.

The study recommended several recommendations, the most important of which are: Enhancing the application of the concept of human resource flexibility in the directorates of health affairs in the southern region, working on holding training courses for human resources so that they can acquire new skills in their specializations, and the need to benefit from scarce human resource expertise and transfer knowledge among employees to enhance the effect on the capabilities of crisis management in the directorates of health affairs of the southern region in Jordan..

Keywords: Human Resource Flexibility, Crisis Management Capabilities, Organizational Immunity, Directorates of Health Affairs for the Southern Region in Jordan

المقدمة:

إن التغيرات السريعة في مختلف مجالات الحياة زاد من حجم الصعوبات والمخاطر التي يواجهها الإنسان في هذا العصر، وبما أن المنظمات جزء من البيئة التي تعمل فيها فإن هذه الصعوبات والمخاطر تؤثر على سير أنشطة المنظمات، وأعمالها؛ لذلك تتعرض كثير من المنظمات اليوم الى أزمات عديدة، وتختلف أسباب هذه الأزمات فمنها ما يكون ناتجا عن أسباب داخلية تتعلق بالمنظمة نفسها، ومنها ما يكون بسبب أحداث خارجة عن سيطرة المنظمة، وعلى اختلاف أسباب الأزمات لابد من وجود عناصر ومقومات تمكن المنظمات من مواجهة مختلف أنواع الأزمات وتخفيف الآثار المترتبة عند وقوع الأزمات ، بالإضافة الى وجود إدارة قادرة على التعامل السليم مع مختلف الظروف، وموارد بشرية مرنة تستطيع تكيف مهاراتها وسلوكها وممارستها بشكل سريع مع مختلف ظروف العمل.

كما تهتم المنظمات ببناء نظام مناعي فعال يوفر لها الحماية من التهديدات البيئية المختلفة، وذلك من خلال زيادة مستوى التعلم المنظمي في المنظمات من خلال عقد الدورات وورش العمل وتشارك المعارف بين العاملين، وتقوية ذاكرتها المنظمية والاستفادة من الأحداث السابقة والدروس المستفادة من تجارب الماضي.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة بحيث يتم معرفة أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، والتعرف على أثر المناعة المنظمية في تحسين العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات، بحيث تكون المناعة المنظمية من الأدوات التي توظفها المنظمات لمواجهة مختلف الأزمات.

وبما أن القطاع الصحي من القطاعات الحكومية المهمة في أي دولة وكونه يتعرض بشكل مستمر لحدوث أزمات تختلف في شدتها تم اختيار مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن لتطبيق هذه الدراسة فيها.

اهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة (مرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة المنظمية)، حيث تعتبر مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات من المواضيع الادارية الهامة، بالإضافة الى بيان أهمية المناعة المنظمية في مواجهة الأزمات، ومحاولة تحقيق إضافة الى المكتبة العلمية العربية، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إجراء دراسات مشابهة على قطاعات أخرى.

كما تتمثل الأهمية العملية في اختيار مجتمع الدراسة وهو قطاع حيوي تمثل في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب، وإمكانية استفادة القيادات الإدارية في مديريات الشؤون الصحية من التوصيات التي تم التوصل إليها من معرفة قدرات إدارة الأزمات ومدى تأثير مرونة الموارد البشرية فيها والدور الذي توفره المناعة التنظيمية في تحسين قدرات إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسا لتعرف الى أثر المناعة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

2. التعرف الى أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

3. التعرف إلى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة التنظيمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في إدارة الأزمات من حيث القدرات، والتمثلة في (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة)، في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، حيث إن المنظمات والمؤسسات تتعرض بشكل مستمر لحدوث الأزمات ، وقد واجه القطاع الصحي في الأردن جائحة فيروس كورونا التي هي إحدى أكبر الأزمات التي واجهتها البشرية في الأعوام المئة الأخيرة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، 2020)، ومن خلال الرجوع إلى الدراسات وجد الباحثان أن معظم الدراسات ربطت بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات وربطت بين إدارة الأزمات والمناعة التنظيمية فجاءت هذه الدراسة لتغطية الفجوة البحثية من خلال ربط المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات)، في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، والتعرف على الدور الذي تساهم فيه المناعة التنظيمية في تحسين ذلك الأثر في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

اسئلة الدراسة:

1- ما أثر المناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة 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 مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

2- ما مستوى مرونة الموارد البشرية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

3- ما مستوى توافر قدرات إدارة الأزمات في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

4- ما مستوى المناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

ما الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

فرضيات الدراسة:

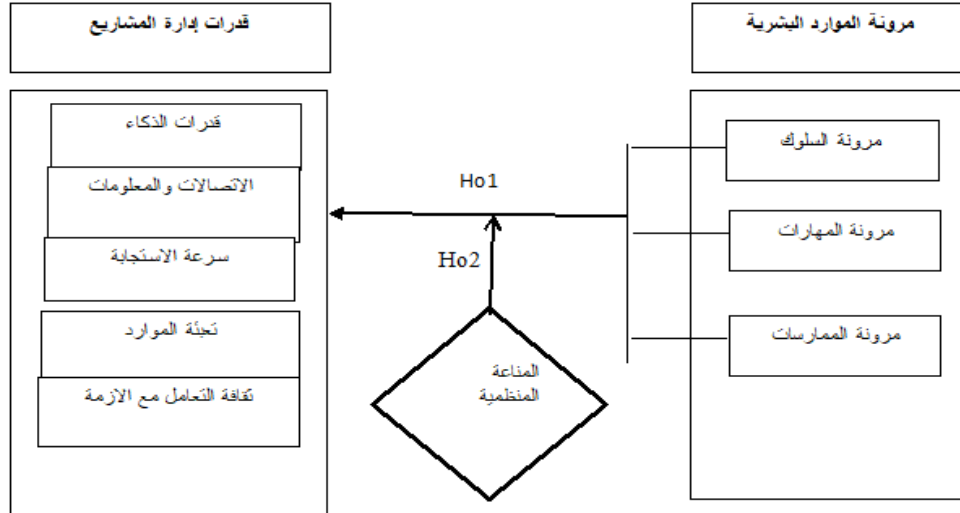
H_01 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن."

H_02 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن."

7.1 أنموذج الدراسة:

الشكل 1

أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثين اعتماداً على المراجع التالية:

المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية:

(2021; الغالي و مزعل، 2021; مرزوق والبردان، 2018; محمد، 2018).
(2022); الخفاجي والصكري،
Abu-Nahel et al., 2020; Garci et al., 2017; بوترة ويوب (2022);

المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات:

(2020 الخشالي، 2015; بيداويد 2019; زيد ونجاد، 2017).
British Standard Institution, PAS, 2011 ;Hamidovic, 2012 ;Aimutairi& Alkshali,)

المتغير المعدل: المناعة المنظمة: (شيرواني، 2021; يوسف، 2021; النقيرة، 2021).

التعريفات الإجرائية:

1- مرونة الموارد البشرية: هي قدرة الموظفين في مديريات الصحة لإقليم الجنوب للتكيف،
والتعامل بشكل سريع ومرن مع مختلف الأحداث والظروف التي يتعرضون لها.
وتكييف تلك الممارسات وفقاً للظروف المتغيرة.

2- قدرات إدارة الأزمات : هي قدرة مديريات الصحة والأفراد العاملين فيها للاستجابة السريعة
للأزمة، والتعامل بذكاء وذلك من خلال الاتصال الفعال لتبادل المعلومات الدقيقة وكذلك
حشد الموارد المختلفة لمواجهة الأزمة ضمن ثقافة عمل تشمل المشاركة في إدارة الأزمات .

3- **المناعة المنظمية:** قدرة مديريات الصحة على مواجهة الأزمات ومقاومتها من خلال استراتيجياتها وخطتها، وعملياتها التنظيمية، ومدى مساهمة الوعي والمعرفة، ومخزون الخبرات للموظفين في مديريات الصحة في تحديد أسباب الأزمات وإيجاد الحلول لمختلف الأزمات.

9- **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية بمتغيرات الدراسة الثلاثة، وهي مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات)، وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة)، والمناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

الحدود الزمانية: تتمثل في المدة الزمنية التي تم إنجاز هذه الدراسة فيها 2023/2022

الحدود البشرية: جرت هذه الدراسة على الفئة الإدارية العليا، والوسطى في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن

2. **الدراسات السابقة:**

1- **الدراسات في البيئة العربية:**

"دراسة بوترة ويوب (2022) بعنوان: "مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، وقد تمثلت أبعاد مرونة الموارد البشرية في (مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة ممارسات الموارد البشرية)، بينما تمثلت أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد).

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة باتنة، والبالغ عددهم (296)، وتم توزيع (166) استمارة بينما تم استرجاع (143) استمارة، وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد أثر لإبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة، وتتجسد في مرونة ممارسات الموارد البشرية، ومرونة

المهارة، في حين لا يوجد أثر للمرونة السلوكية؛ حيث جاء أثر ممارسات مرونة الموارد البشرية بدرجة ضعيفة بينما جاء أثر مرونة المهارة بدرجة متوسطة.

دراسة الأسمرى (2022) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير".

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط)، وتمثلت أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية، والحدس) بينما تمثلت أبعاد إدارة الأزمات في (البعد الزمني، والبعد الموضوعي، والبعد التأثيري، والبعد المكاني، والبعد البشري، والبعد المؤسسي، والبعد البيئي).

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها البالغ عددهم (2000) موظف، وبلغ حجم العينة (154) موظفًا من موظفي المصارف في مدينتي خميس مشيط وأبها. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والتحفيز، والشراكة، والتفكير) على صنّاع القرار، كما بينت النتائج وجود اهتمام بالقطاع المصرفي لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة كما أوضحت النتائج وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.

دراسة الخفاجي والصكري (2021) بعنوان: "مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة)".

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص مستوى جاهزية التغيير الاستراتيجي وهي (الملاءمة، والدعم الإداري، وفاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية) نتيجة تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية (مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية) في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية كما هدفت الدراسة الى اختبار، وقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم ومناصبهم الإدارية في شركة نور الكفيل، وبلغ حجم العينة (66) مسؤولًا إداريًا.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجاهزية للتغيير الاستراتيجي تتأثر بمرونة الموارد البشرية فكلما كانت الموارد البشرية مرنة انعكس ذلك على حصول جاهزية الشركة لإجراء التغييرات التنظيمية

والاستراتيجية في أنشطتها، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى مؤشر مرونة ممارسات الموارد البشرية أعلى من مرونة المهارة ومرونة السلوك في متغير مرونة الموارد البشرية، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية طردية بين كل من مرونة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل والمتمثلة في (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وجاهزية التغيير الاستراتيجي باعتبارها المتغير التابع والمتمثلة في (الملاءمة، والدعم الإداري، وفاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية).

دراسة شيرواني (2021) بعنوان: "سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة التأثيرية بين سلوكيات القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات الانفتاح، وسلوكيات الانغلاق) ونظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) في المستشفيات المبحوثة.

تمثل مجتمع الدراسة بالأطباء في ستة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، وشملت عينة البحث (120) طبيباً من ستة مستشفيات تم اختيارهم عشوائياً من بين الأطباء العاملين بشكل يومي في هذه المستشفيات بعقود عمل وعددهم (245)، وبلغت نسبتهم (48.9%).

أظهرت نتائج الدراسة اتفاق أغلبية أفراد العينة على وجود سلوكيات القيادة البارعة وبمستوى متوسط بنسبتين مختلفتين حيث جاءت سلوكيات الانفتاح بالمرتبة الأولى فيما جاءت سلوكيات الانغلاق بالمرتبة الثانية، وهذه دلالة على تمتع الإدارة في المستشفيات المبحوثة بسلوكيات القيادة البارعة، وبينت نتائج الدراسة المستوى المتوسط للمناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة وبنسب متفاوتة لأبعادها المعتمدة حيث جاء التعلم التنظيمي بالمرتبة الأولى والحمض النووي التنظيمي بالمرتبة الثانية، فيما جاءت الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثالثة مما يدل على وجود المناعة التنظيمية بمستوى تساعد المستشفيات في مواجهة أخطار البيئة الداخلية والخارجية، كما أشارت النتائج الى أن هناك تأثيراً كبيراً لسلوكيات القيادة البارعة في المناعة التنظيمية على المستوى الكلي فضلاً عن وجود تأثير لكل من سلوكيات الانفتاح وسلوكيات الانغلاق بشكل منفرد في المناعة التنظيمية، وهذه النتائج تؤكد أن التغييرات التي تحدث في المناعة التنظيمية تعزى بدرجة كبيرة لسلوكيات القيادة البارعة.

دراسة يوسف (2021) بعنوان: "دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل شركة أرامكو، حيث تمثلت أبعاد المناعة التنظيمية في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية)، بينما تمثلت أبعاد مواجهة الأزمات في (الاستراتيجيات الوقائية، والاستراتيجيات العلاجية). وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بعدد من الإدارات داخل شركة أرامكو للخدمات البترولية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقامت الباحثة بسحب عينة عمدية نوعها كرة الثلج من العاملين بالشركة مجال الدراسة قوامها (183).

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بجميع أبعادها في الشركة محل الدراسة كان مرتفعاً، كما بينت النتائج ارتفاع وعي الشركة محل الدراسة بضرورة استخدام نظم المناعة التنظيمية مع أهمية تحليل المعلومات والبيانات المتاحة للاستفادة منها في وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات التي تمر بها، بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية، والعلاجية) معا.

دراسة Almutairi and Alkshali (2020) بعنوان:

"The Effect of Human Resource Flexibility on Crises Management Effectiveness in Kuwaiti Contracting Companies".

"تأثير مرونة الموارد البشرية على فعالية إدارة الأزمات في شركات المقاولات الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر مرونة الموارد البشرية على فعالية إدارة الأزمات في شركات المقاولات الكويتية، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية هي: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات، ولقياس فعالية الأزمة تم اعتماد ثلاثة أبعاد هي: الاستجابة، والاتصال والمعلومات، وتعبئة الموارد.

تمثل مجتمع الدراسة في كامل شركات المقاولات من الفئة الأولى والثانية في العاصمة الكويت، وعددها (292) شركة مسجلة في اتحاد المقاولين بالكويت لعام (2020)، وقد أجرى الباحثان مسحاً شاملاً لهذه الشركات من خلال توزيع استبانة إلكترونية حيث بلغ عدد الشركات التي شاركت في الاستفتاء (237) شركة، وهذا يمثل عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة الى وجود تأثير كبير لمرونة الموارد البشرية على جميع أبعاد فعالية إدارة الأزمات (تعبئة الموارد، والاستجابة للأزمات، والاتصالات والمعلومات)، وهذا يعني أنه كلما كانت الشركة تتمتع بمرونة عالية في مواردها البشرية من حيث المهارة، والسلوك، والممارسات كانت أكثر فعالية في الاستجابة للأزمات، وقدرتها على التواصل وتقديم المعلومات، وكذلك في تعبئة الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات.

دراسة فارس وآخرين (2018). بعنوان: "أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA بأبعاده (حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي) على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في بلدية خانيونس الذي يتكون من الإدارة العليا والوسطى وبلغ عددهم (125) موظفاً، إذ جرى توزيع (125) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد عدد (92) استبانة بنسبة استرداد (73.6%).

توصلت الدراسة الى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الحمض النووي DNA (حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات والاتصالات، والهيكل التنظيمي) وبين إدارة الأزمات في بلدية خانيونس، كما تبين أنه يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي DAN والمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي: (المعلومات والاتصالات، والهيكل التنظيمي)، أي أنها تؤثر على إدارة الأزمات.

2.2 الدراسات في البيئة الاجنبية:

دراسة (2021) Hui Xing بعنوان:

"Female Leadership as a Moderator on Human Resource Flexibility Affecting Firm Performanc".

"القيادة النسوية كمعدل لمرونة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء الشركة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقيادة النسائية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسة الموارد البشرية)، وأداء الشركة إضافة الى ذلك تبحث الدراسة أيضاً في التأثير الفردي للمهارة والسلوك وممارسة الموارد البشرية على التفاعل المعتدل والمرونة للقيادة النسائية على أداء الشركات.

شمل مجتمع الدراسة (202) من مديري الموارد البشرية منتشرين في جميع أنحاء غانا، حيث شكلت نسبة الذكور (59%) ونسبة الإناث (41%).

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن مرونة الموارد البشرية وأبعادها مرتبطة بشكل إيجابي ببعضها البعض وبأداء الشركة، كما بينت النتائج أن مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بالأداء، وأن القيادة النسائية كمتغير وسيط عزز العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الشركة.

دراسة (2020). Sabuhari et al. بعنوان:

"The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance".

"آثار مرونة الموارد البشرية، كفاءة الموظف، تكيف الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي على أداء الموظف".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار مرونة الموارد البشرية، كفاءات الموظفين، تكيف الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي على أداء الموظف، وتبحث الدراسة في التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية، وأداء الموظف بوساطة التكيف مع الثقافة التنظيمية، وتأثير الكفاءة على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وكانت شركة PT pos في إندونيسيا واحدة من الشركات المملوكة للحكومة العاملة في مجال شحن البضائع والخدمات عينة بحثية، وتضمنت الدراسة (1780) موظفاً من الموظفين الدائمين في (24) فرعاً من مكاتب البريد كمواضيع بحثية، وتم تسليم ما مجموعه (126) استبانة مباشرة من قبل الباحثين، وبلغ عدد الصالح منها (105) استبانات.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مرونة الموارد البشرية وكفاءات الموظفين، والرضا الوظيفي لها تأثير كبير على أداء الموظف، ولكن لم يكن لتكيف الثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء الموظف، لذلك لم يكن تكيف الثقافة التنظيمية قادراً على التوسط في تأثير مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف، ومع ذلك فإن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير كفاءات الموظف على أداء الموظف.

دراسة (Abo-Murad et al. 2019) بعنوان:

"Effect of the Organizational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration".**"تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في صناعة الفنادق: استكشاف نوعي".**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الحواجز الثقافية التنظيمية بأبعادها (معتقدات جوهرية جامدة، والافتراضات الخاطئة المتعلقة بالأزمة، وهيكل منظمي صارم، وثقافة إلقاء اللوم أو كبش الفداء، وثقافة التغيير) التي تؤثر على إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة) في صناعة الفنادق الماليزية.

تمثلت وحدة التحليل في الفنادق الماليزية، وتم استخدام أخذ العينات الهادفة بناءً على استراتيجية أخذ عينات التباين القصوى لاختيار الفنادق والمشاركين، وتم التركيز على الفنادق الحاصلة على تصنيف (3) نجوم على الأقل من كوالالمبور وسيلانجو، وذلك لأن الفنادق ذات النجوم المنخفضة لن تتمكن من تقديم أي بيانات مفيدة، وتكون إطار أخذ العينات من (156) فندقاً من فئة ثلاثة، وأربعة، وخمسة نجوم، وتم اختيار (4) فنادق، كما تم اختيار (3) فئات من الأشخاص: مديري الفنادق، والموظفين، ومديري/ موظفي الأزمات، وبلغ عددهم (17) مشاركاً.

توصلت الدراسة إلى أن صناعة الفنادق الماليزية تفتقر إلى برنامج استباقي لإدارة الأزمات، كما تبين أن الحواجز الثقافية التنظيمية التي أثرت على ممارسات إدارة الأزمات كانت مترابطة، كما أشارت النتائج إلى أن تصنيف الفنادق المحلية مقابل الدولية أثرت على التزامها تجاه الأزمة، حيث كانت الفنادق ذات تصنيف النجوم الأعلى والمكانة الدولية أكثر التزاماً بإدارة الأزمات من الفنادق المحلية، وبينت النتائج أن الحواجز الثقافية التنظيمية لم تكن مقصورة على مرحلة أزمة معينة لكنها حدثت في جميع المراحل، فالافتراضات الخاطئة المتعلقة بالأزمة زاد من عدم الوعي بأهمية إدارة الأزمات، والهيكل المنظمي الصارم أثر على الاتصال طوال مراحل الأزمة.

3.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها ربطت بين ثلاثة متغيرات هي (مرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة التنظيمية)، حيث إن الدراسات السابقة لم تربط بين المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة فأغلب الدراسات ربطت بين كل متغيرين من متغيرات هذه الدراسة، كما أن هذه الدراسة تناولت إدارة الأزمات من حيث القدرات المتمثلة بأبعادها (

قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) بينما الدراسات السابقة تناولت إدارة الأزمات من حيث الأساليب والمراحل. إضافة إلى ذلك، إن مجال تطبيق هذه الدراسة هي مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن وهي الدراسة الأولى في هذه المديريات التي تناولت هذه المتغيرات.

3. الإطار النظري:

مرونة الموارد البشرية:

1- مفهوم مرونة الموارد البشرية:

يشير المفهوم إلى اعتماد سلسلة من التغيرات للتكيف مع الظروف الجديدة، وتتطلب غالبية هذه التغيرات استثمارات في أنظمة إدارة الموارد البشرية لجعلها أكثر مرونة وإعطائها القدرة على التكيف مما أدى إلى تغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية، مما يبرر الحاجة إلى أنظمة مرنة لإدارة الموارد البشرية (الخشالي والشاعر، 2020).

تشير المرونة إلى 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 (Qian et al. 2012).

2- أبعاد مرونة الموارد البشرية:

- مرونة السلوك:

"تشير مرونة السلوك إلى توافر مجموعة واسعة من السيناريوهات السلوكية بين العاملين بشكل كاف، ومن خلالها يمكن أن يتكيف العاملون مع متطلبات المواقف المختلفة (مرونة الموارد) مع الحفاظ على التشابه بين ردود الأفعال من قبل العاملين المختلفين، والمواقف المدركة المثيلة (مرونة التنسيق)، ويظهر العاملون مرونة السلوكيات عندما يقومون باتخاذ القرارات من أجل تلافي الأخطاء أو إدخال المزيد من التغييرات بسهولة في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة

اليومية التي يؤديونها، وكذلك في قبولهم للتغييرات بسهولة وتنفيذها في بيئة وممارسات العمل، بالإضافة إلى ذلك، فإذا كان العاملون قادرين على تطبيق هذه السيناريوهات السلوكية بشكل مناسب في ظل الظروف المختلفة، بدلاً من إتباع إجراءات التشغيل القياسية، فإنه يساعد المنظمة على التأقلم مع المواقف المتغيرة، والاستجابة لها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية" (مرزوق والبردان، 2018).

كما تعكس المرونة السلوكية القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل ظروف مختلفة، حيث تشير إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون مجموعة واسعة من الخطط السلوكية التي يمكن عرضها بشكل صحيح في مواقف مختلفة، وبسرعة تمكنهم من تكيف السلوك مع المتطلبات الخاصة بالمواقف المختلفة، وتتضح مرونة السلوك عندما يتقبل العاملون التغييرات وينفذونها حتى إذا كانوا غير متوقعين لتلك التغييرات. كما أن السلوكيات تصبح غير مرنة عندما يختار العاملون الذين طبقوا سلسلة من الإجراءات للتعامل مع المواقف المتكررة نفس التسلسل للتعامل مع المواقف الجديدة (حامد وآخرون، 2021).

- مرونة المهارات:

"إن مرونة مهارة الموارد البشرية هي مهارة الموظف من خلال امتلاكه عددا من الخيارات، والبدائل، التي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفي المنظمة، الذين يمتلكون مهارات واسعة تمكنهم من أداء مختلف الأعمال الوظيفية بناءً على الطلب، وتشير المرونة في المهارة إلى السرعة وسهولة الحصول على المهارات، والقدرات الجديدة من قبل الموظفين" (طرابلسية وفيات، 2020).

تتميز المنظمات التي تتمتع بمرونة المهارات لدى الموظفين بالقدرة على توظيف تلك المهارات المرنة لإنتاج منتجات جديدة، ومختلفة عن المنتجات الموجودة حالياً، فمرونة المهارات توضح مجموعة المهارات المطلوبة من الموظف لإداء وظائفه، والقدرة على استخدام هذه المهارات الجديدة بسرعة؛ للمساعدة في أداء مجموعة واسعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح؛ لمساعدة 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 (Almutairi & Alkshali, 2020).

3- مرونة الممارسات:

الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تطور استراتيجيات الموارد البشرية، ووضعها موضع التنفيذ، وموجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز الجدارة، والمهارة، والمعرفة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتكمن مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرة الموظفين، والمنظمة لإجراء الممارسات الإدارية، التي تتمثل في التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتحليل الوظائف، والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بطريقة تتناسب مع قدرة، وحجم المنظمة، من أجل تحقيق الأفضلية للمؤسسة، وتحقيق ميزتها التنافسية (Abu-Nahel et al., 2020).

لقد بين (عبود وآخرون، 2020) "أن مرونة ممارسات الموارد البشرية قد تخلق قيمة داخل المنظمة بعدة طرق منها عندما أخضع حالة المنظمات للتغييرات يمكن للمنظمات تغيير ممارساتها بسرعة، ثانياً من المرجح أن تؤدي المرونة في ممارسات الموارد البشرية الى سلوكيات مرنة بين العاملين".

- إدارة الأزمات:

- مفهوم إدارة الأزمات:

يحدد قاموس (WEBSTER) الأزمة بأنها "فترة حرجية أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرمجة من الألم، كرب أو خلل وظيفي" وإجمالاً يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتخبين مسبقاً والمدربين تدريباً جيداً، الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (الظاهر، 2009، 4).

تعتبر إدارة الأزمات مدخلا إداريا متكاملًا 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 (أبو فارة، 2009، 60).

وفي المجال الإداري التنظيمي يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها اتباع "مجموعة من الإجراءات الاستباقية، التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، فهي استجابات

استراتيجية، تدار بمجموعة من القدرات ذات الكفاءة العالية، والتدريب المناسب" (مداس وداسة، 2021).

-قدرات إدارة الأزمات:

تسعى المنظمات إلى الإستعداد 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 (الخفاجي، 2012).

كما يتطلب الحد من الكوارث في مختلف القطاعات وجود محور هام وهو بناء القدرات اللازمة لرصد وتقييم مخاطر الكوارث، حيث إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وعلى الاستعداد والاستجابة والتعافي من أحداث الأزمات المحلية والقومية والدولية تتوقف على القدرات التنظيمية للمؤسسات من خلال القيادة، والثقافة التنظيمية، وتميز العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، والتعلم التنظيمي (حسن، 2020).

ويجب توفير الإمكانيات المادية للاستعداد ومواجهة الأزمات، وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة والتعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها؛ لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة (عبد القادر، 2016).

-أبعاد قدرات إدارة الأزمات:

1. قدرات الذكاء:

هو "القدرة على تغيير العملية، ومعالجة، وتقدير المعلومات في السلوك الموجه نحو الهدف، ويشير إلى تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات التنظيمية، ويقصد به امتلاك الشخص قدرة فهم المعرفة الخاصة بالعوامل التي تؤثر على المؤسسة، وامتلاكه للمعرفة العميقة عن العوامل الخاصة بالمستهلكين، والمتنافسين، والبيئة الاقتصادية، والعمليات التنظيمية صاحبة التأثير القوي على جودة القرارات الإدارية، ويتشكل الذكاء التنظيمي من الموارد، والقواعد بداخل المؤسسة ومعالجة المعلومات، التي تتأثر وتوجه من خلال الموارد، والقواعد الموجودة بالمؤسسة، وكيف أن المعلومات / المعرفة تتجمع، وتتشابك، وتعالج للتعامل مع الجوانب المختلفة معتمدة في ذلك على الواقع الفعلي وتغييرات الأفراد بداخل المؤسسة" (سالم ومحمد، 2017).

2- سرعة الاستجابة:

هي قدرة مختلف الأطراف داخل المنظمة على إدراك، وتعريف التغيرات البيئية التي تواجهها، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها على أرض الواقع (بديع وآخرون، 2021). وهناك نوعان من الاستجابة: استجابة تشغيلية تؤثر على كفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة، والاستجابة الاستراتيجية التي تؤثر على محاور متعددة من العمليات، وتتطلب قرارات عليا لمواجهتها، وحلها، ورصد الأموال اللازمة للمواجهة؛ لأن هذه الاستراتيجية يمكن أن تعد خارطة مستقبل المنظمة، وتؤثر على الازدهار التنظيمي على المدى الطويل (الطائي ومحمد، 2017). 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 (أبو قاعود، وآخرون، 2014).

3- الاتصالات والمعلومات:

"يقصد باتصالات الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجريها العلاقات العامة (أو أي جهة في المنظمة) عند وقوع أزمة ما، وتجرى 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" (أبو فارة، 2009، 246).

يعبر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، وتقوم بجمع، وفرز، وتصنيف، وتشغيل، وتحليل، وحفظ البيانات، والمؤشرات، والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالكَم، والنوع المناسب أيضاً، حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، وفي الوقت ذاته ضمان تدفع الكم المطلوب من المعلومات أولاً بأول عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد، وتوجيه، وتعديل قراراته لتصبح أكثر فاعلية (الهدمي ومحمد، 2007، 143).

4. تعبئة الموارد:

هي عبارة عن تنظيم الاستخدام الفعال للإمكانيات، والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة، ومواجهتها في جميع مراحلها مع الاستعداد للمواقف التي تظهر بشكل مفاجئ، والتخفيف من أثارها (لعرايجي وبو غازي، 2020).

"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، وبالسّعة الممكنة" (الخشالي، 2015، 49).

5- ثقافة التعامل مع الأزمة:

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، الذي يشمل على ممارسات إدارية، وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة (محمود، 2017).

فلكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها يتوقف عليها سلوكها الإيجابي والسلبي في مواجهة المواقف والأزمات، فالثقافة التنظيمية القوية والفعالة في مواجهة الأزمات تشمل قيما وعناصر إيجابية للتنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها والاستفادة من دروسها عند وقوعها كما أنها تعمل على توقع الأزمة والعمل بقدر الإمكان لعلاج إنذاراتها في مهبها (حسن، 2010).

المناعة التنظيمية:

مع بداية كل عصر اقتصادي جديد تولد مفاهيم، ونظم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر، وتتكيف مع متغيراته، ومن هذه النظم نظم المناعة التنظيمية (شيرواني، 2021).

تعرف المناعة التنظيمية على أنها مجموعة القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع الأنشطة الخارجية التي تهدد عمل المنظمة، وذلك عبر خلق الأنشطة الموجهة مثل المبادرات، وتوصف المناعة التنظيمية أيضاً بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء، ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية، حيث يعمل الجهاز المناعي من خلال التعرف على العوامل المسببة للتهديد، وتحديدتها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها، وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية بالمنظمات العاملة في نفس القطاع الصناعي، أو عبر إجراء التحالفات الاستراتيجية، والشراكات

أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم، والتدريب للقضاء على التهديد، وبذلك يسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة (الطائي والجنابي، 2016).
 "تشمل فوائد نظم المناعة التنظيمية الوقاية من أثار الأخطار الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة، والتطلع لحلول جديدة، وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية، ومواجهة تهديداتها لتوفير التوازن داخل الشركة، ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة، وتحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية، ومساعدة المديرين في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر، والاحتياط، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي" (اسماعيل، 2020).

4. منهجية الدراسة:

يبين منهج الدراسة الطرق، والإجراءات التي تم اتباعها 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.

1- 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 لمديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، بالإضافة إلى أنها دراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها أجريت مرة واحدة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن" (النجار وآخرون، 2020، 55-56). كما تعتبر دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات Souders et al., (2019, 145).

2- الاستراتيجية المتبعة:

لقد تم الاعتماد على استراتيجية المعاينة بسبب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

3- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الفئة الإدارية العليا، والوسطى متمثلة في (المدرء، مساعد مدير المدرء، رؤساء المراكز والعيادات الصحية، ورؤساء الأقسام، والوحدات الإدارية) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب، وتمثلة في (مديرية صحة معان، مديرية صحة العقبة، مديرية صحة الطفيلة، مديرية صحة الكرك، مديرية صحة لواء البتراء)، وبلغ عددهم (254) فرداً، علماً أنه

قد صدر قرار من وزير الصحة بتاريخ 2022/4/6 بإلغاء مسعى مساعد مدير في مديريات الصحة وبناءً عليه تكون أرقام مجتمع الدراسة المبينة في الجدول رقم (1).

4- عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة الممثلة للمجتمع (254) هي (168) موظفاً (النجار، وآخرون، 2020، 108)، وقد اعتمد الباحثان أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث تم توزيع (190) استبانة احتياطاً لضمان تمثيل المجتمع.

وبين الجدول (1) توزيع المجتمع والعينة على مديريات الصحة.

الجدول 1: مجتمع وعينة الدراسة (مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن)				
مديريات الشؤون الصحية	المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية	رؤساء المراكز والعيادات الصحية	المجموع	حجم العينة من كل طبقة
مديرية صحة معان	20	37	57	43
مديرية صحة الكرك	22	64	86	64
مديرية صحة الطفيلة	19	22	41	31
مديرية صحة العقبة	20	24	44	33
مديرية صحة لواء البتراء	20	6	26	19
المجموع	101	153	254	190

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

5- وحدة التحليل:

تكونت وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من الفئة الإدارية العليا والوسطى في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

6- طرائق جمع البيانات: لقد تم استخدام مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة هما:

1. المصادر الثانوية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الأولية مثل الكتب، والأبحاث، والدراسات 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 الاستبانة عليهم.

7- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم تطويرها من الباحثين 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).
 الجزء الثاني: المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية، التي تمثلت في (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات).
 الجزء الثالث المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات وتمثلت في (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة).
 الجزء الرابع المتغير المعدل: المناعة المنظمية.

8- الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة قام الباحثان باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS كما يلي:
 1. الإحصاء الوصفي: وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، التي 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: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات وفقاً للآتي. (منخفضة من 1- أقل من 2.34، متوسطة من 2.34- أقل من 3.67، مرتفعة من 3.67- 5).
2. الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (معاملات الالتواء، والتفرطح).
- مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس مدى التداخل بين فرعيات المتغير المستقل.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي.

5. اختبار وتحليل الفرضيات

1.5 اختبارات النموذج

1.1.5 الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

1. ثبات المتغير الأول (مرونة الموارد البشرية): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد مرونة الموارد البشرية كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الأبعاد مجتمعة، وذلك حسب معادلة كرونباخ ألفا، وتتمتع فقرات الاستبانة بالاتساق الداخلي إذ بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.70) كحد أدنى.

جدول 2: ثبات أبعاد المحور الأول (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 2 أنَّ قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد مرونة الموارد البشرية جاءت فوق (0.70). أما قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الرئيس مرونة الموارد البشرية فقد بلغت (0.860) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل (النجار، وآخرون، 2020، 151).
2. ثبات المتغير الثاني (قدرات إدارة الأزمات): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد قدرات إدارة الأزمات كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لأبعاد مجتمعة، ويبين الجدول 3 قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات).

جدول 3: ثبات أبعاد المتغير الثاني (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 3 أن جميع قيم كرونباخ ألفا لأبعاد قدرات إدارة الأزمات جاءت فوق ((0.70). عدا واحدة وهي قدرات الذكاء التي بلغت (0.56) وهي قريبة جدا من (0.60) (Sekaran, 2003). أما قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الرئيس (قدرات إدارة الأزمات) فقد بلغت (0.892) وهي أكبر من (0.70) وعليه نستطيع القول: إن المتغير حقق الاتساق الداخلي (النجار، وآخرون، 2020، 151).

3. ثبات المتغير الثالث (المناعة المنظمية): تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (المناعة المنظمية)، وبين الجدول 4 قيمة كرونباخ ألفا للمناعة المنظمية.

جدول 4: ثبات أبعاد المتغير الثالث (المناعة المنظمية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا		
البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
المناعة المنظمية	15	.855

يتبين من الجدول 4 أن قيمة كرونباخ ألفا للمناعة المنظمية (.855) وتحقق الاتساق الداخلي كونها أكبر من (.70) (النجار، وآخرون، 2020، 151).

2.1.5 الارتباط الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل

جدول 5: 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 5 أن الارتباط الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل فد تراوحت بين (.476- .435) وجميعها أقل من (.80)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين فرعيات المتغير المستقل (Sekaran&Bougie, 2010, 352)

3.1.5 المسموحية ومعامل تضخم التباين

جدول 6: المسموحية ومعامل تضخم التباين ^a Coefficients		
المتغير	المسموحية Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
مرونة السلوك	.712	1.404
مرونة المهارات	.701	1.427
مرونة الممارسات	.598	1.672
المناعة المنظمية	.689	1.433

a / المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم 6 أن قيم المسموحية للمتغيرات قد بلغت لمرونة السلوك (.712) ولمرونة المهارات (.701) ولمرونة الممارسات (.589) وللمناعة المنظمية (.689) وجميعها أكبر من (.1)، أما قيم معامل التضخم للمعاملات فقد بلغت بلغت لمرونة السلوك (1.404) ولمرونة المهارات

(1.427) ولمرونة الممارسات (1.672) وللمناعة المنظمة (1.433) وجميعها تقع ما بين (1- 10) وهذا يدل على عدم وجود الارتباط الذاتي (Sekaran&Bougie, 2010,353).

4.1.5 التوزيع الطبيعي

جدول 7: التوزيع الطبيعي		
المتغير	معامل الالتواء	التفرطح
مرونة الموارد البشرية	-0.163	0.095
قدرات إدارة الأزمات	0.014	0.478
المناعة المنظمة	-0.406	1.95

يتبين من الجدول رقم 7 أن قيم معامل الالتواء قد بلغت لمرونة الموارد البشرية (-0.163) ولقدرات إدارة الأزمات (0.014). وللمناعة المنظمة (-0.406) وجميعها تقع ما بين (0-1)، أما قيم التفرطح قد بلغت لمرونة الموارد البشرية (0.095) ولقدرات إدارة الأزمات (0.478). وللمناعة المنظمة (1.95) وجميعها أقل من 3 وهذا يدل أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة للتحليل الاحصائي (Hair et al., 2014, 45).

2.5 وصف خصائص العينة

جدول 8: خصائص عينة الدراسة			
المقياس	الجنس	الفترة العمرية	الخبرة العملية
ذكر	122	أقل من 30 سنة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
انثى	59	من 30 - أقل من 40 سنة	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
	1	من 40 - أقل من 50 سنة	من 15 سنة - أقل من 20 سنة
	69	من 50 سنة فأكثر	من 20 سنة - أقل من 25 سنة
	102		من 25 سنة فأكثر
	7		مدير
	28		رئيس مركز
	67		رئيس قسم
	60		رئيس وحدة
	24		
	1		
	2		
	30		
	109		
	40		
المجموع	181		

نلاحظ من الجدول رقم 8 أن (67.4%) من عينة الدراسة من الذكور و (32.6%) من الإناث، كما تبين أن (56.4%) من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 50 سنة و (38.1%) تتراوح أعمارهم ما بين 30- أقل من 40 سنة، كما تبين أن (74.0%) من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، و (15.5%) من عينة الدراسة من حملة الدبلوم، كما تبين أن (37.0%) من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 10- أقل من 15 سنة و (33.1%) من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 15- أقل من 20 سنة كما نلاحظ أن (60.2%) من العينة بمسمى رئيس قسم، و (22.1%) بمسمى رئيس وحدة.

3.5 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المختلفة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية النسبية	
637420.	3.51621	متوسطة	مرونة السلوك
563022.	3.57716	متوسطة	مرونة المهارات
621724.	3.33481	متوسطة	مرونة الممارسات
485448.	3.47606	متوسطة	مرونة الموارد البشرية
730501.	3.24586	متوسطة	قدرات الذكاء
631853.	3.34788	متوسطة	سرعة الاستجابة
641433.	3.55396	متوسطة	الاتصالات والمعلومات
686977.	3.26556	متوسطة	تعبئة الموارد
641466.	3.50626	متوسطة	ثقافة التعامل مع الأزمة
524218.	3.38390	متوسطة	قدرات إدارة الأزمات
536998.	3.39929	متوسطة	المناعة/المنظمية

يشير الجدول رقم 9 أن المتوسط العام لمتغير مرونة الموارد البشرية (3.47606) يعكس مستوى متوسطاً من الموافقة، كما أن جميع متغيراته الفرعية (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة. كما أن المتوسط العام لمتغير قدرات إدارة الأزمات (3.38390) ويعكس مستوى متوسطاً من الموافقة، كما أن جميع متغيراته الفرعية (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة. وأخيراً جاءت الأهمية النسبية للمناعة للمنظمية (3.39929) بأهمية نسبية متوسطة.

4. اختبار الفرضيات:

(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 مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن. لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 10: نتائج اختبار صلاحية النموذج للتحليل وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الأولى					
النموذج	ملخص النموذج		تحليل التباين ^b		
	R	R ²	درجة الحرية	F	Sig F
	معامل الارتباط	معامل التحديد		المحسوبة	
1.	.602 ^a	.363	3	33.556	.000 ^a

a-المتنبىء: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات

b-المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

جدول 11: معاملات للفرضية الأولى ^a Coefficient					
النموذج	المعامل غير المعياري Ustandardized Coefficient		المعامل المعياري Standardized Coefficient	T	Sig t
	B	الخطأ المعياري			
1 الثابت	1.294	.231		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

a المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم 10 ومن ملخص النموذج أنّ قيمة معامل الارتباط ($R = .602$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة.

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

كما يتبين أيضا من الجدول ومن تحليل التباين أنّ 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 11 أنّ قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة السلوك ($B = 0.091$) وبخطأ معياري (0.058)، كما بلغت قيمة ($\beta = 0.111$) وأنّ قيمة ($t = 1.557$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.121$) وهي أكبر من (0.05)، وغير دالة إحصائيا، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك.

كما يتبين أنّ معامل مرونة المهارات ($B = 0.141$) وبخطأ معياري (0.065)، كما بلغت قيمة ($\beta = 0.151$) وأنّ قيمة ($t = 2.153$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.033$) وهي أقل من (0.05) ودالة إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة المهارات.

كما يتبين أنّ معامل مرونة الممارسات ($B = 0.380$) وبخطأ معياري (0.061)، كما بلغت قيمة ($\beta = 0.450$) وأنّ قيمة ($t = 6.257$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) ودالة إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات. وما سبق يثبت أن معاملين من معاملات مرونة الموارد البشرية هي معاملات معنوية.

واستنادا إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على 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 مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

جدول 12: ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية								
تحليل التباين ANOVA ^c			ملخص النموذج ^c Model Sammary					
			Change Statistics					
			إحصائيات التغير					
Sig.	F	df	Sig. F Chang	F Change	R ² Chang	R ²	R	النموذج
0.000 ^a	33.556	3	0.000	33.556	.363	.363	.602 ^a	1
0.000 ^b	79.739	4	0.000	139.512	.282	.644	.803 ^b	2

a-المتنبىء: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات

b-المتنبىء: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات، المناعة المنظمة

c-المنغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

جدول 13: المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية ^a Coefficients					
Sig t	T	المعامل المعياري Standardized Coefficient	المعامل غير المعياري Untandardized Coefficient		النموذج
		Beta/ β	الخطا 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
.033	2.154		.189	.406	2 الثابت
.131	1.519	.081	.044	.067	مرونة السلوك
.615	.503	.027	.050	.025	مرونة المهارات
.001	3.334	.194	.049	.163	مرونة الممارسات
.000	11.812	.635	.053	.620	المناعة المنظمة

a-المنغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم 12 وفي النموذج الأول من ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط (R = .602) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه، 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 مجتمعه.

كما يتبين أيضا من الجدول وفي النموذج الأول من 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 في النموذج الأول.

ويتبين من الجدول رقم 12 وفي النموذج الثاني من ملخص النموذج أن التغير في معامل التحديد للمناعة المنظمة ($R^2 \text{ Change} = .282$)، كما يتبين أن قيمة ($F \text{ Change} = 139.312$) عند مستوى ثقة ($Sig = .000$) وهذا يؤكد معنوية التغير، ويعني أن المناعة المنظمة استطاعت أن تحسن ما قيمته (28.2%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، ليرفع التفسير الكلي للنموذج إلى ($R^2 = .644$)، ويتبين أيضا أنه من تحليل التباين في النموذج الثاني أن قيمة ($F = 79.739$) وعند أربع درجات حرية ومستوى معنوية ($Sig = .000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار في النموذج الثاني. ويؤكد أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها والمرونة المنظمة معا قد فسرت ما نسبته (64.4%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

كما يتبين من الجدول رقم 13 في جدول المعاملات وفي النموذج الأول منه أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة 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 إحصائيا، 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 إحصائيا، 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 إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات في النموذج الأول.

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

كما يتبين من الجدول رقم 13 في جدول المعاملات وفي النموذج الثاني منه أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة السلوك ($B = .067$) وبخطأ معياري ($.044$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .081$)

وأنّ 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 يتبيّن أنّ معامل مرونة المهارات ($B = .025$) وبخطأ معياري ($.050$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .027$) وأنّ 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 يتبيّن أنّ معامل مرونة الممارسات ($B = .163$) وبخطأ معياري ($.049$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .194$) وأنّ قيمة ($t = 3.334$) عند مستوى معنوية ($Sig = .001$) وهي أقلّ من ($.05$) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات في النموذج الثاني.

كما يتبيّن أنّ معامل المناعة المنظمية ($B = .620$) وبخطأ معياري ($.053$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .635$) وأنّ قيمة ($t = 11.812$) عند مستوى معنوية ($Sig = .000$) وهي أقلّ من ($.05$) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل المرونة المنظمية في النموذج الثاني.

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

واستناداً إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمية 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 مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

مناقشة النتائج والتوصيات:

1. تبين من نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.47606) كما أن جميع متغيراته الفرعية (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة.
2. تبين من نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لقدرات إدارة الأزمات جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقدرات إدارة الأزمات (3.38390)، كما أن جميع متغيراته الفرعية (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة.
3. تبين من نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية للمناعة المنظمية جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.39929).
4. 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 في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بوترة ويوب (2022) التي 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 2020) التي 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".

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يوسف (2021) التي أشارت إلى وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) مجتمعة في إستراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية، والعلاجية) معاً في شركة أرامكو، كما تتفق النتائج مع دراسة فارس وآخرين (2018) التي أظهرت "أنه يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي في إدارة الأزمات وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة الباحثين حيث إن الحمض النووي هو أحد أبعاد المناعة المنظمة".

التوصيات:

1. ضرورة أن تعمل مديريات الشؤون الصحية 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 مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب بأبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال إكساب الموظفين المهارات المستجدة في تخصصاتهم والاستفادة من خبرات الموارد البشرية النادرة ونقل المعارف بين الموظفين.
3. على مديريات الشؤون الصحية السعي لنشر ثقافة إدارة الأزمات، وذلك من خلال تبني قيم تنظيمية واضحة، وعقد ورشات ودورات تدريبية متخصصة بإدارة الأزمات لجميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية.
3. زيادة وعي مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب بأهمية مفهوم أبعاد المناعة المنظمة من خلال توفير قاعدة معلومات وتبني خطط واستراتيجيات عمل تعمل على تقليل آثار الأزمات عند حدوثها.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، عمار فتحي موسى (2020). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 7(1)، 151-221، جامعة المنوفية.
- الأسمرى، عبد الرحمن علي فراج (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(3)، 102-125.

- بديع، بسمت محمد، الخولي، سيد محمود، وعبد الحميد، ماجدة محمد (2021). دور سلاسل التوريد الإلكترونية في تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 0(4)، 173-190، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- بيداويد، إيتسام إسماعيل حنا (2019). مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل سمنت بادوش التوسيع. *تنمية الراقدين*، 38(123)، 89-104، جامعة الموصل، العراق.
- بوترعة، باتول، ويوب، آمال (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*، 13(1)، 460-479، جامعة عاشور زيان الجلفة.
- حامد، عادل إمام، خليل، حسن محمود علي، وعابد، إيهاب لطفي عبد العال (2021). توسط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(1)، 348-391.
- حسن، خليل ابراهيم عثمان (2010). بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 3(3)، 187-226، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- حسن، سعود محمد (2020). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 3(49)، 613-658.
- الخشالي، شاكر جار الله (2015). *موضوعات إدارية معاصرة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكر جارالله، والشاعر، سوسن عبد الله (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(3)، 561-587، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخفاجي، حاكم جبوري علك، والصكري، حسين طرار محارب (2021). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 15(29)، 201-248، جامعة الكوفة.
- الخفاجي، عثمان ابراهيم أحمد (2012). فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة فلسفية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(66)، 143-172.
- زيد، جمال درهم، ونجاد، أشرف أحمد (2017). التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 19(1)، 275-304.
- سالم، هانم أحمد أحمد، ومحمد، أميرة محمد بدر (2017). الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي*، 0(52)، 1-122، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- شيرواني، عبد الرحمن زرا عبد الرحمن (2021). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. *مجلة قه لاي زانست العلمية*، 6(4)، 606-634، الجامعة اللبنانية الفرنسية، العراق.

- الطائي، يوسف حليم، والجنابي، سجاد محمد عطية، والعلي، علي حميد هندي (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/ النجف الأشرف. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (37)، 212-189، الجامعة الإسلامية.
- الطائي، يوسف حليم، ومحمد، أحمد عبد اللطيف (2017). الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان المحافظة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(2)، 181-160، جامعة الكوفة، العراق.
- طرابلسية، شيراز محمد عشير، وفياض، سامر (2020). تأثير مرونة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الاطالاب: دراسة ميدانية على طلاب جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 42(5)، 554-537.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). *إدارة الأزمات*. عالم الكتب الحديث.
- عبد القادر، حسين (2016). واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة: موظفي جامعة الاستقلال. *مجلة العلوم الإنسانية*، (5).
- عبود، رشا عباس، الطرقي، علاء حسين فاضل، قنديل، أحمد محمد رضا، والشمري، أحمد عبد الله (2020). تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس كليات الاهلية في محافظة كربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، 12(1)، 318-289.
- الغالي، طاهر محسن منصور، ومزعل، أثير عبد الجبار (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/رأس مال المهوبة متغيراً تفاعلياً. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة*، 14(29)، 25-1، جامعة البصرة، العراق.
- فارس، محمد جودت، السقا، منيب عبد الله، والفقعراوي، هاني فؤاد (2018). أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس. *مجلة جامعة الأزهر*، 20(8)، 383-351.
- أبو فارة، يوسف أحمد (2009). *إدارة الأزمات مدخل متكامل*. إثراء للنشر والتوزيع.
- أبو قاعود، فراس مسلم، المبيضين، باسم أحمد، والعمارة، أحمد (2014). أثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة: دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع الخاص في مدينة عمان. *حوليات آداب عين شمس*، 42، 67-59.
- لعرايحي، إيمان، وبوغازي، فريدة (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات – دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة. *مجلة مجاميع المعرفة*، 06(01)، 255-240، المركز الجامعي علي كافي بتندوف.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني (2020). تقرير حالة البلاد لعام 2020 محور التنمية المجتمعية. <https://www.esc.jo/documents/report-2020/18.pdf>
- محمد، محسن علوان (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية). *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 10(4)، 175-157، جامعة بابل، العراق.
- محمود، مها حسين ابراهيم (2017). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(4)، 761-736، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

- مداس، أحمد، وداسة، مصطفى (2021). إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي. *مجلة /التمكين الاجتماعي*, 03(01)، 278-289، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- مرزوق، عبد العزيز علي، والبردان، محمد فوزي أمين (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, 5(4)، 261-296، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الأردنية www.moh.gov.jo
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي: منظورتطبيقية (ط6)*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النقيرة، أحمد محمود محمد (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 2(2)، 231-275، جامعة دمياط.
- الهدمي، ماجد سلام، ومحمد، جاسم (2007). *مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- يوسف، ياسمين علاء الدين علي (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات (دراسة حالة شركة أرامكو). *مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية*, 1، 25-71، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية.

المراجع الأجنبية:

- Abo- Murad, Maisoon, AL-khrabshes, Abdullah, & Jamil, Rossilah (2019). Effect of the organizational culture on crisis management in hotel industry: A qualitative exploration. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-18.
- Abu-Nahel, Zahi O, Alagha, Wafiq H, Al Shobaki, Mazen J, Abu- Naser, Samy S, & ElTalla, Suliman A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of service. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 4(8), 23-44.
- American Psychological Association (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.
- Aimutairi, Meshal Rashed, & Alkshali, Shaker Jaralla (2020). The effect of human resource flexibility on crisis management effectiveness in kuwaiti contractig companies. *International Journaal of Scientific& Technology*, 9(9), 203-209.
- British Standard Institution, PAS 200:2011 Crisis management. Guidance and good practice, 2011.
- Garcia, Mercedes Ubeda, Cortes, Enrique Claver, Lajara, Bartolome Marco, & Saez, Patrocinio Zaragoza (2017). Human resource flexibility and performance in hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Emerald Insight*, 46(4), 1-40, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>.
- Hair, Joseph F., Jr., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christain M., & Sarstedt, Marko (2014). *A primer Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE

- Hamidovic, Haris (2012). An introduction to crisis management. *ISACA Journal*, (5). [https:// researchgate. Net/ publication/ 254864017](https://researchgate.Net/publication/254864017).
- Hui Xing, Tyse Adwoa Asantewaa Acquah (2021). Female leadership as a moderator on human resource flexibility affecting firm performance, *Journal of HumanResource Management*, 9(3), 49-101, doi: 10.11648/j.jhrm.20210903.16.
- Sabuhari, Rahmat, Sudiro, Achmad, Irawanto, Dodi W, & Rahayu, Mintarti (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, (10), 1777-1786.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for busines student* (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, Uma (2003). *Research methods for busines: Askill building approach* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for busines: Askill building approach*. (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Qian, Changna, Zhou, Wen, Chen, Liang, & Zhang, Wenbing (2012). The research of human resources flexibility. *Business, Econmics, and Financial Sci, Manag*, 134, 271-275.