



المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات

بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية

Organizational flexibility and its relationship to crisis management

الدكتور سعد مهدي حسين

Dr. Saad Mahdi Hussien

saad.mahdi@turath.edu.iq.

كلية التراث الجامعة

AI-Turath University College

المستخلص

هدف البحث الى دراسة المرونة التنظيمية بأبعادها كل من (مرونة الموارد البشرية - المرونة الوظيفية - المرونة المالية - المرونة الهيكلية - المرونة التشغيلية) وعلاقة ارتباطها وتأثيرها في ادارة الازمات بأبعادها المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف والانداز المبكر - مرحلة الاستعداد والوقاية - مرحلة احتواء الازمة والحد منها - مرحلة استعادة النشاط - مرحلة التعلم)، وتمثلت مشكلة البحث في مدى علاقة ارتباط وتأثير المرونة التنظيمية في ادارة الازمات ودور هذه المرونة في الحد من تأثير الازمات التي تتعرض لها الشركة المبحوثة ، تم اجراء البحث في الشركة العامة للسكك الحديدية /المركز العام ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية عددها (80) فرداً من الشركة، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تنظيم فقرات الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات وكذلك بالاعتماد على بعض أدبيات البحث وخضعت جميعها الى اختبارات الصدق والثبات، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة عدة فرضيات، توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان المرونة التنظيمية اسلوب اداري ناجح لمعالجة اي ازمة تمر بها المنظمات وان افضل مكون منها له تأثير في ذلك هو توفر الموارد البشرية الفاعلة الكفؤة المدعومة بهيكلية لها القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بالشركة كما اوصى الباحث بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة التنظيمية مع اعتماد الشركة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات المحيطة بالمنظمة .

الكلمات الافتتاحية : المرونة التنظيمية - ادارة الازمات

Abstract

The research aims to study organizational resilience in its dimensions (human resources flexibility - functional flexibility - financial flexibility - structural flexibility - operational flexibility) and its relationship and impact on crisis management with its dimensions represented by (the stage of discovery and early warning - the stage of

preparation and prevention – the stage of containing and limiting the crisis – the activity recovery stage – the learning stage), and the research problem was the extent of the correlation and impact of organizational resilience in crisis management and the role of this flexibility in reducing the impact of crises to which the researched company is exposed. The research was conducted in the General Railway Company / General Center, and it was approved . On the descriptive analytical method, a random sample of (80) individuals from the company was tested, and the questionnaire was employed as a main tool for collecting data and information. Efficiency supported by a structure that has the ability to adapt to the changes surrounding the company. The researcher also recommended the necessity of strengthening the organizational culture that supports organizational flexibility, with the company adopting a flexible organizational structure that responds to the changes surrounding the company.

Key words: Organizational resilience– Crisis management

المقدمة

الازمات التي تعاني منها اي منظمة ليست بالشيء الجديد عليها وخصوصا في عالم اليوم الذي نرى فيه التغيرات السريعة المحيطة بها نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها على حاجات ورغبات الزبون وجعلت المنظمات التي لا تواكب او تتعامل بمهنية عالية معها تعيش في ازمة حقيقية يتطلب منها اعتماد وتطبيق مفاهيم ادارية لها الدور الكبير في الحد من الازمات وتأثيراتها عليها ومن ضمن هذه المفاهيم المرونة التنظيمية وابعادها التي توفر التأثير الفعال على سلوك العاملين فيها للتعامل مع الازمة ، وتبعاً لذلك تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة مباحث الاول اختص بالمنهج واهتم الثاني بالتأثير النظري لمفاهيم ومتغيرات البحث فيما اختص الثالث بالجانب العملي واختبار فرضيات البحث والاستنتاجات والتوصيات .

اولاً: مشكلة البحث

المرونة التنظيمية بأبعادها ذات اهمية توفر قدرة للمنظمة للتعامل مع التغيرات الموجودة في بيئتها الداخلية او التي تواجهها او سوف تواجهها في بيئتها الخارجية المحيطة بها وهي عامل قوي يساعد اي منظمة للتعامل مع الازمات التي تعيشها نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تعيشها اي منظمة بسبب ثورة تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل النقل التي ولدت تنافس شديد وهذا ما تعيشه فعلا الشركة موضوعة البحث من حيث تأخرها في مواكبة تطور قطاع النقل رغم كونها من الشركات الرائد في مجال النقل ، كما يمكن القول أن ادارة الازمات تتطلب القراءة المتأنية لتلمس الطريق الصحيح لأدارتها وهذا يرتبط بتوفر المرونة التنظيمية التي توفر هي وابعادها اسلوب اداري كفوء يعمل على تقديم مساعدة حقيقية تؤدي بها الى النجاح في عملها وان لديها الفرصة للمشاركة الحقيقية والفعلية والتهيئة الذاتية للمواثمة مع متطلبات النهوض بواقعها الحالي والتخلص من الازمة الحقيقية التي تعيشها في قطاع النقل وتبعاً لذلك يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1- هل تتوفر المرونة التنظيمية لدى ادارة الشركة ؟

- 2- هل تدرك ادارة الشركة حجم الازمة التي تعيشها ؟
 3- هل توجد علاقة ارتباط بين متغيرات البحث ؟
 4- هل تؤثر المرونة التنظيمية في إدارة الازمة ؟
 ولما ورد يمكن صياغة فرضيات البحث بالآتي :

فرضيات البحث الرئيسية

- أولاً: علاقات الارتباط: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وإدارة الازمات).
 ثانياً: فرضيات التأثير: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية و إدارة الازمات).

فرضيات البحث الفرعية

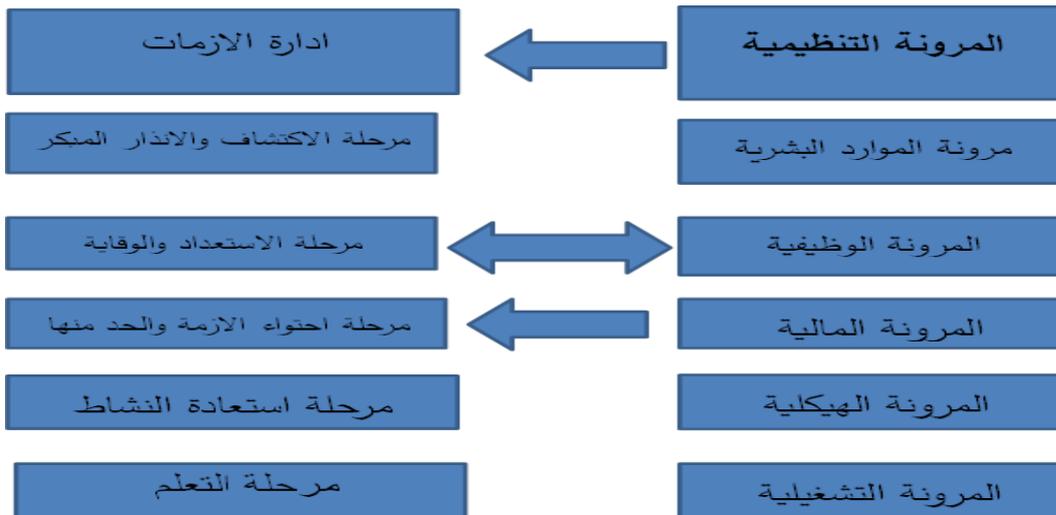
- 1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المرونة التنظيمية (مرونة الموارد البشرية- المرونة الوظيفية - المرونة المالية - المرونة الهيكلية -المرونة التشغيلية ، وبين ابعاد دارة الازمات (مرحلة الاكتشاف والانداز المبكر - مرحلة الاستعداد والوقاية - مرحلة احتواء الازمة - مرحلة استعداد النشاط- مرحلة التعلم).
 2-توجد علاقة تأثير معنوية بين ابعاد المرونة التنظيمية وابعاد ادارة الازمات .

مقاييس البحث

تم اعتماد المقاييس الاحصائية الآتية في البحث:

- 1- معامل الفا كرونباخ لأختبار الثبات البنائي لأداة القياس وصدقها الهيكلي.
 2- مقياس kolmogrov smirnov لأختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .
 3- مقاييس الاحصاء الوصفي الوسط الحسابي الموزون- الانحراف المعياري- والاهمية النسبية .
 4- معامل ارتباط البسيط (بيرسون) ومعامل الانحدار الخطي البسيط .

شكل (1) المخطط الفرضي



علاقة ارتباط

علاقة تأثير

ثانيا: اهداف البحث

الهدف الاساس لأي بحث او دراسة هو البحث. لفجوات وتأثيرها في العمل ومن ثم توفير الطرائق التي عن طريقها يمكن معالجة هذه الفجوات أن وجدت في اي منظمة وفي اي قطاع لذا يمكن الإشارة الى ان اهداف البحث يتحدد في تشخيص اسباب ادارة الازمة اذ أن التشخيص الدقيق والمبنى على وفرة المعلومات واعتماد الخبرة لأدراك اسبابها وآلية معالجتها عبر اعتماد التحليل العلمي الدقيق للمعلومات التي يتم الحصول عليها ومن ثم تحديد البديل المناسب المتمثل باستخدام لمفاهيم الادارية السليمة وتطبيقها لمعالجة الازمة والحد من تأثيرها ، اضافة الى ذلك أن اهداف البحث تتمثل بالاتي :

- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات في الشركة العامة لسكك حديد العراق.
- 2- التعرف على مدى تأثير المرونة التنظيمية في الحد او معالجة الازمة التي تعيشها الشركة.
- 3- اختبار وقياس مستوى تأثير المتغير المستقل (المرونة التنظيمية على كل بعد من ابعاد ادارة الازمات .
- 4- تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها مساعدة الشركة في معالجة الفجوة التي تقود الى حدوث الازمة.

ثالثا اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من اهمية متغيراته المتمثلة ب(المرونة التنظيمية بأبعادها، وادارة الازمات وأبعادها)، وتتجلى الاهمية في توفير مفهوم لمتغيرات البحث، كما يمكن تحديد اهمية على النحو الاتي :

1. التأطير النظري لمتغيرات البحث (المرونة التنظيمية وادارة الازمات) لغرض فهمها واستيعابها و بهدف الاثراء الفكري والتراكم المعرفي لمتغيرات البحث.
2. توجيه انظار ادره الشركة الى اهمية تبني مفهوم المرونة التنظيمية لقدرة هذه المرونة على مساعدة الشركة في التعامل مع الازمة الحالية التي تعيشها وكيف يمكن لها ادارتها للتقليل من آثارها في العمل.
3. تقديم دليلا علميا عن التأثيرات والارتباطات بين متغيرات البحث .
4. الاستفادة من المؤشرات التطبيقية التي سيتم الحصول عليها في زيادة القيمة المضافة للشركة المبحوثة بشكل علمي مدروس بعيدا عن العشوائية.

رابعا: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعلومات ودراسة العلاقة والاثار بين متغيرات البحث باستعمال بعض من الاساليب الاحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.

خامسا: حدود البحث

- 1- تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغت (80) موظفا من مختلف المستويات والتخصصات الوظيفية العاملة في مختلف اقسام الشركة المبحوثة .
- 2- حدود البحث الزمانية: اقتصر البحث على تشخيص الوضع واقع لشركة لعام (2022) .
- 3- حدود البحث المكانية: تمثل الحدود المكانية للبحث بالموقع الجغرافي ل(الشركة العامة لسكك الحديد العراقية)

المبحث الثاني : التأطير النظري لمفهوم المرونة التنظيمية وادارة الازمات

اولا: مفهوم المرونة التنظيمية

أن البيئة الخارجية المحيطة بأي منظمة تتصف دوما بالتغيرات الامر الذي يتطلب منها أن هي ارادت النجاح اداريا واقتصاديا امتلاكها القدرة على التنبؤ والاحساس بهذه التغيرات و الاستعداد للتعامل والتكيف معها عبر قدرات تمتلكها عن طريق امتلاكها للمرونة التنظيمية ومن هذا المنظار يعرف (Denyer:2017:8) المرونة التنظيمية على انها قدرة المنظمة على التوقع والتهيؤ والتكيف التدريجي للتغيير المفاجيء لغرض نجاحها وازدهارها . ويعرفها (السلنتي ،الذكروري 2018:83) على انها القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة اما (زكي:2019:609) فيعرفها على انها استراتيجية الزامية للمنظمة لتحقيق تطور كبير في مجال العمل الحالي والمستقبلي ، ويتفق عبد المعطي(2022:8) مع ما ورد اعلاه فيعرفها على انها قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العمل بسرعة كبيرة قدر المستطاع عن طريق استخدام طاقات المشروع في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية .اما الباحث فيعرفها اجرائيا على أنها قدرة المنظمة للتحكم في اوضاعها الحالية لغرض مواجهة التغيرات المحيطة بها ومن ثم التكيف التدريجي لجعلها اكثر استجابة للتغيرات وبما يحقق الاداء المثالي المطلوب .

اهمية وخصائص المرونة التنظيمية .

عندما تحدث التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتؤثر في عملها فإن ذلك يتطلب منها امتلاكها القدرة على التعامل مع هذه التغيرات بمهنية عالية وهذا ما توفره المرونة التنظيمية ويتجلى ذلك في خاصيتها بتوفيرها القدرة لتحقيق توازنها للتعامل معها عن طريق ادارة نشاطاتها عبر التقليل او التخلص من العمليات الادارية التي لا تستجيب لهذه التغيرات ومن ثم خلق هيكلية تنظيمية تتكيف معها عبر استخدام مواردها الداخلية والخارجية بكفاية وفاعلية تعمل على توفير الامن والسيطرة على العواطف المؤثرة على سلوك الموارد البشرية لتحقيق انتاجية مميزة .

أبعاد المرونة التنظيمية

تناول العديد من المفكرين والباحثين في حقل الادارة موضوع المرونة التنظيمية ومكوناتها و اشار العديد منهم الى بعض من هذه المكونات فيراها (Kumar:2015:3) على انها المرونة (الهيكلية ،الموارد البشرية، المعلوماتية ، العمليات) اما(عمير:2019:137) فيراها انها المرونة (الهيكلية ، المرونة التشغيلية ، المرونة الاستراتيجية) ،أما (بن مهدي:2019:16) فيقول انها المرونة(التشغيلية ، الوظيفية، الهيكلية، الموارد البشرية ، الاستراتيجية) وينظر اليها (البدري وأخرون :2021:312) على انها المرونة (الهيكلية، الموارد البشرية، التشغيلية، الاستراتيجية ، المالية) وتراها (بلخضرة:2022:425) على انها المرونة (الاستراتيجية،الانتاجية،التسويقية،الهيكلية، الموارد البشرية ، المعلومات) ولأغراض هذا البحث فسيتم اعتماد مرونة (الموارد البشرية ، الوظيفية، المالية ، التشغيلية ، الهيكلية) .

1- مرونة الموارد البشرية

تعد المرونة الوظيفية: اثن الموارد العاملة في اي منظمة وهي التي تقوم بالدور الاساسي الذي يمكن اي منظمة للتعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية كما أنه من خلالها يتم انجاز الاعمال التي يتطلبها تحقيق اهدافها والمحافظة على مكانتها السوقية والتنافسية وللغرض هذا يتطلب ان تتمتع هذه الموارد بالمرونة ويتحقق ذلك عندما تقوم ادارتها على تحليل قوة العمل الحالية والمستقبلية وبما يتلائم ومتطلبات العمل وتميزه

وهذا يتطلب استقطاب المواهب اللازمة مع قيام ادارة هذه الموارد بالموائمة بين اهداف المنظمة واهداف العاملين عبر توظيف المهارات التي تمتلكها هذه الموارد في السلوك المطلوب لتحسين الاداء ويعرف (Jin&Weizil:2015:205) هذه المرونة على انها الممارسات الادارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر وغير مباشر على مهارات وسلوكيات وقدرات التعلم لدى العاملين في المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة ، اما (Payal:2021:1) فيعرفها على انها المرونة التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي تعمل على خلق الفرصة للتأثير والتواصل بالعمل لأنجاز المهام وتحسين أدائهم ودافعيتهم . ويعرفها الباحث اجرائيا على انها جزء اساسي من المرونة التنظيمية التي تساعد على تكيف القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين في المنظمة في تعزيز السلوك المرغوب للتعامل مع التغييرات المحيطة بالمنظمة .

2- المرونة الوظيفية :

تحتاج اي منظمة سواء تعمل في القطاع الانتاجي او الخدمي الى العاملين الذين يمتلكون قدرات مهارات متعددة ومتجددة لغرض انجاز المهام المطلوبة في العمل او للتعامل مع اي ظروف قد تحيط بها وهذه القدرات والمهارات هي التي تمكنهم من امتلاك المرونة الوظيفية المطلوبة التي تمكنهم من تأدية الادوار المختلفة المطلوبة في مكان الحاجة اليها وتبعاً لذلك يعرفها (Sustana.et,al,2014:4) على انها البراعة الوظيفية التي يمتلكها العاملين للتكيف لأنجاز مختلف المهام المطلوبة. ويعرفها الباحث اجرائيا على انها المرونة التي تعطى العاملين الفرصة باستخدام المهارات التي يمتلكونها لتحسين وزيادة الاداء للتعامل مع مختلف الظروف المحيطة بالمنظمة .

3- المرونة المالية :

المرونة المالية هي من نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية تجعل لها القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة كما انها تعد عامل استقرار كبير تمكن المنظمة من تجاوز اي ازمة مالية وتتحقق المرونة المالية عند الحصول على اكبر قدر ممكن من السيولة المالية لغرض استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وهذه المرونة لا تتحقق الا بوجود القدرة للوصول الى الموارد المالية بأقل كلفة ممكنة واتخاذ القرار الاستراتيجي بإعادة هيكلة رأس المال وتبعاً لذلك يعرف (Estwich:2016:13) المرونة المالية على انها القدرة على الاستجابة للفرص الاستثمارية التي لا تعتمد فقط على تمويل الاستثمارات بتكلفة منخفضة وانما على القرارات الاستراتيجية . اما (Zaher;2019:1) فيعرفها على قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في ظروف العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة . ويعرفها الباحث اجرائيا على انها قدرة المنظمة على توفير الاموال للاستجابة للظروف الغير متوقعة والعاجلة التي تواجهها المنظمة .

4- المرونة الهيكلية

المنظمات العاملة في اي قطاع تحتاج الى الهيكل التنظيمي الذي يمكن القول انه يبين او يوضح الهوية التي من خلالها نتعرف على المنظمة وطبيعة مكوناتها وهو الذي يستجيب للتغيرات الغير متوقعة والغير مؤكدة ان هي ارادت البقاء والنجاح عبر العلاقة التبادلية بين اقسام اي منظمة عن طريق منظومة العلاقات وقنوات الاتصال وهو الذي يمكن ادارتها من الرقابة وتنسيق الاتصالات والعلاقات التي من خلالها يتم ارتباط اعضاء المنظمة ، والمرونة الهيكلية ليس فقط الهيكل التنظيمي بل تشمل مرونة القيادة والموارد والثقافة والتكنولوجية وصولاً الى المرونة الابداعية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحالية والمستقبلية ، لذا يعرفها (Seyed,et,al ;2021:5) على انها قابليات نظامية يتم الحصول عليها عن طريق هيكل مجموعة من الموارد لأغراض تخصيص الأنتاج يمكن عن طريقها الاستجابة

للتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة . ويعرفها الباحث اجرائيا على انها المرونة التي تساعد العاملين على العمل بدافعية وتقديم افضل ما لديهم والعمل كفريق عمل لتحسين مستوى الاداء المطلوب الذي يستجيب للظروف المحيطة بالمنظمة .

5- المرونة التشغيلية

عندما تمتلك اي منظمة قابلية للاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة فأنها تمتلك مرونة تشغيلية تساعد على التعامل مع حالات عدم التأكد التي تحيط بها اي بمعنى ان لها القدرة على الاستجابة والتعامل معها للعودة بالمنظمة الى الوضع الطبيعي ويعرفها (Kngkang,et,al 2015:190) على انها قوة وقابلية النظام للاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة , ويعرفها (Naser,et,al :2023:2) على انها قابلية المنظمة للتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية لتقليل فرص ضياعها وخلق الفرص التنافسية , ويعرفها الباحث اجرائيا على انها قابلية المنظمة للتعامل مع التغيرات المفاجئة التي تحيط بها والاستجابة والتكيف للعودة الى وضعها الطبيعي والاستمرار في أنجاز اهدافها .

ثانيا : مفهوم ادارة الازمات

الازمة قد تظهر في وقت ودون سابق انذار وتؤدي الى اضطرابات وتهديدات في سياق العمل واداء العاملين وموجودات المنظمة وهذا يتطلب من المنظمة امتلاكها خطة او استراتيجية للتعامل مع هذه التهديدات وحماية المنظمة والعاملين فيها من تأثيراتها السلبية وهذا ما نطلق عليه ادارة الازمة . ويمكن القول ايضا هي مجموعة الخطط التي تكون على شكل ردت فعل تجاه الازمة لغرض تقليل آثارها والعودة بالمنظمة الى وضعها الطبيعي ، وتعرفها (اوزتار:3:2020) على انها عملية ادارية متكاملة الجوانب تهدف الى التغلب على اللحظات الحرجة والحاسمة لتحديد حالتها لدراستها باستخدام الادوات العلمية للتعامل بأقل تأثيرات ، أما (Team;2022:1) فيعرفها على انها الخطوط العريضة لكيفية ردت فعل المنظمة اذا ظهرت الازمة موضحا فيها الخطوات والادوار لغرض تقليل الضرر واستعادة الوضع الطبيعي للعمل . استراتيجية مصممة لمساعدة المنظمة للتعامل مع الاحداث السلبية التي تحدث بشكل مفاجئ أما (Adam;2022:1) فيراها انها تطبيق لخطوات مؤكدة وبموارد محدودة لتقليل تأثير اي حوادث سلبية تؤثر في عمل المنظمة . ويعرفها الباحث اجرائيا على انها عملية ادارية تعتمد على المنظمة للتعامل مع الحوادث التي تهدد مواردها ووضعها الحالي للتقليل من تأثيرها والمحافظة على استمرار عملها

ابعاد ادارة الازمة

1-مرحلة الاكتشاف والانذار المبكر

تحتاج عملية الحد من آثار الازمات وجود نظام للإنذار المبكر الذي يعتبر من العناصر الاساسية والضرورية التي تمنع وقوع المخاطر او الكوارث ويعد هذا النظام فعالا عند نجاحه في الإشارة الى الازمة وهي في بداية حدوثها ونموها عبر الاعلام الفوري لأداره المنظمة عن قرب حدوثها اي اكتشاف المخاطر قبل او في بداية حدوثها ، ولوجود هذا النظام فإنه يتطلب أن يتم استخدام وسائل متنوعة سواء كانت مكتوبة او مرئية في تكوينه ليساعد ادارة المنظمة على معرفة ماهي طبيعة الازمة الناشئة لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها .وليكون فعالا فيجب ان يكون هذا النظام قادرا على معرفة المخاطر الموجودة او المتوقع حدوثها ورصدها وان تكون لهذا النظام القدرة على الاستجابة بسرعة لهذه الاحداث عن طريق وسائل الاتصال الحديثة التي تمكنه من ذلك، الانذار المبكر كما يعرفه كل من (مرعي وآخرون: 2:2020) على انه عبارة عن منظومة للاكتشاف والتحذير المسبق من احتمالية حدوث الكوارث والازمات تمهيدا لاتخاذ القرارات

والسياسات والاجراءات المناسبة لمواجهتها . ويعرفه (Chall;2021:1) على انه مجموعة من التقنيات التي تريد من معدلات التنبيه لأداره حالات الخطر . ويعرفها الباحث اجرائيا على نظام يتم من خلاله استخدام مجموعة من التقنيات او الوسائل المتنوعة لتشخيص الظروف الغير طبيعية الموجودة في البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة .

2-مرحلة الاستعداد والوقاية

وهي المرحلة التي تلي مرحلة الاستكشاف والانذار المبكر التي تعمل على تعريف المنظمة بنقاط الضعف لديها مما يتطلب منها اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة هذا الضعف عن طريق مجموعة من اساليب الوقاية للتعامل مع الازمة ويتمثل ذلك في معرفة محتوى وشدة الازمة وفي اي مرحلة هي حاليا وما هو مستوى الضرر الذي قد تلحقه بالمنظمة من حيث عمق تأثيرها وبعدها الزمني الذي قد يمتد لفترة طويلة ان لم يتم اتخاذ اجراءات الوقاية . ويعرفها (الحفني:18:2017) هي التحضيرات المسبقة للتعامل مع الازمة المتوقعة بقصد منع وقوعها او اقلال أثارها . ويعرفها الباحث اجرائيا على انها مجموعة من الوظائف يتم من خلالها استخدام الموارد المتاحة للتهيؤ لمعرفة الازمة واماكن حدوثها وتهيئة الظروف الملائمة للتقليل من أثارها المحتملة .

3-مرحلة احتواء الازمة

عند القول احتواء الازمة فأنا ذلك يعني اتخاذ الخطوة الاولى المتمثلة بمحاصرة الازمة والتركيز عليها وتطويرها ضمن نطاق صغير لمنع ان تنمو وتغطي مساحات كبيرة في عمل المنظمة وتبتدئ عملية الاحتواء عند فهم أن الازمة لا تأتي بنفس الشكل او الصيغة بل تختلف عن التي سبقها والعمل على خلق الاجواء الايجابية والالتزام بالخطط او البرامج المعدة مسبقا للتعامل معها وتنسيق السياسات لغرض الخروج بأقل الاضرار عند حدوث الازمة.

4-مرحلة استعادة النشاط

هذه المرحلة تتطلب ان تكون لأداره الازمة الخطط او البرامج المعدة للتعامل مع الازمة وما تخلفه من آثار على العاملين والبنى التحتية للمنظمة وفي هذه المرحلة يتم العمل على تعويض ما تم خسارته اثناء حدوث الازمة من حيث البنى التحتية او الحصة السوقية او سلوكيات العاملين وللغرض هذا يتم اجراء الدراسات وتحليل النتائج والقرارات الواجب اتخاذها للعودة الى النشاط السابق .

5-مرحلة التعلم

الازمة عند حدوثها تخلف بعض الآثار على المنظمة وعملها لذا تتطلب هذه المرحلة اعادة النظر بسياسة المنظمة والاجراءات المعتمدة من قبلها سابقا لتجنب حدوث الازمة مجددا والاستفادة من الدروس التي خلفتها وتعويض ما خسرتة المنظمة .

كيف تعمل المرونة التنظيمية وابعادها مع ادارة الازمات وابعادها .

يمكن القول أن ادارة الازمات تتطلب القراءة المتأنية لثلثمس الطريق الصحيح لأدارتها وهذا يرتبط بتوفر المرونة التنظيمية التي توفر هي وابعادها اسلوب اداري كفوء يعمل على تقديم مساعدة حقيقية تؤدي بها الى النجاح في عملها وان لديها الفرصة للمشاركة الحقيقية والفعلية والتهيئة الذاتية للموائمة مع متطلبات النهوض بواقعها الحالي والتخلص من الازمة الحقيقية التي تعيشها ويتم ذلك عن طريق ادارة نشاطاتها عبر التقليل او التخلص من العمليات الادارية التي لا تستجيب لهذه التغييرات ،ومن ثم خلق هيكلية تنظيمية تتكيف معها عبر استخدام مواردها الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية ، وبعد ذلك توفير الامن والسيطرة على العواطف المؤثرة على سلوك الموارد البشرية لتحقيق انتاجية متميزة .

المبحث الثاني : الجانب التطبيقي للبحث**المطلب الأول : اختبار اداة القياس****أولاً: اختبار الثبات البنائي لأداة القياس وصدقها الهيكلي**

يعد اختبار الموثوقية والثبات من اهم الاختبارات الواجب اعتمادها لكي يكتسب مقياس معين الصلاحية المناسبة للاستخدام وهو يعني ان المقياس موثوق به ويعتمد عليه ويقاس البنى النظرية المصمم من اجلها . ويعد مقياس كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي (Sekrana , 2003 : 311) ، اذ اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (1) .

جدول (1) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
1	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
2	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
3	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
4	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
5	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
6	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

.Source : Sharma, B. (2016). 273

ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحثة منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257 , والجدول () يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات البحث وابعادها.

جدول (2) نتائج اختبار Cronbach's Alpha لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات والابعاد	Cronbach's Alpha
1	المرونة التنظيمية	826.0
	مرونة الموارد البشرية	160.7
	المرونة الوظيفية	240.7
	المرونة المالية	273.0
	المرونة الهيكلية	280.7
	المرونة التشغيلية	0.773
2	ادارة الازمات	30.85
	مرحلة الاكتشاف او الانذار المبكر	310.7
	مرحلة الاستعداد والوقاية	763.0

073.0	مرحلة احتواء الازمة او الحد منها
440.7	مرحلة استعادة النشاط
0.733	مرحلة التعلم

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول (2) ان كافة قيم معاملات الثبات لمتغيرات البحث بأبعادها ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحثات من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

اختبار الفرضيات في البحث الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally distribution) ،وإذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132). وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov– Smirnov) فإذا كانت معنوية الاختبار (sig.) اكبر او تساوي (0.05) عندها يمكن القول ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، وبالتالي يمكن استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non–Parametric). والجدول (3) يبين قيم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

جدول (3) نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov لمتغيرات البحث

		المرونة التنظيمية	ادارة الازمات
N		40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	7493.3	243.13
	Std. Deviation	33.720	18.812
Most Extreme Differences	Absolute	4.09	3.08
	Positive	7.08	9.06
	Negative	-.093-	-.082-
Test Statistic		.093	.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.196 ^c	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (3) ان البيانات الخاصة بالمتغيرات (المرونة التنظيمية وادارة الازمات) تخضع للتوزيع الطبيعي كون معنوية الاختبار اكبر من (0.05) مما الثاني: مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

المطلب الثاني : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان عن طريق استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث . و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وترتيب الاهمية واتجاه الاجابة لآراء العينة المبحوثة حسب اجاباتهم . و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة , فيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات(عبد الفتاح، 2008: 541) و الجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
مستوى الاجابة	مقياس الاجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا اتفق تماما	من 1 الى 1.79
ضعيف	لا اتفق	من 1.80 الى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 الى 3.39
جيد	اتفق	من 3.40 الى 4.19
جيد جدا	اتفق تماما	من 4.20 الى 5

اولا : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص المرونة التنظيمية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير عن طريق استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الاهمية النسبية والانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي :

جدول (5) الإحصاء الوصفي لمتغير المرونة التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
1	مرونة الموارد البشرية	3.44	1.22	68
2	المرونة الوظيفية	3.42	1.22	68
3	المرونة المالية	3.43	1.23	68
4	المرونة الهيكلية	3.63	1.23	73
5	المرونة التشغيلية	3.34	1.11	67
	المرونة التنظيمية	3.50	1.27	70

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح لنا من الجدول (5) ان متغير المرونة التنظيمية حقق وسطا حسابيا موزونا (3.50) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.27) وهذا يدل على ان المنظمة تدعم المرونة التنظيمية والياتها بغية تحقيق ادارة الازمات وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (70%).

1- مرونة الموارد البشرية : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.44) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22). مما تقدم يتضح ان مرحلة احتواء الازمة او الحد منها تسعى الى تمكين الافراد العاملين.

2- المرونة الوظيفية : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.42) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

3- المرونة المالية : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.43) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.23)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

4- المرونة الهيكلية : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.63) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.23)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

5- المرونة التشغيلية : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.34) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الأهمية النسبية (67%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.11)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

ثانيا : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص ادارة الازمات

سيتم تناول فقرات هذا المتغير عن طريق استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي:

جدول (6) الإحصاء الوصفي لمتغير ادارة الازمات

ت	الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
1	مرحلة الاكتشاف او الانذار المبكر	3.42	1.24	68
2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.64	1.19	73
3	مرحلة احتواء الازمة او الحد منها	3.45	1.29	69
4	مرحلة استعادة النشاط	3.57	1.05	72
5	مرحلة التعلم	3.50	1.12	70
	ادارة الازمات	3.52	1.25	71

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح لنا من الجدول (6) ان متغير ادارة الازمات حقق وسطا حسابيا موزونا (3.52) اذ يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1.25) وهذا يدل على ان المنظمة تسعى لتحقيق ادارة الازمات عن طريق استخدام اليات المرنة التنظيمية وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (71%).

1-مرحلة الاكتشاف او الانذار المبكر : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.42) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (68%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.24). مما تقدم يتضح ان افراد العينة يولون اهتماما ببعدها مرحلة الاكتشاف او الانذار المبكر.

2-مرحلة الاستعداد والوقاية : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.64) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.19)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

3-مرحلة احتواء الازمة او الحد منها : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.45) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.29)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

4-مرحلة استعادة النشاط : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.57) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.05)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

5-مرحلة التعلم : حقق البعد وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.50) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.12)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جليا توافر البعد في المنظمة عينة البحث.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي عن طريق استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

يستخدم ارتباط بيرسون لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الأخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الأخر (Pallant,2010:103)، والجدول (7) يبين قيم معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها.

جدول (7) يبين قيمة معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها	
نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة ايجابية طردية قوية	0.5 , 1
علاقة ايجابية طردية جيدة	0.3 , 0.5
علاقة ايجابية طردية مقبولة	0.1 , 0.3
علاقة ضعيفة جدا (لا توجد علاقة)	-0.1 , 0.1
علاقة سلبية عكسية مقبولة	-0.1 , -0.3
علاقة سلبية عكسية جيدة	-0.3 , -0.5
علاقة سلبية عكسية قوية	-0.5 , -1

Source : Cohen, J.,(1977), " Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين المرونة التنظيمية و ادارة الازمات

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية و ادارة الازمات)

ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وادارة الازمات بأبعادها.

2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الوظيفية وادارة الازمات بأبعادها.

3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة المالية وادارة الازمات بأبعادها.

4-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الهيكلية وادارة الازمات بأبعادها.

5-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التشغيلية وادارة الازمات بأبعادها.

جدول (8) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

ادارة الازمات	مرونة الموارد البشرية	المرونة الوظيفية	المرونة المالية	المرونة الهيكلية	المرونة التشغيلية	المرونة التنظيمية
Pearson Correlation	**0.87	**0.85	**0.84	**0.72	**0.64	**0.89

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يظهر جدول (8) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ادارة الازمات ومتغير المرونة التنظيمية، إذ بلغت قيم معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات بلغت قيمته (0.89) عند مستوى

دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen). وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من مرونة الموارد البشرية وادارة الازمات ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.87) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين المرونة التشغيلية وادارة الازمات ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.64) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen). وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (8) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات))

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في ادارة الازمات).

ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

1. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في ادارة الازمات بأبعادها.
2. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الوظيفية في ادارة الازمات بأبعادها.
3. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة المالية في ادارة الازمات بأبعادها.
4. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الهيكلية في ادارة الازمات بأبعادها.
5. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التشغيلية في ادارة الازمات بأبعادها.

جدول (9) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات

ادارة الازمات						المتغير
Sig.	F	Sig.	T	R ²	B	التابع
0.000	10.32	0.000	4.50	0.74	0.87	المتغير المستقل
						المرونة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول (9) بلغ معامل انحدار متغير المرونة التنظيمية على ادارة الازمات (0.87) وهذا يعني انه اذا تغير المرونة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فأن ادارة الازمات سيزداد بمقدار (87%) ، علما ان التأثير معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (4.50) معنوية عند مستوى (0.000). كما نلاحظ ان المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته (74%) من التغيرات الحاصلة في ادارة الازمات واما النسبة المتبقية والبالغة (26%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي . علما ان النموذج المقدر معنوي اجمالا وذلك لان قيمة (f) المحتسبة والبالغة (10.32) معنوية عند مستوى (0.000).وعليه وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في ادارة الازمات).

وعند الرجوع الى الجدول (9) ولغرض اثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في ادارة الازمات بأبعادها جدول (10) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين مرونة الموارد البشرية وادارة الازمات

ادارة الازمات						المتغير
Sig.	F	Sig.	T	R ²	B	التابع
						المتغير المستقل الفرعي
0.000	9.31	0.000	923.	0.75	0.87	مرونة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول بلغ معامل الانحدار (0.87) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيزداد بمقدار (87%) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.92) معنوية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.75) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات ، اما النسبة المتبقية والبالغة (25%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (9.31) معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان الانموذج المقدر معنوي اجمالا. يتضح من تحليل نتائج الجدول (10) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في ادارة الازمات بأبعادها))

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الوظيفية في ادارة الازمات بأبعادها جدول (11) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المرونة الوظيفية وادارة الازمات

ادارة الازمات						المتغير
Sig.	F	Sig.	T	R ²	B	التابع
						المتغير المستقل الفرعي
0.000	8.26	0.000	3.33	0.72	0.86	المرونة الوظيفية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (11) بلغ معامل الانحدار (0.86) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيزداد بمقدار (86%) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.33) معنوية عند مستوى (0.000). كما بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.72) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات ، اما النسبة المتبقية والبالغة (28%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (8.26) معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح من تحليل نتائج الجدول (11) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الوظيفية في ادارة الازمات بأبعادها)).

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة المالية في ادارة الازمات بأبعادها

جدول (12) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المرونة المالية وادارة الازمات

ادارة الازمات						المتغير
Sig.	F	Sig.	T	R^2	B	التابع
0.000	6.36	0.000	3.54	0.53	0.86	المتغير المستقل الفرعي
						المرونة المالية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (12) بلغ معامل الانحدار (0.86) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيزداد بمقدار (86%) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.54) معنوية عند مستوى (0.000). بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.53) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات ، اما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (6.36) معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح من تحليل نتائج الجدول (12) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة المالية في ادارة الازمات بأبعادها)).

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الهيكلية في ادارة الازمات بأبعادها

جدول (13) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المرونة الهيكلية وادارة الازمات

ادارة الازمات						المتغير التابع
Sig.	F	Sig.	T	R^2	B	المتغير المستقل الفرعي
0.000	5.79	0.000	3.20	0.40	0.73	المرونة الهيكلية

يتبين من الجدول (13) بلغ معامل الانحدار (0.73) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيزداد بمقدار (73%) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.20) معنوية عند مستوى (0.000). بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.40) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات ، اما النسبة المتبقية والبالغة (60%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في

الانموذج الحالي. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (5.79) معنوية عند مستوى (0.000) وعليه نلاحظ ان الانموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح من تحليل نتائج الجدول (13) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الهيكلية في ادارة الازمات)).

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التشغيلية في ادارة الازمات بأبعادها

جدول (14) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين المرونة التشغيلية وادارة الازمات

ادارة الازمات						المتغير
Sig.	F	Sig.	T	R ²	B	التابع
0.000	5.20	0.000	3.15	0.39	0.63	المتغير المستقل
						المرونة التشغيلية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (14) بلغ معامل الانحدار (0.63) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيزداد بمقدار (63%) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (3.15) معنوية عند مستوى (0.000). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (0.39) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات ، اما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (5.20) معنوية عند مستوى (0.000) وعليه الثالث نظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح من تحليل نتائج الجدول (14) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التشغيلية في ادارة الازمات))

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

- 1- وجود ارتباط معنوي بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات كذلك بين ابعاد المرونة التنظيمية وابعاد ادارة الازمات .
- 2- وجود تأثير معنوي بين المرونة التنظيمية وادارة الازمات و بين ابعاد المرونة التنظيمية وابعاد إدارة الازمات .
- 3- حقق بعد مرونة الموارد البشرية اعلى ارتباط وتأثير معنوي بإدارة الازمات وابعادها مما يدل على وجود الموارد البشرية الفاعلة والكفؤة الممكن استخدامها لإدارة الازمة التي تعيشها الشركة .
- 4- المرونة التنظيمية اسلوب اداري ناجح لمعالجة اي ازمة تمر اي شركة يساعدها على تجاوز ازمته الحالية لما توفره من توافق وتنفيذ صحيح لأهدافها الاستراتيجية .
- 5- المرونة التشغيلية لأي منظمة تمثل قابليتها على الاستجابة السريعة للظروف المحيطة بها ولكون هذا البعد حقق اضعف علاقة ارتباط وتأثير بإدارة الازمة وابعادها مما يدل على ضعف ادارة الشركة في استخدام الموارد ذات العلاقة بالمرونة التشغيلية .

6- تتطلب ادارة الازمة من ادارة الشركة ترتيب اهدافها بطريقة منتظمة وضمن توقيت زمني محدد لغرض انجازها.

7- للمرونة الهيكلية دور كبير تجاوز الازمة من هيكل تنظيمي يساهم بشكل فاعل في تحديد الادوار والمسؤوليات لغرض تحقيق اهداف الشركة .

التوصيات

1-1- بناء القدرات القيادية المطلوبة للنهوض بواقع الشركة الحالي لتجاوز ازمته في قطاع النقل تعمل على دعم العاملين في الشركة والتواصل معهم بشفافية .

2- الاستثمار في البنى التحتية لجعلها اكثر قابلية للتكيف مع متطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية وتوجيه القدرات والمهارات تجاه التغييرات المحيطة بالشركة للتكيف مع الظروف البيئية .

3- اهتمام ادارة الشركة بدور المرونة التنظيمية وابعادها في ادارة الازمة تحديد الادوار والمسؤوليات الواجب تنفيذها لدعم المرونة التنظيمية لغرض ادارة ازمة الشركة.

4- تعديل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة وبما يساهم في تعزيز المرونة الهيكلية .

5-5- الارتقاء بمرونة الموارد البشرية لدورها المهم والتركيز لاستخدامها بشكل فعال عن طريق وضع استراتيجية مناسبة بذلك .

6- اعتماد ثقافة تنظيمية تؤمن بالمرونة التنظيمية ودورها لإدارة الازمة عن طريق دورات تدريبية وتطويرية للعاملين في الشركة.

5- وضع الخطط للعمل كفرق عمل واستخدام التقنيات للتعامل الفاعل والكفوء اثناء الازمة للتقليل من أثارها .

المصادر العربية :

1- ابراهيم بن عبد العزيز ابراهيم اللحيان (2021) دور مؤشرات الانذار المبكر الرئيسة في ادارة الازمات -

مقالة عبر الانترنت- <https://platform.almanhal.com>

2- احلام ازوتار (2020) ادارة الازمات بحث عبر الانترنت بعنوان Political encolopedia.org. /dictionary .

3- اكرامي محمد حمادة، رانية عبد المنعم شمعة ، منى محمد صالح غريب (2018) نموذج مقترح المرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات مقالة عبر الانترنت www.https:Jces.Journal. ekb.eg..

4- البديري،امل محمد حسن ، القحطاني،نوف علي محمد (2021) وقائع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة ابها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويرها ، مجلة التربية العدد 189:الجزء 3 ، كلية التربية -جامعة الازهر .

- 5- الباسل،ميادة محمد فوزي ، د. وائل رفيق رضوان، د. هناء ابراهيم سليمان (2021) المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت . مجلة كلية التربية - جامعة دمياط -العدد 78.
- 6- الحفني،سامح احمد زكي (2017) ادارة الازمات مقالة عبر الانترنت
<https://Jsst.Journala.etb/artical.59860>.
- 7- الدليمي،عراك عبود عمير (2019) دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار الوظيفي / مجلة العلوم الادارية والاقتصاد / المجلد 25- العدد 114 - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 8- السايح ، محمد(2022) اثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي للمؤسسات ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية -مجلة الاقتصاد الجديد العدد 1-المجلد 13 .
- 9- النوري،فتحية عبد (2019) اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية ، دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال بوكالة ام البواقي -رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة العربي بن مهيدي /كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- 10-بلخضر،مسعودة (2022) مدى توفر ابعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب وتأثرها بالفروق الشخصية ،مجلة الاقتصاد الصناعي / المجلد 15- العدد 1- جامعة عنابة -الجزائر
- 11-خالدة ذنون مرعي،محمد حسن خمو، ذليز اسماعيل(2020) ،نظام الانذار المبكر ودوره في الحد من الكوارث -بحث منشور في مجلة كلية العلوم الانسانية - جامعة دهوك /كردستان العراق.
- 12-رضا عطية عبد المعطي(2022) : اثر المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات covid 19.المجلة المصرية للدراسات التجارية ، vol.46.issue2 .
- 13-عبد الفتاح ،عز حسن (2008)،"مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ،المملكة العربية السعودية.
- 14-د. محمد حمد زكي: (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح ، المجلة العملية للأقتصاد والتجارة.
- 15-د. لمياء السلنتي، د. منى ابراهيم دكروري (2018): أثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، مجلة كلية التجارة جامعة دمياط ، العدد الثالث ، الجزء الثاني ، المجلد التاسع .جامعة المنصورة.

المصادر الاجنبية

1-Adam Figureoa (2022);Crisis Management Example: Learn From These 7

Brands,<https://brandfolder.com/crisis-management>.

1--Cohen, J., (1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

2- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.

- 3-Dunford, et, al2013, Flexibity as the rational for organizational change ,adiscourse perspective.Journal of organizational change management.Vol26.No1.pp.8897.
- 4-Denyer, David, 2017. Organizational resilience Summary of academic evidence business insight and new thinking.cranfieldschool of management cranfield university.
- 5- Estwick, S. Pricipal, Principal; (2016); Agency and financial Flexibility in transiton. Journal of Business Inquiry.
- 6-Fernad Mrtain Alcazar,2014:Functional flexibility in the field of strategic management of human resources,International Journal of Business Administration.Dol.10.5430/ijba.vsnlpe.
- 7-Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage.–
- 8-Hengxu.Qingbin,et.al.2021: Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise competitiveness the mediafing role of organizational innovation.https://doi.org.//10.3390/su-13010176.
- 9-Jin Chen.J.F. Weizi,Le.W.:2015, The relationship between flexibilble human resources and enterprise innovation performance.Astudy from organizational learning cabality perspective, International federation for information recessing.p.p204.213
- 10-J.M. Chall,2021: Advance Alarming Techniques Guide. <https://emersonution> experts operational –certainty/Advance–Techniques Guide.
- 11-Kagkang.Yy.ea.al,2015, Operational flexibility – Review–and meta–analysis, International Journal of Production Economic.Vol. 169.
- 12-Kumar shalalander :2015,Organizational flexibility for superior value proposition implications for service industry, International Journal of economic &management science.Vol.4 Issue 6.
- 13-Madhami,J.2013 ,Organizational flexibility of construction firms in singapore.Journal of Engineering and management p.p.225–237.
- 14-Main Nasir,Mohamed Sharif,2023,Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagment and management cability.www/https:branch health serves biomed central .com,artical 10.1186/s/2913-023-09029-y.
- 15-Payal Mittal,2021: Flexibility of Human Resources Management,https://linkedin.com/pluse .

- 16-Sekrana,Uma (2003)."Research methods for business, A skill building approach",4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 17- Seyed,Met,al.2021: Structural flexibility .A new perspective on the design of manufacturing and service operation. Loyal university, Chicago, IL.60611.
- 18-Susana Fermande de laskra, Fermands Martin- Alcazr:(2014) :Functional flexibility in human resources system conceptualization and measurement. International Journal of Business Administration .Vol.5.NO.1.
- 19- Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.
- 19-Team Asana,2022: What is crisis management plan.<https://asna.com/resouces/crisis-management>.
- 20-Zaher Abdel Fattah Al-slehat;2019:The Impact of financial flexibility on the performance ,An impirical study on a sample of Jordanian services sector. International Journal of Business Administration . Vol 14 . No.6.