

مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة -

**The flexibility of human resources on the effectiveness of organizational crisis
-A field study at the faculty of economic, commercial and management sciences, hadj
lakhdar university Batna-**

باتول بوترة¹، أمال يوب²

¹ محبر إيكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، b.bouteraa@univ-skikda.dz

² محبر إيكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، a.youb@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/04/26

تاريخ الاستلام: 2021/11/21

ملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن أثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة. طبقت الدراسة على عينة شملت (143) من موظفي الكلية من مجتمع دراسة مقدر بـ (296) موظف. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يتطلب من الكلية زيادة الإهتمام بمواردها البشرية والعمل على تكييفهم والظروف البيئية المتغيرة.

كلمات مفتاحية: مرونة الموارد البشرية، مرونة ممارسات الموارد البشرية، المرونة السلوكية، مرونة المهارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة.

تصنيف JEL : H12, J24.

Abstract:

This study is designed to detect the impact of HR on the effectiveness of organizational crisis management in the faculty of economic, commercial and management sciences, university Batna. Which was applies to a sample of (143) staff member from a study community estimated at (296) staff member, we have achieved a medium degree of HR flexibility on the effectiveness of organizational crisis management.

Keywords: HR flexibility, flexibility of HR practices, behavioral flexibility, Skills flexibility, faculty of economic, commercial, management sciences university of Batna.

JEL Classification: J24, H12.

المؤلف المرسل

1. مقدمة:

يعد العنصر البشري مورد أساسي في المنظمة، فهو يلعب الدور الأهم في عملية التخطيط لإدارة الأزمات والتهديدات التي تواجه منظمات اليوم، خاصة في ظل المنافسة الشرسة بينها وسرعة التغيير في البيئة. فالمنظمات التي تمتلك مرونة عالية على التغيير، تستطيع بمواردها البشرية التي تمتلكها أن تحقق التوازن بين كفاءتها ومواردها أي التغلب على الظروف البيئية التي لا تخلو من الأزمات وبالتالي النمو والبقاء في بيئة الأعمال.

إزدادت الأزمات التي تواجه الجامعات الجزائرية اليوم، إذ أصبح همها الوحيد إدارة الأزمات بدلا من إدارة الخدمات مما أدى إلى انخفاض مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع الجامعي بشكل ملحوظ، حيث تعد الجامعات الجزائرية أحد هذه المؤسسات التي تعاني من مشاكل إدارية نتيجة لضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وضعف الإهتمام بتشكيل إدارة متخصصة في إدارة الأزمات التنظيمية، وقد تتحول هذه المشاكل الإدارية في بعض الأحيان إلى أزمات تنظيمية نتيجة التأخر في حلها وتجاهلها. فمواجهة الأزمات وحلها يتطلب موارد بشرية متكيفة و أي تغيير متوقع، وكذا يمتلكون كفاءة وخبرة ومهارة عالية.

1.1 إشكالية البحث:

لمعالجة موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منه، تم طرح سؤال رئيس مفاده " هل يوجد أثر لمرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة".

ومن أجل تبسيط دراستنا و توضيح مشكلتها قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

- ما أثر المرونة السلوكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

- ما أثر مرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية لأثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

2.1 أسئلة البحث:

من أجل تبسيط دراستنا و توضيح مشكلتها قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

- ما أثر المرونة السلوكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

- ما أثر مرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية لأثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة ؟

3.1 فرضيات البحث:

وكإجابة مبدئية عن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية المطروحة سابقا تم تبني الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية و هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرونة السلوكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمتغيرات الديمغرافية لأثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

4.1 أهداف البحث:

تهدف الدراسة من خلال الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات إلى ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من مرونة الموارد البشرية والأزمات التنظيمية؛

- إختبار طبيعة أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من وجهة نظر موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة؛

- تقديم تفسيرات للنتائج التي يتم التوصل إليها وتقديم مجموعة من التوصيات من أجل دعم مرونة الموارد البشرية والحد من الأزمات التنظيمية على مستوى الجامعات.

5.1 أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المتغيرات التي تناولتها (مرونة الموارد البشرية، وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية) كونها من المؤشرات المهمة التي تعزز من مهارات ومعارف الموارد البشرية. كما تعد مرونة الموارد البشرية عاملا رئيسيا، حيث تبحث على تطوير مهارات وقدرات الأفراد، وكذا تعديل سلوكها إتجاه التغييرات مع تكييف ممارساتها المختلفة.

إلقاء الضوء على علاقة مرونة الموارد البشرية بفاعلية الأزمات التنظيمية، وهي دراسة تعد مكملة للدراسات السابقة، من خلال التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها على فاعلية إدارة الأزمة التنظيمية.

6.1 منهجية البحث:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير مرونة الموارد البشرية وأبعادها، ومتغير إدارة الأزمات التنظيمية بأبعاده، أما الجانب التطبيقي، فتم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية، ويهدف جمع البيانات تم تصميم وتوزيع إستمارة على موظفي (عميد الكلية،

رؤساء الأقسام ، أساتذة ، موظفين إداريين) بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، ومن أجل معالجة واختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على برنامج (Spss 23).

2. مرونة الموارد البشرية:

بدأ البحث عن مرونة الموارد البشرية خلال التسعينات، حيث اعتمد على نظريتين أساسيتين هما (نظرية الموارد ونظرية الكفاءات الأساسية)، وتتحقق مرونة الموارد البشرية من خلال تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة للحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال الإستراتيجية المرنة لإدارة الموارد البشرية، حيث توفر رؤى متميزة من حيث الأهداف والموقف الاستراتيجي لوضع الإدارة المرنة (Jin Chen, 2015, p. 205).¹

1.2 مفهوم مرونة الموارد البشرية:

تعددت تعاريف مرونة الموارد البشرية تبعا لإختلاف المواقف ووجهات النظر، فقد قدم الباحثون والمؤلفون تعاريف مختلفة لهذا المفهوم. فقد عرفت على أنها : الإستعداد للتغيير والتكيف مع الأشياء وكذا آراء الآخرين وفقا للإحتياجات والظروف. كما عرفت على أنها: قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال، على سبيل المثال: التغيير في إحتياجات العملاء، والعمليات التجارية، ومتطلبات السوق، والمنافسين، والتكنولوجيا، للحفاظ على ميزة تنافسية (María-Alondra DE LA LLAVE-HERNÁNDEZ, 2020, p. 02).²

وأيضاً عرفت على أنها سمة أو خاصية داخل المنظمة يمكن معالجتها من خلال ثلاثة مكونات مفاهيمية: مهارات الموظف، سلوك الموظف، وممارسات الموارد البشرية (M & Snell, 1998, p. 764).³ ويرتبط مفهوم مرونة الموارد البشرية بكفاءة المنظمة وقدرة الموارد البشرية على التكيف في الوقت المناسب مع الإحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية (Veise, Gholami, Hassanaki, Pardejani, & khairi, 2014, p. 1791).⁴

وتمثل مرونة الموارد البشرية أحد أهم الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية، تركز على تكيف سمات الموظف (مثل المعرفة، المهارات، السلوكيات) مع التغيير في الظروف البيئية (Karman, 2019, p. 327)⁵ وأيضا هي القدرة الديناميكية للمنظمة التي تركز على التكيف الداخلي مع البيئة المتغيرة في ظل درجة عالية من عدم التأكد لتحقيق الإستجابة السريعة والفعالة للطلب الإستراتيجي (Do, Yeh, & Madsen, 2016, p. 659).⁶

عرفت على أنها: مدى إمتلاك الموارد البشرية في المنظمة المهارات والسلوكيات لتكون قادرة على تطوير بدائل إستراتيجية في إطار بيئتها التنافسية (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez, 2017, p. 828).⁷

مما تقدم من تعاريف يمكن القول؛ أن مرونة الموارد البشرية هي إمتلاك الأفراد، المهارات، السلوكيات، و الممارسات المتنوعة والمختلفة لمساعدة المنظمة على الإستجابة للتغيرات الطارئة في بيئتها الداخلية والخارجية والقدرة على التكيف معها. وتختلف الموارد البشرية التقليدية عن الموارد البشرية المرنة من خلال عدة معايير والجدول أدناه يبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية المرنة (م.م. محمد محسن علوان، 2018، صفحة 24).⁸

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة المرنة للموارد البشرية

النوع	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المرنة
الهدف	تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات	تحسين قدرة وكفاءة المنظمة على التكيف الديناميكي مع البيئة المتغيرة
الوظيفة الإدارية	تحليل ووصف وتقييم الوظائف تقييم الأداء إدارة الأجور	إدارة العلاقات بين الأفراد العاملين إدارة فريق العمل إستقطاب موارد بشرية من البيئة الخارجية ذات كفاءات عالية
الدور الإداري	البقاء في نفس الحال والوضع	النهوض بالمنظمة نحو الأفضل والعمل على الإصلاح فعال وعالي المستوى
الهيكل التنظيمي	هرمية التنظيم	مسطح
وجهة نظر الإدارة	علاقة عمل (رب عمل -أجير)	علاقة تشاركية بين الأفراد العاملين والمنظمة
البيئة الخارجية	الإستقرار	بيئة متغيرة، ديناميكية، تتميز بالغموض
الموقف الإستراتيجي	تنفيذ الإستراتيجية	صناعة القرار وتنفيذ الإستراتيجية في نفس الوقت

المصدر: م.م. محسن، محمد علوان، (2018)، "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية)"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10 (04)، ص: 124.

2.2 أبعاد مرونة الموارد البشرية:

اتفق أغلب الباحثين والكتاب على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس مرونة الموارد البشرية وهذه الأبعاد هي (Bhattacharya,

:9Gibson, & Doty, 2005, p. 625)

1.2.2 مرونة المهارة :

تعرف مرونة المهارة على أنها: مجموعة الاستخدامات والإمكانات البديلة التي يمكن تطبيق مهارات الموظفين عليها وهي قابلة للتكيف (Martin & roca-puig, 2013, p. 646)¹⁰. وتعد مرونة المهارة خيار توفره المنظمة، حيث يمكن لمواردها البشرية الاستفادة من قدراتهم وإكتساب كفاءات تمكنهم من أداء الأنشطة البديلة المتعلقة بالعمل بنجاح وفاعلية مثل توظيف تقنيات بديلة، كما وصفت مرونة المهارة على أنها مدى سرعة الموظفين على التكيف مع المهارات الجديدة التي تمنحها المنظمة لهم (Kumari & pradhan, 2014, p. 45)¹¹.

2.2.2 المرونة السلوكية :

تعرف المرونة السلوكية على أنها: إمتلاك الموظف سلوكيات قابلة للتكيف مع متطلبات خاصة بكل حالة طارئة، وكذا الإستجابة الإيجابية والتصرف العقلاني السليم مع المواقف المختلفة، أي هي قدرة الموظفين على تعديل سلوكياتهم والمواقف المتغيرة للتعامل مع الضغوط التنظيمية التي تنجر عن هذه المواقف : (Priyanka Jaiswal, 2018, p. 207)¹². من خلال المرونة السلوكية يستطيع الأفراد تكييف سلوكهم بهدف الإستجابة الى المواقف والمتغيرات الجديدة، كما تركز المرونة السلوكية على البيئة الخارجية وتهتم بتطوير الإبداعات لدى الأفراد، كما تعمل على زيادة قابلية وقدرة المنظمة على التعامل مع المواقف ومواجهة الظواهر الإدارية والتنظيمية المختلفة (شلاكة، لايد، و جودة، 2018، صفحة 61)¹³. هذا يعني أن المرونة السلوكية هي إستجابة الأفراد لمختلف التغييرات والمواقف من خلال ردود أفعالهم إتجاهها.

3.2.2 مرونة ممارسات الموارد البشرية :

تعرف مرونة ممارسات الموارد البشرية على أنها: مدى تكيف ممارسات المورد البشري في المنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة والتي تعزز مرونة العاملين والدفع بهم إلى الإبداع والإبتكار (الطربي، 2020، صفحة 309)¹⁴، وهي أيضا مدى سرعة قسم الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية من توظيف، تدريب وتطوير، تحفيز تسمح للمنظمة بتقديم ممارسات بديلة بدلا عن تلك المستخدمة حاليا عبر مختلف الوحدات لتحقيق الإتساق والتكيف مع المعايير المختلفة (Kumari & pradhan, 2014, p. 46)¹⁵، أي أن المنظمات تعمل على تطوير مرونة ممارسات الموارد البشرية لخلق بيئة ديناميكية تمكن الموظفين من القدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية وبالتالي تعزيز فعالية وإنتاجية المنظمة.

وترى الباحثين أن مرونة ممارسات الموارد البشرية هي توفير المنظمة لموظفيها المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع الأدوار الجديدة في ظل بيئة ديناميكية من خلال التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز حتى يتمكنوا من تنفيذ أعمالهم بشكل فعال.

3. إدارة الأزمات التنظيمية:

إن إرتباط الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم فيها بشكل أفضل وذلك بسحب الممارسات الإدارية الأساسية عليها، أي إستخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المنظمة.

1.3 مفهوم الأزمة التنظيمية:

تعتبر الأزمة عن موقف غير متوقع وغير مألوف ذو تأثير إما منخفض أو عالي، سببه الأفراد، المنظمات باختلاف أنواعها، التكنولوجيا، الكوارث الطبيعية، الإقتصاد (Wang, Holly m, & N.Garavan, 2009, p. 25)¹⁶.

والأزمة هي: وضع مفاجئ (لا يمكن التنبؤ بها) يخلق تغيير في جزء واحد أو عدة أجزاء بالنظام في المنظمة، وهي حالات توتر تتضمن ردد أفعال بدرجات مختلفة، كما عرفت على أنها فرص إتخاذ القرار (Mehr & Jahanian, 2016, p. 144)¹⁷. وتعد الإدارة الجيدة للأزمات أمرا حتميا لمواجهةها والتغلب عليها، حيث أن إدارة الأزمات عبارة عن عملية إدارية مقصودة وهادفة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وكذا أبعادها المتنوعة، مع توظيف كل الامكانيات المادية والمعنوية ووضع مجموعة من البدائل لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها (مهدي، 2009، صفحة 32)¹⁸.

وعليه يمكن القول أن الأزمة لحظة حرجة وخطيرة وغير مألوفة، لا يمكن التنبؤ بها تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وبالتالي على المنظمة العمل على التغلب عليها بأساليب إدارية عملية، واتخاذ التدابير الوقائية للتقليل من آثارها.

تعتبر الأزمة التنظيمية عن حدث غير متوقع يهدد أهداف المنظمة وله آثار عميقة على علاقاتها مع أصحاب المصلحة (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2016, p. 1662)¹⁹، وهي أيضا عبارة عن ظاهرة غامضة، ذات أحداث منخفضة الإحتمالية عالية التأثير، تهدد بقاء وإستمرارية المنظمة (Heiko Breitsohl, 2008, p. 01)²⁰، بينما تعرف إدارة الأزمة التنظيمية بأنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة لتجنب سلبيات الأزمات والإستفادة من إيجابياتها (علام وليد كامل محمد بن كامل، 2014، صفحة 132)²¹. وهي عملية إدارية من شأنها إنتاج إستجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من المديرين المدربين والذين يستخدمون مهاراتهم للتقليل من الخسائر المحتملة إلى الحد الأدنى (الهماوندي و عبد الله أحمد ميسون، 2020، صفحة 317)²².

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الأزمات التنظيمية هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وفاعلية مع المواقف الغير المتوقعة، التي تؤثر على خططها وأهدافها والتقليل من آثارها السلبية على مختلف عملياتها.

وتعتبر فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية على قدرة الإدارة على تجنب الأزمات المحتملة أو إعتقاد أصحاب المصالح بأن نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد وهي تفوق نتائج الفشل، ويمكن قياسها من خلال تفاعل عناصر ثلاثة (سرعة قرار الإستجابة، الإتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) (الكبيسي و حسين، 2013، الصفحات 259-260)²³.

2.3 أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية :

تم تعريف إدارة الأزمات التنظيمية على أنها العملية التي تحاول تحديد مناطق الأزمات والتنبؤ بها، من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات والتدابير المصممة لمنع حدوث الأزمات. ولقياس فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية توجد ثلاثة أبعاد وتمثل فيما يلي:

1.2.3 سرعة قرار الإستجابة (responsiveness): تعمل الإدارة الفعالة على التخطيط للإستجابة الفورية للأزمات، بالاعتماد على مهارات الموارد البشرية في المنظمة، وهذا من أجل التعامل مع التحديات الغير متوقعة، ويمكن وصف الإستجابة للأزمة على أنها الإستعداد الفعال لأسوأ المواقف، من خلال وضع إستراتيجيات من شأنها أن تقلل من الآثار السلبية على عمليات المنظمة على المدى القصير والطويل (AlShaar, Abu-Rumman, Al-Shra'ah, & Alfalah, 2020, p. 401)²⁴. أي أن التعامل مع الأزمات ومتابعة تطوراتها يتطلب إيجاد أفضل الطرق للتغلب عليها ومواجهة أي ظروف طارئة، وهو ما يتطلب مجموعة من الخبرات والقدرات الإبداعية لحل الأزمات محل القرار.

2.2.3 الإتصالات وتدفق المعلومات (Communication and information):

يمكن أن تحدث الأزمات التنظيمية في أي وقت وأي مكان ولأي منظمة، لكن التعامل مع حالة الأزمة يتطلب إتصالا فعالا، لأن معدل النجاح في تقليل الضرر غالبا ما يعتمد على ما يجب فعله وعلى طريقة الإتصال سواء رسمية أو غير رسمية، ويتم الإتصال بين الإدارة وموظفيها من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمعرفة الرأي العام للقضاء على مختلف الإشاعات أثناء الأزمة، وكذا إتخاذ القرار السليم والرشيد لحل الأزمة التي تواجه المنظمة وتعرض أهدافها (Almutairi & Alkshali, 2020, p. 205)²⁵.

3.2.3 حشد وتعبئة الموارد (Resources Mobilization) :

تعني الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات المتوقعة والتغلب عليها، مع مراعاة التقنيات والخبرات البشرية. وتتصف عملية التعبئة بمحاصيبي الشمول والإقتصاد في الإستخدام، بمعنى أن يتم حصر جميع الموارد التي يتم توجيهها لإدارة الأزمة، فلكل مورد تكلفة يتحملها عند إستخدامه وترتبط تكلفة الإستخدام بعائد هذا الإستخدام (حلاج, ياسمين عدنان، 2020، صفحة 60)²⁶.

4. العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمة التنظيمية :

تتطلب الأزمة في المنظمة مشاركة جميع الأطراف الفاعلة فيها للتصدي لآثارها وعواقبها، وهذا ما يتطلب تنسيقا فعالا لتحقيق نتيجة إيجابية، وتعمل المنظمة اعتمادا على مواردها البشرية على تطوير وتنمية الكفاءات البشرية وتكليفها وأي ظرف حرج وطارئ، وكذا مراقبة سلوك مواردها البشرية وردود أفعالهم وقدرتهم العالية على التصرف مع مختلف مواقف الأزمة داخل المنظمة، لمواجهة الأزمات التنظيمية بفاعلية وكفاءة تسعى منظمات اليوم إلى حشد وتعبئة مواردها البشرية بوضع برامج تدريبية على سيناريوهات الأزمة، وكذا حصر الإمكانيات المادية والتقنية المتاحة، كما يتوجب عليها سرعة إتخاذ القرار وكذا تفعيل وتحليل نظم المعلومات والإتصالات لمتابعة الأزمة. وتقوم المنظمة بوضع إستراتيجيات تنكييف والتغييرات المختلفة وتحسين ممارسات مواردها البشرية عن طريق التخطيط الفوري للإستجابة الآنية و العمل على بناء القدرات والمعارف اللازمة وتحسينها والمحافظة عليها (مداس

و داسة، 2021، صفحة 282)²⁷

الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج :

1.5. مجتمع وعينة الدراسة :

قدر مجتمع الدراسة بمجموع الموظفين والأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1- البالغ عددهم 296 موظف وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة من خلال معادلة روبرت ماسون .

$$n = \left[\frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} \right] + 1$$

حيث:

M : حجم المجتمع.

n : حجم العينة.

S : قسمة الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P : نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

بتطبيق النموذج تم الحصول على عينة قدرت بـ 166 مفردة، تم استرجاع 143 استمارة صالحة للدراسة أي بنسبة استرجاع

بلغت 86.14%.

2.5. أساليب المعالجة الإحصائية:

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار الانحدار البسيط و اختبار الانحدار المتعدد.
- معامل التحديد الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي تؤثر في المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين المتعدد MANOVA

3.5. أداة الدراسة :

تم إعداد إستبانة حول " مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة". تم تصميم إستبانة موجهة لموظفي المؤسسة محل الدراسة، تكونت الإستبانة من جزأين، تناول الجزء الأول مرونة الموارد البشرية بـ (18) فقرة مقسم إلى ثلاث محاور، هي: مرونة ممارسات الموارد البشرية، المرونة السلوكية، ومرونة المهارة. أما الجزء الثاني فكان حول فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بـ (18) فقرة أيضا، قسم إلى ثلاث محاور، هي: سرعة قرار الإستجابة، تدفق المعلومات والاتصالات، حشد وتعبئة الموارد. وقد إستخدم مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبانة.

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة التوافر	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
القيمة	1	2	3	4	5

4.5. ثبات أداة الدراسة : تم الإستعانة بمعادلة " ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية إصدار (Spss23) وجاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه كالتالي:

الجدول رقم (03): معاملات الثبات "ألفا كرونباخ"

معامل " ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	الأقسام
0.689	6	مرونة ممارسات الموارد البشرية
0.735	6	المرونة السلوكية
0.693	6	مرونة المهارة
0.774	18	محور مرونة الموارد البشرية
0.804	6	سرعة قرار الاستجابة
0.734	6	تدفق المعلومات والاتصالات
0.745	6	حشد وتعبئة الموارد
0.832	18	محور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية
0.868	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام لمحوري الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.868 لإجمالي فقرات الإستبيان الستة وثلاثون، حيث بلغ معامل الثبات لمحور مرونة الموارد البشرية 0.774، وفي محور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بلغ 0.832. وبالنظر لقيم معامل الثبات في جميع أبعاد المحورين نجد أنها تراوحت بين 0.689 كحد أدنى و0.804 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (0.70) والذي إعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

5.5. إختبار التوزيع الطبيعي :

الجدول رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov - Shapiro-Wilk)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المحور
sig	df	statistic	sig	df	statistic	
0.001	143	0.963	0.011	143	0.086	مرونة الموارد البشرية
0.168	143	0.968	0.200	143	0.056	فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

يشير الجدول (4) إلى أن محور مرونة الموارد البشرية ومحور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية يتبعان التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث كانت نسب التوزيع للمحورين أكبر من (0.05) وهو ما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

6.5. وصف عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية:

تخص معلومات حول عينة الدراسة فيما يخص (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) وذلك اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية.

كانت النسبة الأكبر للمبحوثين من نصيب فئة الذكور بنسبة 58.7% والسبب يرجع للصدفة في عملية التوزيع، كما أن نتائج الدراسة بينت أن هناك تنوع في الفئات العمرية لعينة الدراسة فوجدنا أن مانسبته 42.7% تتراوح أعمارهم ما بين 41 و50 سنة وما نسبته 28.7% من فئة 30-40 سنة، أما فئة أكثر من 50 سنة فقد بلغت نسبتها 18.9% في حين احتلت فئة الأقل من 30 سنة النسبة الأقل والتي بلغت 9.8%. أما توزيعهم من حيث المؤهل العلمي فوجدنا أن ما نسبته 27.3% كانت من نصيب فئة الماجستير و 25.9% لحاملي شهادة الدكتوراه أما فئة ليسانس فبلغت ما نسبته 23.8% وحصل حاملي شهادتي التقني سامي والبيكالوريا نسبي 14% و 9.1% على التوالي.

كان توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب المنصب الوظيفي والخبرة المهنية كالتالي: إحتل الموظفين المرتبة الأولى بنسبة 52.4% تلاها الأساتذة بنسبة 43.4% ثم رؤساء الأقسام 3.5% كون الكلية تحتوي على خمسة رؤساء أقسام علمية (قسم التعليم الأساسي، قسم العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم المحاسبية، قسم علوم التسيير)، وتلتها مرتبة العميد في الأخير بنسبة 0.7%. أما الخبرة المهنية فقد بلغت 33.6% لفئة 6-10 سنة ثم تلتها فئة 16 سنة أو أكثر بنسبة 27.3% فيما احتلت فئة 11-15 سنة ما نسبته 23.8% وكانت النسبة الأقل لفئة 5 سنوات وأقل بنسبة 15.4%.

6. الإجابة على أسئلة الدراسة والتعليق على النتائج :

سيتم حساب وتحليل نتائج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحورين الأول والثاني (مرونة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية) وقد تم تحديد القيم المعيارية لمقياس ليكارت الخماسي للإجابة على أسئلة الدراسة بإستخدام المتوسطات الحسابية لإتجاهات أفراد عينة الدراسة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وقد أعطينا لكل نتيجة قيمة وفقا للدرجة المعطاة لفئات الإجابة كما يلي:

1-2.33 ضعيفة، 2.34 - 3.67 متوسطة، 3.68 - 5 مرتفعة.

1.6. تحليل فقرات محور مرونة الموارد البشرية :

تم تلخيص عبارات محور مرونة الموارد البشرية فيما يلي:

الجدول رقم (05): نتائج إجابات عينة الدراسة على محور مرونة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسعى كليتنا من خلال ممارسات مواردها البشرية إلى تحقيق المرونة	1.9650	0.457	ضعيفة
02	يملك موظفي الكلية قدرة عالية في شغل وظائف مختلفة	2.2098	0.773	ضعيفة
03	تقوم كليتنا بتعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغيير في بيئة العمل	2.2587	0.911	ضعيفة
04	تمتلك كليتنا موارد بشرية تتكيف وظروف العمل	2.3007	0.775	ضعيفة
05	تقوم كليتنا بإجراء تغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف موائمة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل	2.4196	0.809	متوسطة
06	تمكننا ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليتنا من منافسة جامعات عالية المستوى والبقاء في ميدان المنافسة	2.4825	1.054	متوسطة
07	يتكيف الموظفون بالكلية مع عادات العمل المتغيرة	2.3007	0.662	ضعيفة
08	يساعد العاملون في الكلية بعضهم لتحقيق الأهداف المسطرة	2.2587	0.728	ضعيفة
09	تتحترم الإدارة خصوصية العاملين أثناء العمل	2.2797	0.963	ضعيفة
10	يملك الموظفون المهارات السلوكية اللازمة لمتطلبات العمل الديناميكية	2.4126	0.624	متوسطة
11	يستطيع الموظفون تعديل السلوك للإستجابة لمتطلبات البيئة	2.4406	0.685	متوسطة
12	تعمل الكلية على التعليم المستمر لموظفيها لمواجهة الأزمات الغير متوقعة	2.5524	1.080	متوسطة
13	تركز إدارة الموارد البشرية على إستقطاب موارد بشرية كفوة	2.4266	0.767	متوسطة
14	يسعى موظفي الكلية لتحديث مهاراتهم باستمرار	2.6783	0.910	متوسطة
15	تتمكن كليتنا من تلبية متطلباتها من المهارات الجديدة من التدريب المستمر	2.7552	1.031	متوسطة
16	تمتلك كليتنا قدرة في تحويل ونقل موظفيها إلى وظائف مختلفة عند الضرورة	2.6084	1.015	متوسطة
17	تعمل الكلية بمهارات مميزة تحسن من مخرجاتها التعليمية	2.6154	0.774	متوسطة
18	تسعى كليتنا على وضع برامج تكوينية تتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئة عملها	2.4825	0.928	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	2.4138	0.171	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

حسب الجدول أعلاه تبين النتائج أن المتوسط الإجمالي العام لمرونة الموارد البشرية بلغ (2.41) وانحراف معياري (0.171) وهو ما يبين درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة عن محور مرونة الموارد البشرية، حيث جاء في المرتبة الأولى والثانية العبارتين "تمكن الكلية من تلبية متطلباتها من المهارات الجديدة من التدريب المستمر" و "يسعى موظفي الكلية لتحديث مهاراتهم باستمرار" بمتوسط حسابي مقداره (2.6783، 2.7552) على التوالي وهذا يرجع إلى رغبة الموظفين في تطوير وتحسين مهاراتهم حتى تتماشى وأي تغيير طارئ فمثلاً تقنيات التعليم عن بعد ألزمت أساتذة الجامعات على التعلم والتدريب من أجل حسن استخدام المنصات التعليمية والتمكن منها مثال على ذلك المنصة الافتراضية moodle، كما يرجع إلى عدم القدرة الكافية للكلية على إستحداث برامج تدريبية متنوعة تستطيع من خلالها مواكبة متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية وتنمية مهارات موظفيها وتكييفها مع التغيرات الطارئة ومواجهة الأزمات المختلفة. تليها عبارتي "تعمل الكلية بمهارات مميزة تحسن من مخرجاتها التعليمية" و "تمتلك كليتنا قدرة في تحويل ونقل موظفيها إلى وظائف مختلفة عند الضرورة" بمتوسط حسابي قدره (2.6084، 2.6154) على التوالي وهذا يعني أن الكلية تعمل على تدوير موظفيها في وظائف مختلفة بشكل غير كافي يرجع سببه إلى نقص الإمكانيات والوسائل اللازمة أو عدم قدرة الموظفين على الإستيعاب الكلي لوظائف تفوق مهاراتهم. واحتلت عبارة "تسعى كليتنا من خلال ممارسات مواردها البشرية

إلى تحقيق المرونة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.9650 ويكمن السبب أيضا في نقص الإمكانيات والإجراءات اللازمة وعدم الكفاءة الكافية للتكيف والظروف المتغيرة.

2.6. تحليل فقرات محور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية :

تم تلخيص عبارات محور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كما يلي :

الجدول رقم (6): نتائج إجابات عينة الدراسة على محور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	تسعى الكلية لربط عملية تقييم الأزمة مع سرعة الإستجابة في إتخاذ القرار في بيئة العمل	2.3776	0.814	متوسطة
20	تعمل كليتنا على مسح بيئة عملها الداخلية والخارجية للتعرف على أسباب ومؤشرات حدوث الأزمة	2.6503	0.792	متوسطة
21	تضع الكلية برامج وخطط مسبقة لإدارة الأزمات حيث تقوم مراجعتها وتطويرها باستمرار	2.9650	0.907	متوسطة
22	يتوفر بالكلية فرق عمل متنوعة ومتعددة المهارة لحل العديد من الأزمات	2.9371	1.017	متوسطة
23	تعمل كليتنا باستمرار على إستحداث فرق عمل مدربة من أجل الإستجابة للأزمات المحتملة	2.9231	1.198	متوسطة
24	تتوفر الكلية على برامج كافية لإدارة الأزمات	3.2727	1.115	متوسطة
25	تمتلك الكلية نظام معلومات يزود رؤساء الأقسام والمديرين بالمعلومات الكافية	2.0629	0.735	ضعيفة
26	تعمل الكلية على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر	2.3217	0.769	ضعيفة
27	تقوم كليتنا بأرشفة وتخزين المعرفة المحصلة من تجربة التعامل مع الأزمات	2.8741	1.012	متوسطة
28	تركز كليتنا على ضمان شفافية المعلومات لمن يحتاجها	2.4825	0.730	متوسطة
29	تتوافر كليتنا على مراكز إتصالات مختصة بضمن تدفق المعلومات حول الأزمات	3.0420	0.787	متوسطة
30	تعمل كليتنا على التأكد من صحة المعلومات حول الأزمة للقيام بالإجراء الصحيح لنفادها أو التقليل من آثارها	2.8252	0.990	متوسطة
31	تمتلك كليتنا على معلومات وفيرة عن حجم مواردها في كل أقسامها	2.2587	0.517	ضعيفة
32	تمتلك كليتنا قدرات لتجهيز مواردها المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة	2.3357	0.999	ضعيفة
33	يوجد سعي دائم من كليتنا لتقليل الخسائر في حالة الأزمات الغير متوقعة	2.5944	1.017	متوسطة
34	يتم التركيز على حشد الموارد لمنفعة قسم معين عند بروز الحاجة إليها	2.2168	0.734	ضعيفة
35	غالبا ما يتم نقل الموارد بين الأقسام عند حدوث أزمة معينة	2.0490	0.864	ضعيفة
36	تحتوي كليتنا على مرونة جيدة من حيث تعبئة وحشد الموارد عند وقوع الأزمات	1.9790	1.035	ضعيفة
	المتوسط العام للمحور	2.5649	0.231	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

من خلال الجدول الموضح أعلاه حقق محور فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية متوسط حسابي يقدر بـ (2.5649) وانحراف معياري قد (0.231)، هذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف الأفراد المبحوثين عن فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث جاءت عبارة "تتوفر الكلية على برامج كافية لإدارة الأزمات" في المرتبة الأولى ثم تلتها عبارة "تتوافر كليتنا على مراكز إتصالات مختصة بضمن تدفق المعلومات حول الأزمات". وهذا بسبب عدم الدراية التامة بمخاطر الأزمات الطارئة والمفاجئة حيث تقوم الكلية بتسخير البعض من التقنيات والوسائل للتصدي لأي أزمة غير متوقعة ومثال على ذلك أزمة كورونا ألزمت الكلية بصفة خاصة والجامعات بصفة عامة العمل على إدارتها بطريقة تماشى وأسلوب عملها فمثلا أرضية Progres ومنصة Moodle تم إنشاؤها كقاعدتين تمكن الجامعات الجزائرية بمختلف كلياتها من إنهاء برنامجها المسطرة وكذا التكيف مع الظروف التي أوجبتها ظاهرة كوفيد 19. وأيضا تم إنشاء تطبيق zoom الذي ساعد الجامعات داخل الوطن وخارجه من تنظيم المنتديات والتظاهرات

العلمية المختلفة في ظل جائحة كورونا. وكل هذه التقنيات كانت فعالة جراء الأزمة التي مست العالم ككل. احتلت عبارة "تحتوي كليتنا على مرونة جيدة من حيث تعبئة وحشد الموارد عند وقوع الأزمات" بمتوسط حسابي قدر بـ (1.9790) وانحراف معياري (1.035)، بسبب احتمالية عدم الثقة في الكفاءات البشرية العاملة بالكلية أو نقص التدريب اللازم لموظفيها مما يصعب عليه التكيف مع التغييرات الجديدة وهذا ما ينعكس سلباً على سلوك ومهارة العاملين ومنه نقص الدافع لتعلم أي شيء جديد.

3.6. إختبار الفرضيات :

1.3.6. إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة." تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة.

مرونة ممارسات الموارد البشرية					
مستوى الدلالة Sig	قيمة المعاملات B	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	-	-	22.335	0.137	0.370
0.000	1.841	11.680		الثابت	
0.000	0.318	4.726		مرونة ممارسات الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

يوضح الجدول أعلاه (07) أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة، حيث أفرزت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.370) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) ومعامل تحديد (0.137)، أي ما قيمته 13.7% من التغييرات الحاصلة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية ناتج عن التغيير في مستوى أهمية مرونة ممارسات الموارد البشرية. كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.318) وهذا ما يعبر عن أن الزيادة في مستوى مرونة ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

ونجد أن النموذج معنوي بالنظر إلى قيمة F (22.335) وقيمة T (4.726) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، أي نقبل الفرضية القائمة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة ممارسات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة." وبالتالي يمكن صياغة نموذج خط الانحدار (معادلة خط الانحدار) كالتالي:

$$\text{فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية} = 0.318 + 1.841 \times \text{مرونة ممارسات مرونة الموارد البشرية}$$

2.3.6. إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

و تنص الفرضية على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرونة السلوكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة."

الجدول رقم (08): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر المرونة السلوكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

المرونة السلوكية					
مستوى الدلالة Sig	قيمة المعاملات B	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	-	-	13.998	0.090	0.301
0.000	1.976	12.207		الثابت	
0.000	0.248	3.741		المرونة السلوكية	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R=0.301$) وهذا ما يدل على أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة السلوكية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.090$) مما يعني أن 9% من فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية سببها التغير الحاصل في المرونة السلوكية، كما يدل معامل الإنحدار ($B = 0.248$) على وجود علاقة طردية بين المرونة السلوكية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية أي أن موظفي الكلية يستطيعون تعديل سلوكهم ومتطلبات بيئة العمل المتغيرة.

كما تدل كل من قيمة F (13.998) وقيمة T (3.741) على معنوية هذا الأثر عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمرونة السلوكية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية المبحوثة." وتعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية} = 0.248 \times \text{المرونة السلوكية} + 1.976$$

3.3.6. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة."

الجدول رقم (09): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

مرونة المهارة					
مستوى الدلالة Sig	قيمة المعاملات B	قيمة T	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	-	-	38.916	0.216	0.465
0.000	1.594	9.978		الثابت	
0.000	0.374	6.238		مرونة المهارة	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

يشير الجدول رقم (09) إلى معامل ارتباط قيمته (0.465) وهو ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مرونة المهارة وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) ، وهذا ما يعكسه معامل التحديد (0.216)،

أي أن ما قيمته 12.6% من فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تفسرها مرونة المهارة عن طريق التحديث المستمر لمجمل المهارات. ويتضح من قيمة كل من $F(38.916)$ و $T(6.238)$ أن النموذج معنوي وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية القائمة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ مرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة. ويمكن التعبير عن العلاقة كالتالي:

$$\text{فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية} = 0.374 \times \text{مرونة المهارة} + 1.594$$

4.3.6. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ مرونة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة".

ولإختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وبين فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

المغير التابع	أبعاد مرونة الموارد البشرية	قيمة Beta	الخطأ المعياري	معامل التأثير B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين
الثابت (Constant)							
		-	0.202	1.049	5.207	0.000	-
فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.249	0.065	0.214	3.305	0.001	1.134
	المرونة السلوكية	0.122	0.063	0.100	1.590	0.112	1.162
	مرونة المهارة	0.378	0.060	0.304	5.099	0.000	1.100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

a. Prédicteurs : (Constante) مرونة المهارة، المرونة السلوكية، مرونة ممارسات الموارد البشرية، مرونة ممارسات الموارد البشرية، مرونة المهارة

يبين الجدول أعلاه مدى تأثير كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية محمل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي " مرونة ممارسات الموارد البشرية" و " مرونة المهارة" على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وبلغت القيمة الإحصائية لهما (0.000)، (0.001) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما سبق، يمكن القول أن الفرضية الرئيسية محققة أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ مرونة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة".

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن معامل تضخم التباين للنموذج كان بين (1.100- 1.162) وهو أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$\text{فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (المتوقعة)} = 0.214 \times \text{مرونة ممارسات الموارد البشرية} + 0.100 \times \text{المرونة السلوكية} + 0.304 \times \text{مرونة المهارة} + \text{خطأ التنبؤ}$$

وبعد تحقق الشروط العملية لعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة يوضح الجدول (11) اختبار تحليل الانحدار لأثر

أبعاد مرونة الموارد البشرية (مجتمعة) على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة.

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مجتمعة) على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة.

مستوى الدلالة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000	3.331	9.993	3	0.305	0.552 ^a	الإنحدار
-	0.164	22.815	139			الخطأ
-	-	32.809	142			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

a. Prédicteurs : (Constante) مرونة الموارد البشرية

يشير الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط متوسطة بين مرونة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط ($R=0.552$) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (مرونة ممارسات الموارد البشرية، المرونة السلوكية، مرونة المهارة) تفسر ما مقداره (30.5%) من التباين الكلي الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 وهي نسبة متوسطة تدل على ملائمة النموذج، كما يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وذلك بالنظر إلى Sig والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية القائمة على وجود أثر لمرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

5.3.6. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) لأثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

ولإختبار هذه الفرضية فقد إستخدمت الباحثين أسلوب تحليل التباين المتعدد Manova وبين الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين لتأثير مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة.

الجدول رقم (12): تحليل التباين المتعدد على أبعاد مرونة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

المتغير	المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.002	1	0.002	0.05	0.944
	المرونة السلوكية	0.963	1	0.963	1.427	0.119
	مرونة المهارة	0.008	1	0.008	0.031	0.862
	المحور ككل	0.080	1	0.080	0.472	0.495
السن	مرونة ممارسات الموارد البشرية	2.010	3	0.670	1.865	0.148
	المرونة السلوكية	1.481	3	0.494	1.291	0.288
	مرونة المهارة	1.056	3	0.352	1.276	0.293
	المحور ككل	0.625	3	0.208	1.232	0.308
المؤهل العلمي	مرونة ممارسات الموارد البشرية	1.555	4	0.389	1.082	0.376
	المرونة السلوكية	1.942	4	0.486	1.270	0.295
	مرونة المهارة	2.306	4	0.576	2.090	0.096
	المحور ككل	1.548	4	0.387	2.291	0.073
المنصب الوظيفي	مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.478	3	0.159	0.444	0.723
	المرونة السلوكية	0.565	3	0.188	0.493	0.689
	مرونة المهارة	0.375	3	0.125	0.454	0.716
	المحور ككل	0.079	3	0.026	0.156	0.925
الخبرة المهنية	مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.322	3	0.107	0.299	0.826
	المرونة السلوكية	0.447	3	0.149	0.389	0.761
	مرونة المهارة	0.225	3	0.075	0.272	0.845
	المحور ككل	0.168	3	0.056	0.331	0.803
الخطأ	مرونة ممارسات الموارد البشرية	17.609	49	0.359	-	-
	المرونة السلوكية	18.738	49	0.382	-	-
	مرونة المهارة	13.516	49	0.276	-	-
	المحور ككل	8.279	49	0.169	-	-
الإجمالي	مرونة ممارسات الموارد البشرية	782.889	143	-	-	-
	المرونة السلوكية	854.250	143	-	-	-
	مرونة المهارة	1013.167	143	-	-	-
	المحور ككل	857.491	143	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (spss24).

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ في مرونة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية). وقد يعود ذلك إلى أن موظفي الكلية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، والجنس، والمنصب الوظيفي الذي يشغلونه، وخبرتهم المهنية، هم على دراية بمختلف ممارسات الموارد البشرية وظروف العمل المتغيرة،

وبالتالي فهم يرون أن أغلبية الأزمات التي تواجه الكلية مجرد ظاهرة يمكن تفاديها عن طريق التدريب والتعليم المستمرين وكذا المعلومات المسبقة عن الأزمة قبل وقوعها، حيث تسخر الكلية حسب رأيهم جميع الإمكانيات والتجهيزات لمواجهة أي أزمة تنظيمية طارئة تمس أقسامها ومصالحها اعتماداً على المهارات البشرية المتنوعة. وبالنظر إلى قيمة F لكل مجال الدراسة وكذا المجال ككل على حدى (الجنس 0.472-0.031-1.427-0.05) على التوالي، (السن 1.232-1.276-1.291-1.865) على التوالي، (المؤهل العلمي 2.291-2.090-1.270-1.082) على التوالي، (المنصب الوظيفي 0.156-0.454-0.493-0.444) على التوالي، (الخبرة المهنية 0.331-0.272-0.389-0.299) نجد أن النموذج غير دال معنوياً عند مستوى دلالة أقل (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول أثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، وإتماداً على هذه النتيجة تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) لأثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

7. خاتمة :

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة، وبعد تحليل بيانات الدراسات وإختبار الفروض، تم التوصل إلى النتائج والإقتراحات التالية:

- النتائج:

- مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4138) والإنحراف المعياري (0.171)، وهذا بدوره ينعكس على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بدرجة متوسطة.
- جاء مستوى فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة، ذلك أن طبيعة عمل الكلية تفرض عليها السرعة في اتخاذ القرار وتطبيق القوانين اللازمة لتفادي أي إشكال. وكذا توافرها على نظام معلومات يسمح بتخزين المعلومات ونشرها عند حدوث أي وضع حرج، كما تعمل على توفير المعلومات عن مواردها المتاحة. ويمكن توجيهه إلى عدم القدرة الكافية والسرعة على تجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الأزمات الطارئة.
- يوجد أثر لممارسات مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لكن بدرجة موافقة ضعيفة وهذا راجع لنقص الإمكانيات والوسائل وكذا الميزانيات المخصصة لمواجهة الظروف المفاجئة، وهذا ما توضح من خلال أزمة كورونا، حيث توقف المجتمع الجامعي لفترة زمنية معينة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لمواصلة البرنامج المسطر.
- يوجد أثر لمرونة المهارة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة، حيث أن الكلية لديها مهارات لا بأس بها لمواجهة أي أزمة طارئة فمجموع الموظفين ذوي المهارة لديهم الرغبة الواسعة لزيادة قدراتهم ومعارفهم ومهارتهم على التعلم والإبتكار في مجال البحث والتطوير العلمي لكن المؤسسة موضوع الدراسة تفتقر للتقنيات التي تساعد موظفيها على ذلك.
- أوضحت النتائج أنه يوجد أثر لأبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة، وتتسجد في مرونة ممارسات الموارد البشرية ومرونة المهارة، في حين لا يوجد أثر للمرونة السلوكية.

- الاقتراحات:

- العمل على التدريب المستمر للموظفين لمواجهة الأزمات المختلفة وتقليل الخسائر المحتملة، وكذا تطوير آليات وبرامج التدريب لتجاوز الصعوبات المرتبطة بالعمل.
- توفير فرص تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بالكلية.
- تعزيز عملية التغيير، من خلال إستحداث فرق خاصة بالأزمات وتكوينها من أجل الإستجابة للأزمات المختلفة.
- وضع خطط وبرامج مسبقة ومراجعتها وتطويرها باستمرار لإدارة الأزمات المحتملة.
- العمل على حشد الموارد لمنفعة قسم معين من أقسام الكلية عند بروز الحاجة إليها.
- إعادة نشر وتكوين الجهات المسؤولة عن مراقبة الأزمات الطارئة.

8. الهوامش والإحالات :

- ¹Jin Chen, Weizi Li, (2015), "**The Relationship Between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective**", 16th International Conference On Informatics and Semiotics In Organizations (ICISO), Toulouse, France:204-213.
- ²Llave-Hernández, M.-A. D., & Pico-González, B.,(2020),"**Flexibility In Human Resources Management And Its Impact On Performance Organizations**", Ecoforum,09(03):1-7.
- ³M, P., & Snell, W,(1998),"**A Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource**", The Academy Of Management Review,23(04):756-772.
- ⁴Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., Pardejani, H. R., & khairi, A.,(2014),"**The effects of human resource flexibility on human resources development**",International Journal of Industrial Engineering Computations,04(08):1789-1796,
- ⁵Karman,A.,(2019),"**The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness**", International Journal of Sustainable Economy,11(04):324-346.
- ⁶Do,B.-R.,Yeh, P.-W.,& Madsen,J.,(2016),"**Exploring the relationship among human resource flexibility**",organizational innovation and adaptability culture,Chinese Management Studies,10(04):657-674.
- ⁷Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B.,& Zaragoza-Sáez,P.,(2017),"**Human Resource Flexibility And Performance In The Hotel Industry: The Role Of Organizational Ambidexterity**", Personnel Review,46(04):824-846.
- ⁸م.م. محسن، علوان محمد،(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 والمالية،10(04):157-175.
- ⁹Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H.,(2005),"**The Effects Of Flexibility In Employee Skills, Employee Behaviors,And Human Resource Practices On Firm Performance**",Journal Of Management,31(04):622-640.
- ¹⁰Martin, I. B., & Roca-Puig, V.,(2013),"**Promoting Employee Flexibility Through HR Practices**",Journal Of Human Resource Management, 52(05):645-674.
- ¹¹ Kumari, I. G., & pradhan, D. k.,(2014), "**Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness:Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay**", International Journal of Business and Management Invention ,11(3) :43-51.
- ¹²Priyanka Jaiswal,(2018), "**Impact Of Behavioral Flexibility On Flexible HR System And Organizational Role Stress**", Ed1, Vol. 07,Global Value Chains , New Dalhi, India.
- ¹³م.م. كاظم شلاكة، طارق. ا.م.د. حياوي لايد، واثق. و م.م. جودة، رضوان جبار. (2018)،"أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: (بحث إستطلاعي في جامعة ذي قار)"، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية تحت شعار الابداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الوسطى: بغداد: 56-75.

¹⁴ م. الشمري، أحمد عبد الله . م.م. حسين فاضل الطريقي، علاء.م.د. عباس محمود، رشا. و م.م. قنديل، أحمد محمد رضا.(2020)، "تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصيلة من خلال مرونة الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء)", مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(01):289-328.

¹⁵Kumari & pradhan, Op.cit.

¹⁶Wang, J., Holly M, H., & N.Garavan, T.,(2009), "Exploring The Strategic Role Of Human Resource Development In Organizational Crisis Management", Human Resource Development Review, 08(01):22-53.

¹⁷Mehr, M. K., & Jahanian, R.,(2016), "Crisis Management And Its Process In Organization", Mediterranean Journal Of Social Sciences, 07(05):143-148.

¹⁸ هامل، مهدية.(2009)، "إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري: قسنطينة.

¹⁹Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T., (2016), "Crises And Crisis Management: Integration, Interpretation, And Research Development", Journal Of Management, 43(06): 1661-1692.

²⁰Heiko Breitsohl, (2008), "Exploring Organizational Crises From A Legitimation Perspective- Results From A Computer Simulation And Illustrative Cases". Schumpeter School Of Business And Economics, University Of Wuppertal, Germany.

²¹ غلام وليد كامل، محمد بن كامل.(2014)، "أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، 05(01):123-144.

²² عبد الخالق عبد الرحمان الهماوندي، وردة، أحمد ميسون، عبد الله،(2020)، "تأثير رأس المال النفسي في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية ديوان وزارة الرياضة والشباب"، مجلة البحوث، ع(31):309-330.

²³ أ.م.د. عواد كريم الكبيسي، صلاح الدين، م. عباس، محمد حسين.(2020)، "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد 36(94):253-275.

²⁴Alshaar, H., Abu-Rumman, A., Al-Shra'ah, A. E., & Alfalah, T.,(2020), "The Effect Of Human Resource Flexibility On Crises Management Effectiveness In Jordanian Contracting Companies", Journal Of Management Information And Decision Sciences, 23(01):397-409.

²⁵Almutairi, M. R., & Alkshali, S. J.,(2020), "The Effect Of Human Resource Flexibility On Crises Management Effectiveness In Kuwaiti", International Journal Of Scientific & Technology Research, 9(9):203-209.

²⁶حلاج، ياسمين عدنان،(2020)، "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية (دراسة ميدانية على مجالس المدن في محافظة اللاذقية)"، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة تشرين: سوريا.

²⁷مداس، أحمد. داسة،(2021) مصطفى، "إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي"، مجلة التمكين الإجتماعي، 03(01):278-289.