

أثر المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية

The impact of organizational Immunity on crisis management in the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom of Saudi Arabia

منصور صالح الشرمان

¹جامعة الملك خالد(المملكة العربية السعودية)

تاريخ النشر: 2023/12/28

تاريخ القبول: 2023/12/04

تاريخ الارسال: 2023/10/11

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير المناعة التنظيمية، بما في ذلك أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، على إدارة الأزمات داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، واقتصر الباحثون في الدراسة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من (376) فرداً. أبرزت النتائج مستوى مرضٍ للمناعة التنظيمية داخل الوزارة، ومستوى معتدل من الموافقة على إدارة الأزمات، وأن للمناعة التنظيمية وأبعادها تأثيراً إيجابياً على إدارة الأزمات ومراحلها المختلفة.

كلمات مفتاحية: المناعة التنظيمية، إدارة الأزمات، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.

تصنيفات JEL : M10، M12، L2، M50

Abstract:

The study aimed to assess the impact of Organizational Immunity (including its dimensions: organizational learning, organizational memory, organizational DNA) on crisis management within the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia, using a descriptive analytical approach and a questionnaire for data collection, with a sample size of 376 individuals selected through simple random sampling. The study revealed that the level of organizational immunity in the Ministry of Human Resources and Social Development is satisfactory. It also demonstrated that organizational immunity and its dimensions have a positive impact on crisis management.

Keywords : Organizational Immunity, Crisis Management, Organizational Learning, Organizational Memory, Organizational DNA.

JEL Classification Codes : M10، M12، L2، M50

¹ المرسل: منصور صالح الشرمان

تتعامل المنظمات اليوم مع بيئات أكثر صعوبة مليئة بعدم اليقين والتغير المستمر والتطور المتسارع من أي وقت مضى مما يتطلب منها الاستعانة بنظم إدارية حديثة كالمناعة التنظيمية حتى تتمكن من التعامل مع الأزمات مثل أزمة كوفيد-19 في عام 2020م (علاء الدين، 2021). أيضا من الأزمات التقنيات الإدارية الجديدة، والاضطرابات التكنولوجية والأزمات الاقتصادية (Yousuf, Kozlovskiy, Leroux, & Rauf, 2022). وهذه الأزمات تتمحور في حالتين إما مقاومة المنظمة لها وتستطيع من خلالها الاستكشاف والتوسع أو الانهيار لصعوبة السيطرة أو بسبب الاعتماد على المبادئ التقليدية في إدارة الأزمات (عبدالمجيد، 2016). فقد تأثرت المنظمات بالمملكة العربية السعودية من أزمة كوفيد 19 كغيرها من المنظمات في مختلف بلدان العالم حيث كان تأثير الأزمة على معظم القطاعات سلباً، عاكساً ذلك في مؤشر تأسسي في النتائج المالية للشركات في مختلف القطاعات حيث كان قطاع الخدمات الاستهلاكية أسوأ القطاعات بنسبة (-31,3%) بما فيها السياحة والترفيه (كابيتال، 2022). كما أشارت النتائج بأن قطاع الاتصالات سجل أداء أفضل بارتفاع طفيف بنسبة (2,%)، بالإضافة إلى تأثر بعض من أجزاء قطاع الرعاية الصحية متمثلة في الصيدليات حيث كان أداؤها إيجابياً من خلال مؤشر تأسسي، وسجلت خدمات العيادات الخارجية أداءً سلبياً مرتفعاً بسبب عدم استطاعة المرضى الانتفاع من خدمات العيادات الخارجية (كابيتال، 2022). إلا أنه ليس نهاية العالم، بل يجب على المنظمات ذات الأنشطة المتنوعة أن تسعى جاهدة لإيجاد مكونات إدارية دفاعية لحماية المنظمات وتمكينها من الحفاظ على قدرتها الإدارية وتعزيزها في التعامل مع المواقف المختلفة والأزمات غير المتوقعة، واتخاذ القرارات الناجحة (حسن، 2022). ومما سبق يمكن القول بأن المناعة التنظيمية تعمل بدورها داخل المنظمة على حمايتها بالتعامل السليم مع الأزمات وهذا هو السبيل الوحيد للخروج منها للحد من أثارها وزيادة فرص التغيير لصالح المنظمة (Al Khalifa, 2021)، فالمناعة التنظيمية نظام مشابه لعمل الجهاز المناعي بجسم الإنسان والذي يعمل على حماية الجسم والرفع من كفاءته في مواجهة الأزمات والمؤثرات التي يتعرض لها الجسم (علاء الدين، 2021). وفي ضوء ما تقدم ونظراً للتقلبات التي تواجه المنظمات بالمملكة العربية السعودية يجب العمل على إدراك الأثر للمناعة التنظيمية للسيطرة على الأزمات حيث جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة الفلسفية البحثية لدراسة أثر المناعة التنظيمية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في إدارة الأزمات.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

واجهت المنظمات بالمملكة العربية السعودية العديد من الأزمات مثل أزمات كوفيد 19، وأزمات الاختراق السيبراني، والأزمة المالية العالمية في 2008م، وأزمة انخفاض أسعار الطاقة في 2014م (RT Arabic, 2022). فالأزمات لا نستطيع التنبؤ بها وفي كلتا الأمرين على المنظمات تفعيل قرارات تعمل على التخفيف من ضرر الأزمة وإدارتها بفعالية، وعلى الرغم من الأبحاث المكثفة حول المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات إلا لايزال هناك فجوة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية حول كيفية تخفيف المناعة التنظيمية على سياسات إدارة الأزمات لمنع تكرار الضرر الذي مرت فيه المنظمات وبالأخص خلال جائحة كورونا التحدي الأكثر أهمية على المنظمات الحكومية بمختلف الأحجام والأنشطة ومستويات القدرة في التكيف مع الوضع الطبيعي الجديد، وعلى الرغم من أهمية المناعة التنظيمية، حيث تعتبر من الموضوعات الحيوية في منظمات اليوم، إلا أنه هناك حاجة إلى مزيد من البحوث للتعرف على جميع النقاط ذات الصلة. ولذلك لم تجر أي دراسة أو أدبيات حديثة قدمت كثيراً من المعلومات حول المناعة التنظيمية للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية في حالة إدارة الأزمات، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة مثارة بتساؤلها الرئيسي الأول: ما أثر المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ ويشتمل منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المناعة التنظيمية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
- ما مستوى إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
- هل هناك تأثير للمناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

2.2 فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها وبيان مدى تأثير المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات وهي: الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية K. ويتفرع منها فرضيات فرعية كما يلي:

- H1.1: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومرحلة ما قبل الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .
- H1.2: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومرحلة أثناء الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .
- H1.3: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومرحلة ما بعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي: الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة العلمية في تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن مفهوم المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات لتعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تكون مادة علمية حديثة ينتفع بها في المستقبل. هذه الدراسة تعد إضافة علمية جديدة على حد علم الباحث في المملكة العربية السعودية وخاصة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. الأهمية العملية: هذه الدراسة استوحيت أهميتها بتطبيقها على أحد أهم القطاعات الحيوية بالمملكة العربية السعودية والذي له أثر كبير في نمو وازدهار الاقتصاد. كما من المتوقع أن تضع الدراسة أساساً لتعزيز مختلف قطاعات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باستخدام المناعة التنظيمية لتعزيز إدارة الأزمات من قبل قيادات الوزارة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على المناعة التنظيمية وأهميتها وأبعادها.
- 2- التعرف على إدارة الأزمات وأبعادها.
- 3- تحديد أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- 4- تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية فيما يخص موضوع الدراسة.

5.1 الإطار المفاهيمي للمناعة التنظيمية

استخدم علماء الإدارة هذا المفهوم الجديد (المناعة) في المنظمات لأن المنظمات تشبه الكائنات الحية (Mahmood & Al-Jader, 2021). حيث تعد المناعة التنظيمية أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات الحديثة والتغيرات في بيئات العمل وتعمل على حماية المنظمة من الأخطار التي تؤثر في بقائها واستمراريتها وتعيقها عن تنفيذ أهدافها وأداء دورها بالشكل المطلوب. يشير الباحث (عبدالمجيد، 2016) أن جذور مفهوم المناعة التنظيمية تعود إلى عمل Degus (1997)، الذي اعتبرها عنصراً أساسياً يمكن المنظمات من التكيف مع البيئات المختلفة مع الحفاظ على ثقافتها التنظيمية الفريدة (إمام و عبد الرحمن، 2022). ويرى الباحث (Al-Badayneh, 2021) أن المناعة التنظيمية تعتمد على تطبيق سياسات وثقافات داخلية تعزز الدفاع والحماية وتعمل بشكل مماثل لجهاز المناعة في الجسم البشري، وتهدف هذه السياسات والثقافات إلى منع دخول الأفكار السلبية والتصرفات الضارة والحفاظ على سلامة المنظمة واستمراريتها. وقد عرفت المناعة التنظيمية بالعديد من التعاريف لدى الباحثين. ويعرفها (Abazeed, 2022) أنها مجموعة من المهام مترابطة مع الأفراد لحماية المنظمة من التغيرات عن طريق عمل حاجز دفاعي يتمثل في العاملين داخل المنظمة والسياسات والإجراءات. كما هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها الحماية من التهديدات الخارجية والداخلية، وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية (أبو حجاج، 2020). ويشير الباحث (علاء الدين، 2021) بأنها زيادة المرونة لدى المنظمة المتمثلة في قدرتها على حماية نفسها من خلال منع نمو نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها خاصة في البيئة الداخلية لها. بناءً على ما سبق يتضح لنا أهمية مفهوم المناعة التنظيمية في علم الإدارة الحديثة حيث لوحظ وجود تجانس في مداخل التعاريف في تحديد مفهوم المناعة التنظيمية فقد تناولتها الدراسات بأنها تعمل على حماية المنظمة من التهديدات الخارجية والمخاطر للحفاظ على المنظمة وتضمن لها الاستدامة والاستمرارية. وما سبق يعرفه الباحث المناعة التنظيمية إجرائياً بأنها القدرة التي تتمتع بها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على التأقلم مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية، والحفاظ على استقرارها ونجاحها على المدى الطويل. ويلخص (أبو شقفة، 2022) بأن أهمية المناعة التنظيمية تتجلى في حماية المنظمات من الأخطار والفيروسات البيئية، وتسهم في استمرارية ونجاح المنظمات العصرية وتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، يجب التركيز على تعزيز المناعة التنظيمية، لأنها ليست مجرد ترف، بل ضرورة حتمية تفرضها التحديات العصرية غير المسبوقة.

5.2 أبعاد المناعة التنظيمية

وجد الباحث العديد من أبعاد المناعة التنظيمية من خلال استعراض الدراسات السابقة لعدد من الباحثين وهي (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) وقد اتفقت عليها دراسة (إمام و عبد الرحمن، 2022؛ علاء الدين، 2021؛ عبودي، 2019؛ حسن، 2022؛ عبدالمجيد، 2016؛ أبو حجاج، 2020؛ Assayah, 2020؛ Bhattarai, 2016)، وفيما يلي يمكن إيجاز أبعاد المناعة التنظيمية حسب ما يلي:

1. التعلم التنظيمي (O.L)

وتشير الدراسات المختصة أن سيمون (1969) كان من بين أوائل الذين استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي، حيث وصفه بأنه الوعي المشترك للعاملين في المنظمة بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها ومعالجتها، وهذا الوعي ينعكس على أداء المنظمة ونتائجها تحديدها ومعالجتها، وهذا الوعي ينعكس على أداء المنظمة ونتائجها (عبدالمجيد، 2016). ويتناول الباحثين والكتاب مفهوم التعلم التنظيمي

من مدخلين رئيسيين الأول من خلال اكتساب المعارف على مستوى الفرد وفرق العمل، والنوع الثاني الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة. فيعرف (علاء الدين، 2021) التعلم التنظيمي بأنه عملية توليد المعرفة ونشرها داخل المنظمة من خلال المعارف والخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة ضمن الاستراتيجية. ويذكر (Mahmood & Al-Jader, 2021) بأن التعلم التنظيمي يعني الوعي بمشكلات المنظمة ومن ثم مراقبتها ومعالجتها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ونواتجها. باستعراض مفاهيم التعلم التنظيمي، يتضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد فقد تناول الباحثون والكتاب التعريف من زاوية اكتساب المعرفة ومشاركتها بالتركيز على الخبرات والتجارب، وتعزيز القدرات في الاستجابة للظروف والتكيف مع المستجدات لتحسين أداء المنظمة. كما عرفت بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها، وتعلم المنظمات عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أياً كانت الوسائل المستخدمة. كما يلاحظ أن المكون المعرفي هو المحور الأساسي في عملية التعلم التنظيمي.

2. الذاكرة التنظيمية (O.M)

كشفت الدراسات أن التعلم التنظيمي بمثابة العملية والذاكرة التنظيمية هي المخرجات المقابلة لهذه العملية وهذا يوضح الترابط الكبيرة بين هذين المفهومين، فقد اعتبرها (Rusaw, 2004) أحد فروع التعلم التنظيمي الذي يحتوي على معلومات مخزنة سيتم استخدامها في المستقبل من قبل الأفراد والمنظمات (عبدالمجيد، 2016). الذاكرة التنظيمية تحاكي خلايا الذاكرة في نخاع العظم (Memory Cells Bone Marrow B) في جهاز المناعة البشري (Park & Bunn, 2003). وهذه الخلايا قادرة على تذكر الأمراض التي أصيب بها الإنسان وتنتج الأجسام المضادة المناسبة لمهاجمتها (Park & Bunn, 2003). من ناحية أخرى تعمل الذاكرة التنظيمية على استحضار المعرفة المؤرشفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة بذكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية (Mahmood & Al-Jader, 2021). ويعرفها (علاء الدين، 2021) هي عملية استرجاع المعلومات والمعرفة للاستراتيجيات التي تبنتها المنظمة في مواجهة الأزمات السابقة لمساعدتها في عملية اختبار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمات الحالية. كما تعرفها دراسة (إمام و عبد الرحمن، 2022) بأنها مجموعة من المعلومات المخزنة في المنظمة والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وتكون مرسخة في عقول الأفراد أو ثقافة المنظمة. بناءً على مما سبق يعرف الباحث الذاكرة التنظيمي إجرائياً بأنها معلومات مخزنة بذكاء من معرفة تنظيمية سابقة مرت بها المنظمة تستحضرها عند الحاجة لتحسين أدائها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. الحمض النووي التنظيمي (ODNA)

الحمض النووي التنظيمي يحاكي الحمض الديوكسي الريبونوكلييك في الإنسان (DNA) الضروري للحياة، ويعكس (ODNA) البصمة الخاصة بالمنظمات التي تجعلها مختلفة عن الآخرين وتمكنها من التكيف (Assayah, 2020). يعتبر الحمض النووي البشري حاملاً للمسات الوراثية البشرية التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض، فهو ثابت ولا يتغير مع تقدم العمر أو حتى وجود الأمراض أو الوفاة، بالمثل يعتبر الحمض النووي التنظيمي هو أساس القيادة الفعالة والإدارة في المنظمات (أبو شقفة، 2022). فالجينات التنظيمية أو ما يعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي جميعها تؤدي لنفس المفهوم كونها إطاراً يوضح قواعد البناء الأساسية للمنظمة التي من خلالها يتم الوصول للأهداف، وقد حظي هذا المفهوم بتعريفات عديدة خلال السنوات الماضية ويعرفها الباحث (علاء الدين، 2021) هي الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها وتمثل في النسيج الثقافي والاجتماعي ويتوارثها العاملين في المنظمة (الهيكلة التنظيمي، المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات)، كما هي الخصائص التي تتميز بها المنظمة وتجعل المنظمة مميزة عن غيرها من المنظمات وتشمل الهيكلة التنظيمي، واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهد مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات المحيطة (إمام و عبد الرحمن، 2022). ومما سبق يعرف الباحث الجينات

التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تتميز فيها المنظمة وتنعكس في قيمها وثقافتها التنظيمية والتي تعمل على تحقيق المنظمة مع المتغيرات التي تحيط بها.

4. إدارة الأزمات (Crisis Management)

4.1 مفهوم إدارة الأزمات

إدارة الأزمات مفهوم أصبح واسع الانتشار في واقعنا المعاصر فتتكون من نموذج من العمليات الإدارية يتم تطبيقها في المواقف الغير عادية للكشف عن الأزمات، ومنع آثارها، وتطبيق ومراقبة أنشطة التعافي من الأزمات (Sahin, Ulubeyli, & Kazaza, 2015). وتكمن أهميتها في كونها تعمل على إنذار المدراء بمستوي الأزمة، بالإضافة إلى منح بعض الوقت لتقييم الأزمة والبحث في البدائل التي تعمل على إعداد خطط للتعامل معها والهروب منها، ومع ذلك فالهدف من الأزمات ليس منعها بشكل مطلق، ولكن في الواقع هو تخفيف أثرها والاستجابة لجميع أنواع الأزمات بشكل سريع وبجودة عالية (Sahin, Ulubeyli, & Kazaza, 2015). وقد عرفت الدراسات إدارة الأزمات بالعديد من التعاريف والمفاهيم والأفكار، فيعرفها (Alzuod & Alqhaiwi, 2022) هي عملية تستخدم لتحديد إشارات التحذير لمنع حدوث أزمة محتملة، إلى جانب إتهائها على المستوى التنظيمي من خلال تطوير آليات الحماية والوقاية، ويشير (علاء الدين، 2021) بأنها فهي الإمكانيات والجهود التي توجهها المنظمة لغرض مواجهة الأزمة لدرء أضرارها واحتوائها بما يخدم المنظمة ويخدم أهدافها المستقبلية، كما هي الطرق والإجراءات العلمية التي تتبعها شبكة الأفضى العالمية لمنع وقوع الأزمات أو الحد من آثارها وذلك من خلال الاستفادة من ذاكرة المنظمة ومعرفتها المكتسبة نتيجة للتجارب والخبرات السابقة التي مرت بها، وبالتالي بناء جهاز مناعي يقي المنظمة من أخطار الأزمات الحالية والمستقبلية (أبو حجاج، 2020). ومما سبق يعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً بأنها الإجراءات والأساليب التي تضعها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتنبؤ بالأزمات والتخطيط بالاستعداد لها والحد من آثارها والاستفادة من ذاكرة الوزارة وإمكانياتها المعرفية والخبرات السابقة، وبالتالي تتمكن من بناء جهاز مناعي يحمي المنظمة من الأزمات.

4.2 أبعاد إدارة الأزمات

لضمان إدارة فعالة للأزمات، يجب على المنظمات فهم أساسيات مراحل الإدارة المختلفة للأزمات، ومن المتضح في الدراسات السابقة نجد أن العلماء والباحثين لهم آراء متنوعة حول أبعاد إدارة الأزمات فقد تتكون من أربعة أجزاء أو ثلاثة أجزاء أو خمسة أجزاء، فالباحث (Fink, 1986) ركز على تقدم الأزمة واقترح أربع مراحل لدورة الأزمة أما (Pearson & Mitroff, 1993) فقد كان يهتم بتقديم جهود إدارة الأزمات واقترح خمس مراحل لأبعاد إدارة الأزمات. كما اقترح (Coombs W. T., 2007) ثلاث مراحل لإدارة الأزمات استخدمها الباحثون على نطاق واسع. وهذه النماذج تتقارب مع بعضها البعض، ويتكون كل نموذج من المراحل الرئيسية التي تمر بها معظم الأزمات، ففشل الإدارة في أي مرحلة يزيد في كثير من الأحيان من تفاقم الأزمة وزيادة الخسائر والأضرار، ولكن في الواقع تم التوصية به من قبل مجموعة متنوعة من خبراء إدارة الأزمات. ويوضح (Coombs W. T., 2007, p. 17) بأن هذا النموذج الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مراحل كلية: ما قبل الأزمة، والأزمة، وما بعد الأزمة يتناسب مع نموذج كلاً من (Pearson & Mitroff, 1993; Fink, 1986) بشكل طبيعي، وفيما يلي الجوانب الرئيسية لهذه المراحل:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

يعرفها Mitroff (1994) بأنها مرحلة ينصب التركيز على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من الأحداث، والاستعداد والوقاية وتجنب الضرر من قبل الإدارة. تعمل هذه المرحلة في المنظمات على تقليل احتمالية حدوث الأزمات من خلال كشف إشارة الإنذار المبكر، والوقاية

والاستعداد واخذ التدابير الوقائية كما بالشكل (1) لمواجهة الأزمات (Coombs & Laufer, 2018). ففي العديد من الحالات، تظهر علامات ودلائل قبل حدوث الأزمة، ولذلك فإن المنظمة تحتاج إلى أن تكون يقظة ومنهجية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، وفي تحديد المؤشرات أو الأعراض التي يمكن أن تساعد على التنبؤ بحدوث الأزمة.

ومن هنا تبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، بتشكيل فريق يختص بالتخطيط والتنفيذ واستخدام الأدوات الاستكشافية الفنية والبشرية وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وتشخيص نقاط الضعف في الأنشطة والوظائف لرصد المعلومات ومراقبة البيانات، وإرسالها إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمة. ويرى (شاكر و محمد، 2021) بأن كثير من المنظمات لا تركز على مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، وبشكل أكثر على التخطيط والوقاية والاستعداد لمنع حدوث الأزمات، وبدلاً من ذلك لاحظ الباحث أن المنظمات تركز على مرحلة الأزمة وما بعد الأزمة، ويعزى هذا الضعف في مرحلة ما قبل الأزمة إلى غياب التدريب والخبرة ونقص الموارد والمعلومات. ومن خلال المناقشة أعلاه، عملت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بوضع خطة محكمة لإدارة الأزمات، كما شكلت فرق متخصصة على مستوى الوزارة وفي جميع فروع الوزارة بمناطق المملكة العربية السعودية وتدريب تلك الفرق على مهامها وواجباتها خلال فترات الأزمات المحتملة وتحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة للفرق العاملة في حالة الأزمات، كما وضعت دليل إجرائي محدداً فيه جميع الإجراءات الواجب اتباعها حال حدوث الأزمة.

2- مرحلة الأزمة:

تُعرف بمرحلة احتواء الضرر كما بالشكل (1) ويتم إدارة الأزمة بشكل فعلي بواسطة الاستجابة أو اتخاذ القرار بالاعتماد على المعلومات المتوفرة وإشراك العاملين، فهي مرحلة حرجة جداً للجميع داخل المنظمة (John-eke, Chika, & Bayo, 2021). في هذه المرحلة يحتاج فريق إدارة الأزمات في المنظمة إلى التعرف أولاً على الأزمة، ومباشرة الفريق بتنفيذ خطط الاستجابة للأزمات والتي تم إعدادها مسبقاً، وجمع المعلومات ومعالجتها، ويجب التركيز على دور الاتصال الداخلي للأزمات باستجابة سريعة، فنجاح الأزمات مرتبط بنجاح عملية التواصل ونقل ظروف الأزمة إلى جميع العناصر بما في ذلك أصحاب المصلحة والموظفين للمنظمة نفسها (شاكر و محمد، 2021). ويقترح Coombs (2007) أنه يمكن استخدام نظرية الإسناد لتحديد استراتيجية اتصال صحفي معينة أثناء الأزمة، وفقاً لنظرية الإسناد، عندما تحدث أزمة، يميل الأفراد إلى إلقاء اللوم إما على المنظمة أو على الموقف نفسه، وبناءً على هذا الفهم، إذا كان يُنظر إلى المنظمة على أنها تتحمل الحد الأدنى من المسؤولية عن الأزمة ولديها تاريخ ومسمعة إيجابية، فقد يكون ذلك كافياً لتوفير معلومات إرشادية والتعبير عن التعاطف ومشاركة التفاصيل حول الإجراءات التصحيحية المحتملة وعلاج الصدمات.

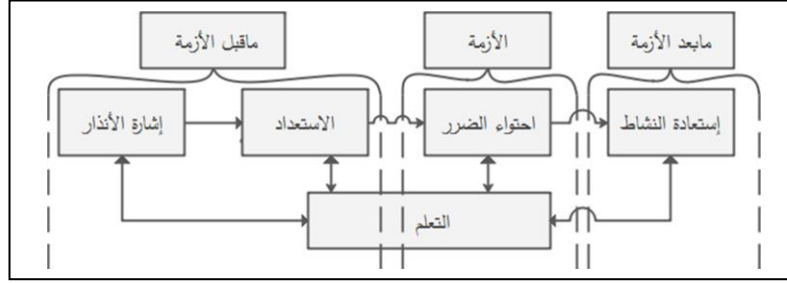
3- مرحلة ما بعد الأزمة:

تحدث مرحلة ما بعد الأزمة عندما تنتهي الأزمة وتتضمن عملية الاستعادة للنشاط الداخلي والخارج كما بالشكل (1) بترميم الجوانب المادية والمعنوية داخل المنظمة، وتقتصر الجوانب الخارجية على الأطراف المتأثرة بالأزمة (Al Khalifa, 2021). كما تتضمن هذه المرحلة التعلم التنظيمي من خلال المعرفة المكتسبة (Rabani, Mooghali, Shahin, & Abbasi, 2023). فمن المنظور الداخلي يؤكد الباحثون (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017) على دور الأزمات في اكتساب مهارات وخبرات يمكن أن تكون مدخلات لخطط أزمات مستقبلية، ويتمثل التعلم في هذه المرحلة إلى التعلم المباشر والتعلم الغير مباشر، فالمباشر من خلال الاستفادة من الدروس وكشف نقاط الضعف والخلل، أما التعلم الثاني وهو الغير مباشر ويُمثل المهارات التي اكتسبها الموظفون نتيجة الأزمات التي مرت بها المنظمات، ومن المنظور الخارجي يشير الباحث بتدمير الأزمة العلاقة مع أصحاب المصلحة، ويجب إصلاح هذه العلاقة. ويشير الباحثان

(شاكرو محمد، 2021) أن عملية الاتصال فجوة تستوجب الانتباه ويمكن أن تسهل عملية التعلم وتفيد المنظمة وأصحاب المصلحة التابعين لها وتحسين الجهود في الأزمات المستقبلية.

أبعاد إدارة

شكل (1) نظرة عامة على



الأزمات

المصدر: Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), pp. 50-60.

5. مراجعة أدبيات الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة المناعة التنظيمية وتأثيرها على مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية والسوسولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه المناعة التنظيمية سواء كان هذا الأثر إيجابياً أم سلبياً على الفرد والمنظمة وعلى المجتمع ككل (محمد، نوال، 2019)، حيث نجد أن دراسة (Alzuod & Alqhaiwi, 2022) هدفت في فحص إدارة الأزمات بين البنوك التجارية خلال جائحة كوفيد 19 واستكشاف العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة الأزمات) في فروع البنوك التجارية الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية أثرت بشكل كبير على أبعاد إدارة الأزمات، وبالتحديد قبل مرحلة الأزمة وخلال مرحلة الأزمة، كذلك دراسة (علاء الدين، 2021) كان هدف من الدراسة هو التعرف على أثر المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات وكان مجال الدراسة على شركات أرامكو، وتلخصت النتائج إلى وجود تأثير لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجيئات التنظيمية على إستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية،

بينما ركزت دراسة (Al Khalifa, 2021) على توضيح أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمملكة البحرين، وتلخصت نتائج هذه الدراسة بأن للمرونة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً قوياً على إدارة الأزمات، ولكل بُعد من الأبعاد علي حدة تأثير كبير على إدارة الأزمات، أما دراسة (أبو حجاج، 2020) فكانت الغاية منها هي الكشف عن أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية من وجهة نظر أصحاب المناصب الإدارية في الشبكة، وتلخصت نتائجها إلى توافر المناعة التنظيمية بأبعادها لدى شبكة الأقصى الإعلامية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، ووجود أثر لأبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات، وتلخصت نتائج. كما وجدت دراسة (عبدالمجيد، 2016) أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها على إستراتيجيات إدارة الأزمات، أيضاً وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية على إستراتيجيات الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير وسيط، وبالنسبة لدراسة (Bhattarai, 2016) وأظهرت النتائج أن الجهات الفاعلة عادة تدرك الأهمية الإيجابية لبعض الأنشطة

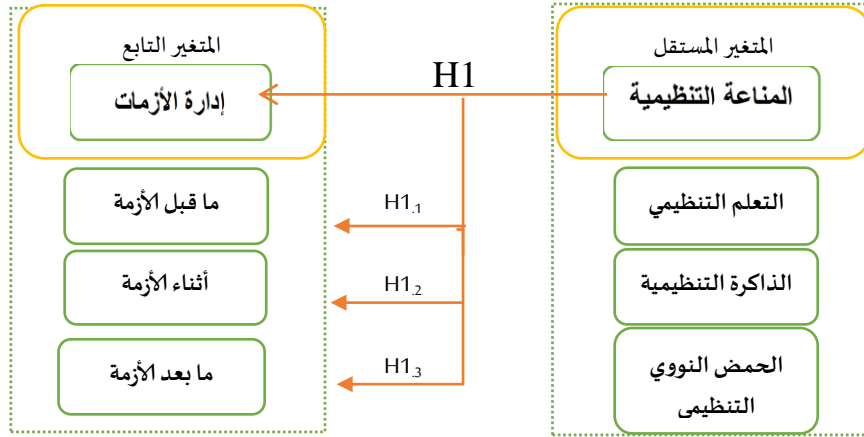
خلال الأزمات، وتعزز مناعتها التنظيمية ضد الأزمات الصناعية من خلال الأنشطة التطويرية، والسياسية، والتشغيلية. وكما أن المناعة التنظيمية بمثابة الدرع الذي يحمي المنظمات ويزيد قدرتها على البقاء ومواجهة الأزمات،

4. منهجية الدراسة:

4.1 نموذج الدراسة:

يتألف نموذج الدراسة من أبعاد المناعة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

4.2 أسلوب الدراسة:

نظراً لطبيعة الأهداف التي تطمح هذه الدراسة إلى تحقيقها، وهي الكشف عن أثر بين المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية من خلال التساؤلات التي تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عليها. ففي هذا الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي في واقعها.

4.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير الاستبانة كأداة للدراسة من خلال عدة مراحل حتى وصل إلى شكلها النهائي من خلال الاستناد على العديد من مقاييس الدراسات السابقة العربية والعالمية والتي تم اختبارها والتحقق من صحتها، بعد ذلك تم تكييفها لتلائم مع بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وتتوافق مع أهداف الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المشاركين في الإجابة عنها، وبعد إعطائهم الوقت اللازم تم استرجاع جميع الاستبانات واعتمادها لغايات التحليل الإحصائي.

4.5 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة، وتشمل هذه الطريقة اختيار الأفراد بشكل عشوائياً على ذلك، كان لدى كل فرد يعمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، وكان هذا النهج حاسماً حيث إن الدراسة تهدف إلى تعميم النتائج على مجتمع الوزارة، ويشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في الوظائف الغير إشرافية والمستويات الإدارية العليا

والتنفيذية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية بإجمالي (20085) موظف حسب إحصائيات تم الحصول عليها من (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أغسطس 2023) وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترجاع 376 وتحليلها إحصائيا.

4.6 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

ويمكن وصف خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل الجزء الأول من الاستبيان المتعلق بالمعلومات العامة ويضم الأسئلة (من 1 إلى 6) ولقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث العوامل الديموغرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، العملية، وقطاع الأعمال).

جدول رقم (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
15%	61	أقل من 30 سنة
41%	167	سنة 31-40
35.1%	143	41-50 سنة
8.8%	36	أكثر من 51
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العملي
63.9%	260	بكالوريوس
17.2%	70	ماجستير
14%	57	دبلوم
0.5%	2	دكتوراه
4.4%	18	أخرى
النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
30%	122	أعضاء الفريق (جميع الوظائف غير الإشرافية)
62.1%	253	الإدارة التنفيذية (مدراء الإدارات، مدراء الأقسام، المدراء المباشرين)
7.9%	32	الإدارة العليا (وزير، نائب أو مساعد وزير، الوكلاء، الرؤساء التنفيذيين، مدراء العموم)
النسبة المئوية	العدد	الجنس
18.4	75	أنثى
81.6	332	ذكر
النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة العملية
1.2%	5	أقل من 1 سنة
7.6%	31	من 1-أقل من 5 سنوات
30.7%	125	من 5-أقل من 10 سنوات
60.4%	246	10 سنوات فأكثر

تبين من خلال نتائج الجدول أن (41%) من العينة كانت أعمارهم من 31-40 سنة وهي النسبة الأكبر من عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى أن القيادات بالوزارة لها خبرة طويلة في العمل، بينما كان (15%) من العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما كان (8.8%) أعمارهم أكثر

من 51 سنة وهي النسبة الأقل، كما يتضح من الجدول أن (81.6%) من العينة من الذكور، بينما كانت (18.4%) من الإناث، وتبين من خلال نتائج الجدول أن (63.9%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهي الأعلى، بينما كانت نسبة (0.5%) من العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه، في حين مثلت الإدارة التنفيذية (مدراء الإدارات، مدراء الأقسام، المدراء المباشرين) بنسبة (62.1%) وهي أعلى نسبة للمستوى الوظيفي، بينما كانت (7.9%) من العينة من الإدارة العليا (وزير، نائب أو مساعد وزير، الوكلاء، الرؤساء التنفيذيين، مدراء العموم)، و كما يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة العملية مثلت (60.4%) من العينة سنوات الخبرة في الوزارة لديهم 10 سنوات فأكثر وهي أعلى نسبة، بينما كانت (1.2%) من العينة سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات وهي أقل نسبة .

4.7 صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري": قام الباحثين بعرض أداة الدراسة بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين في موضوع الدراسة، من أعضاء الهيئة التدريسية في الأبعاد الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقد بلغ عددهم (9) محكمين، وتم مناقشة الاستبيان معهم وطلب آرائهم حول جودة فقرات المحتوى وكفائتها، وصحة صياغتها اللغوية. وقد استحاج الباحثين لآراء المحكمين، وأجرى التعديلات اللازمة من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج أداة الدراسة في صورتها النهائية.

الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس

المتغير	البعد	معامل ارتباط
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	**0.954
	الذاكرة التنظيمية	**0.933
	الحمض النووي التنظيمي	**0.950
الدرجة الكلية للمتغير الأول		**0.968
إدارة الأزمات	ما قبل الأزمة	**0.965
	أثناء الأزمة	**0.962
	ما بعد الأزمة	**0.960
الدرجة الكلية للمتغير الثالث		**0.977

** دالة إحصائياً عند 0.01 المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط لديه دلالة إحصائية عالية بين الفقرات، حيث تظهر علاقات إحصائية قوية بين جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا الارتباط الإحصائي يشير بوضوح إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والاتساق الداخلي .

4.8 معامل ثبات أداة الدراسة

4.8.1 طريقة ألفا كرونباخ

يُعتبر مفهوم الثبات عن قدرة الأداة على تقديم نتائج متقاربة أو نفس النتائج عند تطبيقها مراراً في ظروف مماثلة، وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (4) معامال الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	البعد	معامال الفا كرونباخ
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	0.851
	الذاكرة التنظيمية	0.800
	الحمض النووي التنظيمي	0.894
الدرجة الكلية للمتغير الأول		0.947
إدارة الأزمات	ما قبل الأزمة	0.863
	أثناء الأزمة	0.862
	ما بعد الأزمة	0.871
الدرجة الكلية للمتغير الثالث		0.952
الدرجة الكلية		0.978

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامال ألفا كرونباخ كانت عالية لكل بعد من أبعاد الاستبانة . كذلك كانت قيمة معامال ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.978)، وهذا يعنى أن معامال الثبات مستقر، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5. المناقشة

1.5 اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها:

التساؤل الرئيسي: ما أثر المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1. ما مستوى المناعة التنظيمية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول.

جدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغير المناعة التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1 البعد الأول: التعلم التنظيمي	3.90	.77	78.03
2 البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية	3.97	.73	79.43
3 البعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي	3.92	.77	78.32
الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	3.93	.71	78.59

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (4) أن مستوى المناعة التنظيمية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية جاءت بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي قدره (78.5%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور، وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الموافقة على الأبعاد المختلفة للمناعة التنظيمية ودرجة كبيرة من إدراك العينة لمفهوم المناعة التنظيمية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو حجاج، 2020؛ إمام و عبد الرحمن، 2022؛ عبدالمجيد، 2016) التي أكدت على ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية ووجود تأثير إيجابي لها، ويرى الباحث أن حصول أفراد العينة على درجة عالية من المناعة التنظيمية يعود لقدرة المنظمة في التعرف على المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة، وزيادة اهتمام المنظمة بالموظفين والعمل على تطوير وزيادة قدراتهم وارتفاع معدلات الارتباط الوظيفي للموظفين بسبب ارتفاع معدلات الرضا لديهم. وتبين من خلال الجدول (4) أن البعد الثاني "الذاكرة التنظيمية" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) ووزن نسبي قدره (79.4%)، وأن البعد الأول "التعلم التنظيمي" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.90) ووزن نسبي قدره (78.03%)، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حجاج، 2020).

السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث كما في الجدول (5).

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغير إدارة الأزمات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1 البعد الأول: ما قبل الأزمة	3.97	.80	79.35
2 البعد الثاني: أثناء الأزمة	3.97	.80	79.40
3 البعد الثالث: ما بعد الأزمة	3.93	.80	78.55
الدرجة الكلية للإدارة للأزمات	3.96	.77	79.10

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

وكانت النتائج كالتالي: تبين من خلال النتائج في الجدول (5) أن مستوى إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية جاءت بمتوسط حسابي (3.96) ووزن نسبي قدره (79.10%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور، وهذا يشير إلى أن هناك مستوى معتدل من الموافقة على مستوى إدارة الأزمات في الوزارة، وتبين من خلال الجدول أن البعد الثاني "أثناء الأزمة" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) ووزن نسبي قدره (97.4%)، مما يتضح لنا أن هناك تركيزاً كبيراً على الأداء أثناء وجود الأزمة مما يساعد في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات، وأن البعد الثالث "بعد الأزمة" حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.93) ووزن نسبي قدره (78.55%)، ويمكن تفسير هذا بأن هناك بعض الفرص لتحسين استراتيجيات إدارة مرحلة ما بعد الأزمة للتأكد من التعامل مع تأثيراتها بفعالية واستعادة الاستقرار بسرعة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومرحلة ما قبل الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد حيث أن المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي X_1 ، الذاكرة التنظيمية X_2 ، الحمض النووي التنظيمي X_3) والمتغير التابع (Y) (مرحلة ما قبل الأزمة)

جدول رقم (6) نتائج تحليل انحدار المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على مرحلة ما قبل الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

مرحلة ما قبل الأزمة (Y)					المتغير
Durbin-Watson	VIF	Sig	قيمة دالة اختبار (t)	معاملات الانحدار β	
1.97		.642	-.466-	-.045-	الثابت
	5.000	.000	4.822	.241	التعلم التنظيمي (X_1)
	3.730	.000	8.334	.378	الذاكرة التنظيمية (X_2)
	4.759	.000	8.221	.401	الحمض النووي التنظيمي (X_3)
معامل التحديد					0.817
قيمة "F"					599.272
Sig(F)					.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 81.7% وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.97، وهي أقل من 2 وهي تدل على معنوية النموذج وقيمة (F) = 599.272 تدل على معنوية النموذج، وكانت قيم معامل التضخم للتباين (VIF) جميعها أقل من 5 وهذا دليل على عدم وجود التداخل الخطي. مما سبق يمكن القول إن لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) أثرا إيجابياً على مرحلة ما قبل الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث كانت قيمة مستوي المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أنه كلما زادت هذه العوامل في الوزارة، زادت قدرتها على التحضير والاستعداد للتعامل مع الأزمات بشكل أفضل، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.241 X_1 + 0.378 X_2 + 0.401 X_3$$

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومرحلة أثناء الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد حيث أن المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي X_1 ، الذاكرة التنظيمية X_2 ، الحمض النووي التنظيمي X_3) والمتغير التابع (Y) (مرحلة أثناء الأزمة).

جدول رقم (7) نتائج تحليل انحدار المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي):

على مرحلة أثناء بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

مرحلة أثناء الأزمة (Y)					المتغير
Durbin-Watson	VIF	Sig	قيمة دالة اختبار (t)	معاملات الانحدار β	
1.93		.539	.615	.066	الثابت
	5.000	.017	2.406	.133	التعلم التنظيمي (X_1)
	3.730	.000	9.635	.486	الذاكرة التنظيمية (X_2)
	4.759	.000	6.849	.371	الحمض النووي التنظيمي (X_3)
0.772					معامل التحديد
.000					قيمة "F" Sig(F) 454.169

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 77.2% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.93، وهي أقل من 2 وهي تدل على معنوية النموذج وقيمة (F) = 454.169 تدل على معنوية النموذج، وكانت قيم معامل التضخم للتباين (VIF) جميعها أقل من 5 وهذا دليل على عدم وجود التداخل الخطي. مما سبق يمكن القول أن لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) أثرا إيجابياً على مرحلة أثناء الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حيث كانت قيمة مستوي المعنوية أقل من 0.05، وهذا يشير إلى أن العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية ومرحلة أثناء الأزمة تكون قوية ومعنوية مما يعني يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحسين استعداد الوزارة وقدرتها على التعامل مع الأزمات بشكل فعال وتحقيق نتائج أفضل خلال تلك الفترات الصعبة، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي: $Y = 0.066 + 0.133 X_1 + 0.486 X_2 + 0.371 X_3$

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ومرحلة ما بعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي المتعدد حيث أن المتغيرات المستقلة (التعلم التنظيمي X_1 ، الذاكرة التنظيمية X_2 ، الحمض النووي التنظيمي X_3) والمتغير التابع (Y) (مرحلة ما بعد الأزمة).

جدول رقم (8) نتائج تحليل انحدار المناعة التنظيمية بدلالة أبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)

على مرحلة ما بعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

مرحلة ما بعد الأزمة (Y)					المتغير
Durbin-Watson	VIF	Sig	قيمة دالة اختبار (t)	معاملات الانحدار β	
1.87		.894	.134	.013	الثابت
	5.000	.000	5.563	.281	التعلم التنظيمي (X_1)

	3.730	.000	4.905	.225	الذاكرة التنظيمية (X_2)
	4.759	.000	9.928	.491	الحمض النووي التنظيمي (X_3)
				0.810	معامل التحديد
	.000		Sig(F)	572.255	قيمة "F"

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v21

ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 81.0% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.87، وهي أقل من 2 وهي تدل على معنوية النموذج وقيمة (F) = 572.255 تدل على معنوية النموذج، وكانت قيم معامل التضخم للتباين (VIF) جميعها أقل من 5 وهذا دليل على عدم وجود التداخل الخطي. مما سبق يمكن القول أن لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) أثراً إيجابياً على مرحلة ما بعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وهذا يشير إلى أن العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية ومرحلة ما بعد الأزمة تكون قوية ومعنوية، وهذا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحسين استجابة الوزارة بعد حدوث الأزمات وقدرتها على استعادة الوضع إلى الحالة الطبيعية بشكل أفضل وأسرع، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي: $Y = 0.013 + 0.281 X_1 + 0.225 X_2 + 0.491 X_3$

6. الخاتمة

6.1 نتائج الدراسة وتوصياتها:

- أ- تبين أن مستوى المناعة التنظيمية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يعتبر مرضياً بمتوسط حسابي يبلغ (3.93) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور، وتشير إلى وجود درجة عالية من الموافقة على الأبعاد المختلفة للمناعة التنظيمية.
- ب- تبين وجود مستوى معتدل من الموافقة على مستوى إدارة الأزمات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.96)، وهذا يشير إلى أن هناك جهوداً تبذل في هذا الصدد، ولكن هناك أيضاً فرصاً لتحسين الأداء.
- أ- كشفت نتائج الدراسة أن لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) أثراً إيجابياً على إدارة الأزمات وعلى مرحلة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وما بعد الأزمة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

6.2 التوصيات:

- أ- يجب على الوزارة توجيه مزيد من الجهود نحو تحسين أداءها خلال فترة الأزمة من خلال تطوير خطط محددة لكل نوع من أنواع الأزمات المحتملة وضمان الاستجابة السريعة والفعالة خلال هذه الفترات.
- ب- يمكن تعزيز الذاكرة التنظيمية من خلال تطوير نظام متكامل لإدارة المعرفة يساهم في توثيق الخبرات والمعلومات الهامة
- ت- قيام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بتطوير وتنفيذ خطة متكاملة لإدارة الأزمات تشمل مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وما بعدها وذلك من خلال التقييم والتحليل وعدم التركيز على مرحلة أثناء الأزمة فقط.
- ث- يجب على الوزارة الاهتمام بجوانب دعم الأبحاث والدراسات الشخصية ذات العلاقة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- ج- تشجيع موظفي الوزارة على مشاركة المعرفة والخبرات وتوثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.

المراجع العربية

1. الجزيرة كابتال. (2022). أثر انتشار فيروس كورونا علي القطاعات في المملكة العربية السعودية . الرياض: الجزيرة كابتال.
2. حسام أحمد أبو حجاج. (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتمويل ، جامعة الأقصى ، غزة.
3. حسين محمد الجبوري. (2012). منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية. عمان ، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. د.فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - 19 وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(2)، الصفحات 1-30.
5. صفاء ادريس عبودي. (2019). التحديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، 9(2)، الصفحات 81-98.
6. عثمان رياض عبدالمجيد. (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
7. عوني نبيل أبو شقفة. (2022). أثر القيادة الرنانة في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الأقصى ، غزة.
8. محمود السيد إمام، و ساره عبد الرحمن عبد الرحمن. (2022). المناعة التنظيمية كوسيلة إستراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 7(1).
9. مدياني الضاوية، و قنذلي صفية صفية. (2022). أثر نظام المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز إحداث سياسة التغيير التنظيمي للمنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية ، أدرار.
10. مصطفى عبدالرزاق شاكر، و م.د. عمار عواد محمد. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادي، 55 ج 1، الصفحات 552-533.
11. ياسمين علاء الدين. (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات: دراسة حالة لشركة أرامكو. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، الصفحات 1-71.
12. ابن عروس، محمد ودحمان، نوال. 2019. الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة. مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 3، العدد 1.

المراجع الأجنبية

1. Al Khalifa, S. H. (2021). Crisis management and strategic flexibility: The moderating role of e-readiness The case of government authorities in the Kingdom of Bahrain. *Ph.D. thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Brunel Business School, Brunel University London.*
2. Alzuod, M. A., & Alqhaiwi, L. A. (2022). THE ROLE OF STRATEGIC FLEXIBILITY IN ENHANCING CRISIS MANAGEMENT IN THE COMMERCIAL BANKING SECTOR DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), pp. 104-112.
3. Assayah, A. v. (2020). ORGANIZATIONAL IMMUNITY AND ITS EFFECT ON STRATEGIC TECHNOLOGICAL CHANGE OPTIONS A FIELD STUDY AT JORDANIAN INDUSTRIAL COMPANIES LISTED IN AMMAN STOCK EXCHANGE. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), pp. 1-10.

4. Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), pp. 47-58.
5. Al-Tahan, R. S., & Al-Hindawy, Z. A. (2021). The effect of organizational health on strengthening organizational immune systems : An exploratory study of the opinions of a sample of doctors in Imam Zain Al-Abidin “be upon him” hospital in the holy city of Karbala. *Journal of Statistics and Management Systems*, 24(4), pp. 809–815.
6. Bhattarai, R. K. (2016). Empathic Actors Strengthen Organizational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors’ Perception in Nepal. *LaGuardia Community College, New York, Outlines - Critical Practice*, 17(1), pp. 109-128.
7. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), pp. 1661-1692.
8. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. second ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
9. Coombs, W., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*. *Journal of International Management*, 24(3), pp. 199–203.
10. Fink, S. (1986). Crisis Management, American Management. *New York, Association*, 7(1).
11. John-eke, Chika, E., & Bayo, P. L. (2021). Crisis Management and Corporate Resilience in Hotel Presidential: The Theoretical perspective. *Int J Econom Bus Manag*, 7(3), pp. 21-34.
12. Mahmood, Z. K., & Al-Jader, D. A. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *Geintec*, 11(3), pp. 771-784.
13. Park, J., & Bunn, M. D. (2003). Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), pp. 237-257.
14. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59–76.
15. Rabani, E., Mooghali, A. R., Shahin, A., & Abbasi, N. (2023). Pathology of Organizational Crisis Management Based on Hazard and Operability Analysis: The Case Study of an Iranian Oil Company. *Iranian Journal of Management Studies*, 16(1), pp. 43-60.
16. *RT Arabic*. (2022, November 2). Retrieved from <https://arabic.rt.com/business/1110384-5-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D8%B1%D8%AA-%D8%A8%D9%87%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8>
17. Rusaw, A. C. (2004). How downsizing affects organizational memory in government: Some implications for professional and organizational development. *Public Administration Quarterly*, pp. 482-500.
18. Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 2298–2305.
19. Yousuf, A., Kozlovskiy, S., Leroux, J. M., Rauf, A., & Felfold, J. (2022). How does strategic flexibility make a difference for companies? An example of the Hungarian food industry. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), pp. 386-374.