

أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة التنظيمية: دراسة حالة شركة نماء لخدمات ظفار

يعرب سالم أحمد المرهون

باحث دكتوراه، مختبر الأبحاث في الإدارة التنظيمية وقانون الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السويسي، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب

yarub19901@gmail.com

هشام اليوسفي

أ.د، مختبر الأبحاث في الإدارة التنظيمية وقانون الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، السويسي، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب

h-elyousfi@um5r.ac.ma

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات من خلال المناعة التنظيمية كمتغير معدل في شركة نماء لخدمات ظفار، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة نماء لخدمات ظفار، وعددهم (680) موظفاً وقد تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (280) موظفاً وفق جدول كرجسي ومورغان وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة وتم استرداد (250) استبانة صالحة لتحليل بياناتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج WarpPLS لتحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود مستوى لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) ووجود مستوى مرتفع لقدرات إدارة الأزمات والمناعة التنظيمية في الشركة. كما أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تعزيز مستوى المناعة التنظيمية ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في تعزيز قدرات إدارة الأزمات ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات ومن أهم توصيات الدراسة نشر ثقافة إدارة الأزمات في الشركة من خلال العمل على تبني قيم تنظيمية واضحة وإقامة دورات تدريبية وورش عمل متخصصة بإدارة الأزمات لجميع العاملين في شركة نماء لخدمات ظفار ورفع مستويات وعي العاملين والقيادات في الشركة بأهمية المناعة التنظيمية من خلال تبني خطط واستراتيجيات تعمل على الحد من الأزمات ومواجهتها.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، المناعة التنظيمية، شركة نماء لخدمات ظفار.

The impact of human resource flexibility on crisis management capabilities: The moderating role of organizational resilience, a case study of Namaa Services Dhofar Company

Yarub Salim Ahmed AlMarhoon

PhD Researcher, Research Laboratory in Organizational Management, Business Law and Sustainable Development, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Souissi, Mohammed V University, Rabat, Morocco
yarub19901@gmail.com

Hisham Elyousfi

Prof. Dr, Research Laboratory in Organizational Management, Business Law and Sustainable Development, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Souissi, Mohammed V University, Rabat, Morocco
h-elyousfi@um5r.ac.ma

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource flexibility on crisis management capabilities, using organizational resilience as a moderating variable, at Namaa Services Dhofar Company. The study population consisted of 680 employees at Namaa Services Dhofar Company. A convenience sample of 280 employees was selected using the Kregsi and Morgan sampling method. A questionnaire was distributed electronically to the sample, and 250 valid questionnaires were returned for data analysis. The descriptive-analytical method was used, and the WarpPLS software was employed for data analysis. Among the most important findings were the presence of a high level of human resource flexibility across its dimensions (skills flexibility, behavioral flexibility, and practice flexibility), and a high level of crisis management capabilities and organizational resilience within the company. The analysis results also showed a statistically significant effect of all dimensions of human resource flexibility on crisis management capabilities, a statistically significant effect of human resource flexibility on enhancing organizational resilience, a statistically significant effect of organizational resilience on enhancing crisis management capabilities, and a statistically significant effect of organizational resilience on the relationship between human resource flexibility and crisis management capabilities. Among the most important recommendations of the study is spreading a culture of crisis management in the company by working on adopting clear organizational values, holding training courses and specialized workshops on crisis management for all employees of Namaa Services Dhofar Company, and raising the levels of awareness of employees and leaders in the company about the importance of organizational resilience by adopting plans and strategies that work to reduce and confront crises.

Keywords: Human Resource Resilience, Crisis Management, Organizational Immunity, Namaa Services Dhofar Company.

المقدمة

تشهد مختلف مجالات الحياة في العصر الراهن تحولات متسارعة أسهمت في زيادة حجم التحديات والمخاطر التي تواجه الإنسان، وبما أن المنظمات تُعد جزءاً لا يتجزأ من البيئة التي تنشط فيها، فإنها تتأثر بطبيعة الحال بهذه التحديات وانعكاساتها على سير أنشطتها وأدائها العام؛ الأمر الذي جعل العديد من المنظمات عرضة لأزمات متعددة. وتتباين مصادر هذه الأزمات، فمنها ما يرتبط بعوامل داخلية نابعة من طبيعة المنظمة وبنيتها وإدارتها، ومنها ما يعود إلى ظروف خارجية وأحداث تفوق قدرتها على التحكم. ومهما تنوعت أسباب الأزمات، فإن الحاجة تظل قائمة لتوافر مقومات وعناصر تمكّن المنظمات من التعامل مع مختلف أنواع الأزمات والحد من أثارها عند وقوعها، إلى جانب وجود إدارة واعية قادرة على التصرف الرشيد في مختلف الظروف، وموارد بشرية مرنة تستطيع موازنة مهاراتها وسلوكياتها وممارساتها بسرعة مع متطلبات العمل المتغيرة (رحال والكاسبية، 2021).

كما تسعى المنظمات إلى بناء ما يشبه النظام المناخي الذي يعزز قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية المتنوعة، وذلك عبر رفع مستوى التعلم المنظمي من خلال تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل، وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، وتعزيز ذاكرتها التنظيمية بما يضمن الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة وتوظيفها في تحسين الأداء المستقبلي.

وتُعد الموارد البشرية أحد الركائز الجوهرية لنجاح المؤسسة، بل يمكن اعتبارها العامل الحاسم في تحقيق هذا النجاح، إذ إن توافر قوة عاملة تتمتع بالكفاءة وتحمل المسؤولية يتيح لها أداء مهامها بفاعلية، والمساهمة في بلوغ أهداف المؤسسة، واستثمار مواردها المادية بأعلى درجات الكفاءة الممكنة. فمستوى أداء المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على استثمار مواردها، ولا سيما المورد البشري الذي يتولى توجيه بقية الموارد وتحديد أساليب استخدامها (مرعي، 2024). والمنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية وغيرها، في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي أثرت في بيئة الأعمال، تحظى بميزة تنافسية حقيقية تنبع من العنصر البشري المؤهل والقادر على الاستجابة الإيجابية لمختلف أشكال التغيير الناتجة عن تلك المتغيرات.

وترتبط كفاءة أداء المنظمة ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة العاملين فيها؛ لذا فإن تحقيق النجاح المنشود يعتمد إلى حد كبير على قدرة المنظمة على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية وتوظيفها بصورة تحقق انضباط الأداء، وصولاً إلى إنجاز الأهداف الاستراتيجية المحددة. ويُعد العنصر البشري الاستثمار الأهم لمستقبل المنظمة، والأساس في استمرارها ونجاحها وتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها (الحلابي، 2013).

كذلك تمثل الموارد البشرية الثروة الحقيقية لأي منظمة، سواء كانت إنتاجية أم خدمية، فهي عنصر الإنتاج الرئيس الذي تتفوق أهميته على سائر العناصر الأخرى. ويشمل مفهوم الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف فئاتهم وجنسياتهم، وبغض النظر عن تباين مستويات مهاراتهم وطبيعتها الأعمال التي يؤديونها، إذ يضم هذا المفهوم الإدارة العليا، والعاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في القطاعات الخدمية، إضافة إلى المهن المساندة في أي منظمة.

مشكلة الدراسة

من نتائج التغيرات السريعة في مختلف مجالات الحياة هو زيادة الصعوبات والمخاطر التي تواجهها المؤسسات والعاملين فيها مما يؤثر على سير أنشطة المؤسسة وأعمالها لذلك تتعرض الكثير من المؤسسات اليوم إلى أزمات عديدة وتختلف أسباب حدوث هذه الأزمات فمنها ما يكون ناتج عن أسباب داخلية تتعلق بالمؤسسة ومنها ما يكون ناتج عن أحداث خارج سيطرة المؤسسة (طه، 2023). لذا لا بد من وجود مقومات تمكّن المؤسسات من مواجهة مختلف الأزمات ووجود إدارة قادرة على التعامل مع مختلف الأزمات التي تواجهها المؤسسة وأيضاً وجود موارد بشرية لديها الكفاءة وقادرة على التكيف مع مختلف الأحداث، والعمل على بناء نظام مناعي فعال يوفر الحماية من التهديدات المختلفة وهذا يتمثل في المنة التنظيمية (مرعي، 2024)، وقد اتضح للباحث وجود نقص في الدراسات السابقة التي تتناول أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات في سلطنة عمان لذا أراد الباحث إجراء الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية، كما أن الباحث يود التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمنة التنظيمية، في شركة نماء لخدمات ظفار. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمنة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار؟

2. ما مستويات مرونة الموارد البشرية في شركة نماء لخدمات ظفار؟
3. ما مدى قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار؟
4. ما مستويات المناعة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- **الأهمية العلمية:**

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة وهي مرونة الموارد البشرية، وإدارة الأزمات، المناعة التنظيمية حيث تعتبر مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات من المواضيع الإدارية الهامة، بالإضافة إلى بيان أهمية المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات ومحاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إجراء دراسات مشابهة على قطاعات أخرى.

- **الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العملية في اختيار مجتمع الدراسة وهو قطاع حيوي تمثل في شركة نماء لخدمات ظفار، وإمكانية الاستفادة القيادات الإدارية في الشركة من التوصيات التي يتم التوصل إليها من معرفة إدارة الأزمات ومدى تأثير مرونة موارد البشرية فيها والدور الذي توفره المناعة التنظيمية في تحسين قدرات إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة التنظيمية، في شركة نماء لخدمات ظفار.
2. التعرف على مستويات مرونة الموارد البشرية في شركة نماء لخدمات ظفار.
3. التعرف على قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.
4. التعرف على مستويات المناعة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار.

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

- **الفرضيات الفرعية:**

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارات في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

- **الفرضية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على المناعة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار.

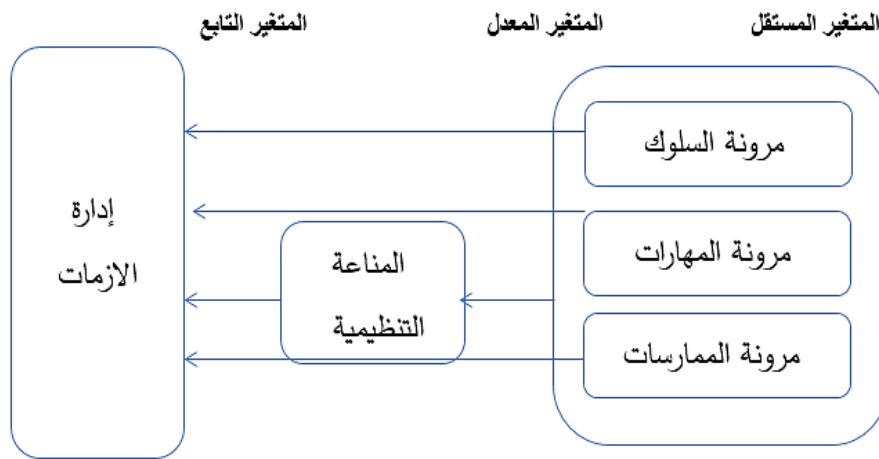
- **الفرضية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

• الفرضية الرابعة:

تعدل المنة التنظيمية العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

أنموذج الدراسة



نموذج الدراسة من إعداد الباحث

مصطلحات الدراسة

مرونة الموارد البشرية:

هي قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستفادة من مهارات وسلوكيات العاملين والتي يمكن أن تمنح المؤسسة المرونة في متابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية لتحقيق أكبر قدر ممكن من المرونة المتأصلة في تلك الموارد (طه، 2023).

مرونة السلوك:

هي مدى امتلاك الأفراد لسلوكيات تسمح لهم بالتكيف والاستجابة مع متطلبات خاصة بكل حالة طارئة والاستجابة العقلانية ع مختلف المواقف (طه، 2023).

مرونة المهارات:

هي الاستجابة الممكنة التي يمكن أن تطبق فيها تلك المهارات والقدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للموارد البشرية بسرعة في سلسلة القيمة وتطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك الحاجة إليها (العولقي، 2020).

مرونة الممارسات:

هي مدى إمكانية تكيف وتطبيق ممارسات لموارد البشرية عبر مجموعة متنوعة من الحالات ومدى السرعة التي يمكن من خلالها إعادة تكوين وإعادة تشكيل وإعادة توزيع تلك الممارسات (الطحان، 2024).

إدارة الأزمات:

هي مدى قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وكفاءة وفعالية مع العمليات الموقفية وأن يكون الهدف العامل من ذلك هو تقليل المخاطر وتقليل الآثار السلبية (مرعي، 2024).

المنة التنظيمية:

هي شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشرية لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المؤسسة (إسماعيل، 2020).

حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية 2026.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على شركة نماء لخدمات ظفار.
3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة التنظيمية.

مراجعة الأدبيات

أولاً: مرونة الموارد البشرية:

تُعد مرونة الموارد البشرية من أبرز أبعاد المرونة التنظيمية، إذ تركز على قدرة العاملين على مواكبة معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم مع المتغيرات البيئية المحيطة. وتعكس هذه المرونة ما تمتلكه المنظمة من قدرات متميزة تساهم في تعزيز قيمتها التنافسية، كما تنعكس إيجاباً على مستوى أدائها التنظيمي، نظراً لدورها في تمكينها من الاستجابة الفاعلة للتغيرات المختلفة (Alibakshi & Muhmoud, 2016).

مفهوم مرونة الموارد البشرية:

يعرّف الخشالي والشاعر (2020) مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة تنظيمية ديناميكية تعكس مدى امتلاك العاملين للمهارات والسلوكيات التي تتيح لهم توليد بدائل جديدة ومتابعة الخيارات الاستراتيجية في إطار بيئة تنافسية متغيرة، كما تعبر عن قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الممارسات الملائمة لإدارة هذا المورد الحيوي، والعمل على تعديلها وتطويرها وتنفيذها بسرعة، بما يحقق أعلى درجات التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويكفل للمنظمة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق والقدرة على النجاح في بيئة تتسم بالحركة والتغير المستمر.

كما تُوصف مرونة الموارد البشرية بأنها رأس مال بشري متميز يمتلك معارف ومهارات وسلوكيات تمكنه من أداء الأعمال بكفاءة في مختلف الظروف والمواقف التي قد تواجه المنظمة، الأمر الذي يدعم قدرتها على تحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعاصرة (عبود وآخرون، 2020).

يستنتج الباحث أن مرونة الموارد البشرية هي قدرة العاملين على التكيف والتعامل بفاعلية مع التغيرات في بيئة الأعمال والسوق وترتبط هذه المرونة بشكل وثيق بكفاءة العملية بتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

أهمية المرونة في الموارد البشرية:

تتبع أهمية المرونة في سياق الموارد البشرية من خلال بيان آثارها في تحسين إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحسين أداء الأفراد العاملين مع مرور الوقت، حيث تستخدم المرونة في إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمات بهدف تعزيز مشاركة الأفراد العاملين الجدد في عملية اتخاذ القرارات، وفي الوقت ذاته تستخدم للأفراد العاملين القدماء لتحسين أدائهم الوظيفي، كما تستفيد المنظمات من المرونة التي يتم توفيرها للأفراد العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم، كما تمكن الأفراد العاملين في المنظمات على تحقيق التوازن ما بين متطلبات العمل وبين حياتهم الخاصة (ضاحي، 2025).

أبعاد مرونة الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد مرونة الموارد البشرية في التالي (Sanchez et al., 2019):

1. مرونة السلوك:

تُعرّف مرونة السلوك بأنها قدرة العاملين على التفاعل مع المواقف المستجدة والتكيف معها من خلال تبني أساليب وإجراءات متنوعة تتلاءم مع طبيعة كل موقف وظروفه، وذلك نتيجة امتلاكهم نطاقاً واسعاً من الأنماط السلوكية القابلة للتعديل وفقاً لمتطلبات الحالة، بما يعزز قدرتهم على الاستجابة لظروف لم يسبق لهم التعامل معها اعتماداً على الارتجال الواعي بدل الالتزام بالأنماط الروتينية المحددة سلفاً (الخشالي والشاعر، 2020).

2. مرونة المهارات:

تعني مرونة المهارة قدرة الأفراد العاملين على تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام والبدائل بسرعة، ويمكن للأفراد العاملين ذوي المهارات المتعددة أداء مهام مختلفة، مما يعزز كفاءة المنظمة من خلال امتلاك أفراد عاملين ماهرين، وتتعلق مرونة المهارة بعدد من الاستخدامات المحتملة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، وتظهر القدرة على العمل في مهام وظروف متنوعة بسرعة وكفاءة، وتعتمد كفاءة العاملين العالية على المهارات والمعارف المكتسبة من الممارسة والتدريب (Abu-Nahel et al, 2020).

3. مرونة الممارسات:

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية منظومة مترابطة من السياسات والإجراءات التي تطبق بصورة تكاملية، وتُصممها إدارة الموارد البشرية بهدف استقطاب الكفاءات، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم وتمكينهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار (نور الدين، 2022).

ويُقصد بمرونة ممارسات الموارد البشرية قدرة المنظمة على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من التكيف مع الأدوار الجديدة في بيئة تتسم بالديناميكية، وذلك من خلال سياسات التوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز، بما يضمن أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية (بوترعه ويوب، 2022).

وتتجلى مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرة المنظمة وموظفيها على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة — كالخطيط، والاستقطاب، والتدريب، وتحليل الوظائف — بطريقة تتواءم مع متطلبات البيئة المحيطة، وبما يتناسب مع حجم المنظمة وإمكاناتها، بما يعزز قدرتها على تحقيق الأفضلية التنافسية (Abu-Nahel et al., 2020).

ثانياً: إدارة الأزمات:

تُعد الأزمة حدثاً مفاجئاً وغير متوقع، إلا أنها لا تحدث بصورة عشوائية، بل غالباً ما تكون نتيجة تتابع أحداث مقصودة أو غير مقصودة تتفاقم مع الوقت إذا لم يتم التعامل معها بفاعلية. وهي تمثل تهديداً حقيقياً للمنظمات من حيث ما قد تُحدثه من أضرار مادية ومعنوية، فضلاً عن تأثيرها المحتمل في سمعتها وصورتها لدى العملاء (Chang et al., 2023).

مفهوم إدارة الأزمات:

يرى محارمة وآخرون (2022) أن إدارة الأزمات تتمثل في توظيف مجموعة من القواعد والإجراءات والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأطر التنظيمية التقليدية وأساليب الإدارة الروتينية، بهدف السيطرة على الأزمة وتوجيهها بما يخدم مصلحة المنظمة.

ومن منظور شريف ومحمد (2023)، تُعنى إدارة الأزمات باستثمار الفرص وتقليل التهديدات عبر الاستعداد المسبق لما قد يحدث، والتعامل الفوري مع الأحداث عند وقوعها، والخروج من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة، مع تبني فكر استباقي تجاه الأزمات المحتملة.

يستنتج الباحث أن إدارة الأزمات مفهوم شامل يضم التخطيط والاستجابة لمختلف حالات الطوارئ، ويُعد نظاماً متكاملًا يتيح للمنظمات التعامل المنظم مع الأزمات، بما يضمن استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: المناعة التنظيمية:

المناعة التنظيمية هي نتاج التطورات والتي تعكس صورة محاولات المنظمات من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، فهي تتكون من مجموعة آليات داخل المنظمة تمكنها من أن تعالج نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية، أما الأبعاد التي تحيط بالمناعة التنظيمية تجعل المنظمة تبادر بالأفعال أولاً وأن لا تكون رد فعل بسبب ما تفرزه تلك الأبعاد من مجموعة من الآليات التنظيمية والمعلوماتية والقوى البشرية القادرة على الابتكار في جميع المجالات سواء كانت في النظم والأساليب التي تم استخدامها أو بالمنتجات التي تقدمها المنظمة مما يساعد في النهاية إلى تحسين الأداء (علاء الدين، 2022).

مفهوم المناعة التنظيمية:

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت المناعة التنظيمية ومن هذه المفاهيم ما يلي:
إنها مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل حماية المنظمة من جميع الأخطار والأزمات المالية منها وغير المالية (Pusceddu et a, 2021).
وعرفها (Al-Hadrami (2022) مجموعة من السياسات والعمليات المعقدة التي تعمل على حماية المنظمة من المخاطر البيئية.

يستنتج الباحث أن المناعة التنظيمية هي مجموعة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تعتمد على مجموعة من الأفراد والعمليات من أجل تكوين حاجز منيع يحمي المنظمة من الخروج عن المسارات المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها سواء كان الانحراف بأسباب داخلية أو خارجية.

المنهجية والتحليل

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه؛ إذ يتيح هذا المنهج وصف واقع مرونة الموارد البشرية، وقدرات إدارة الأزمات، ومستويات المناعة التنظيمية كما تظهر في بيئة العمل الفعلية لشركة نماء لخدمات ظفار، ومن ثم تحليل هذه الظواهر للكشف عن طبيعة العلاقات والأثر المتبادل بينها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة نماء لخدمات ظفار، وعددهم (680) موظفًا وقد تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (280) موظفًا وفق جدول كرجيسي وموران وتم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر منصة Google Forms على أفراد العينة وتم استرداد (250) استبانة صالحة لتحليل بياناتها.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

أسلوب تحليل النموذج:

اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات، لما توفره هذه المنهجية من إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات في نموذج واحد وبدرجة عالية من الدقة.

وقد تم بناء النموذج استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم التحقق من ملاءمته إحصائيًا قبل اختبار الفرضيات.

تقييم نموذج القياس:

تم التأكد من صلاحية نموذج القياس من خلال فحص الصدق والثبات، حيث أظهرت النتائج تحقق الصدق التقاربي والتمييزي، إلى جانب تمتع أدوات القياس بدرجة مقبولة من الثبات. كما أجري اختبار التعددية المفرطة باستخدام عامل تضخم التباين (VIF)، وجاءت القيم ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا.

1. نتائج نموذج القياس:

يوضح جدول رقم (10) نتائج الثبات، والصدق التقاربي، وقيم VIF لجميع متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1): معاملات الثبات، الصدق التقاربي، وقيم عامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد الدراسة

المتغير	مرونة السلوك	مرونة المهارات	مرونة الممارسات	قدرات إدارة الأزمات
معامل كرونباخ ألفا (α)	0.806	0.879	0.882	0.960
الثبات المركب (CR)	0.861	0.909	0.911	0.965
متوسط التباين المستخرج (AVE)	0.511	0.625	0.632	0.631
عامل تضخم التباين (VIF)	2.313	2.218	2.799	3.204

يوضح جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات، والصدق التقاربي، وقيم عامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات الدراسة. وتشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب (CR) تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع أدوات القياس بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والثبات.

كما أظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات تجاوزها للقيمة المرجعية (0.50)، وهو ما يعكس تحقق الصدق التقاربي وقدرة الفقرات على تمثيل المتغيرات التي تقيسها بشكل مناسب.

وفيما يتعلق بفحص التعددية المفرطة، جاءت قيم VIF أقل من (5) لجميع المتغيرات، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط عالٍ بين المتغيرات، ويؤكد ملائمة البيانات لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نموذج القياس يتمتع بدرجة مقبولة من الجودة الإحصائية، مما يسمح بالانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي وفرضيات الدراسة.

2. مؤشرات جودة وتطابق نموذج القياس (Measurement Model Fit):

للتأكد من مدى ملائمة نموذج القياس المستخدم في الدراسة، تم فحص مؤشرات جودة وتطابق النموذج، والتي تُعد من المتطلبات الأساسية في تحليل نماذج المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب PLS-SEM ويهدف هذا الفحص إلى التحقق من قدرة النموذج المقترح على تمثيل البيانات الميدانية تمثيلاً إحصائياً مناسباً قبل الشروع في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات الإحصائية المعتمدة في الأدبيات، شملت متوسط معامل المسار (APC)، ومتوسط معامل التحديد (ARS)، ومتوسط معامل تضخم التباين (AVIF)، حيث تُستخدم هذه المؤشرات مجتمعة للحكم على مستوى جودة النموذج وخلوه من مشكلات الارتباط الخطي المتعدد.

ويعرض الجدول رقم (2) القيم الإحصائية لهذه المؤشرات ومعايير قبولها، كما أسفر عنها التحليل الإحصائي.

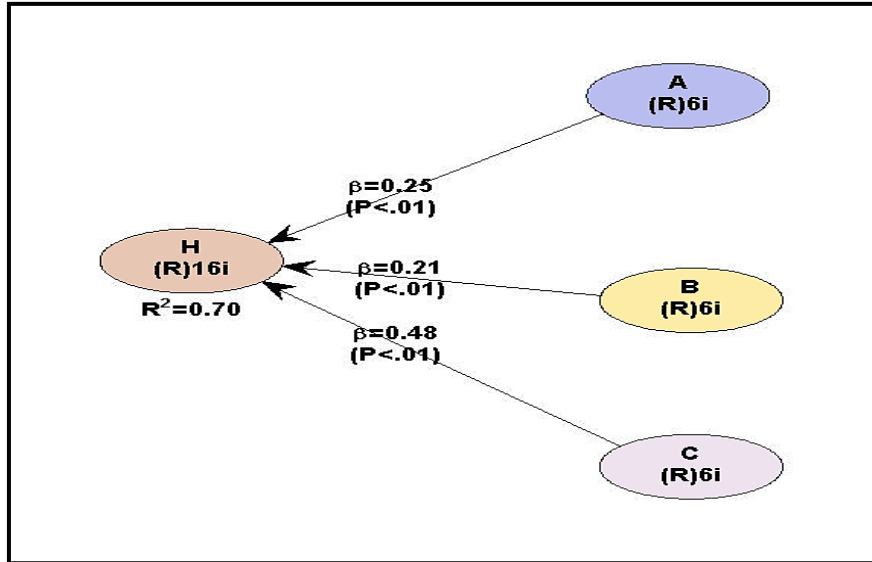
جدول رقم (2): مؤشرات جودة وتطابق نموذج القياس

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	قيمة P	معيار القبول
متوسط معامل المسار	APC	0.314	< 0.001	$P < 0.05$
متوسط معامل التحديد	ARS	0.700	< 0.001	$P < 0.05$
متوسط معامل تضخم التباين	AVIF	2.633	—	$AVIF < 5$

تُظهر نتائج الجدول رقم (2) أن قيم APC وARS جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ($P < 0.001$)، مما يشير إلى جودة تطابق مرتفعة للنموذج البنائي وقدرته على تفسير العلاقات بين المتغيرات بصورة مناسبة. كما جاءت قيمة AVIF ضمن الحدود المقبولة، وهو ما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد أن نموذج القياس يتمتع بجودة عالية وتطابق جيد مع البيانات الميدانية، الأمر الذي يسمح بالانتقال بثقة إلى تحليل النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، ويعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

3. اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي:



شكل رقم (2): اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي

يبين الشكل (2)، الأثر المباشر لأبعاد مرونة الموارد البشرية، وهي مرونة السلوك (A) ومرونة المهارات (B) ومرونة الممارسات (C)، في قدرات إدارة الأزمات (H) في شركة نماء لخدمات ظفار.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل الأثر المباشر لأبعاد مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرات مستقلة، في قدرات إدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً.

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية، بحيث يمثل كل بُعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية فرضية مستقلة، وذلك بهدف تحديد مستوى وقوة تأثير كل بُعد على حدة.

ويعرض الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، متضمناً معاملات المسار، والقيم الاحتمالية (P-value)، وأحجام التأثير، وقرار قبول أو رفض الفرض الصفري.

جدول رقم (3): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام نموذج PLS-SEM

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	القيمة الاحتمالية (P-value)	حجم التأثير	النتيجة
1ف	مرونة السلوك	قدرات إدارة الأزمات	0.254	< 0.001	0.180	قبول الفرضية
2ف	مرونة المهارات	قدرات إدارة الأزمات	0.209	< 0.001	0.144	قبول الفرضية
3ف	مرونة الممارسات	قدرات إدارة الأزمات	0.480	< 0.001	0.376	قبول الفرضية

تشير النتائج في الجدول رقم (3) إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار، حيث جاءت جميع معاملات المسار موجبة ودالة عند مستوى ($P < 0.001$). كما تبين أن مرونة الممارسات حققت أعلى معامل مسار وأكبر حجم تأثير، مما يدل على دورها المحوري في تعزيز قدرة الشركة على إدارة الأزمات مقارنة ببقية الأبعاد.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على المنة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار: تهدف هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة السببية بين مرونة الموارد البشرية ومستوى المنة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار، انطلاقاً من افتراض أن المنظمات التي تتمتع بمرونة عالية في مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على بناء نظم تنظيمية قادرة على التعلم، واستيعاب الخبرات، والتكيف مع التحديات والتهديدات المختلفة.

ولغرض التحقق من هذه الفرضية، تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) باستخدام أسلوب PLS-SEM، لما يتميز به هذا الأسلوب من كفاءة في تحليل النماذج التي تتضمن علاقات سببية معقدة بين المتغيرات الكامنة. وقد استند بناء النموذج المقترح إلى الأسس النظرية والأدبيات ذات الصلة، حيث جرى تحديد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) والمتغير المعدل/الوسيط (المنة التنظيمية)، وصياغة العلاقة المفترضة بينهما بما يخدم أهداف الدراسة.

1. تقييم نموذج القياس (Measurement Model):

يُعد تقييم نموذج القياس خطوة أساسية قبل اختبار النموذج الهيكلي، بهدف التأكد من صلاحية الأداة البحثية ودقة قياس المتغيرات الكامنة. شمل التقييم: الصدق التقاربي، الصدق التمايزي، ثبات المقياس، وفحص التعددية المفرطة بين المتغيرات. وتساعد هذه الإجراءات مجتمعة في تعزيز موثوقية النتائج وضمان سلامة اختبار العلاقات السببية.

2. تقييم الثبات والصدق التقاربي وقيم عامل تضخم التباين (VIF):

تم تقييم الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (α) والثبات المركب (CR)، مع اعتبار القيم ≥ 0.70 مقبولة. كما تم التحقق من الصدق التقاربي عبر متوسط التباين المستخرج ($AVE \geq 0.50$)، وفحص عامل تضخم التباين ($VIF < 5$) لضمان عدم وجود تعددية مفرطة بين المتغيرات، مما يعزز من سلامة النموذج الإحصائي.

جدول رقم (4): معاملات الثبات، الصدق التقاربي، وقيم VIF لأبعاد الدراسة

المتغير	Cronbach's α	CR	AVE	VIF
مرونة الموارد البشرية	0.927	0.937	0.546	2.602
المنة التنظيمية	0.915	0.929	0.566	2.602

تشير النتائج إلى أن جميع قيم α و CR تتجاوز 0.70، وقيم AVE أكبر من 0.50، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً وصدقاً تقاربياً جيداً. كما أن قيم VIF أقل من 5، مما يؤكد غياب مشكلة التعددية المفرطة بين المتغيرات.

3. مؤشرات جودة وتطابق نموذج القياس:

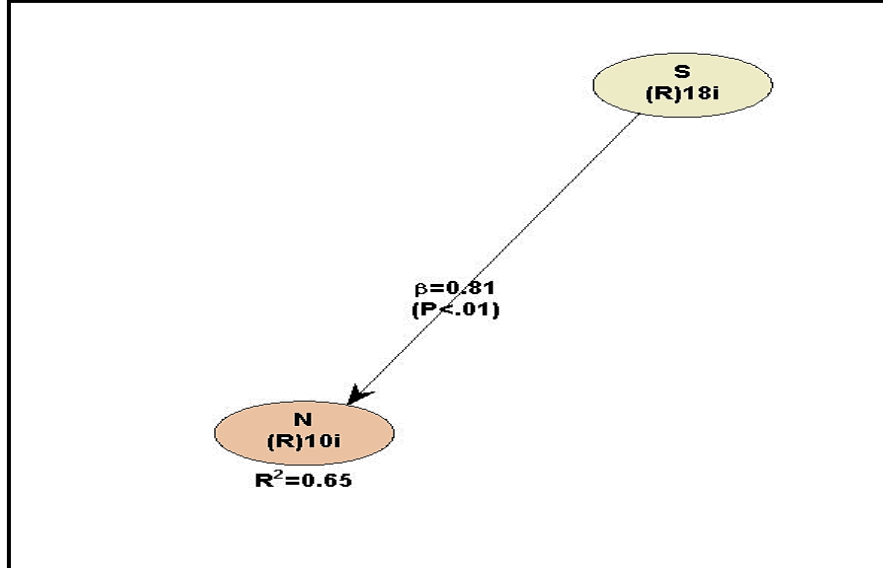
تم تقييم جودة النموذج باستخدام مؤشرات رئيسية: متوسط معامل المسار (APC)، متوسط معامل الارتباط (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (AFVIF).

جدول (5): مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	القيمة	P-value القيمة الاحتمالية	معيار القبول
APC	0.807	<0.001	$P < 0.05$
ARS	0.652	<0.001	$P < 0.05$
AFVIF	2.602	–	< 5

تشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى توافق جيد بين النموذج النظري والبيانات الميدانية، مع دلالة إحصائية عالية لقيم APC و ARS، وقيمة AFVIF أقل من 5، مما يعكس عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، ويؤكد جودة نموذج القياس وموثوقية النتائج.

4. اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي:



شكل رقم (3): الأثر المباشر لمرونة الموارد البشرية في المنة التنظيمية

5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على المنة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار.

جدول رقم (6): نتائج معاملات المسار للفرضية الثانية

المتغير المستقل	المتغير المعامل	معامل المسار	P-value القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	النتيجة
مرونة الموارد البشرية	المنة التنظيمية	0.807	<0.001	0.652	قبول الفرضية

تشير النتائج في الجدول رقم (6) إلى أن معامل المسار بلغ 0.807 مع دلالة إحصائية عالية ($P < 0.001$)، كما يظهر حجم التأثير الكبير (0.652)، مما يدل على أن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية على المنة التنظيمية في شركة نماء لخدمات ظفار.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية، مؤكداً وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تعزيز مستوى المنة التنظيمية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنة التنظيمية على قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار العلاقة السببية بين المنة التنظيمية وقدرات إدارة الأزمات، انطلاقاً من فرضية أن المنظمات ذات المنة التنظيمية العالية أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والتهديدات المختلفة.

1. تقييم نموذج القياس (Measurement Model):

يُعد تقييم نموذج القياس خطوة أساسية قبل اختبار النموذج الهيكلي، لضمان صلاحية الأداة البحثية ودقة قياس المتغيرات الكامنة. شمل التقييم: الصدق التقاربي، الصدق التمايزي، ثبات المقياس، وفحص التعددية المفرطة بين المتغيرات، مما يعزز موثوقية النتائج ويضمن صحة اختبار العلاقات السببية.

2. تقييم الثبات والصدق التقاربي وقيم VIF:

تم تقييم الثبات الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (α) والثبات المركب ($CR \geq 0.70$)، والتحقق من الصدق التقاربي عبر $AVE \geq 0.50$. كما تم فحص عامل تضخم التباين ($VIF < 5$) لضمان عدم وجود تعددية المفرطة، مما يؤكد سلامة النموذج الإحصائي.

جدول رقم (7): معاملات الثبات، الصدق التقاربي، وقيم VIF لأبعاد الدراسة

المتغير	Cronbach's α	CR	AVE	VIF
المناعة التنظيمية	0.915	0.929	0.566	4.804
قدرة إدارة الأزمات	0.960	0.965	0.631	4.804

تشير النتائج إلى أن جميع قيم α و CR تتجاوز 0.70، وقيم AVE أكبر من 0.50، مما يعكس اتساقًا داخليًا مرتفعًا وصدقًا تقاربيًا جيدًا. كما أن قيم VIF أقل من 5، مما يؤكد غياب مشكلة التعددية المفرطة بين المتغيرات.

3. مؤشرات جودة وتطابق نموذج القياس:

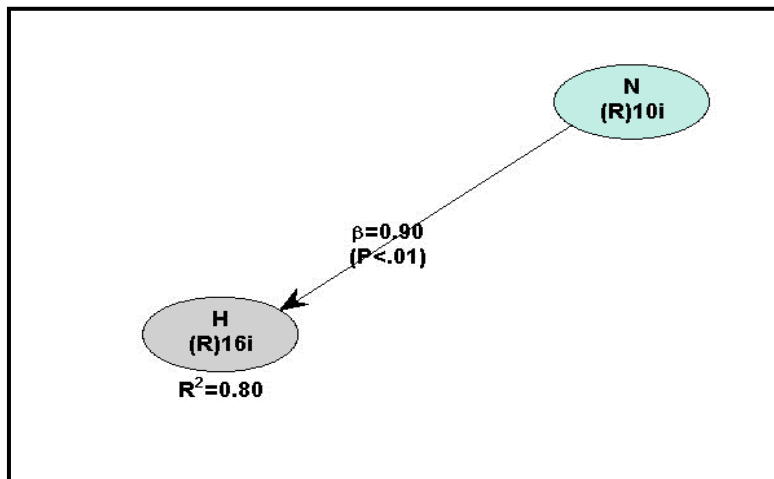
تم تقييم جودة النموذج باستخدام مؤشرات رئيسية: متوسط معامل المسار (APC)، متوسط معامل الارتباط (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (AFVIF).

جدول رقم (8): مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	القيمة	P-value	مقياس القبول
APC	0.896	<0.001	$P < 0.05$
ARS	0.802	<0.001	$P < 0.05$
AFVIF	4.804	—	< 5

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى توافق جيد بين النموذج النظري والبيانات الميدانية، مع دلالة إحصائية عالية لقيم APC وARS، وقيمة AFVIF أقل من 5، مما يعكس عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، ويؤكد جودة نموذج القياس وموثوقية النتائج.

4. اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي:



شكل رقم (4): اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي

5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على قدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

جدول رقم (9): نتائج معاملات المسار للفرضية الثالثة

المتغير المعدل	المتغير التابع	معامل المسار	P-value	حجم التأثير	النتيجة
المناعة التنظيمية	قدرة إدارة الأزمات	0.896	<0.001	0.802	قبول الفرضية

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن المناعة التنظيمية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على قدرات إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل المسار 0.896 مع قيمة دلالة عالية ($P < 0.001$) وحجم تأثير كبير (0.802).

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الثالثة، مؤكدة أهمية المناعة التنظيمية في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات والتعامل مع التحديات بكفاءة.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: تعدل المناعة التنظيمية العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار تأثير التفاعل بين المرونة التنظيمية وقدرات إدارة الأزمات، حيث يفترض أن المنظمات ذات المناعة التنظيمية العالية تكون أكثر قدرة على تعزيز أثر مرونة الموارد البشرية على إدارة الأزمات.

1. تقييم نموذج القياس (Measurement Model):

يُعد تقييم نموذج القياس خطوة أساسية قبل اختبار النموذج الهيكلي لضمان صلاحية الأداة ودقة قياس المتغيرات الكامنة. شمل التقييم:

- الصدق التقاربي.
- الصدق التمايزي.
- ثبات المقياس.
- فحص التعددية المفرطة بين المتغيرات.

2. تقييم الثبات والصدق التقاربي وقيم VIF:

تم تقييم الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (α) والثبات المركب ($CR \geq 0.70$)، والتحقق من الصدق التقاربي عبر $AVE \geq 0.50$ ، وفحص عامل تضخم التباين ($VIF < 5$) لضمان عدم وجود تعددية مفرطة، مما يعزز سلامة النموذج الإحصائي ويضمن موثوقية النتائج قبل اختبار معاملات التفاعل.

جدول رقم (10): معاملات الثبات، الصدق التقاربي، وقيم VIF لأبعاد الدراسة

المتغير	Cronbach's α	CR	AVE	VIF
مرونة الموارد البشرية	0.927	0.937	0.546	3.311
المناعة التنظيمية	0.960	0.965	0.631	2.313
قدرة إدارة الأزمات	0.915	0.929	0.566	2.229

تشير النتائج إلى أن جميع قيم α و CR تتجاوز 0.70، وقيم AVE أكبر من 0.50، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً وصدقاً تقاربياً جيداً. كما أن قيم VIF أقل من 5، مما يؤكد غياب مشكلة التعددية المفرطة بين المتغيرات.

3. مؤشرات جودة وتطابق نموذج القياس:

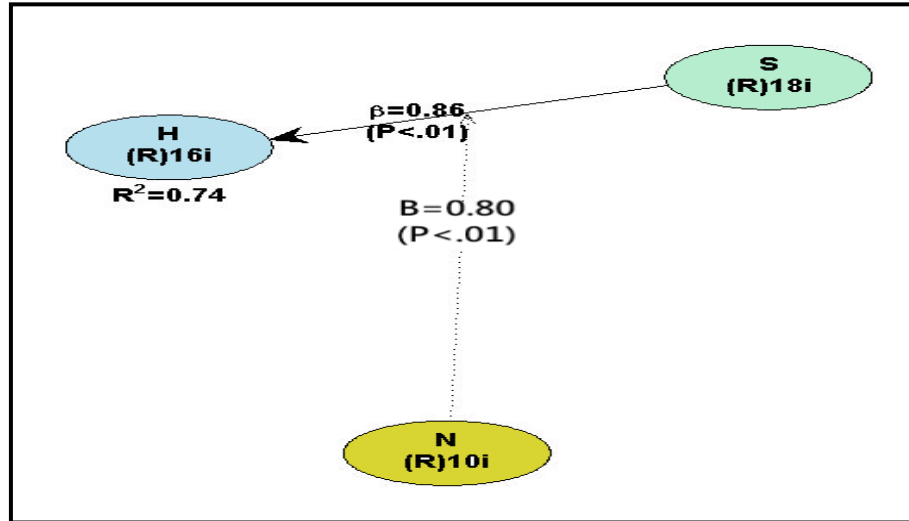
تم تقييم جودة النموذج باستخدام مؤشرات رئيسية: متوسط معامل المسار (APC)، متوسط معامل الارتباط (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (AFVIF).

جدول (11): مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	القيمة	P-value	معياري القبول
APC	0.466	<0.001	$P < 0.05$
ARS	0.742	<0.001	$P < 0.05$
AVIF	1.199	—	< 5

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى توافق جيد بين النموذج النظري والبيانات الميدانية، مع دلالة إحصائية عالية لقيم APC وARS، وقيمة AVIF أقل من 5، مما يعكس عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، ويؤكد جودة نموذج القياس وموثوقية النتائج.

4. اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي:



شكل رقم (5): اختبار فروض الدراسة في ضوء نتائج النموذج الهيكلي

5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: تعدل المناعة التنظيمية العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات في شركة نماء لخدمات ظفار.

جدول رقم (12): نتائج معاملات المسار للفرضية الرابعة

المتغير المستقل/ والمعدل	المتغير التابع	معامل المسار	P-value	حجم التأثير	النتيجة
مرونة الموارد البشرية	قدرة إدارة الأزمات	0.864	<0.001	0.723	قبول الفرضية
مرونة الموارد البشرية × المناعة التنظيمية	قدرة إدارة الأزمات	0.803	<0.001	0.625	قبول الفرضية

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على قدرات إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل المسار (0.864) عند مستوى دلالة ($P < 0.001$)، مع حجم تأثير مرتفع بلغ (0.723).

كما أظهرت نتائج تأثير التفاعل بين مرونة الموارد البشرية والمناعة التنظيمية دلالة إحصائية عالية، إذ بلغ معامل المسار (0.803) وقيمة ($P < 0.001$)، وبحجم تأثير قدره (0.625)، مما يدل على أن المناعة التنظيمية تلعب دوراً معززاً جوهرياً في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية يُعزز من أثر مرونة الموارد البشرية في تحسين قدرات إدارة الأزمات، وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة. وتبرز هذه النتيجة أهمية المناعة التنظيمية كآلية داعمة تزيد من فاعلية المرونة البشرية في مواجهة الأزمات والتعامل معه.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

يبين التحليل الوصفي لمستوى ممارسة أبعاد مرونة الموارد البشرية في شركة نماء لخدمات ظفار، إضافة إلى مستوى قدرات إدارة الأزمات والمناعة التنظيمية، مجموعة من النتائج المهمة، وذلك استناداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، على النحو الآتي:

- أظهر التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع لمرونة المهارات، مما يشير إلى امتلاك العاملين مهارات متنوعة وقدرة عالية على التعلم والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، الأمر الذي يعزز جاهزية الشركة لمواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الطارئة بفعالية.
- أظهر التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع لمرونة السلوك وهذا يعكس قدرة العاملين على تعديل سلوكهم الوظيفي والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التنظيمية والظروف الاستثنائية، بما يخدم استمرارية العمل أثناء الأزمات.
- أظهر التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع لمرونة الممارسات وهو مستوى مرتفع أيضاً، مما يدل على أن سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الشركة تتمتع بدرجة مناسبة من المرونة، بما يسمح بتكييفها وفقاً للظروف التنظيمية ومتطلبات إدارة الأزمات.
- أظهر التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع لمرونة الموارد البشرية كمتغير كلي، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من المرونة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بشركة نماء لخدمات ظفار. ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون في الشركة لديهم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتنوعة وأيضاً يتمتعون بالاستقلالية في أداء العمل ولديهم العديد من المهارات التي تؤهلهم لأداء المهام بشكل فعال.
- أظهر التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع لقدرات إدارة الأزمات في الشركة، مما يشير إلى قدرة الشركة على الاستعداد للأزمات، والتعامل معها، واحتوائها بفعالية. في حين أظهر التحليل الوصفي وجود مستوى مرتفع لمستوى المناعة التنظيمية وهو مستوى مرتفع مما يعكس امتلاك الشركة آليات تنظيمية داعمة للتعلم المؤسسي والاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة التهديدات المستقبلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج WarpPLS لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وذلك بهدف تحديد طبيعة وقوة العلاقات السببية بين مرونة الموارد البشرية، وقدرات إدارة الأزمات، والمناعة التنظيمية، إضافة إلى اختبار الدور المعدل للمناعة التنظيمية في هذه العلاقة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

- أظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر ودال إحصائياً لجميع أبعاد مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى المرونة في سلوك العاملين، وممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل جوهري في تعزيز قدرة الشركة على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بكفاءة.
- أظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر ودال إحصائياً لمرونة الممارسات في قدرات إدارة الأزمات، ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة لديه مرونة في عمليات التوظيف واختيار الموظفين المناسبين للعمل ونقل الصلاحيات اللازمة إليهم لمساعدتهم في حل الأزمات التي تواجههم.
- أظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر ودال إحصائياً لمرونة السلوك في قدرات إدارة الأزمات، ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون في الشركة يمتلكون مخزون من المهارات والمعارف المتنوعة ولديهم الاستقلالية في أداء العمل مما يعزز قدرتهم في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
- أظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر ودال إحصائياً لمرونة المهارات، في قدرات إدارة الأزمات ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون في الشركة لديهم المهارات اللازمة لمواجهة الأزمات نتيجة التدريب والتأهيل والعمل في الظروف المتغيرة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لمرونة الموارد البشرية في تعزيز مستوى المناعة التنظيمية، مما يدل على أن المرونة في إدارة الموارد البشرية تسهم في بناء نظم تنظيمية قادرة على التعلم، وتخزين المعرفة، والاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة التحديات والتهديدات المختلفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ودال إحصائيًا للمناعة التنظيمية في تعزيز قدرات إدارة الأزمات، وهو ما يشير إلى أن امتلاك الشركة لذاكرة تنظيمية، وقواعد معرفة، وثقافة تعلم مؤسسي، يعزز من قدرته على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمرونة وكفاءة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

أثبتت نتائج التحليل وجود أثر معدل ذي دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات، مما يدل على أن تأثير مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات يزداد قوة بارتفاع مستوى المناعة التنظيمية، وهو ما يعزز الدور الاستراتيجي للمناعة التنظيمية كعامل داعم ومضخم للأثر.

ثانيًا: توصيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بالتالي:

1. العمل على الاهتمام بأبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال إكساب الموظفين المهارات المستجدة في تخصصاتهم والاستفادة من خبرات الموارد البشرية ونقل المعارف بين الموظفين.
2. زيادة نشر ثقافة إدارة الأزمات في الشركة من خلال العمل على تبني قيم تنظيمية واضحة وإقامة دورات تدريبية وورش عمل متخصصة بإدارة الأزمات لجميع العاملين في الشركة.
3. رفع مستويات وعي العاملين والقيادات في البنوك بأهمية المناعة التنظيمية من خلال تبني خطط واستراتيجيات تعمل على الحد من الأزمات ومواجهتها.
4. منح الموظفين الحرية في أداء مهام العمل المسند إليهم بالطريقة المناسبة حتى يشعر الموظف بالاستقلالية في البيئة التي يعمل فيها.
5. تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في الشركة لتمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والمعارف بمرونة وبسرعة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، هادي خليل وصالح، شفان نوزت. (2024). دور المناعة التنظيمية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في شركة خان بازار /دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية، 19(74).
- بني عطاء حمزة خالد محمود. (2022). استراتيجيات المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية في المستشفيات الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- بوترة، باتول، ويوب آمل. (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1).
- الخشالي، شاكرا جار الله، والشاعر، سوسن عبد الله. (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3).
- شريف، أماني محمد، ومحمد ثابت حمدي ثابت. (2023). تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي (جامعة أسيوط نموذجاً). المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 107 (107).
- الشلاحي، عبدالكريم بن عبد العالي. (2024). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (40).
- الشيايدة، مورة بنت علي بن عبيد، الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد والحارثية، عائشة بنت سالم. (2021). المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج5.

- طالب، مصطفى سعدي، وكاظم، عمار جبار. (2019). استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على أساتذة وموظفي رئاسة الجامعة المستنصرية العراق. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 3(2).
- الطائي، يوسف. (2009). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القطاع مديري اع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع28، 1-28.
- الطائي، يوسف حليم، الجنابي، سجاد محمد عطية، والعلي، علي حميد هندي. (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية النجف الأشرف. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة (37).
- الطحان، محمد تيسير أمين. (2024). أثر مرونة الموارد البشرية في التميز المنظمي: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- طه، معاذ محمد علي. (2023). أثر مرونة الموارد البشرية في التميز المنظمي، دراسة حالة شركة الاتحاد للتنمية الزراعية والمسالخ، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
- عبود، رشا عباس، الطّرفي، علاء حسين فاضل، قنديل، أحمد محمد رضا، والشمري، أحمد عبدالله. (2020). تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصلية من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس كليات الأهلية في محافظة كربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 12(1).
- العزب، لمياء. (2018). العلاقة بين الجينات التنظيمية وميل المديرين للمخاطرة وأثر ذلك على قراراتهم: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
- علاء الدين، ياسمين. (2022). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)، مجلة الدراسات الإنسانية الأدبية، المجلد 25، العدد 3.
- عمر، موسى صالح، وبحر الدين سهام علي الحاج. (2023). مرونة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(5).
- العولقي، عبد الله أحمد. (2020). أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات، الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك سعود، 29(1).
- محارمة، إيهاب، الحر، عيسى العفري، موسى علي حامد الكواري، محمد، التميمي، نواف، العليمات، حمود، العمادي، مريم المنياوي، هالة آل خليفة، عبد العزيز، والمفتاح، هند. (2022). إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- مرعي، روعة عدنان خليل. (2024). أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
- نور الدين، أحمد محمد عبد الحي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59(3).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdulmajeed, M H. (2024). The Impact of Crisis Management in the Organization through Empowering Employees: A Survey Study of a Number of Organizations in the Crisis Management Room in the City of Isfahan, Al-Mustansiriya Journal of Arab and International Studies, (88).

-
- Abu-Nahel, Zahi O., Alagha, Wafiq H., Al Shobaki, Mazen J., Abu- Naser, Samy S., & ElTalla, Suliman A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of service. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 4(8), 23-44.
 - Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*, 20(4).
 - Ali, Noha Yehia Zakaria, Mahmoud, Alaa El-Deen Abdel-Ghany & Hussein, Mervat. (2024). the Effect of Organizational Immune Systems on Crisis Management Strategies: A Field Study on Egyptian Universities, *Journal of Financial and Commercial Studies*, (2).
 - Alibakshi, Noushin, & Mahmoudi, Ghahraman. (2016). the relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran medical sciences university. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(12), 349-355.
 - Alkinany, Hussain D, M. (2024). the Impact of Human Resources Flexibility in Strategic Response Processes: Analytical Research at Al-Sadr Hospital, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(2).
 - Almutairi, Meshal Rashed, & Alkshali, Shaker Jaralla. (2020). The effect of human resource flexibility on crisis management effectiveness in kuwaiti contractig companies. *International Journaal of Scientific & Technology*, 9(9), 203-209.