Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 3 | No. 8 | Page 549 – 572 | 2024
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء – اليمن

The Role of Regulatory immunity in Crisis Management in Investment Institutions in the Water Sector – in Sana'a - Yemen

زايد علي عبد الخالق المنزوع
باحث – إدارة الأعمال
جامعة البيضاء– اليمن

Zayed Ali AbdulKhaleq Al-manzuoa
Researcher - Business management
Albaydha University -Yemen

علي داحش مبارك اليعري
باحث –مركز إدارة الأعمال
جامعة صنعاء– اليمن

Ali Dahesh Mubark Alyaari
Researcher - Center of Business Administration
Sana'a University - Yemen

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية اعتمد على أداة الاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية، ونظرًا لأن حجم المجتمع (243) مفردة فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وبُعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: وجود موافقة بدرجة (عالية إلى حد ما) من قبل المشاركين في الدراسة على توفر المناعة التنظيمية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، وذلك من خلال حصول المناعة التنظيمية على وزن نسبي (74%)، كما بينت الدراسة وجود موافقة بدرجة (عالية إلى حد ما) من قبل المشاركين في الدراسة على توفر إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، وذلك من خلال حصول إدارة الأزمات على وزن نسبي (73%). بالإضافة إلى وجود ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بأهمية إجراء دراسة مستقبلية حول: أثر إدارة الأزمات في جودة الخدمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

الكلمات المفتاحية: المناعة التنظيمية، إدارة الأزمات، المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

Abstract:

The study aimed to know the leading role in business management from the point of view of administrative leaders in investment institutions in the water sector, a variety of descriptive analytical layers, and to collect active data on the questionnaire tool, and the study community was represented by administrative leaders, and since the size of the community (243) individuals, the comprehensive enumeration method was relied upon, and after analyzing the study data and its hypotheses, the study results reached several distinct results: - The presence of agreement (somewhat high) By the study participants on the availability of regulatory immunity in investment institutions in the water sector, through regulatory immunity obtaining a relative weight (74%), the study also showed the existence of a (somewhat high) degree of approval by the study participants on the availability of crisis management in investment institutions in the water sector, through crisis management obtaining a relative weight (73%). In addition to the existence of a direct (positive) correlation relationship Between the independent variable and the dependent variable, and that there is a statistically significant explanatory relationship for organizational immunity on crisis management, and the study recommended the importance of conducting a future study on: the impact of crisis management on the quality of services in investment institutions in the water sector

Keywords: organizational immunity, crisis management, institutional investors in the water sector.

المقدمة

تسعى المنظمات الحديثة للبحث عن الوسائل والإجراءات والمنهجيات التي تساعدها لمواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية وعلى المستوى المحلي والعالمي التي توثر عليها ومنها على سبيل المثال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغيرات المفاجئة والسريعة التي أدت إلى ظهور الأزمات التي تتنوع

بتنوع الظروف فقد تكون أزمات طبيعية كالأوبئة مثل الكوليرا وكورونا وغيرها، وأزمات ناتجة عن متغيرات جيولوجية كالزلازل والبراكين والفيضانات، كما قد تكون الأزمات ناتجة عن البشر أنفسهم مثل التغيرات السياسية والاقتصادية وغيرها، وتعني الأزمة في المصطلح اليوناني (كرنيو) نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبيًا، ثم انتقل بُعد ذلك إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بُعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات (اللامي، والعيساوي، 2015). لذلك تعتبر الأزمة حالة غير مرغوب فيها كونها تهدد كيان المنظمة، وتولد ضعفًا كبيرًا عليها ومتخذي القرار نتيجة ضعف المعلومات، مما يتطلب التعامل معها بطرق غير تقليدية واتخاذ قرارات سريعة لمعالجتها (الربيعي 2021، 72). وكون الأزمة حدث مفاجئ لا يمكن السيطرة عليه، لذلك فإنه يهدد حياة المنظمة وفي بعض الحالات حياة الأشخاص، وقد ينتج عنها نتائج إيجابية أو سلبية بحسب طريقة التعامل معه (الناجي، 2012، 9).

لذلك تعتبر إدارة الأزمات منهجية فكرية تهدف إلى منع وقوع الأزمات أو التقليل من أضرارها عن طريق التنبؤ وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات للتحكم بها والسيطرة عليها (عقيلات، 2015). فهي تحرص على أن يكون لدى المنظمات استعداد تام لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها والتعامل معها والسيطرة عليها ومنع تكرار حدوثها مستقبلًا ومعالجة آثارها (عبد المجيد، 2016). وانطلاقًا من حاجة المنظمات للبحث عن أساليب تمكنها من التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، ومن أهمها نظم المناعة التنظيمية التي تعد منظمات الأعمال كالكائنات الحية، وأنها بحاجة للمناعة التنظيمية لتعزز من قدرتها على الاستمرار والمنافسة (النقيرة، 2021). حيث أكد علاء الدين (2021، 4) على أن المناعة التنظيمية تمثل جدار الحماية الذي يقي المنظمة من التهديدات وبذلك وفر لها حصانة من أي تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وأوضح المصري والأغا (2021، 414) بأن المناعة التنظيمية بمثابة نظام التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطرة، والمناعة التنظيمية بمثابة نظام المناعة في جسم الإنسان التي تشير إلى كفاءة القدرة الجسدية في المحافظة عليه. وأشار مدياني، وقندلي (2022، 7) إلى أن المناعة التنظيمية تمثل أحد الأنظمة المصممة للتصدي للمخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة داخليًا أو خارجيًا، وذلك من خلال التنبؤ بتلك المخاطر والتهديدات والاستعداد لها وذلك من أجل الحفاظ على ديمومة المنظمة واستمرارها. ومن هنا يمكن القول بأن هذه الدراسات قد أظهرت حاجة المنظمات للوسائل والإجراءات والمنهجيات التي تساعدها لمواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، وبناءً على ذلك فقد سعت الدراسة الحالية إلى قياس دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر

القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه من العديد من الأزمات فما أن تنتهي أزمة حتى تأتي أزمة أخرى، ولمعالجة تلك الأزمات بصورة صحيحة يجب أن تدار وفق فلسفة الإدارة الحديثة التي تعمل على تحقيق النجاح في معالجة الأزمات في ظل بيئة مضطربة، وبالتالي لابد من استخدام مداخل جديدة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، ومن تلك المداخل المناعة التنظيمية الذي بدوره يعمل على حماية المؤسسات من مخاطر المتغيرات الطارئة في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعزز من قدرتها في التعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها. وفي هذا السياق، يلاحظ أن الفجوة البحثية تنبثق من نتائج الدراسات السابقة التي عرضت في الدراسة الحالية، والتي خلصت إلى أن واقع إدارة الأزمات في المنظمات التي استهدفتها جاء في المستويين المتوسط والمنخفض على المستوى الإقليمي ومن تلك الدراسات دراسة (أبو حجاج 2020)، ودراسة (علاء الدين، 2021)، ودراسة (الصغير، 2023)، كما بينت عدد من الدراسات المحلية أن واقع إدارة الأزمات في المنظمات التي استهدفتها جاء في المستويين المنخفض، مثل دراسة ، ودراسة (المطري، 2019)، ودراسة (الحكيمي، وسلام، 2023)، ودراسة (العبسي،2020) بينما يشير مشروع الاستراتيجية الوطنية للمياه (2024 – 2034) إلى تعرض المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه لأضرار مباشرة وغير مباشرة جراء الوضع السياسي والاقتصادي الذي تمر به البلاد منذ عام 2011م، وتمثلت الأضرار المباشرة بتوقف البرنامج الاستثماري، وانقطاع المرتبات، ونهب محتويات بعض المؤسسات، وتدمير عدد من المنشآت، كما تمثلت الأضرار غير المباشرة في انقطاع الكهرباء، وارتفاع تكلفة الديزل، وعدم قدرة المجتمع على تسديد تكلفة خدمات المياه والصرف الصحي، وعلى ضوء ما ورد فإن المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه تعمل جاهدةً للبقاء والاستمرار، كونها تمثل من أهم المرافق التنموية الداعمة للاستثمار.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه؟، وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما واقع المناعة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه؟

ما واقع ممارسة إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه؟

أهداف الدراسة:

اتساقًا مع مشكلة الدراسة، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف الرئيس الذي يتمثل في التعرف على دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

الكشف عن مستوى تطبيق المناعة التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

التحقق من تطبيق إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

بيان دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

أهمية الدراسة:

تتمحور الأهمية العلمية للدراسة الحالية أنها من الدراسات الأولى – حسب علم الباحثين – التي تناولت متغيري المناعة التنظيمية وإدارة لأزمات على مستوى المكتبات اليمنية، والعربية.

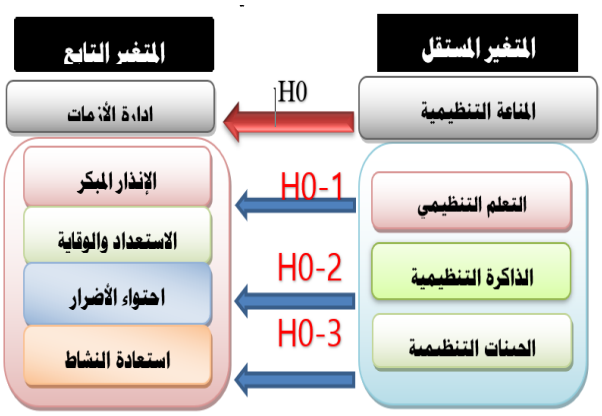
قد تسهم هذه الدراسة في شكلها الأخير ومن خلال نتائجها مقياسًا مهمًا لمعرفة مستوى تطبيق المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء، وبما يعطي تصورًا واضحًا لواقعها، ويكشف عن التحديات التي تواجهها، وبما يمكن من التطوير والتحسين المستمر لها مستقبلًا.

يُتوقع أن تمثل الدراسة الحالية دافعًا للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

الأنموذج المعرفي للدراسة:

اتفق عدد من الباحثين ومنهم (الصغير، 2023)، (علاء الدين، 2021)، (أبو حجاج،2020) على أبعاد متغيري الدراسة (المناعة التنظيمية، وإدارة الأزمات) مع الإشارة إلى أنه تم اعتماد بُعد التعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية بديلًا عن البُعد الخامس في مراحل إدارة الأزمات، بحسب دراسة (عبد المجيد، 2016).

شكل (1) الأنموذج المعرفي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة (الصغير، 2023)، ودراسة (علاء الدين، 2021).

فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم تناوله في مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية) مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية على إدارة الأزمات، تم تجزئة الفرضية الرئيسة لثلاث فرضيات فرعية، هي:

H01: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

H02: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة

الأزمات مجتمعة، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

H03: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات مجتمعة، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1- المناعة التنظيمية: مجموعة من الإجراءات والسياسات التي من شأنها حماية المنظمات من التهديدات الخارجية والداخلية وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر والأزمات التي توجهها، وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية (أبو حجاج، 2020).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف المناعة التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، من خلال الاستغلال الأمثل لمخزونها المعرفي الناتج عن تعلمها التنظيمي من الأحداث السابقة، والتي يتم العودة إليها عند الحاجة بكل سهولة، حيث يساعدها في ذلك توفر تقنية متطورة، وهياكل مرنة، ونظام تحفيز العاملين.

أ- التعلم التنظيمي: هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات من خلال التعلم الفردي والجماعي والمنظمي. (عمارة، بارك، 2018، 40).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التعلم التنظيمي إجرائيًا بأنه: قدرة المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه الحصول على المعرفة المكتسبة من تجارها وخبراتها السابقة، والاستفادة من الأخطاء التي واجهتها، بما يمكنها من إدراك المتغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية.

ب -الذاكرة التنظيمية: نظام آمن تخزن فيه البيانات والمعلومات، والتي يمكن للأفراد والمنظمة الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة لصناعة القرارات الإدارية (المصري، الأغا،2021، 60).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الذاكرة التنظيمية إجرائيًا بأنها: عملية التخزين الامن للبيانات المتعلقة بالمؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه والتي يتم استرجاعها للاستفادة منها في مواجهة أي متغيرات في البيئة المحيطة.

ج - الجينات التنظيمية: عبر هذا المصطلح عن الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، حيث تتوارث تلك الخصائص عبر أجيال المنظمة. (عبد المجيد، 2016، 65).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الجينات التنظيمية إجرائيًا بأنه هو ما يحدد هوية وشخصية المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه التي تمتاز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتحديد خصائصها التي تستمد من ثقافتها التنظيمية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه في أمانة العاصمة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام 2024 م.

الحدود الموضوعية: أقتصر هذا البحث على دراسة دور المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم

التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) مجتمعة في إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، وذلك على النحو التالي:

الصغير (2023). هدفت إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في إدارة الأزمات، ومعرفة واقع كل من المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من (152) موظفًا وموظفة في (17) شركة من مجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية بأبعادها في إدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة، وأن واقع المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في شركات مجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة كان بمستوى مرتفع، بينما واقع إدارة الأزمات بمستوى متوسط.

علاء الدين (2021). هدفت إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة لرصد دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات، وبلغت عينة الدراسة (183) مفردة داخل أرامكو، حيث ركزت الدراسة على عدد من الإدارات مثل إدارة المخاطر والأزمات وإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة والبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها ان نظم المناعة التنظيمية بمثابة جدار الحماية للتنظيم، وهي تعني قدرة التنظيم على التعامل مع الأزمات من خلال بناء جدار دفاعي يجنب التنظيم من الوقوع في الأزمات، وذلك عن طريق وجود معرفة تنظيمية تكون ناتجة من تعلم التنظيم من الأزمات السابقة التي مربها، وأن يستعمل ذاكرته التنظيمية في اختيار التنظيمية لعلاج الأزمة الحالية بكفاءة وفاعلية.

أبو حجاج (2020). هدفت إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإسلامية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات وكان حجم العينة (81) مفردة، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي(spss) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها توفر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعليم التنظيمي –الذكرة التنظيمية –الحمض النووي التنظيمي) كما أن المناعة التنظيمية تؤثر في إدارة الأزمات لدي شبكة الأقصى الإسلامية.

عبد المجيد (2016). هدفت إلى بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجية إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، حيث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وكان حجم العينة(186) مفردة، كما استخدمت برنامج (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الوقائية والعلاجية)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات التنظيمية كمتغير وسيط.

العبسي (2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على العينة الهدفية لجمع البيانات، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات الأولية، كما استخدمت البرنامج الاحصائي (spss) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الجينات التنظيمية (اتخاذ القرار – المحفزات – المعلومات – الهيكل التنظيمي) وإدارة الأزمات بأبعادها الخمسة (اكتشاف اشارت الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعليم).

Mukii (2016). هدفت إلى الكشف هن دور تكنولوجيا الاتصالات في إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة والمقابلة، وبلغت عينة الدراسة (150) شخصًا من جامعة نيروبي منهم (110) طالبًا وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التواصل تؤدي دورًا في إدارة الأزمات من خلال نشر الوعي والتعبئة الإيجابية أثناء الأزمات، كما أن هناك عديدا من التحديات التي تواجه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في كيفية التواصل في الأزمات للجمهور المستهدف وكيفية التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، كما خلصت الدراسة إلى أنه من الأهمية أن تكون المؤسسة قادرة على توقع الأزمات.

دراسة Nafei (2015). هدفت إلى التعرف على دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في عدد من الشركات التجارية المصرية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (372) مشاركًا من العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية، وقد أشارت النتائج إلى أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي في الشركات التي طبقت فيها الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من حيث الموضوع فتعد من الدراسات الأولى – حسب علم الباحثين– التي تناولت مفهوم المناعة التنظيمية، وإدارة الأزمات.

من حيث الهدف ومجال التطبيق تعد الدراسة الحالية الأولى – حسب علم الباحثين– التي تم

تطبيقها في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه خصوصًا تناول المتغيرين معًا مما يدل على وجود فجوة تطبيقية ينبغي التركيز عليها في الجمهورية اليمنية.

من حيث النتائج والتوصيات فقد تسهم الدراسة الحالية في وضع حلول تساعد المؤسسات الاستثمارية على تخطي المخاطر، والاستمرار، خصوصًا في بيئة تعاني من الأزمات متعددة.

الإطار النظري للدراسة

أولًا: المناعة التنظيمية:

يشير مفهوم المناعة إلى القدرة الجسدية للكائنات الحية للتصدي للفيروسات والأمراض التي يتعرض لها، وكما هو الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال فإن المناعة التنظيمية تعبر عن الجدار الحامي لها من المخاطر والتهديدات في البيئة المحيطة (عبد المجيد، 2016، 13). بينما عرفت المناعة التنظيمية بأنها بمثابة مجموعة من الضوابط التي تعتمد على مجموعة من الأفراد والعمليات من أجل تكوين حاجز منيع يحمي المنظمة من الخروج عن المسار المطلوب لتحقيق الأهداف سواءً كان هذا الانحراف نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية (النقيرة، 2021، 236). فيما عرفها المصري والأغا (2021، 414) بأنها بمثابة نظام التنظيم الذاتي، والقدرة على تحديد وإزالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطرة، والمناعة التنظيمية بمثابة نظام المناعة في جسم الإنسان التي تشير إلى كفاءة القدرة الجسدية في المحافظة عليه.

وبناءً على تلك المفاهيم يعرف الباحثان المناعة التنظيمية بأنها الحاجز الدفاعي الذي يحمي المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه من المخاطر والتهديدات الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية، التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة العليا.

أبعاد المناعة التنظيمية:

أ. التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي عبارة عن عملية توليد المعرفة من خلال التجارب السابقة واستثمارها لتكوين خبرات جديدة، والعمل على نشرها داخل المنظمة، بما يمكن العاملين من تشخيص المشاكل الناتجة عن البيئة الداخلية، والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة من البيئة الخارجية (عبد المجيد، 2016، 13)، كما أن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية تنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال اكتساب المعرفة من الأحداث السابقة وتجارب المنظمات المنافسة، بما يمكنها من فهم طبيعة المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة (صرصور، 2021، 23).

الذاكرة التنظيمية:

وصف عدد من الكتاب والباحثين الذاكرة التنظيمية بأنها عملية حفظ واسترجاع المعلومات المتعلقة بتاريخ المنظمة وتحليل الطرق والاستراتيجيات التي قامت بها للتعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة (علاء الدين، 2021، 10). في الوقت الذي عرف مدياني، وقندلي (2022، 8) الذاكرة التنظيمية بأنها تتمثل بالبيانات والمعلومات المخزنة في المنظمة، بحيث

يتم الرجوع إليها في الوقت المناسب للبحث عن حلول علمية للمشاكل التي قد تواجهها.

ج. الجينات التنظيمية:

تمثل الجينات التنظيمية ميزة معينة تتسم بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة تساعد على تصميم نموذج لفهم السلوكيات داخل المنظمة والقدرة على تطوير خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب (صرصور، 2021، 28) كما وصفت الجينات التنظيمية بأنها الوسائل التي تجسد الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال توفر هيكل تنظيمي مرن يتسم بوضوح المهام والمسؤوليات، وتقنيات حديثة، ونظام تحفيز للعاملين (مولاي، وكافي، 2017، 57).

ثانيًا: إدارة الأزمات:

أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن إدارة الأزمات تعني "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها" (عمر، 2015، 10). كما تعبر عن قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة، من خلال الإعداد والتجهيز المخطط والمنظم لمواجهة الأزمات (Coombs, 2011, p13)، بينما يصف الناجي (2012، 9) إدارة الأزمات بأنها عملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال فترة مراحل الأزمة لمحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. ويبين المرقطن (2020، 10) أن إدارة الأزمات عبارة عن نظام ذي أهمية كبيرة وأداة علمية مهمة ترتكز على العلم والمعرفة تسعى لحماية المنظمة من الأزمات.

ويعرفها الباحثان بأنها: الأساليب العلمية والعملية التي يمكن للمؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه اتباعها في التعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها، وذلك من خلال التعرف على أسبابها، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، والتحكم في اتجاهاتها، والحد من الآثار الناتجة عنها، والعمل على استعادة نشاطها بوقت قياسي.

مراحل (أبعاد) إدارة الأزمات:

الإنذار المبكر: تتمثل هذه المرحلة في استشعار إشارات الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع أزمة، وتمثل هذه المرحلة مشكلة لدى المديرين، حيث يتم استقبال العديد من الإشارات في الوقت نفس، ويكون من الصعب التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة (غنيمة، 2014). كما أن الأزمات لها إشارات مبكرة تُشير إلى مآزق محتملة، ويعد استشعار المآزق المحتملة الخطوة الأولى نحو تجنبها أو حلها أو التقليل من تأثيرها، وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سوف يصل إليه (Aljuhmani,2017, p53).

الاستعداد والوقاية: تمثل هذه المرحلة الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة

استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو أن نديرها بشكل أفضل، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفا وواضحا (أبو حجاج، 2020). كما وصفت بأنها مرحلة التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوافر لدى الشركة استعدادات وأساليب كافية للوقاية منها، ومن ذلك أن يتم العمل على استظهار أي علامات للضعف في أركان الكيان الذي قد يولد لدى الشركة إمكانية ظهور أزمة، وبالتالي مراقبته وإيجاد الحلول له، والاستعداد للأزمات عن طريق رسم سيناريوهات للمواجهة تتضمن كيفية التعامل معها والحد من مخاطرها لمنع تفاقمها (الجار الله، 2017، 53).

ج- احتواء الأضرار والحد منها: تشير هذه المرحلة إلى تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة، إن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، ولا شك أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم (السهلي، 2019). كما أكدت بعض الدراسات بأنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميري تعد خاصية طبيعية لكافة النظام الحية، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحدث الذي وقع، على سبيل المثال قد نجد أن غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلًا (عقيلان، 2015، 44).

د- استعادة النشاط: يجب أن يتوافر لأي منظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن، وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعما ماليًا (أبو حجير، 2014). كما أن في هذه المرحلة تكون الأزمة قد انتهت وتلاشت، ويجب استعادة النشاط وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ويتم ذلك من خلال تنفيذ برامج معدة مسبقًا قصيرة وطويلة الأجل لتنظيم الأوضاع وإعادتها داخل إدارات الأمن المختلفة، ويجب التدريب على هذه البرامج لكي يتم إنجاز هذه المرحلة في أسرع وقت (الشحي، 2018، 53).

وفي ضوء ما ورد يرى الباحثان أنه ينبغي على القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه أن يكونوا على علم بمختلف المراحل التي تمر بها الأزمة باعتبارهم مصدر القرار، لأن

معرفتهم بتلك المراحل يعد نوعًا من التشخيص لأسباب وطبيعة الأزمة، والعمل على الاستعداد لها حتى السيطرة عليها، والحد من آثارها، واستعادة النشاط إلى الوضع الطبيعي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولًا: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة، ويقوم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا وكميًا، كما لا يقف المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى إلى التحليل والربط والتفسير بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

ثانيًا: مصادر جمع المعلومات:

وقد استخدم الباحثان مصدرين لجمع البيانات، هما:

1-المصادر الثانوية: وذلك من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدراسات والنشرات والمقالات والمجلات، والرسائل العلمية، والدراسات والبحوث العلمية عبر شبكة الأنترنت.

2-المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثالثًا: مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه الشاغلين لدرجة (رئيس مؤسسة، ونائب رئيس مؤسسة، والوكلاء، ورؤساء القطاعات، والمستشارين، ومديري العموم ونوابهم، ومديري الإدارات ونوابهم) البالغ عددهم (243) مشاركًا، حيث سبق توضيح المقصود بالمؤسسات الاستثمارية ضمن التعريفات الإجرائية، ووفقًا للآتي:

جدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة

م	الشركة	تأريخ التأسيس	مجتمع الدراسة								
			رئيس مؤسسة	نائب رئيس مؤسسة	وكيل	رئيس قطاع	مستشار	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	الإجمالي
1	هيئة الموارد المائية	1995	1	1	2	2	3	12	10	29	17	77
2	المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي	1997	1	1	0	0	3	10	6	25	13	59
3	هيئة مشاريع مياه الريف	2002	1	1	3	0	4	17	17	35	29	107
إجمالي			3	3	5	2	10	39	33	89	59	243

ونظرًا لصغر حجم المجتمع فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث أصبحت عينة الدراسة (243) مشاركًا، وقد تم توزيع الاستبانة لجميع المشاركين، وتم استرداد (235) استبانة صالحة للتحليل.

جدول رقم (2) يوضح بيانات عينة الدراسة

حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	القابلة للتحليل	النسبة %
243	243	235	235	92 %

المصدر: من إعداد الباحثين.

رابعًا: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

خامسًا: صدق وثبات الاستبانة:

أ-ثبات الاداة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (0.70) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (3) معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور أداة الدراسة

م	الأبعاد	الفقرات	Cronbach's Alpha	الصدق الذاتي
1	التعلم التنظيمي	8	0.970	0.965
2	الذاكرة التنظيمية	8	0.971	0.985
3	الجينات التنظيمية	8	0.944	0.972
	المناعة التنظيمية	24	0.981	0.990
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	6	0.965	0.982
2	الاستعداد والوقاية	7	0.965	0.982
3	احتواء الأضرار	6	0.959	0.979
4	استعادة النشاط	7	0.964	0.982
إدارة الأزمات		26	0.990	0.995

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على تقارير المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه لعام 2022م

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة الميدانية للعام 2024م.

يتضح من جدول (4)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل بُعد، وكل متغير، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة أبعاد ومتغيرات أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للأبعاد بين (0.944, 0.974)، وهي قيم مرتفعة جدًا تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

ب- صدق الأداة: ولحساب صدق الاستبانة فإنها تساوي الجذر التربيعي لثبات الأداة التي كانت جميعها مرتفعة.

سادسًا: مقياس أداة الدراسة:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت (Likert) السباعي للفقرات والمحاور، والذي يحدد بدائل سلم الإجابة بإحدى البدائل الخمس، وإعطاء كل بديل قيمة معينة، كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (4) سلم ليكرت السباعي (بحسب المحور المراد قياسه)

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد	محايد	غير موافق	غير موافق	غير موافق
7	6	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثين

جدول (5) يوضح الوزن النسبي

م	التقدير اللفظي	الوزن النسبي من . إلى	النسبة %100
7	عالية جدًا	6.15 – 7.00	87.76% – 100%
6	عالية	5.30 – 6.14	75.51% – 87.76%
5	عالية إلى حد ما	4.44 – 5.29	63.27% – 75.51%
4	متوسطة	3.58 – 4.43	51.02% – 63.27%
3	منخفضة إلى حد ما	2.72 – 3.57	38.78% – 51.02%
2	منخفضة	1.87 – 2.71	26.53% – 38.78%
1	منخفضة جدًا	1.00 – 1.86	14.29% – 26.53%

المصدر: إعداد الباحثين

التحليل الوصفي واختبار الفرضيات:

تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذا البحث واختبار فرضياته، حيث تم استخدام برنامج (SPSS: VER. 26)، وذلك على النحو الآتي:

أولًا: نتائج التحليل الوصفي:

من خلال التحليل الوصفي نتعرف على مستوى تطبيق أبعادها الدراسة المتمثلة بـ (المناعة التنظيمية، إدارة الأزمات)، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الإجابة، فإذا كان كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة يحصل على وسط حسابي أقل من (3) أو أهمية نسبية أقل من (0،6) فهو مرفوض.

1-متغير المناعة التنظيمية:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع المناعة التنظيمية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه من وجهة نظر القيادات الإدارية؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الإجابة، لكل بُعد من أبعاد المناعة التنظيمية، وكالآتي:

جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة على المناعة التنظيمية

م	الابعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف	مستوى	الدلالة اللفظية
1	بُعد التعلم التنظيمي	3	4.98	0.84	%71	عالية إلى حد ما
2	بُعد الذاكرة التنظيمية	2	5.28	0.76	%75	عالية إلى حد ما

3	بُعد الجينات التنظيمية	1	5.36	0.71	%77	عالية
المناعة التنظيمية			5.20	0.76	%74	عالية إلى حد ما

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2024م.

يتبين من الجدول رقم (6) أن متغير (المناعة التنظيمية) حصل على متوسط حسابي (5.20) بدلالة لفظية عالية إلى حد ما وانحراف معياري (0.76) ومستوى اهمية (74%). وهذا يعني أن مستوى واقع المناعة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بشكل عام كان بدرجة (عالية إلى حد ما)، وبالرغم من ذلك إلا أن النسبة (74%) لا توازي الأهمية التي ينبغي أن تتوفر المناعة التنظيمية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بما يعزز من دورها في التعامل مع البيئة المحيطة، كما يتضح تدني إدراك عينة الدراسة للمفاهيم المتعلقة بالمناعة التنظيمية.

حيث جاء بُعد (الجينات التنظيمية) بدرجة (عالية)، واحتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.36) وانحراف معياري (0.71) ومستوى أهمية (77%)، وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البُعد كانت موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى معرفة عينة الدراسة بتوجه المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه لتطوير هياكلها التنظيمية ونظم المعلومات الادارية، بالإضافة إلى تبني لائحة داخلية للتحفيز المادي والمعنوي، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، وذلك ما يعزز من ولائهم الوظيفي ومشاركتهم الفاعلة في مواجهة المخاطر والتهديدات.

بينما جاء بُعد التعلم التنظيمية بدرجة (عالية إلى حد ما) في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي (4.98) وانحراف معياري (0.84) ومستوى اهمية (71%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة لعدم تنفيذ خطط وبرامج التأهيل والتدريب للعاملين بسبب توقف البرنامج الاستثماري، والموازنات التشغيلية، والأجور والمرتبات، والذي أدى لتدني التعلم التنظيمي بمختلف أنواعه.

ومن خلال تلك النتائج الإحصائية يمكن الإجابة عن التساؤل الفرضي الأول بأن واقع تطبيق المناعة التنظيمية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه جاء بدرجة عالية إلى حد ما، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى سعي المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه لتطبيق المناعة التنظيمية، وذلك من خلال إعداد برامج وخطط تدريبية بهدف تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي الذي يعزز من قدرات العاملين، بالإضافة إلى جمع وتحديث البيانات المتعلقة بخدمات المياه والصرف الصحي، والعمل على معالجة وتحويل تلك البيانات إلى معلومات يتم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبالنسبة لحصول بُعد الجينات التنظيمية على درجة (عالية) فإن ذلك يشير إلى وجود تخطيط جيد للموارد المالية والبشرية وتبني لائحة داخلية توائم بين الحقوق والواجبات وبما يرسخ مفهوم الجينات التنظيمية لدى العاملين.

كما أن هذه النتيجة تمثل إجابة عن جزء من التساؤل الفرضي الأول المتعلق بالمناعة التنظيمية، والذي ينص على: ما واقع المناعة التنظيمية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع ممارسة إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه من وجهة نظر القيادات الإدارية؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الإجابة، لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل المناعة التنظيمية التي كانت كالآتي:

2- متغير إدارة الأزمات:

جدول (7) استجابات أفراد العينة على إدارة الأزمات

م	الابعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	4	5.05	0.81	%72	عالية إلى حد ما
2	بُعد الاستعداد والوقاية	2	5.12	0.71	%73	عالية إلى حد ما
3	بُعد احتواء الضرر	3	5.10	0.68	%73	عالية إلى حد ما
4	بُعد استعادة النشاط	1	5.24	0.77	%75	عالية إلى حد ما
إدارة الأزمات			5.11	0.74	%73	عالية إلى حد ما

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2024م.

يتبين من جدول (8) أن متغير (إدارة الأزمات) بشكل عام حصل على متوسط حسابي (5.11) بدلالة لفظية عالية إلى حد ما وانحراف معياري (0.74) ومستوى أهمية (73%). ويفسر ذلك إدراك عينة الدراسة بالأزمة التي تمر بها المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه من حيث توقف البرنامج الاستثماري وكذلك أجور ومرتبات العاملين، بالإضافة إلى تدني النفقات التشغيلية للأزمة للقيام بالمهام بالشكل المطلوب، مما خلق لديهم شعورا بُعدم الاستقرار ما نتج عن ذلك حصول جميع أبعاد إدارة الأزمات على مستوى عالٍ إلى حد، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة غير كافية لإدارة الأزمات خصوصًا في ظل بيئة تعاني من العديد من المخاطر والتهديدات نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية التي تعاني منها البلاد.

حيث حصل بُعد: (استعادة النشاط) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (5.24) بدلالة لفظية عالية إلى حد ما وانحراف معياري (0.77) ومستوى اهمية (75%). ويعني ذلك ان استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البُعد كانت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى معرفة معظم عينة الدراسة المشاركين في الدراسة بأن عددا من المنظمات العاملة في القطاع توجه

تمويلاتها للتدخلات الطارئة ومن ذلك توفير بعض الإمكانيات المادية والفنية لاستعادة النشاط في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، وبالرغم من ذلك فإنه ينبغي توجيه تلك التمويلات لتنفيذ وتأهيل مشاريع مستدامة من مشاريع الاستراتيجية الوطنية للمياه، والذي يأتي ضمن أولوياتها برنامج إدارة الأزمات.

بينما جاء في الترتيب الأخير بُعد: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة) بمتوسط حسابي (5.05) بدلالة لفظية عالية إلى حد ما وانحراف معياري (0.81) ومستوى اهمية (72%). ويعزو الباحثان ذلك إلى إدراك عينة الدراسة المشاركين في الإجابة عن هذه الفقرة بما تعرضت له البلاد بشكل عام من العديد من الأزمات السياسية والاقتصادية، والتي طالت جميع قطاعات الدولة، ومنها المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، لذلك جاء اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في الترتيب الأخير.

ثانيًا: اختبار الفرضيات: للإجابة عن السؤال الثالث: ما دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه؟ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط.

الفرضيات الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الجينات التنظيمية DNA) مجتمعة في إدارة الأزمات، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، لاختبار الفرضية الرئيسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المناعة التنظيمية مجتمعة في إدارة الأزمات

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R2	R	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
إدارة الأزمات	0.982	0.991	3882.595	0.00	التعلم التنظيمي	0.228	9.029	0.000
					الذاكرة التنظيمية	0.638	14.925	0.000
					الجينات التنظيمية	0.050	1.056	0.292

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن:

معامل الارتباط R (0.991) الذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين الأبعاد (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (3882.595) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، ما يؤكد معنوية الانحدار، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (R2=0.982) ويتبين من الجدول أن أبعاد المناعة التنظيمية مجتمعة تُفسر (98.2 %) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات.

معادلة الانحدار للفرضية:

Y=B0+B1X

(إدارة الأزمات) = (0.254) + (0.940) (المناعة التنظيمية)

تشير قيمة B1 إلى أن زيادة المناعة التنظيمية يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بمقدار (0.940). وعليه نرفض الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، ونقبل الفرضية الفرعية التي تنص على. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه. كما أن هذه النتيجة تمثل إجابة عن التساؤل الفرعي الرابع: "ما دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه؟" كما تمكن الباحثان من تحقيق الهدف الفرعي الرابع الذي ينص على "استكشاف دور المناعة التنظيمية في تطبيق إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية. في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه

عرض النتائج التفصيلية لدور أبعاد المناعة التنظيمية منفردة في إدارة الأزمات:

الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (10) نتائج اختبار دور بُعد التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R2	R	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
إدارة الأزمات	0.929	0.964	2849.463	0.00	التعلم التنظيمي	0.796	53.380	0.015

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2024م.

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.964) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (2849.463) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية الانحدار، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R2=0.929)، والتي تبين أن التباين في بُعد التعلم التنظيمي يُفسر ما نسبته (92.9%) من التباين في إدارة الأزمات بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (β) بلغ (0.796)، وأن قيمة Tعنده هي (53.380)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه تسعى لتعزيز مفهوم التعلم التنظيمي

لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وذلك من خلال إعداد البرامج والخطط التدريبية الهادفة إلى تأهيل العاملين وتنمية مهاراتهم، بما يمكنهم من تشخيص التحديات والتهديدات، والمساهمة الفاعلة في فهم طبيعة الأزمة وإدارتها في مختلف مراحلها، إلا أنه ونتيجة لتوقف الموازنات التشغيلية أدى إلى تأخر تنفيذ تلك البرامج والخطط..

وعليه نرفض الفرضية (H01) والتي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه. ولاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (11) نتائج اختبار دور بُعد الذاكرة التنظيمية في إدارة الأزمات

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R2	R	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
إدارة الأزمات	0.969	0.984	7082.245	0.00	الذاكرة التنظيمية	0.941	84.156	0.00

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2024م.

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الذاكرة التنظيمية وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.984) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد الذاكرة التنظيمية وإدارة الأزمات، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (7082.245) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية الانحدار، في حين بلغ قيمة معامل التحديد (R2=0.969)، والتي تبين أن التباين في بُعد الذاكرة التنظيمية يُفسر ما نسبته (96.9%) من التباين في إدارة الأزمات بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل (β) بلغ (0.941)، وأن قيمة Tعنده هي (84.156) ، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه تولي ذاكرتها التنظيمية اهتمام خاص من خلال تطوير نظم المعلومات المتوفرة لديها بهدف التخزين الآمن لبياناتها التاريخية، وكذلك البيانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها، والعمل على معالجة تلك البيانات، واستخراجها بشكل معلومات تساعدها في صناعة القرارات الفاعلة لمواجهة المخاطر والتهديدات المحتملة في البيئة المحيطة. إلا أن توقف النفقات البرنامج

الاستثماري أدى لتأخر استكمال إنشاء نظام معلومات إدارية متكامل.

وعليه نرفض الفرضية (H02) التي تنص على أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمي كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية DNA كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، ولاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12) نتائج اختبار أثر بُعد الجينات التنظيمية على إدارة الأزمات

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			
	R2	R	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig
إدارة الأزمات	0.950	0.975	4324.555	0.00	الجينات التنظيمية	0.988	65.761	0.00

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2024م.

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.975) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد الجينات التنظيمية وإدارة الأزمات، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (4324.555) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية الانحدار، في حين كانت قيمة معامل التحديد كانت (R2=0.950) والتي تبين أن التباين في بُعد الجينات التنظيمية يُفسر ما نسبته (95.0%) من التباين في إدارة الأزمات بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل (β) بلغ (0.988)، وأن قيمة T عنده هي (65.761)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه تسعى لتطوير بنائها المؤسسي والاهتمام بمواردها البشرية من حيث دعم التحول الرقمي لتبسيط إجراءات العمل، وإعداد لوائح داخلية تنظم آلية العمل ومنها اللائحة المالية المتضمنة إجراءات تحفيز العاملين على الأداء لمهام المكلفين بها بصورة صحيحة تسهم في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى منح الصلاحيات وتحديد نطاق الإشراف لكل وحداة تنظيمية بهدف تعزيز اللامركزية في تقديم الخدمات، والذي يعزز من ولائهم الوظيفي ومساهمتهم الفاعلة في مواجهة الأزمات.

وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية كأحد أبعاد المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجينات التنظيمية كأحد أبعاد المناعة

التنظيمية في إدارة الأزمات، في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه

ثالثًا: الاستنتاجات والتوصيات:

1-الاستنتاجات:

من خلال دراسة دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بأمانة العاصمة صنعاء، وتحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها ما يأتي:

أن مستوى ممارسة المناعة التنظيمية بشكل عام (عالٍ إلى حد ما)، كون مفهوم المناعة التنظيمية حديث النشأة في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، بينما جاء بُعد الجينات التنظيمية في مستوى عالٍ، وحصل على المرتبة الأولى من أبعاد المناعة التنظيمية بوزن نسبي (77%). ما يعني وجود توجه للإدارة العليا لتطوير الهياكل التنظيمية، والتحول الرقمي لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى تبني مشروع لائحة داخلية لتحفيز العاملين.

أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات بشكل عام (عال إلى حد ما)، بسبب تعدد الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد. بينما جاء بُعد استعادة النشاط في مستوى عال وحصل على المرتبة الأولى من أبعاد إدارة الأزمات بوزن نسبي (73%). لوجود وحدة تنظيمية متخصصة بطوارئ المياه والإصحاح البيئي بتمويل اليونيسيف حيث تسهم في استعادة النشاط للوحدات التي أثرت فيها الأزمات.

وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأن هناك علاقة تفسيرية ذات دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية على إدارة الأزمات.

2-. التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة، بالآتي:

تعزيز ممارسة المناعة التنظيمية في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه بشكل أوسع بكافة أبعادها والتركيز على التي تسهم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والعمل على نشر المعرفة من خلال عقد اجتماعات موسعة، وإقامة ورش العمل.

تشجيع ودعم العاملين في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه للتعلم الفردي والجماعي لتنمية مهاراتهم، والاستفادة من الأحداث السابقة، ومن التجارب المتميزة في القطاعات الأخرى.

تحسين مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، والتركيز استكشاف إشارات الإنذار المبكر.

تقديم المزيد من البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه، وذلك في مجال الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في تحليل البيئة المحيطة وفقًا لمنهجية علمية مبنية على نتائج إيجابية سابقة.

تشكيل فريق فني متخصص ومن ذوي الخبرة في رصد وإدارة الأزمات بمختلف مراحلها والاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.

إجراء دراسة مستقبلية حول: دور إدارة الأزمات في جودة الخدمات في المؤسسات الاستثمارية في قطاع المياه.

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

[1] الصغير، سارة محمد أحمد. (2023). دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هايل سعيد انعم بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

[2] علاء الدين، ياسمين. (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات. – دراسة حالة لشركة أرامكو، مجلة جامعة عين شمس، العدد (25)، ص 1–71.

[3] العبسي، يوسف سمير. (2020). أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والسكان الفلسطينية–المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة.

[4] أبو حجاج، حسام أحمد. (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإسلامية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.

[5] عبد المجيد، عثمان رياض. (2016). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجية إدارة الأزمات. – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

[6] أبو حجير، طارق مفلح. (2014). القيادة التنظيمية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات. دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.

[7] الاستراتيجية الوطنية للمياه والبرنامج الاستثماري لقطاع المياه. (2005: 2009)، وزارة المياه والبيئة، صنعاء، اليمن.

[8] الجار الله، ماجد عبد الله. (2017). جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، مركز الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

[9] السهلي، جميل سلمان. (2019). معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

[10]الشحي، سيف عبد الله. (2018). الأثر السلبي للتفاوض في تفاقم الأزمة، مكتبة دارة النهضة العربية، القاهرة، مصر.

[11]صرصور، محمد جلال حسن. (2021). دور المناعة التنظيمية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني، المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

[12]عقيلان، فادي حسن. (2015). إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[13]عمر، عصام عبد اللطيف. (2015). إدارة الأزمات والفساد الإداري. نيو ليتك للنشر والتدريب، (ط 1)، مدينة نصر، القاهرة، مصر.

[14]غنيمة، رهف مروان. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا.

[15]المرقطن، محمد موسى. (2020). متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في ظل التعليم عن بُعد. جامعة الأردن، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (24).

[16]المصري، نضام حمدان، الأغا، محمد احمد. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الاعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية. مجلة دراسات واقتصاد أعمال، 8(1)، ص 406- 435.

[17]مولاي، امينة، كافي، ميمون. (2017). الحمض النووي التنظيمي (DNA) وريادية المؤسسات. – دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (1)، ص 53-79.

[18]ميداني، الضاوية، وقندلي، صفية. (2022). أثر نظام المناعة التنظيمية المكتسبة في تعزيز إحداث سياسة التغيير التنظيمي للمنظمات. –دراسة ميدانية على مؤسسة الاتصالات الجزائرية بأدرار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

[19]الناجي، فهد علي. (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. – دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الوسط، الأردن.

[20]النقيرة، أحمد محمود. (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي. –دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة الدمياط، المجلد (2)، العدد (3)، ص 236- 300.

[21]سلام، فهمي محمد عبده، ولحكيمي، وائل سلطان. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (1)، ص 93-123.

[22]المطري، أحمد علي حسين. (2019). ممارسة إدارة الأزمات المالية وأثرها على الأداء المالي للمصارف اليمنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

[23]مشروع الاستراتيجية الوطنية للمياه (2024 – 2034)، وزارة المياه والبيئة، الهيئة العامة لمشاريع مياه الريف، صنعاء اليمن.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

[24] AL Abbadi, H. (2015) The Impact Of The Strategic Option Of The Managmement Of Crisis In Jordanian Insuranca Companies, American Interictional Journal Of Coniemporery Research, 5(2).

[25] Aljuhmani, Hasan Yousef and meagwali, Okechukwu Lawrence E, The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector, International Review of Management and Marketing, 2017.

[26] Lusia, N,H (2013). Crisis Managmement. Determining Specific

Strarategies And Leadership Style For Effectives, University Of Malang Indonesia , Asian Journal Of Managmement Sciences And Education. On Vol 2 No 2.

[27] Mukii, M. V. (2019), The Role Of Communication In Crisis Managmement In Institiutions Of Higher Learning In Kenya. A Case Of The University Of Nairobi (Master Thesiss), University Of Nairobi, Nairobi.

[28] Nafei, W(2015):The Role of Organizational DNA in improving Organizational Performance: A Study on the industrial Companies in O Egypt. International Business Research, 8(1), 117-131.

[29] Coombs, W. Timothy, (2011). On Going Crisis Communication..