

2022

## The Impact of Organizational Mindfulness on Organizational Resilience from the Point of View of Managers and Officials of Departments in the Ministry of Education

Ahlam AL-Tibakhi  
asweetdreamsa@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

### Recommended Citation

AL-Tibakhi, Ahlam (2022) "The Impact of Organizational Mindfulness on Organizational Resilience from the Point of View of Managers and Officials of Departments in the Ministry of Education," *Jerash for Research and Studies Journal* *المجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 23: Iss. 2, Article 30.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/30>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *المجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## أثر اليقظة التنظيمية على المرونة من وجهة نظر العاملين من مديري ومسؤولي أقسام في وزارة التربية والتعليم

أحلام حلمي جبريل الطباخي\*

### ملخص

يهدف البحث إلى دراسة وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن حول أثر اليقظة التنظيمية على المرونة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف سعت هذه الدراسة لاستخدام استبانة، حيث تكونت هذه الاستبانة من مجموعتين على النحو التالي: عناصر (اليقظة التنظيمية) وعناصر (المرونة التنظيمية). بلغت عينة هذه الدراسة (377) مستجيب من القطاع التعليمي. ومكما تم استخدام خلايل احصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك التكرارات، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبارات (ANOVA) ومعامل الارتباط للإجابة عن فرضيات الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تكون واعية ومنفتحة على المعلومات الجديدة مما يعني أن اليقظة تؤثر على مرونة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، توصي هذه الدراسة بإجراء مزيد من التحقيقات فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية من أجل رؤية المزيد من العوامل التي تعزز قطاع التعليم وكذلك المنظمات الأخرى. إلى جانب ذلك، بالنسبة للمبادئ الخمسة الرئيسية (الانشغال بالفشل، الإحجام عن التبسيط، والحساسية للعمليات، والالتزام بالمرونة، وتقدير الخبرة) من المهم دراستها والتعمق في مدى تأثيرها كمتغيرات.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية اليقظة التنظيمية، قطاع التعليم الأردني، تصورات الموظفين.

## The Impact of Organizational Mindfulness on Organizational Resilience from the Point of View of Managers and Officials of Departments in the Ministry of Education

Ahlam H. J. AL-Tibakhi, MA Arabic Language and Literature, Jordanian Ministry of Education.

### Abstract

The research aims to study the perceptions of employees in the Ministry of Education in Jordan on the impact of organizational mindfulness on organizational resilience, and to achieve this goal this study sought to use a questionnaire, where this questionnaire consisted of two groups as follows: organizational mindfulness items and organizational resilience items. The sample of this study was (377) respondents from the educational sector. In addition, statistical analyzes such as mean, standard deviations, and frequencies were used. In addition, ANOVA tests and correlation coefficient were used to answer the hypotheses of the study.

The study concluded that organizations should be aware and open to new information which means that alertness affects the resilience of the organization. In addition, this study recommends further investigation of organizational resilience in order to see more factors driving the education sector as well as other organizations. Besides, for the five main principles (Preoccupation with failure, Reluctance to simplify, Sensitivity to operations, Commitment to resilience, and Deference to expertise) they are important to study them and delve into the extent of their impact as variables.

**Keywords:** Organization Resilience, Mindfulness, Jordanian education sector, Employees' perceptions.

### المقدمة

في الواقع، تواجه المنظمات، بشكل عام، حاليًا العديد من التحديات التي نشأت عن العديد من الأسباب المختلفة بما في ذلك النمو. في القوى العاملة، والعولة والاختلافات الثقافية، وتعزيز الاتصال بسبب الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، والدافع المستمر لكل من الكفاءة والفعالية. يُنظر إلى هذه العوامل على أنها تسهم في الضغط على الأفراد والمؤسسات الذين يعملون دائمًا بشكل متكرر من خلال المشاركة والتدوين والنشر والتغريد بينما يعمل الفرد مع بعض الزملاء الذين يتحدثون لغات مختلفة ويعملون وفقًا للمعايير الثقافية المختلفة بالإضافة إلى العمل في مختلف المناطق الزمنية باسمور (2019) (Passmore, 2019) وهذا يلزم الموظف والمدير التصرف بوعي تنظيمي لأنه يحتاج إلى أن يكون على دراية بالظروف والعلاقات والعمليات المتغيرة في الظروف غير المتوقعة في الوقت الحاضر

وبشكل أكثر تحديدًا، يُنظر إلى قطاع التعليم اليوم على أنه يواجه تحديات مفاجئة وغير متوقعة تتطلب منه اليقظة والمرونة، ومنها حدوث الأزمات وشدة الكوارث الطبيعية مثل الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة بالإضافة إلى الأحداث غير المتوقعة بما في ذلك "جائحة

كورونا" والتي تعتبر حديًا. وبناءً على ذلك، ذكر كانتور وسي (2015) (Kantur & Say, 2015) أن جميع التغييرات التي شوهدت في البيئات الخارجية، تشير إلى أهمية المرونة بالنسبة للمنظمات تعتبر امل مهم لاستدامة المؤسسة والحفاظة على الاستمرار والانتاجية. في هذا الصدد، يذكر أيضا مالاك (1998) (Mallak, 1998) إن المنظمات والأفراد المرنة يتكيفون بشكل إيجابي مع هذه الظروف المتغيرة دون أي نوع من الإجهاد. وبالتالي، تهدف المنظمات اليوم إلى أن تكون مرنة من أجل التكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة والمضي قدمًا كانتور وسي (2015) (Kantur & Say, 2015).

ما لا شك، أن اليقظة التنظيمية تحتاج إلى التركيز والاهتمام وذلك من خلال زيادة الأبحاث وتفعيل مفهوم اليقظة في المؤسسات وإلى التمايز بين الفروق والفئات الموجودة داخل هذه المنظمات للحصول على طرق بديلة للتعامل مع المشكلات التي قد تواجه المؤسسات وبيك، سوتكليف، اوبستفيد (1999) (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999)، حيث تساعد عملية اليقظة المؤسسات على ملاحظة واكتشاف المزيد من المشكلات ومعالجتها بشكل فعال ودقيق وذلك للاستجابة لها مبكرًا ريروب (2004) (Rerup, 2004). في هذا الصدد، وبيك وآخرون (1999) وويك وسوتكليف (2001) (Weick et al., 1999; Weick & Sutcliffe, 2001) وبيك وآخرون (1999) إلى أن هناك خمسة عوامل تسهم في إنشاء واستدامة اليقظة التنظيمية، وهي الالتزام بالمرونة، والحساسية للعمليات، والإحجام عن تبسيط التفسيرات، تحت مواصفات الهيكل والانشغال بالفشل.

أولاً، يتم تنفيذ الالتزام بالمرونة حيث إنه يتم دعم التدريب التمويلي وبعد ذلك، يمكن للموظفين تطوير قدراتهم على أن تتصف بالمرونة والتي تساعد على التماشي مع التغييرات المفاجئة التي تطرأ على المؤسسة، وهذا يساعد الأفراد على معرفة أكبر عدد ممكن من العمليات والوظائف التي من الممكن القيام بها. بالإضافة إلى ذلك، يشجع هذا التدريب الأفراد على تحقيق الأهداف، باستخدام المعرفة المكتسبة وكذلك حل المشكلات التي من الممكن أن تواجههم وبيك وسوتكليف (2001) (Weick & Sutcliffe, 2001). ثانيًا، الحساسية للعمليات وتعني أن المنظمة يجب أن تنبه إلى الواقع الفوضوي لكيفية حدوث الأشياء؛ يمكن أن يحدث هذا من أجل تحسين التركيز. ورفض رفع المعرفة الكمية لتكون فوق المعرفة التجريبية والنوعية وبيك وسوتكليف (2001) (Weick & Sutcliffe, 2001).

ثالثًا: عدم تبسيط التفسيرات، في الواقع، يُنظر إلى التبسيط على أنه ضروري وجيد. هذا ضروري للترتيب والوضوح وكذلك لتطوير الإجراءات الروتينية التي يمكن للمنظمات اتباعها وبيك وسوتكليف (2001) (Weick & Sutcliffe, 2001). رابعًا، وفقًا لبناء الهيكل للمنظمة، وأنه يُعتبر نموذجًا للمراقبة يقترح التحكم في الموارد البشرية للمنظمات ويكون ثابتًا نسبيًا؛ والقرارات يجب أن تترك للخبرة وبيك وسوتكليف (2001) (Weick & Sutcliffe, 2001). أخيرًا، يتم تنفيذ عملية الانشغال بالفشل عندما يحدث خطأ بسيط، ويجب ألا يكون هناك استهتار بهذا الخطأ الصغير وبيك وسوتكليف (2001) (Weick & Sutcliffe, 2001).

ترى هذه الدراسة أن العديد من العوامل الخارجية والداخلية يمكن أن تسهم في مرونة المنظمات والمؤسسات ومنها التعليم وأن وجود هذه العوامل قد يشجع هذه المنظمات على المرونة. كما حاول أيضًا تكييف مقياس المرونة التنظيمية والتي تهدف إلى قياس درجة المرونة في

هذه المنظمات وليس قياس الدرجة التي تشير إلى وجود العوامل التي يمكن أن تسهم في توفرها. مع هذا الهدف، يهدف البحث الحالي إلى المساهمة في الأدبيات المرتبطة بمرونة المنظمات. وبصورة أدق، فإنه يتيح التطوير في البحث الكمي ويركز على تصورات الموظف. وفقاً لكانتور وسي (2015) (Kantur & Say, 2015)، تشير الدراسات السابقة إلى أنه، على المستوى التنظيمي، لم يتم العثور على مفهوم المرونة المتفق عليه والمقبول عمومًا. بسبب التغيرات والتحديات الشديدة التي تشهدها البيئة التنافسية نحو تحقيق أهدافها. وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فقد أصبحت أكثر صعوبة من ذي قبل. نتيجة لحاجة المؤسسات لإجراء مسح مستمر للمتغيرات البيئية التي تؤثر على عملهم من أجل رصد أهم التغيرات وتوليد المعرفة المتعلقة بجميع العوامل والقوى التي تؤثر بشكل أساسي على قطاع ما بأكمله. وبالتالي، فإن المؤسسات بغض النظر عن حجمها، بحاجة إلى معرفة ما يجري من حولها من حيث التغيرات التي تطرأ عليها. بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة بعض المفاهيم الرئيسية التي يتم تسليط الضوء عليها هنا والتي يمكن أن تسهم في هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على هذه العوامل وتشمل: الانشغال بالفشل، عدم تبسيط التفسيرات، والإذعان للخبرة، والالتزام بالمرونة، والحساسية للعمليات. تكمن الأهمية العملية للدراسة في حقيقة أنها تدرس كيفية استجابة هذه المنظمات للأحداث غير المتوقعة. وبالتالي، فهو يسهم في تقديم العوامل التي قد تعزز مثل هذه القطاعات والمنظمات في أثناء الأحداث غير المتوقعة. ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة بعض المساهمات المهمة والتي هي كما يلي: يمكن لقراء هذا البحث فهم المزيد عن كيفية تعزيز المرونة التنظيمية وقد توفر هذه الدراسة بعض الأفكار للباحثين الآخرين أو القضايا ذات الصلة التي يجب مراعاتها بوضوح في هذا التحقيق.

#### أهداف الدراسة:

لقد تم اختيار موضوع اليقظة التنظيمية ومدى تأثيرها على المرونة في إدارة الأزمات مثل الأحداث غير المتوقعة بأبعادها. إيماناً من الباحثة بمكانة وأهمية اليقظة التنظيمية داخل أي منظمة أو مؤسسة، وما قد تلعبه من أدوار محورية في نجاح أو فشل المؤسسات. حيث تعتبر اليقظة التنظيمية الناجحة بمثابة بوصلة تسير بالمنظمة أو المؤسسة إلى الوجهة التي ترسمها. ولتحقيق ذلك لا بد من تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات. ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها. من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها. والحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها. والتي تعتبر من الأهداف الطبيعية لأي مؤسسة. ومحاولة إيضاح شكل هذا الدور من خلال وضعه في قالب علمي. بناء على ما استطاعت الباحثة جمعه من إسهامات قدمها دارسون ومفكرون حول هذا الموضوع. محاولين إثراء الساحة العلمية من خلال هذا الجهد. والذي نأمل أن يفيد من أراد الإطلاع أو البحث في هذا الموضوع.

#### أهمية الموضوع

لقد تم اختيار موضوع دور اليقظة التنظيمية وتأثيرها على المرونة وذلك أثناء إدارة الأزمات في المؤسسة. وتكمن أهمية الدراسة في ناحيتين:

#### الجانب النظري:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات. وخصوصاً محور أداء العاملين. فضلاً عن دور اليقظة وما تقدمه من إنتاجيات إبداعية وأساليب وطرائق عمل مبتكرة تعمل على إضافة قيمة للمؤسسة. ومن ثم تقديم إطار نظري يربط بين اليقظة التنظيمية والمرونة داخل المؤسسة من وجهة نظر العاملين إذ يمثل الربط بحد ذاته إضافة جديرة بالاهتمام ولاسيما أن هناك ندرة في مثل هذه الدراسات على وفق اطلاعنا على الكتابات الأردنية ومن ثم يمكن أن تغني المكتبة الأردنية في هذا المجال كما أن موضوع اليقظة التنظيمية يحظى بأهمية بالغة في الأوساط العلمية؛ حيث يعول عليها بشكل كبير في مواجهة تحديات المنافسة والعولمة والتطور التكنولوجي الذي يميز العصر الحالي.

الجانب التطبيقي:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم من النتائج التي سيتم التوصل إليها. وذلك فيما يتعلق باليقظة التنظيمية والمرونة داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، من المنتظر أن تزيد هذه الدراسة الوعي بضرورة التركيز على أداء المؤسسات والعاملين بجميع أبعادها. أخيراً، فإن هذه الدراسة ستقدم مقترحات وتوصيات من شأنها حث المؤسسات على تبني مفهوم اليقظة التنظيمية والتي من شأنها أن تزيد من أداء العاملين والمؤسسات التعليمية في وزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على أثر اليقظة التنظيمية على المرونة من وجهة نظر العاملين من مدراء ومسؤولي أقسام في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة الزمنية المتوقعة لإجاز الدراسة والمتمثلة في العام الدراسي 2020/2021.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديري ومسؤولي أقسام.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

في الواقع. تواجه المنظمات، بشكل عام، حالياً العديد من التحديات التي نشأت عن العديد من الأسباب المختلفة بما في ذلك النمو، النمو في القوى العاملة، والعولمة والاختلافات الثقافية. وتعزيز الاتصال بسبب الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، والدافع المستمر لكل من الكفاءة والفعالية. يُنظر إلى هذه العوامل على أنها تساهم في الضغط على الأفراد والمؤسسات الذين يعملون دائماً بشكل متكرر من خلال المشاركة والتدوين والنشر والتغريد بينما يعمل الفرد مع بعض الزملاء الذين يتحدثون لغات مختلفة ويعملون وفقاً للمعايير الثقافية المختلفة بالإضافة إلى العمل في مختلف المناطق الزمنية (Passmore, 2019) وهذا يلزم الموظف باسمور والمدير التصرف بوعي تنظيمي لأنه يحتاج إلى أن يكون على دراية بالظروف والعلاقات والعمليات المتغيرة في الظروف غير المتوقعة في الوقت الحاضر. وبشكل أكثر تحديداً، يُنظر إلى قطاع التعليم اليوم على أنه يواجه تحديات مفاجئة وغير متوقعة تتطلب منه اليقظة والمرونة، ومنها حدوث الأزمات وشدة الكوارث الطبيعية مثل الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة بالإضافة إلى الأحداث غير

المتوقعة بما في ذلك "جائحة كورونا" والتي تعدّ خدياً. وبناءً على ذلك، ذكر (كانتور وسي، 2015) (Kantur & Say, 2015)، أن جميع التغييرات التي شوهدت في البيئات الخارجية، تشير إلى أهمية المرونة بالنسبة للمنظمات تعتبر أملاً مهماً لاستدامة المؤسسة والمحافظة على الاستمرار والإنتاجية. في هذا الصدد، يذكر أيضاً (Mallak, 1998) أن المنظمات والأفراد المرنين يتكيفون بشكل إيجابي مع هذه الظروف المتغيرة دون أي نوع من الإجهاد. وبالتالي، تهدف المنظمات اليوم إلى أن تكون مرنة من أجل التكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة والمضي قدماً، Kantur & Say, 2015.

ترى هذه الدراسة أن العديد من العوامل الخارجية والداخلية يمكن أن تساهم في مرونة المنظمات والمؤسسات ومنها التعليم وأن وجود هذه العوامل قد يشجع هذه المنظمات على المرونة. كما حاول أيضاً تكيف مقياس المرونة التنظيمية والتي تهدف إلى قياس درجة المرونة في هذه المنظمات وليس قياس الدرجة التي تشير إلى وجود العوامل التي يمكن أن تساهم في توافرها. مع هذا الهدف، يهدف البحث الحالي إلى المساهمة في الأدبيات المرتبطة بمرونة المنظمات، وبصورة أدق، فإنه يتيح التطوير في البحث الكمي ويركز على لتصورات الموظف. وفقاً لـ (Kantur & Say, 2015)، تشير الدراسات السابقة إلى أنه، على المستوى التنظيمي، العثور على مفهوم المرونة المتفق عليه والمقبول عمومًا، بسبب التغييرات والتحديات الشديدة التي تشهدها البيئة التنافسية نحو تحقيق أهدافها. وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فقد أصبحت أكثر صعوبة من ذي قبل. نتيجة حاجة المؤسسات لإجراء مسح مستمر للتغيرات البيئية التي تؤثر على عملهم من أجل رصد أهم المتغيرات وتوليد المعرفة المتعلقة بجميع العوامل والقوى التي تؤثر بشكل أساسي على قطاع ما بأكمله. وبالتالي، فإن المؤسسات بغض النظر عن حجمها، بحاجة إلى معرفة ما يجري من حولها من حيث التغييرات التي تطرأ عليها. بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة بعض المفاهيم الرئيسية التي يتم تسليط الضوء عليها هنا والتي يمكن أن تساهم في هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على هذه العوامل وتشمل: الانشغال بالفشل، وعدم تبسيط التفسيرات، والإذعان للخبرة، والالتزام بالمرونة، والحساسية للعمليات. تكمن الأهمية العملية للدراسة في حقيقتها أنها تدرس كيفية استجابة هذه المنظمات للأحداث غير المتوقعة. وبالتالي، فهو يساهم في تقديم العوامل التي قد تعزز مثل هذه القطاعات والمنظمات في أثناء الأحداث غير المتوقعة. ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة بعض المساهمات المهمة والتي هي كما يلي: يمكن لقراء هذا البحث فهم المزيد عن كيفية تعزيز المرونة التنظيمية وقد توفر هذه الدراسة بعض الأفكار للباحثين الآخرين أو القضايا ذات الصلة التي يجب مراعاتها بوضوح في هذا التحقيق.

الإطار النظري:

## 1- اليقظة التنظيمية

يوضح كل من لانغر (Langer, 1989) وستيرنبرق (Sternberg, 2000) أن اليقظة التنظيمية أصولها تعود إلى عمل علماء النفس عندما طوروا مفهوم اليقظة الفردية كحالة وعي نشطة ويقظة تتميز بصقل وإنشاء فئات ووجهات نظر متعددة الوعي والانفتاح على المعلومات الجديدة. وهذا يعني أنه يُنظر إلى العديد من الفوائد الإيجابية على أنها مرتبطة باليقظة التنظيمية بما في ذلك تقليل التوتر وتحسين الصحة وتقليل مخاطر الإرهاق وزيادة الإبداع وهذا ما تعززه الدراسات. ومنها (الآجر، 1989؛ مافنانو، بلاتانيا، راماسي، سانتييسي ودي

نوفو، 2017؛ راي، بيكر، وبلومان، 2011؛ Ramaci, (2011; Magnano, Platania,) Langer, 1989; Santisi, & Di Nuovo, 2017; Ray, Baker, & Plowman, 2011) تظهر مفهوم اليقظة التنظيمية مؤخرًا في أدبيات المنظمات فيما يتعلق بالمعالجة غير التلقائية والتلقائية للمعلومات (Levinthal, & Rerup, 2006) وكذلك في - دراسات منظمات الوثوقية؛ et al., (ماقنانو وآخرون 2017؛ ويك وروبرتز 1993؛ ويك وسوتكليف 2001؛ 2017؛ Weick, & Roberts, 1993; (Magnano Weick, & Sutcliffe), 2001.

في الآونة الأخيرة، تم التحقق من اليقظة من خلال الدراسات التجريبية من منظور مكان العمل ماقنانو وآخرون (Magnano et al., 2017) علاوة على ذلك، أشارت العديد من الأبحاث إلى أن اليقظة تؤثر على أداء المنظمات في مختلف الجوانب مثل: مناحات الأمان، الاهتمام التنظيمي، الأمن، الإبداع، الابتكار، التعلم، والتكيف على سبيل المثال (بتلر وغراي، 2006؛ ليفينثال وروبرتز، 2006؛ رونكو، 2007؛ روبرت، 2005؛ رونكو وألبرت، 1990؛ سنج، شارمر، جاورسكي، آند فلاورز، 2005؛ 2006؛ ويك وسوتكليف، 2007؛ ويك وآخرون 1999؛ Butler & Gray, 2006; Levinthal & Rerup, 2006; Runco, 2007; Rerup, 2005; Runco & Albert, 1990; Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2005; Weick & Sutcliffe, 2006; Weick & Sutcliffe, 2007; Weick, et al 1999) يمكن القول إن اليقظة التنظيمية لها خصائص إيجابية تمكن الموظفين من الاستجابة بفعالية للعوامل الخارجية والداخلية، ويجب أن تكون هذه اليقظة مناسبة بشكل خاص لفهم أهداف المنظمات المستهدفة.

وبشكل أكثر تحديدًا، فإن اليقظة التنظيمية بانتظام وبقوة تتكون من مناقشة التهديدات المحتملة (الانشغال بالفشل)؛ تطوير فهم دقيق وحالي للسياق من خلال التساؤل المتكرر عن مدى كفاية الافتراضات الحالية والنظر في البدائل (الإحجام عن تبسيط التفسيرات)؛ ودمج هذه التفاهات في صورة كبيرة حديثة (الحساسية للعمليات)؛ الاعتراف بحتمية الانتكاسات والتحليل الشامل والتعامل معها والتعلم منها (الالتزام بالمرونة) يوضح هذا النوع من الجوانب مدى ارتباط اليقظة التنظيمية والمرونة التنظيمية؛ والإذعان إلى الخبرة بدلاً من السلطة عند اتخاذ القرارات المهمة؛ يزيد (احترام الخبرة داخل المؤسسة) التركيز عن طريق توجيه القرارات إلى الخبراء الذين هم أفضل قدرة على التركيز على الظاهرة الحالية (فوجوس، وسوتكليف، 2012؛ ويك وآخرون، 1999؛ ويك وسوتكليف، 2007) (Vogus, & Sutcliffe, 2012; Weick et al., 2007) (1999; Weick & Sutcliffe, 2007)

## 2- المرونة التنظيمية

يُنظر إلى مصطلح "المرونة التنظيمية" إلى حد كبير في مجال المنظمات، وبشكل أكثر تحديدًا، في الدراسات المرتبطة بإدارة الكوارث وإدارة الأزمات، كما وجد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ومفهوم المرونة في أدب علم البيئة وعلم النفس كانتور وسي (Kantur & Say, 2015). وفقًا لـ مكمانو (McManus, 2008)، يمكن للمنظمات المرنة المساهمة بشكل مباشر في عمليات التعافي الناجحة والسريعة لمجتمعاتها بعد أي نوع من الأحداث غير المتوقعة، في نفس الصدد، تم اعتبار المرونة التنظيمية بعدًا حاسمًا لتقييم مرونة الأنظمة المختلفة في المنظمات بما في ذلك المجتمع والبنى التحتية المتعددة والبنية التحتية للنقل وإمدادات المياه وما إلى ذلك (باليي،



ويلكينسون، بوتانقاروة، حساني، الفي شوشتاري، 2018؛ برونو وآخرون، 2003؛ هيوز وهيلي، 2014؛ فوجرين، وارين، وإهليلين، وكامب هاوس، 2010) (Balaie Wilkinson, Potangaroa, ) (Hassani & Alavi-Shoshtari, 2018; Bruneau et al., 2003; Hughes & Healy, 2014; Vugrin, Warren, Ehlen & Camphouse, 2010).

ومن هذا السياق، ذكر فاقو، سيفيلي (Lee, Vargo & Seville, 2013) إن العناصر الحاسمة للمرونة التنظيمية يُنظر إليها على أنها قدرتها على التكيف، والحاجة إلى اكتشاف الميول نحو الإشارات الضعيفة أو الفشل، وانشغال المنظمة بالفشل، ومستوى الموثوقية للأداء في المؤسسة. في الواقع، تساهم هذه العناصر في قدرة المنظمات على اتخاذ الإجراءات واتخاذ القرارات التي تبني مرونة هذه المنظمات سويلا ويلكينسون، كاسينغا، وميونغا، 2020) (Bruneau et al., 2003; Swaya, Wilkinson, Kassenga & Mayunga, 2020) يسمح قياس المرونة في المؤسسات لقادتها ومديريها بإظهار المزيد من التقدم لمنظمتهم لتكون أكثر مرونة. وتحديد المؤشرات الرائدة التي تعارض مؤشرات المرونة المتأخرة، وربط تحسين المرونة التنظيمية بالكفاءة. وأخيرًا، عمل دراسة جدوى تهدف إلى تطوير المرونة لي وآخرون (Lee et al, 2013). فعند القيام بذلك، قد يتم مواجهة العديد من المشكلات والتحديات فيما يتعلق بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات من أجل بناء مرونة مؤسساتهم. في هذا السياق، ذكر سويلا وآخرون (Sweya et al 2020) إن هذه الأنواع من التحديات تتزايد إذا فشلت قادة المنظمات في الحصول على مستوى المرونة الدقيق للمنظمات قبل أن تتأثر أي منظمة بأي أحداث غير متوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو أزمات

أخرى. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هناك أي عائق لفهم علاقة المرونة والقدرة التنافسية وكذلك الربحية للمنظمات سويلا وآخرون (Sweya et al 2020). تعد المرونة التنظيمية، ولا سيما قياس المرونة، مجالًا ناشئًا. ناهيك عن أن دراسات المرونة التنظيمية تهدف إلى دمج المزيد من مجالات الممارسة والتحقيقات الراسخة لتشمل استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والهندسة والسلامة وإدارة العمليات والقيادة وإدارة الكوارث وتغيير الإدارة. وبالتالي، من المعروف أن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التخطيط وكذلك التكيف مع الكوارث أو الأزمات من أجل الازدهار والبقاء على قيد الحياة في عالم من عدم اليقين سيفيلي، فان اوبستال، فاركو (Seville, Van Opstal & Vargo, 2015).

### 3- المرونة التنظيمية واليقظة التنظيمية

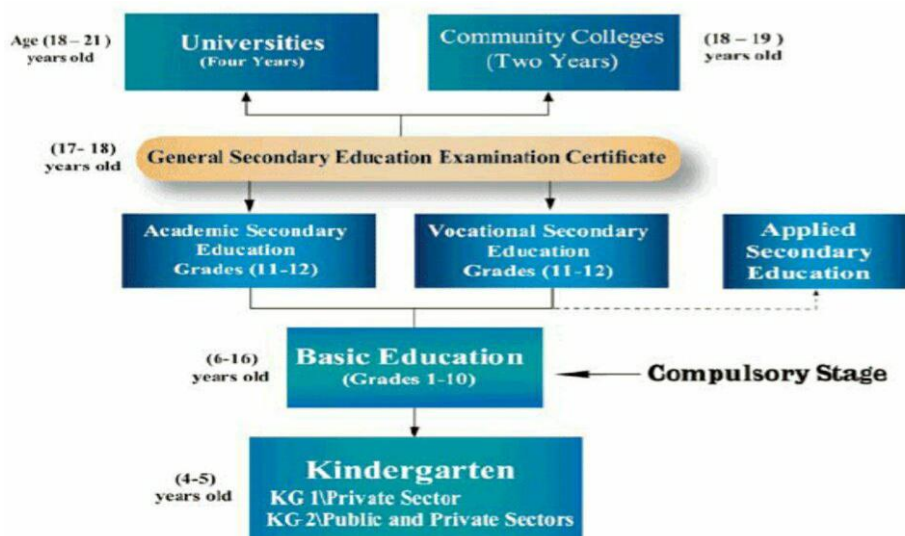
من المعروف أن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التأقلم عاطفياً أو عقلياً مع أزمات معينة أو العودة بسرعة إلى حالة ما قبل الأزمة دي تيرتي، وستيفنز (De Terte & Stephens, 2014). يُنظر إلى المرونة على أنها موجودة عندما يستخدم الفرد سلوكه العقلي بالإضافة إلى العمليات لتعزيز الأصول الشخصية التي يمتلكها هذا الفرد وحماية نفسه من التأثيرات السلبية المحتملة للضغط (روبيرتسون، كوبر، سارك، وكوريان، 2015) (Robertson, Cooper, Sarkar, & Curran, 2015). بعبارة أخرى، توجد المرونة التنظيمية عندما يطور الأفراد قدرات سلوكية ونفسية تسمح لهؤلاء الأفراد أثناء الفوضى أو الأزمات بالبقاء هادئين والمضي قدماً دون أي عواقب سلبية طويلة المدى يمكن ملاحظتها. وكما أنه من المهم الإشارة إلى أن هناك بعض الجوانب المعينة، على سبيل المثال، اليقظة الذهنية والتي قد تعيق افتراضاً أو تعزز بعض الأمور النفسية

المعينة التي تزيد من المرونة. في هذا الصدد، ذكر ريروب (Rerup, 2004) إن اليقظة هي وسيلة للالتزام بالمرونة حيث يُعتقد إنه على الرغم من أن بعض الممارسات الحالية قد تنهار بالمنظمات، يمكن لهذه المنظمات أن تتعامل بشكل إيجابي مع المواقف غير المتوقعة.

علاوة على ذلك، أشار ماقنانو، كرابارو، باوليلو (Magnano, Craparo & Paolillo 2016) إلى أن المرونة التنظيمية يُنظر إليها على أنها عنصر من عناصر اليقظة الذهنية وأنها مرتبطة بدافع الإنجاز. ومن أجل إرساء مفاهيم المرونة التنظيمية، يمكن أن تكون هذه مسألة تغيير أنماط التفكير والسلوكيات الأساسية بعناية بادسكاي، مووني (Padesky & Mooney, 2012). في الواقع، من المحتمل أن تستمر حالة عدم اليقين والتقلب والغموض وكذلك التعقيد التي تظهر في هذا العالم في الازدياد بمرور الوقت؛ ومن ثم، فإن تعلم تطوير القدرات الداخلية فيما يتعلق بكل من اليقظة والمرونة يعتبر أولوية قصوى للناس كأم وأفراد ومجتمعات ومنظمات ليبي في (Levey & Levey, 2019).

- التعليم في الأردن:

يتكون نظام التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية من ثلاثة مستويات رئيسية: مرحلة ما قبل المدرسة، والمستوى المدرسي (مقسمة إلى التعليم الأساسي والثانوي) والمستوى الجامعي (انظر الشكل 1).



الشكل (1): نظام التعليم في الأردن. المصدر: البيانات العالمية عن التعليم (2011/2010).

الهدف الرئيسي للتعليم في الأردن هو إعداد المتعلمين للعمل في المستقبل. ومن ثم، فإن وزارة التربية والتعليم (2017) في الأردن تساعد في مراقبة جودة التعليم لضمان جودة المنتجات التعليمية. بعبارة أخرى، نظراً لأن رؤية وزارة التربية والتعليم هي توفير الاحتياجات المستقبلية والحالية للناس في الأردن مع خبرات التعلم مدى الحياة لتطوير الاقتصاد من خلال السكان المتعلمين والقوى العاملة الماهرة. بعد ذلك، يخضع الطلاب لتجربة تعليمية فعالة وجيدة. هذه

المراقبة ضرورية لأن هؤلاء الطلاب هم قادة الأردن في المستقبل القريب (الشرعة، 2012). بالإضافة إلى ذلك، تتمثل مهمة وزارة التربية والتعليم في إنشاء وإدارة نظام التعليم في الأردن بامتياز وتنشيط الموارد البشرية والقيمة الاجتماعية المكرسة لمعايير عالية والمنافسة بروح صحية من شأنها أن تساهم في ثروة الوطن واقتصاده عالمياً.

يوضح الشكل 1 أن هيكل نظام التعليم: أولاً، مرحلة ما قبل المدرسة يسمح للأطفال البالغين من العمر 4 سنوات بالتسجيل في رياض الأطفال. هذه المرحلة ليست إجبارية. كما يتم تشغيله من قبل المنظمات غير الحكومية والخاصة. ثانياً، التعليم الأساسي. في هذه المرحلة، يُطلب من جميع الأطفال في سن السادسة الالتحاق بدورة التعليم الأساسي الإلزامي لمدة 10 سنوات. في نهاية هذه المرحلة، يتم تقييم جميع الطلاب وفقاً للتحصيل الأكاديمي. الغرض الرئيسي من هذا التصنيف هو إدخال الطلاب في أنواع التعليم الثانوي المختلفة. ثالثاً: مرحلة التعليم الثانوي. وهذه المرحلة لها مجالان رئيسيان:

الثانوية التطبيقية والثانوية الشاملة. الثانوية الشاملة هي أكاديمية ومهنية. بالإضافة إلى ذلك، تنتهي مرحلة التعليم الشامل لمدة عامين بامتحان شهادة الثانوية العامة. أخيراً مرحلة التعليم العالي. وهذه المرحلة عبارة عن مستويين: مستوى السنتين لكليات المجتمع والمستوى الجامعي. يتكون المستوى الجامعي من ثلاث مراحل مستقلة لدرجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

#### فرضيات الدراسة

في هذه الدراسة، يعتمد قرار قبول أو رفض الفرضية على الدلالة الإحصائية. تعتبر الدلالة الإحصائية بمثابة وصف لنتيجة أو تجربة عندما يكون الاحتمال أقل من مستوى الأهمية. تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة الفرضيات التالية:

$H_0$ : هناك علاقة بين اليقظة التنظيمية والمرونة التنظيمية في قطاع التعليم الأردني.

#### منهجية البحث:

ستتبنى الدراسة الحالية الأساليب الكمية للوصول إلى عدد كبير من المستجيبين ويلينغتون وويلينغتون (Wellington & Wilkinson, 2003). وفقاً لـ (Szczerbinski) وفقاً لويلينغتون وسيزرينسكس (2007). يرتبط غرض النهج الكمي بتفسير الظواهر الاجتماعية والتحكم فيها والتنبؤ بها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح ساكران (Sakaran, 2003) أن نهج البحث الكمي يهدف إلى المساهمة في شرح وحل القضايا المعقدة. وفقاً لـ Zikmund Babin، زيكوموند، بابن، كار، غريفين (Carr & Griffin, 2013)، يمكن للنهج الكمي أن يعالج أهداف الدراسة من خلال التقييمات التجريبية التي تشمل القياسات العددية والتحليل. بالإضافة إلى ذلك، فإن نهج البحث الكمي كما ذكره ساكران (Sakaran, 2003) يمكن الباحثين من التركيز على قضايا محددة، واتباع طرق صارمة، وتوليد استنتاجات صحيحة.

وفقاً لذلك، يتم استخدام استبيان لتحقيق هدف هذه الدراسة. يتكون هذا الاستبيان من مجموعتين وكل مجموعة مقبسة من دراسات سابقة. فمقياس اليقظة التنظيمية (9 فقرات مقبسة من أوسيرهورف، شوبرت، بليغين، دي جيستاند شوينديمان (Ausserhofer, Schubert, )

(Blegen, De Geestand Schwendimann, 2013) ومقياس المرونة التنظيمية من دراسة ويكر فيلو وكوسكيلي (2013) Wicker Filo and Cuskelly وكانت الفقرات (21) فقرة. مجتمع هذه الدراسة هم العاملين في قطاع التعليم من مدراء ومسؤولين اقسام. وأما بالنسبة إلى العينة فقد اشتملت على (377) مستجيبًا. وكما استخدمت الدراسة الحالية أسلوب أخذ العينات العشوائية من أجل جمع البيانات. حللت الدراسة البيانات التي تم جمعها من خلال النظر في الإحصاء الوصفي، ANOVA، ومعامل الارتباط بيرسون.

### المناقشة والنتائج

يتم إجراء اختبار الموثوقية من أجل رؤية موثوقية الأداة. في هذا الصدد، تشير هير، هولت، رينجل وسارستيدت (2014) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014) إلى أنه بالنظر إلى قيم الموثوقية (Cronbach's alpha) إذا كانت القيم ستكون بين (0.60 و 0.70) فسيكون ذلك مقبولاً. وإذا كانت بينهما (0.70 و 0.90) تعتبر مرضية. أظهر اختبار ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة الحالية كانت مرضية (انظر الجدول 1). يتم عرض التناسق الداخلي للمتغير في الجداول التالية.

جدول 1: اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	كرومباك ألفا
اليقظة التنظيمية	9	.84
المرونة التنظيمية	21	.92

جدول (2): الوصف الحسابي لمتغير اليقظة والمرونة

	N	Mean	Std. Deviation
اليقظة التنظيمية	377	3.39	0.879
المرونة التنظيمية	377	3.41	0.69
Valid N (listwise)	377	3.41	

يوضح الجدول (2) أن المتوسط والانحراف المعياري للبيانات التي تم جمعها. أن متوسط المرونة كان (3.34) وأما بالنسبة إلى متغير اليقظة كانت درجة المتوسط (3.39).

بالإضافة إلى ذلك، يتم عرض فقرات المتغيرات في الجدول التالي. في الواقع، من المهم معرفة الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط من أجل إبراز كيفية استجابة المستجيبين للاستبيان. ومن هنا رتب هذه الدراسة المفردات حسب المتوسط من الأدنى إلى الأعلى. يتم تقديم هذا في جدولين: الجدول (3) يتضمن فقرات اليقظة مبينا ان الفقرة " عند مناقشة المشكلات الناشئة مع زملاء العمل. نناقش عادةً ما الذي يجب البحث عنه" حصل على أعلى متوسط بدرجة (3.50) وكانت الفقرة التي حصلت على أقل نسبة متوسط " لدينا "خريطة" جيدة لواهب ومهارات كل شخص" مع (3.24) تشير إلى أن ردود المشاركين كانت بين هاتين الفقرتين.

جدول (3): فقرات اليقظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات اليقظة
1.16	3.24	لدينا "خريطة" جيدة لمواهب ومهارات كل شخص
1.20	3.33	تناقش البدائل حول كيفية القيام بأنشطة عملنا الاعتيادية
1.25	3.35	نتحدث عن الأخطاء وطرق التعلم منها
1.04	3.37	عند محاولة حل مشكلة ما، فإننا نستفيد من المهارات الفريدة لزملائنا
1.22	3.37	نقضي الوقت في تحديد الأنشطة التي لا نريد أن نخطئ فيها
1.25	3.43	تناقش مهاراتنا الفريدة مع بعضنا البعض حتى نعرف من لديه المهارات والمعرفة المتخصصة ذات الصلة
1.26	3.46	عندما تحدث الأخطاء، نناقش كيف كان بإمكاننا منعها
1.18	3.49	عندما تحدث أزمة، فإننا نجمع خبراتنا الجماعية بسرعة لمحاولة حلها
1.19	3.50	عند مناقشة المشكلات الناشئة مع زملاء العمل، نناقش عادة ما الذي يجب البحث عنه

بالإضافة إلى ذلك، يوضح الجدول (4) الفقرات المتعلقة بالمرونة. يتم ترتيب هذه العناصر أيضًا وفقًا للمتوسط. "تحقيق إيرادات من مصادر متعددة" حصلت على أعلى متوسط بدرجة (3.54) وأدنى نقطة "التعامل مع تأثير الحوادث غير المتوقعة" مع (3.23). في الواقع، يحاول هذان الجدولان توضيح كيفية تعامل المستجيبين مع العناصر للقراء.

جدول (4): فقرات متغير المرونة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات متغير المرونة
1.17	3.23	التعامل مع تأثير الحوادث غير المتوقعة
1.13	3.32	استبدال الموظفين عبر المناصب
1.16	3.35	تحقيق الأهداف في الوقت المناسب
1.16	3.35	تواصل تقديم الخدمات خلال الأحداث غير المتوقعة
1.19	3.39	أحصل على الدعم من المنظمات الأخرى عند الحاجة
1.13	3.40	استخدم مرافق أخرى عندما لا يمكن استخدام المرافق الخاصة بها
1.11	3.40	استعادة الخدمات بسرعة أثناء الأحداث غير المتوقعة
1.13	3.40	استخدم خيارات بديلة للحفاظ على العملية التعليمية أثناء الأحداث غير المتوقعة
1.08	3.41	حشد الموارد أثناء الأحداث غير المتوقعة
1.19	3.41	تحديد المشكلات أثناء الأحداث غير المتوقعة
1.15	3.41	استبدل المعدات عندما لا يمكن استخدامها أجهزتها الخاصة
1.04	3.42	إعادة تخصيص الموارد داخل الإدارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات متغير المرونة
1.07	3.43	تحمل الضغوط الخارجية
1.08	3.43	تلبية الأولويات في الوقت المناسب
1.06	3.43	استخدام موارد احتياطية كافية للحفاظ على العملية التعليمية أثناء الأحداث غير المتوقعة
1.15	3.45	تحديد أولويات المهام أثناء الأحداث غير المتوقعة
1.07	3.46	تحمل التوتر دون فقدان التركيز
1.15	3.48	الاستجابة السريعة للأحداث التخريبية
1.09	3.51	تكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة
1.05	3.51	التعامل مع التحديات
1.05	3.54	جني إيرادات من مصادر متعددة

جدول (5): نتائج (ANOVA) أحادية الاتجاه فيما يتعلق بالتمييز بين المرونة وفقاً لليقظة

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات
.000	18.24	3.81	29	110.42
		.209	347	72.44
			376	182.86

نتيجة لاختبار (ANOVA) أحادي الاتجاه الذي تم إجراؤه لتحديد مستويات إدراك المرونة وفقاً لمستوى اليقظة، وجد أنه ذو دلالة إحصائية  $F(18.24, 347) = 0.000$ ،  $p < 0.01$ . بالإضافة إلى ذلك يتم إجراء اختبار الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين اليقظة والمرونة (انظر الجدول 6).

جدول (6): معامل الارتباط بيرسون

اليقظة	المرونة
Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	.000
N	377
Pearson Correlation	.733**
Sig. (2-tailed)	.000
N	377

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

يوضح الجدول (6) العلاقة والتي تُظهر أن هناك علاقة إيجابية بين اليقظة والمرونة التنظيمية حيث أن القيمة P أقل من (0.05)، وبالتالي، هناك فرق ذو دلالة إحصائية. عندما وجد أن P-Value (أقل من 0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة مهمة بين المتغيرات بنتلر، Bentler (1990).

وبشكل مختصر، كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في تصورات الموظف عن اليقظة التنظيمية على المرونة التنظيمية، استخدمت الدراسة استبانة من مجموعتين ووثم التأكد من الاستبانة ثبات واتساقها الداخلي مما يعطي قيمة لاستخدام هذا الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، تم عرض الإحصاء الوصفي المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات.

يتبين لنا أن اليقظة أداة للمؤسسات، وذلك لتحسين أدائها بالإضافة إلى للوصول إلى مرونة المنظمة عند مواجهة أي نوع من الاضطراب والاحداث غير المتوقعة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى في الإشارة إلى أن اليقظة التنظيمية تؤثر على المرونة التنظيمية. في هذا الصدد، أشار ماكنانو وآخرون (Magnano et al, 2017) إلى نفس النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة سيفيلي (Seville et al 2015) إلى أن المرونة التنظيمية هي القدرة على مواجهة أي كوارث أو أزمات متوقعة.

#### الخاتمة

لمعرفة تأثير اليقظة، تم تنفيذ مقياس خاص باليقظة التنظيمية من دراسات سابقة. ويُنظر إليه على أنه أداة مفيدة تسمح لنا بالفهم من أجل تحسين أداء وعمل المنظمات وحت أي ظروف. أشارت الدراسة إلى أن اليقظة تؤثر بشكل إيجابي على مرونة المنظمة. هذا يعني أنه يجب على المنظمة الانتباه إلى هذا المتغير لمواجهة الظروف غير متوقع. تم أخذ الأردن كمثال لرؤية مدى المرونة واليقظة داخل القطاع التعليمي. لذلك، يمكن إجراء مزيد من الدراسات لمعرفة التحقق من صحة نتيجة هذه الدراسة. في الواقع، يحتاج الأكاديميون والمنظمات إلى الانخراط في مزيد من الدراسات للنظر إلى النتائج الإيجابية والنتائج السلبية. وذلك للوصول إلى عوامل من شأنها تساعد في تعزيز مبدأ المرونة واليقظة في المؤسسة. بالرغم من أن العديد من الدراسات تناولت موضوع اليقظة والمرونة (الكسندر وآخرون، 1989، وآخرون، 2018؛ بتلر وجراي، 2006؛ لي وآخرون، 2013) (Alexander et al., 1989; Balaei, et al, 2018; Butler, & Gray, 2006; Lee, et al 2013) فإن هذه الدراسة مختلفة لأنها تهدف إلى التحقيق في العلاقة بين اليقظة والمرونة التنظيمية في قطاع التعليم الأردني. وقدمت هذه الدراسة بعض المساهمات ذات الصلة في مجال البحث. ويُلاحظ في هذه الدراسة رسم علاقة مهمة بين اليقظة التنظيمية والمرونة التنظيمية. أما بالنسبة للمبادئ الخمسة الرئيسية (الانشغال بالفشل، والإحجام عن التبسيط، والحساسية للعمليات، والالتزام بالمرونة، والإحترام للخبرة) من المهم إبرازها عند التعامل مع مثل هذا الموضوع. في الواقع، يعد قطاع التعليم قطاعاً مهماً في الأردن ويجب أن يهتم بمثل هذه الأحداث غير المتوقعة. وتوصي الدراسة أنه يجب إجراء دراسات مستقبلية في مثل هذه المشكلة في قطاع التعليم وبعض المنظمات الأخرى التي قد تواجه أحداثاً غير متوقعة. يحتاج صانعو السياسات والمديرون إلى إعادة تشكيل وإصلاح المنظمات مع مراعاة الإدارة الفعالة.

## المراجع

- Alexander, C., Langer, E. J., Newman, R., Chandler, H. & Davies, J. (1989). Aging, mindfulness and meditation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 950-964.
- Ausserhofer, D., Schubert, M., Blegen, M., De Geest, S. & Schwendimann, R. (2013). Validity and reliability on three European language versions of the Safety Organizing Scale. *International Journal for Quality in Health Care: Journal of the International Society for Quality in Health Care*, 25, 157-166.
- Balaei, B., Wilkinson, S., Potangaroa, R., Hassani, N. & Alavi-Shoshtari, M. (2018). Developing a framework for measuring water supply resilience. *Natural Hazards Review*, 19(4).
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M. & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.
- Butler, B. S. & Gray, P. H. (2006). Reliability, mindfulness, and information systems. *MIS Quarterly*, 30(6), 211-224.
- De Terte, I. & Stephens, C. (2014). *Psychological resilience of workers in high-risk occupations*.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.UK
- Hassan, T., Alamin, M. & Yassin, A. A. (2015). *Measuring Hospitals Efficiency using DEA Tool: Study on Governmental Hospitals Services at the Ministry of Health – Khartoum State* 2012. 4(2), 1586–1592.
- Hughes, J. F., & Healy, K. (2014). Measuring the resilience of transport infrastructure: NZ Transport Agency research report 546. Wellington, NZ: NZ Transport Agency.  
[https:// www.nzta.govt.nz/assets/resources/research/reports/546/docs/546.pdf](https://www.nzta.govt.nz/assets/resources/research/reports/546/docs/546.pdf)
- Jarynowski, A., Wójta-Kempa, M., Płatek, D. & Czopek, K. (2020). *Attempt to understand public health relevant social dimensions of COVID-19 outbreak in Poland*.



- Kantur, D. & Say, A.I., (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educ psychol meas*.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Langer, E. J. (2009). *Counterclockwise: Mindful health and the power of possibility*. New York, NY: Ballantine Books.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.
- Levey, J. & Levey, M. (2019). Mindful leadership for personal and organisational resilience. *Clinical radiology*, 74(10), 739-745.
- Levinthal, D. & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17, 502-513.
- Magnano, P., Platania, S., Ramaci, T., Santisi, G. & Di Nuovo, S. (2017). Validation of the italian version of the mindfulness organizing scale (MOS) in organizational contexts. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(1).
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta-*, 8-13.
- McManus, S. T. (2008). *Organizational resilience in New Zealand*. Doctoral thesis: University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Nelson, B., Pettitt, A. K., Flannery, J. & Allen, N. (2020). *Psychological and Epidemiological Predictors of COVID-19 Concern and Health-related Behaviors*.
- Padesky, C. A. & Mooney, K. A. (2012). Strengths-based cognitive-behavioural therapy: A four-step model to build resilience. *Clinical psychology & psychotherapy*, 19(4), 283-290.
- Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (part 1): a critical literature review. *Industrial & Commerical Training*, 51 (2). pp. 104-113.
- Ray, J. L., Baker, L. T. & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188-203.
- Rerup, C. (2004). Variations in organizational mindfulness. *Academy of Management Best Conference Paper* 1-5.

- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 451-472.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity: Theories and themes – Research. Development and practice*. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier.
- Runco, M. A. & Albert, R. S. (1990). *Theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Sakaran, U. (2003). *Methods for Business: Skill Building Approach.. INC*.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. New York, NY: Crown Business.
- Seville, E., Van Opstal, D. & Vargo, J. (2015). A primer in resiliency: seven principles for managing the unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(3), 6-18.
- Sternberg, R. J. (2000). Images of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56, 11-26.
- Sweya, L. N., Wilkinson, S., Kassenga, G. & Mayunga, J. (2020). Developing a tool to measure the organizational resilience of Tanzania's water supply systems. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735.
- Vugrin, E. D., Warren, D. E., Ehlen, M. A. & Camphouse, R. C. (2010). A framework for assessing the resilience of infrastructure and economic systems. In *Sustainable and resilient critical infrastructure systems* (pp. 77–116). Berlin: Springer.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organization: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Weick K. E. & Sutcliffe K. M. (2009). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2<sup>nd</sup> edn. San Francisco, CA: John Wiley.

- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. Research in Organizational Behavior, 21: 81-123.
- Wellington, J. & Szczerbinski, M. (2007). *Research methods for the social sciences*. A&C Black.
- Wilkinson, D. & Birmingham, P. (2003). *Using research instruments a guide for researchers* (1<sup>st</sup> ed). London: RoutledgeFalmer.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. (Ninth edition). Cengage Learning, Canada.