

أثر الصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات/دراسة تحليلية في عدد من كليات  
جامعة الموصل

## The impact of organizational rigidity on the effectiveness of crisis management / an analytical study in a number of the University of Mosul

أ.م.د. صفاء ادريس عبودي

Nora Aziz Fattah Aboud

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

safa\_adres@uomosul.edu.iq

م.م. نورا عزيز فتاح

Dr. Safaa Adre

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

noora.fatah@uomosul.edu.iq

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/ ٢ / ٢ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٣/٢٣ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٦ / ٢٧

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.18.0633>

### المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى اختبار مدى تأثير الصلابة التنظيمية بأبعاده (التكيف والتغيير ، التنوع ، الابداع ، الخبرة ) في فاعلية ادارة الازمات متمثلة بـ (سرعة قرار الاستجابة ،الاتصال وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة المواد)، واعتمد البحث على أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات ولقد تبني البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم لتعزيز وتدعيم المفاهيم الخاصة بالبحث .ولقد اختيرت جامعة الموصل والمتمثلة بمجموعة من عمادات الكليات العلمية، ولقد بلغ مجتمع البحث (٣٥٠) فرداً من العاملين اختير منهم عينة عشوائية بواقع(١٦٤) فرداً من العاملين بمختلف المستويات الادارية وبتحصيل دراسي من دبلوم فما فوق . ولقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث وبهدف معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الاساليب الاحصائية ابرزها(التكرارات ،النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، وغيرها)، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث ان هناك علاقة تأثير معنوي للصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات وختم البحث بمجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة الاهتمام بالصلابة التنظيمية التي تمكن القيادات الادارية من تفعيل مشاركة جميع الاقسام الاكاديمية وتدريبهم على مهارات واداء الاجراءات في اثناء الازمات.

**الكلمات المفتاحية:** الصلابة التنظيمية، فاعلية ادارة الازمات، التنوع، الابداع، حشد وتعبئة الموارد .

### Abstract:

The current research seeks to test the impact of organizational rigidity in its dimensions (adaptation and change, diversity, creativity, experience) on the effectiveness of crisis management represented by (speed of response decision, communication and information flow, mobilization and mobilization of materials), and the research relied on the questionnaire tool as a main tool in data collection The research has adopted the analytical descriptive approach, which was used to enhance and support the concepts of the research. The University of Mosul, represented by a group of deanships of scientific colleges, was selected. The research community reached (350) employees, from whom a random sample was chosen by (164) employees at various administrative levels. With academic achievement from a diploma or above. The research sought to test a number of hypotheses related to the influence relationships between the research variables, and in order to process data and information, many statistical methods were used, most notably (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, and others), and the most prominent results of the research are that there is a significant effect relationship For organizational

solidity in the effectiveness of crisis management, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which was the need to pay attention to organizational solidity that enables administrative leaders to activate the participation of all academic departments, train them on skills and perform procedures during crises.

**Keywords:** organizational rigidity, effectiveness of crisis management, diversity, creativity, resource mobilization.

المقدمة:

إن جميع المنظمات تتعرض بين فترة وأخرى الى ازمات التي تسببها التطورات التكنولوجية وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتصف بعدم اليقين اذ تزيد من صعوبة تحديد الفرص واستغلالها ومواجهتها للتهديدات والمخاطر وخاصة في البيئة العراقية ، وفي ضوء هذا كله لا بد من ادارة المنظمات ان تتبنى مدخل لا دارة الازمات للسيطرة عليها والاستعداد لمواجهتها وايجاد افضل الطرق لمعالجتها واتباع الاساليب العلمية للحد من اضرارها وهذا يتطلب من الجامعات ان تتمتع بصلابة تنظيمية تعكس قوتها ونفوذها باعتبارها وسيلة للرقابة واتخاذ القرارات بشأن جميع القضايا التي تختلف فيها وجهات النظر كما وتعد الصلابة بالتنظيمية الاكثر اهمية في المنظمات كونها تؤثر في فعاليتها واستراتيجيتها والتي تؤدي بدورها الى تحقيق اهدافها وتمييزها عن باقي المنظمات، وعلى وفق هذا التوجه تضمن البحث اربعة محاور فقد تضمن المحور الاول منهجية البحث والمحور الثاني الاطار النظري للبحث اما المحور الثالث فقد تضمن الاطار او الجانب العملي للبحث واختبار الفرضيات ، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترحات .

## المحور الاول

### منهجية البحث

تمهيد

يناقش المبحث الاطار المنهجي الذي يمثل خطة توضح اشكالية البحث واهميته والمسوغات التي دعت للبحث فيه، فضلا عن الاهداف التي يُسعى الوصول اليها، وأتمودج البحث الفرضي وفرضياته، وأهم الاساليب الاحصائية المستخدمة في الوصول الى النتائج، من خلال مجموعة من الفقرات وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث

إن صمود المنظمات أمام المخاطر البيئية، والمشاكل المعقدة، يكون أكثر فائدة عندما تخاطر المنظمات بعدم فقدان القدرة على التعافي من الأزمات والكوارث، ومع ذلك فإن تطبيقات الصلابة التنظيمية تهتم بالحفاظ على المرونة ضمن نطاق محدود من الوظائف أثناء الأزمات والكوارث المضطربة، وغير التقليدية التي تشكل تهديداً لبقاء المنظمة. لذلك في واقع السياسات والقيادة التنظيمية من الضروري جداً فهم كيفية عمل نماذج وتطبيقات الصلابة، والمرونة معاً وهو أمر بالغ الأهمية لقيادات تلك المنظمات والجدير بالذكر أن المخاطر الناشئة، والأزمات والكوارث البيئية كثيراً ما تغتفر إلى "المعلومات الأولية"، أو الإشارات التي تجعل منها قابلة للتنبؤ بها وبأية درجة، ومساحات الضعف، ومساحات القابلية للتأثير كبيرة ومعقدة للغاية، نتيجة لذلك، كثيراً ما تتطلب مثل هذه الأحداث الخطيرة فهم طبيعة نقاط ضعفها، والتخفيف من حدتها، وتأثيرها المستقبلي، وكيفية تعريفها وفهمها، ومعرفة توافر مجموعة الخيارات الاستراتيجية المختلفة التي تتوافر لدى القادة لمعالجتها. ويمكن أن يؤدي الفشل في إدارتها إلى نتائج غير مرضية تقوض الاستقرار التشغيلي، والتعليمي، والمالي للمؤسسات الجامعية، اذ تعد نماذج الصلابة والمرونة التي توفرها تكون ذا مغزى لمواجهة التحديات. وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

١. هل تؤثر ابعاد الصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات في الكليات المبحوثة ؟
٢. ما مستوى توافر ابعاد الصلابة التنظيمية في الكليات المبحوثة؟
٣. هل تتباين تأثير ابعاد الصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمة في الكليات المبحوثة؟
٤. ما مستوى توافر ابعاد فاعلية ادارة الازمات في الكليات المبحوثة؟

ثانيا: اهداف البحث

- ١- تحديد مستوى توافر ابعاد الصلابة التنظيمية في الكليات المبحوثة.
- ٢-تحديد مستوى توافر ابعاد فاعلية ادارة الازمات في الكليات المبحوثة.
- ٣- اختبار علاقة التأثير بين الصلابة التنظيمية وفاعلية ادارة الازمات في الكليات المبحوثة.
- ٤-تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث الحالي امام القائمين على الكليات المبحوثة ، وكذلك تقديم عدد من المقترحات لأجراء بحوث علمية مستقبلية.

ثالثا: اهمية البحث

أ-الاهمية النظرية:

- ١-تتاول البحث اهمية المتغيرات المبحوثة للصلابة التنظيمية وفاعلية ادارة الازمة في الكليات المبحوثة من اجل النهوض بواقع هذه المنظمة.
  - ٢-تحقيق التقدم من خلال هذا البحث سواء على الجوانب العلمية او الميدانية ومواكبة النمو المتسارع في الدول المتقدمة والاستفادة من ابحاثها في هذا المجال .
  - ٣- تأمل الباحثان في ان تفيد نتائج البحث من الاستنتاجات والتوصيات في اجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا القطاع المهم.
- ب-الاهمية التطبيقية

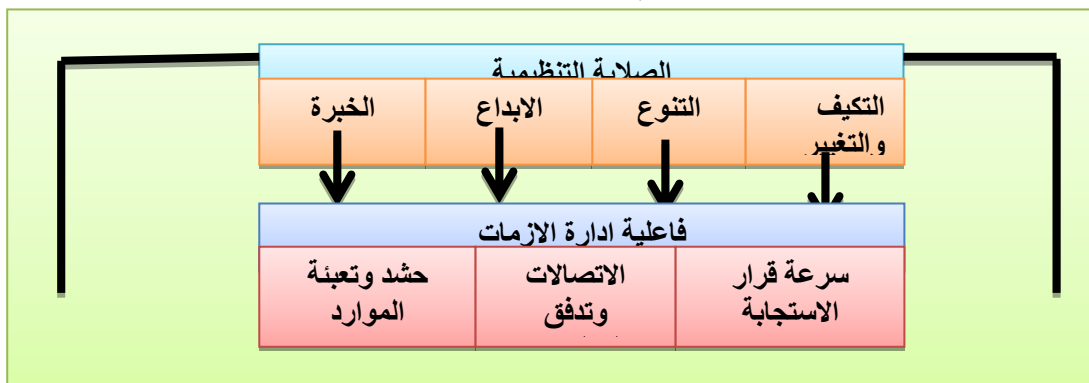
فتح الافاق والفرص للجامعة قيد البحث فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من اهمية وضع استراتيجية واضحة وتساهم في ايجاد حلول للمشاكل المعقدة، كونها تُعد مصدرا للمهارات والكفاءات التي ترفد المجتمع باحتياجها.

رابعا: منهج البحث

البحث الحالي تبنى الاسلوب الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع الحقائق و المعلومات ثم تحليلها وتفسيرها و مقارنتها للوصول الى تعميمات مقبولة يرتقي بها رصيد المعرفة من خلال البحث في الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث، اذ سيتم القيام بدراسة بحثية استقرائية في البحوث و الدراسات في مجال الادارة لبيان مفهوم وطبيعة الصلابة التنظيمية و ما يرتبط به من وسائل و اساليب احصائية ومدى و تأثيرها في فاعلية ادارة الازمات.

خامسا: مخطط البحث الفرضي

يعكس مخطط البحث صورة معبرة عن البحث وفكرته ، أذ يوضح ديناميكية هذه المتغيرات وقوة العلاقة مع بعضها البعض، وتعبير عن العلاقة و التأثير كما في شكل(١).





المصدر: من اعداد الباحثان

سادسا : فرضيات البحث:

فرضيات البحث تصاغ في ضوء المخطط الفرضي والتي تمثل اهداف البحث المطلوب الوصول اليها، وبما يتفق مع الاديبيات النظرية للمتغيرات التي ستخضع للاختبار و المعالجة الاحصائية، عندها ستثبت صحتها من عدمه، أذ تتمثل فرضيات البحث بالاتي :

الفرضية الرئيسية الاولى

١- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات في الكليات المبحوثة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء التكيف والتغيير في فاعلية ادارة الازمات.

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء التنوع في فاعلية ادارة الازمات.

ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الابداع في فاعلية ادارة الازمات.

د- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الخبرة في فاعلية ادارة الازمات.

الفرضية الرئيسية الثانية

٢- تتباين ابعاد الصلابة التنظيمية في مستوى تأثيرها في فاعلية ادارة الازمة في الكليات المبحوثة.

سابعا : مجتمع وعينة البحث

تتمثل عينة البحث الحالية بالعاملين في (كلية الصيدلة، كلية طب الاسنان، كلية التمريض ، كلية العلوم ، كلية علوم الحاسوب والرياضيات ، كلية التربية الصرفة ، كلية الهندسة ، كلية الادارة والاقتصاد ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ) وبتحصيل دراسي من دبلوم فما فوق ، وقد تم توزيع الاستبانة في الكليات المبحوثة، وتم الحصول على (١٦٤) استمارة استبيان صالحة للتحليل الاحصائي والتي تمثل عينة البحث. ولحساب حجم العينة بالنسبة إلى مجتمع البحث فقد صاغ الاحصائيون الحجم الامثل لاختيار العينة وعلى النحو الاتي:

في الدراسات الوصفية ينصح باستخدام ما نسبته ٢٠% من افراد المجتمع إذا كان مجتمع البحث(بعض مئات)، و ١٠% لمجتمع الدراسة كبير (بضعة آلاف)، و ٥% للمجتمع الكبير جداً (عشرات الآلف) (المحمودي، ٢٠١٩: ١٥٨).

وبما ان مجتمع البحث بلغ (٣٥٠) فنقوم بضرب  $٠.٢ * ٣٥٠ = ٧٠$  هذا يعني ان حجم العينة البالغة (١٦٤) يمثل حجم المجتمع، ومن ثم عدة العينة ملائمة لهذا البحث.

ثامنا : اساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثان في انجاز بحثهما على الاساليب الاتية:

١- الجانب النظري : وظفت الباحثان ما يشير من مرجعيات علمية عربية واجنبية ذات صلة بموضوع البحث.

٢- الجانب التطبيقي : اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية اضافة الى المقابلات الشخصية لتوضيح مفردات الاستبانة لبعض افراد العينة اذ تم اعتماد مقياس (Brett & Kate Mckay, ٢٠١٣) في قياس الصلابة التنظيمية في

حين اعتمد مقياس ( Elsubbaugh, et. al, ٢٠٠٤: ١٤٢ ) في قياس فاعلية ادارة الازمات.

## المحور الثاني

## الاطار النظري

اولا: الصلابة التنظيمية

مفهوم الصلابة التنظيمية:

بين (١١٠٤، Oluwasoye & Ugonna، ٢٠١٥: ٢٠١٥) ان الصلابة التنظيمية تقيس قدرة المنظمة على الحفاظ على نفسها ضمن نطاق ضيق من الوظائف وهي مناسبة تماماً للتهديدات البيئية الناشئة والكوارث التي تتطلب تقييم التبادل المحتمل للخيارات الاستراتيجية المختلفة التي تتسلل إلى عملية تطوير الكوارث والأعداد لقاعدة الأولوية على الأدلة المتاحة. وعرفة الصلابة التنظيمية بأنها عبارة عن الادوات والسمات والتطبيقات التي تتوافر في قياده المنظمة والتي تمكنهم من التأثير على العاملين لكي يمتنعوا عن اتيان سلوك غير مرغوب داخل البناء الاجتماعي المنظمي (عيد واخرون، ٢٠٢٠: ٢٠٠)، ويرى (Desouza & Xie، ٢٠١٩: ٦٠٢١) أنها خاصية تسمح للنظام بالحفاظ على وظائفه ضد الاضطرابات في البيئة. وأشار (الحياري، ٢٠١٥: ٦٥) ان الصلابة التنظيمية هي امكانية التأثير بشكل ناجح على الاخرين وقدرة المدير التي يمتلكها ويتمكن من خلالها من تغيير سلوك واتجاهات الافراد العاملين على النحو الذي يرضيه. وقد اشار (Desouza & Xie، ٢٠٢١: ٦٠٨٩) ان لتحقيق الصلابة التنظيمية يأتي من خلال فهم المنظمات كيفية الحفاظ على الوظائف الأساسية في مواجهة أوجه عدم اليقين. إن المنظمات الصلبة هي تلك المنظمات التي يمكنها تجنب الأزمات، وليس هذا فقط بل تتحدى الأزمات بدلاً من التهرب منها وتوظيفها من اجل تعزيز وظائفها (Barnet & Pratt، ٢٠٠٠: ٧٥).

ويمكن القول ان الصلابة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على تطوير اليات النظام الاساسية للاستجابة بشكل استباقي وسريع لكافة التغيرات والازمات التي تعترضها المنظمة.

اهمية الصلابة التنظيمية: يشير (السليم والهادي، ٢٠٢٢: ٦٥٣) الى اهمية الصلابة التنظيمية اذ تعد:

- ١- عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية اداء المنظمات لا عمالها وتأثيرها في قراراتها وفاعليتها واستراتيجيتها.
- ٢- تمثل العنصر الجوهري في السلوك الاداري الفعال وتحديد المسارات المهنية لجميع اعضائها.
- ٣- تؤدي الصلابة التنظيمية الى التأثير على المرؤوسين وعلى ممارسة اعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- ٤- زيادة تكيف المنظمة مع البيئة والافراد من خلال العمليات التي تقوم بها وخططها الاستراتيجية البعيدة المدى.
- ٥- ان المدير الذي يمتلك الصلابة التنظيمية له القدرة على حل المشاكل عن طريق حصوله على الموارد بالتأثير في قرارات التخطيط والموازنة والتوجه نحو تحقيق الاهداف التي تطمح لها المنظمة.

ويرى (الزويبي، ٢٠٢٢: ١٠٥) ان اهمية الصلابة التنظيمية تكمن بالاتي:

- ١- تقديم وفهم مقترحات قيمة للمنظمات لإنفاذها من الازمات.
  - ٢- تمكين القادة من التعامل مع الازمة للعودة الى الحالة الطبيعية.
  - ٣- الاستجابة بشكل استباقي وسريع للازمات التي يمكن توقعها والتي لا يمكن توقعها.
  - ٤- قدره المنظمات على مواجهه الاضطرابات البيئية والمستقبلية وقدرتها على التعافي بسرعة.
- أبعاد الصلابة التنظيمية:

اتفق كل من ( Brett & Kate Mckay، ٢٠١٣، والزوبعي، ٢٠٢٢) على ابعاد الصلافة التنظيمية والتي يمكن تمثيلها بالاتي:

١- التكيف والتغيير: تظهر عملية التكيف من خلال سعي الفرد المستمر للتوفيق بين مطالبه وظروفه ومطالب و ظروف البيئة المحيطة به (بركات، ٢٠١٠: ٤)، اما على المستوى الوظيفي فان التكيف الوظيفي يمثل عملية مستمرة يقوم بها الفرد من اجل تحقيق التوافق والانسجام بين وظيفته التي يؤديها ومن جهة اخرى بينها وبين بيئة العمل . ولقد عرف (الدلوي وآخرون، ٢٠١٩: ٢٠٦) التكيف التنظيمي بان انسجام الافراد العاملين بكل ما لديهم من رغبات واحتياجات ومهارات مع بيئتهم ومن حيث علاقاتهم مع باقي الافراد العاملين وايضا من حيث طبيعة البرامج والوسائل المادية والسياسات والقوانين والتشريعات، فالتكيف التنظيمي يحدث عندما يتخطى الافراد العاملين الحدود التنظيمية (Tomas&Anderson، ٢٠٠٧: ٥٨٢).

اما بخصوص التغيير فان جميع المنظمات تتعرض للتغيير كونها نظاما مرتبنا بالبيئة المحيطة ويكون بيئتها ديناميكية والتي تشهد حالة من التغيير السريع في جميع عواملها الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية (Daft، ٢٠٠١: ٣٥٢) فهي دائما تتأثر باي تغيير يحصل في هذه العوامل، وبطبيعة الحال فان التغيير امر ضروري للمنظمة لتتمكن من الاستقرار والتكيف والتطور و لكي لا تبقى في حالة السكون ومن خلال التغيير التنظيمي تسعى المنظمة الى النقاء ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة (الرحيم، ٢٠٠٧: ٣).

والتغيير بمعناه العام يشير الى الانحراف عن الماضي ومن الممكن ان يكون للتغيير عملية تلقائية تحدث من دون تخطيط او توجيه ومن الممكن ان يكون تغييراً مخططاً تتمكن المنظمة من خلاله التوجه نحو اهدافها المقصودة، وقد اوضح (العنزي، ٢٠١٤: ٣٤٨) بان التغيير التنظيمي هو عبارة عن اسلوب اداري يجري عن طريقه تحويل المنظمة من حاله غير مرغوب فيها الى حالة مرغوبة واكثر كفاءة وتميز من ماهي عليه للحصول على حالات التطور والابداع في المستقبل.

ان التغيير التنظيمي يعد بمثابة عمليه هادفه و موجهه تهدف الى تحقيق الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي الى وضع تنظيمي جديد يجعلها تواجه جميع مشاكلها وتحسين فعاليتها و التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق اهدافها ولقد حدد كل من (ظاهر وجمال، ٢٠٢٠: ١٧) اهمية التغيير المنظمي في المنظمات التي تحتاج الى الحدائة والتغيير بالاتي:

١- عدم قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ضمن الفترات الزمنية المخطط لها وهنا تظهر اهمية التغيير التنظيمي في تنمية قدراتها وتطوير اساليبها في العمل وتحقيق التوازن والاهداف.

٢- استخدام المنظمة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في جميع الأنشطة والاعمال التي تقوم بها مما يجعلها تجري تغييرات في التعامل مع هذه التقنيات الجديدة والتي بدورها تحتاج الى تدريب وتطوير الافراد العاملين فيها واجراء تغييرات تنظيمية تساعد على ذلك.

٣- التأثير في سلوك العاملين لزياده قدرتهم في التعامل مع التغيير كأسلوب حياة يحقق اوضاع جديدة وبطبيعة الحال ايجاد حاله من الرغبة نحو تطوير الافراد العاملين لذاتهم وضمان زيادة فاعليتهم وتقديم افضل ما لديهم من قدرات

٤- إن تقلبات البيئة الخارجية للمنظمة يجعل من التغيير التنظيمي ذات اهمية واسعة في استعادة مستوى التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها عن طريق احداث تغييرات في بعض اجزاء تنظيمية مهمة كأجراء يساعد المنظمة على التعامل مع متطلبات البيئة المختلفة.

٢- التنوع: لقد حظيت عولمة الاعمال والمزيج السكاني المتغير لأسواق العمل في جميع انحاء العالم بالمزيد من الاهتمام في مجال التنوع وادارة التنوع بين علماء الادارة والممارسين، يرى (Ardkani, et al، ٢٠١٦:٤٠٨) أن تنوع القوى العاملة يشير الى الاختلافات التي تكون في الفرد مثل العرق والجنسية والثقافة والسن والدين والمعتقدات والتعليم وجميع الاختلافات في القوى العاملة، وقد اوضح (الخفاجي، ٢٠١٩: ١٢٩) ان ادارة التنوع هي عبارة عن عملية ادارية تكون قائمة على بعض القيم التي تعترف بالتباين بين الناس وهوياتهم باعتبارها مصدرا للقوة وفي نفس الوقت تكون موجهة نحو تحقيق الاهداف والنتائج التنظيمية لذا فان ادارة التنوع مصطلح واسع يشير الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها لتحسين فعالية ادارة الموارد البشرية في المنظمات، وقد ذكر (ابو النصر، ٢٠٢٢: ٣٧) ان ادارة التنوع في داخل المنظمات تعتبر وسيلة ونهج اداري حيث يهدف الى مكافحه التميز السلبي بين العاملين في المنظمة والتسامح وبناء ثقافته التواصل الايجابي والتعاون .

ويمكن من تماثل العاملين في المنظمة التي يعملون بها وايضا زيادة التمكين الاجتماعي والاداري و دون اي تمييز على اساس العمر والنوع والاصول واللغة والدين والهوية والحالة الاجتماعية، ومن مميزات ادارة التنوع تقليل الاغتراب الوظيفي للعاملين في المنظمة وفتح اسواق في مناطق اخرى جديدة و في دول جديدة والاطلاع على الثقافات الاخرى والاستفادة منها ويمكن القول بان ادارة التنوع هي عبارة عن سياسة ادارة الصراعات والخلافات والعنصرية وتعزيز المساواة والحصول على العدالة بين جميع الافراد العاملين في المنظمة.

٣- الابداع: يعتبر الابداع اداة مهمة واساسية للنمو لجميع المنظمات المعاصرة و تمكنها من التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية . وقد اشار (Hill&Joues، ٢٠٠١:١٣٠) ان الابداع هوشي غريب وجديد يتعلق بالطريقة التي تقوم بها المنظمات بأداء اعمالها ونظم ادارتها واستراتيجيتها التي تعتمدها.

فقد عرف (المعموري، ٢٠١٠: ٥٤) الابداع التنظيمي بانه التعبير على الافكار الجديدة التي لم يتم تناولها احد من قبل ولكن الأصالة وحدها لا تكفي لكي تكون مبدعاً بل ان الفكرة يجب ان تكون مناسبة ولها قبول ويمكن من اجل الحصول على النتائج المرغوبة فيجب ان تؤثر على الطريقة التي تنفذ بها الاعمال لتحسين العملية التنظيمية أو لتطوير منتج معين ،

وتعكس اهمية الابداع في تحقيق الاتي : (حسين وعيدان، ٢٠٢١: ٥٦٢)

١- الاستجابة لظروف البيئة الخارجية لجعل التنظيم في وضع مستقر والاستعداد لمواجهة الظروف بشكل لا يؤثر على العملية التنظيمية.

٢- الارتقاء بخدمات التنظيم بما يعود بالمنافع على الفرد والمنظمة.

٣- اتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المنظمة لتنمية قدراتهم الذهنية من خلال اختبار تلك القدرات والاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب علمية حديثة.

٤- احداث التوازن بين الامكانيات المادية والبشرية والبرامج الإنمائية المختلفة.

٤- الخبرة: ان مفهوم الخبرة على اساس الاداء تعتبر القدرة والممارسة و الاداء النوعي في مجال العمل وان للخبرة اثر يؤدي الى تغييرات في درجة من الظروف التي بموجبها تنتج الخبرات فان الخبرة دائماً تحدث بسبب التفاعل بين البيئة والفرد، والبيئة هي الظروف تتفاعل مع احتياجات الفرد ورغباته وقدرته لخلق وتوليد ما يسمى بالخبرة العنصر الاكثر قيمة في المنظمات فيمكن ان تكون دعم لمنتج معين او لخدمة فهي ذات قيمة عالية لذا نرى تزايد الطلب على الخبرات و عندما تترك المنظمات ذلك فإنها تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية .

ويرى (احمد، ٢٠١٤: ٣) أن الخبرة الفنية والمهارة والمعرفة التي يظهرها المدير في مجال عمله وخبرته الإدارية المتعلقة بالمنظمة والعاملين تتمثل بصلابة قدرته في التحكم في سلوك الافراد العاملين والتأثير فيهم، ولقد اشار (الزوبعي، ٢٠٢٢: ١٥٠) بان الخبرة العميقة والواسعة تعني ان خبرة الافراد العاملين في المنظمة تكون متنوعة وواسعة وتعني ان الفرد العامل في المنظمة له المام بعمل غيره من الافراد في نفس المستوى الوظيفي وهذا يمكن ان يجعل المنظمة في حالة من الامان عند غياب احد افرادها لأي سبب اخر واكمال العمل واكتشاف قدرات جديدة والحصول على معرفة متراكمة.

ثانيا: فاعلية ادارة الازمات

مفهوم فاعلية ادارته الازمات:

يحتاج التعامل مع ادارة الازمات الى وجود مديرين يتمتعون بمهارات خاصة في الشجاعة والثبات والتفكير الابداعي وقدرته على الحوار والتواصل ووضع الخطط من اجل ان يستطيع التعامل مع الازمة، وتعد هذه الازمات عقبات رئيسية في طريق تطور المنظمات وتنميتها، لذا يجب على المنظمة ان تكون قادرة على مواجهة هذه الازمات وإدارتها(Endsley, et.al, ٢٠١٥: ٣٩١٩).

ويشير مفهوم ادارة الازمات الى طريقة التعامل مع الازمة عن طريق الاساليب الادارية والعلمية(الجبوري، ٢٠٢٠: ٨١)، وبين(Unlu, et. al, ٢٠١٠: ١٧١) بأن الأزمة هي عبارة عن حدث ناشئ عن التهديدات الخارجية والكوارث الطبيعية وحركات الهجرة الكبيرة والحرائق الكبيرة والكوارث التكنولوجية مثل تلوث الهواء والأزمة الاقتصادية الثقيلة وغيرها. ويرى (Paraskevas & Quen, ٢٠١٩: ٤٢٠) ادارة الازمات تعرف على انها تقييم دقيق لنوع الازمة ومدى تأثيرها والذي يساعد المنظمة على تطوير ادائها وابعاد الازمة ومساعدتها على التخطيط الدقيق لمواجهة وادارة الازمات في المستقبل .

واشار(ocal, et. al, ٢٠٠٥: ١٤٩٩) أن ادارة الازمات تهدف إلى تشخيص الأزمة وتخطيط الاستجابة لها ومواجهتها ومن ثم حلها. وقد عرف (بيدا ويد، ٢٠١٩: ٩٦) فاعلية ادارة الازمات بانها عبارة عن مزيج من المفاهيم والخبرات والمهارات فضلا عن الكلفة والوقت والتدريب، وقد بين (الخفاجي، ٢٠١٠: ١٠٨) ان فاعلية ادارة الازمات تعتبر مزيج من الخبرات والمهارات والمفاهيم فضلا عن التوعية والارشاد والتدريب والكلفة والوقت. اهمية فاعلية ادارة الازمات:

تظهر اهمية ادارة الازمات في بناء الوعي والالتزام لدى ادارة المنظمات بهذا الطريق الحديث الذي يمكنها من مواجهة جميع الازمات عن طريق الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الازمات (عبد الرحمن وكاظم، ٢٠١٩: ٣٦٨) . ويرى الباحثون ان اهمية فاعلية ادارة الازمات تكمن في تجنب الانهيار التام وتقاوم الازمة بصورة كبيرة حيث تجنب خروج المواقف عن السيطرة ومن ثم التحكم فيها واتخاذ القرار لمواجهتها وتوفير الدعم و اعادة المنظمة الى حالتها الطبيعية والمتوازنة وان من اهمية ادارة الازمات هو تقليل الاثار الضارة والناجمة من حدوث ازمات او ازمة خطيرة عن طريق استخدام موارد محددة في ظل قيود زمنية شديدة ومن اهميتها ايضا تنمية النجاحات المحتمل بين المخاطر عن طريق التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم (بوزان، ٢٠٢١: ٢٦).

ابعاد فاعلية ادارة الازمات:

وقد حدد (Elsubbaugh, et. al, ٢٠٠٤: ١٤٢) أبعاد ادارة الازمات في ثلاث ابعاد وعلى النحو الاتي:



١- سرعة قرار الاستجابة: وتتمثل بالاستجابة السريعة للمفاجأة والاحداث والتكيف مع جميع القرارات عن طريق اختيار البديل الافضل من عده بدائل في ضوء القدرات والامكانيات المتاحة والظروف المتغيرة و بما ينسجم مع القدرات الفردية والجماعية والتمكن من توظيف مهارات الحدس و التفكير والتحليل في تطوير البدائل والحلول الابتكارية في الاوقات الحرجة ومتابعة تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات (الزهراني، ٢٠٢٢: ٣١٥)، وقد اكد (Putra، ٣٩: ٢٠٠٩) ان ادارة المنظمة لها دورا كبيرا في مواجهة الازمة التي تكون موجودة في اماكن موزعة من المنظمة ويجب على متخذ القرار ان يتخذ قرارا جيدا وبدرجة عالية من الدقة.

٢- الاتصال و تدفق المعلومات : تعمل الاتصالات في الازمات دورا حيويا وفاعلاً في سرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبينها (بيدا ويدا، ٢٠١٩: ٩٦) بانها استخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لنقل وتبادل الافكار والمعلومات والتي تخص الازمة واعضاء الفريق والجهات الساندة بهدف ايصال معلومات جديده بالوقت المحدد لمتخذي أصحاب القرار والتغلب على الازمة ، وقد اوضح ((Stair&Reynolds، ٦: ٢٠٠٣) ان المعلومات يجب تتميز بعدة خصائص تكون ذات اهمية للمستفيدين وتساعدهم في اتخاذ القرارات الناجحة ، وان نظام الاتصالات والمعلومات يحقق فوائد عديد للمنظمة وهي الاستجابة السريعة للمفاجأة والمواقف التي تحدث اثناء الازمة ومواجهة ضيق الوقت وانسيابية التوجهات والوامر من قبل الإدارة العليا الى المرؤوسين لتحقيق الاهداف المرجوة بصورة استباقية.

٣- حشد وتعبئة الموارد :ان حشد و تعبئة الموارد هي قدرة المنظمة على حشد الموارد المتاحة (الياسري ومحمد، ٢٠٢٢ : ٦) من خلال اعتمادها على فعالية الازمات مع تحقيق التعاون بين الافراد العاملين في المنظمة للعلم بجميع المخاطر التي تولدها الازمة ،وقد ذكر (Ezzeldin، ١٧٠: ٢٠١٤) ان حشد وتعبئة الموارد تعتبر المفتاح الخاص بالازمة ، و اشار (Salwinski، ٨٢: ٢٠٠٥) ان الافراد يمكن ان يختارون الادوات والتقنيات المستخدمة لإدارة ردود افعالهم التي تعزز من نقاط القوة ويجب ان يتم التخطيط للحشد بوصفه عملية مستمرة ومنظمة تهدف الى تنظيم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والامكانيات للتعامل بشكل فاعل مع الازمات المحتملة والقدرة على مواجهتها في جميع مراحلها ، فيجب على الإدارة ان تعزز نقاط القوة في المنظمة عن طريق توفير موارد بشرية ذات خبرة عالية ومميزة لمواجهة الازمات (King، ٢٣٧: ٢٠٠٢).

### المحور الثالث

#### الجانب العملي للبحث

اولا: وصف وتشخيص أبعاد الصلابة التنظيمية

استندت الباحثتان على اربعة أبعاد لقياس متغير أبعاد الصلابة التنظيمية ب (التكيف والتغيير، التنوع، الابداع ، الخبرة) وذلك باستخدام (٢٠) عبارة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير على وفق وجهة نظر الأفراد المبحوثين:

ويشير الجدول (١) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد الصلابة التنظيمية من خلال العبارات ( $X_1 - X_{20}$ ) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (٦١.٩ %)، في حين كان نسبة المحايدین (٢٨.٢٦ %) اما عدم

الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل مقداره ١٠.٦٥%) وهذا ما يشير الى توفر ابعاد الصلابة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ولقد عززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (٣.٦٨٠) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري مقداره ٠.٩٢٢)) وأن البعد الذي أسهم وبشكل كبير في إثراء هذا المتغير هو (بعد التكيف والتغيير)، وبنسبة اتفاق بلغت (٦٧%)، ويعزز ذلك من قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (٣.٧٥٨)) ، وبانحراف معياري قدره ٠.٨٦٥) .

### الجدول (١)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير أبعاد الصلابة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					الأسئلة	الأبعاد
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	أتفق بشدة		
		%	%	%	%	%		
٠.٨٦٥	٣.٧٥٨	٠.٩٦	٧.٤٤	٢٤.٨٨	٤٨.١٨	١٨.٥٤	X١-X٥	التكيف والتغيير
٠.٨٩٩	٣.٦٨٦	١.٣٢	٧.٣٢	٢٣.٠٤	٣٩.٧٨	١٨.٥٤	X٦-X١٠	التنوع
٠.٩٤٩	٣.٦٨٦	١.٣٢	٩.٧٤	٢٨.٢٨	٤٠.١٢	٢٠.٥٤	X١١-X١٥	الابداع
٠.٩٧٧	٣.٥٩٢	٢.٦٦	١١.٨٢	٢٦.٨٤	٤٠.٩٠	١٧.٧٨	X١٦-X٢٠	الخبرة
٠.٩٢٢	٣.٦٨٠	١.٥٦	٩.٠٩	٢٨.٢٦	٤٢.٢٤	١٨.٨٥	المعدل العام	
		١٠.٦٥		٢٨.٢٦	٦١.٠٩		المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان

ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد فاعلية ادارة الازمات:

استندت الباحثان على ثلاثة أبعاد لقياس متغير أبعاد فاعلية ادارة الازمات ب (سرعة الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ،حشد وتعبئة الموارد) وذلك باستخدام (١٥) عبارة اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير على وفق وجهة نظر الأفراد المبحوثين:

ويشير الجدول (٢) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد الصلابة التنظيمية من خلال العبارات (X٢١- X٣٥) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (٦٣%)، في حين كان نسبة المحايدين (٢٧.٠٣%) اما عدم الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل مقداره ٩.٩٧%) وبهذا يمكن القول ان ادارة الكليات المبحوثة ذات فاعلية في ادارة الازمات ، ولقد عززت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (٣.٦٩٦) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري مقداره ٠.٩٢٣)) وأن البعد الذي أسهم وبشكل كبير في إثراء هذا المتغير هو (بعد حشد وتعبئة الموارد)، وبنسبة اتفاق بلغت (٦٦%)، ويعزز ذلك من قيمة الوسط الحسابي التي جاءت (٣.٧٧٣)) ، وبانحراف معياري قدره ٠.٨٧١) .

### الجدول (٢)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لمتغير أبعاد فاعلية ادارة الازمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					الأسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
		%	%	%	%	%		
٠.٩٤٠	٣.٦١٤	١.٩٢	٩.٨٨	٢٩.٧٦	٤١.٦	١٦.٨٤	X٢١- X٢٥	سرعة الاستجابة
٠.٩٥٨	٣.٧٠٣	٢.٨	٧.٩٢	٢٥	٤٤.٦٢	١٩.٦٦	X٢٦- X٣٠	الاتصالات وتدفق المعلومات
٠.٨٧١	٣.٧٧٣	١.٠٨	٦.٣٤	٢٦.٣٤	٤٦.٤٦	١٩.٧٨	X٣١- X٣٥	حشد وتعبئة الموارد
٠.٩٢٣	٣.٦٩٦	١.٩ ٣	٨.٠ ٤	٢٧.٠٣	٤٤.٢ ٣	١٨.٧ ٧	المعدل العام	
		٩.٩٧		٢٧.٠٣	٦٣		المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان

ثالثا: اختبار الفرضيات

يظهر من نتائج الجدول (٣) أن هناك أثر للصلابة التنظيمية على فاعلية ادارة الازمات للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٦٦)، وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (٦٦.٦%) من التباين الحاصل في فاعلية ادارة الازمات ناتج عن التغيير في الصلابة التنظيمية لمواجهة الظروف التي تمر بها كليات جامعة الموصل ، وإن المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (٣٣.٤%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج البحث ، وما يؤكد ذلك قيمة التباين ( $F$ ) التي بلغت (٣٢٢.٤٢٥) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) أقل من الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الكليات يظهر لديها فاعلية ادارة الازمات للعاملين من خلال الحفاظ على استعمال كافة الإمكانيات المتاحة للقيادات لتحقيق الأهداف المشتركة .

جدول ( ٣ ) اختبار الانحدار البسيط لأثر الصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig	ملخص النموذج Model Summer		المتغير التابع
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات			R	R <sup>2</sup>	
الانحدار	٤٦.٠٠٧	١	٤٦.٠٠٧	٣٢٢.٤٢	٠.٠٠٥ <sup>b</sup>			فاعلية ادارة الازمات
البواقي	٢٣.١١٦	١٦٢	٠.١٤٣			٠.٨١	٠.٦٦	
المجموع	٦٩.١٢٣	١٦٣				٦	٦	

المصدر: من اعداد الباحثان

يظهر من نتائج الجدول (٤) أن هناك أثر للتكيف والتغيير على فاعلية ادارة الازمات للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٣٢٩)، وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (٣٢.٩%) من التباين الحاصل في فاعلية ادارة الازمات ناتج عن التغيير والتكيف والتغيير لمواجهة الظروف التي تمر بها كليات جامعة الموصل ، وإن المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (٦٧.١%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة ، وما يؤكد ذلك قيمة التباين (F) التي بلغت (٧٩.٥٤١) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) أقل من الدلالة المعنوية (٠.٠٠٥).

جدول (٤) اختبار الانحدار البسيط لأثر التكيف والتغيير في فاعلية ادارة الازمات

Model النموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig	ملخص النموذج Model Summer		المتغير التابع
						R	R <sup>2</sup>	
الانحدار	٢٢.٧٦٣	١	٢٢.٧٦٣	٧٩.٥٤١	٠.٠٠٥ <sup>b</sup>	R	R <sup>2</sup>	فاعلية ادارة الازمات
البواقي	٤٦.٣٦١	١٦٢	٠.٢٨٦			٠.٥٧	٠.٣٢	
المجموع	٦٩.١٢٣	١٦٣				٤	٩	

المصدر: من اعداد الباحثان

يظهر من نتائج الجدول (٥) أن هناك أثر للتنوع على فاعلية ادارة الازمات للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٦١)، وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (٥٦%) من التباين الحاصل في فاعلية ادارة الازمات ناتج عن التغيير والتنوع لمواجهة الظروف التي تمر بها كليات جامعة الموصل ، وإن المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (٤٤%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة ، وما يؤكد ذلك قيمة التباين (F) التي بلغت (٢٠٦.٧١٤) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) أقل من الدلالة المعنوية (٠.٠٠٥).

جدول (٥) اختبار الانحدار البسيط لأثر التنوع في فاعلية ادارة الازمات

Model النموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig	ملخص النموذج Model Summer		المتغير التابع
						R	R <sup>2</sup>	
الانحدار	٣٨.٧٥٣	١	٣٨.٧٥٣	٢٠٦.٧١٤	٠.٠٠٥ <sup>b</sup>	R	R <sup>2</sup>	فاعلية ادارة الازمات
البواقي	٣٠.٣٧٠	١٦٢	٠.١٨٧			٠.٧٤	٠.٥٦١	
المجموع	٦٩.١٢٩	١٦٣				٩		

المصدر: من اعداد الباحثان

يظهر من نتائج الجدول (٦) أن هناك أثر للإبداع على فاعلية ادارة الازمات للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥٦٦)، وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (٥٦%) من التباين الحاصل في فاعلية ادارة الازمات ناتج عن التغيير في الابداع لمواجهة الظروف التي تمر بها كليات جامعة الموصل ، وإن المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (٤٤%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة ، وما يؤكد ذلك قيمة التباين ( $F$ ) التي بلغت (٢١١.٠٧٩) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) أقل من الدلالة المعنوية (٠.٠٠٥).

جدول (٦) اختبار الانحدار البسيط لأثر الابداع في فاعلية ادارة الازمات

Model النموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig	ملخص النموذج Model Summer		المتغير التابع
الانحدار	٣٩.١٠٨	١	٣٩.١٠٨	٢١١.٠٧ ٩	٠.٠٠٠ <sup>b</sup>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	فاعلية ادارة الازمات
البواقي	٣٠.٠١٥	١٦٢	.١٨٥			٠.٧٥٢	٠.٥٦٦	
المجموع	٦٩.١٢٣	١٦٣						

المصدر: من اعداد الباحثان

يظهر من نتائج الجدول (٧) أن هناك أثر للخبرة على فاعلية ادارة الازمات للعاملين حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٥١٧)، وهي قوة تفسيرية جيدة والتي تفسر ما قيمته (٥١.٧%) من التباين الحاصل في فاعلية ادارة الازمات ناتج عن التغيير في الخبرة لمواجهة الظروف التي تمر بها كليات جامعة الموصل ، وإن المصادر الاخرى غير معلومة تفسر ما نسبته (٤٨.٣%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة ، وما يؤكد ذلك قيمة التباين ( $F$ ) التي بلغت (١٧٣.٣٠٧) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) أقل من الدلالة المعنوية (٠.٠٠٥).

جدول (٧) اختبار الانحدار البسيط لأثر الخبرة في فاعلية ادارة الازمات

Model النموذج	Sum of squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig	ملخص النموذج Model Summer		المتغير التابع
الانحدار	٣٥.٧٢٧	١	٣٥.٧٢٧	١٧٣.٣٠ ٧	٠.٠٠٠ <sup>b</sup>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	فاعلية ادارة الازمات
البواقي	٣٣.٣٩٦	١٦٢	.٢٠٦			٠.٧١٩	٠.٥١٧	
المجموع	٦٩.١٢٣	١٦٣						

المصدر: من اعداد الباحثان

## اختبار الفرضية الثانية

يعد تحليل الانحدار المتدرج أداة فاعلة في تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وكذلك الترتيب حسب الأهمية ذلك التأثير والجدول (٧) يبين نتائج هذا التحليل. يتضح ان بعد الابداع يحظى بأهمية بالغة في التأثير في فاعلية ادارة الازمة، إذ أن تحليل الانحدار المتدرج يعطيه الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، وهو يفسر لوحده (٠.٥٦٦) من التغيرات الحاصلة في فاعلية ادارة الازمة. ويأتي بعد الخبرة بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه إذ يضيف بعد الابداع والخبرة تقريبا (٧٨%) من القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخل إلى جانب الابداع بعد الخبرة وبذلك يفسر الأنموذج بدلاله ( $R^2 = 0.644$ ) من التغيرات في فاعلية ادارة الازمة، في حين احتل بعد التنوع المرتبة الثالثة من حيث أهمية التأثير إذ يضيف بعد الابداع والخبرة والتنوع تقريبا (٣١%) من القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخل إلى جانب الابداع والخبرة والتنوع وبذلك يفسر الأنموذج بدلاله ( $R^2 = 0.675$ ) من التغيرات في فاعلية ادارة الازمة. وتم استبعاد بعد التكيف والتغيير من متغير الصلابة التنظيمية لعدم أهميته التأثيرية، وبذلك تثبت الفرضية.

## جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لبيان تباين تأثير ابعاد الصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات في الكليات المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد ( $R^2$ )
الأولى	الابداع	٠.٥٦٦
الثانية	الابداع والخبرة	٠.٦٤٤
الثالثة	الابداع والخبرة والتنوع	٠.٦٧٥

$$P < 0.05$$

$$N = 164$$

## المحور الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## اولا: الاستنتاجات

تمثل الاستنتاجات المعروضة الحصيلة الفكرية لهذا البحث، وهي على النحو الآتي:

١- أن المعدل العام الإجابات الأفراد المبحوثين لأبعاد الصلابة التنظيمية كانت جيدة وبالاجته الإيجابي ما يؤكد أن ادارة الكليات المبحوثة تولي اهتماما متزايدة بالصلابة التنظيمية بأبعادها (التكيف والتغيير، التنوع، الابداع والخبرة) وعلى النحو الآتي:

أ- حقق بعد التكيف والتغيير المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة بأبعاد الصلابة التنظيمية الأخرى، مما يدل على ان الكليات المبحوثة تولي اهتمام كبير بالتغييرات البيئية وتحاول التكيف معها .

ب- حقق بعد التنوع والابداع المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية ، مما يدل على امتلاك الكليات المبحوثة للتنوع وممارسته بشكل جيد من خلال التفاعل مع جميع الافراد دون النظر الى خلفياتهم واديانهم ونوعياتهم ،في ظل الثقافة التنظيمية التي تلزمهم بمعايير جودة الاداء والكفاءة المطلوبة اضافة الى سعي الكليات المبحوثة لخلق جو يمكن العاملين فيه التركيز على إحراز تقدم من خلال توفير الفرص لتطوير الذات وتحقيق الذات هو أحد أهم عوامل رضا الموظفين .

ج- وفي المرتبة الثالثة جاءت إجابات المبحوثين بشأن العبارات الخاصة ببعد الخبرة والتي تشير الى تمتع الافراد المبحوثين بالخبرة في مجال عملهم والذب يعزز من صلابة الكليات المبحوثة .

٢- أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كان جيدا لأبعاد فاعلية ادارة الازمات وبالالاتجاه الإيجابي ما يؤكد أن الكليات المبحوثة تعمل على تعزيز فاعلية ادارة الازمات بأبعادها (سرعة الاستجابة، الاتصالات وتدقق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد)، وعلى النحو الآتي:

أ- حقق بعد حشد وتعبئة الموارد، اعلى نسبة استجابة وفق آراء العاملين في الكليات المبحوثة مقارنة بباقي الابعاد، مما يفسر اهتمام ادارة الجامعة الكليات بمواردها وإمكاناتها المتاحة للتعامل الفعال مع الازمات التي تواجهها .

ب- شكل بعد الاتصالات وتدقق المعلومات نسبة جيدة بشأن العبارات المعبرة عنه محققاً المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية لأبعاد فاعلية ادارة الازمة

د- حقق بعد سرعة الاستجابة اقل نسبة استجابة من قبل المبحوثين، ومع ذلك فهي ليست نسبة ضعيفة، وهذا يدل على قدرة ادارة الكليات المبحوثة في الاستجابة للازمات التي تواجهها.

٣- يوجد أثر معنوي طردي للصلابة التنظيمية مجتمعة في فاعلية ادارة الازمة ،ما يدل على أنه كلما زاد تبني الكليات المبحوثة لأبعاد الصلابة التنظيمية كلما زاد من فاعلية ادارة الازمات التي تواجهها .

٤\_ وجود اثر معنوي لأبعاد الصلابة التنظيمية منفردة في فاعلية ادارة الازمة في الكليات المبحوثة.

٥\_ تباين تأثير ابعاد الصلابة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمة من خلال الدور الكبير لبعد الابداع لتحقيق الفاعلية في ادارة الازمة.

### ثانيا: التوصيات

يتضمن هذا المحور مجموعة من التوصيات والاليات الازمة لها التي تمكن الجامعة موضوع البحث الاستفادة منها لمعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها.

١- على ادارة الكليات المبحوثة العمل على تعزيز ابعاد الصلابة التنظيمية لما لها من اهمية كبيرة في مراجعة التغييرات البيئية من خلال الاليات الآتية:

- أ- تعديل الاهداف وتغيرها بما يتوافق مع متطلبات التغيير اضافة الى الحرص على تكيف العاملين مع التغيرات البيئية المحيطة من خلال اشراك العاملين في الدورات التدريبية وتتبع تجارب المنظمات الرائدة والاستفادة منها في معالجة الاهداف المستقبلية لتصبح اكثر صلابة في مواجهة الازمات.
- ب- الاهتمام بتنوع الموارد البشرية من خلال التمكين الاجتماعي والاداري اضافة الى تحقيق مبدأ العدالة بين مختلف الافراد العاملين.
- ج- استخدام طرائق جديدة ابداعية ونبذ الطرائق والاجراءات القديمة وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ايجاد طرائق وحلول ادارية ابداعية غير مألوفة.
- د- الاعتماد على الخبرة الواسعة والمتنوعة للأفراد العاملين من خلال اثراء العمل وتوسيعه ومشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- ٢- ان تولي ادارة الكليات المبحوثة اهمية لإدارة الازمات التي تواجهها وبطريقة فاعلة من خلال الاليات الاتية:
- أ- السرعة في قرار الاستجابة للأمور الطارئة قبل تفاقمها من خلال سعيها المستمر للمسح البيئي وتشكيل فرق متنوعة لحل الازمات وتوفير برامج تدريبية في مجال ادارة الازمات .
- ب- زيادة اهتمام ادارة الكليات المبحوثة بنظام الاتصالات وتدفق المعلومات الى الجهات المعنية من خلال توزيع وخرن المعلومات وتزويدها الى المديرين.
- د- تأمين الموارد المادية والبشرية الكافية عند حدوث الازمات.

## المصادر:

- ١- ابو نصر ، مدحت محمد ، (٢٠٢٢) ، ادارة التنوع من منظور اداري واجتماعي ، المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية ، المجلد (٦) ، العدد (٢) ، مصر .
- ٢- احمد ، حميد انور ، (٢٠١٤) ، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي : على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت دراسة استطلاعية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية ، المجلد (٤) ، العدد (١) ، جامعة تكريت .



- ٣- بركات ، زياد ، ( ٢٠١٠ ) ، الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين، جامعة القدس المفتوحة .
- ٤- بوزان ، اية رياض العبد القادر ، ( ٢٠٢١ ) ، ادارة الازمات ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، (٤.٠ cc-by-nd) .
- ٥- بيذا ويد ، ابتسام اسماعيل حنا ، ( ٢٠١٩ ) ، مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية ادارة الازمات : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سمنت بادوش توسيع ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (٣٨) ، العدد (١٢٣) .
- ٦- الجبوري ، سيف خلف عطا الله ، ( ٢٠٢٠ ) ، امكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل ادارة الازمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .
- ٧- حسين ، عموده عبيد ، وعيدان ، افراح رحيم ، ( ٢٠٢١ ) ، دور الابداع التنظيمي في تحقيق ريادة الاعمال : دراسة تحليلية في شركة امنية للاتصالات فرعي (كربلاء ، بابل ) ، جامعة الفرات الاوسط التقنية ، المعهد التقني الديوانية ، العدد (٢٩) .
- ٨- الحيازي ، وضاح عبد الفتاح عودة ، ( ٢٠١٥ ) ، اثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين : دراسة ميدانية على مصانع الاسمنت الاردنية ، رسالة ماجستير ، السلط ، الاردن .
- ٩- الخفاجي ، رشا مهدي ، ( ٢٠١٩ ) ، تأثير التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الاداء : دراسة ميدانية في شركة ميسان ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (٣٩) ، العدد (٣) ، جامعة البصرة ، العراق .
- ١٠- الخفاجي ، عثمان ابراهيم حمد ، ( ٢٠١٠ ) ، تقانة المعلومات الادارية ودورها في الادارة الفاعلة للازمات التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ١١- الدلوي ، سولاف عز الدين ، وقادر ، سوزه محمد ، وكريم ، هه وار فتاح ، ورشيد ، سأكار عزيز ، ( ٢٠٢٠ ) ، دور التكيف التنظيمي في جودة التعليم ، المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية ، المجلد (٤) ، العدد (١) .
- ١٢- الرحيم ، اياد محمود عبد الكريم ، ( ٢٠٠٧ ) ، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف : دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية ، مجلة التقني ، العدد (٢) .
- ١٣- الزهراني ، ابراهيم بن حنش سعيد ، ( ٢٠٢٢ ) ، دور عمليات التخطيط في تحسين فاعلية ادارة الازمات : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات السعودية ، مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية ، جامعة القصيم ، السعودية ، الجزء ( ١ ) ، العدد ( ١٠ ) .
- ١٤- الزوبعي ، مجيد حميد عبد الله ، ( ٢٠٢٢ ) ، دور سلوكيات القيادة الاحتوائية في تعزيز الصلابة التنظيمية الدور الوسيط لاستراتيجية الامواج المتداخلة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الانبار والفلوجة ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة تكريت .

- ١٥- السليم ، ساهر محمد ، والهادي ، شرف ابراهيم ، ( ٢٠٢٢ ) ، دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى الثانوية الحكومية في عنيزة ،مجلة التربية ، الجزء (٢) ، العدد (١٩٣) ، جامعة القصيم ،المملكة العربية السعودية .
- ١٦- طاهر ، عبد الكريم مزعل ، وجمال ، دنيا حامد ، ( ٢٠٢٠ ) ، دور التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الاستراتيجي : بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد ، المجلة الالكترونية الشاملة ،العدد (٢٥) .
- ١٧- العنزي ، سعد علي حمود ، (٢٠١٤) ، السلوك التنظيمي- انعكاسات السلوكيات الوظيفية في اداء العاملين ، الطبعة الاولى ، دار مكتبة عدنان ، بغداد .
- ١٨- عبد الرحمن ، وردة عبد الخالق ، وكاظم ، زينب كامل ،(٢٠١٩) ،اسهام مستلزمات نظم المعلومات الادارية في ادارة فاعلية ادارة الازمة ،مجلة دنانير ، المجلد (١) ، العدد(١٧).
- ١٩- عيد ،ايمن عادل ، وشاكر ، نادر سمير ، ورفعت ،هاني احمد ، ( ٢٠٢٠ ) ، دور القوة التنظيمية في احداث التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على المنشأة الفندقية ،جامعة مدينة السادات ، مصر .
- ٢٠- المحمودي، محمد سرحان علي، (٢٠١٩)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، (اليمن).
- ٢١- المعموري ، علية جسام محمد ناصر ، ( ٢٠١٠ ) ، اثر المناخ في عملية الابداع ، دراسة تحليلية في الكليات الاهلية ببغداد ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٢٢- الياسري ، اكرم محسن مهدي ، ومحمد ، معزز جاسم ، (٢٠٢٢) ، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية : دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (١٨) ، العدد (٧٢) .
- ٢٣- Ardakani M .S ,Abzari ,A . Shaemi & S. Fathi .(٢٠١٦). "Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness ,Organizational Justice and Social Identity in Isfahan's Steel Industry", **Iranian Journal of Management Studies**, Vol.q.No.٢, Spring, pp.٤٠٧-٤٣٢.
- ٢٤- Barnett, C. K. & Pratt, M. G. (٢٠٠٠). From threat-rigidity to flexibility Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, ١٣ (١): ٧٤- ٨٨.
- ٢٥- Brett&Mckay, Kate.(٢٠١٣). Beyond "Sissy" Resilience :On Becoming Anti-fragile ,The Art of Manliness, <http://www.artofmanliness.com>.
- ٢٦- Daft, Richard, & Noe, Raymond A., (٢٠٠١). "Organizational Behavior" Harcourt College Publishers, USA.

- ٢٧- Desouza, K. C. & Xie, Y. (٢٠٢١). Organizational Robustness and Information Systems. Proceedings of the ٥٤<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. pp. ٦٠٨٩-٦٠٩٨.
- ٢٨-Ezzeldin, A. M. G. (٢٠١٤), Decision Support System in the Crisis Management Unit , International **Journal of Humanities and Social Science** , Vol. ٤, No. ٨(١).
- ٢٩-Elsubbaugh,S&Fildes,R and Bose ,M.(٢٠٠٤).Preparation for Crisis Management :A proposed Model and Empirical Evidence,. **Journal of Contingencies and management**, ١١٢-١٢٦.
- ٣٠-Endsley, Tristan & Reep, James & McNeese, Michael & Forster, Peter, (٢٠١٥). "Crisis management simulations: Lessons learned from a cross-cultural perspective", Journal Procedia Manufacturing Vol.٣, PP.٣٩١٧ – ٣٩٢٤.
- ٣١-Hitt,M.A.,Ireland,R.D.& Hooskisson ,RE.(٢٠٠١)'.Strategic Management Competitiveness and Globalization ", ٤ed.,Australia,South Western.
- ٣٢- Ocal, Emin & Oral, Emel L. & Erdis, E, (٢٠٠٥). "crisis management in Turkish construction industry", building and environment,vol.٤١.
- ٣٣-Oluwasoye, M. P. & Ugonna, N. C. (٢٠١٥). Environment Risk: Exploring Organizational Resilience & Robustness. International **Journal of Scientific & Engineering Research** ٦ (١): ١١٠٣- ١١١٥.
- ٣٤-Putra, Fadillah ,( ٢٠٠٩). Crisis Management in Public administration planning form, Vol.١٣
- ٣٥-Paraskevas , Alex and ros & Quen k ,Mary,(٢٠١٩)."When Castro seized the Hilton: Risk &Crisis management Lessons From the past", **Journal Tourism management**, EL SEVIER.Vol.٧٠,p.p.٤١٩-٤٢٩.
- ٣٦- Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B., (٢٠١٠). "Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system", **Journal of Disaster Prevention and Management**, Vol. ١٩ No. ٢
- ٣٧-Slawinski , T. (٢٠٠٥), A Strengths-Based Approach to Crisis Response , **Journal of Workplace Behavioral Health**, Vol. ٢١(٢)



- ٣٨- Stair, Ralph, M., & Reynolds, George, W., (٢٠٠٣).Principles of Information Systems: A Managerial Approach, ٦th ed., Thomson, Course Technology, Canada.
- ٣٩- Thomas, Helena D. Cooper & Anderson, N.(٢٠٠٧).Organizational Socialization, Encyclopedia of industrial and organizational psychology / Steven G. Rogelberg, Editor .Rolf Janke: the United States of America.