

أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان

م.د. محمد خليل إبراهيم

جامعة ميسان - كلية الإدارة والاقتصاد

رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (١٩٠) باستخدام الوسط الحسابي والنسبة المئوية، بالإضافة إلى اختبار (T) و اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA). وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة وجود أثر كبير للتمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات في جامعة ميسان.

Abstract:

The Impact of Administrative Staff Empowerment in Crisis Management

Preparing a Perspective Study to some

Opinions of Administrative Staff in Misan University

Administrative Staff

This study seeks to recognize the impact of administrative empowerment in preparedness for crisis management from the

المخلص:

تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، وتمثلت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال التالي: "ما أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات في جامعة ميسان؟"، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة perspective of administrative staff in Misan University. The problem of this study is to answer the following question: What is the impact of administrative empowerment in preparedness for crisis management in Misan University? The researcher utilized the questionnaire technique as a main tool for gathering primary data and

information. The key conclusion of this study is that the existence of a significant effect of

administrative empowerment in preparedness for crisis management in Misan University.

القطاع العام الحكومي بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية التي يمر بها البلد، بالإضافة الى ذلك تحاول هذه الدراسة تقديم مجموعة المقترحات والتوصيات الى القيادات الإدارية في جامعة ميسان حول كيفية مواجهة الازمات والحد من اثارها السلبية حيث لاحظ الباحث عدم وجود دراسات ميدانية محلية تناولت أثر التمكين الإداري في إدارة الازمات. لذلك من المتوقع ان تساهم هذه الدراسة على المستوى العلمي والميداني في تحقيق الفائدة المرجوة للقيادات الإدارية في جامعة ميسان والباحثين في هذا المجال.

ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على "أثر التمكين الإداري في إدارة الازمات في جامعة ميسان"، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- ١- تسليط الضوء على أهمية التمكين الإداري في الحد من الاثار السلبية للازمات

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني مؤسسات القطاع العام الحكومي في العراق بشكل عام، والجامعات العراقية بشكل خاص من تحديات كبيرة في مجال إدارة الازمات، لذلك يعد التمكين الإداري أحد اهم الأساليب الإدارية التي من الممكن ان تسهيل مواجهة الازمات المختلفة، وبناء على ذلك فان مشكلة الدراسة تدور حول موضوع أساسي مفاده ان مؤسسات القطاع العام الحكومي بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص بحاجة الى اتباع أساليب إدارية حديثة لمواجهة الازمات. ويمثل تطبيق التمكين الإداري أحد الادوات الإدارية الحديثة التي من الممكن ان تلعب دور كبير في ادارة الازمات، لذلك تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: "ما أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات في جامعة ميسان؟"

ثانياً: أهمية الدراسة

ان أهمية هذه الدراسة تظهر من واقع التحديات المختلفة التي تواجهه مؤسسات

نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان
حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد
لإدارة الازمات تعزى إلى متغير الجنس"

٢- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات
نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان
حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد
لإدارة الازمات تعزى إلى متغير العمر"

٣- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات
نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان
حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد
لإدارة الازمات تعزى إلى متغير لتحصيل
العملي"

٤- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات
نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان
حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد
لإدارة الازمات تعزى إلى سنوات الخبرة"

خامسا: نموذج الدراسة

استنادا إلى فرضية الدراسة يتكون نموذج
الدراسة الافتراضي من ثلاثة متغيرات رئيسية
هي:

٢- تقديم إطار نظري يتضمن النواحي
الفكرية والمعرفية للتمكين الإداري وإدارة
الازمات

٣- تسليط الضوء على العوامل التي
يجب اخذها بنظر الاعتبار من قبل القيادات
الإداري في جامعة ميسان والتي يمكن ان
تساعد في الحد من الاثار السلبية للازمات

٤- تقديم مجموعة من التوصيات
للقیادات الإدارية في جامعة ميسان
لمساعدتهم في زيادة قدرة وكفاءة الجامعة
على مواجهة الازمات المحملة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة واستجابة
لمتطلبات تحقيق أهدافها، قام الباحث بتبني
الفرضية الرئيسية التالية:

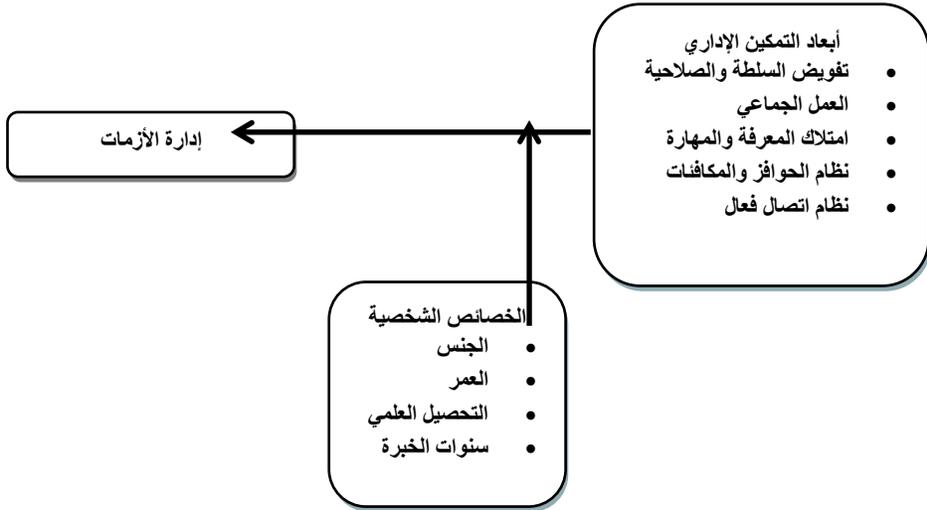
"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند
مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات
نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان
حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد
لإدارة الازمات تعزى الى الخصائص
الشخصية التالية (الجنس، العمر، التحصيل
العلمي، سنوات الخبرة) "، ويتفرع عن هذه
الفرضية الفرضيات الأربعة التالية:

١- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات

- المتغير المستقل وهو التمكين الإداري ويتألف هذا المتغير من خمسة أبعاد (تفويض السلطة والصلاحيات، العمل الجماعي، امتلاك المعرفة والمهارة، نظام الحوافز والمكافآت، نظام اتصال فعال)
- المتغير التابع وهو إدارة الأزمات
- متغير الخصائص الشخصية الذي يشمل (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة)
- والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة الافتراضي.

شكل رقم (١)

النموذج الافتراضي للدراسة



- سادسا: حدود الدراسة:
١. الحدود البشرية: عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان
 ٢. الحدود المكانية: محافظة ميسان - جامعة ميسان
 ٣. الحدود الزمانية: فترة إعداد الدراسة خلال عام ٢٠١٨
 ٤. الحدود الموضوعية: أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التمكين الإداري

مفهوم التمكين الإداري:

يعد تعريف Bowen و Lawier (١٩٩٢)

أحد أهم وأوضح تعريفات التمكين الإداري

حيث ينص على أن التمكين الإداري هو

إطلاق حرية المرؤوسين، حيث إن جوهر

فكرة التمكين الإداري يكمن في قيام القيادات

الإدارية للمنظمة بإطلاق حرية التصرف

للمرؤوسين من خلال منحهم السلطة والثقة

الكافية لأداء مهامهم وواجباتهم بحرية بهدف

ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى

المرؤوسين وخلق مناخ تنظيمي مناسب

يمكنهم من ممارسة السلطة الممنوحة لهم

وتحمل مسؤولية وظائفهم وقراراتهم يرى

Schermerhorn وآخرون (٢٠١٢) إن

التمكين الإداري هو منح الرؤساء المرؤوسين

القوة الكافية للتصرف واتخاذ القرارات

وتنفيذها، وذلك من أجل جعل المرؤوسين

أكثر قدرة على خدمة منظماتهم بفاعلية

(Robbins, 2001). من هذا المنطلق،

التمكين الإداري يعني حصول كل فرد في

المنظمة على القوة والسلطة التي كانت

متمركزة بيد المدراء حتى يمكن أداء المهام

بكفاءة (عارف، ٢٠٠٤) ويعرف التمكين

الإداري على أنه تهيئة جميع الظروف

والمناخ التنظيمي الذي يسهل ممارسة

المرؤوسين كفاءتهم وقدرتهم المعرفية والعملية

في تحقيق الرقابة الجيدة على وظائفهم

ومهامهم، مما يعزز روح المبادرة لديهم

وثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على أداء مهام

ذات معنى (Bloisi et al., 2007)، حيث

ينظر Herrenkohl وآخرون (١٩٩٩) إلى

التمكين على أنه الوضع الذي تشجع فيه

بيئة العمل التفاعلية والداعمة للمرؤوسين في

المنظمة على البحث عن أفضل الطرق لا

داء العمل، وتطبيقها. وضمن هذا السياق

يرى ملحم (٢٠٠٦) أن التمكين هو عبارة

عن حالة ذهنية داخلية تتطلب تبني وتمثل

من قبل الفرد نفسه لتعزيز ثقته بنفسه

وقناعته بما يمتلك من مهارات عملية وقدرات

معرفية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة،

والتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة.

مما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري هو

منح الرؤساء المرؤوسين سلطة وصلاحيات

وحرية أوسع ضمن نطاق مهام عملهم لتعزيز

روح المبادرة والمشاركة وأبداء الرأي في

اتخاذ القرار.

أهمية التمكين الإداري وأهدافه:

يعد التمكين الإداري متغير مهم ومؤثر في

العمليات الإدارية وما يرتبط بها من وظائف،

ويمكن النظر إليه كأحد العوامل التنظيمية

٣- تحسين مستوى الشعور بالمسؤولية وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي (Schermerhorn, et al., 2012)

٤- استثارة الدافعية للعاملين في المنظمة (lee, 2005)

٥- تحسين مستوى القدرات الإبداعية والابتكار لدى العاملين في المنظمة (Mullins, 2016)

٦- يساعد المنظمة على تحقيق متطلبات ومستلزمات إدارة الجودة الشاملة من خلال مساهمته في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمرونة في تحقيق متطلبات الزبائن وتخفيض التكاليف وسرعة الاستجابة (Daft, 2016)

أبعاد التمكين الإداري:

رأينا من خلال التعاريف التي حاولت التصدي إلى موضوع التمكين الإداري أنها كانت تدور كلها حول مجموعة من الأبعاد التي تمثل الممارسات الإدارية والخصائص التنظيمية الواجب توفرها كمرتكزات أساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين الإداري، ولأغراض هذه الدراسة سوف يتم التركيز على الأبعاد الخمسة التالية:

١- تفويض السلطة والصلاحيات: هو أحد الركائز الأساسية في عملية التمكين

التي يمكن ان تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء الوظيفي للملاكات الإدارية في المنظمات، فضلا عن تأثيره على أداء المنظمات. وتتجلى أهمية التمكين الإداري في تأثيره على تحسين الدافعية والرضا والأداء الوظيفي للعاملين وخلق الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى انه يسهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ويساعد على المحافظة على الموارد البشرية الكفوة، ويقلل من معدل دوران العمل. هذا وقد تناول العديد من الباحثين أهمية وأهداف تمكين الملاكات الإدارية في المنظمة، حيث حظى هذا الموضوع باهتمام كبير منهم وذلك لما له من تأثير إيجابي على أداء العاملين والمنظمة ككل، حيث انه يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

١- تسريع وتحسين عملية اتخاذ القرار

٢- تحسين مستوى الرضا الوظيفي، والدافعية وخلق التزام وظيفي أكبر، حيث يؤدي تمكين الملاكات الإدارية إلى تحسين وضعهم النفسي وجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم من خلال تقدير وتثمين ما يقومون به من أعمال (Cheng, 2005; Mullins,) (2016)

حيث ينبغي على المنظمة الاهتمام بتوفير نظام تدريبي جيد لتطوير أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمعرفة العلمية والمهارات العملية الضرورية لا نجاز وظائفهم (Lin, 1998)

٤- نظام الحوافز والمكافآت: يعد هذا البعد المحرك الرئيسي في عملية التمكين الإداري، حيث يرى ملحم (٢٠٠٦) ان المنظمة لابد ان توفر نظام حوافز ومكافآت فعال يشجع العاملين فيها على تحمل المسؤولية، حيث ان التحفيز هو عبارة عن مجموعة من العوامل التي تشجع العاملين على النهوض بعملهم وأدائهم نحو الأفضل (عودة، ١٩٩٤)

٥- نظام اتصال فعال: يعد توفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية في المنظمة، هو المفتاح الأساسي لنجاح التمكين الإداري، حيث ان توفر هذا النظام يدل على حرية وسهولة وصول وإيصال المرؤوسين للمعلومات الحساسة، فالمقصود بنظام الاتصال الفعال هو عملية تبادل هادفة للمعلومات والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد تفاهم متبادل حول موضوع معين (حسن، ٢٠٠٩)

أساليب التمكين:

الإداري للملاكات الإدارية، حيث يقوم الرئيس بمنح البعض من سلطاته وصلاحياته إلى المساعدين أو المرؤوسين دون أن يتدخل مباشرة في كيفية أداء أو إنجاز المهام التي تنضوي تحت تلك السلطات أو الصلاحيات، وبموجب هذا التفويض يمنح المساعد حرية التصرف فيما يتعلق بهذه المهام فهو من يقوم باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر (الشنواني، ١٩٩٩)، حيث إن التمكين الإداري هو منح المرؤوسين القدرة والثقة والاستقلالية في اتخاذ القرار وإمكانية التصرف كأصحاب مصلحة وشركاء في العمل مع التركيز على المستويات التنظيمية الدنيا في المنظمة (Ettorre, 1997).

٢- العمل الجماعي: يتطلب هذا البعد توفر قائد قوي يستطيع توجيه فرق العمل، وتشجيعهم وحثهم على العمل الجماعي بهدف التغلب على الصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء واجباتهم (Quinn & Spreitzer, 1997)، حيث يلتزم القائد بالعمل على تذليل كافة الصعوبات والعقبات التي تواجهه عمل الفريق وتشجيعهم على الأداء الجماعي (عارف، ٢٠٠٤).

٣- امتلاك المعرفة والمهارة: يعد امتلاك المرؤوسين للمعرفة والمهارة أحد اهم المرتكزات الأساسية لنجاح تمكين العاملين،

والقدرة على استثمار المعلومات والموارد
(Spreitzer, 1996)

٣- أسلوب تمكين الفريق: يعد أسلوب تمكين الفريق أحد الأساليب المهمة لتشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي وذلك من خلال العمل على تمكين الملاكات الإدارية بهدف تطوير قدراتهم ومهارتهم وتحسين الأداء المؤسسي ككل، حيث ان اتباع هذا الأسلوب يؤدي إلى توسيع نطاق الأشراف في المنظمة وتحويل هيكلها التنظيمي إلى الهيكل الأفقي (المنبسط) بدلا من الهيكل الهرمي (Torrington et al., 2017).

خطوات نجاح التمكين الإداري:

يرى عبد الحسين (٢٠١٢) ان نجاح تطبيق التمكين الإداري في المنظمة يتحقق من خلال الخطوات التالية:

١- التخلص من جميع الظروف السلبية التي تمنع منح الصلاحية للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا يتم من خلال الاهتمام بالتدريب وأجراء التغييرات على الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز والمكافآت.

٢- إعطاء قيمة أكبر للوظائف المرتبطة بالقدرة الذاتية، وذلك من خلال العمل على إقناع المرؤوسين بأهمية الوظائف التي

ان هدف التمكين الإداري هو تحسين اداء المستويات التنظيمية الإدارية في المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال إفراح المجال للملاكات الإدارية في المنظمة مع تفويضهم السلطات والصلاحيات الكافية للقيام بالمهام والواجبات الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة. لغرض تحقيق ذلك، ظهرت العديد من الأساليب في التمكين الإداري منها:

١- أسلوب القيادة: يرى العديد من الباحثين مثل (Kanter, 1989; Bennis,) (1999) ان التمكين الإداري يعد من الأساليب القيادية المعاصرة التي تهدف الى تحسين قدرة وفاعلية منظمة الأعمال، وان حجر الأساس لنجاح هذا الأسلوب هو الدور الذي يلعبه الرئيس في تمكين المستويات الإدارية الدنيا، حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات إلى الملاكات الإدارية في المستويات الدنيا.

٢- أسلوب تمكين الفرد: ويسمى أيضا بتمكين الذات، حيث تعتمد فلسفة هذا الأسلوب على مبدأ هام وهو ان التمكين الإداري تجربة ذاتية خاصة بالفرد، تعكس بشكل أو باخر مدى قدرة الفرد على التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية والاستقلالية

يقومون بها وتقديم الدعم لهم ومنحهم حرية كافية لأداء وظائفهم

ثانياً: إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات:

يعد مفهوم إدارة الأزمات أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث ان نجاح المنظمة مهما كان نوعها أو طبيعتها عملها يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على مواجهة الأزمات التي تمر بها الأمر الذي يتطلب من المنظمة العمل على أثبات تلك القدرة ومدى ملاءمتها للتغيرات البيئية المستمرة والتي غالبا ما تشكل تحديا كبيرا لها. لذلك يعتبر موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الحيوية لما لها من تأثير كبير على بقاء واستمرار المنظمة على قيد الحياة. حيث عرف احمد (٢٠٠١) إدارة الأزمات على أنها مدخل إداري معاصر يقوم على أساس التنبؤ بالأزمات التي من المحتمل حدوثها عن طريق الاستشعار وتحليل ورصد العوامل الداخلية والخارجية التي من المحتمل ان تولد الأزمة، وتوظيف جميع الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع حدوث الأزمة، أو الإعداد الجيد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية للحد من الأضرار والخسائر التي قد تتعرض لها المنظمة ومحاولة إرجاعها إلى وضعها الطبيعي بأسرع وقت وقل تكلفة، ومن ثم محاولة التعرف على أسباب حدوث الأزمة،

٣- أدراك المرؤوسين لأهمية التمكين
٤- إقناع المرؤوسين بأنهم يستخدمون الصلاحيات الممنوحة لهم بهدف تحسين أدائهم وهذا ينعكس إيجابا على تحسين الكفاءة الإنتاجية
أما ملحم (٢٠٠٦) فيرى ان اهم خطوات نجاح تطبيق التمكين الإداري هي:

- ١- استثمار التدريب والتعليم في تحسين كفاءة المرؤوسين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم
- ٢- الأخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية للمرؤوسين، وتقوية مهاراتهم وقدراتهم، والتعرف على دوافعهم
- ٣- تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية
- ٤- العمل على توفير أساليب الحصول على المعلومات المهمة في عملية اتخاذ القرار
- ٥- التخلص من القيود والضوابط الزائدة والغير مهمة
- ٦- العمل على تأكيد الثقة بالمرؤوسين وتشجيعهم ودعم روح المبادرة لديهم
- ٧- الاعتراف بمساهمات المرؤوسين وإنجازاتهم
- ٨- العمل على ضمان وجود نظام حوافز ومكافآت عادل

التحكم بالأزمة ذاتها من حيث المسار والاتجاه، وقوم على أساس خطوات علمية منهجية في عملية اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة.

متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح في إدارة الأزمات يجب ان تعمل على توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لسهيل مهمة فريق إدارة الأزمات، حيث يرى الباحثون (الخصيري، ١٩٩٧؛ جودة، ١٩٩٩؛ البزاز، ٢٠٠١؛ اللوزي، ٢٠٠٣؛ الشهراني، ٢٠٠٥؛ سالم، ٢٠١٥) ان اهم

متطلبات نجاح إدارة الأزمات يتمثل بالآتي:

١. العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن التعقيد
٢. العمل على جعل الهيكل التنظيمي وأساليب العمل أكثر مرونة
٣. العمل على تعزيز وزيادة الخبرات الفردية للمرؤوسين في المجالات الإدارية
٤. اختيار القيادات الإدارية الكفؤة القادرة على التفاعل مع الأحداث
٥. العمل على تطوير نظام معلومات واتصالات فعال، حيث ان وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات وقاعدة بيانات متكاملة هي الأساس في عملية اتخاذ القرار

واستخلاص النتائج لمنع تكرارها، أو تحسين أساليب معالجتها مستقبلا .

اما Fink (١٩٨٩) فيرى ان إدارة الأزمات هي القدرة على التخلص من الكثير من المخاطر والتهديدات وعدم التأكد بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المنظمة، ويتم ذلك من خلال استخدام التصور لتخيل أسوء ما قد يحدث، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة قبل حدوثه. فإدارة الأزمات حسب رأي (البطريق، ٢٠١٧) عبارة عن "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة الأثار السلبية المترتبة على الأزمة او الحد منها"، فهي أسلوب اداري لمواجهة الازمة من خلال استخدام اساليب علمية ونهجية تتمثل في: "التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقييم".

مما سبق يتضح ان إدارة الأزمات هي تقدير الاحداث المفاجئة ورسم اتجاهات الحلول البديلة وتصور جميع السيناريوهات المحتملة لتطور تلك الاحداث والظروف ثم اتخاذ القرار الملائم لكل سناريو من تلك السيناريوهات وتحديد المسارات المطلوبة لإحكام السيطرة على الحدث المتوقع وتطوراتها. بمعنى ان إدارة الأزمات هي كيفية

حيث يتم في هذه المرحلة اكتشاف اشارات تحذيرية لاحتمال حدوث الازمة، ومن الجدير بالذكر ان هذه الإشارات لا تظهر جميعها دفعة واحده لذلك يتطلب اكتشافها وقت طويل نسبيا.

٢- مرحلة الاستعداد للازمة: في هذه المرحلة يتم تشخيص نقاط الضعف والوقفة في المنظمة بهدف الاستعداد الجيد وتهيئة الوسائل الوقائية لمواجهة الازمة.

٣- مرحلة احتواء اثار الازمة: تأتي هذه المرحلة بعد حدوث الازمة، حيث يتم حصر الاضرار الناتجة عن وقوع الازمة

٤- مرحلة استعادة نشاط المنظمة: في هذه المرحلة تحاول المنظمة المباشرة بأعمالها واستعادة توازنها من خلال سيناريوهات تم اعدادها مسبقا لاستعادة نشاط المنظمة والتعافي من الازمة

٥- مرحلة التعلم: في هذه المرحلة يقوم فريق إدارة الازمة بتحليل ودراسة الاحداث دراسة متعمقة بهدف استخلاص الدروس والوقوف على نقاط قوة المنظمة بهدف الارتقاء بها وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والسعي لمعالجتها.

معوقات إدارة الازمات:

أشار الباحثون (Dynes et al., 1981;) الى ان هناك

٦.تشكيل فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتطويرها باستمرار

٧.العمل على نشر وتشجيع ثقافة المبادرة والأبداع

٨.العمل على تحديث وتطوير نظم المراقبة والمتابعة

٩.العمل على تحسين المشاركة في عملية اتخاذ القرار

١٠.الحرص والحضور الدائم وعدم التهاون أو الانتظار

١١.الحرص على التواجد المستمر في موقع الحدث

١٢.العمل على تفويض السلطة، حيث يتيح ذلك لفريق إدارة الأزمة حرية التصرف ومرونة الحركة وفقا للمواقف والأحداث

١٣.التعامل مع الأزمات وفق منهجية إدارية سليمة قائمة على أساس التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة

١٤.عدم التوتر والتنسيق والتفاهم بين أعضاء فريق إدارة الأزمة
مراحل إدارة الأزمات:

يرى Rondinelli و Person (١٩٩٨) إن إدارة الأزمات تمر بخمسة مراحل أساسية هي:

١- مرحلة الإنذار المبكر: هي مرحلة اكتشاف الاشارات التحذيرية لوقوع الازمة،

المطلوبة، حيث تم اخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) فردا من اصل (١٧٦٩) موظف وموظفة من مختلف كليات الجامعة بالإضافة الى مكتب السيد رئيس الجامعة ومكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية ومكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية، حيث تم توزيع (٢٠٠) استمارة استبانة، استرد منها (١٩٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد التالفة منها، أي ما نسبته (٩٥%) وهذه النسبة عالية وكافية لتعميم نتائج الدراسة.

ثانيا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

من اجل الوصول الى هدف الدراسة اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة على الأساليب الآتية:

١- الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لتغطية الجانب النظري وتعزيز الجانب العملي للدراسة

٢- تم استخدام استمارة استبيان صممت لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب العملي، حيث تكونت الاستبانة من جزئين، الجزء الأول يشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، والعمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)، في حين اشتمل الجزء الثاني على (٢٠) فقرة

مجموعة من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجهه فريق إدارة الازمات، يمكن تلخيصها بالآتي:

١- عدم فاعلية نظام الاتصالات: عند وقوع الازمة غالبا ما تتأثر وسائل الاتصال الى حد كبير مما يؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار بسبب عدم تدفق المعلومات بشكل جيد وكافي

٢- تداخل السلطات والصلاحيات: عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يؤدي الى الارباك في عمل فريق إدارة الازمة وبالتالي لا يستطيع الفريق أداء اعماله بكفاءة عالية

٣- غياب التنسيق الفعال: أحد اهم المعوقات التي تظهر اثناء حدوث الازمة هي الحاجة الى التنسيق بين أعضاء فريق إدارة الازمة، حيث كلما كان نطلق الازمة كبير وعدد المتضررين من الازمة كبير وكلما تعددت الأطراف المشاركة في إدارة الازمة كلما زادت احتمالية غياب التنسيق الفعال بين تلك الأطراف.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولا: مجتمع وعينته الدراسة

استهدفت الدراسة الملاكات الإدارية في جامعة ميسان الواقعة في محافظة ميسان كمجال لتطبيق هذه الدراسة وجمع البيانات

خامسا: أدوات الدراسة الإحصائية

تم استخدام "برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS" بهدف معالجة البيانات واختبار الفرضيات، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

• "الوسط الحسابي والنسبة المئوية" للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، حيث تم اعتماد المعيار التالي:

١- أقل من ٥٠% تكون درجة الأثر قليلة جدا

٢- من ٥٠% إلى أقل من ٦٠% تكون درجة الأثر قليلة

٣- من ٦٠% إلى أقل من ٧٠% تكون درجة الأثر متوسطة

٤- من ٧٠% إلى أقل من ٨٠% تكون درجة الأثر كبيرة

٥- ٨٠% فأكثر تكون درجة الأثر كبيرة جدا

• "اختبار (T) للعينات المستقلة"، حيث تم استخدامه للتحقق من الفرضية الخاص بمتغير الجنس

• "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)"، حيث تم استخدامه للتحقق من الفرضيات الخاصة بمتغيرات العمر،

والتحصيل العلمي، وسنوات الخبرة

سادسا: وصف خصائص عينة الدراسة

لاستطلاع آراء عينة الدراسة حول " أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات". ولأجل التوصل الى نتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة قام الباحث باستخدام مقياس "ليكرت (Likert) الخماسي" للإجابة عن فقرات الاستبانة

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، قام الباحث باستخدام الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، حيث ان هذا المقياس يشير الى مدى قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة المستخدمة. ومن اجل التوصل الى قيمة معامل الثبات تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)"، وبلغت قيمة "معامل الثبات" (٠,٩٧)، وهذه القيمة تعد ثابتة وتدل على ان الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بنسبة ثبات عالية جدا.

رابعا: صدق أداة الدراسة

اعتمد الباحث في صدق الأداة على "الصدق المنطقي (Logical Validity)"، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والاهتمام بموضوع الدراسة، وقد اخذ الباحث بالملاحظات والتعديلات على فقرات الاستبانة.

فيما يلي سوف يقوم الباحث بتحليل الشخصية:
 خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتهم

جدول رقم (١)

وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	١٦٠	٨٤,٢
	انثى	٣٠	١٥,٨
	المجموع	١٩٠	%١٠٠
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٢٥	١٣,٢
	من ٣٠ سنة إلى اقل من ٤٠ سنة	٩٠	٤٧,٤
	من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة	٥٣	٢٧,٩
	٥٠ سنة فأكثر	٢٢	١١,٥
	المجموع	١٩٠	%١٠٠
التحصيل العلمي	دبلوم فإقل	١٢١	٦٣,٧
	بكالوريوس	٦٦	٣٤,٧
	ماجستير	٣	١,٦
	دكتوراه	٠	٠
	المجموع	١٩٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢١	١١
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	٧٦	٤٠
	من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة	٧١	٣٧,٤
	١٥ سنة فأكثر	٢٢	١١,٦
	المجموع	١٩٠	%١٠٠

الجامعة اتخاذ خطوات جادة في مجال لتطوير كوادرها الإدارية. وأخيرا، عند التحقق من سنوات الخبرة لدى أفراد العينة تبين للباحث أن (٤٠%) منهم تتراوح خبرتهم (من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات)، و(٣٧,٤%) من عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم تتراوح (من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة)، و (١١,٦%) منهم كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة، و(١١%) من افراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن ٥ سنوات.

سابعاً: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
نتائج سؤال الدراسة: " ما أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات في جامعة ميسان؟":

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث الوسط الحسابي والنسبة المئوية، والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بأراء الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (١) أعلاه ان نسبة الذكور بلغت (٨٤,٢%) وهي اعلى بكثير من نسبة الاناث التي بلغت (١٥,٨%). اما فيما يتعلق بمتغير العمر فنلاحظ إن الفئة العمرية (من ٣٠ سنة إلى اقل من ٤٠ سنة) احتلت اعلى نسبة بواقع (٤٧,٤%)، في حين نسبة أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة) احتلت المرتبة الثانية وبلغت (٢٧,٩%)، أما نسبة افراد العينة ضمن الفئة العمرية (اقل من ٣٠ سنة) بلغت (١٣,٢%)، وأخيرا نجد ان الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) احتلت اقل نسبة بواقع (١١,٥%). اما بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي وجد الباحث ان (٦٣,٧%) من أفراد العينة حاصلون على شهادة الدبلوم فاقل، و (٣٤,٧%) من حملة شهادة البكالوريوس، مقابل (١,٦) من افراد العينة حاصلون على شهادة الماجستير، في حين لم يكن بين أفراد العينة حملة شهادة الدكتوراه، وبذلك نستنتج أن المستوى التعليمي للملاكات الإدارية في جامعة ميسان منخفض، مما يتطلب من

الجدول رقم (٢)

النتائج المتعلقة بآراء فراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	درجة الأثر
٨	تبنى خطط معدة بشكل جيد لتدريب الملاكات الإدارية في الجامعة يزيد من كفاءتهم في حل المشكلات	٤,٤١	٨٤,٤٥	كبيرة جدا
١٧	وضوح التعليمات والإجراءات في الجامعة يزيد من كفاءة الملاكات الإدارية على حل الأزمات	٤,٤٠	٨٤,٢٥	كبيرة جدا
١٢	التقدير المستمر للجهود المبذولة من قبل الملاكات الإدارية في الجامعة يساهم في التقليل من المشاكل المحتملة	٤,٣٢	٨٢,٦٥	كبيرة جدا
١١	توفير الجامعة لفرص التدريب والتطوير باستمرار للملاكات الإدارية في الجامعة تطور قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات	٤,٣١	٨٢,٤٥	كبيرة جدا
١	تفويض صلاحيات كافية إلى الملاكات الإدارية يزيد من فاعلية إدارة الأزمات	٤,٢٧	٨١,٦٥	كبيرة جدا
١٣	تناسب راتب الملاكات الإدارية مع الجهود التي يبذلونها في العمل يحسن علاقة الجامعة مع جميع العاملين فيها	٤,٢٥	٨١,٢٥	كبيرة جدا
٣	منح الملاكات الإدارية المرونة الكافية للتصرف في أداء مهام عملهم يحسن من عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٤,٢٤	٨١,٠٥	كبيرة جدا
١٠	توفير الجامعة لفرص التعلم واكتساب مهارات جديدة يساعد الجامعة في الاستخدام الأمثل للموارد	٤,٢٠	٨٠,٢٥	كبيرة جدا
٤	التركيز على الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي يزيد من قدرة الجامعة على الاستعداد للأزمات	٤,٠٧	٧٧,٦٥	كبيرة
١٩	الاهتمام بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة مع الملاكات الإدارية يزيد من فاعلية حل المشكلات في الجامعة	٤,٠٧	٧٧,٦٥	كبيرة
٢	الثقة بقدرات الملاكات الإدارية على أداء المهام الموكلة لهم يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة	٤,٠٢	٧٦,٦٥	كبيرة

كبيرة	٧٥,٨٥	٣,٩٨	اعتبار الكفاءة هي المعيار الأساسي في الترقية والترقية يؤثر على كفاءة الملاكات الإدارية في حل الأزمات	١٥
كبيرة	٧١,٢٥	٣,٧٥	التعاون الجيد بين فرق العمل في الجامعة يقلل من المشكلات المحتملة	٧
متوسطة	٦٩,٢٥	٣,٦٥	وصول الملاكات الإدارية إلى القيادات الجامعية وشرح موقفهم بسهولة يساهم في حل المشكلات في الجامعة	١٨
متوسطة	٦٨,٦٥	٣,٦٢	دعم تشكيل فرق العمل في الجامعة يساهم في الاستعداد الجيد لإدارة الأزمات	٥
متوسطة	٦٠,٤٥	٣,٢١	اتباع نظام ترفيعات وترقية يقوم على أسس موضوعية عادلة يؤثر على سير العمل إيجاباً في الجامعة	١٤
قليلة	٥٩,٢٥	٣,١٥	اعتبار الكفاءة هي المعيار الأساسي في منح الحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي للملاكات الإدارية	١٦
قليلة	٥٧,٢٥	٣,٠٥	إنجاز فرق العمل في الجامعة أعمالها بكفاءة يزيد من فاعلية إدارة الأزمات	٦
قليلة	٥٦,٨٥	٣,٠٣	توفر نظام معلومات إدارية كفؤ يساعد على الاكتشاف المبكر للآزمات	٢٠
قليلة	٥٦,٤٥	٣,٠١	تشجع الجامعة تبادل الخبرات والمعرفة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى يفيد في اتخاذ القرارات ويزيد من قدرة الجامعة على حل المشكلات	٩
كبيرة	٧٣,٢٦	٣,٨٥	الوسط الحسابي الكلي ودرجة الأثر الكلية	

(٣,٠١)، وان الدرجة الكلية لأثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات في جامعة ميسان كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٥) ونسبة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) أعلاه، ان المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة لفقرات أثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات تتحصر بين (٤,٤١ -

المحتملة" وبدرجة موافقة عالية جدا، وبوسط حسابي بلغ (٤,٣٢) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٦٥%)، وهذه النتيجة تدل ان تحفيز الملاكات الإدارية من خلال تقدير جهودهم يلعب دور كبير في الحد من المشاكل المحتملة.

هذا وقد حققت الفقرات (١١)، (١)، (١٣)، (٣)، (١٠) درجة موافقة كبيرة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث حصلت على وسط حسابي (٤,٣١)، (٤,٢٧)، (٤,٢٥)، (٤,٢٤)، (٤,٢٠) على التوالي، ونسبة مئوية (٨٢,٤٥%)، (٨١,٦٥%)، (٨١,٢٥%)، (٨١,٠٥%)، (٨٠,٢٥%) على التوالي، وهذه النتائج تدل على مدى أهمية التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات من وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، حيث ان السعي لتوفير فرص التدريب والتطوير للملاكات الإدارية يزيد من قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات، كذلك ترى الملاكات الإدارية في جامعة ميسان ان تفويضهم صلاحيات كافية ومنحهم حرية ومرونة التصرف لممارسة مهامهم من شأنه ان يزيد من فاعلية إدارة الأزمات ويحسن من عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى ذلك ترى عينة الدراسة ان مدى تناسب رواتبهم مع جهودهم يمكن ان يحسن من

مئوية بلغت (٧٣,٢٦%)، مما يعني وجود أثر كبير للتمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات في جامعة ميسان.

هذا وقد حصلت الفقرة رقم (٨) التي تنص على ان "تبنى خطط معدة بشكل جيد لتدريب الملاكات الإدارية في الجامعة يزيد من كفاءتهم في حل المشكلات" على درجة موافقة كبيرة جدا، وبوسط حسابي بلغ (٤,٤١) ونسبة مئوية بلغت (٨٤,٤٥%)، وهذا يدل على أهمية تدريب الملاكات الإدارية واكتساب المعرفة والمهارة في الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات. أما الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على ان " وضوح التعليمات والإجراءات في الجامعة يزيد من كفاءة الملاكات الإدارية على حل الأزمات " فقد حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة جدا، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٤٠) ونسبة مئوية بلغت (٨٤,٢٥%)، وذا يدل على ان وضوح الإجراءات والتعليمات حسب وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان يزيد من قدرتهم على مواجهة الأزمات. في حين جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على ان "التقدير المستمر للجهود المبذولة من قبل الملاكات الإدارية في الجامعة يساهم في التقليل من المشاكل

حسب وجهة نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان.

اختبار فرضية الدراسة:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى إلى متغير الجنس" من اجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يبين النتائج.

علاقة الجامعة مع جميع العاملين فيها، وإذا ما أرادت الجامعة ان تستخدم مواردها بالشكل الأمثل يجب عليها ان توفر فرص التعلم واكتساب المهارة الجديدة.

في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩) التي تنص على ان "تشجع الجامعة تبادل الخبرات والمعرفة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى يفيد في اتخاذ القرارات ويزيد من قدرة الجامعة على حل المشكلات" ودرجة موافقة قليلة، حيث حققت هذه الفقرة متوسط حسابي بلغ (٣,٠١) ونسبة مئوية (٥٦,٤٥%)، مما يدل على ان هناك أهمية قليلة لتبادل الخبرات والمعرفة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى في تحسين عملية اتخاذ القرار وقدرة الجامعة على حل المشكلات

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين للفروق في وجهة نظر المبحوثين في جامعة ميسان لأثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات حسب متغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الذكور	٣,٧٥	٠,٤٨٢	١,٢٦	٠,٢٧
الإناث	٣,٤٣	٠,٤٦١		

الاداري في الاستعداد لإدارة الازمات في جامعة ميسان حسب متغير الجنس قد بلغت

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (٣) أعلاه، يتبين ان مستوى الدلالة لأثر التمكين

بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى إلى متغيرات (العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)" من اجل اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة، قام الباحث باستخدام "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" للتعرف على دلالة الفروق في وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول درجة اثر التمكين الإداري في الاستعداد لا دارة الأزمات تبعا لمتغيراتهم الشخصية (العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)، والجدول التالي يبين نتيجة الاختبار.

قيمته (٠,٢٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لهذه الدراسة والبالغ (= 0.05)، وان قيمة (T) المحسوبة اقل من قيمة (T) الجدولية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بانه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى إلى متغير الجنس"

ثانيا: الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05)

الجدول رقم (٤) نتائج "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" لدلالة الفروق في وجهة نظر
المبجوثين في جامعة ميسان لأثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الأزمات حسب متغيرات
(العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	مصدر التباين	المتغير	الفرضية الفرعية
٠,٤٢	١,٣٤	٠,١٨٨	٠,٥٦٥	٣	بين المجموعات	العمر	الثانية
		٠,٢٠٣	٣٧,٧٧٢	١٨٦	داخل المجموعات		
			٣٨,٣٣٧	١٨٩	المجموع		
٠,٢٢	١,٦٣	٠,٢٥٩	٠,٧٧٦	٣	بين المجموعات	التحصيل العلمي	الثالثة
		٠,١٢٨	٢٣,٨٢٨	١٨٦	داخل المجموعات		
			٢٤,٦٠٤	١٨٩	المجموع		
٠,٣٦	٠,٩٧	٠,٣١٧	٠,٩٥١	٣	بين المجموعات	سنوات الخبرة	الرابعة
		٠,١٥١	٢٨,٠٣٥	١٨٦	داخل المجموعات		
			٢٨,٩٨٦	١٨٩	المجموع		

لإدارة الأزمات في جامعة ميسان حسب
متغير العمر بلغت (٠,٤٢) وهي أكبر من
قيمة مستوى الدلالة الافتراضي لهذه الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: يتبين من خلال
نتائج الجدول رقم (٤) ان قيمة مستوى
الدلالة لأثر التمكين الإداري في الاستعداد

في جامعة ميسان حسب متغير سنوات الخبرة بلغت (٠,٣٦) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي لهذه الدراسة (=) قيمة (F) المحسوبة اقل من (0.05)، وان قيمة (F) الجدولية، مما يدعو الى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

مما سبق وبناء على قبول الفرضيات الفرعية أعلاه، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى الى الخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات:

بعد دراسة الموضوع والإحاطة به من زواياها المختلفة توصلت الدراسة إلى مجموعة من

(= 0.05)، وان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بانه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى إلى متغير العمر".

الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (٤) ان قيمة مستوى الدلالة لأثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات في جامعة ميسان حسب متغير التحصيل العلمي بلغت (٠,٢٢) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي لهذه الدراسة (= 0.05)، وان قيمة (F) المحسوبة اقل من قيمة (F) الجدولية، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بانه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= 0.05) بين وجهات نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى إلى متغير التحصيل العلمي".

الفرضية الفرعية الرابعة: نتائج الجدول رقم (٤) أعلاه تبين ان قيمة مستوى الدلالة لأثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات

كبير جدا في تحسين العلاقة بين الجامعة والموظفين.

٧- تبين من نتائج الدراسة ان منح الملاكات الإدارية مرونة كافية للتصرف في أداء مهام عملهم يكون له أثر كبير جدا التحسين من عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٨- توصلت الدراسة الى ان توفير الجامعة لفرص التعلم واكتساب مهارات جديدة يكون له أثر كبير جدا في مساعدة الجامعة في الاستخدام الأمثل للموارد بما ينعكس إيجابا على قدرتها على مواجهة الازمات

٩- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك العديد من الإجراءات التي يمكن ان تؤثر بشكل كبير على قدرة الجامعة على مواجهة الازمات وحل المشكلات منها: التركيز على الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي، والاهتمام بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعاله مع الملاكات الإدارية، وزيادة الثقة بقدرات الملاكات الإدارية على أداء المهام الموكلة لهم، واعتبار الكفاءة هي المعيار الأساسي في الترقية والترقية، والتعاون الجيد بين فرق العمل في الجامعة.

١٠- توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 =) بين وجهات نظر

الاستنتاجات التي يمكن عرضها وتوضيحها على النحو الآتي:

١- أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد أثر كبير للتمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات في جامعة ميسان.

٢- أظهرت نتائج الدراسة ان تبني الجامعة خطط معدة بشكل جيد لتدريب ملاكاتها الإدارية يكون له أثر كبير جدا في زيادة كفاءتهم في حل المشكلات، بالإضافة تطوير قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات.

٣- بينت نتائج الدراسة ان وضوح التعليمات والإجراءات في الجامعة يكون له أثر كبير جدا في زيادة كفاءة الملاكات الإدارية على مواجهة الأزمات.

٤- اتضح من خلال نتائج الدراسة ان العمل على التقدير المستمر للجهود المبذولة من قبل الملاكات الإدارية في الجامعة يكون له أثر كبير جدا في التقليل من المشاكل المحتملة.

٥- أظهرت نتائج الدراسة ان تفويض صلاحيات كافية إلى الملاكات الإدارية يكون له أثر كبير جدا في زيادة فاعلية إدارة الأزمات.

٦- توصلت الدراسة الى ان تتناسب الراتب مع الجهود المبذولة في العمل يكون له أثر

٦- من الضروري ان تناسب مقدار الراتب مع الجهود المبذولة في العمل بالشكل الذي يشجع على تحمل المسؤولية

٧- العمل على اعطاء مرونة كافية للملاكات الإدارية للتصرف في أداء مهامهم

٨- ضرورة الاهتمام بتوفير فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة للملاكات الإدارية

٩- من اجل زيادة قدرة جامعة ميسان على مواجهة الازمات وحل المشكلات يجب عليها اتباع الإجراءات التالية:

• تشجيع العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي

• الاهتمام بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعاله مع الملاكات الإدارية

• العمل على تعزيز ثقة الجامعة بقدرات وإمكانيات الملاكات الإدارية على أداء المهام الموكلة لهم

• العمل على اعتماد الكفاءة كمعيار أساسي لأغراض الترقية والترقية

• تشجيع التعاون الفعال بين فرق العمل في الجامعة.

١٠- ضرورة تعميم نتائج الدراسة على الجامعات العراقية الأخرى، والاستفادة من نتائجها في الاستعداد لإدارة الأزمات

الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول اثر التمكين الإداري في الاستعداد لإدارة الازمات تعزى الى الخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة)

ثانيا التوصيات:

١- يوصي الباحث بضرورة ان تتبنى جامعة ميسان التمكين الإداري لما له من تأثير كبير في الاستعداد لإدارة الازمات

٢- ضرورة اهتمام جامعة ميسان بتطوير خطط لتدريب الملاكات الإدارية بهدف زيادة كفاءتهم في حل المشكلات، وتطوير قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات.

٣- العمل على توضيح التعليمات والإجراءات في الجامعة وازله التعارض والالتباس ان وجد

٤- ضرورة الاهتمام بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافئات وخاصة تقدير الجهود المبذولة من قبل الملاكات الإدارية في الجامعة

٥- ضرورة اهتمام جامعة ميسان بالعمل على تفويض صلاحيات كافية إلى الملاكات الإدارية

المصادر العربية:

١. احمد، إبراهيم (٢٠٠١) إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية
٢. البزاز، حسن (٢٠٠١)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت
٣. البطريق، غادة (٢٠١٧)، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، مصر
٤. جودة، محفوظ احمد (١٩٩٩)، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
٥. حسن، نائبة عدنان (٢٠٠٩)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسة العليا، قسم إدارة الجودة، جامعة الأردنية، الأردن
٦. الخضير، محسن احمد (١٩٩٧)، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة
٧. سالم، أمنية (٢٠١٥)، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، مصر
٨. الشنواني، صلاح (١٩٩٩)، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر
٩. الشهراني، سعد (٢٠٠٥)، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
١٠. عارف، عالية عبد الحميد (٢٠٠٤)، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة
١١. عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٢
١٢. عودة، سعيد صلاح (١٩٩٤)، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس
١٣. اللوزي، موسى (٢٠٠٣)، التطوير المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
١٤. ملحم، سليم (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

المصادر الأجنبية:

1. Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, Organizational Dynamics, Summer, Vol. 28, no. 1, pp. 71-79
2. Bloisi, W.; Cook, C. W. & Hunsaker, P.L. (2007), Management and Organizational Behavior, 2nd European ed., McGraw-Hill Education, Maidenhead.
3. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992), The Empowerment of Workers: What, Why, How, And When?, Management Review, Vol. 33, Issue. 3, p31-39.
4. Cheng, J.H. (2005), A Correlation Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in kaohsiung Area of Taiwan. Unpublished PhD Thesis, University of The Incarnate.
5. Daft, R. L. (2016), Organization Theory and Design, 20th ed., Cengage Learning, Boston, MA.
6. Dynes, R. R., Quarantelli, E. L. & Gary A.K., (1981), A Perspective on Disaster Planning, 3rd ed., Disaster Research Center, University of Delaware, Newark, DE.
7. Ettorre, B. (1997), The Empowerment Gap: Hype vs. reality, HR Focus, Vol. 74, no.7, pp. 1 -5
8. Fink, s. (1989), Crisis Management, American Management, New York, Association, Vol.7, No.1.
9. Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), Defining and Measuring Employee Empowerment, Journal

of Applied Behavioral Science,
Vol.35, no.3, pp. 373–389.

10. Kanter, R. M. (1989), When
Giants Learn to Dance:
Mastering the Challenge of
Strategy, Simon & Schuster, New
York

11. Lee, P.c. (2005), Cognition
and Effect in Leader Behavior:
The Effects of Spirituality,
Psychological Empowerment, and
Emotional Intelligence on The
Motivation to Lead, PhD Thesis,
Regent University

12. Lin, C.y., (1998), The
Essence of Empowerment: A
Conceptual Model and A Cases
Illustration, Journal of Applied
Management Studies, Vol. 7, No.
2, PP. 223– 238.

13. Mullins , L. J. (2016),
Management and Organizational
Behavior, 11th ed., Pearson,
Harlow

14. Pearson, C.M. & Rondonelli,
D.A. (1998), Crisis Management

in Central European Firms,
Business Horizons, Vol. 41, No.
3, pp. 50–61

15. Quarantelli. E.L.(1988),
Disaster Crisis Management, A
Summary of Research Findings,
Journal of Management Studies,
New York, Vol 25, N, 4, P. 373

16. Quinn, R. E. & Spreitzer, G.
M. (1997), The Road To
Empowerment: Seven Questions
Every Leader Should Consider,
Organizational Dynamics, Vol. 26
no. 2, pp.37–49

17. Robbins,S. (2001),
Organizational Behavior , 9th ed.,
Prentice –Hall inc,new Jersey

18. Schermerhorn, Jr; Hunt,
J.G.; & Obsorn R. N. (2012),
Organizational Behavior, 12th
ed., Wiley, Hoboken, N.J.

19. Spreitzer, G.M., (1996)
Social structural characteristics of
psychological empowerment,
Academy of Management

Journal, Vol. 39, no. 2, pp 483-

504

20. Torrington, D.; Hall, L.;

Atkinson, C., & Taylor, S.

(2017), Human Resource

Management, 10th ed.,

Pearson, Harlow