

## أثر الأزمة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشعب في جامعة سامراء

م.م. عمر عزيز عباس

قسم الموارد البشرية

جامعة سامراء

omaraziz.1979@gmail.com

أ.م.د. نزهان محمد سهو

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

جامعة سامراء

nazhanalsaho@gmail.com

### المستخلص:

ان الهدف من هذا البحث هو بيان أثر الأزمة التنظيمية في مستوى الاداء الوظيفي متخذين من مدراء الشعب الادارية في جامعة سامراء متغيراً وسيطاً، من خلال التعرف على مستوى الأداء الوظيفي (الرضا الوظيفي، متطلبات الوظيفة) في ظل الأزمة التنظيمية (اكتشاف الأزمة، إدارة الأزمة)، ومستوى الأداء الوظيفي في ظل تلك الأزمة، وان إشكالية البحث تتركز في مواجهة مدراء الشعب في الجامعة العديد من اللزمات التنظيمية ويختلف كل منهم في التعامل مع هذه الأزمات ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، تم توزيع وإعادة استلام (٥٠) استبانة على عينة الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان المقاييس الإحصائية على برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأزمة التنظيمية بأبعادها (اكتشاف الأزمة، إدارة الأزمة) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الرضا الوظيفي، ومتطلبات الوظيفة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة قيام جامعة سامراء بأهمية توفير الجوانب المادية (الادارية والتكنولوجية) اللازمة للتنبؤ بالأزمة وإدارتها وتشخيصها ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العلمي لإيجاد الحل الملائم لها وتلافي حدوثها مرة أخرى في المستقبل وضرورة ادخال الكوادر الوظيفية في دورات تطويرية بغرض تمكينها من معالجة الأزمة التنظيمية او تلافي اسباب حدوثها واكتشافها مبكرا بالاضافة الى القدرة على ادارة بهدوء ومرونة في حالة حدوثها. والتركيز على الجانب التدريبي لتطوير الاداء الوظيفي.

### The impact of the organizational crisis on the level of job performance/An exploratory study of the opinions of a sample of divisions managers at University of Samarra

Assist. Prof. Dr. Nazhan Mohammed Sahho  
College of Physical Education and Sports Science  
University of Samarra

Assist. Lecturer: Omar Aziz Abbas  
Human Resources Department  
University of Samarra

### Abstract:

The aim of this research is to demonstrate the impact of the organizational crisis on the level of job performance taken by the managers of the administrative divisions at the University of Samarra intermediate variable. By identifying the level of job performance (job satisfaction, job requirements) under the organizational crisis (crisis detection, crisis management). The level of job performance in light of this crisis. The

problem of research is concentrated in the face of the managers of the people in the university many organizational crises and each of them differ in dealing with these crises and to achieve the objectives of the study was used descriptive analytical approach to suit the nature of this study, where the questionnaire was used as a main tool for this study. Were distributed (50) questionnaires and received back to the study sample. To answer the study questions and test their hypotheses, the researchers used the SPSS program. In light of these results, the study recommended several recommendations, including: The need for the University of Samarra to provide the material (administrative and technological) aspects necessary to predict the crisis, manage it, diagnose it, and set up compliance. Seen too have to deal with scientific method to find a solution appropriate to them and avoid likely to happen again in the future and the need for the introduction of functional cadres in development courses in order to enable them to address the regulatory crisis or avoid the causes of their occurrence early detection. As well as the ability to manage quietly and flexibility in the event of their occurrence, and focus on the training aspect to develop job performance.

#### المقدمة

تعتبر الأزمة خلل في الكيان الإداري للمنظمة حيث يترتب على هذا الخلل أثاراً غير متوقعة يصعب التحكم بها في حالة وجود إدارة غير جيدة. وقد أصبحت الأزمة جزءاً من ارتباط حياة الناس وتشكل مصدر قلق للقيادة والمسؤولين والمواطنين على حد سواء وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وضعف الإدارة على تبني نموذج اداري ملائم للتغيرات مما يؤدي الى انخفاض مستوى الاداء سواء على مستوى المنظمة ومستوى العاملين فيها. وضمن هذا الإطار سعى هذا البحث الى تشخيص أثر الازمة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لمدرء الشعب الإدارية في جامعة سامراء.

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

تكمن منهجية البحث بالمشكلة والاهمية وكذلك فرضيات البحث ونموذج البحث الفرضي بالإضافة الى مجتمع البحث وعرض معلومات عن عينته فضلاً عن الاساليب الاحصائية المستعملة في استخراج النتائج.

**أولاً. مشكلة البحث:** يواجه مدرء الشعب في الجامعة العديد من الازمات التنظيمية ويختلف كل منهم في التعامل مع هذه الازمات فمنهم من يتعامل مع الازمة التي تحدث وفق التعليمات والانظمة الادارية ومنهم المدير المبدع الذي يحاول ايجاد حلول بعيداً عن القيود الإدارية. وقد تؤدي الازمات في حدوث خسائر كبيرة على الجامعة ومن هذه الخسائر هو تأثير مستوى الاداء الوظيفي لمدرء الشعب والموظفين وهذا تمثلت به مشكلة البحث وهو تسليط الضوء على (أثر الازمة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لمدرء الشعب الإدارية في جامعة سامراء).

**ثانياً. أهمية البحث:** تظهر أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها وتمثل موضوعات حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة والتي تهتم بمستوى الاداء الوظيفي كما وتبرز أهمية البحث من خلال تقديمه مجموعة من التوجهات التي تسترشد بها الجامعات لتجنب أثر الازمات على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين فيها.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى الباحثان إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع الازمة التنظيمية ومدى تأثيرها على مستوى الاداء الوظيفي لمدرء الشعب الادارية محل البحث.
٢. تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات المناسبة لكثير من الازمات التنظيمية التي يعاني منها مدرء الشعب الادارية محل البحث.
- رابعاً. فرضية البحث:** لأغراض منهجية البحث العلمي فقد وضع الفرضيتين التاليتين:
١. للازمة التنظيمية أثر سلبي في تحقيق مؤشرات الاداء الوظيفي.
٢. التنبؤ والتخطيط لمعالجة الازمة يحقق النجاح ورفع مستوى الاداء الوظيفي.
- خامساً. أسلوب جمع البيانات:** تم اعتماد الأساليب التالية في مرحلة جمع البيانات:
١. المصادر النظرية والمتمثلة بالكتب والرسائل والبحوث العلمية وأيضاً المجالات والمؤتمرات العلمية ومواقع الانترنت.
٢. المقابلات الشخصية.
٣. استمارة الاستبيان والتي احتوت على جزئين من العبارات حيث استهدفت عبارات الجزء الاول الكشف ما يتمتع به مدرء الشعب من معلومات عن الازمة التنظيمية فيما تضمن الجزء الثاني عبارات تهدف الى معرفة مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في الشعب الادارة بالجامعة وذلك لمعرفة أثر الازمة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي.
- سادساً. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** لقد تم استخدام بعض المقاييس الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث.
- سابعاً. عينة البحث:** بلغ مجموع عينة البحث (٥٠) مدير شعبة ادارية من مجموع (١١٥) المجتمع الكلي للبحث والمتمثل مدرء الشعب الادارية في رئاسة الجامعة والكليات حسب الهيكل التنظيمي للجامعة.

### **المبحث الثاني: الجانب النظري**

**أولاً. مفهوم الأزمة:** هناك عدة مفاهيم للالزمة حيث اعتبرها (جاد الرب، ٢٠١٥: ٨٤) هي تعرض المنظمة لمواقف او احداث تترك ادارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الاجل الطويل أو القصير أما (البريدي، ١٩٩٩: ٣) فقد اعتبرها فترة حرجية او حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتتطوي في اغلب الاحيان على احداث سريعة وتهديد للقيم او الاهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

أما (Behn, 2010, 33) فقد عدها حدث يقاطع العمليات الطبيعية بصورة بارزة. والذي يسبب ضغطاً شديداً او نتائج قاسية للأفراد او المنظمات وتتطلب مقاييس غير اعتيادية من اجل استعادة النظام والعودة للطبيعة. وتتسم الازمة بالمفاجئة والمباغطة والتهديد والفوضى وضيق الوقت". (سهو، ٢٠١٩: ٢٣)

وأما الأزمة التنظيمية هي عبارة عن حالة او حدث مفاجئ غير متوقع يكون له اثار سلبية على المنظمة. حيث يترتب عليه تحقيق خسائر في الموارد البشرية والاموال والثروات الخاصة بالمنظمة (زكي، ٢٠١٦: ٦).

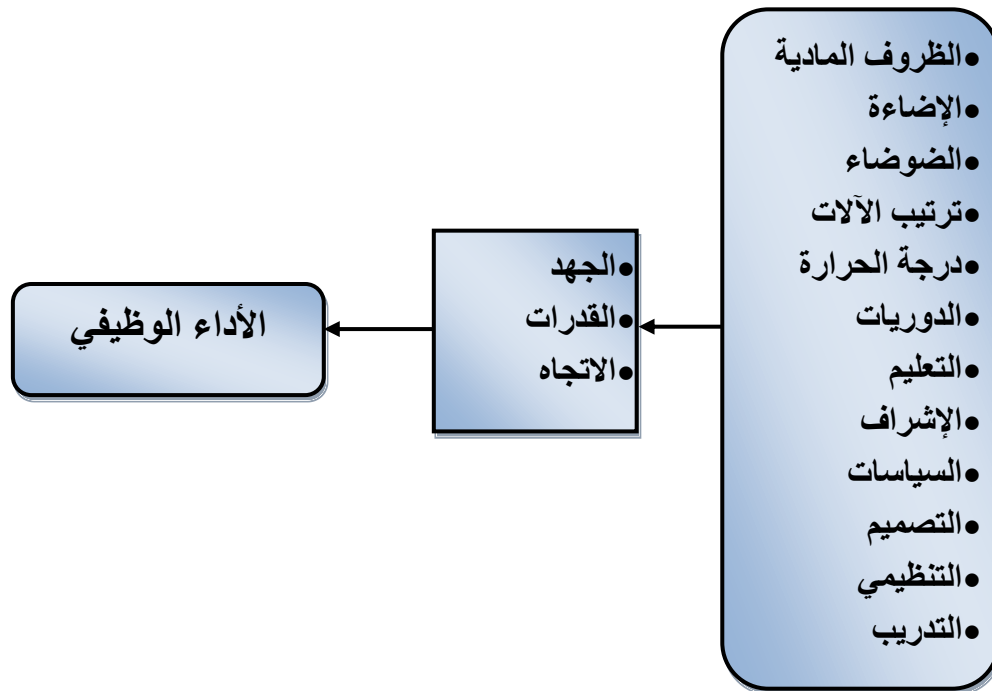
**ثانياً. أسباب حدوث الأزمات التنظيمية:** الأزمات لا تحدث من فراغ ومن دون اي سبب إذ ان هناك الكثير من الأسباب لحدوثها وقد تحدث الازمة التنظيمية نتيجة "للاخطاء الادارية والفنية او الفشل

- في تحقيق أساليب العمليات المعيارية" (سهو، ٢٠١٩: ٢٧) ومهما كانت تلك الأسباب لابد من وجود إدارة خاصة لمعالجتها ومن هذه الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في المنظمات هي:
- سوء الفهم: أحد أهم أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلا بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار ان يتأكد أولا من إن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة (المساعدة، ٢٠١٢: ٣٣).
  - سوء التقدير والتقييم: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، ولاسيما المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر. (عبدالمجيد، ٢٠٠٨: ٩٨)
  - الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للازمات ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكاناته وقدراته، ومن أمثله سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري.
  - السيطرة على متخذي القرار: تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم. (الحمداني، ٢٠١٠: ١٥)
  - الإشاعات والأكاذيب: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل ان كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، ولموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت خاص وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم اعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة. (المعموري، ٢٠١١: ٢٠)
  - تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، ولاسيما إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة. (الخفاجي، ٢٠١٠: ٨٠)
- ثالثا. مفهوم الأداء الوظيفي:** حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة، لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والاداريين في المجالات الإدارية، إذ انه يعد الوسيلة لتحقيق أهداف العمل للمنظمات، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على سواء ومن هنا نجد ان غالبية المسؤولين والاداريين يعطون موضوع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء ادارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخل المنظمة.
- وعرف (الجلبي، ٢٠١١: ١٥٤) الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج. كما ويعرف الأداء الوظيفي على انه: سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (الخنق، ٢٠٠٥: ٨٨)

وقد اكد (Byars, 2004, 7) أن الأداء يشير الى درجة انجاز المهام والأعمال من قبل العاملين وهو يعكس مدى وفاء والتزام العاملين لمتطلبات الأعمال. كما وأشار العديد من الباحثون ومنهم (Dessler, 2008, 11) على ان الأداء الوظيفي هو جميع الأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمة وفق نظام مشترك بين جميع الأفراد ويشمل هذا النظام كافة مستويات المنظمة من اجل دعم الأهداف الخاصة بكل الطرفين العاملين والمنظمة.

رابعا. **عناصر الأداء الوظيفي:** يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الرئيسية أهمها (صامل، ٢٠١١: ٤١)، (عكاشة، ٢٠٠٨: ٣٤):

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  ٢. نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  ٣. كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
  ٤. المثابرة والثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين
- خامسا. العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي:** هناك بعض العوامل البيئية التي قد تكون خارج نطاق سيطرة الفرد والتي من الممكن أن تؤثر على مستوى أدائه، والمتمثلة بالشكل التالي:



الشكل (١) العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي

المصدر: (عكاشة، ٢٠٠٨: ٣٦).

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة حول تساؤلات الدراسة

١. تناولنا في هذا المبحث الجانب التطبيقي لعينة الدراسة التي تم تطبيقها في جامعة سامراء، حيث بلغ مجموع العينة (٥٠) مدير شعبة إدارية من مجموع (١١٥) المجتمع الكلي للبحث والتي تمثل مدراء الشعب الإدارية في رئاسة الجامعة والكليات حسب الهيكل التنظيمي للجامعة. علما ان ملاك جامعة سامراء بلغ (٧٢٩) منتسب وبلغ عدد التدريسين (٣٣٠) تدريسي. والمتبقي موظفي الجامعة.
٢. لقد تم اختيار جامعة سامراء كونها من الجامعات الفتية في العراق حيث من الممكن التوصل الى اسباب حدوث الازمات التنظيمية بطريقة أسرع، وتم ذلك من خلال الوقوف على آراء عينة البحث لأنها تلامس بشكل كبير اسباب ومقومات الفشل والنجاح وعلاقتها بالازمات التنظيمية.
٣. ادوات جمع البيانات للبحث التطبيقي تمثلت في تصميم نموذج الاستبانة المعدة لغرض هذا البحث وتم توزيعها على العينة المشمولة بالبحث. وان محاور الاستبانة شملت أربعة أسئلة رئيسية موزعة على (٤٥) سؤال فرعي.

٤. عينة البحث: لان مجتمع البحث متجانس اعتمد الباحث على أخذ عينة طبقية وكما في الملحق (١).
٥. صدق الاستبانة: تم ذلك من خلال توزيعها على عدد من الاساتذة والأخذ بأرائهم والتعديل وفقاً لها والملحق رقم (٢) يضم قائمة بأسمائهم.

**أولاً. اختبار فرضية الدراسة:** لقد تباينت نتائج الاستبيان بشكل واضح حول التساؤلات الاربعة وفروعها التي اعتمدتها الدراسة او البحث ويظهر ذلك جلياً من خلال ما تحتويه الجداول (١-٤) حيث تم اعتماد للوصول الى نتائج الوصف الإحصائي اهم المقاييس الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) ومن ثم ترتيب الأهمية وفقاً لإجابات أفراد العينة على التساؤلات المشار اليها في جامعة سامراء (مكان التطبيق) وبهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور وكانت النتائج كما يلي وحسب الاسئلة الاربعة:

**السؤال الاول:** هل الجامعة من خلال مدراء الشعب فيها تقوم بالتنبؤ بالازمة التنظيمية او اكتشافها مبكراً؟

لقد تم بناء التساؤلات الفرعية للسؤال الاول وفق رؤية يمكن من خلالها الوقوف على امكانية الجامعة في التنبؤ بحدوث الازمات التنظيمية والتهيؤ لها مبكراً حيث جاءت اجابات افراد العينة وفقاً لفقرات هذا المؤشر متباينة، اذ عكست آراءهم حول دور جامعة سامراء من خلال نشاطاتها ذات الصلة ، التي ينعكس حتماً على قدرتها ونجاحها ، اذ تمحورت آراء افراد العينة مع هذا المؤشر ايجاباً بوسط حسابي عام بلغ مقداره (٣,٦٦)، وبمعدل انحراف معياري عام مقداره (٠,٨٩)، وعكست هذه القيمة توافق بين اجابات افراد العينة وتوجهاتهم وقناعاتهم الفكرية حول هذا المؤشر، وتظهر النتائج ان ابرز العناصر التي رفعت من ايجابية هذا المؤشر هي الفقرة (٥) من هذه الانشطة والتي تنص على " عندما اكتشف مشاكل في العمل ابلغ مسؤولي اذا تتمتع بأعلى وسط حسابي وهو ٤,٤٨، وبتشتت مقياسه الانحراف المعياري وسجل ٠,٥٠ واطهرت نتائج الاستبيان ضعف في مجال توفير دورات خاصة بمعرفة التنبؤ بالازمات عبر نتائج الفقرة (٤) وقد بين ذلك الوسط الحسابي الذي سجل (٣,٢٤) كما ظهر ان هناك تباين او تشتت في آراء العينة عبر قيمة الانحراف المعياري والذي كانت قيمته (١,٠٤)

الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات لأفراد عينة الدراسة حول فقرات السؤال الأول الخاص بالأزمة التنظيمية/اكتشاف الأزمة

Descriptive Statistics				
الفقرات الخاصة بالأزمة التنظيمية				
Imp.R	Std. Deviation	Mean	S.Size	أ: اكتشاف الأزمة
٤	٠,٠٥٨	٣,٣٢	٥٠	تتوفر وسائل وأدوات وبرامج في الدائرة تساعد على التنبؤ بالأزمة مبكراً.
٢	٠,٩٥٧	٣,٦٨	٥٠	رؤساء العمل يوفران روح التعاون مما يساعد في اكتشاف الأزمة.
٣	٠,٩٠٤	٣,٦	٥٠	الأنظمة الإدارية في الدائرة تقلل من احتمالات حدوث الأزمات وأسبابها.
٥	١,٠٤١	٣,٢٤	٥٠	هناك دورات تدريبية للعاملين لاكتشاف الأزمة.
١	٠,٥٠٥	٤,٤٨	٥٠	عندما اكتشف مشاكل في العمل ابلغ مسؤولي.
	٠,٨٩٣	٣,٦٦٤		الوسط الحسابي العام

السؤال الثاني: هل للجامعة من خلال مدراء الشعب فيها القدرة على إدارة الأزمة التنظيمية وتوفير أدوات تلافيها المادية والبشرية والتخلص من تداعياتها؟

سجلت النشاطات المتعلقة بهذا السؤال متوسطا حسابيا عاما مقداره ٣,٥١ الجدول (٢) ويعكس ضعفا في دور الجامعة في هذا المحور قياسا بالمحور الأول، كما ويظهر تواضع في توافق وتجانس بين افراد العينة من خلال الانحراف المعياري العام وهو ٠,٩٩، أما ابرز النشاطات التي رفعت من معدل هذا المحور فهو اجابات افراد العينة على التساؤل رقم (١) والذي ينص على "توفر في الدائرة كادر متمكن لإدارة الأزمة " وقد كان متوسطة الحسابي هو (٣,٦٢) كما اظهرت النتائج ان هناك توافق وتجانس إلى حد ما من خلال قيمة الانحراف المعياري وهي (٠,٩٨). وقد بينت النتائج ضعفا في مجال توفير الدائرة إمكانيات مالية وبشرية تستطيع معالجة الأزمة من خلالها من خلال الاجابات على نص العبارة (٤) حيث سجلت أدنى متوسط حسابي وهو ٣,٣ وانحراف معياري ٠,٩٥ مع ضعف في تجانس بين افراد العينة تظهرها قيمة الانحراف المعياري. الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات لأفراد عينة الدراسة حول فقرات السؤال الأول الخاص بالأزمة التنظيمية/إدارة الأزمة

Imp.R	Std. Deviation	Mean	S.Size	ب: إدارة الأزمة
١	٠,٩٨٧	٣,٦٢	٥٠	يتوفر في الدائرة كادر متمكن لإدارة الأزمة.
٣	١,٠١٤	٣,٥٤	٥٠	تتوفر في الدائرة خطط لإدارة الأزمة ومعالجتها
٤	١,٠١٥	٣,٥٢	٥٠	ترى الإدارة العليا أبعاد المشكلة بوضوح.
٥	٠,٩٥٣	٣,٣	٥٠	تتوفر في الدائرة إمكانيات مالية وبشرية تستطيع معالجة الأزمة.
٢	١,٠١٢	٣,٥٨	٥٠	تستفيد الدائرة من التجارب السابقة في إدارة الأزمة ومعالجتها.
	٠,٩٩٦٢	٣,٥١٢		الوسط الحسابي العام

**السؤال (٣):** هل توفر الجامعة الرضا الوظيفي من خلال اجابات مدراء الشعب فيها وبالتالي ينعكس على الاداء الوظيفي؟

سجلت النشاطات المتعلقة بالرضا الوظيفي الذي توفره الجامعة في مجال الاداء الوظيفي سجلت اعلى متوسطا حسابيا عاما مقداره ١٨,٤ الجدول (٣) ويعكس تميزا في دور الجامعة في هذا البعد او النشاط عن النشاطات الثلاث الاخرى، كما ويظهر تميزا في تجانس افراد العينة من خلال الانحراف المعياري العام وهو ٨٥,٠، أما ابرز النشاطات التي رفعت من معدل هذا المحور فهو اجابات افراد العينة على العبارة رقم ٣ والتي تنص على "اشعر بحبي لعملتي وإخلاصي له" حيث كان له اعلى متوسط حسابي وهو ٤٢,٤ وظهر اتفاق واضح بين افراد العينة عبر نتائج اجاباتهم التي كانت تشتمل على ضعيفا وسجل انحراف معياري وهو ٦٧,٠ وقد بينت النتائج ضعفا في اجابات العينة على نص العبارة ١ والتي نصت على "اشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسي أو الإدارة العليا في التعامل مع الموظفين العاملين" مسجلتا وسطا حسابيا متواضعا وهو ٣٧,٦ إلا انه لا يوجد توافق في اجابات العينة عبر قيمة الانحراف المعياري وهي ١٠٤,١.

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات لأفراد عينة الدراسة حول فقرات السؤال الأول الخاص بالأداء الوظيفي-الرضا الوظيفي

٢. الفقرات الخاصة بالأداء الوظيفي *				
أ: الرضا الوظيفي	S.Size	Mean	Std. Deviation	Imp.R
اشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسي أو الإدارة العليا في التعامل مع الموظفين العاملين.	٥٠	٣,٧٦	١,٠٤١	٥
لا ينتابني شعور بالملل أثناء تأديتي لعملتي.	٥٠	٤,٠٢	٠,٩١٥	٤
اشعر بحبي لعملتي وإخلاصي له.	٥٠	٤,٤٢	٠,٦٧٣	١
أحرص على أهداف الدائرة عند أدائي لواجباتي.	٥٠	٤,٣٦	٠,٨٥١	٢
أنسق مع زملائي عند أداء واجباتي.	٥٠	٤,٣٤	٠,٧٩٨	٣
الوسط الحسابي العام	٥٠	٤,١٨	٠,٨٥٥٦	

**السؤال (٤):** هل توفر الجامعة متطلبات الوظيفة (مستلزمات وبيئة عمل) من خلال اجابات مدراء الشعب فيها وبالتالي ينعكس على الأداء الوظيفي؟

سجلت النشاطات المتعلقة بمدى قدرة الجامعة في مجال توفير متطلبات العمل الوظيفي والبيئة الوظيفية الملائمة حيث سجلت النتائج متوسطا حسابيا عاما مقداره ٣٧,٤ الجدول (٤) ويعكس دور الجامعة في هذا البعد او النشاط، كما ويظهر تجانس بين الى حد ما افراد العينة من خلال الانحراف المعياري العام وهو ٨٨,٠، أما ابرز النشاطات التي رفعت من معدل هذا المحور فهو اجابات افراد العينة على العبارة رقم ٣ حيث كان له اعلى متوسط حسابي وهو ٤٢,٤ وظهر اتفاق غير كبير بين افراد العينة عبر نتائج اجاباتهم التي كانت تشتمل على ضعيفا وسجلت انحرافا معياريا وهو ٨٤,٠ وقد بينت النتائج ضعفا في نتائج اجابات العينة على نص العبارة ٤، مسجلتا وسطا



حسابيا متواضعا وهو ٣,٥٢ إلا ان هناك عدم تجانس في اجابات العينة عبر قيمة الانحراف المعياري وهي ٠,٨٣ .  
الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات لأفراد عينة الدراسة حول فقرات السؤال الأول الخاص بالأداء الوظيفي-متطلبات الوظيفة

Imp.R	Std. Deviation	Mean	S.Size	ب: متطلبات الوظيفة
٢	٠,٨٢٥	٣,٨٢	٥٠	توفر الدائرة كافة المستلزمات الضرورية للعمل.
٣	٠,٨٨٣	٣,٥٨	٥٠	تعمل الدائرة على زيادة خبرات ومهارات العاملين لإكمال متطلبات العمل.
٤	١,٠٣٢	٣,٥٨	٥٠	توفر الدائرة البيئة الملائمة للعمل.
٥	٠,٨٤٧	٤,٢٤	٥٠	تتبع الدائرة إجراءات تحقيق العدالة في منح العلاوات والترقيات.
١	٠,٨٣٩	٣,٥٢	٥٠	هناك دورات تدريبية لتطوير الأداء في الدائرة.
	٠,٨٨٥٢	٣,٧٤٨		الوسط الحسابي العام

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات

١. ظهر من خلال نتائج الاستبيان ان في جامعة سامراء رضا وظيفي ينعكس ايجابا على الاداء عبر الارتياح لطبيعة العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم حقق حب العمل وتنسيق عالي واداء جيد في تحقيق الاهداف.
٢. بينت النتائج ضعفا في مجال ادارة الازمة يعود بالدرجة الاساس الى عدم توفر امكانيات مالية وبشرية تستطيع معالجة الازمة وعدم توفر خطط واضحة مع عدم قدرة الجامعة على الاستفادة من التجارب السابقة ذات العلاقة كما غير قادرة على فهم الازمة بوضوح مع تجانس الى حد ما في اراء العينة حول ذلك تظهرها قيمة الانحراف المعياري.
٣. اظهرت النتائج ضعف في كوادرات ادارة الازمة او التنبؤ فيها مبكرا ويعود ذلك الى عدم توفر مناهج تدريب ذات علاقة بهذا الشأن.
٤. ان أبرز الفقرات الايجابية هي تلك المتعلقة بالسرعة بنقل ما يحدث للرؤساء في العمل داخل الكيان الوظيفي عندما اكتشف المشاكل في العمل حيث حقق اعلى وسط حسابي كما ظهرها تجانسا كبيرا جدا في اجابات افراد العينة حول ذلك.

##### ثانياً. المقترحات

١. من خلال النتائج لابد من التركيز على توفير الجوانب المادية اللازمة للتنبؤ بالازمة وادارتها وتشخيصها ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العلمي لإيجاد الحل الملائم لها وتلافي حدوثها مرة اخرى في المستقبل.
٢. ضرورة ادخال الكوادرات الوظيفية في دورات تطويرية لتمكينها من معالجة الازمة التنظيمية او تلافي اسباب حدوثها واكتشافها مبكرا بالاضافة الى القدرة على ادارتها بهدوء ومرونة عند الحدوث.
٣. ضرورة التركيز على الجانب التدريبي لتطوير الاداء الوظيفي من خلال اشراك الموظفين في دورات تطويرية ترفع من قدرتهم على الاداء وتوفير المستلزمات المادية لذلك.

## قائمة المصادر

### المصادر العربية:

١. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن، (١٩٩٩)، الابداع يخلق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات، دار نشر بيت الأفكار الدولية، السعودية.
٢. سهو، نزهان محمد، (٢٠١٩)، قراءة في الازمة-المفهوم العام والاسباب والاثر على النشاطات والمتغيرات الاقتصادية الكلية وسبل المعالجة، دار وضاح للنشر، الاردن، عمان ومكتبة دجلة/بغداد.
٣. عبدالمجيد، قدرى علي، (٢٠٠٨)، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط ١، دار الجامعة الجديدة.
٤. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣)، إدارة المنظمات/منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. المساعدة، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٢)، إدارة الأزمات/المدخل-المفاهيم-العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
٦. المعموري، أيثار عبد الهادي، (٢٠١١)، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٧) العدد ٦٤ كانون الأول.
٧. الحمداني، فراس فائق جميل، (٢٠١٠)، تشخيص واقع التعامل مع الأزمات التنظيمية/دراسة حالة في دائرة صحة بغداد الرصافة، دبلوم عالي في إدارة المستشفيات، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
٨. الخفاجي، كرار صالح، (٢٠١٠)، تأثير المتغيرات البيئية في إدارة الأزمات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي/أزمة كتابة الدستور العراقي ٢٠٠٥ نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد.
٩. الحلبي، احمد محمود خالد، (٢٠١١)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٠. الخناق، سناء عبدالكريم، (٢٠٠٥)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
١١. الصامل، ناصر علي، (٢٠١١)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، الرياض.
١٢. عكاشة، اسعد احمد محمد، (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

### المصادر الأجنبية:

1. Behn, Oliver, 2010, Crisis Management of Critical Incidents, first published, European Interagency Security Forum (EISF).
2. Byars, Lloyd, Ruc. Lcslie, (2004), Human Resource Management, 7th/ed, Mc Graw- Hill Company, New York, USA.
3. Dessler, Gary, (2008), Human Resource Management, 11th / Ed, prentice Hall, New Delhi, India.