

## 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 الأداء الوظيفي متذكرين 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 الازمات التنظيمية ويختلف كل منهم في التعامل مع هذه الأزمات ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاعنته لطبيعة هذه الدراسة، حيث استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، تم توزيع وإعادة استلام (٥٠) استبانة على عينة الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها أُستخدم الباحثان المقاييس الإحصائية على برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للازمة 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 الجانب المادي (الإدارية والتكنولوجية) اللازمة للتبنؤ بالأزمة وادارتها وتشخيصها ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العلمي لإيجاد الحل الملائم لها وتلافي حدوثها مرة اخرى في المستقبل وضرورة ادخال الكوادر الوظيفية في دورات تطويرية بغرض تمكينها من معالجة الأزمة التنظيمية او تلافي اسباب حدوثها واكتشافها مبكراً بالإضافة الى القدرة على ادارة بهدوء ومرونة في حالة حدوثها. والتركيز على الجانب التدريسي لتطوير الأداء 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 الاداري للمنظمة حيث يترتب على هذا الخلل أثراً غير متوقعة يصعب التحكم بها في حالة وجود إدارة غير جيدة. وقد أصبحت الأزمة جزءاً من مرتبطة بحياة الناس وتشكل مصدر قلق لقيادة المسؤولين والمواطنين على حد سواء وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وضعف الادارة 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 الأزمة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لمدراء الشعب الإدارية في جامعة سامراء.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

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

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

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

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

١. التعرف على واقع الازمة التنظيمية ومدى تأثيرها على مستوى الاداء الوظيفي لمدراء الشعب الادارية محل البحث.
٢. تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات المناسبة لكثير من الازمات التنظيمية التي يعاني منها مدراء الشعب الادارية محل البحث.

رابعاً. فرضية البحث: لأغراض منهجة البحث العلمي فقد وضع الفرضيتين التاليتين:

١. للازمة التنظيمية اثر 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 المجلات والمؤتمرات العلمية وموقع الانترنت.
٢. المقابلات الشخصية.

٣. استماراة الاستبيان والتي احتوت على جزئين من العبارات حيث استهدفت عبارات الجزء الاول الكشف ما يتمتع به مدراء 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 اثر الازمة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي.

سادساً. الاساليب 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 مدراء الشعب الادارية في رئاسة الجامعة والكليات حسب الهيكل التنظيمي للجامعة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم الازمة: هناك عدة مفاهيم للازمة حيث اعتبرها (جاد الرب، ٢٠١٥: ٨٤) هي تعرض المنظمة لمواقف او احداث تربك اداراتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الاجل الطويل أو القصير أما (البريدي، ١٩٩٩: ٣) فقد اعتبرها فقرة حرجة او حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في اغلب الاحيان على احداث سريعة وتهديد لقيم او الاهداف التي يؤمن بها من يتاثر بالأزمة.

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

وأما الازمة 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).

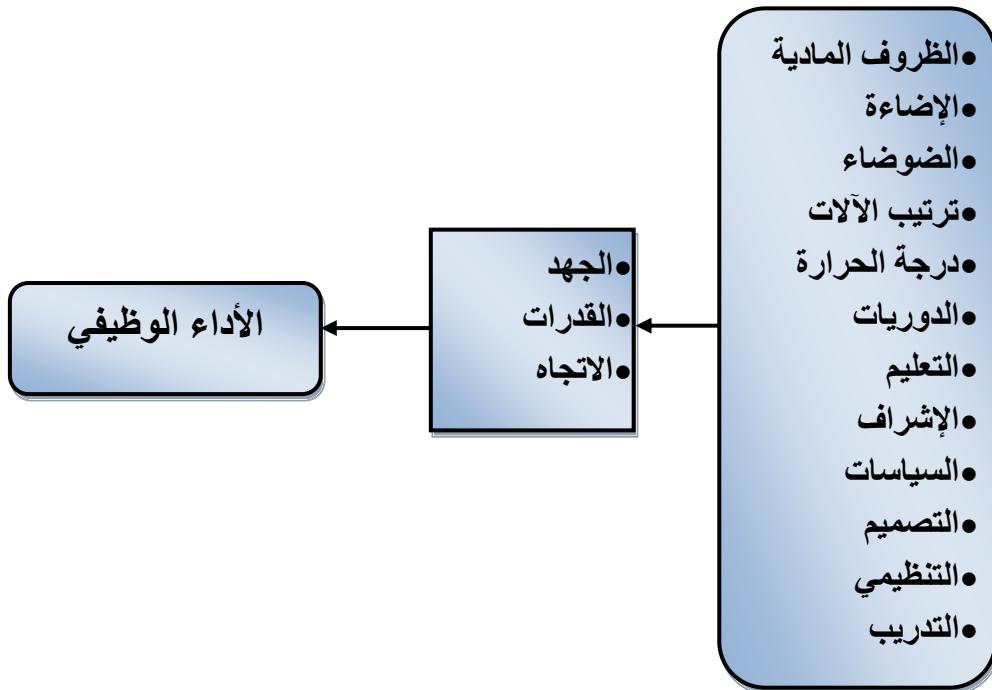
ثانياً. اسباب حدوث الازمات التنظيمية: الازمات لا تحدث من فراغ ومن دون اي سبب إذ ان هناك الكثير من الأسباب لحوثها وقد تحدث الازمة التنظيمية نتيجة "للاختفاء الادارية والفنية او الفشل

- في تحقيق أساليب العمليات المعيارية"( فهو، 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 سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متى تتخذ القرار أن يتتأكد أولاً 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، ولا سيما 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 وباعت لازمات ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كدمير للكيان الإداري ومحطم لإمكاناته وقدراته، ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق وشاشة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري.
  - السيطرة على متذبذبي القرار: تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسائلها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متواتلة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متذبذب القرار على الانصياع لهم. (الحمداني، ٢٠١٠: ١٥)
  - الإشاعات والأكاذيب: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإ Hatchتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمظللة، وإعلانها في توقيت خاص وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم اعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة. (المعمورى، ٢٠١١: ٢٠)
  - تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاه لحدث أزمة بينهم، ولا سيما إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة. (الخاجي، ٢٠١٠: ٨٠)
- ثالثاً. **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 اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة لتحقيق أهداف العمل للمنظمات، فضلاً عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين والإداريين يعطون موضوع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء ادارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخل المنظمة.
- وعرف (الحلبي، 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 أنه: 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. (الخناق، ٢٠٠٥: ٨٨)

وقد اكدا (7, Byars, 2004) أن الأداء يشير إلى درجة إنجاز المهام والأعمال من قبل العاملين وهو يعكس مدى وفاء والتزام العاملين لمتطلبات الأعمال. كما وأشار العديد من الباحثون ومنهم (11, Dessler, 2008) على أن 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 أجل دعم الأهداف الخاصة بكل الأفراد العاملين والمنظمة.

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

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة وال مجالات 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 إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين خامساً. 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: (عكاشه، ٢٠٠٨: ٣٦).

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

#### التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة حول تساولات الدراسة

١. تناولنا في هذا المبحث الجانب التطبيقي لعينة الدراسة التي تم تطبيقها في جامعة سامراء، حيث بلغ مجموع العينة (٥٠) مدير شعبة ادارية من مجموع (١١٥) المجتمع الكلي للبحث والتي تمثل مدراء الشعب الادارية في رئاسة الجامعة والكليات حسب الهيكل التنظيمي للجامعة. علما ان ملاك جامعة سامراء بلغ (٧٢٩) منتسب وبلغ عدد التدريسيين (٣٣٠) تدريسي. والمتبقى موظفي الجامعة.
  ٢. لقد تم اختيار جامعة سامراء كونها من الجامعات الفتية في العراق حيث من الممكن التوصل الى اسباب حدوث الازمات التنظيمية بطريقة اسرع، وتم ذلك من خلال الوقوف على آراء عينة البحث لأنها تلامس بشكل كبير اسباب ومقومات الفشل والنجاح وعلاقتها بالأزمات 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 فرعى.
  ٤. عينة البحث: لأن مجتمع البحث متقارب اعتمد الباحث علىأخذ عينة طبقية وكما في الملحق (١).
  ٥. صدق الاستبانة: تم ذلك من خلال توزيعها على عدد من الاساتذة والأخذ بآرائهم والتعديل وفقاً لها والملحق رقم (٢) يضم قائمة بأسمائهم.
- أولاً. اختبار فرضية الدراسة:** لقد تباينت نتائج الاستبيان بشكل واضح حول التساؤلات الاربعة وفروعها التي اعتمدتتها الدراسة او البحث ويظهر ذلك جلياً من خلال ما تحتويه الجداول (٤-١) 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 إليها في جامعة سامراء (مكان التطبيق) وبهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستماراة وكذلك بالنسبة لجمالي المحاور وكانت النتائج كما يلي وحسب الأسئلة 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 لقرارات هذا المؤشر متباعدة، اذ عكست اراءهم حول دور جامعة سامراء من خلال نشاطاتها ذات الصلة ، التي ينعكس حتماً على قدرتها ونجاحها ، اذ تمحورت اراء 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، وتنظر 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 مقاييسه الانحراف المعياري وسجل ٥٠,٥٠ واظهرت نتائج الاستبيان ضعف في مجال توفير دورات خاصة بمعرفة التنبؤ بالأزمات عبر نتائج الفقرة (٤) وقد بين ذلك الوسط الحسابي الذي سجل (٣,٢٤) كما ظهر ان هناك تباين او تشتت في اراء 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	توفر وسائل وأدوات وبرامج في الدائرة تساعد على التنبؤ بالأزمة مبكرا.
٢	٠,٩٥٧	٣,٦٨	٥٠	رؤساء العمل يوفرون 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	٠,٥٥٥	٤,٤٨	٥٠	عندما اكتشف مشاكل في العمل أبلغ مسؤولي.
	٠,٨٩٣	٣,٦٦٤		الوسط الحسابي العام

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

سجلت النشاطات المتعلقة بهذا السؤال متوسطاً حسابياً عاماً مقداره ٣,٥١ الجدول (٢) ويعكس ضعفاً في دور الجامعة في هذا المحور قياساً بالمحور الأول، كما ويظهر توافق في توافق وتجانس بين افراد العينة من خلال الانحراف معياري 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 متتمكن 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 ضعفاً في مجال توفير الدائرة امكانيات 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 متتمكن لإدارة الأزمة.
٣	١,٠١٤	٣,٥٤	٥٠	يتوفر في الدائرة خطط لإدارة الأزمة ومعالجتها
٤	١,٠١٥	٣,٥٢	٥٠	ترى الإدارة العليا أبعاد المشكلة بوضوح.
٥	٠,٩٥٣	٣,٣	٥٠	يتوفر 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 ٤,١٨ 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 معياري العام وهو ٠,٨٥، أما ابرز النشاطات التي رفعت من معدل هذا المحور فهو اجابات افراد العينة على العبارة رقم ٣ والتي تنص على "أشعر بحبى لعملى وإخلاصى له" حيث كان له اعلى متوسط حسابي وهو ٤,٤٢ وظهر اتفاق واضح بين افراد العينة عبر نتائج اجاباتهم التي كان تشتملها ضعيفا وسجل انحراف معياري وهو ٠,٦٧ وقد بينت النتائج ضعفا في اجابات العينة على نص العبارة ١ والتي نصت على "أشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسى أو الإداره العليا في التعامل مع الموظفين العاملين" مسجلنا وسطا حسابيا متواضعا وهو ٣,٧٦ انه لا يوجد توافق في اجابات العينة عبر قيمة الانحراف المعياري وهي ١,٠٤.

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

٢. الفقرات الخاصة بالأداء الوظيفي *				
Imp.R	Std. Deviation	Mean	S.Size	أ: الرضا الوظيفي
٥	١,٠٤١	٣,٧٦	٥٠	أشعر بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيسى أو الإداره العليا في التعامل مع الموظفين العاملين.
٤	٠,٩١٥	٤,٠٢	٥٠	لا ينتابنى شعور بالملل أثناء تأديتى لعملى.
١	٠,٦٧٣	٤,٤٢	٥٠	أشعر بحبى لعملى وإخلاصى له.
٢	٠,٨٥١	٤,٣٦	٥٠	احرص على أهداف الدائرة عند أدائي لواجباتي.
٣	٠,٧٩٨	٤,٣٤	٥٠	أنسق مع زملائي عند أداء واجباتي.
	٠,٨٥٥٦	٤,١٨	٥٠	الوسط الحسابي العام

**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 ٣,٧٤ الجدول (٤) ويعكس دور الجامعة في هذا البعد او النشاط، كما ويظهر تجانس بين الى حد ما افراد العينة من خلال الانحراف معياري العام وهو ٠,٨٨، أما ابرز النشاطات التي رفعت من معدل هذا المحور فهو اجابات افراد العينة على العبارة رقم ٣ حيث كان له اعلى متوسط حسابي وهو ٤,٢٤ وظهر اتفاق غير كبير بين افراد العينة عبر نتائج اجاباتهم التي كان تشتملها ضعيفا وسجلت انحرافا معياري وهو ٠,٨٤ وقد بينت النتائج ضعفا في نتائج اجابات العينة على نص العبارة ٤، مسجلنا وسطا

حسابياً متواضعاً 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	تبعد 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 والمقررات

##### أولاً. الاستنتاجات

- ظهر من خلال نتائج الاستبيان ان في جامعة سامراء رضا وظيفي ينعكس ايجاباً على الاداء عبر الارتياح لطبيعة العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم حقق حب العمل وتنسيق عالي واداء جيد في تحقيق الاهداف.
- بيّنت النتائج ضعفاً 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 قادر على فهم الازمة بوضوح مع تجانس الى حد ما في اراء العينة حول ذلك تظهرها قيمة الانحراف المعياري.
- اظهرت النتائج ضعف في كوادر ادارة الازمة او التنبؤ فيها مبكراً ويعود ذلك الى عدم توفر مناهج تدريب ذات علاقة بهذا الشأن.
- ان أبرز الفقرات الايجابية هي تلك المتعلقة بالسرعة بنقل ما يحدث للرؤساء في العمل داخل الكيان الوظيفي عندما اكتشاف المشاكل في العمل حيث حقق اعلى وسط حسابي كما ظهرت تجانساً كبيراً جداً في اجابات افراد العينة حول ذلك.

##### ثانياً. المقررات

- من خلال النتائج لابد من التركيز على توفير الجوانب المادية الازمة للتنبؤ بالأزمة وادارتها وتشخيصها ووضع التفسير اللازم لها والتعامل معها بالأسلوب العلمي لإيجاد الحل الملائم لها وتلافي حدوثها مرة اخرى في المستقبل.
- ضرورة ادخال الكوادر الوظيفية في دورات تطويرية لتمكينها من معالجة الازمة التنظيمية او تلافي اسباب حدوثها واكتشافها مبكراً بالإضافة الى القدرة على ادارتها بهدوء ومرونة عند الحدوث.
- ضرورة التركيز على الجانب التدريسي 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 يخنق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات، دار نشر بيت الأفكار الدولية، السعودية.
٢. سهو، نزهان محمد، (٢٠١٩)، قراءة في الأزمة-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 المهدى، (٢٠١٣)، إدارة المنظمات/منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. المساعدة، ماجد عبد المهدى، (٢٠١٢)، إدارة الأزمات/المدخل-المفاهيم-العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
٦. المعموري، أيثار عبد الهادي، (٢٠١١)، استراتيجية إدارة الأزمات: تأثير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة 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 الادارة 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 أنموذجا، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد.
٩. الحلبى، احمد محمود خالد، (٢٠١١)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٠. الخناق، سنا 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. عكاشه، اسعد احمد محمد، (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، 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.