

## واقع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات العراقية دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة تكريت

م.م. علي محمد إبراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت  
Alirwsd@gmail.com

### المستخلص:

تعد استراتيجيات إدارة الأزمات موضوعاً مهماً في ميادين إدارة الأعمال ومحور اهتمامها في الوقت المعاصر، وقد هدف البحث الى الكشف عن واقع استراتيجيات إدارة الأزمات وأهميتها توافرها في جامعة تكريت من خلال مجتمع بحثي تمثل بالكادر التدريسي للجامعة اعتماداً على المنهج التحليلي، وقد اختيرت عينة غير عشوائية (قصديّة) بواقع (63) فرداً، وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 23) وبرنامج (AMOS Ver. 20)، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج كان أهمها توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في جامعة تكريت انعكست من خلال اجابات عينة البحث، وبناء على ذلك فقد اوصى البحث بزيادة الاهتمام بهذه الاستراتيجيات من قبل ادارة الجامعة للوصول او احتلال مراكز متقدمة بين الجامعات العراقية. **الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الأزمات، تغيير المسار، تقنين الأزمات، دفع الأزمة الى الامام، الاحتياطي التعبوي، الوفرة الوهمية.

### **The reality of crisis management strategies in Iraqi universities An analytical study of the opinions of a sample of the teaching staff at Tikrit University**

Assist. Lecturer: Ali Mohamed Ibrahim  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

#### **Abstract:**

Crisis management strategies are an important topic in the fields of business administration and the focus of their attention in the contemporary time. The research aimed to reveal the reality of crisis management strategies and the importance of their availability in Tikrit University through a research community that represents the university teaching card based on the analytical approach, A non-random (intentional) sample of 63 individuals was chosen, Research hypotheses were tested using the statistical program (SPSS Ver. 23) and the AMOS Ver. 20 program, and the research reached a set of results, the most important of which was the availability of crisis management strategies at a university Tikrit was reflected through the answers of the research sample, and accordingly the research recommended increasing interest in these strategies by university administration to gain access to or occupy advanced positions among Iraqi universities.

**Keywords:** crisis management strategies, change of course, fragmentation of the crisis, pushing the crisis forward, tactical reserve, and fake illusion.

## المقدمة

يعتمد نجاح المنظمات على قدرتها في مواكبة التطورات العلمية والعملية التي تشكل تحدياً عصبياً للمنظمات الناجحة الأمر الذي يتطلب منها العمل على اثبات قدرتها وملاءمتها للتغيرات البيئية المتقلبة والمتغيرة باستمرار، والتي يترتب عليها ظهور أزمات تواجه المنظمات وتشكل تحدياً كبيراً لها، وإنّ قدرة القيادات الإدارية في المنظمة على إدراك الأحداث المتوقعة في البيئة المحيطة والتي تتسم بالتعقيد والتغير السريع يساعدها على زيادة قدرتها في المنافسة والتكيف مع البيئة المحيطة.

ويُعد إدراك الأزمات وإدارتها من المواضيع المعول عليها في الحاضر والمستقبل نظراً لما لها من أهمية في اكتشاف المعرفة بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأخذت الأزمات تتنوع في مختلف المجالات، ويزداد خطرهما، فجعل الإنسان يستفيد من تجاربه الناجحة وأخذ يصهر ركام خبراته بالنقد البناء، ثم تلقف بعد ذلك اللبنة الصالحة الباقية فشيّد بها بناءً علمياً تراكمت أجزاءه عبر الأبحاث العلمية الرصينة والخبرات الحياتية الرائدة، فعلا بناؤه في فضاء المعرفة الإنسانية، واصطُوح على تسميته استراتيجيات إدارة الأزمات، إذ تعدّ الاستراتيجية واحدة من العوامل المهمة في نهوض المنظمات التعليمية وخلق التوازن بينها وبين مستقبلها المرتبط بالتطوير والتغيير، وإنّ الطرف الحالي الذي يعيشه العراق يوجب على الجامعات التخطيط للسياسات والأهداف البعيدة المدى، والتمكن من إدارة الأمور غير المتوقعة والمستجدة، لذا فإنها استراتيجيات لازمة في التنظيمات الإدارية كافة وفي مختلف الظروف سواءً أكانت اعتيادية أم ظروف أزمات، إذ إنّ الأخيرة تتطلب اعتماد الأساليب المتعددة للتعامل مع القضايا الاستراتيجية كما تتطلب التمتع بالمعنويات العالية، لذا يجب على المنظمات ان ترعى استراتيجياتها لضمان بقائها في بيئة الصراعات، ومن هنا سعى البحث الى التعرف بأهمية استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، تفتيت الازمة، دفع الازمة الى الامام، الاحتياطي التعبوي، الوفرة الوهمية) وما مدى توافرها في جامعة تكريت بوصفها من الجامعات العراقية التي صمدت امام أزمات كبيرة.

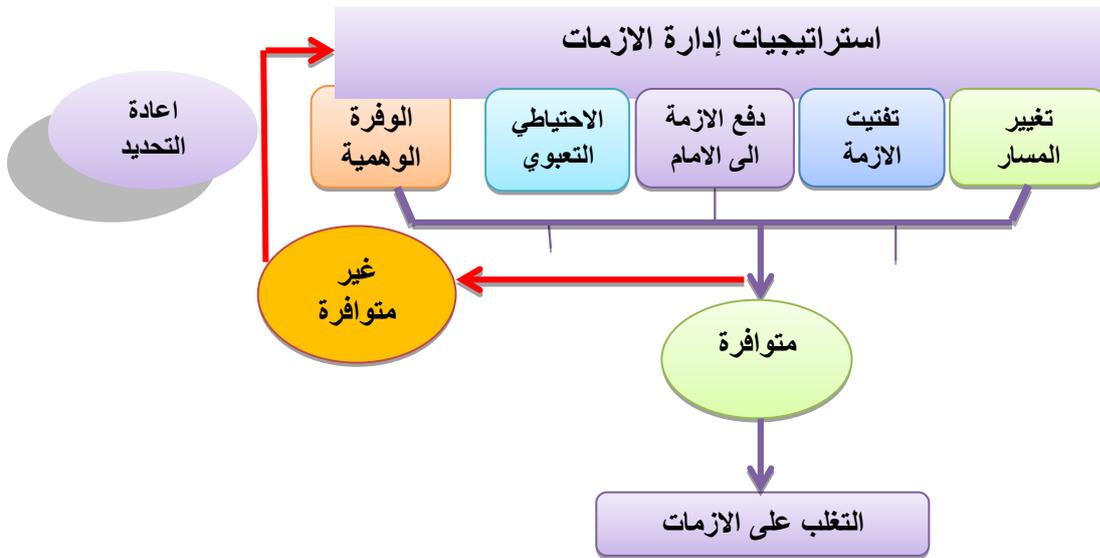
## المحور الاول: الإطار المنهجي

اولاً. مشكلة البحث: تعد الأزمات تهديداً وخطراً متوقع او غير متوقع لأهداف وقيم وممتلكات الافراد والمنظمات على سواء، حيث تنتج عنها تغيرات في البيئة تحدث أزمات متعددة مستصعبة معها المخاطر والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة. وان اعتماد التهاون في التعامل مع الأزمات وغياب التخطيط واتخاذ قرارات ردة الفعل أثناء المواجهة وانعدام الموارد لتخفيض حدة الازمة، من شأنه أن يجعل أثارها مدمرة. وهذا يتطلب من المنظمات استخدام استراتيجيات تساعد على مواجهة هذه التحديات، وأن المنظمات التعليمية هي الأكثر تأثراً نتيجة الازمات بسبب الظروف في هذه البيئة الديناميكية التغيير، وهي الأكثر اهتماماً بالاستراتيجيات لمواجهة الازمات الحاصلة فيها، ولكي تتمكن من التغلب على الظروف في هذه البيئة المتغيرة لابد من امتلاكها لاستراتيجيات إدارة الازمات ما جعل من ادارة هذه المنظمات ان تعتمد على عليها. واستنادا لما تم ذكره انفاً يمكن ان نتحدد مشكلة البحث بأثارة التساؤل الرئيس الأول (ما مدى توافر استراتيجيات إدارة الازمات في الجامعة المبحوثة؟) وإذا تم التوافر هذه الاستراتيجيات يتحقق لنا طرح التساؤل الثاني (كيف يتم التنبؤ بأهمية هذه الاستراتيجيات تبعاً لإدائها).

ثانياً. أهمية البحث: تبرز الأهمية في البحث عن امكانية التنبؤ بأهمية استراتيجيات إدارة الازمات في جامعة تكريت ومعرفة هذه الاستراتيجيات من خلال توافرها ثم قياس اداء كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات في مواجهة الازمات.

#### ثالثاً. اهداف البحث:

١. الكشف عن اهمية استراتيجيات إدارة الازمات في الجامعة المبحوثة.
  ٢. معرفة قيمة كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات في الجامعة المبحوثة.
  ٣. التنبؤ بأهمية هذه الاستراتيجيات من خلال استخدام مصفوفة الاهمية تبعا للإداء.
  ٤. تقديم التوصيات التي تكفل تسهيل عملية تطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الازمات.
- رابعاً. مخطط البحث: يمثل مخطط البحث ركيزته الاساسية وطريقة مساره في تحديد اهدافه، وبالتالي فقد تم تحديد مخطط للبحث يتماشى مع اهدافه وكما مبين في الشكل (١):



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: استناداً الى مخطط البحث يمكن اشتقاق فرضيات البحث الآتية:

١. الفرضية الأولى: (تتوافر استراتيجيات إدارة الازمات في الجامعة المبحوثة)
٢. الفرضية الثانية: (تتباين استراتيجيات إدارة الازمات من حيث اهمية كل استراتيجية تبعا لأدائها في الجامعة المبحوثة).

سادساً. منهج البحث: يعتمد أي بحث علمي على واحد أو أكثر من مناهج البحث العلمي الشائعة الاستخدام في بحوث إدارة الأعمال، وفي البحث الحالي تم استخدام المنهج التحليلي كمنهج علمي لإجراء البحث من خلال بناء إطار نظري أولاً ثم القيام باشتقاق الفرضيات واختبارها بالأساليب الاحصائية.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: اختيرت جامعة تكريت بوصفها ميدان بحثياً لأنها من الجامعات العراقية العريقة والتي ترغب في الحصول على مراكز متقدمة بين الجامعات العراقية، وقد اختيرت عينة غير عشوائية (قصدياً) بواقع (٦٣) فرداً، لمجموعة من الاساتذة من حملة لقب (استاذ، استاذ مساعد).

ثامناً. الأساليب الإحصائية: تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS Ver. 23) وبرنامج (AMOS Ver. 20) في تحليل البيانات، وتم استخدام اختبارات تقييم النموذج القياسي (الصدق والثبات) واختبار النموذج البنائي (اختبار الفرضيات).

تاسعاً. اداة جمع البيانات: جمعت البيانات من العينة المبحوثة بواسطة الاستبانة التي بنيت اساسا على ما متوافر من دراسات سابقة ومراجعة دقيقة للأطر النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث.

### المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً. مفهوم إدارة الأزمات: قبل التطرق الى مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات ينبغي أولاً تعريف الأزمة حيث ان الأزمة في اللغة العربية: مِنْ أَرَمَ عَلَى الشَّيْءِ، يَأْزِمُ-أَزَمًا: عَضَّ بِالْفَمِ كُلَّهُ عَضًّا شَدِيدًا، يُقَالُ: مِنْ أَرَمَ الْفَرَسُ عَلَى اللَّجَامِ، وَأَزَمْتَ عَلَيْهِمُ السَّنَةَ أَيِ اشْتَدَّ قَحْطُهَا بِالْأَزْمَةِ وَالْأَزْمَةُ جَمْعُهَا إِزْمٌ وَأَزْمٌ وَأَزَمَاتٌ وَأَوَازِمٌ: الشَّدَّةُ وَالضِّيقُ وَالْقَحْطُ، وَهَبَّةٌ حَادَةٌ فِي عِلْمِ الطَّبِّ (المنجد، ٢٠٠٥: ٦٤-٦٥). ويشير معجم (Webster) الى ان كلمة الأزمة "Crisis" هي من أصل لاتيني، وهي بدورها من الاصل الاغريقي. وتعني نقطة الانتقال الى الاحسن او الى الأسوأ في مرض حاد وهي تغير جذري في موقف بالنسبة لحياة الانسان وتعد لحظة حاسمة (العبيدي، ٢٠٠٢: ١١). وتعني الأزمة في اللغة الإنكليزية "Crisis" نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة، وأما الأزمة في اللغة الفرنسية فلها معان متعددة أهمها النزاع، والتوتر، والنوبة، والفقر، والفاقة (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٢١). ويشير (النوري) بانها الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها" (النوري، ٢٠١١: ٩١). تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بتعرف إدارة الأزمات نتيجة لاختلاف المنظمات وانشطتها، والهدف الذي وجدت من جلها اذ تعرف بانها التحضير والاستجابة للكوارث الكبيرة أو الحوادث (مثل الحرائق والزلازل، والعواصف والعنف في مكان العمل والخطف والقنابل، التهديدات وأعمال الإرهاب، وما إلى ذلك) بطريقة آمنة وفعالة (Nancy, 2005: 2).

وهنا يجب ان نميز بين مفهوم (إدارة الأزمات Management Crisis)، ومفهوم (الإدارة بالأزمات Management by Crisis) حيث ان هناك فرق بين المفهومين يجب توضيحه، اذ تعرف الثانية (الإدارة بالأزمات Management by Crisis) بأنها فعل يكون الهدف منه هو توقف وانقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة الاستقرار في بعض الأوضاع بهدف إحداث تغييرات في ذلك النشاط لغرض تحقيق هدف (Koskal & Ozgul, 2007: 331). او هي فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، وهذا يتم عن طريق صناعة الأزمة التي من خلالها يتم جني المكاسب (Glaesser, 2006: 22).

اما (إدارة الأزمات Management Crisis) فهي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها (محمد، ٢٠١١: ٥٦) وهي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات والتصرف بشكل حاسم للتخلص من الآثار المترتبة من جراء شدة واحتدام الأزمات (Crandall. Et al., 2014: 3). وتعرف بانها الأداة التي من خلالها يتم التغلب على الأزمات باستخدام الأدوات العلمية الإدارية المختلفة والاستفادة من ايجابياتها وتجنب

سلبياتها (عيادة، ٢٠١٥: ٢٤). وتعرف بانها عملية وضع خطط محددة لمواجهة الازمات او التخطيط للطوارئ او إرشادات مصممة لاستجابات مخصصة تجاه الازمات المختلفة (Zahed, et al., 2014: 627). ويشير (الالوسي واخرون، ٢٠١٩: ٥٨٩) بان ادارة الازمات هي نشاط هادف يقوم على البحث عن المعلومات اللازمة والحصول عليها والتي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمات الحالية والمتوقعة وتوفير المناخ الملائم للتعامل معها عن طريق اتخاذ كافة التدابير من اجل التحكم بالأزمة والقضاء عليها او تغيير مسارها بالاتجاه الذي يحقق مصالح واهداف المنظمة.

**ثانياً أهمية إدارة الازمات:** ان أهمية إدارة الازمات تتحدد من خلال الجهود والأنشطة الموجهة نحو التغلب على الازمات باستخدام الطرق والاساليب الإدارية والعلمية عبر عملية شاملة متكاملة تحقق الاستفادة من الإيجابيات وتجنب سلبياتها، فضلاً عن النظرية الأساسية في إدارة الازمات بأنه على المدراء أن يكونوا في حالة استعداد دائم للتعامل مع البيئة المعاصرة التي تمتاز بحدة الازمات، ويشير كلاً من (Gottschalk, 2002: 1) و (Rob, et al., 2007: 108) و (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٦١). أن أهمية إدارة الازمات هي كما يلي:

١. إن استخدام منهج إدارة الازمات يعزز مبدأ المسائلة والمحاسبة، حيث ان الازمات تقود إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر المالية والإدارية والبشرية.
٢. ان استخدام إدارة الازمات في مواجهة الازمات يمكنها من التصدي لها والقضاء على آثارها، وان كثير من المنظمات فشلت في مواجهة الازمات لعدم استخدامها منهاج واسس إدارة الازمات.
٣. ان وضع خطط واستراتيجيات فاعلة لإدارة الأزمة مهمة جداً في نجاح المنظمة في التعامل مع الازمات والخروج منها بأقل الآثار السلبية.
٤. تساعد إدارة الازمات على تقييم آثار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
٥. تساعد إدارة الازمات واستراتيجيات إدارة الازمات في وضع صياغة وتنفيذ إجراءات إدارة الأزمة، وتحديد فرق إدارة الازمات، ووضع خطط اتصالات فاعلة قبل الازمات وفي أثناء الازمات وبعد الازمات.
٦. احتواء الأزمة والاضرار الناجمة عنها للخروج بأقل خسائر.
٧. التخطيط الجيد الذي يساهم في منع وقوع أزمات معينة، والذي بدوره يعمل على إزالة عنصر المفاجأة من وقوع أزمات.

**ثالثاً. استراتيجيات إدارة الازمات:** ان التنبؤ الاستراتيجي والتخطيط الموقفي وتحليل الموضوعات المهمة جميعها أمور تساعد في تزويد المنظمة بإطار ومنهج يمكنها من استخدامها في تجنب الازمات بكل أنواعها التي تواجهها. بمعنى ان المنظمة تسلك طرقاً وأساليب متعددة لتجنب او خفض حدة الازمات، هذه الطريقة تسمى باستراتيجيات إدارة الازمات، حيث تكون استراتيجيات وقائية لتجنب حدوث الازمات او استراتيجيات علاجية لتخفيض الأثر (الصافي، ٢٠١١: ٢٠٣). وتعرف استراتيجية إدارة الازمات بانها العملية التي من خلالها يتم التعرف على مجموعة إشارات تحذيرية تشير الى حدوث أزمة والعمل على الحد منها قبل وقوعها (Yamamoto & Sekeroglu, 2011: 3214). وان استراتيجيات إدارة المعرفة تساعد على التقاط المعرفة وتسخيرها في مواجهة الازمات الامر الذي يؤدي الى مواجهة الازمات في المستقبل (Deborah & Brent, 2008: 47). وتعددت أنواع الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الازمات،

حيث تختلف بطبيعة المنظمات وأهدافها وانشطتها، وكذلك باختلاف البيئات التي تعمل بها، وتماشياً مع الميدان المبحوث سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على كل من (الالوسي وآخرون، ٢٠١٩) و (الناجي، ٢٠١٢) في الاستراتيجيات وكما يلي:

١. **استراتيجية تغيير المسار:** تستخدم هذه الاستراتيجية لمواجهة الازمات الشديدة والتي من الصعب احتوائها وذلك عن طريق روح التحدي لدى الافراد لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل (ماهر، ٢٠٠٦: ٩٩). ويركز التكتيك في هذه الاستراتيجية الى خلق مسارات فرعية لمواجهة الازمة، او تقوم بتصديرها لخارج مجال الازمات، او تقوم باستثمار نتائج الازمة بحلتها الجديدة لتعويض الخسائر (الالوسي وآخرون، ٢٠١٩: ٥٩١).

٢. **استراتيجية تفتيت الازمة:** تستند هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل الأساسية المسببة للازمة عن طريق تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المتوقع الحصول عليها، ومن ثم تقسيم الآثار المترتبة من جراء الازمة على شكل أجزاء متعددة قابلة للمعالجة، وتصلح هذه الاستراتيجية في حال حدوث الازمات الكبيرة (الناجي، ٢٠١٢: ٣٦).

٣. **استراتيجية دفع الازمة الى الامام:** تهدف هذه الاستراتيجية الى السرعة في دفع الافراد المشاركين في صناعة الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع الحاصل بينهم، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حال تكتل وتضامن قوى بشرية غير متشابهة ومتنافرة من اجل صناعة الازمات، او عندما يكون هناك تسريب لمعلومات خاطئة عن انهيارات حدثت بسبب حدوث الازمة او تقديم التنازلات التكتيكية لتكون مصدراً للصراع (الالوسي وآخرون، ٢٠١٩: ٥٩١).

٤. **الاحتياطي التعبوي:** تلجأ المنظمات الصناعية الى مثل هذه الاستراتيجية، حيث ان المنظمات الصناعية تحتاج الى مواد خام لاستخدامها في عمليات الإنتاج، لذا هذه الاستراتيجية تمكنها من مواجهة أزمات النقص في المواد الخام الداخلة في عملية التصنيع (Gilpin & Murphy, 2008: 85). ويشير (عيادة، ٢٠١٥: ٣٤) الى ان استراتيجية الاحتياطي التعبوي لا تقتصر على المجال الصناعي فقط بل تشمل العديد من المجالات يمكن توضيحها كما يلي:

أ. في إدارة الافراد، حيث تكون هناك تهيئة وتدريب لمجموعة عناصر لإدارات جديد تستطيع تحمل المسؤوليات إذا ما فقدت المنظمة افرادها الحاليين لأي سبب.

ب. في الإدارة المالية، حيث يمكن للمنظمة مواجاة الازمات من خلال الاحتياطي المالي.

ج. في المعدات والبدائل التكنولوجية، هذه يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الازمات التي تواجهها لأسباب تكنولوجية، مثل الاستغناء عن عدد من العاملين بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة.

د. في المختصين (المعرفة)، يجب على المنظمة ان تقوم بتوفير اشخاصاً مختصين يمتلكون معرفة في جميع مجالات المنظمة المختلفة لمواجهة أي حدث او نقص طارئ، حتى لا يؤدي هذا النقص الى حدوث ازمة.

٥. **الوفرة الوهمية:** وتعد من الأساليب النفسية التي تلجأ الإدارة اليها اثناء اتخاذ القرارات للتعامل مع الازمات الشديدة، والسريعة ومستمرة الاحداث، والتي تنذر بخطر كبير ربما يقود الى تدمير الكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ومن الأمثلة على ذلك: الازمات المتعلقة بالتمويل التي ترتبط بإحدى اسلع الضرورية مثل الخبز والدقيق.... الخ (جادالله، ٢٠٠٧: ٢١٦).

### المحور الثالث: الإطار العملي

استكمالاً لما تم الطرق له في الجانب التنظيري للبحث، حول واقع استراتيجيات إدارة الازمات وتأسيس لأواصر الربط لأبعاد هذه الاستراتيجيات، فإن في هذا المحور سيتم الاختبار الميداني لموثوقية وحقيقة واقع استراتيجيات إدارة الازمات في الجامعات العراقية، عبر اعتماد استمارة استبيان تم صياغتها واعدائها من قبل الباحث لهذا الغرض، وقد تم التحضير لهذا الاختبار عبر قياس صدق وثبات استمارة الاستبيان، وتحديد مستوى التوزيع الطبيعي لمفرداتها، وبيان كيفية قياس متغيراتها، واجراء التحليل الاحصائي الوصفي لتلك المتغيرات، ليمت بعد ذلك اختبار فرضيات العلاقة والتأثير باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS Ver. 23) وبرنامج (AMOS Ver. 20). ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد دلالتها الإحصائية.

أولاً. اختبار صدق وثبات أداة البحث: بعد التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء تم إجراء اختبار الصدق والثبات عليها كما يلي:

١. صدق الاستبانة: يقصد بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقة صدق المقياس (الصدق الذاتي)، وتم قياس صدق المقياس باعتماد الصدق الذاتي تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يظهر الجدول (١) ان القيمة تراوحت ما بين (٠,٧٥٧-٠,٩٤٢)، وهي قيمة عالية والتي تعكس التمثيل المقبول لمفردات الاستبانة.

٢. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (١).

الجدول (١): قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق	معامل الارتباط	معامل التصحيح	معامل التجزئة
استراتيجية تغيير المسار	٠,٦٦٣٨٢١	٠,٨١٥	٠,٣٧٨٤٢٢	٠,٥٤٩٠٦٦	٠,٥٣٢٥٧٢
استراتيجية تفتيت الازمة	٠,٥٧٣٣٤٥	٠,٧٥٧	٠,٣٨٢٢٠٦	٠,٥٥٣٠٣٨	٠,٥٤٦٧٢٣
استراتيجية دفع الازمة الى الامام	٠,٧١١١٦٥	٠,٨٤٣	٠,٥٣١٦٥٥	٠,٦٩٤٢٢٣	٠,٦٩٤١٧٨
استراتيجية الاحتياطي التعبوي	٠,٧٣٤٢١٥	٠,٨٥٧	٠,٥١٤١٥٥	٠,٦٧٩١٣١	٠,٦٧٩١٠٥
استراتيجية الوفرة الوهمية	٠,٧٣٥٧٨٥	٠,٨٥٨	٠,٥٨٣٣٣٤	٠,٧٣٦٨٤٣	٠,٧٣٦٣٨٦
استراتيجيات إدارة الازمات	٠,٨٨٨	٠,٩٤٢	٠,٦٧٠	٠,٨٠٣	٠,٨٠٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول (١) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٨٨٨-٠,٥٧٣)، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها

لمراحل التحليل التالية. بالنسبة لمعامل الارتباط فقد اثبتت قيمتها العالية وجود ارتباط قوي بين الابعاد الفرعية لكل متغير وهي نسبة ذات دلالة احصائية جيدة، حيث ان هذه القيم لمعاملات الارتباط خضعت لتصحيح والتعديل من خلال معامل التصحيح (Spearman-Brown) لترتفع قيمتها وهي نسب ذات دلالة احصائية عالية جداً، كما ان معامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) قد عزز من قوة الدلالة الاحصائية للمتغيرات وابعادها الفرعية، لذا فإن ذلك يدل على ثبات استمارة الاستبيان في القياس وتعطي للباحث الحق في اعتماد النتائج وتعميمها على مجتمع البحث.

٣. **الاتساق الداخلي:** ويقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الجدول (٢): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات

ت	المتغير	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية
أ	استراتيجية تغيير المسار	٠,٧٦٨**	٠,٠٠٠
١	ان الازمات السابقة كان لها تأثير على عمل وأداء الجامعة.	٠,٥٥٠**	٠,٠٠٠
٢	تتعامل الجامعة مع الازمات بالاستناد الى الخيارات الملائمة لقوتها.	٠,٦٥٧**	٠,٠٠٠
٣	تستعين الجامعة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات واضحة المعالم.	٠,٥٦٠**	٠,٠٠٠
٤	لاستراتيجية تغيير المسار أثر إيجابي على الجامعة.	٠,٤٧٢**	٠,٠٠٠
ب	استراتيجية تفتيت الازمة	٠,٧١١**	٠,٠٠٠
٥	تعتمد الجامعة على المختصين في تفتيت الازمة.	٠,٥٣٣**	٠,٠٠٠
٦	تمتلك الجامعة معلومات كافية عن طبيعة الازمة التي تواجهها.	٠,٣١٧**	٠,٠٠٤
٧	تقوم الجامعة بدراسات ضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للازمة.	٠,٦٥١**	٠,٠٠٠
٨	تكون الجامعة عادة قادرة على تفتيت الازمة بنجاح.	٠,٤١٤**	٠,٠٠٠
ج	استراتيجية دفع الازمة الى الامام	٠,٨٣٦**	٠,٠٠٠
٩	تلجأ الجامعة الى الاعتراف بوجود الازمة.	٠,٥٧٩**	٠,٠٠٠
١٠	الجامعة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الازمة والتعامل معها.	٠,٧١١**	٠,٠٠٠
١١	تقوم الجامعة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للازمة ومعالجتها.	٠,٦٠٥**	٠,٠٠٠
١٢	ترى الجامعة ان استراتيجية دفع الازمة حل ملائم لمواجهة الازمة.	٠,٥٥٤**	٠,٠٠٠

ت	المتغير	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية
د	استراتيجية الاحتياطي التعبوي	٠,٨٣٠**	٠,٠٠٠
١٣	تترك الجامعة أهمية وجود حد (امان) لمخزون المواد الأساسية.	٠,٥٩٤**	٠,٠٠٠
١٤	تقوم الجامعة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الازمات.	٠,٦٦٢**	٠,٠٠٠
١٥	تقوم الجامعة بتوفير مخزون من الأوليات (أوامر إدارية وازباير وغيرها من الملفات) الكترونياً.	٠,٦٤٩**	٠,٠٠٠
١٦	ترى الجامعة ان استراتيجية الاحتياطي التعبوي ضرورية لمواجهة الازمات.	٠,٥٧١**	٠,٠٠٠
هـ	استراتيجية الوفرة الوهمية	٠,٧٨١**	٠,٠٠٠
١٧	تقوم الجامعة بنشر روح التعاون والفريق اثناء الازمات.	٠,٥٥٩**	٠,٠٠٠
١٨	تعمل الجامعة على النشرات التي تؤكد على احتواء الازمة اثناء وقوعها.	٠,٦٧٥**	٠,٠٠٠
١٩	تعمل الجامعة على تحديد امتلاكها لكافة المستلزمات الضرورية لمواجهة الازمات.	٠,٦٤٥**	٠,٠٠٠
٢٠	تعمل الجامعة على التقليل من حدة الازمة امام العاملين لديها.	٠,٤٣٥**	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع الفقرات ترتبط مع المحور، أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط معنوية، في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول، صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه. **ثانياً اختبار النموذج:** باستخدام أسلوب التحليل العائلي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS: Ver. 22) للتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تلك الأبعاد تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وقد ثبتت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول (٣) التالي:

الجدول (٣): مؤشرات معنوية نموذج استراتيجية إدارة الازمات

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كا <sup>٢</sup> (p. value) X <sup>2</sup>	> ٠,٠٥	٠,٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	< ٠,٩٠	١,٠٠٠
الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	> ٠,٠٦	٠,٠٠٠
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	< ٠,٩٥	١,٠٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول أعلاه انخفاض في قيمة كل من (كا<sup>٢</sup>) والجزر التربيعي لمتوسط مربع البواقي والتي بلغت صفر، مما يدل على ارتفاع قوة ومعنوية النموذج، كما أظهرت النتائج ارتفاعاً

في قيمة مؤشر جودة المطابقة عن الحد الأدنى (٠,٩٠)، حيث بلغت (١)، وتشير النتائج أيضًا إلى ارتفاع قيمة مؤشر المطابقة المقارن عن الحد الأدنى (٠,٩٥)، حيث بلغت (١)، مما يدل على أن المؤشرات جاءت أعلى من المعايير المحددة، وهذا يؤكد على ارتفاع جودة النموذج. ويلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط أن قيم (Determinant) بلغت (٠,٠٩٨) وهي أكبر من (٠,٠٠٠١) لذا لا يتم حذف أي من الأبعاد

كما يتضح أن قيمة (KMO) هي (0.757) وهي أكبر من (٠,٥) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية على الأبعاد الخاصة باستراتيجية إدارة الأزمات الخمس. وكذلك نحكم على كفاية حجم العينة (٦٣ فرد). كما نجد أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (Bartlett's) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥%) وهذا يدل على صحة النموذج.

ثالثاً. اختبار الفرضيات: ووفقاً لهذا البرنامج فإن صدق النظرية يتطلب اختبارها من ناحيتين: تتمثل الأولى بتقييم النموذج القياسي (Assessment of Measurement Model) بينما تتمثل الثانية باختبار النموذج البنائي (Test of Structural Model) فضلاً عن استخدام مصفوفة (IPMA) لتحليل أهمية واداء كل متغير من المتغيرات الداخلة في البحث.

#### ١. تقييم النموذج القياسي (Assessment of Measurement Model):

أ. صدق التقارب (Convergent Validity): يتطلب تحليل صدق التقارب اتباع ثلاثة اساليب للكشف عن الصدق والثبات الذي يتمتع به النموذج القياسي في تفسير المراد منه، وهذه الاساليب هي (ثبات التركيب Composite Reliability، ومعدل التباين المستخرج (Average variance extracted) وبعد اجراء التحليل ضمن برنامج (SPSS) و(Excel) فقد ظهرت النتائج كما في الجدول (٤):

الجدول (٤): صدق التقارب لنموذج البحث

الأبعاد	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج Average Variance Extracted
معيار المقارنة	>0.7	>0.5
استراتيجية تغيير المسار	0.839439	0.585798
استراتيجية تفتيت الازمة	0.803978	0.516135
استراتيجية دفع الازمة الى الامام	0.789762	0.511001
استراتيجية الاحتياطي التعبوي	0.880312	0.657764
استراتيجية الوفرة الوهمية	0.899271	0.700752

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. كان معيار المقارنة ان تكون القيم المحسوبة للثبات المركب ان تكون أكبر من (٠,٧)، ولمعدل التباين المستخرج أن تكون أكبر من ٠,٥ على اقل تقدير.

ومن متابعة الجدول اعلاه يتبين ان النموذج حصل على صدق تقارب عال من خلال الاختبارين، ما يعني ان النموذج البحثي يتميز بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار.

ب. الصدق التمييزي (Discriminant Validity): ويشير الى تباعد الاسئلة لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكرارها وتداخلها مع متغيرات اخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبارين

يتمثل الاول بـ (Cross loading) الذي يقيس ان السؤال المعين يقيس المتغير الذي بني من اجله فقط ولا يقيس متغيرات اخرى، وقد كانت نتائجه ايجابية جميعا، بينما يتمثل الثاني بالارتباط ما بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) الذي يمكن الحصول عليه كما في الجدول (٥) التالي.

الجدول (٥): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة

الأبعاد	استراتيجية تغيير المسار	استراتيجية تفتيت الازمة	استراتيجية دفع الازمة الى الامام	استراتيجية الاحتياطي التعبوي	استراتيجية الوفرة الوهمية
استراتيجية تغيير المسار	0.765				
استراتيجية تفتيت الازمة	0.529	0.718			
استراتيجية دفع الازمة الى الامام	0.583	0.575	0.715		
استراتيجية الاحتياطي التعبوي	0.434	0.449	0.664	0.811	
استراتيجية الوفرة الوهمية	0.429	0.390	0.484	0.733	0.837

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين هذا الاختبار ان اي متغير يجب ان يكون ارتباطه مع نفسه اعلى من ارتباطه مع اي متغير اخر حتى يتميز بالثبات فمثلا ان استراتيجية تغيير المسار كان ارتباطه مع نفسه بنسبة (٧٦%) وهي اعلى من جميع قيم الارتباط مع المتغيرات الاخرى ضمن نفس العمود او الصف، فضلا عن المتغيرات الاخرى التي ارتبطت مع نفسها بشكل عالي جدا وكما موضح في الجدول اعلاه. وبالتالي يتهيأ لنا الطريق للانتقال الى الخطوة الثانية.

## ٢. اختبار النموذج البنائي (Test of Structural Model): بعد ان تم تقييم نموذج البحث

بطريقته القياسية يأتي الدور الان لاختبار فرضيات البحث من خلال اختبار النموذج البنائي للبحث، واعتمادا على ذات البرنامج (AMOS) فإن النموذج البنائي يختبر وفق:

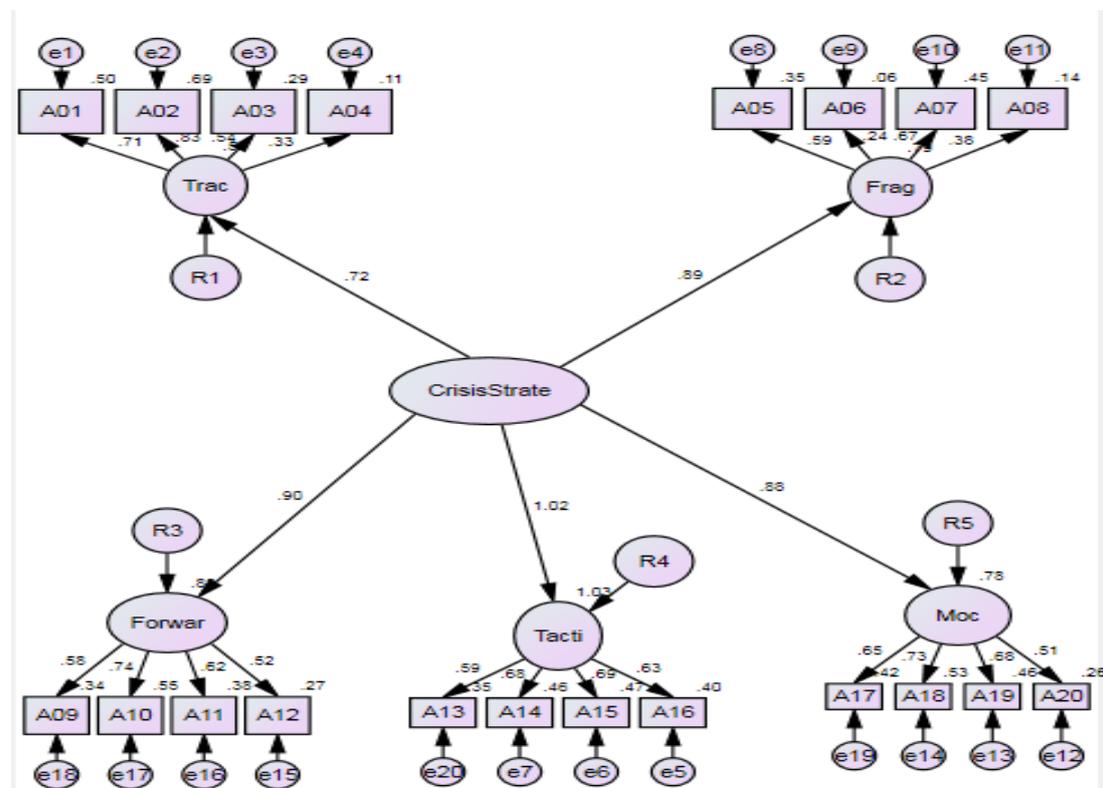
**معاملات المسار (Path Coefficient):** وهو احد الاختبارات الاحصائية المشابهة لطرق الانحدار (البسيطة او المتعددة)، يستخدم هذا الاختبار للتحقق من مدى توافر ابعاد استراتيجيات إدارة الازمات فضلا عن اهمية كل بعد من الابعاد في تكوين المتغير الاساسي للبحث ويجب عن الفرضيات الفرعية وهو ما سوف نلاحظه في الجدول من اجابات مباشرة لقبول الفرضيات او رفضها، وقد اشار (Hair et al, 2014: 223) الى ان اختبار (Bootstrapping) هو الافضل من ناحية القوة الاحصائية لتطبيقه في هكذا مجالات، ويظهر الجدول (٦) معاملات المسار التي يتبين ان جميعها كانت معنوية من خلال متابعة قيمة (P value) وتوشر ان كل بعد من هذه الابعاد يساهم في تكوين او بناء استراتيجيات إدارة الازمات فضلا عن الشكل (٢) الذي يظهر نموذج الاختبار للبحث الشامل ليتحقق المجال لقبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تكشف عن توافر ابعاد استراتيجيات إدارة الازمات في جامعة تكريت:

الجدول (٦): اختبار لتقييم معنوية العلاقات

القرار	مستوى المعنوية P	اختبار (T) (O/STDEV)	معامل المسار	الفرضيات الفرعية
متوافر	0.000	14.732	.768	تغيير المسار <<< إدارة الازمات
متوافر	0.000	16.349	.711	تفتيت الازمة <<< إدارة الازمات
متوافر	0.000	17.107	.836	دفع الازمة الى الامام <<< إدارة الازمات
متوافر	0.000	20.434	.830	الاحتياطي التعبوي <<< إدارة الازمات
متوافر	0.000	18.356	.781	الوفرة الوهمية <<< إدارة الازمات

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويلاحظ من معاملات المسار أن استراتيجية دفع الازمة إلى الأمام هي الأكثر توافر في استراتيجيات إدارة الازمات في الجامعة يليها استراتيجية الاحتياطي التعبوي ثم استراتيجية الوفرة الوهمية ثم استراتيجية تغيير المسار وأخيرا استراتيجية تفتيت الازمات، كما ظهر ان كل الاستراتيجيات هي متوافرة في الجامعة وأن تتباين فيما بينها لذا يتقبل الفرضية الأولى والثانية للبحث.



الشكل (٢): نموذج البحث الشامل

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اعتماداً على النتائج الفعلية للبحث فقد تم التوصل للبحث الى مجموعة من الاستنتاجات:

١. تعد استراتيجيات إدارة الأزمات من أكثر الاستراتيجيات التنظيمية في تحويل الجامعات نحو الأفضل، فهي تقوم على التكيف مع التغيير في مجالات التعليم بواسطة الخصائص التي تتمتع بها.
٢. استراتيجيات إدارة الأزمات تعد من أهم الدوافع نحو التغيير الايجابي في المنظمات التعليمية وخاصة في طريقة التعامل مع الأحداث والحد منها واستغلال الفرص المتاحة للارتقاء بمستوى المنظمات التعليمية في جميع مجالات عملها.
٣. تبين وجود او توافر لاستراتيجيات إدارة الأزمات في جامعة تكريت انعكس بواقع فهم الافراد المبحوثين لأهمية هذه الاستراتيجيات، خصوصاً وان الجامعة تمتلك حاضنة ثقافية وابداعية جيدة جدا متمثلة بالأساتذة العاملين فيها.
٤. تبين أن استراتيجية دفع الازمة إلى الأمام هي الأكثر توافر في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعة يليها استراتيجية الاحتياطي التعبوي ثم استراتيجية الوفرة الوهمية ثم استراتيجية تغيير المسار وأخيراً استراتيجية تفتيت الأزمات، كما ظهر ان كل الاستراتيجيات هي متوافرة في الجامعة وأن تتباين فيما بينها.

وتباعاً من هذه الاستنتاجات يمكن للبحث ان يوصي بالآتي:

١. ضرورة ان يتم العمل باستراتيجيات إدارة الأزمات من قبل الافراد العاملين في الجامعة وان يتم تطبيقها لكي يتمكنوا من تجاوز الازمة بشكل أكثر سرعة وفعالية.
٢. ضرورة الاهتمام بالكارد التدريسي الكفو ومن حملة الالقاب العلمية العالية وذوي الخبرة لأنهم اساس بناء استراتيجيات إدارة الأزمات، وتفعيل برامج نقل الخبرة للأفراد الجدد من خلال الندوات وورش العمل الدراسية وحتى التثقيفية اثناء حدوث الأزمات.
٣. ينبغي على ادارة الجامعة ان تضع لها استراتيجية تحقق من وراها بلوغ تام للغايات التي تؤمن بها الجامعة وليس فقط الالتزام باستراتيجية الوزارة من خلال القوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة.
٤. بعد التأكد من وجود استراتيجيات إدارة الأزمات على الجامعات ان تولي اهتماماً كبيراً فيما يتعلق بهذه الاستراتيجيات لما لها دور كبير في احتواء ومعالجة الأزمات الراهنة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. أبو عمرو، شهاب الدين، ٢٠٠٥، قاموس المنجد عربي-عربي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
٢. أبو فارة، يوسف أحمد، ٢٠٠٩، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، الطبعة الأولى، الإثراء للنشر والتوزيع-الأردن.
٣. الالوسي، عبد الوهاب عبدالفتاح، وبدوي، نسرين عبدالله، والعكيدي، سوسن إبراهيم رجب، ٢٠١٩، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات ادره الأزمات-دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٦.

٤. جادالله، محمود، ٢٠٠٧، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. العبيدي، نماء جواد، ٢٠٠٢، الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل ادارة الازمة دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. عيادة، لؤي سليم، ٢٠١٥، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. ماهر، احمد، ٢٠٠٦، إدارة الازمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٨. محمد، ايثار عبد الهادي، ٢٠١١، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد ١٧، العدد ٦٤.
٩. الناجي، فهد علي، ٢٠١٢، أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
١٠. النوري، ولاء جمال الدين نوري، ٢٠١١، المعرفة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Crandall, William Rick., John A. Parnell., John A. Spillan., 2014, Crisis Management, 2<sup>th</sup>ed, SAGE Publications, Inc., London.
2. Deborah, Blackman & Brent W. Ritchie, 2008, The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies , journal of travel& tourism marketing, Vol.,23 , No.2.
3. Gilpin. D, Murphy. P., 2008, Crisis Management in Complex World, New York, USA. Oxford University.
4. Yamamoto.G, Sekeroglu, 2011, Crisis Management in the Turkish Leather Industry, African Journal of Business Management, Vol., 5, No. 8.
5. Zahed Ghaderi, Ahmed Puad, jia wang, 2014, Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia, journal of travel& tourism marketing, Vol., 31, No.5.
6. Nancy R. Lockwood, 2005, Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role, SHRM® Research Quarterly.
7. Rao, Ramesh R., Eisenberg, and Schmitt, Ted, 2007, Improving Disaster Management, Washington D.C: National Academy of Science.
8. Gottschalk, Jack, 2002, Crisis Management, First Published by Capstone Publishing Cawiley Company, Oxford, U.K. <http://www.capstone.ideas.com> .
9. Glaesser, Dirk, 2006, Crisis Management, 2nd Ed, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K.
10. Koskal, Mehmet Haluk and Engin, Ozgul, 2007, The Relationship Between Marketing Strategies and Performance in Economic Crisis, journal of Marketing Intelligence and Planning, Vol., 25, No. 4.

## الملحق (١)

إلى/السيدات والسادة الأفاضل

م/ استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات اعداد البحث الموسوم بـ (واقع استراتيجيات إدارة الازمات في جامعة تكريت) ان حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية سيؤدي بلا شك الى تحقيق اهداف البحث والخروج بالتوصيات المناسبة.

ملاحظات عامة:

١. يأمل الباحثين من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة.
  ٢. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
  ٣. الآراء والمقترحات التي سوف يحصل عليها الباحثين لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- الباحث

أولاً. معلومات تعريفية عامة:

١. الجنس: ذكر  أنثى
٢. التحصيل الدراسي: ماجستير ( ) دكتوراه ( )
٣. اللقب العلمي: أستاذ مساعد ( ) أستاذ مساعد ( )
٤. سنوات الخدمة الجامعية: ٥-١ سنوات ( )، ٦-١٠ سنوات ( )، ١١-١٥ سنة ( )، ١٦ سنة فأكثر ( )

ثانياً. استراتيجيات إدارة الازمات:					
ت	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
استراتيجية تغيير المسار					
١					ان الازمات السابقة كان لها تأثير على عمل وأداء الجامعة.
٢					تتعامل الجامعة مع الازمات بالاستناد الى الخيارات الملائمة لقوتها.
٣					تستعين الجامعة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات واضحة المعالم.
٤					لاستراتيجية تغيير المسار أثر إيجابي على الجامعة.
استراتيجية تفتيت الازمة					
٥					تعتمد الجامعة على المختصين في تفتيت الازمة.
٦					تمتلك الجامعة معلومات كافية عن طبيعة الازمة التي تواجهها.
٧					تقوم الجامعة بدراسات ضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للازمة.
٨					تكون الجامعة عادةً قادرة على تفتيت الازمة بنجاح.

ت	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
<b>استراتيجية دفع الازمة الى الامام</b>					
٩					تلجأ الجامعة الى الاعتراف بوجود الازمة.
١٠					الجامعة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الازمة والتعامل معها.
١١					تقوم الجامعة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للازمة ومعالجتها.
١٢					ترى الجامعة ان استراتيجية دفع الازمة حل ملائم لمواجهة الازمة.
<b>استراتيجية الاحتياطي التعبوي</b>					
١٣					تدرك الجامعة أهمية وجود حد (امان) لمخزون المواد الأساسية.
١٤					تقوم الجامعة عادة بتوفير مخزون من السيولة النقدية لمواجهة الازمات.
١٥					تقوم الجامعة بتوفير مخزون من الأوليات (أوامر إدارية واضابير وغيرها من الملفات) إلكترونياً.
١٦					ترى الجامعة ان استراتيجية الاحتياطي التعبوي ضرورية لمواجهة الازمات.
<b>استراتيجية الوفرة الوهمية</b>					
١٧					تقوم الجامعة بنشر روح التعاون والفريق اثناء الازمات.
١٨					تعمل الجامعة على النشرات التي تؤكد على احتواء الازمة اثناء وقوعها.
١٩					تعمل الجامعة على تحديد امتلاكها لكافة المستلزمات الضرورية لمواجهة الازمات.
٢٠					تعمل الجامعة على التقليل من حدة الازمة امام العاملين لديها.