

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات
التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية /
العراق)

م.م. عمار جبار كاظم
رئاسة الجامعة المستنصرية

م. مصطفى سعدي طالب
رئاسة الجامعة المستنصرية

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.8>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/6/22

تاريخ أستلام البحث : 2021/5/6

المستخلص :

يهدف البحث التعرف على كل من استراتيجيات إدارة الأزمات و الأداء الوظيفي في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي . ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من أساتذة وموظفي كلية الآداب في الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم (79) أستاذا وموظفا وتم استبعاد (4) استمارات فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (75) استمارة، وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واهم نتائج البحث هي وجود ارتباط وعلاقة معنوية بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات و الأداء الوظيفي .



مجلة الإدارة والاقتصاد
العدد 129 / أيلول / 2021
الصفحات : 118-139

المبحث الأول منهجية البحث

المقدمة :

في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة الخارجية للمنظمات ، ينتج عن تلك التغيرات أزمات تفرض نفسها على المنظمات التي تجد نفسها في مواجهة تلك الأزمات ويجب التغلب عليها والاستواجه عدم القدرة على المنافسة وبالتالي عدم القدرة على البقاء ثم الاضمحلال . ومن بين تلك الأزمات هي أزمات اقتصادية وسياسية واجتماعية وغيرها . ومنها ما تنبع من داخل المنظمة نفسها وهو ما يمكن معالجته والسيطرة عليه ومنها ما يكون خارجيا يصعب حله و السيطرة عليه . وكل هذه الأنواع من الأزمات تؤثر في النهاية على الأداء الوظيفي لعاملتي تلك المنظمات وعلى أداء المنظمة بشكل عام .

أولا - مشكلة البحث :

تواجه المؤسسات التعليمية أزمات عديدة ، اغلبها تبدأ صغيرة ، ولكن عدم معالجتها ومحاولة التغلب عليها سيؤدي إلى تعاضم تلك الأزمة وتفاقمها حتى تصل إلى درجة تهدد كيان وبقاء المؤسسة في حال عدم اتخاذ التدابير والسياسات الكفيلة بالتغلب على الأزمة أو الحد من تأثيرها . عليه جاء البحث ليلسط الضوء على هذه المتغيرات عبر الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هو مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات و الأداء الوظيفي وما طبيعة العلاقة بينهما .
2. ما هي اهم استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في المنظمة .
3. هل هناك تأثير لاستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء الوظيفي.
4. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة .

ثانياً - أهمية البحث :

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث بالنقاط التالية /

1. أهمية موضوع إدارة الأزمات وما له من تأثير كبير في مستقبل المنظمة .
2. أهمية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وما له من دور كبير في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز ميزات التنافسية .
3. أهمية قطاع التعليم العالي في العراق من خلال دوره في رفد المجتمع وسوق العمل بالكوادر الكفوة وكذلك مساهمته الفاعلة في البحوث العلمية التي تساهم في حل مشاكل البلد .
4. رفد ميدان الدراسات و البحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذا المجال .
5. إمكانية استفادة قيادات الجامعة من نتائج هذا البحث في وضع الخطط المستقبلية أو تعديل الخطط الحالية وتشخيص نقاط القوة والضعف في أسلوب مواجهة الأزمات المتبع .

ثالثاً - أهداف البحث :

تتلخص أهداف هذا البحث بما يأتي :

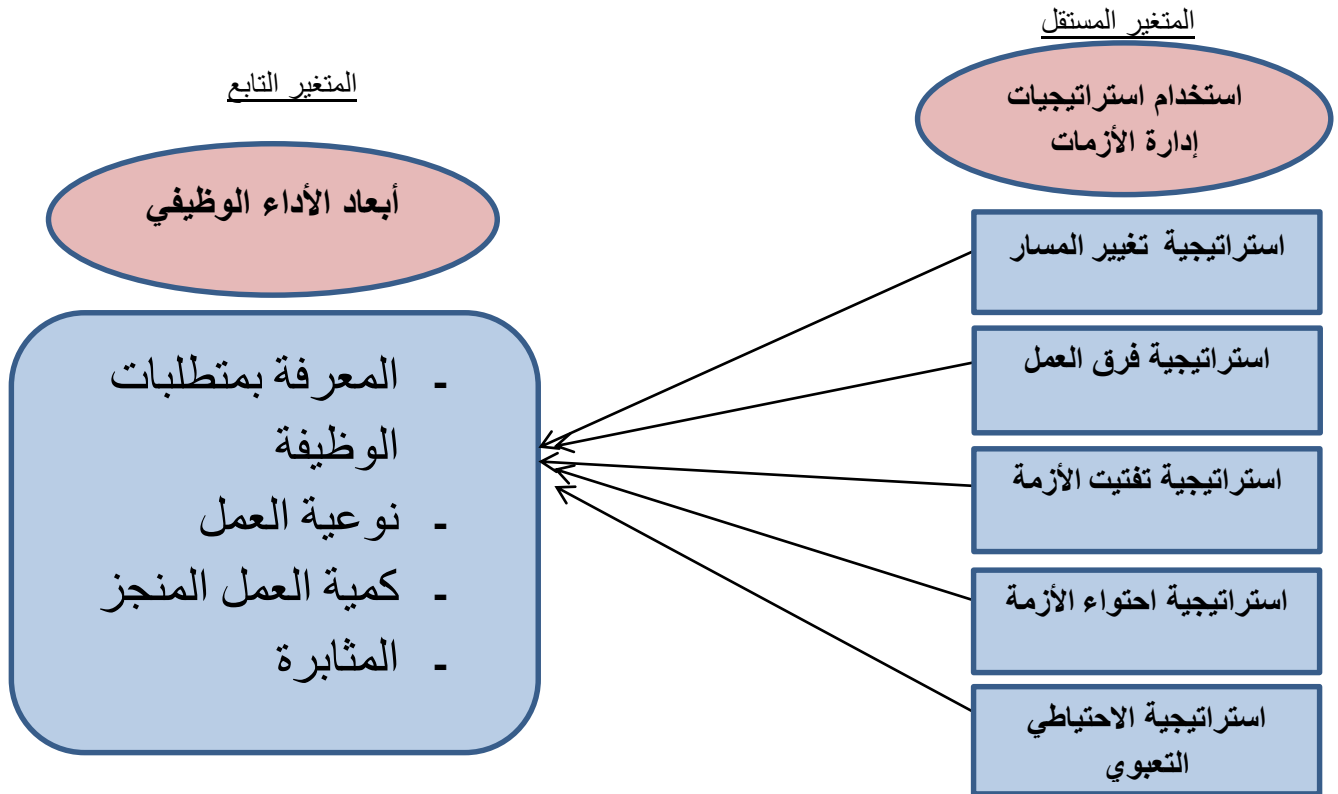
1. التعرف على مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات و الأداء الوظيفي وتحديد البعد السائد لدى عينة البحث .
2. التعرف على اهم استراتيجيات إدارة الأزمات المتبعة في المنظمة .
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة .
4. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث .

رابعا - فرضيات البحث و أنموذجه :

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات التالية :

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الأحاب - الجامعة المستنصرية / العراق)

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة والاحتياطي التعبوي) وبين أبعاد الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة).
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية فرق العمل وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
2. يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأجمالي استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات على أبعاد الأداء الوظيفي الإجمالي.
أنموذج البحث :
بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحث على الأبعاد التالية من اجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث في حيث تشمل :
 - المتغير المستقل : استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة والاحتياطي التعبوي).
3. المتغير التابع : أبعاد الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة).



شكل (1) أنموذج البحث (من إعداد الباحث)

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

أولاً / الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات :

أ - تعريف الأزمة :

1. المفهوم اللغوي للأزمة:

تدل كلمة الأزمة في مختار الصحاح: على الشدة أو القحط (الرازي، 1988، ص 15) . وفي المصباح المنير: تعني المأزم ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه (الحوشان، 2008 ص 182) . وفي اللغة الإنجليزية: في قاموس ويبستر الأمريكي: "هي حالة خطيرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تتطلب مواجهة سريعة والا حدث تغيير مادي بنشأة موقف جديد قد يتضمّن نتائج وأثار سيئة (Webster, 1993,p42) .

2. المفهوم الاصطلاحي للأزمة:

● يعرفها فنك: "هي نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، وهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد تؤدي إلى نتائج قد تكون مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها (Fink, 1986,p15) .

● في حين عرّف الشعلان الأزمة بأنها : حالة توتر ونقطة تحوّل تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة داخل المنظمة (الشعلان، 2002، ص 24) .

ب : أهمية إدارة الأزمات :

تنبع أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم وتوجيه وتنسيق جهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المؤسسة التعليمية. فإدارة الأزمات تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع تلك الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها. وتهدف إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة في المؤسسة التعليمية كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة أن حدثت بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر الناجمة عنها إلى أقل حدّ ممكن ، وإزالة الأثار النفسية التي تخلفها تلك الأزمة لدى الطلبة ولدى كادر تلك المؤسسة ، وتحليل تلك الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات التعليمية المشابهة ومنع تكرار حدوثها مرة أخرى (الخصيري، 2003، ص 461) .

من خلال ما سبق نرى أنّ إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري لتلك المؤسسة والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو اختلال يصيب أحد قطاعاته ، وكذلك معالجة أيّ سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية (غنيمة 2014 ، ص 48) .

ج - أقسام وأنواع الأزمات :

في الغالب تصنّف الأزمات وفق الأسس الآتية:

1. معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني) : وتصنّف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى:

(أ)أزمات متكررة : وهي الأزمات التي تأخذ طابع التكرار والتّوقع أحياناً، و أن كان مدى وشدة وحجم الأزمة لا يمكن توقعه بشكل كامل و دقيق . ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة.

(ب)أزمات غير متكررة : وهي الأزمات التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، وبالتالي لا يسهل توقعها، ويكون تأثيرها شديد في الغالب، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها تلك الأزمة (آل مانعة، 2010، ص 87) .

2. شدة تأثير وعمق الأزمة : وتصنّف الأزمات حسب شدة تأثيرها إلى:

أ) أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير : وهي الأزمات التي تكون وليدة الظروف و التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسباب الأزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة في المنظمة.

ب) أزمات جوهرية هيكلية التأثير : وهي الأزمات التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبه المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى حدوث نتائج وخيمة، قد تصل إلى تهديد كيان المؤسسة بأكملها (شومان، 1992، ص 95-105) .

3. شمولية الأزمة (المستوى) : تصنف الأزمات حسب شموليتها إلى :

أ) أزمات جزئية : وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة ، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج هذه الوحدات، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

ب) أزمات شاملة : وهي الأزمات التي تحدث على مستوى كيان المؤسسة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر وأفراد المنظمة، وهي أزمة شاملة عامة في أسبابها، وكذلك في النتائج التي تفرزها (البيحيوي، 2003 ، ص 9) .

د - الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات :

1. استراتيجية تغيير المسار : وتستخدم عند الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم محاولة تغيير الأزمة إلى مسارات بديلة واحتوائها عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل ضررها (الشعلان، 2002).

أن التعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقاً لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر إلى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية، فقد تتضمن الأزمة عناصر إيجابية أيضاً ، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المنظمة وترتكز عليها وأن تعمل على استخدامها في تطوير المنظمة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها. ويتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال (عياد، 2015، ص 40) :

• الشكل الأول / تحويل الأزمة من سلبية إلى إيجابية : تركز إدارة المؤسسة بموجب هذا الشكل على تحويل العناصر والمناحي السلبية في الأزمة إلى جوانب إيجابية تؤدي إلى تعزيز تماسك المنظمة بأركانها ومستوياتها المختلفة، وتشجع وتحفز الطاقات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين في المنظمة، ويجري أيضاً التركيز على تحقيق المشاركة الفاعلة للعاملين في صناعة القرارات.

• الشكل الثاني / تصدير الأزمة إلى الخارج : في كثير من الأحيان تنجح الإدارة في معالجة الأزمات من خلال تصديرها إلى منظمة أو منظمات أخرى، عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى تسهل عملية تصدير الأزمة إليها. ومن الأمثلة الواضحة على هذا الشكل هو تغلب الدول الصناعية الكبرى على أزمة الركود الاقتصادي التي حدثت في منتصف السبعينات عن طريق زيادة مستويات الطلب على منتجات هذه الدول لدى دول العالم الثالث، وقد أدى ذلك إلى زيادة مستويات التشغيل في منظمات الدول الصناعية، وقد قدمت الدول الصناعية الكثير من التسهيلات في الأسعار وشروط البيع والدفع للدول النامية وجعلتها قادرة على الشراء ضمن شروط سهلة وميسرة. وبعد أن تخطت الدول الصناعية مرحلة الركود الاقتصادي لجأت إلى زيادة أسعار الفائدة بصورة كبيرة لا تتناسب مع إمكانيات وقدرات الدول النامية، وهذا أدى إلى استنزاف القدرات المالية والمادية للدول النامية، وإضعاف قدراتها في تحقيق المشاريع التنموية، وزيادة وتعظيم قدرات الدول الصناعية في التحكم في الدول النامية، وبذلك تكون الدول الكبرى قد نجحت في تصدير أزمته ثم الاستفادة بهذا الشكل.

• الشكل الثالث / ركوب موجة الأزمة والانحراف بها: هذا الشكل يمثل أسلوباً ذكياً للتكيف المرهلي، ويتلخص في ركوب موجة الأزمة والتغلغل في قواها وقيادتها والعمل على توجيه تلك الأزمة وقواها والانحراف بها عن مسارها الأصلي وتوجيهها إلى مسارات جديد تقود إلى أبعاد الخطر عن المنظمة وعن أصحاب المصالح. إن استخدام هذا الشكل يمكن إدارة المنظمة من استنزاف قوى وطاقات الأزمة . مع الإشارة إلى أن هذا الشكل يتطلب دقة في توقيت عمليات التوجيه، ويتطلب امتلاك إدارة المنظمة لقدرات عالية في الصبر والانتظار (أبو فارة ، 2009) .

2. استراتيجية فرق العمل : وهي من أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الوقت الحاضر حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من عوامل الأزمة وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل (فتحي ، 2001 ، فصل 6) . هذه الفرق إما أن تكون فرق مؤقتة أو تكون فرق عمل

دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ، ويعرّف فريق الأزمات على أنه "مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم خبرات وإمكانات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم الرئيسية هي استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمات . وينبغي على الإدارة الاهتمام بإعداد فريق الأزمات واختياره من ذوي الإمكانيات والمهارات والقدرات الخاصة كي يتمكن هذا الفريق من التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة، وكلما كان الفريق معداً إعداداً جيداً كلما مكن المنظمة من مواجهة وعلاج الأزمات بكفاءة ، فالإعداد النفسي والتدريب العملي المستمر يجعل المنظمات في طمأنينة من إمكانية التعامل مع أي أزمة واحتوائها واستعادة النشاط في وقت أقل .

3. استراتيجية تفتيت الأزمة : وهي الاستراتيجية الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفاتها وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الزعامات متعارضة مع استمرار تحالفات الأزمة . وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة (احمد ، 2012).

إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب أن تمتلك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات والتعاطي مع مثل هذه المواقف بدرجة عالية من الذكاء والحكمة والحكمة ، كما ويتطلب الأمر إعطاء فرصة للأجزاء الصغيرة للأزمة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة من أجل الاستمرار في أضعافها والتغلب عليها (الشعلان ، 2002) .

4. استراتيجية احتواء الأزمة : احتواء الأزمة يعني محاصرتها في نطاق محدود وضيق . و من الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة التفاهم والحوار مع قيادات تلك الأزمات . يركز هذا الأسلوب على تطوير ومحاصرة الأزمة في إطار محدود، وتجميد هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عنها ، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط . إن استخدام أسلوب احتواء الأزمة يؤدي إلى إفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية ، ويمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي (أبو فارة ، 2009) :

- الاستماع لقيادات قوى الأزمة والتفاهم معها، ومطالبة هذه القيادات بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم ، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب من قبل المنظمة هو أمر مستحيل، ولا يجوز أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب بقية الأطراف الأخرى، فهذا سيؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها .
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل كل اطراف هذه القوى من اجل بدء عملية التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
- بدء التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة من قبل قوى الأزمة والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تقويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة والحاق الأذى والخسائر بها. ويطلق على هذه الاستراتيجية في بعض الأدبيات استراتيجية وقف نمو الأزمة (بن كردم، 2005) .

5. استراتيجية الاحتياطي التعبوي : حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، ومن ثم إنشاء احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت أي أزمة . تستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة . ويعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية " حافة الخطر وحدّ الأمان " والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه تلك المنظمة ، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بن كردم ، 2005) .

ويمكن أن تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في عدة مجالات مختلفة منها (أبو فارة، 2009) :

(1) الاحتياطي التعبوي في الأفراد .

- (2) الاحتياطي التعبوي المالي .
- (3) الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا .
- (4) الاحتياطي التعبوي في الخبراء و المتخصصين .
- (5) الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل .
- (6) الاحتياطي التعبوي في المواد الخام .

ثانياً / الأداء الوظيفي:

1. مفهوم وتعريف الأداء بشكل عام :
أن نجاح المنظمات ويقائنها مرتبط بأداء العاملين فيها . وان مواجهة المنظمة للزمات واجتيازها يتوقف بالدرجة الأساس على أداء عاملها وقدرتهم وقابليتهم على تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي يؤدي تطبيقها بالشكل الصحيح إلى اجتياز تلك الأزمات ، وبالتالي تطور أداء المنظمة بشكل عام وأداء العاملين فيها بشكل خاص وكذلك يؤدي إلى اكتساب كل من المنظمة وعاملها الخبرة لمواجهة الأزمات اللاحقة والتغلب عليها .
-تعرف الأداء لغة : كلمة " أداء " مشتقة من الفعل " أدى " ، ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى الشيء قام به، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به (المبيضين ، 2001 ، ص 42) .
-أما المعنى الاصطلاحي للأداء فيذكر توماس جيلبرت بأنه :التفاعل بين السلوك و الإنجاز، وهو اتحاد السلوك و نتائجه ، و هو ما تسعى المنظمة للوصول إليه (حجاج وآخرون ، 2014 ، ص 36) .
-ويعرف الأداء بأنه :تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين ، أو مجموعة أشخاص (القرالة ، 2009 ، ص 48) .

2.أ - مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي :
يشير الأداء الوظيفي إلى درجة إكمال وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها ذلك أو التي يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهومي الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المتحققة (احمد ، 2005 ، ص 209) .
ب - أهمية الأداء الوظيفي :
تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (حجاج وآخرون ، 2014 ، ص38):
1. أن مجموع أداء العاملين في المنظمة يمثل في النهاية أداء المنظمة ككل ، فكما كان مردود العامل اكبر كان أداء المنظمة افضل بالتأكيد .
2. إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، و بالتالي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات النقل و الترقية .
3. ارتباط نظام الحوافز بالأداء الوظيفي للفرد ، و هذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه .
4. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين ، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم أو نقلهم إلى جهة أخرى .
ج - أنواع الأداء الوظيفي :
يصنف الأداء الوظيفي إلى ثلاث أنواع رئيسية هي (أبو شرح ، 2010 ، ص 19) :
1. أداء المهام : ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز العمليات الجوهرية داخل المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع ، و جرد المخزون و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أيضاً أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو .

2. الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية داخل المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي ، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء ، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

3. الأداء المعاكس أو المجابهة : وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، ويشمل سلوكيات سلبية مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

د - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

وضع " بورتر " (Porter) وزميله " ادوارد لولير " (Lawler) نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والتي تتكون بنظرهم من ثلاث عوامل رئيسية هي (الربيع، 2004 ، ص 44):

(1) الجهد المبذول : و الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته .
(2) قدرات الفرد و خبراته السابقة : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول و يشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات .

(3) إدراك الفرد لدوره الوظيفي : و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

هـ - عناصر (أبعاد) الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة عناصر أهمها (الحسيني ، 2000 ، ص 72) (أبو شرخ ، 2010 ، ص 20) :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات المهنية و الفنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ، مهارة ، براعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل خلال أوقات العمل الرسمية ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
4. المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال الموكلة إليه في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المبحث الثالث الجانب العملي

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق العمل ، تفتيت الأزمات ، احتواء الأزمات والاحتياطي التعبوي) وبين أبعاد الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، نوعية العمل ، كمية العمل المنجز ، المثابرة) لعينة البحث المتمثلة بعينة لأراء مجموعة من منتسبي كلية الآداب / الجامعة المستنصرية /العراق ، لابد لنا من التحقق من فرضيات البحث الرئيسية والفرعية ، وقبل ذلك كله يجب وصف عينة البحث المستهدفة .

أولاً / وصف عينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي (بالجامعة المستنصرية) والتي تعتبر واحدة من أهم الجامعات العراقية في بغداد والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أما عينة البحث فقد تمثلت برئاسة الجامعة المستنصرية، ولكون أن الأزمات والأداء بشكل عام من الممكن أن يتعرض لها التدريسيين والموظفين في أن واحد ولحجم العينة الكبير فقد تم اختيار عينة عشوائية من أساتذة وموظفين الجامعة المستنصرية لغرض توزيع الاستبانة عليهم بغية إجراء التحليل الإحصائي ، حيث تم توزيع (85) استبانة عليهم وتم استرجاع 79 استبانة واستبعاد 4

استخدام الامتواتجيبات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الأحاب - الجامعة المستنصرية / العراق)

استبانات لعدم مطابقتها للشروط وبهذا يكون مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي هي (75) استبانة ، وكما مبين بالتفصيل أدناه :

1. يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس والذي يبين أن اغلب المبحوثين كانوا من الذكور بعدد إجمالي بلغ (48) وبنسبة مئوية بلغت (64%) من إجمالي العينة المبحوثة ، والذي يدل بدوره على أن رئاسة الجامعة تواجه الأزمات اعتمادا على الذكور بشكل أكثر من الإناث بغية تحقيق أداء وظيفي أفضل .

الجدول رقم (1)

| الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر | 48 | 64% |
| أنثى | 27 | 36% |
| المجموع | 75 | 100% |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

2. يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة البحث حسب متغير السن والذي يبين أن أعلى فئة عمرية بالنسبة للعينة المبحوثة كانت الفئة (36 - 40) سنة وبنسبة مئوية (45.3%) من إجمالي العينة المبحوثة ، والذين يتمتعون بالنشاط والحيوية على إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة المستنصرية من أجل الحصول على أفضل أداء وظيفي وتعليمي .

الجدول رقم (2)

| السن | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| 25 سنة فأقل | 5 | 6.7% |
| 26 إلى 30 سنة | 8 | 10.7% |
| 31 إلى 35 سنة | 6 | 8% |
| 36 إلى 40 سنة | 34 | 45.3% |
| من 41 إلى 45 سنة | 6 | 8% |
| 46 سنة فأكثر | 16 | 21.3% |
| المجموع | 75 | 100% |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

3. يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (35) وبنسبة مئوية (46.7%) من إجمالي العينة المبحوثة وهي الفئة الأكثر تماسا مع الأزمات والأداء الوظيفي من خلال الأعمال والمهام المناطة بهم في الجامعة .

الجدول رقم (3)

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| إعدادية | 5 | 6.7% |
| دبلوم | 6 | 8% |
| بكالوريوس | 35 | 46.7% |
| دبلوم عالي | 11 | 14.7% |
| ماجستير | 11 | 14.7% |
| دكتوراه | 7 | 9.3% |
| المجموع | 75 | 100% |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

4. الجدول رقم (4) توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة فقد بلغت اعلى فئة من حيث عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة هي الفئة (11-15) سنة بعدد إجمالي (34) وبنسبة مئوية (45.3%) من إجمالي العينة المبحوثة والذين يتمتعون بمستوى خيرات وتجارب وظيفية جيدة تؤهلهم على التعامل مع الأزمات بشكل واعي وتحقيق مستوى اعلى من الأداء الوظيفي للجامعة .

الجدول رقم (4)

| السن | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| اقل من (5) سنوات | 5 | 6.7% |
| من (5-10) سنوات | 8 | 10.7% |
| من (11-15) سنة | 34 | 45.3% |
| من (16-20) سنة | 13 | 17.3% |
| من (21) سنة فأكثر | 15 | 20% |
| المجموع | 75 | 100% |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ثانياً : وصف المتغيرات المتعلقة باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات

1. استراتيجية تغيير المسار

توضح نتائج الجدول رقم (5) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لعدد استراتيجية تغيير المسار والذي تم قياسه بالعبارات (1-5) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.48) والانحراف المعياري الإجمالي (0.180) ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (3) اعلى وسط حسابي (4.65) بانحراف معياري (0.688) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة قد اتجهت إلى الاتفاق الإجمالي والذي يعطي مؤشرا على أن الجامعة تستخدم استراتيجية تغيير المسار عندما تواجه أزمات غير واضحة المعالم من اجل المحافظة على مستوى أداء وظيفي وتعليمي متميز .

الجدول رقم (5)

نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجية تغيير المسار

| ت | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | مستوى الإجابة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | إن الأزمات السابقة كان لها تأثيراً كبيراً على مسار أداء عمل هذه المؤسسة التعليمية. | 4.15 | 1.171 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 2 | تتعامل إدارة هذه المؤسسة التعليمية مع الأزمات بالخيارات الملائمة لشدة وقوة هذه الأزمة . | 4.44 | 1.030 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 3 | تستعين إدارة المؤسسة التعليمية باستراتيجية "تغيير المسار" عندما تواجهها أزمة غير واضحة المعالم. | 4.65 | 0.688 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 4 | تحاول إدارة المؤسسة التعليمية لفت انتباه الجمهور إلى موضوع آخر إيجابي مختلف عن موضوع الأزمة. | 4.57 | 0.903 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 5 | اعتقد أن استخدام استراتيجية " تغيير المسار " عند حدوث الأزمات له أثراً إيجابياً على أداء المؤسسة التعليمية. | 4.59 | 0.871 | موافق بشدة | مرتفعة |
| - | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور | 4.48 | 0.180 | - | - |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وملائمتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

2. استراتيجية فرق العمل

توضح نتائج الجدول رقم (6) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعث استراتيجية فرق العمل والذي تم قياسه بالعبارات (6-9) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.59) والانحراف المعياري الإجمالي (0.097) ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (9) أعلى وسط حسابي (4.67) بانحراف معياري (0.704) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة قد اتجهت إلى الاتفاق الإجمالي والذي يعطي مؤشرا على أن الجامعة تعمل بروح الفريق الواحد عندما تتعرض مسيرتها العلمية أو الوظيفية للازمات من خلال استخدامها استراتيجية فرق العمل مستندة في عملها على أساتذة بتخصصات دقيقة بالإضافة إلى الخبرة الوظيفية التي يتمتع بها الموظفون .

الجدول رقم (6)

نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجية فرق العمل

| ت | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | مستوى الإجابة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 6 | تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية على تكوين فرق عمل متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها . | 4.61 | 0.733 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 7 | يتم تبليغ العاملين في المنظمة بطبيعة ومهام فريق الأزمات حال تشكيله. | 4.52 | 0.921 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 8 | يترك العاملون في المؤسسة التعليمية أهمية عمل فريق إدارة الأزمات ويقدمون له كل الدعم لإنجاح مهمته . | 4.59 | 0.755 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 9 | أفضل أن تشكل إدارة المؤسسة التعليمية فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها. | 4.67 | 0.704 | موافق بشدة | مرتفعة |
| - | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور | 4.59 | 0.097 | - | - |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

3. استراتيجية تفتيت الأزمات

توضح نتائج الجدول رقم (7) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعث استراتيجية تفتيت الأزمات والذي تم قياسه بالعبارات (10-13) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.70) والانحراف المعياري الإجمالي (0.112) ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (13) أعلى وسط حسابي (4.73) بانحراف معياري (0.445) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة قد اتجهت إلى الاتفاق الإجمالي والذي يعطي مؤشرا على أن الجامعة تستخدم استراتيجية تفتيت الأزمات في حال تعرضها لازمات قوية وشديدة على المستوى التعليمي والوظيفي بحيث تقوم بتفتيت الأزمات من خلال إجراء الدراسات والبحوث الميدانية بغية الحصول على المعلومات الكافية معتمدة في ذلك على كوادر مهنية متخصصة .

الجدول رقم (7)

نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجية تفتيت الأزمات

| ت | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | مستوى الإجابة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 10 | تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية عادة المعلومات الكافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخليا أو خارجيا. | 4.71 | 0.588 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 11 | تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة لأي أزمة. | 4.67 | 0.704 | موافق بشدة | مرتفعة |

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أستاذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

| | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------------|--------|
| 12 | تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية على مختصين في مجال تفتيت (تجزئة) الأزمات حال وقوعها. | 4.71 | 0.653 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 13 | اعتقد أن استراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمة هي الاستراتيجية الأفضل في حل الأزمات التي تُعرض لها المؤسسة التعليمية. | 4.73 | 0.445 | موافق بشدة | مرتفعة |
| - | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور | 4.70 | 0.112 | - | - |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

4. استراتيجية احتواء الأزمة

توضح نتائج الجدول رقم (8) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعد استراتيجية احتواء الأزمة والذي تم قياسه بالعبارات (14-17) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.69) والانحراف المعياري الإجمالي (0.179) ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (14) أعلى وسط حسابي (4.83) بانحراف معياري (0.381) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة قد اتجهت إلى الاتفاق الإجمالي والذي يعطي مؤشرا على أن الجامعة تلجأ إلى استراتيجية احتواء الأزمات نتيجة تمتعها بالخبرات والمهارات الكافية التي تؤهلها من احتواء الأزمات التي تواجهها من خلال إدارتها الجيدة للتفاوض والأفئاع مستفيدة في ذلك من جهود العاملين فيها من احتواء الأزمة بشكل كامل.

الجدول رقم (8)

نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجية احتواء الأزمة

| ت | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | مستوى الإجابة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 14 | استطاعت المؤسسة التعليمية في السابق من احتواء الأزمات التي مرت بها بنجاح | 4.83 | 0.381 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 15 | تفاوض إدارة المؤسسة التعليمية مع الجهات والقوى المسببة للأزمة لغرض احتوائها. | 4.61 | 0.751 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 16 | يقوم العاملون في المؤسسة التعليمية بالجهود المطلوبة للمساعدة في احتواء الأزمات التي تواجه المؤسسة. | 4.71 | 0.653 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 17 | اعتقد أن أسلوب احتواء الأزمة هو الأسلوب الأنسب في التعامل مع الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة التعليمية. | 4.61 | 0.769 | موافق بشدة | مرتفعة |
| - | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور | 4.69 | 0.179 | - | - |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

5. استراتيجية الاحتياطي التعبوي

توضح نتائج الجدول رقم (9) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعد استراتيجية الاحتياطي التعبوي والذي تم قياسه بالعبارات (18-21) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.67) والانحراف المعياري الإجمالي (0.107) ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (21) أعلى وسط حسابي (4.75) بانحراف معياري (0.522) ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة قد اتجهت إلى الاتفاق الإجمالي والذي يعطي مؤشرا على أن الجامعة تستعد لمواجهة الأزمات التي تعترضها قبل وقوعها سواء كانت على المستوى التعليمي أو الوظيفي من خلال استخدامها لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي والذي يتضمن امتلاكها لمخزون متكامل ذات جودة عالية لمواردها البشرية والمالية بغية استمرارها في تقديم خدماتها التعليمية والوظيفية .

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أستاذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

الجدول رقم (9)

نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجيات الاحتياطي التعبوي

| ت | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | مستوى الإجابة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 18 | تدرك إدارة المؤسسة التعليمية أهمية وجود " حد أمان" من مخزون الاحتياطات اللازمة لاستمرار ممارسة عمليات المؤسسة وتقديم الخدمات بالشكل الملائم. | 4.61 | 0.769 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 19 | تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توفير مخزون احتياطي من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات المالية أو الإدارية أو تلك المتعلقة بالأحداث العامة أو التكنولوجية . | 4.72 | 0.605 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 20 | تتأكد المؤسسة التعليمية من أن احتياطي الموارد المالية والبشرية والتقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمات المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة. | 4.61 | 0.695 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 21 | اعتقد أن استراتيجيات "الاحتياطي التعبوي" ضرورية جداً لمواجهة الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية. | 4.75 | 0.522 | موافق بشدة | مرتفعة |
| - | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور | 4.67 | 0.107 | - | - |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

ثالثاً : وصف المتغيرات المتعلقة بالأداء الوظيفي

توضح نتائج الجدول رقم (10) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لمتغير الأداء الوظيفي والذي تم قياسه بالعبارات (1-16) ، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (4.67) والانحراف المعياري الإجمالي (0.124) ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (10) و(11) على التوالي أعلى وسط حسابي وانحراف معياري والتي ساهمتا بشكل مباشر بتعزيز وأهمية متغير الأداء الوظيفي ، فقد سجلت الفقرة (10) أعلى وسط حسابي (4.77) بانحراف معياري (0.583) ، حيث أكد المستجوبون على أن العاملون في الجامعة لديهم القدرة والقابلية على التصرف بشكل مهني عند مواجهة المواقف الحرجة وكذلك الأزمات التي يتعرضون لها ، أما الفقرة (11) فقد جاءت بالمرتبة الثانية بعد الفقرة (10) فقد سجلت وسط حسابي (4.76) وبانحراف معياري (0.516) والذي أكدوا من خلاله أفراد العينة المبحوثة بأنه يتوفر لدى العاملون في المنظمة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة قد اتجهت إلى الاتفاق الإجمالي والعام على فقرات الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة والذي يعطي مؤشراً على أن الجامعة تعطي اهتماماً كبيراً للأداء الوظيفي والتعليمي حتى في حالة تعرضها للازمات المختلفة والمتكررة .

الجدول رقم (10)

نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي

| ت | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة | مستوى الإجابة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | يقوم العاملون في المؤسسة التعليمية بتأدية الأعمال المكلفين بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة . | 4.61 | 0.868 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 2 | ينجز العاملون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة منهم . | 4.64 | 0.782 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 3 | يتمتع العاملون في المؤسسة بالإلمام بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها والمجالات المرتبطة بها | 4.61 | 0.695 | موافق بشدة | مرتفعة |

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

| | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------------|--------|
| 4 | يمتلك العاملون المهارات الفنية والتقنية اللازمة لأداء مهام وظيفتهم بالشكل المطلوب . | 4.65 | 0.744 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 5 | تتوفر لدى العاملون الاستعداد والجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم | 4.71 | 0.588 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 6 | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي المعتمد في المؤسسة بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين. | 4.65 | 0.726 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 7 | تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تطوير وتحديث نظام تقييم الأداء السنوي للإسهام في تطوير أداء العاملين . | 4.69 | 0.677 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 8 | يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة بناءاً على أسس علمية ومعايير واضحة. | 4.67 | 0.859 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 9 | يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على حل مشاكل العمل والأزمات التي تواجههم. | 4.69 | 0.735 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 10 | يحسن العاملون في المؤسسة القدرة على التصرف عند مواجهة المواقف الحرجة والأزمات. | 4.77 | 0.583 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 11 | يتوفر لدى العاملون في المنظمة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية. | 4.76 | 0.516 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 12 | يمتاز العاملون في المؤسسة التعليمية بسرعة الملاحظة والفهم وتحليل الأمور . | 4.72 | 0.605 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 13 | يحاول العاملون تطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر. | 4.63 | 0.983 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 14 | يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع بقية زملائهم وكذلك مع جمهور المؤسسة . | 4.76 | 0.633 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 15 | يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة . | 4.63 | 0.851 | موافق بشدة | مرتفعة |
| 16 | يتمتع العاملون بروح المثابرة والجدية في أداء الأعمال المكلفين بها . | 4.63 | 0.731 | موافق بشدة | مرتفعة |
| - | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | 4.67 | 0.124 | - | - |

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

ثالثاً / اختبار فرضيات البحث

يتم في هذا البند تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من اجل معرفة نوع وطبيعة الارتباط بين إدارة الأزمات و الأداء الوظيفي لرئاسة الجامعة المستنصرية قيد البحث ، فقد تم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان) لغرض توضيح نوع العلاقة بين متغيرات البحث .

(1) اختبار الفرضية الرئيسية

يوضح الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الفائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات وبين أبعاد الأداء الوظيفي) ويلاحظ من خلال النتائج المستحصلة وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات وبين أبعاد الأداء الوظيفي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.507) بمستوى احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية لمتغيرات البحث ، والذي يدل على أن رئاسة الجامعة

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

المستنصرية لديها القدرة على استخدام استراتيجيات مختلفة لإدارة الأزمات بغية تحقيق مستوى أداء وظيفي وتعليمي أفضل .

الجدول رقم (11)

نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الأزمات والأداء الوظيفي

| المتغير التابع | نوع العلاقة | قيمة معامل الارتباط | الدالة | المتغير المستقل |
|----------------------|-------------|---------------------|--------|-----------------|
| أبعاد الأداء الوظيفي | معنوي | 0.507** | 0.000 | إدارة الأزمات |

P = 0.05 N=75

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

(2) اختبار الفرضيات الفرعية

ولغرض إعطاء مؤشرات واضحة عن كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الأزمات ونوع وطبيعة العلاقة بالأداء الوظيفي فقد تم وضع فرضيات فرعية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية للبحث الموضحة في الجدول رقم (12) وكما يلي :

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات تغيير المسار وبين أبعاد الأداء الوظيفي .
يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجيات تغيير المسار وبين الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (**0.518) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجية تغيير المسار سيسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والتعليمي للجامعة والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية .
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات فرق العمل وبين أبعاد الأداء الوظيفي .
يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجيات فرق العمل وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (**0.436) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجية فرق العمل سيسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والتعليمي للجامعة والتي جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية .
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات تفتيت الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي .
يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجيات تفتيت الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (**0.482) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجيات تفتيت الأزمة سيسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والتعليمي للجامعة والتي جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية .
- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات احتواء الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي .
يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجيات احتواء الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (**0.522) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجيات احتواء الأزمة سيسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والتعليمي للجامعة والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية .
- الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات الاحتياطي التعبوي وبين أبعاد الأداء الوظيفي .
يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجيات الاحتياطي التعبوي وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (**0.423) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

الجامعة باستخدام استراتيجيات الاحتياطي التعبوي سيسهم في تعزيز الأداء الوظيفي والتعليمي للجامعة والتي جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية.

الجدول رقم (12)

نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد الأداء الوظيفي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | قيمة الارتباط | معامل | درجة الأهمية | نوع العلاقة | الدالة | | |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------|--------|-------|-------|
| استراتيجية تغيير المسار | استراتيجية فرق العمل | استراتيجية تفتيت الأزمة | استراتيجية احتواء الأزمة | استراتيجية الاحتياطي التعبوي | 0.518** | 2 | معنوي | 0.000 |
| | | | | | 0.436** | 4 | معنوي | 0.000 |
| | | | | | 0.482** | 3 | معنوي | 0.000 |
| | | | | | 0.522** | 1 | معنوي | 0.000 |
| | | | | | 0.423** | 5 | معنوي | 0.000 |

P = 0.05 N=75

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الحاسبة الإلكترونية وبرنامج SPSS

الاستنتاجات :

- 1) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات وأبعاد الأداء الوظيفي حيث أن استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لا بد وأنه سينعكس بالإيجاب على تقوية وتعزيز الأداء الوظيفي مجتمع البحث .
- 2) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وبين الأداء الوظيفي في الكلية محل البحث وبالتالي فإن الأداء الوظيفي سيتحسن في حال استخدام استراتيجية تغيير المسار .
- 3) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية فرق العمل وبين الأداء الوظيفي في الكلية مما يعني أن تطبيق هذه الاستراتيجية سيعزز من الأداء الوظيفي لدى عملي الكلية .
- 4) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة وبين الأداء الوظيفي في مجتمع البحث مما يدل على أن تطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة سينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي .
- 5) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة وبين الأداء الوظيفي في الكلية أي أن احتواء الأزمات سيؤدي إلى تقوية أبعاد الأداء الوظيفي .
- 6) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي وبين الأداء الوظيفي في مجتمع البحث حيث أن تطبيق هذه الاستراتيجية سيؤدي إلى تحسين أبعاد الأداء الوظيفي .

التوصيات :

- 1) ضرورة قيام إدارة الجامعة بتخفيف حدة الأزمات المتلاحقة التي تتعرض لها الكلية من أجل المحافظة على مستوى أداء وظيفي وتعليمي جيد .
- 2) ضرورة قيام إدارة الكلية بتبليغ العاملين فيها بطبيعة ومهام فريق الأزمة في حال تشكيله بغية إيجاد نوع من التنسيق العالي بين أعضاء فريق الأزمة المشكل .
- 3) ضرورة قيام إدارة الكلية بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الحصول على معلومات أدق في حال تعرضها للزمات الداخلية والخارجية .
- 4) ضرورة قيام الإدارة بالتأكد من إن احتياطي الموارد المالية و البشرية والتقنية يكفي و يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمات المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة .

- 5) ضرورة قيام إدارة الكلية من التأكد بأن العاملين فيها يقومون بتأدية الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفاعلية من اجل الوصول إلى أداء وظيفي وتعليمي جيد.
- 6) ضرورة أن يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي والتعليمي المعتمد في الكلية بشكل أكثر فاعلية نقاط القوة والضعف للعاملين فيها .
- 7) ضرورة إنجاز العاملون في الكلية لمهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة منهم بشكل أكثر من السابق .
- المراجع والمصادر

المراجع العربية :

1. نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ ، " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" ، جامعة الأزهر بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، 2010 .
2. لؤي سليم عياد ، " اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة" ، الجامعة الإسلامية – غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2015 .
3. عز الدين هروم ، " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " ، جامعة منتوري – قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2007-2008.
4. محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، " التدريب الإداري الموجه بالأداء" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001 .
5. أمال حجاج ، حواء وحنان بوزيان ، ابتسام مقدم " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " جامعة قصدي مرباح – ورقلة . 2013-2014 .
6. عصمت سليم القرالة ، " الحكمانية في الاداء الوظيفي "، دار جليس الزمان ، دار الرمال ، عمان ، ط 1 ، 2009 .
7. مرعي، محمد، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي" ، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية ، 2003.
8. مصطفى، أحمد، " إدارة السلوك التنظيمي – نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل" ، القاهرة، 2005 .
9. غنيمه ، رهف مروان، "متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق" ،جامعة دمشق ، كلية التربية ، 2013-2014 .
10. الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر ، " قاموس مختار الصحاح، مؤسسة الرسالة" ، بيروت، 1988 .
11. الحوشان، بركة بن زامل " التوعية الأمنية حول الأزمات المعاصرة"، ندوة علمية، الرياض، 2008 .
12. الشعلان، فهد أحمد، " إدارة الأزمات الأسس - المراحل – الآليات"، مطابع أكاديمية نايف ، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
13. الخضير، محسن أحمد، " إدارة الأزمات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
14. آل مانهة، خالد بن مسفر " دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات"، دار التحوي للنشر، الرياض، 2010.
15. شومان، محمد، "الأزمات وأنواعها"، جريدة الجزيرة، ع ، ١٠٣٢٥ ، 1992 .
16. الليحيوي، صبرية ، "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (18) ، 2003 .
17. أبو فارة ، "إدارة الأزمات مدخل متكامل" . إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
18. فتحي، محمد، " الخروج من المأزق : فن إدارة الأزمات " . دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، 2001.
19. أحمد، أخيارهم عبدالله ، " التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات : دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا " . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة محمد خيضر – بسكرة – الجزائر ، 2012 .
20. بن كردم، عبدالله ، " اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات" . بحث ماجستير غير منشور . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض ، 2005.
21. محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .

المراجع الأجنبية :

1. Gibbs, John , "Performance Measure Properties and Incentives-Institute for the Study of Labor, No.(1356), 2004.
2. Webster. N.," New Twentieth century dictionary of the English Language", New York Collins World Publishing Co. Ins,1993.
3. Fink, Stephen, " Crisis management: Planing for the inevitable", American management association, New York , 1986.
4. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew , "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance". Journal of Marketing.Vol. 71, 2007.
5. Drucker,P. , " Management Challenges for the 21th Century". Harper Collins ,New York, NY, 1999.
6. Rock, M , "Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Farm work", Education and Treatment of Children, Vol (23), NO (3), 2000.
7. Brock, Stephen E, and others," Preparing for crisis in the schools: A Manual for Building schools Crisis Response Teams", Brandon: clinical Psychology Publishing com, 1996.
8. Orifice, J . Michael, " Effective Crises Management Planning : Creating A Collaborative Frame Work", Educating children and training them, vol (66), no (9), sep, 2000.
9. Kiyoshi, Takahashi, " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", Research paper, Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3, 2006.

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد .

- نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم " استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات واثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب الجامعة المستنصرية / العراق " . التي يقوم الباحثين بإعدادها .
- آملين منكم منحنا جزءاً من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة أجايبكم وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لان نتائج هذا البحث تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات المقدمة من قبل جنابكم الكريم . ويود الباحثين أن يشير إلى بعض النقاط :
- سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة.
 - عند الإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة المناسبة .

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

- لغرض دقة النتائج ، نتمنى منكم الإجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة .
- الباحثين على أتم الاستعداد للإجابة عن أي استفسار أو تساؤل يواجهكم حول أسئلة الاستبانة .

استبانة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن :

25 سنة فأقل 26 إلى 30 سنة
31 إلى 35 سنة 36 إلى 40 سنة
من 41 إلى 45 سنة 46 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

متوسطة فما دون دابية
دبلوم عالي ماجستير

4. عدد سنوات الخدمة :

أقل من (5) سنوات من (5-10) سنوات من (11-15) سنة
من (16-20) سنة من (21) سنة فأكثر

ثانياً : الأسئلة المتعلقة باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات

| ت | العبرة | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| | استراتيجية تغيير المسار : عندما لا يمكن إيقاف تصاعد حدة الأزمة يكون هدف هذا الأسلوب هو تحويل وتغيير مسار الأزمة إلى اتجاه أخطر أقل خطورة وتأثيراً، أو إلى شيء منتج وفعال. | | | | | |
| 1 | إن الأزمات السابقة كان لها تأثيراً كبيراً على مسار أداء عمل هذه المؤسسة التعليمية. | | | | | |
| 2 | تتعامل إدارة هذه المؤسسة التعليمية مع الأزمات بالخيارات الملائمة لشدة وقوة هذه الأزمة . | | | | | |
| 3 | تستعين إدارة المؤسسة التعليمية باستراتيجية "تغيير المسار " عندما تواجهها أزمة غير واضحة المعالم. | | | | | |
| 4 | تحاول إدارة المؤسسة التعليمية لفت انتباه الجمهور إلى موضوع أخطر إيجابي مختلف عن موضوع الأزمة. | | | | | |
| 5 | اعتقد أن استخدام استراتيجية " تغيير المسار " عند حدوث الأزمات له أثراً إيجابياً على أداء المؤسسة التعليمية. | | | | | |
| | استراتيجية فرق العمل : هو إنشاء مجموعة من الأفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية ولديهم خبرات وإمكانات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات المختلفة تكون مهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة والمباشرة بوضع الحلول وتتبع آثار الأزمات ونتائجها . | | | | | |
| 6 | تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية على تكوين فرق عمل متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها . | | | | | |

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 7 | يتم تبليغ العاملين في المنظمة بطبيعة مهام فريق الأزمة حال تشكيله. | | | | |
| 8 | يذكر العاملون في المؤسسة التعليمية أهمية عمل فريق إدارة الأزمات ويقدمون له كل الدعم لإنجاح مهمته . | | | | |
| 9 | أفضل أن تشكل إدارة المؤسسة التعليمية فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها. | | | | |
| استراتيجية تفتيت الأزمة : تلجأ المنظمة من خلال استخدام هذه الأسلوب إلى تجزئة الأزمات وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة ، بحيث يكون من السهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها وحلها بكفاءة وفاعلية عالية. | | | | | |
| 10 | تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية عادة المعلومات الكافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخليا أو خارجيا. | | | | |
| 11 | تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بإجراء الدراسات و البحوث الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخليا و خارجيا المسببة لأي أزمة. | | | | |
| 12 | تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية على مختصين في مجال تفتيت (تجزئة) الأزمات حال وقوعها. | | | | |
| 13 | اعتقد أن استراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمة هي الاستراتيجية الأفضل في حل الأزمات التي تُعرض لها المؤسسة التعليمية. | | | | |
| استراتيجية احتواء الأزمة : من خلال استخدام هذا الأسلوب تعمل المنظمة على حصر وتحديد الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن فيها استيعابها وإفقادها لقوتها. | | | | | |
| 14 | استطاعت المؤسسة التعليمية في السابق من احتواء الأزمات التي مرت بها بنجاح . | | | | |
| 15 | تتفاوض إدارة المؤسسة التعليمية مع الجهات والقوى المسببة للأزمة لغرض احتوائها. | | | | |
| 16 | يقوم العاملون في المؤسسة التعليمية بالجهود المطلوبة للمساعدة في احتواء الأزمات التي تواجه المؤسسة. | | | | |
| 17 | اعتقد أن أسلوب احتواء الأزمة هو الأسلوب الأنسب في التعامل مع الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة التعليمية. | | | | |
| استراتيجية الاحتياطي التعبوي : تحسباً لوقوع الأزمات تعتمد إدارة المنظمات توفير احتياطي (مادي ، بشري ، تكنولوجي و الخ) يمثل قوة وقائية للمنظمة وبشكل حازماً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق ويساعد على امتصاص ضغوط الأزمة . | | | | | |
| 18 | تدرك إدارة المؤسسة التعليمية أهمية وجود " حد أمان " من مخزون الاحتياطات اللازمة لاستمرار ممارسة عمليات المؤسسة وتقديم الخدمات بالشكل الملائم. | | | | |
| 19 | تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على توفير مخزون احتياطي من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات المالية أو الإدارية أو تلك المتعلقة بالأحداث العامة أو التكنولوجية . | | | | |
| 20 | تتأكد المؤسسة التعليمية من أن إحتياطي الموارد المالية و البشرية والتقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمات المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة. | | | | |
| 21 | اعتقد أن استراتيجية " الاحتياطي التعبوي " ضرورية جداً لمواجهة الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية. | | | | |

ثالثاً : الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي

استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية على أساتذة و موظفي كلية الآداب - الجامعة المستنصرية / العراق)

| ت | العبارة | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| 1 | يقوم العاملون في المؤسسة التعليمية بتأدية الأعمال المكلفين بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة . | | | | | |
| 2 | ينجز العاملون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة منهم . | | | | | |
| 3 | يتمتع العاملون في المؤسسة بالإلمام بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها والمجالات المرتبطة بها | | | | | |
| 4 | يملك العاملون المهارات الفنية والتقنية اللازمة لأداء مهام وظيفتهم بالشكل المطلوب . | | | | | |
| 5 | تتوفر لدى العاملون الاستعداد والجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم . | | | | | |
| 6 | يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي المعتمد في المؤسسة بشكل فعال نقاط القوة والضعف للعاملين. | | | | | |
| 7 | تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تطوير وتحديث نظام تقييم الأداء السنوي للإسهام في تطوير أداء العاملين. | | | | | |
| 8 | يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة. | | | | | |
| 9 | يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على حل مشاكل العمل والأزمات التي تواجههم. | | | | | |
| 10 | يحسن العاملون في المؤسسة القدرة على التصرف عند مواجهة المواقف الحرجة والأزمات. | | | | | |
| 11 | يتوفر لدى العاملون في المنظمة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية. | | | | | |
| 12 | يمتاز العاملون في المؤسسة التعليمية بسرعة الملاحظة والفهم وتحليل الأمور . | | | | | |
| 13 | يحاول العاملون تطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر. | | | | | |
| 14 | يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع بقية زملائهم وكذلك مع جمهور المؤسسة . | | | | | |
| 15 | يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة . | | | | | |
| 16 | يتمتع العاملون بروح المثابرة والجدية في أداء الأعمال المكلفين بها . | | | | | |

Abstract

The research aims to identify both crisis management strategies and job performance in the research community and to determine the nature of the relationship between the two variables. The descriptive analytical method was used in this research. The research community consists of a group of professors and employees from the college of Arts at Al-Mustansiriya University, with total number of (79) professors and employees. Only (4) forms were excluded due to their lack of validity. Thus, the number of forms approved in the analysis was (75) forms, and the research questionnaires was designed based on previous studies related to the research subject, and the statistical program (SPSS) was used, and the most important results of the research are the existence of a correlation and a significant relationship between the use of crisis management strategies and job performance.