

**استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات
وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية
(دراسة ميدانية على أساتذة وموظفي رئاسة الجامعة
المستنصرية / العراق)**

م.م مصطفى سعدي طالب* م.م عمار جبار كاظم**

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على كل من استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء الوظيفي في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما لتحقيق هدف البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من أساتذة وموظفي الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم (79) أستاذ وموظف وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة، وتم تصميم استبانة البحث استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل البحث إلى وجود ارتباط وعلاقة معنوية بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء الوظيفي.

**Using modern strategies for crisis management and their relationship to
Functional performance in Educational Institutions: A
Field study on Staff members and employees at the Presidency of
Mustansiriyah University / Iraq**

Abstract

The aim of this research is to identify the strategies of crisis management and functional performance in the sample society, and then

* الجامعة المستنصرية
** الجامعة المستنصرية

identify the correlation between the two variables and the relation between them to fulfil the research objective.

The descriptive analytical method has been used here. The research community consists of (79) of teaching staff members and employees at Mustansiriyah University. The questionnaire form has been distributed among them. It has been designed depending on the previous studies that have a relation to the subject of this research. Statistical tools have been utilized to analyze the research sample.

It has been concluded that there is a significant correlation between the use of crisis management strategies and functional performance.

المبحث الأول

منهجية البحث

المقدمة:

في ضل عصر العولمة والتغيرات السريعة التي تطرأ على كافة الأصعدة، ينتج عن تلك التغيرات أزمات تفرض نفسها على المنظمات التي تجد نفسها مجبورة على مواجهة تلك الأزمات والتغلب عليها والا ستواجه تلك المنظمات خطر الاضمحلال وعدم القدرة على المنافسة وبالتالي عدم القدرة على البقاء. ومن بين تلك الأزمات هي أزمات اقتصادية وسياسية واجتماعية وغيرها. ومنها ما يكون داخليا أي أن الأزمة تتبع من داخل المنظمة نفسها ومو ما يمكن معالجته والسيطرة عليه ومنها ما يكون خارجيا يصعب حله والسيطرة عليه. وكل هذا الأنواع من الأزمات تؤثر في النهاية على الأداء الوظيفي لعاملتي تلك المؤسسة وعلى أداء المؤسسة الكلي بشكل عام.

أولا – مشكلة البحث:

أن المؤسسات التعليمية دائما ما تواجه أزمات عديدة، اغلب تلك الأزمات تبدأ صغيرة في العادة، ولكن عدم معالجتها ومحاولة التغلب عليها في البداية سيؤدي إلى تعاضم تلك الأزمة وتفاقمها حتى تصل إلى درجة تهدد كيان وبقاء المؤسسة في حال عدم اتخاذ التدابير والسياسات الكفيلة بالتغلب على الأزمة **أولاً** الحد من تأثيرها. عليه جاء البحث ليسلط الضوء على هذه المتغيرات عبر الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء 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.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

2. أهمية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وما له من دور كبير في تحسين سمعة المنظمة وتعزيز ميزات التنافسية.
- 3.4. أهمية قطاع التعليم العالي في العالم كله بصورة عامة وفي العراق بصورة خاصة من خلال دوره في رفق المجتمع وسوق العمل بالكوادر الكفوة وكذلك مساهمته الفاعلة في البحوث العلمية التي تساهم في حل مشاكل البلد.
- 4.2. رفق ميدان الدراسات والبحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذا المجال.
- 5.3. 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 والأداء الوظيفي وتحديد البعد السائد لدى عينة البحث.
2. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث.
3. تقديم الاستنتاجات والتوصيات.

رابعاً - فرضيات البحث وأموذجه:

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات التالية:

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.
- 4.1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
- 2.1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي.
- 3.1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي وبين أبعاد الأداء الوظيفي.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

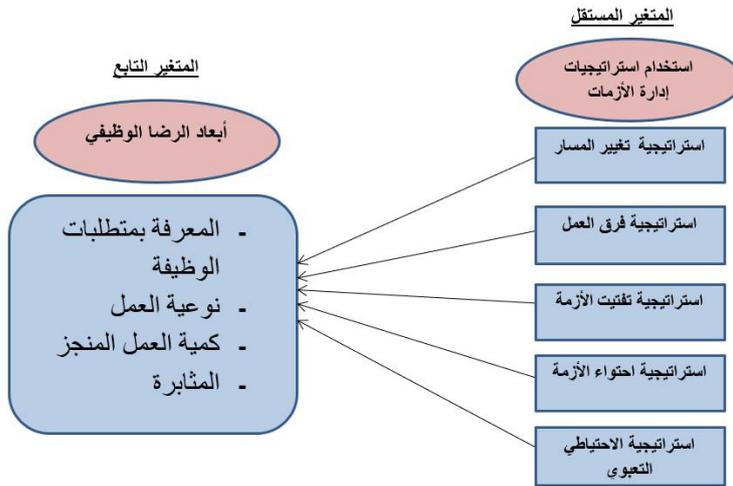
Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.39" + Indent at: 0.64"

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 أجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث في حيث تشمل:

1. المتغير المستقل: استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة والاحتياطي التعوي).
1-2. المتغير التابع: أبعاد الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة).



شكل (1) أنموذج البحث

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

أولا / الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

1. تعريف الأزمة

أ. المفهوم اللغوي للأزمة:

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.27" + Indent at: 0.52"

تدل كلمة الأزمة في مختار الصحاح: على الشدة **أولاً** القحط (الرازي، 1988). وفي المصباح المنير: تعني المأزم ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه (الحوشان، 2008).

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 يتضمن نتائج وآثار سيئة (Webster, 1993).

ب. المفهوم الاصطلاحي للأزمة:

- يعرفها فنك: "هي نقطة تحول في حياة المنظمة **نحو** **أولاً** الأسوأ **أولاً** الأفضل، وهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد تؤدي إلى نتائج قد تكون مرغوب فيها **أولاً** غير مرغوب فيها (Fink, 1986).
- في حين عرف الشعلان: الأزمة بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة داخل المنظمة (الشعلان، 1999).

2. أهمية إدارة الأزمات:

تتبع 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 **أولاً** 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 حد ممكن، وإزالة الآثار 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).

من خلال ما سبق نرى أن 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 **أولاً** اختلال يصيب أحد قطاعاته، وكذلك معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية.

3. أقسام وأنواع الأزمات

في الغالب تصنف الأزمات وفق الأسس الآتية:

أ. معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني): وتصنف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى:

- 1) أزمات متكررة:** وهي الأزمات التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وأن كان مدى وشدة وحجم الأزمة لا يمكن توقعه بشكل كامل ودقيق. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة.
- 2) أزمات غير متكررة:** وهي أزمات 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(ال مانعة، 2010).

ب.ب. شدة تأثير وعمق الأزمة: وتصنف الأزمات حسب شدة تأثيرها إلى:

- 1) أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير:** وهي الأزمات التي تكون وليدة الظروف والتي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسباب الأزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة في المنظمة.
- 2) 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).

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

- 1) 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.
- 2) 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).

4. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

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 التقليل من أضرارها.

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 وتركز عليها وأن تعمل على استخدامها في تطوير المنظمة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها. ويتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال:

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

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt

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 **لـو** أو منظمات أخرى، عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى تسهل عملية تصدير الأزمة إليها. ومن الأمثلة الواضحة على هذا الشكل **مـو** 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 إمكانات 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 أزمتهام ثم الاستفادة بهذا الشكل.

الشكل الثالث/ ركوب موجة الأزمة والانحراف بها:

هذا الشكل يمثل أسلوباً ذكياً للتكيف المرحلي، 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 يمكّن 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 (أب وفارة، 2009).

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). هذه الفرق إما أن تكون فرق مؤقتة **لـو** أو تكون فرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتجهيزها 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 مكّن

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.

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 نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية عن جميع الأطراف التي تقف وراء هذه الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها تلك الأطراف، وتحديد المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي يسعى إلى تحقيقها قادة الأزمة، وتحديد مجالات وأفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولاً إلى أهداف إدارة المنظمة بالتغلب على تلك الأزمة باقل الخسائر(أب وفارة, 2009).

استراتيجية احتواء الأزمة:

احتواء الأزمة يعني محاصرتها في نطاق محدود وضيق. ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العملية حيث يتم استخدام طريقة التفاهم والحوار مع قيادات تلك الأزمات. يركز هذا الأسلوب على تطويق 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) أب وفارة،
: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 -و 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 أطراف هذه القوى من أجل 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 تفويت الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط لتدمير المنظمة والحاق الأذى والخسائر بها. ويطلق على هذه الاستراتيجية في بعض الأدبيات استراتيجية وقف نم والأزمة) بن كردم، (2005).

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 وحد الأمن " 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 (أب وفارة، 2009):

1. الاحتياطي التعبوي في الأفراد.
- 2.4. الاحتياطي التعبوي المالي.
- 3.4. الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا.
- 4.4. الاحتياطي التعبوي في الخبراء والمتخصصين.
- 5.4. الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل.
- 6.4. الاحتياطي التعبوي في المواد الخام.

ثانياً / الأداء الوظيفي:

1. مفهوم وتعريف الأداء بشكل عام:

أن نجاح المنظمات وبقائها 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.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

تعريف الأداء لغة: كلمة " أداء " مشتقة من الفعل " أدى "، ويشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى 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).

أما المعنى الاصطلاحي للأداء فيذكر توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وهما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط **أ-و** الظروف التي تعكس نتيجة، **أ-و** مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، **أ-و** مجموعة أشخاص (القرالة، 2009).

2. مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة إكمال وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها ذلك **أ-و** التي يشعب الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس وتداخل بين مفهومي الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المتحققة (احمد، 2005).

3. أهمية الأداء الوظيفي:

تتلو أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- أ. أن مجموع أداء العاملين في المنظمة يمثل في النهاية أداء المنظمة ككل، فكلما كان مردود العامل أكبر كان أداء المنظمة أفضل بالتأكيد.
- ب. إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
4. **ت. ارتباط نظام الحوافز بالأداء الوظيفي للفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.**
- ت. **ب. ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم **أ-و** نقلهم إلى جهة أخرى.**

2.4. أنواع الأداء الوظيفي:

- أ. **أداء المهام:** ويقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز العمليات الجوهرية داخل المنظمة مثل الإنتاج المباشر للضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر **أ-و** غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء **أ-و** السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى ج وتنافسي، كذلك يمكن أيضاً أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.
- ب. **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 الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1. + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

يمكن أن يكون موجه **نحو** الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل **أو** **نحو** المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، **أو** **نحو** التوجه **نحو** العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد .

ت. **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.

3.5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى أبرزها:

- أ. **التوقعات: (Expectation)** هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل سبق وان تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح من قبل الإدارة وتم تعميمها على الجميع؟
- ب. **الدوافع (Motivation):** هل توجد دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم الوصول إلى الأداء الأفضل بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- 4-**ت. المصادر (Resources):** هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد اللازمة التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- 4-**ث. المهارات والمعارف (skills and knowledge):** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- 4-**ج. التغذية العكسية (feed back):** هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الإداء؟
- 4-**ح. القدرات (capacity):** هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية اللازمة لتنفيذ الأداء؟
- ت-**خ. تصميم العمل (job design):** هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقية؟

4.6. عناصر (أبعاد) الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات المهنية والفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب. **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.
- ت. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل خلال أوقات العمل الرسمية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1. + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

4-ث. المتابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال الموكلة اليه في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1. + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

المبحث الثالث الجانب العملي

Formatted: Space After: 0 pt

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة والاحتياطي التعويضي) وبين أبعاد الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المتابرة) لعينة البحث المتمثلة بعينة لآراء مجموعة من منتسبي رئاسة الجامعة المستنصرية /العراق، لا بد لنا من التحقق من فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وقبل ذلك كله يجب وصف عينة البحث المستهدفة.

أولا / وصف عينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي (بالجامعة المستنصرية) والتي تعتبر واحدة من اهم 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 ان 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 استبانات لعدم مطابقتها للشروط وبهذا يكون مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي هي (75) استبانة، وكما مبين بالتفصيل أدناه:

Formatted: Space After: 0 pt

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 اكثر من الإناث بغية تحقيق أداء وظيفي افضل.

الجدول رقم (1)

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

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)

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

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)

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

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 خبرات وتجارب وظيفية جيدة تؤهلهم على التعامل مع الأزمات بشكل واعي وتحقيق مستوى اعلى من الأداء الوظيفي للجامعة.

الجدول رقم (4)

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ثانياً: وصف المتغيرات المتعلقة باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات

1. استراتيجية تغيير المسار

4- توضح نتائج الجدول رقم (5) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعث 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 أجل المحافظة على مستوى أداء وظيفي وتعليمي متميز.

الجدول رقم (5) نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجية تغيير المسار

ت	العبارة	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

Formatted Table

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

2. استراتيجية فرق العمل

توضح نتائج الجدول رقم (6) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعدها استراتيجية فرق العمل والذي تم قياسه بالعبارة (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 مؤشراً على أن الجامعة تعمل بروح الفريق الواحد عندما تتعرض مسيرتها العلمية لأزمة 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	العبارة	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 الأزمة حال تشكيله.	4.52	0.921	موافق بشدة	مرتفعة
8	يدرك 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 فريقاً 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 تفنيت الأزمة

Formatted Table

توضح نتائج الجدول رقم (7) الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واتجاه الإجابات ومستوى الإجابات لبعدها استراتيجياً تفتتت الأزمة 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 مؤشراً على أن الجامعة تستخدم استراتيجية تفتتت الأزمة في حال تعرضها لازمات قوية وشديدة على المستوى التعليمي والوظيفي بحيث تقوم بتفتتت الأزمة 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 تفتتت الأزمة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة
10	تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية عادة المعلومات الكافية عن طبيعة الأزمت التي تواجهها داخلياً <u>وأو</u> خارجياً.	4.71	0.588	موافق بشدة	مرتفعة
11	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.	4.67	0.704	موافق بشدة	مرتفعة
12	تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية على مختصين في مجال تفتتت (تجزئة) الأزمت حال وقوعها.	4.71	0.653	موافق بشدة	مرتفعة
13	اعتقد أن استراتيجية تفتتت (تجزئة) الأزمة هي الاستراتيجية الأفضل في حل الأزمت التي تُتعرض 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 لبعدها استراتيجياً 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 مؤشراً على أن الجامعة تلجأ إلى استراتيجية احتواء الأزمت نتيجة تمتعها بالخبرات والمهارات الكافية التي

تؤهلها من احتواء الأزمات التي تواجهها من خلال إدارتها الجيدة للتفاوض والأقناع 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	العبارة	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	تتفاوض 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 لبعث 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.

الجدول رقم (9) نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق باستراتيجية الاحتياطي التعبوي

ت	العبارة	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 <u>لواو</u> الإدارية <u>لواو</u> تلك المتعلقة بالأحداث العامة <u>لواو</u> 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 استراتيجية "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 بالعبارة (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 اعلى وسط حسابي وانحراف معياري والتي ساهمتا بشكل مباشر بتعزيز وأهمية متغير الأداء الوظيفي، فقد سجلت الفقرة (10) اعلى وسط حسابي (4.77) بانحراف معياري (0.583)، حيث اكد 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 اكادوا 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 مؤشرا على أن الجامعة تعطي اهتماما كبيرا للأداء الوظيفي والتعليمي حتى في حالة تعرضها للازمات المختلفة والمتكررة.

الجدول رقم (10) نتائج إجابات العينة المبحوثة بما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي

ت	العبارة	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
4	يملك 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 بناءً 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

مجلة العلوم الإدارية العراقية..... مجلة فصلية متخصصة محكمة

11	يتوفر لدى العاملون في المنظمة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	4.76	0.516	مرافق بشدة	مرتفعة
12	يمتاز العاملون في المؤسسة التعليمية بسرعة الملاحظة والفهم وتحليل الأمور.	4.72	0.605	مرافق بشدة	مرتفعة
13	يحاول العاملون تطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.	4.63	0.983	مرافق بشدة	مرتفعة
14	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع بقية زملائهم وكذلك مع جمهور المؤسسة.	4.76	0.633	مرافق بشدة	مرتفعة
15	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	4.63	0.851	مرافق بشدة	مرتفعة
16	يتمتع العاملون بروح المثابرة والجدية في أداء الأعمال المكلفين بها.	4.63	0.731	مرافق بشدة	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.67	0.124	-	-

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

رابعاً / اختبار فرضيات البحث

يتم في هذا البند تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من اجل معرفة نوع وطبيعة الارتباط بين إدارة الأزمات والأداء 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 اقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية لمتغيرات البحث، والذي يدل على أن رئاسة الجامعة المستنصرية لديها القدرة على استخدام استراتيجيات مختلفة لإدارة الأزمات بغية تحقيق مستوى أداء وظيفي وتعليمي افضل.

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	استراتيجية 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 استراتيجية تغيير المسار وبين أبعاد الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجية 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 استراتيجية فرق العمل وبين أبعاد الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجية 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 استراتيجية تفتيت الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (0.482^{**}) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجية 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 استراتيجية احتواء الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (0.522^{**}) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجية 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 استراتيجية الاحتياطي التعبوي وبين أبعاد الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (12) علاقة الارتباط بين استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي علاقة معنوية وقوية حيث بلغت (0.423^{**}) والتي تدل على أن استخدام واهتمام رئاسة الجامعة باستراتيجية 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 معامل الارتباط	درجة الأهمية	نوع العلاقة	الدالة
استراتيجية تغيير المسار	تعداد الأداء الوظيفي	0.518**	2	معنوي	0.000
استراتيجية فرق العمل		0.436**	4	معنوي	0.000
استراتيجية تفتيت الأزمة		0.482**	3	معنوي	0.000
استراتيجية احتواء الأزمة		0.522**	1	معنوي	0.000
استراتيجية الاحتياطي التعبوي		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 بلغت قيمة معامل الارتباط (0,507**) وهي قيمة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وبين الأداء الوظيفي في الجامعة المستنصرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,518**) وهي قيمة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية فرق العمل وبين الأداء الوظيفي في الجامعة المستنصرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,436**) وهي قيمة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية.
4. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة وبين الأداء الوظيفي في الجامعة المستنصرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,482**) وهي قيمة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية.
5. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة وبين الأداء الوظيفي في الجامعة المستنصرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,522**) وهي قيمة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية.
- 2-6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي وبين الأداء الوظيفي في الجامعة المستنصرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0,423**) وهي قيمة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية ومعنوية.

التوصيات:

1. ضرورة قيام إدارة الجامعة المستنصرية بتخفيف حدة الأزمات المتلاحقة التي تتعرض لها الجامعة من أجل المحافظة على مستوى أداء وظيفي وتعليمي جيد.
2. ضرورة قيام إدارة الجامعة المستنصرية 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 الجامعة المستنصرية بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الحصول على معلومات أدق في حال تعرضها للزمات الداخلية والخارجية.
4. ضرورة قيام إدارة الجامعة المستنصرية بالتأكد من إن احتياطي الموارد المالية والبشرية والتقنية يكفي ويضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمات المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة.
5. ضرورة قيام إدارة الجامعة المستنصرية من أن العاملين فيها يقومون بتأدية الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفاعلية من أجل الوصول إلى أداء وظيفي وتعليمي جيد.
6. ضرورة أن يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي والتعليمي المعتمد في الجامعة المستنصرية بشكل أكثر فاعلية نقاط القوة والضعف للعاملين فيها.
7. ضرورة إنجاز العاملون في الجامعة المستنصرية مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة منهم بشكل أكثر من السابق.

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

المراجع والمصادر المراجع العربية:

- 1-4.** نادر حامد عبد الرازق أبو وشرح، "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.
- 2-4.** 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.
- 3-4.** عز الدين هروم، "واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.
- 4-4.** محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001.
- 5-4.** أمال حجاج، حواء وحنان بوزيان، ابتسام مقدم "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" جامعة قصدي مرياح - ورقلة، 2013-2014.
- 6-4.** عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في الاداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط 1، 2009.
- 7-4.** مرعي، محمد، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، 2003.
- 8-4.** مصطفى، أحمد، "إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة، 2005.
- 9-4.** رهدف مروان غنيمية، "متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق"، جامعة دمشق، كلية التربية، 2013-2014.
- 4-10.** الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر، "قاموس مختار الصحاح، مؤسسة الرسالة"، بيروت، 1988.
- 2-11.** 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، 1999.
- 13.** الخضيري، 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.** البيحيوي، صبرية، "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (18)، 2003.
- 17.** أبو وفارة، "إدارة الأزمات مدخل متكامل". إثناء 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.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

3-20. بن كردم، عبدالله، " اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات". بحث ماجستير غير منشور. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2005.

المراجع الأجنبية:

- 4-1.** Gibbs, John, "Performance Measure Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No.(1356), 2004.
 - 4-2.** Webster. N., " New Twentieth century dictionary of the English Language", New York Collins World Publishing Co. Ins,1993.
 - 4-3.** Fink, Stephen, " Crisis management: Planing for the inevitable", American management association, New York, 1986.
 - 4-4.** O'Sullivan, Don & Abela, Andrew, "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance". Journal of Marketing. Vol. 71, 2007.
 - 4-5.** Drucker, P., " Management Challenges for the 21th Century". Harper Collins, New York, NY, 1999.
 - 4-6.** Rock, M, "Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Farm work", Education and Treatment of Children, Vol (23), NO (3), 2000.
 - 4-7.** 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.
 - 4-8.** Orifice, J. Michael, " Effective Crises Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work", Educating children and training them, vol (66), no (9), sep, 2000.
- 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.

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.1" + Indent at: 0.35"