



الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة : بحث استطلاعي في المركز الوطني للتطوير الاداري  
وتقنية المعلومات

Organizational culture and its impact in building the possibilities of preparing for crisis management: a research study at the National Center for Administrative Development and Information Technology

ا. م. د. مجيد حميد طاهر

جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

[majeed.h@coade.uobaghdad.edu.iq](mailto:majeed.h@coade.uobaghdad.edu.iq)

ا. م. د. عباس محمد حسين

جامعة النهدين/ كلية اقتصاديات الاعمال

[Abbas.Mohammed@uom.edu.iq](mailto:Abbas.Mohammed@uom.edu.iq)

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الأزمة في ضوء الاوضاع الراهنة التي تستدعي البناء الصحيح من اجل مواجهة المتغيرات البيئية في الزمن الحديث, ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة, حيث اعتمد البحث على دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل موزع إلى ابعاد ست هي (الثقة, الثقافة الجماعية, الرؤيا المشتركة, اللغة والقصص المشتركة, ممارسات الادارة, والمعايير الثقافية) فضلا عن ست ابعاد تمثل المتغيرات المعتمدة لبناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة هي (التحركات الاستراتيجية, التحركات الفنية والهيكلية, واجراءات التشخيص والتدقيق, سرعة قرار الاستجابة, والاتصالات, وحشد وتعبئة الموارد) ولقد تكونت العينة من (30) مدير في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات, توصل البحث إلى نتائج عدة تمثلت في اسهام الثقافة التنظيمية في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة وذلك من خلال نتائج علاقة الارتباط. إما أهم التوصيات فكانت ضرورة ايجاد المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات مناخ من الثقة والاستفادة من قصص الريادة والنجاح في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية, امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

**Abstract:**

The aim of the research is to determine the role of organizational culture in the construction of the capabilities to prepare for crisis management, in order to achieve this aim, the researchers had managed through the theoretical thinking and related studies to a supposed diagram showing the relation between the variable that had been studied, the research had depended on the study of organizational culture as an independent variable divided into six dimensions ( trust, collective culture, a shared vision, language and common stories, management practices, and cultural norms) in addition to other six dimensions represent the considerable variable in the construction to prepare for crisis management which are (strategic movements, technical and structural movements, procedures of recognizing and auditing, speed of response decision, communications, and mobilization of resources) the sample consisted of (30) managers from the national Center for administrative development and information technology, The research reached several results, represented by the contribution of organizational culture in building the capabilities of preparedness for crisis management, through the results of the correlation relationship. The most important recommendations were the need for the National Center for Administrative Development and Information Technology to create a climate of trust and benefit from stories of leadership and success in building preparedness capabilities to manage the crisis.

**Keywords:** organizational culture, Possibilities to prepare for crisis management.

## المحور الاول/ منهجية البحث وأطار المشكلة

### اولاً: مشكلة البحث

تؤدي الازمات دوراً في حياة المنظمات سواء اكان على صعيد الهدم ام البناء وقراءة متأنية لهذا الدور تفضي الى تلمس حقيقة مفادها ان المنظمات التي اعتمدت المنهج العلمي في التعامل مع الازمات كانت اصلب عوداً وأكثر قدرة على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت اسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة مع ازماتها الامر الذي ادى الى ضعفها وتفككها.

اصبح حدوث الازمات حقيقة حتمية، واضحى الاستعداد الاستراتيجي لإدارة تلك الازمات من الموضوعات متزايدة الاهمية بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن التعامل الفاعل مع الازمات المحتملة (Elsabbagh et al,2004:112). وهو ما اكده ( Rousaki & Alcott,2007:28) عندما اشار الى ان منظمات الاعمال تواجه انواع عدة من الازمات لذلك فمن غير المتوقع ان نتوقع من المنظمة امتلاكها لخطط لكل موقف ازمة، بل ان الامر الاكثر واقعية هو الاستعداد لإدارة تلك الازمات. ووفقاً لـ ( Nystrom & Starbuck,1984:77) فان الاستعداد لإدارة الازمة يبدأ مع ثقافة المنظمة، اذ تلعب قيم واتجاهات الادارة العليا دور في ايجاد امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة وان ذلك الاستعداد يبدأ مع ادراكات تلك الادارة للازمات وبناء على ما تقدم فقد صيغت مشكلة البحث على وفق مجموعة من التساؤلات وكالاتي:

1. ما تأثير الثقافة التنظيمية في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة؟
2. هل تدعم الثقافة التنظيمية لمجتمع البحث بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة؟

### ثانياً: اهمية البحث

يستمد البحث أهميته من سعيه لإغناء الفكر التنظيمي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده وبما يحتويه الجانب النظري من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في هذه المجالات وتشخيص العلاقات ومستوياتها بين المتغيرات . إما من الناحية العملية ،فاغلب البحوث والدراسات السابقة في مجال إدارة الأزمات قد تفحصت اثر العوامل التي تسهم في حدوث الازمات ، الا ان تلك البحوث والدراسات لم تتفحص الطرائق التي من خلالها تستجيب المنظمة لأنواع عدة من الازمات او على الأقل تفحص اثر الثقافة التنظيمية للمديرين التنفيذيين في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة، لذلك يمثل البحث الحالي استجابة لما طرحه (Mustafa et al,2004:406) بضرورة دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وامكانيات الاستعداد لإدارة الازمة ،وفي ضوء ذلك يستمد البحث أهميته من محاولته ربط الثقافة التنظيمية بإمكانيات الاستعداد لإدارة الأزمات ،فضلا عن تقديم نموذج مقترح للاستعداد للازمة وإدارتها في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات

### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق جملة من الاهداف يمكن اجمالها بالتي:

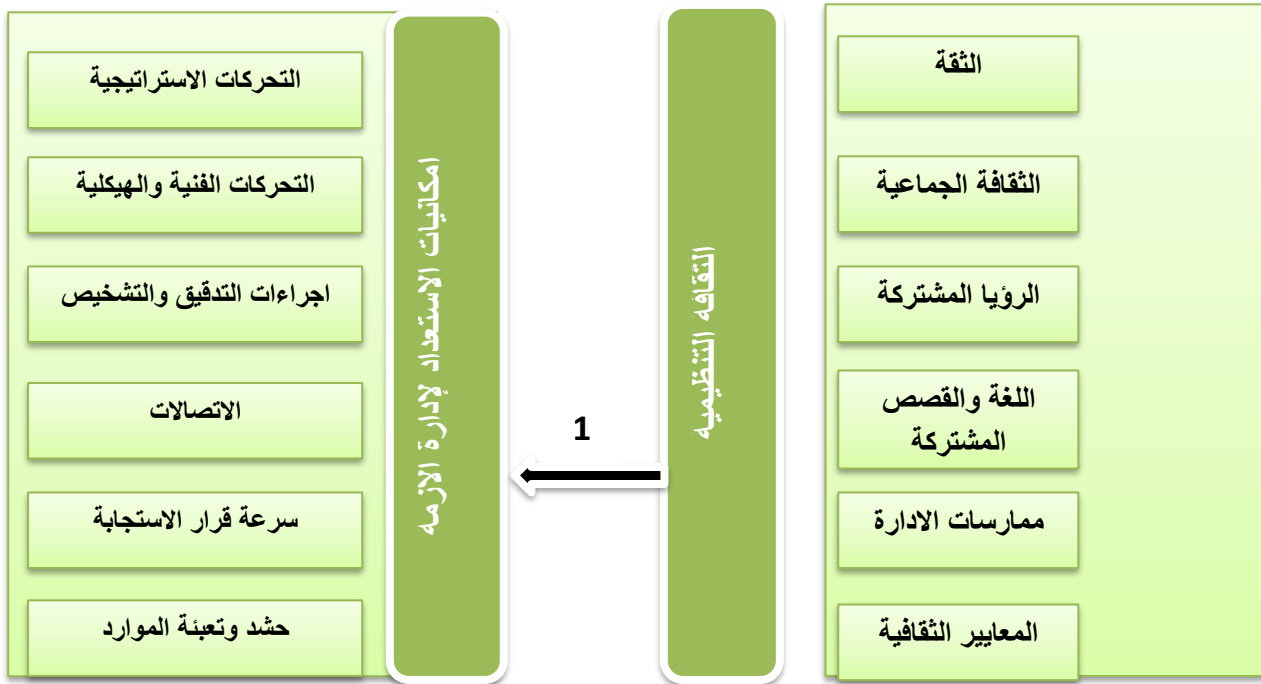
1. تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة .
2. بيان فيما اذ كانت الثقافة التنظيمية لمجتمع البحث داعمة لبناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.
3. تأكيد اهمية ودور الثقافة التنظيمية في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية في صورة كمية أو كيفية تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، ويوضح حركة العلاقات بين متغيراتها التفسيرية والمستجيبة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة ، قام الباحثان بتوليف مخططاً بالاستناد إلى الاطار الفكري لدراسة (حريم والساعد،2006:225) والذي حدد ( الثقة، والثقافة الجماعية، والرؤيا المشتركة، واللغة والقصاص المشتركة، وممارسات الادارة، والمعايير الثقافية) كأبعاد للثقافة التنظيمية. وفي مجال امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة فقد اعتمد الباحثان

الإطار الفكري لدراسة (Pearson & Mitroff,1993:49) والذي حدد تلك الامكانيات بـ (التحركات الاستراتيجية، والتحركات الفنية والهيكلية واجراءات التشخيص والتدقيق). والاطار الفكري لدراسة (سعيد,2012: 8) والذي قد حدد الامكانيات الضرورية لإدارة الازمة بفاعلية بـ (الاتصالات , وسرعة قرار الاستجابة, وحشد وتعبئة الموارد) .

### الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



#### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة بأبعادها.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

اختار الباحثان عينة من رؤساء الاقسام والشعب في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات، والبالغ عددهم (34)، وقد تم توزيع (34) استبيان وتم استرداد (30) استبيان صالح للتحليل وبهذا تمثل العينة (88%) من مجتمع البحث.

#### سابعاً: صدق وثبات الاستبيان

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاستعانة بتحليل (الفا كرو نباخ) الذي يعد واحد من اختبارات الثبات الاحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستمارات الاحصائية (سعيد,2012:13). وقد بلغ معامل الفا كرو نباخ (0.95) وهي قيمة عالية تدل على ثبات عالي للاستبانة. وإذ إن الصدق والثبات متلازمان وإن المقياس الثابت صادق، فيمكن إذن استخراج الصدق من معامل الثبات , إذ إن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً (الخفاجي:2010:30) . وفقاً لهذه الصيغة يتم احتساب الصدق بالمعادلة (الصدق = الثبات ) واذ ان الثبات (0.95) فان الصدق سيكون وفقاً للصيغة المذكورة انفا (0.95) ان سيكون صدق المقياس (0.97) وهي قيمة تدل على صدق عالي للمقياس, فضلاً عن ذلك فقد تم عرض الباحثان الاستبانة ضمن متطلبات الصدق الظاهري على مجموعة من المحكمين في قسم ادارة الاعمال/ كلية المأمون الجامعة الذين قدموا مجموعة من الملاحظات التي اخذ بها الباحثان



## المحور الثاني/ الثقافة التنظيمية

### اولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يصف (Lemken et al,2000:2) الثقافة التنظيمية بانها نمط من المعتقدات والقيم المشتركة والتي بمرور الوقت تقدم سلوكيات يمكن تبنيها في حل المشكلات، فهي مجموعة من الحلول للمشكلات تعمل بشكل متناغم وقد عرفت للأعضاء الجدد في المنظمة على انها الطريقة الصحيحة للإدراك والشعور والتفكير بتلك المشكلات. ووصفها (ابو بكر, 2006:78) بمجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، واسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق مزايا للمنظمة. وعدها (خطاب وآخرون , 2007:74) بانها مجموعة من السلوكيات والقيم والافتراضات التي تطورها المنظمة وتتعلّمها لمواجهة الاوضاع الداخلية والخارجية بهدف الاستمرار والنجاح. وعرف (احمد, 2009:4) الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات وطرائق التفكير التي يتقاسمها اعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد التي تكون ملائمة وتكون بمشاعر غير مكتوبه. اما (رجب وآخرون, 2013:315) فيشير للثقافة التنظيمية بانها ذلك الهيكل العميق، الذي يكتسب اصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الافراد داخل المنظمة، فالقيم المشتركة تعد اساسا لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها المميزة التي تميزها عن المنظمات الاخرى. اما (العطوى والشيباني, 2010:40) فأشارا للثقافة التنظيمية بانها نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة. اما (حسن, 2010:20) فقد عرفها على انها نمط من الافتراضات تم تطويرها واخترعها واكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيفية التعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والداخلي والتي قد سارت بشكل جيد الى حد يمكن عدها قيمه لذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على انها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالمشكلات.

### ثانياً: اهمية الثقافة التنظيمية

ابرز (العسكري, 2013:7) اهمية الثقافة التنظيمية في كونها تسهم في مواجهة الازمات التي تتعرض لها المنظمات بحكم المعرفة السابقة للتعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية , كما تلعب دور في توسيع افاق ومدركات الافراد العاملين حاول احداث محيط العمل, ويضيف بان الثقافة تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً او مشكلات فانه يتصرف وفقاً لثقافته, اي انه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتساعد الثقافة الواضحة بالتنبؤ بنمط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة بإعطاء رؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الاشياء. ويلخص (حريم والساعد, 2006:231) اهمية الثقافة التنظيمية بكونها تعطي الافراد المنظمة هوية تنظيمية, إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك تعزز الالتزام الجماعي, إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة, وتعزز استقرار النظام فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام , وتشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم. وأشار (ياسين, 2007:243) بان الثقافة التنظيمية تؤثر ايجاباً في تكوين انظمة اتصال فعالة ومفتوحة وباتجاهات عدة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من المعوقات، ذلك ان الثقافة التنظيمية القوية المؤثرة توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة.

### المحور الثالث/ ادارة الازمة: مفاهيم اساسية

ان استعمال المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الازمات اصبح ضرورياً جداً وحتيمياً، ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية في التعامل مع الازمات، بل لان نتائج البديل غير العلمي قد تكون مخيفه ومدمرة بشكل كبير، ومن الطبيعي فان الاحتياجات والاجراءات الادارية لظروف الازمة تتميز عن الاحتياجات والاجراءات في الظروف العادية دون ازمة، وعلى هذا الاساس يسعى المحور الحالي لتحديد مفهوم ادارة الازمة ، واهدافها، واهميتها للمنظمة وتحديد اهم مستلزمات الاستعداد لإدارة الازمة.

#### اولاً: مفهوم ادارة الازمة

وتمثل الازمة عدم التوافق بين ما تتوقعه المنظمة وما يحدث في البيئة (Kerensky, 1997), (Ford, 2001:10) عرفوا الازمة بأنها حالة تتطوي على التهديد معاً، ونتيجة لشعور الأطراف المتأثرة به فلن يتمكنوا من الحصول على القيم والموارد، والحفاظ عليها. الأهداف التي يرونها مهمة، وكان ضغط الوقت هو إدراك تلك الأطراف لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق والعمل قبل بدء الخسائر. (Wertz & Kim,2010: 83), (Tanja & Akram, 2007: 14), (Simola, 2005: 181) اتفقوا على أن الازمات هي أحداث منخفضة الاحتمال تهدد حيوية المنظمة وتتميز بعدم اليقين بشأن الأسباب، العواقب ووسائل الحل، وكذلك الاعتقاد بضرورة اتخاذ القرارات بسرعة.

ويختلف الباحثون في تعريفهم لإدارة الازمات (Preble, 1997:777) حيث يعتبرون إدارة الازمات عملية منظمة تحاول من خلال تنظيمها توقع وتحديد الازمات المحتملة التي قد تواجهها واتخاذ التدابير الوقائية لمنع الازمات والتقليل من آثارها. (Kerensky, 1997: 844) يعتبر إدارة الازمات بمثابة موقف لمعالجة المعلومات وأنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع الازمة كنظام لمعالجة المعلومات. إن مفهوم إدارة الازمات لدى كرنسكي يستمد من نظريته للازمة باعتبارها حالة غير مؤكدة بسبب نقص المعلومات، الأمر الذي يتطلب من المنظمة إيجاد آليات لجمع المعلومات وبقدر من اليقين وأن إدارة الازمات هي تلك الآلية. ووفقاً (Tanifuji, 2000: 31)، فإن إدارة الازمات لا تعني التدابير والإجراءات المتخذة في حالات الطوارئ، بل تشمل أهداف التخفيف والاستعداد والاستجابة والتعافي، ويكمن مفتاح الإدارة الفعالة للازمات في إعادة التقييم المستمرة والمنهجية. البرامج المتعلقة بهذه الأهداف. تمثل الازمة حالة عدم التطابق بين ما تتوقعه المنظمة وما يحدث في البيئة (Kerensky,1997:843). ويعرف (Ford,2001:10)، (عياصرة واحمد، 2008:74) الازمة بوصفها موقف يتضمن التهديد وضغط الوقت نتيجة شعور الاطراف المتأثرة بها بانهم لن يستطيعوا الحصول والمحافظة على القيم، والموارد، والاهداف التي يرونها مهمة ، وضغط الوقت متمثلاً بإدراك تلك الاطراف لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تحركات قبل بدء حدوث الخسائر. ويتفق (Simola,2005:181)، (Tanja & Akram,2007:14)، (Wertz & Kim,2010:83) على ان الازمات هي احداث منخفضة الاحتمالية تهدد حيوية المنظمة وتتصف بغموض الاسباب والنتائج ووسائل الحل فضلا عن الاعتقاد بان القرارات يجب ان تتخذ بسرعة .

يتباين الباحثون في تحديدهم لمفهوم إدارة الازمة، إذ يرى (Preble, 1997:777) إدارة الازمة بوصفها عملية منهجية تحاول من خلالها المنظمة توقع وتحديد الازمات المحتملة التي قد تواجهها واتخاذ التدابير الوقائية لمنع الازمات وتقليل تأثيراتها. ويذهب (Kerensky, 1997:844) ليعد إدارة الازمة على أنها موقف لمعالجة المعلومات وان على المنظمة إن تتعامل مع الازمة على أنها نظام لمعالجة المعلومات. إن مفهوم (Kerensky) لإدارة الازمة ينحدر من رؤيته للازمة على أنها موقف لتأكيد نتيجة النقص في المعلومات، وهو ما يستلزم من المنظمة إيجاد آليات لجمع المعلومات وبما يوجد درجة من التأكد وان إدارة الازمة هي تلك الآلية. ويرى (Tanifuji,2000:31) إن إدارة الازمة لا تعني التدابير والإجراءات المتخذة عند وقوع حالات الطوارئ بل تتضمن أهداف التلطيف والاستعداد والاستجابة واستعادة النشاط، وان مفتاح الإدارة الفاعلة للازمة يكمن في إعادة التقييم المستمر والمنهجي للبرامج ذات العلاقة بهذه الأهداف.





يؤكد (Sun,2010:172) ان ادارة الازمة تتضمن وظيفة المنع المتضمنة جميع الاعمال المتعلقة بمنع الازمة ووظيفة الادارة المتضمنة جميع الاعمال التي تقوم بها المنظمة بعد وقوع الازمة. فإدارة الازمة هي عملية تطوير استراتيجيات تستهدف اعداد المنظمة في مواجهة تهديدات البيئة الداخلية والخارجية (Spillane & William,2001:23). ان التعريفات اعلاه تشير لمدخلين في التعامل مع الازمات ذهب الاول لعددها بانها تعمل على التنبؤ بالأزمات وتجنبها فيما ذهب الاخر ادارة الازمة على انها الاستجابة للازمة وادارتها.

### ثانيا: أهمية ادارة الازمة

تتكامل المنظمات مع نظمها الفرعية فضلا عن بيئتها, وتعد الازمات احدى الحقائق التي تحدث في البيئة مسببة للمنظمة مواجهة مخاطر والتأكد يتوجب التعامل معها بطريقة مهنية (Tikici et al,non:58). وبهذا الصدد تعد ادارة الازمة وظيفة حيوية واساسية للإدارة (Takada & Yokta,2007:313). يمكن ان تحدد نجاح المنظمة في تحقيق واستدامة غاياتها (destination) (Racherla and Hu,2009:56). فالأزمة المدارة بشكل جيد تحمل في طياتها فرصة التعلم (Rerup,2009;876) وتوليد سمعة جيدة وتحسين الاعمال وعمليات المنظمة (Kounoup as 2006;2). كونها ادارة تشخيصية يتم من خلالها الكشف عن القصور وتنفيذ هياكل وتغييرات جديدة وهي بهذا تشكل فرصة لتقوية المنظمة (Aklil and Lalet,2009;16). فهي جزء من الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (swart,2010:114). التي تزود المنظمة باستراتيجيات استباقية لتجنب الازمات واستراتيجيات رد الفعل لاحتواء الازمة واستعادة النشاط (Naclewski,2006:47). وتزود المدراء بقدرات تمكنهم من اتخاذ قرارات استباقية ومواجهة التحديات وان الحاجة الماسة لإدارة الازمة يمكن اثباتها بحقيقة تزايد الازمات, وان الاستثمار في الاستعداد للازمة يبرر بالكلفة العالية للمنظمات من ناحية الخسائر المالية والفرص السوقية الضائعة والاضرار بالسمعة (Priporas & Poimenidis,2008:42).

### ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وامكانيات الاستعداد لإدارة الازمة

فضلا عن توظيف المنظمة لمواردها المادية ينبغي ان تعمل على توظيف وحشد مواردها المعنوية ذلك إن لكل منها دوره وتأثيراته. إذ تتمتع كل منظمة بثقافة فريدة خاصة بها تعبر عن فلسفتها ومبادئها الخاصة فضلا عن طرائقها المتفردة في التعامل مع ما تواجهه من مشكلات (ثمبسون وستريكلان,2006:349). ويعكس هذا المناخ الثقافي النظام الفكري/ الشعوري للمدراء وان قبولهم لفكرة حتمية وقوع الأزمات يعني أنهم لن يخططوا للاستجابة للازمة فحسب, بل إيجاد الفرص التي تحتويها تلك الأزمة (Spillane, 2003:160). أو إن يعيق التفكير والإعداد لإدارة الأزمات, ففي النهاية فان مواقف ومعتقدات المدراء بإمكانيات المنظمة وقدرتها واستعدادها لإدارة الأزمات ستحدد نجاح أو فشل تلك الإدارة (Pearson & Mitroff, 1993:55). وعليه يشير (Spillane, 2003:162) تأسيس ثقافة داعمة لإدارة الأزمات من الطرائق المثلى لعزل الأعمال عن الآثار الضارة للازمة. ذلك إن الإدارة الفاعلة للازمة تتطلب بناء ثقافة موجهة ومرنة تعمل على إبلاغ العاملين وتوعيتهم وحثهم على أداء الأدوار المنوط بهم وخلق دوافع المشاركة لديهم وتطوير مهاراتهم من خلال عملية التسويق الداخلي لتلك الإخطار والمفاهيم (عجوة وفريد, 2008:307). فهي ومن خلال محتواها القيمي تكون صمام أمان للمنظمة ينعكس في سلوكيات الأفراد وبالتالي العمل على مواجهة الأزمات في مراحلها الأولى (الدوري وآخرون,2009:13). علاوة على أنها تلعب دور في خلق صراع بناء يعيق الإجراءات البيروقراطية الصرفة والسماح للنظام بان يكون على استعداد للتغيير عند الضرورة وتشجيع التفكير بالأزمات المحتملة (Fildes & Rose,2004:116). وتكريس إحساس المنظمة باليقظة فيما يتعلق بالتهديدات الممكنة سامحة لها بقبول احتمالية وقوع الأزمات ودمج ذلك في صياغتها الاستراتيجية (Kounoupas, 2006:6). وإيجاد مناخ ثقافي يعمل على تطوير إمكانيات التعامل مع التهديدات الاستثنائية (McConnell & Drannan,2006:59).



متغيرات البحث	M	SD	1	2	3
1	3.66	0.83	0.1		
2	3.49	0.84	0.72*	0.1	
3	3.30	0.92	0.74*	0.79*	0.1
4	3.50	0.85	0.67*	0.73*	0.79*
5	3.57	0.76	0.55*	0.48*	0.62*
6	3.84	0.59	0.38*	0.49*	0.44*
	3.56	0.66	0.84*	0.87*	0.90*
1	3.86	0.57	0.49*	0.56*	0.59*
2	3.77	0.61	0.61*	0.62*	0.72*
3	4.07	0.61	0.38*	0.45*	0.47*
4	4.01	0.63	0.36*	0.47*	0.50*
5	3.98	0.61	0.32*	0.41*	0.44*
6	3.97	0.63	0.31*	0.42*	0.42*
	3.95	0.50	0.50*	0.60*	0.64*

يتضح من الجدول (2) (3) أن جميع تقديرات النماذج أقل من 0.01 وأن قيم CR أكبر من (1.96). وهذا يدل على صحة فرضية أن فقرات كل بعد قادرة على قياس وقبول قيم معاملات الصدق أو التشبع التي تحكم القبول، وأنها تحقق شرط القبول لكونها أكبر أو يساوي (0.40).

الجدول (2) تقديرات الثقافة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VR4 <-- F1	1.000				
VR3 <-- F1	1.016	.133	7.610	***	par_1
VR2 <-- F1	1.219	.139	8.792	***	par_2
VR1 <-- F1	1.221	.144	8.495	***	par_3
VR8 <-- F2	1.000				
VR7 <-- F2	.982	.174	5.653	***	par_4
VR6 <-- F2	.879	.175	5.032	***	par_5
VR5 <-- F2	1.177	.199	5.926	***	par_6
VR12 <-- F3	1.000				
VR11 <-- F3	.900	.108	8.294	***	par_7
VR10 <-- F3	.757	.104	7.290	***	par_8
VR9 <-- F3	1.072	.117	9.181	***	par_9
VR16 <-- F4	1.000				
VR15 <-- F4	.931	.119	7.807	***	par_10
VR14 <-- F4	1.065	.118	9.037	***	par_11
VR13 <-- F4	1.126	.125	9.036	***	par_12
VR20 <-- F5	1.000				
VR19 <-- F5	1.739	.278	6.249	***	par_13
VR18 <-- F5	1.770	.276	6.410	***	par_14
VR17 <-- F5	1.610	.284	5.667	***	par_15
VR24 <-- F6	1.000				
VR23 <-- F6	.703	.133	5.286	***	par_16
VR22 <-- F6	.614	.110	5.594	***	par_17
VR21 <-- F6	.699	.116	6.031	***	par_18



## جدول (3) تقديرات الاستعداد لإدارة الأزمات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VR28 <--- F1	1.000				
VR27 <--- F1	.875	.111	7.860	***	par_1
VR26 <--- F1	.933	.162	5.755	***	par_2
VR25 <--- F1	1.150	.138	8.309	***	par_3
VR32 <--- F2	1.000				
VR31 <--- F2	.982	.152	6.454	***	par_4
VR30 <--- F2	.775	.134	5.778	***	par_5
VR29 <--- F2	.638	.144	4.431	***	par_6
VR36 <--- F3	1.000				
VR35 <--- F3	.783	.117	6.691	***	par_7
VR34 <--- F3	.599	.141	4.235	***	par_8
VR33 <--- F3	.686	.128	5.365	***	par_9
VR40 <--- F4	1.000				
VR39 <--- F4	1.275	.185	6.903	***	par_10
VR38 <--- F4	.827	.131	6.320	***	par_11
VR37 <--- F4	1.293	.193	6.682	***	par_12
VR44 <--- F5	1.000				
VR43 <--- F5	.937	.110	8.525	***	par_13
VR42 <--- F5	.813	.094	8.654	***	par_14
VR41 <--- F5	1.017	.110	9.241	***	par_15

## المحور الخامس/ اختبار الفرضيات المحددة في أنموذج البحث

## اختبار نماذج التأثير بين أبعاد البحث

وبين الجدول (4) نتائج اختبار نماذج التأثير والتي تشير إلى أهمية تأثير الثقافة التنظيمية في الاستعداد لإدارة الأزمات، بقيمة  $F(96.20)$  وهي قيمة ذات دلالة عالية عند مستوى  $(0.05)$  وكانت القوة التفسيرية لهذا النموذج عالية وفق قيمة  $(R^2)$  البالغة  $(0.47)$  مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته  $(47\%)$  من المتغير التابع للاستعداد لإدارة الأزمات معادلة الانحدار البسيطة للتأثير وكان النموذج بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{الإعداد لإدارة الأزمات} = \alpha + \beta \text{ الثقافة التنظيمية}$$

$$\text{الاستعداد لإدارة الأزمات} = (0.52) + (0.69)$$

تؤكد النتائج السابقة قبول الفرضية القائلة بأن هناك تأثيراً معنوياً للثقافة التنظيمية في الإعداد لإدارة الأزمات على المستوى

الكلّي، وعلى المستوى الفرعي؛ ويلخص الجدول (10) مؤشرات التحليل على مستوى البعد الفرعي كما يلي:

1. حقق بعد الثقة أثراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة  $F(36.69)$  المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة  $(0.05)$ ، علماً أن قيمة عامل التفسير  $(R^2)$  بلغت  $(0.25)$ ، وهذا يعني أن الثقة تفسر  $(0.25)$  من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة  $\beta(0.50)$  تشير إلى أن التغير في الثقة في وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير قدره  $(0.50)$  في الاستعداد لإدارة الأزمات، وهذه النتائج تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تدل على أن (هناك أثر معنوي للثقة في الاستعداد لإدارة الأزمات)

2. أظهر بعد الثقافة الجماعية تأثيراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة  $F(59.52)$  المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة  $(0.05)$ ، علماً أن قيمة عامل التفسير  $(R^2)$  بلغت  $(0.36)$ ، وهذا يعني أن ثقافة المجموعة تفسر  $(0.36)$  من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة  $\beta(0.60)$  تشير إلى أن التغير في ثقافة المجموعة في وحدة واحدة سيؤدي

- إلى تغيير قدره (0.60) في الاستعداد لإدارة الأزمات. وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تدل على ان (هناك تأثير معنوي لثقافة الجماعة في الاستعداد لإدارة الأزمات)
3. حقق بعد الرؤيا المشتركة أثراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة (74.66) F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.05)، علماً أن قيمة عامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.41)، وهذا يعني أن الممارسات الإدارية تفسر (0.41) من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة (0.64)  $\beta$  تشير إلى أن التغيير في الممارسات الإدارية في وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير قدره (64.0) في الاستعداد لإدارة الأزمات. وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تدل على ان (هناك تأثير معنوي للممارسات الإدارية في الاستعداد لإدارة الأزمات).
4. حقق بعد اللغة والقصص المشتركة أثراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة (51.95) F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.05)، علماً أن قيمة عامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.32)، وهذا يعني أن الممارسات الإدارية تفسر (0.32) من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة (0.57)  $\beta$  تشير إلى أن التغيير في الممارسات الإدارية في وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير قدره (0.57) في الاستعداد لإدارة الأزمات. الإدارة، وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تدل على ان (هناك تأثير معنوي للممارسات الإدارية في الاستعداد لإدارة الأزمات).
5. حقق بعد الممارسات الإدارية أثراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، حيث كانت قيمة (51.05) F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.05)، علماً أن قيمة عامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.32)، وهذا يعني أن الممارسات الإدارية تفسر (0.32) من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة (0.57)  $\beta$  تشير إلى أن التغيير في الممارسات الإدارية في وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير قدره (0.57) في الاستعداد لإدارة الأزمات. الإدارة، وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تدل على ان (هناك تأثير معنوي للممارسات الإدارية في الاستعداد لإدارة الأزمات).
6. حقق بعد المعايير الثقافية أثراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، وكانت قيمة (38.62) F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.05)، علماً أن قيمة عامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.26)، وهذا يعني أن المعايير الثقافية تفسر (0.26) من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة (0.51)  $\beta$  تشير إلى أن تغيير المعايير الثقافية في وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير قدره (0.51) في الاستعداد لإدارة الأزمات. وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تدل على ان (هناك أثر معنوي للمعايير الثقافية في الاستعداد لإدارة الأزمات).
7. حقق متغير الثقافة التنظيمية أثراً كبيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، وكانت قيمة (96.20) F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.05)، علماً أن قيمة عامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (47.0)، وهذا يعني أن المعايير الثقافية تفسر (0.47) من إجمالي التغيرات في الاستعداد لإدارة الأزمات، وقيمة (0.69)  $\beta$  تشير إلى أن تغيير المعايير الثقافية في وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير قدره (69.0) في الاستعداد لإدارة الأزمات. وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الرئيسية والتي تدل على ان (هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية في الاستعداد لإدارة الأزمات).

جدول (4) مؤشرات تحليلية لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الاستعداد لإدارة الأزمات

الابعاد	$\beta$	R <sup>2</sup>	P	f
الثقة	0.50	0.25	0.000	36.69
الثقافة المشتركة	0.60	0.36	0.000	59.52
الرؤيا المشتركة	0.64	0.41	0.000	74.66
اللغة والقصص المشتركة	0.57	0.32	0.000	51.95
الممارسات الادارية	0.57	0.32	0.000	51.05
المعايير الثقافية	0.51	0.26	0.000	38.62
اجمالي الثقافة التنظيمية	0.69	0.47	0.000	96.20

**المحور السادس/ الاستنتاجات والتوصيات****اولاً: الاستنتاجات:**

يستعرض هذا المحور عدد من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان استنادا الى نتائج تحليل الجانب الميداني في حقل الثقافة التنظيمية , وامكانيات الاستعداد لإدارة الازمة , اذ يقع المحور في جانبين يغطي الاول الاستنتاجات فيما انصرف الجانب الثاني الى تقديم مجموعة من التوصيات .

1- تبين بان المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات لم يعمل بصورة فاعلة على ايجاد جو من الثقة يشجع الافراد على مشاركة وتقاسم المعرفة والمعلومات التي تؤثر في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

2- ظهر بان المركز الوطني للتطوير الاداري قد استثمر ثقافته الجماعية للتأثير في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة من خلال توفير الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع الاهداف والعمل بشكل جماعي على تحقيقها .

3- وجد ان الرؤيا المشتركة للمركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات قد استثمرت للتأثير في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

4- تبين بان المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات لم يستند بصورة فاعلة على استثمار القصص والريادة والنجاح للتأثير في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

5- تبين بان المركز الوطني للتطوير الاداري قد استثمر موارد المعرفة للتأثير في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة, اذ يؤمن المركز بان المعرفة تسهم بدور هام في تحقيق النجاح.

6- وجد ان المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات يعمل على الاستفادة من الافكار الجديدة وفتح المجال امام الافراد العاملين لتبادل المعلومات وبالشكل الذي يساعد على كشف الاخطاء وتصويبها باعتبارها مصدر للتعلم للتأثير في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة .

**ثانياً: التوصيات**

1- ضرورة ايجاد المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات لجو من الثقة التي تحفز الافراد العاملين على تبادل المعلومات والمعرفة وبما يسهم في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

2- على المركز الوطني ان يعزز من ثقافته الجماعية لاسيما في مجال اتخاذ القرار ويتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وبالشكل الذي يسهم في تعزيز سرعة قرار الاستجابة.

3- على المركز ان يستفيد من قصص الريادة والنجاح او المراسم والشعائر الخاصة بالعمل لبناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة.

4- على المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات ان يعزز من موارده المعرفية في مجال الاستعداد لإدارة الازمة عبر تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية مستوحاة من ازمات سابقة واجراء بعض التجارب الافتراضية بما يسهم في بناء امكانيات الاستعداد لإدارة الازمة .

**المصادر**

1. ابو بكر, مصطفى محمود (2006) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية.
2. احمد, شهنواز فاضل (2009) تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي, المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية, السنة السابعة, العدد العشرون.
3. حريم, حسن والساعد, رشاد (2006) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 2, العدد 2 .
4. حسن, عبدالله كاظم (2010) اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي- دراسة استطلاعية لأراء عينه من موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية, المجلة العراقية للعلوم الادارية, العدد السادس والعشرون.



5. خطاب, عايدة سيد وديوب, ايمن حسن وناصر, فداء محمد (2007) ادارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط.
6. رجب, وليد خالد وشكر, محمود واحمد, ثابت احسان (2013) دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الادارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب اسيا للتايكوندو, مجلة الراقدن للعلوم الرياضية, المجلد 19, العدد 60.
7. سعيد, عباس محمد حسين (2012) دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمة دراسة استطلاعية لآراء عينه من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي, رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في ادارة الاعمال.
8. عياصرة, معن محمود واحمد, مروان محمد (2008) ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير, الطبعة الاولى, دار الحامد.
9. الخفاجي, عثمان إبراهيم (2010) تقانة المعلومات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات التنظيمية, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
10. الدوري, زكريا والغنزي, سعد, والسعيد, يعرب(2009) تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية-الجماعية, بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة الإسراء الخاصة.
11. العطوي, عامر علي والشيباني, الهام ناظم (2010) قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية, مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 12, العدد 4.
12. العسكري, هناء جاسم محمد (2013) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية, دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد, مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 3.
13. العزاوي, نجم (2010) اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة, بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. تحت عنوان " تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال
14. ياسين, سعد غالب ياسين (2007) الادارة الدولية الطبعة الثانية, دار الورق للنشر.
15. Aklil, Bruno & Lalet, Benoit(2009)nothing is sure in a sea fight
16. Dubrovski, Drago (2009) management mistakes as causes of corporate crises: management implications for countries in transition ,total quality management,vol.20,no.1,pp.39-59
17. Elsubbaugh, S& Fildes, R & Rose, Mary(2004) preparation for crisis management : a proposed model and empirical evidence, journal of contingency and crisis management ,vol.12,no.3,pp.112-126
18. Evans, Nigel & Elphilck, Sarah(2005) models of crisis management : an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry, international journal of tourism research,vol.7,pp.135-150
19. Ford, Jeffrey(2001)the management of organizational crises
20. Kounoupas, Evangelos(2006)a six step process for effective crisis management in the port industry, international conference shping in the era of social responsibility
21. Kerensky, Debra(1997)proactive crisis management and ethical discourse : down chemicals issues management bulletins, journal of business ethics,vol.16,pp.843-853
22. Lemken, Birgit & Kahler, Helge & Rittenbruch, Markus (2000) sustained knowledge management by organizational culture, Hawaii international conference on system sciences.
23. McConnell, Allan & Drennan, Lynn (2006) mission impossible? Planning and preparing for crisis, journal of contingency and crisis management.
24. Nachewski, Ken (2006) is you ready to make effective decision when disaster strikes? Strategies for crisis decision – making ,special turnaround management issue
25. Nystrom, Paul & Starbuck, William (1984) to avoid organizational crises, unlearn organizational dynamics.
26. Ocal, Emin & Oral, Emel Laptali & Erdis, Ercan(2005)crisis management in Turkish construction industry, building and environment,vol.41,pp.1498-1503
27. Priporas, constantinos -Vasilios & Poimenidis, Loan's (2008)services managers awareness of crisis management : attitudes and preparation ,innovative marketing ,vol.4,no.3,pp.37-43
28. Pearson, Christine & Mitroff, Ian(1993)from crisis pron to crisis prepared: a framework for crisis management ,academy of management ,vol.7,no.1,pp.48-59
29. Rousaki, Barbara & Alcott, Peter (2007) exploring the crisis readiness perception of hotel managers in the UK, tourism & hospitality research.
30. Racherla, Pradeep & Hu, Clark(2009) a framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry, Cornell hospitality quarterly, vol.50, no.4,pp.561-577
31. Rerup, Claus (2009) attentional triangulation: learning from unexpected rare crises, organization science, vol.20, no.5,pp.876-893



32. Simola, Sheldene(2005) concepts of care in organizational crisis prevention ,journal of business ethics,vol.62,pp.341-353
33. Sun, Lixin(2010) analysis of management strategies of corporate public relation crisis ,international journal of business and management
34. Swart, Yolandi(2010) an integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media : a case study on financial services provider , this thesis presented as a part of the requirement for the award of the degree of master of communication at the university of south Africa
35. Spillane, John &William, Dubois(2001) crisis planning among Guatemalan small business : the assessment of worst – case scenarios, the journal of business in developing nation ,vol.5
36. Spillane, John(2003) an exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization, Blackwell publishing ltd,vol.11,no.4,pp.160-168
37. Tanja, Lonroth & Akram, Sabound(2007) crisis ,what crisis ?a descriptive and normative study on crisis management for tour operators, this thesis presented as a part of the requirement for the award of the degree of master
38. Takada, Asaka & Yokota, Eri(2007) organizational culture and emergency response action: how Japanese companies behave ,contemporary management research, vol.3, no.4, pp.313-330
39. Tikici, Mehmet & Eceomy, Rabia & Berin, Neslihan & Seckin, Seyda (non) crisis management on small and medium sized companies during global crisis in Malatya, Inonu university
40. Wertz, Emma & Kim, Sora (2010) cultural issues in crisis communication, journal of communication management, vol.14, no.1.
41. Mostafa, M.M., Sheaff, R., Morris, M. and Ingham, V. (2004) 'Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt', Disaster Prevention and Management, Vol. 13, No. 5, pp.399–408.
42. Preble, John (1997) integrating the crisis management perspective into the strategic management process, Blackwell publishers Ltd,
43. Tanifuji, E. (2000). Crisis awareness and organizational response capabilities in present Japanese local governments: Crisis awareness survey findings. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(1), 30-41.