

## ابعاد قيادة الازمات ودورها في المناعة التنظيمية

### " دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في اقليم كوردستان العراق "

م. جيا عصمت دينو<sup>1\*</sup> ، هادي خليل اسماعيل<sup>2</sup> ، ره نج محمد نوري داوده<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المعهد الفني- زاخو ، جامعة التقنية، اقليم كوردستان العراق.

<sup>2</sup> المعهد الفني- دهوك ، جامعة التقنية، اقليم كوردستان العراق

<sup>3</sup> كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم الادارية، جامعة زاخو، اقليم كوردستان العراق

تاريخ الاستلام: 2023/09 تاريخ القبول: 2023/10 تاريخ النشر: 2024/04 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2024.12.2.1303>

#### الملخص:

يهدف البحث الى تشخيص مستويات توفر ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية والتحقق من دور قيادة الازمات في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كوردستان العراق من خلال تحليل دور ابعاد قيادة الازمات في المناعة التنظيمية فيها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص متغيرات البحث التي اجريت في الجامعات التقنية في اقليم كوردستان العراق ( جامعة التقنية- دهوك، جامعة التقنية- اربيل ، جامعة التقنية- السليمانية ) وكانت عينة البحث مكونة من (234) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة الذين ابدوا رأيهم من خلال مستويات اتفاهم على فقرات الاستبانة والتي كانت الاداة الرئيسة لجمع بيانات الميدانية، تم تحليل البيانات بالاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والانحدار، توصل الي وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادة الازمات والمناعة التنظيمية وان المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة تقترن مع توفر المؤشرات التي تتبلور ضمن ابعاد قيادة الازمات لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة، وان بعدي المسؤولية والتعلم من الازمة لدى القادة تساهمان بمستويات عالية في تعزيز المناعة التنظيمية، فضلا عن وجود تأثير معنوي لجميع الابعاد الاخرى لقيادة الازمات في المناعة التنظيمية، واوصى البحث بضرورة سعي الجامعات بتعزيز المناعة التنظيمية لديهم بالتركيز على ابعاد قيادة الازمات لدى القادة وخاصة بعدي اخذ المسؤولية والتعلم من الازمة فضلا عن اقتراح اجراء دراسات مستقبلية في بيئات اخرى واختبار مهارات قيادة الازمات ومتغيرات اخرى يمكن ان تؤثر في تعزيز المناعة التنظيمية ضمن اطار الدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الازمات، قيادة الازمات، ابعاد قيادة الازمات ، المناعة ، المناعة التنظيمية.

#### المقدمة

ومنذ بدايات ظهور مفاهيمها الفلسفية و عبر التاريخ لتعكس الانماط التي كانت ولا زالت محل جدل الكتاب حول مدى ملائمتها للبيئة التي عاشت وتعيش فيها وقوة تأثيرها في التابعين ومواجهتها للتحديات والازمات التي تفرزها التغيرات، وقد قدمت بحوث ودراسات كثيرة عن دور انماط القيادة في الكثير من الجوانب التنظيمية، ويعد قيادة الازمات احدى اهم الانماط القيادية التي تمتلك المهارات الفريدة لمواجهة الازمات والبيئات المتقلبة السريعة التغيير والتي ينتظر منها في الوقت ذاته ان تعزز نظام مناعة لتحمي المنظمة من التهديدات التي تفرزها التغيرات مستندة على احدث التوجهات الفلسفة التنظيمية والحكمة في تطبيقها.

ان فكرة هذا البحث جاءت من حيثيات الازمات المتعاقبة التي تشهدها منظمات اليوم والتي لم ولن يكتب النجاح والبقاء لهم اذا لم

تعد المناعة التنظيمية احدى المفاهيم المعاصرة في ادبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، اذ أنه لا ينبغي اعتبار المنظمات مجرد الة، فهي نظام عضوي تؤثر وتتأثر بالبيئة كالكائنات الحية تمر بدورة حياة ولها نظم الحماية والمناعة تساعدها في البقاء والاستمرار، من خلال منظومة ذكية تستطيع التعلم من التجارب، وتذكر الأحداث والأخطار التي مرّت بها الجسم وإيجاد أفضل الحلول المناسبة لها. وان قدرة المنظمات على امتلاك خصائص تنظيمية قادرة على حمايتها من الأخطار المحيطة بها داخليا وخارجيا هي الضمانة لها لتجنب الوقوع في الازمات او مواجهتها والتقليل من آثارها. ومن جانب اخر تعد القيادة الادارية احدى اهم العناصر التنظيمية التي اختلف عليها الكتاب في وصفها

\*الباحث المسؤول

المناعة التنظيمية في الجامعات في اقليم كردستان العراق في وقت التي تواجه تحديات كبيرة فضلا عن عدم وضوح مهارات مواجهة الازمات لدى القيادات الادارية فيها، ويمكن توضع مضامين مشكلة البحث خلال التساؤلات الآتية:-

1- هل هناك مؤشرات تدل على توفر ابعاد قيادة الازمات في الجامعات التقنية في إقليم كردستان العراق؟  
2- ما هي مستويات المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في إقليم كردستان العراق؟

3- كيف يمكن لابعاد قيادة الازمات من ان تؤثر في المناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق؟

**ثانيا. أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من جانبين وهما:**

1- الجانب النظري: ان الأهمية النظرية للبحث تتبلور من تقديم اطار فكري توضح المفاهيم الخاصة بمتغيرات البحث التي تعتبر عن المواضيع الحديثة في المجال التنظيمي، فهي محاولة لعرض اهم ما جاء به الكتاب والباحثين في وصفهم لمضمون قيادة الازمات والمناعة التنظيمية ومضامينها الفلسفية، فضلا عن انها اضافة نظرية متواضعة للجهود السابقة يمكن ان تكون مرجعا للباحثين والتوجهات المستقبلية.

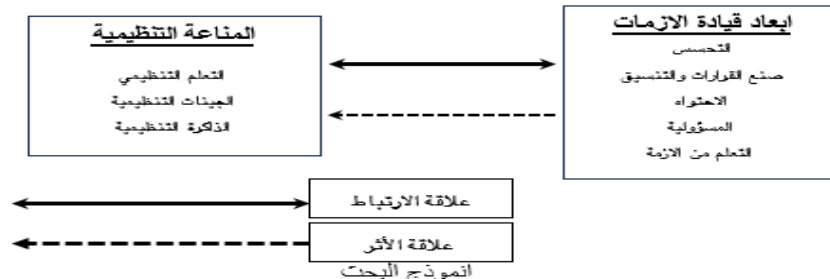
2- الجانب الميداني: تنبع الأهمية الميدانية للبحث من مخرجات البحث، اذ يمكن ان تساهم النتائج في تقديم صورة تعبر عن مضمون القيادة في ظل الازمات وواقع المناعة التنظيمية في بيئة التعليم العالي فضلا عن محاولة لملي الفجوة المعرفية عن دور احدى انماط القيادة في تعزيز المناعة التنظيمية التي تعبر عن قوة المنظمات في الصمود امام الانحرافات والانجرافات التي تفرزها الازمات لا سيما في البيئة الجامعية التقنية تحديدا، فضلا عن اهميتها للقيادات الجامعة عند التعامل مع مضامين البحث في الواقع الميداني.

**ثالثا. اهداف البحث:** يهدف البحث الى ما يلي:

1. تقديم اطار مفاهيمي عن متغيرات البحث والمتمثل بقيادة الازمات والمناعة التنظيمية.
2. الكشف عن مستويات توفر ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان.
3. تشخيص العلاقة بين ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان.
4. تشخيص تأثير ابعاد قيادة الازمات في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

**رابعا. انموذج وفرضيات البحث**

أ- **انموذج:** يبين الشكل (1) انموذج الفرضي للبحث والذي يظهر العلاقة الفرضية بين متغيرات البحث.



الشكل (1) انموذج البحث

يتمكنوا من التفاعل مع البيئة وفي الوقت نفسه ضمان عدم الانجراف، ويحاول البحث الكشف عن مستويات توفر ابعاد قيادة الازمات لدى القيادات الادارية ومستويات المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق والتحقق من دور قيادة الازمات في المناعة التنظيمية فيها، من خلال منهجية متكاملة في اطار اهداف البحث، ويتضمن البحث اربعة مباحث، الاول يتضمن المنهجية وعدد من الدراسات السابقة، ويتناول الثاني سردا نظريا عن قيادة الازمات والمناعة التنظيمية، اما المبحث الثالث فيتضمن تشخيص وتحليل النتائج بناء على البيانات الميدانية، والمبحث الاخير يقدم اهم الاستنتاجات والمقترحات .

## المبحث الاول

### المنهجية وعدد من الدراسات السابقة

#### اولا.مشكلة البحث:

ان التغييرات التي يشهدها اقليم كردستان العراق هي ناتجة اساسا من التغييرات العالمية وانعكاس للطموحات الوطنية الساعية للتنمية التي تواجه التحديات التي تفرزها سرعة التغييرات وازمات تلوة الاخرى مما يتطلب سرعة قرائتها والاستجابة لها بالمهارات التنظيمية المطلوبة من الافراد للتعامل مع المستجدات غير الروتينية التي هي تهديدات فجائية غير معرفة وتتطلب الحكمة للتحرك الموازي معها، وفي ضوء التهديدات والازمات يؤكد (حسين، 2020: 48) بضرورة وجود نظم المناعة لدى المنظمات التي تساعدها في الوقاية من التهديدات المفاجئة. من جانب اخر فان المنظمات المعاصرة بحاجة الى قابليات قيادية قادرة على احتواء مستجدات اليوم والتي تفرزها التغييرات السريعة، مما يولد حتمية الاستعدادات التنظيمية للازمات، وقد لا تتناسب الممارسات القيادية مع الظروف والمستجدات والبيئة التي تعمل فيها (علي وداوده، 2023: 1)، في وقت اكد (Fortunato, et., 2018: 518) بان قيادة الازمات هي الضمانة لتحليل المواقف والمناولة الصحيحة للموارد والاستجابة بشكل صحيح للازمات وفي التوقيت المناسب.

وتعد الجامعات احدى اهم المنظمات التي تقود المجتمع، في وقت تواجه الازمات ايضا وخاصة بعد النمو الذي يشهده قطاع التعليم في الاقليم، فالجامعات التقنية هي احدى اهم الجامعات التي تسعى لتأهيل وتطوير الرؤى والطاقات المستقبلية لمواكبة المستجدات، ونتيجة للاحتكاك المباشر للباحثين فيها يلاحظ بان سبل الاستجابة فيها قد لا تتناسب وشدة التغييرات وسرعتها، بل وان هناك مؤشرات تبين وجود مستويات من سلوكيات العمل الغير المنتجة فيها ( داوده و ابراهيم، 2022: 176) والتي تؤثر في الاداء ككل، الموقف الذي قد يؤدي الى انحراف التنظيم عن المسار الذي اوجدته اصلا. بناء على ما سبق تكمن مشكلة البحث في غياب مؤشرات عن مستويات

الميداني تم الاعتماد على استمارة الاستبانة وتم صياغتها بناء على ما ورد في الدراسات السابقة لقياس ابعاد قيادة الازمات لدى القيادات الادارية فضلاً عن قياس مستويات المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، وتتضمن الاستمارة ثلاثة اجزاء: الاول تتضمن الاسئلة عن البيانات الشخصية لافراد عينة البحث وتتضمن ستة فقرات والجزء الثاني يشمل اسئلة عن الفقرات الخاصة لقياس ابعاد قيادة الازمات وتشمل الاسئلة ( X1—X25 ) مقتبسة من دراسة (Tisdale,2022)، اما الجزء الثالث فيشمل الفقرات الخاصة لقياس مستويات المناعة التنظيمية والمتمثلة بالاسئلة ( Y1-Y15 ). وتم اعتماد دراسات (Scot,2011)، (Assayah,2020)، (عباس،2021: 32) في اعداد فقرات لقياس مستويات المناعة التنظيمية ، وتعد كل مفردة من عينة البحث بالتدريسيين في جامعات التقنية اقليم كردستان العراق، وتم اعتماد اسلوب ليكرت الخماسي في الاجابة، ويبين الملحق (1) الاستبانة النهائية المعتمدة بعد اجراء الاختبارات .

## 2- اختبار اداة البحث:

أ- اختبار الصدق : من اجل الحصول على البيانات الموضوعية والدقيقة تم اخضاع الاستبيان لاختبار الصدق الظاهري والشمولي وذلك للحكم على مستوى مصداقية قياس الاداة للمتغيرات، اذ عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة الخبراء ذوي الاختصاص، ويبين الملحق (2) اسمائهم وعناوينهم وتم الاخذ بالملاحظات المقدمة من قبلهم وتم تعديل بعض الفقرات بناءً على رأي اكثرية المحكمين وأخذت صيغتها الاولية.

ب- اختبار الثبات : لغرض التحقق من مستوى اعتمادية المقياس من حيث الثبات تم الاعتماد على مقياس (كرومباخ الفا) (Cronbach Alpha) الذي أشار اليه (Feldt & Brennan) (1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية المستوى بحيث يمكن الاعتماد عليه لقياس المتغيرات المبحوثة، ويبين الجدول (1) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ، حيث تشير النتائج الى ان قيمة معامل ألفا لجميع ابعاد متغيرات البحث جاءت أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

ب. فرضيات البحث: يحاول البحث التحقق من الفرضيات الآتية: -  
- فرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين قيادة الازمات والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية كالاتي:

1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التحسس والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.  
2- هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد صنع القرارات والتنسيق والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

3- هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاحتواء والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

4- هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد المسؤولية والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

5- هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم من الازمة والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

- فرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لقيادة الازمات في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق وتنبثق منها الفرضيات الفرعية كالاتي:

1- هناك تأثير معنوي لبعد التحسس في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

2- هناك تأثير معنوي لبعد صنع القرارات والتنسيق في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

3- هناك تأثير معنوي لبعد الاحتواء في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

4- هناك تأثير معنوي لبعد المسؤولية في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

5- هناك تأثير معنوي لبعد التعلم من الازمة في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

## خامسا. ادوات جمع البيانات وتحليلها

### 1- ادوات البحث:

يستند البحث في صياغة الجانب النظري على اهم ما ورد في ادبيات المنظمة والسلوك التنظيمي فضلا عن الاستفادة مما تم طرحه من دراسات سابقة عن مضامين المتغيرات، اما الجانب

الجدول (1) قياس الثبات لأبعاد الدراسة

المتغير	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد ( $\alpha_i$ )
قيادة الازمات	التحسس	X1-X5	0.86
	صنع القرارات والتنسيق	X6-X10	0.86
	الاحتواء	X11-X15	0.86
	المسؤولية	X16-X20	0.87
	التعلم من الازمة	X21-X25	0.88
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>X1-X25</b>	<b>0.862</b>
المناعة التنظيمية	التعلم التنظيمي	Y1-Y5	0.85
	الذاكرة التنظيمية	Y6-Y10	0.82
	الجينات التنظيمية	Y11-Y15	0.85
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>Y1-Y15</b>	<b>0.841</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

2023/8/1. والحدود الموضوعية تتمثل بمتغيرات الدراسة وتتضمن (قيادة الازمات والمناعة التنظيمية) فضلاً عن ابعادهما. **5- وصف افراد عينة البحث:** يوضح الجدول (2) وصفا لافراد عينة البحث وظهرت النتائج الوصفية كالآتي:

**أ- الجنس:** يوضح الجدول (2) نسبة الافراد المبحوثين في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق من من حيث الجنس ويتبين بان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث فقد بلغت نسبتهم (70%) اما الاناث فقد بلغت نسبتهم (30%). مما يدل على ان للذكور كانت لهم فرصة أكثر للتوظيف في الفترات الماضية وقد يعزى الى دور البيئة الاجتماعية في الاقليم التي يرى الذكور فيها فرصة أكثر للتوظيف في هذا القطاع.

**ب- العمر:** يتبين من معطيات الجدول (2) ان ما يقارب نصف العينة المبحوثة وبنسبة بلغت (42%) هم من الافراد الذين يقع اعمارهم ما بين (41 - 50 سنة) وهذه النسبة جيدة كونها الفئة التي تمتلك الخبرات، وجاءت الفئة العمرية (31 - 40 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت (36%)، مما يعني بان الجامعات التقنية قدمت فرصة جيدة للتوظيف خلال العقدين الماضيين، اما الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) فقد جاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (16%)، واخيراً جاءت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) في المرتبة الرابعة وبنسبة بلغت (6%) والذي يدل على قلة فرصة التوظيف خلال السنوات الماضية ولحد الان.

**ت- الاتساق الداخلي:** تم اخضاع الاستبانة لاختبار الاتساق الداخلي ليبين لنا مدى الترابط بين الاسئلة جميعها داخل البُعد او المتغير الواحد ومن خلال متوسط (Mean)، معاملات الارتباط (المطلقة)، وإذا كانت قيمة هذا المتوسط أكبر من او يساوي (0.3) فهذا يدل على وجود اتساق داخلي (Wu.M. et, al.,2016)، وتشير البيانات الموضحة في الملحق (3) الى وجود اتساق داخلي على مستوى كل متغير مع ابعاده، والتي ظهرت جميعها أكبر من (0.3).

**3- الأساليب الإحصائية:** تم استخدام ادوات احصائية بالاعتماد على (Spss.V.26) وبلاستعانة بال تكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستويات توفر ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية. وتم اعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) للتحقق من علاقة الارتباط بين ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية، واستخدام تحليل الانحدار (Simple Regression Coefficient) لاختبار تأثير المتغير المستقل ( قيادة الازمات) في المتغير التابع (المناعة التنظيمية).

**4- حدود البحث:** تتمثل حدود البحث الميدانية بالجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق، بينما انحصرت الحدود البشرية متمثلة بمجتمع البحث وهم اعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، اما الحدود الزمانية تتضمن في الفترة الواقعة بين 2023/4/1 ولغاية

الجدول (2) وصف افراد عينة البحث

الرقم	بيانات عامة	العدد	%
1	الجنس	ذكر	70
		أنثى	30
2	العمر	30 سنة فأقل	6
		31-40 سنة	36
		41-50 سنة	42
		51 سنة فأكثر	16
3	الشهادة	دبلوم	5
		ماجستير	65
		دكتوراه	30
		مدرس مساعد	41
4	اللقب العلمي	مدرس	35
		استاذ مساعد	23
		استاذ	1
		أقل من 5 سنوات	7
5	عدد سنوات الخدمة	5-10 سنوات	24
		11-20 سنوات	49
		أكثر من 21 سنة	20
		جامعة السليمانية التقنية	41
6	مكان العمل	جامعة اربيل التقنية	26
		جامعة دهوك التقنية	33
			78

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

لديهم الخبرة في مجال الازمات والذين هم في الوظائف القيادية في مجالات الامنية والقانونيين فضلاً عن الاداريين في الجهاز الحكومي، توصلت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح تعبر عن الممارسات في مجال قيادة الازمات وتمثل نموذجاً جديداً لصنع القرارات والتي تتبلور في عمليات صنع القرارات لدى قادة الازمات.

**2- دراسة (Sadiq, Kapucu and Hu, 2021):** حاول البحث دراسة قيادات الازمات خلال فترة انتشار (Covid-19) من خلال اختبار صنع القرارات لتنفيذ مقاييس تخفيف الجائحة والتعاون مع اصحاب المصلحة واستراتيجيات الاتصالات المتبعة لدى الحكام في ولايتي كاليفورنيا وتكساس وفلوريدا ونيويورك. اعتمد البحث على ماورد في ادبيات الموضوع عن قيادات الازمات، اما المصادر الثانوية فقد اعتمدت على واقع استراتيجيات المتبعة لدى حكام تلك الولايات المبحوثة المدونة بشكل رسمي. توصل البحث الى ان بعض الولايات اعتمدت على صنع القرارات السريعة في قراراتها، وان جميع الحكام اعتمدوا على اسلوب التعاون مع الحكومات المحلية في الولاية والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية وانهم اعتمدوا على مختلف وسائل الاعلام في طرح المعلومات العامة.

**3- دراسة (Tisdale, 2022):** هدفت الدراسة الى تشخيص وتحديد نموذج للاستراتيجيات المتبعة للقيادة في فترة الازمات، اعتمدت الدراسة على اسلوب المقابلة وتم اختيار العينة والذين هم رؤساء القيادة البحرية الامريكية، وبالاعتماد على قياس خمسة مهارات استراتيجية لقيادة الازمة والتي هي (التحسس، صنع القرارات والتنسيق، الاحتواء، المسؤولية، التعلم) والتي اجريت خلال فترة انتشار جائحة Covid19، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال دراسة حالة وبالاستناد الى المقابلات لوصف استراتيجيات المتبعة لقيادة الازمة. توصلت الدراسة الى نتائج وكانت اهمها ضرورة التركيز على تعظيم دور الاتصالات ومناولة المعلومات والقيادة بالنماذج والاحتفاظ بالمرونة، وخلصت الدراسة بضرورة فهم المهام الاستراتيجية الخمسة لقيادة الازمات واوصت بضرورة اجراء دراسات مماثلة والتوسع في العينة لتشمل القيادات النسائية في البحرية الامريكية وتشخيص مستويات التدريب والتأهيل فضلاً عن شمول المرؤوسين في الدراسة و اوصت بضرورة التدريب للازمات.

**4- دراسة (عبودي، 2019 ) :** التجديد الاستراتيجي مديلاً لتعزيز المناعة التنظيمية- دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل . هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التجديد الاستراتيجي ( الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية، تمت الدراسة في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، وشملت العينة القيادات الادارية فيها، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتجديد الاستثمار الاستراتيجي في المناعة التنظيمية. فضلاً عن تأثير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المناعة التنظيمية، واوصت بضرورة صياغة إستراتيجية شاملة لتوليد ثقافة نظم المناعة التنظيمية وتقويتها في الكليات وضرورة تركيز أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة لإنشاء مركز استراتيجي متميز كنظام لمواجهة المخاطر البيئية.

**ت- الشهادة:** يبين النسب في الجدول (2) ان غالبية عينة البحث هم من الذين يحملون شهادة ماجستير وبنسبة بلغت (65%)، وقد يعزى ذلك الى ما وفرت وزارة التعليم العالي من برامج للدراسات العليا خلال الفترة الماضية، وفي المرتبة الثانية جاءت حملة شهادة دكتوراه بنسبة بلغت (30%)، وهي نسبة جيدة في التعليم التقني لتعزيز مستويات مشاركة المعرفة مع الجدد، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدبلوم (5%) وهي اقل نسبة متحققة مما قد يعني ضعف الاقبال على شهادة الدبلوم العالي في التعليم التقني.

**ث- اللقب العلمي:** يلاحظ أن غالبية افراد العينة هم من الذين يحملون لقب مدرس مساعد وبنسبة بلغت (41%)، وهي نسبة متوقعة اذا ما اخذ بنظر الاعتبار نسبة حاملي شهادة الماجستير في هذا البحث، وكانت نسبة المبحوثين من لقب مدرس (35%) والذي يعني بان ثلث العينة استطاعوا تطوير مستواهم العلمي من خلال اعداد البحوث ودراسة الدكتوراه للترقية في القابهم العلمية، في حين كانت نسبة المبحوثين بلقب استاذ مساعد (23%)، واخيراً بلغت نسبة المبحوثين بلقب استاذ (1%) وهي نسبة قليلة جداً وخاصة ان الجامعات بحاجة الى هؤلاء كمرشدين للاجيال والالقب الاخرى، وقد يعزى الى وجود شروط علمية وتعليمات صارمة تحول دون الحصول على هذا اللقب بسهولة.

**ث- عدد سنوات الخدمة:** يتبين أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خدمة (11-20 سنة) هم الغالبية، حيث بلغت نسبتهم (49%)، مما يمكن القول بان هناك مستويات عالية من الاستقرار الوظيفي لدى التدريسيين في التعليم التقني في الاقليم، وجاءت نسبة الافراد المبحوثين الذين لديهم خدمة (5-10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (24%)، وهي نسبة جيدة مقارنة بنسب اخرى وتدل على الاستقرار ايضا، اما الافراد المبحوثين (اكثر من 21 سنة) كخدمة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (20%)، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة فكانت من نصيب الافراد الذين لديهم خدمة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (7%) وهي نسبة قليلة مما يؤكد على قلة فرص التعيين خلال السنوات الماضية.

**ج- مكان العمل:** يتبين من بيانات الجدول (2) ان غالبية افراد العينة هم من جامعة السليمانية التقنية وبنسبة بلغت (41%)، ويمكن ان يعزى الى اقبال الكثيرين منهم على الاستجابة للاستبيان واستعدادهم للاجابة والمشاركة في العينة، وجاء في المرتبة الثانية جامعة دهوك التقنية بنسبة بلغت (33%)، في حين بلغت نسبة افراد العينة في جامعة اربيل التقنية (26%) وهي اقل نسبة وقد يعزى ذلك الى تشتت الكليات والمعاهد التابعة للجامعة في اماكن جغرافية متباعدة وابتعادهم عن مركز الجامعة لتقلل من اهتمامهم بالدراسات والمشاركة فيها اندفاعهم لها .

#### سادسا: الدراسات ذات العلاقة

**1- دراسة (Oroszi, 2018) :** هدفت الدراسة الى اختبار عمليات صنع القرارات لدى المحترفين في الازمات المحلية والوطنية والعالمية وذلك لتحديد سمات العامة لعملية صنع القرارات فضلاً عن اقتراح النموذج ارشادي لصنع قرارات عالية المخاطرة لقيادة الازمة، استندت الدراسة على ثلاثة عوامل رئيسية وهي حساسية التوقيت والمخاطرة المحسوبة والقرارات متعاقبة. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (15) من المحترفين الذين

10) بان القيادة هي القدرة على التأثير والتحفيز وجعل الآخرين يساهمون في نجاح وفعالية المنظمة، اما كلمة الازمة (Crisis) فهي انكليزية و تعود الى الاغريقية (Krisis) والتي تعني التشتت او الافتراق (5: Tisdale, 2022)، ويعرف (Coombs, 2015: 33) الازمة بأنها احداث غير متوقعة والتي تهدد توقعات اصحاب المصلحة والتي يمكن ان تؤثر بشكل مباشر في اداء المنظمة مما ينتج عنها نتائج سلبية.

اما قيادة الازمات (Crisis Leadership) فهو مصطلح يشير الى نمط قيادي معاصر ثلاثم وفترة الازمات وتنبؤ من خلال المزج بين مفهومي القيادة والازمة، ويعرف (الدرجي، 2022: 1) على أنها عملية الاستجابة لحدث ما أو موقف مؤثر، من خلال التأثير في الآخرين وحثهم على التغلب على الحدث أو الموقف والاستفادة منه في وقت مناسب. ويعرف (Kapucu and Hu, 2021: 66) قيادة الازمات بانها تلك القيادات التي تمتلك الخطط الموقفية وفق الظروف والمهينة للاستجابة الفعالة ضمن التوقيتات وذلك بهدف تقليل تأثيرات الازمة وتجنبها والرجوع بالوضع الى حالته الطبيعية بأسرع وقت ممكن. ويؤكد (Prewitt, et al., 2011: 60) في طرحهم لمفهوم قيادة الازمات من خلال التركيز على عنصر الاستجابة ويرى بان قيادة الازمات هي القيادة المستجيبة والتي هي مرادف لادارة الازمة استناداً الى الحقيقة التي تشير الى ان الازمة لا يمكن تخمينها وتوقعها وقرائنها وهي تلوح في الافق والقادة يمتلكون الادراك عن كيفية الاستجابة لها من خلال توظيف ما هو ضروري للموقف والذي يمكن ان يقلل من المخاطر الكبيرة في المستقبل على الافراد والمنظمة ككل .

وضمن المفاهيم المقدمة عن قيادة الازمات يركز (Wisittigars and Siengthai, 2019: 882) على المفهوم الواقعي للقيادة، ويوضح القواسم المشتركة بين قيادة الازمات والقيادة الموقفية ويرى بان القيادة الموقفية تستخدم بشكل شائع لادارة الازمة، وخاصة نمط السلوك الموجه نحو المهام، والذي يلعب دوراً حيوياً في مرحلة ما قبل الازمة واثناء الازمة وبعد الازمة، وان الانماط الموقفية في القيادة يمتلكون مستويات عالية من القابليات القيادية وخاصة في فترة الازمات، ولهذا فإن القيادة الموقفية تعد نموذجاً ضرورياً للقيادة الازمات، ومن الضروري ان تظهر القيادة في فترة الازمات كجماعات صغيرة اكثر من الاعتماد على الجهود الفردية. ويعرف (Fortunato, et al., 2018: 1) قيادة الازمات بانها تتضمن القدرة في تحليل الموقف والمناولة الصحيحة للموارد والاستجابة بشكل صحيح وعقلاني وفي التوقيت المناسب وايصال القرارات لجميع اصحاب المصلحة فضلا عن التعلم من المواقف والتي يمكن اعتمادها لتجنب الازمات في المستقبل.

وبناء على ما سبق يتفق توجهات هذا البحث مع ما طرحه (Fortunato, et al., 2018: 1) في تعريف قيادة الازمات ويقدم الباحثون تعريفاً اجرائياً لقيادة الازمات ويعرفونها بانها مهارات قيادية تتضمن قابليات التحسس بالخطر وتخمينها وصنع القرارات بناء على المعلومات المستحدثة والتنسيق مع جميع الاطراف لصياغة الحالة وفهمها مع اخذ المسؤولية فضلا عن التعلم من الازمة للاستفادة منها مستقبلاً.

## 2- اهمية قيادة الازمات:

5- دراسة ( السمان والدباغ، 2020) : ادارة الرشيفة الخضراء مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية .

هدفت الدراسة الى تشخيص دور ادارة الرشيفة الخضراء في تعزيز نظام المناعة التنظيمية المعتمد في الشركة العراقية العامة للإسمنت ، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كاداة رئيسة لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى وجود تأثير للإدارة الرشيفة الاخضراء في النظام المناعة التنظيمية من خلال استخدام نماذج الرشيق الاخضر المتخصصة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتشخيص الفيروسات المحيطة بها وتحديد اللقاحات والأغطية المقبولة لتجنب المشاكل التي تواجهها، واوصت بضرورة تركيز إدارة شركة على موجوداتها المعرفية من خلال تطوير انموذج من مشاركة المعرفة داخل الفرق الوظيفية مع المصادر الخارجية مثل العملاء و إدارة مجالات البيانات المختلفة للاستفادة منها واستردادها عند تعرضها للمخاطر.

6- دراسة (حسين، 2020) :تأثيرات صحة المنظمة في تعزيز نظم المناعة التنظيمية من خلال الاقتدار المعرفي- دراسة استطلاعية تحليلية لأراء الأطباء العاملين في مستشفى الإمام زين العابدين التخصصي.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تحديد دور الاقتدار المعرفي كمتغير الوسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية وتعزيز نظم المناعة، اجريت الدراسة في مستشفى الامام زين العابدين في محافظة كربلاء، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات ، توصلت الدراسة الى ان مستويات من الابداع و رعاية المبدعين تؤثر في المناعة التنظيمية ، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الابداعي في البيئة الداخلية وان رعاية المبدعين ضرورية لتعزيز نظام المناعة التنظيمية اعتماداً على افكار الابداعية التي تقدمها الملاكات الصحية و ضرورة التركيز على تماسك العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين الطاقم الطبي والقادة الإداريين وتعزيزها لتزيد من القوة التنظيمية للمستشفى وتحسن مستوى مناعته.

## المبحث الثاني

### قيادة الازمات والمناعة التنظيمية (اطار نظري)

## أولاً. مفهوم قيادة الازمات واهميتها Crisis Leadership Concept and its importance

### 1- مفهوم :

تعد قيادة الازمات من المصطلحات المركبة وتتضمن القيادة والازمة، فالقيادة هي احدى العناصر التنظيمية التي تطورت مفهومها بتطور الفكر التنظيمي، اذ بدأت النظريات الكلاسيكية بتشخيص سمات القائد ثم جاءت النظريات السلوكية لتشخص تصرفات القادة ضمن انماط معينة، وركزت النظريات الحديثة على عنصر البيئة، ثم ظهرت النظريات الاكثر حداثة لتبرز دور توجه القيادة، ويلاحظ من النماذج المعاصرة للقيادة ان غالبيتها تركز في تعريفهم على الرؤية المستقبلية وتحفيز التابعين وتهيئتهم فكرياً لمواجهة البيئة المتغيرة (حسين و داوده، 2021: 524)، ويلخص (Berestova, et al., 2020: 609) في تعريف القيادة بكونها تتضمن التأثير في الآخرين، ويستطرد ( سليمان، 2021:

لاتفاق اغلب الكتاب على هذه المهارات فانه يتطلب قرا من التوضيح لمضمون هذه المهارات وكالاتي:-

**1- التحسس (Sense) :** ان التحسس هي احدى اهم المهارات الاساسية المطلوبة من القادة، اذ يجب ان تمتلك القادة مهارات التحسس بالازمة وخاصة اذا ركزت في ادارتها على صنع القرارات، فهو احد المهام الجوهرية لادارة الازمات، وتأتي اهمية هذه المهارة نظرا لصعوبة الوصول الى الفهم الكامل لطبيعة ما تتضمنه التهديدات والخصائص والعواقب المحتملة ومكامن الازمة وتأثيراتها، اذ ان التحسس يولد صورة حركية مفهومة لدى الجميع وتحلل المستقبل المرتقب والتبعات المحتملة فضلا عن ان التحسس بالحاجة الى المعلومات الخاصة، اذ ان معالجة المعلومات وفهم الحالة الراهنة تعد من العوامل الجوهرية لتقييم وصنع القرارات خلال الازمة (Boin,2016:26). ويرى (Prewitt, et. al,2011:61) بانه يجب ان يكون القادة مهيين لما هو غير مرئي وغير متوقع وحتمي. وقد اشار (Waterman,1990:41) بان التحسس تتضمن هيكلة كل ما هو غير مألوف، فالتحسس يمنح القادة قابليات فهم الازمة وصياغة المشروع المطلوب فعليا لتمكنهم من التصرف بسرعة عند الحاجة وخاصة عندما تكون احداث الازمة غير قابلة للفهم وتتصف البيئة بالتغيرات والمفاجئات، وعندما تكون هناك مستويات جيدة من الفهم للحالة والنتيجة من التحسس فانه يمكن للقادة لتفعيل قابلياتهم في صياغة الرؤية ووضع الخطط لمواجهة الازمة وتعليم الاخرين عن كيفية ادارة خطة مواجهة الازمة.

ان الازمة تتلصف بعدم التأكد والبيئة تكون غير مستقرة لذا فأنه ينبغي على القيادات سرعة استيعاب الخطر والبحث عن المعلومات ضمن التوقيتات وتبادل المعلومات ويتطلب من القيادات القابلية في تخمين المخاطر الكامنة (Kapucu and Hu, 2021:67). وفي سياق اهمية المعلومات والتحسس بناءً عليها يؤكد (Fortunato, et. al,2018:3) على الاتصالات ويرى بانها تعد ضرورية خلال فترة ادارة الازمة ويلخص عناصر الاستجابة الفعالة للازمة من خلال بعض المفاهيم منها (السرعة، التناسق و والانفتاح) ويرى بأن السرعة تتضمن تزويد اصحاب المصلحة بالمعلومات عن الازمة. وقد اكد (Weick, et., aL,2005) بان التحسس هي العملية التي يقوم بها القادة و بموجبها توفر التصور الواقعي والفهم والكشف والتخمين خلال فترة الازمة التي تقود الى التصرفات التي تبرز حالة الازمة والاحساس بالاحداث، وفيها تهتم القادة بخبرات الاخرين ومشاركتهم من خلال التواصل والمعالجة وحل المشاكل.

**2- صنع القرارات والتنسيق : (Decision making & coordination)** ان صنع القرارات تتضمن تلك القرارات المصيرية في ظل الظروف التي تنسم بالتحدي، تلك القرارات يمكن ان تتمحور حول الخيارات التي ربما تكون معاكسة للقيم ووجهات النظر السياسية، وفي هذا السياق يرى بانه على الرغم من ان الكثير من القادة لديهم القدرة في صنع القرارات الصارمة الا انه في اغلب الاحيان يعتمدون على الاساليب التي من شأنها تجنب صنع القرارات التي تؤثر فيهم شخصيا وتحد من تقدمهم المستقبلي والنتيجة من الضغوطات من قبل التوجهات السياسية. (Boin, et. al,2016:51)، ويرى (Christensen and Hellebo,2013:169) بانه يتطلب من القادة امتلاك الحزم وعدم الخوف، وصنع القرارات المستندة على المعلومات فضلا

ان لقيادة الازمات اهمية كبيرة اذ يشير (Prewitt, et. al,2011:61) الى ان دراسة قيادة الازمات هي بحد ذاتها تعبر عن اهميتها، حيث ان فهم حيثيات الازمات تعد ضرورية في الوقت الحاضر نتيجة لعدم التخمين وشدة الازمات وضيق فتره المواجهة فضلا عن التكاليف مما يتطلب التصرف الحتمي من القادة، ويرى بان الازمة هي التي تميز القادة الكفوءين عن غير الكفوءين وان الازمات هي التي تختبر القادة، ويركز في مفهوم قيادة الازمات على الازمة نفسها بكونها من اهم الجوانب التي تتفرد بها القيادة خلال فترة نشوبها كونها تكشف نقاط القوة الكامنة للقيادة ونقاط ضعفها وخاصة عندما لا يتم التحضير لما هو كارثي في وقت تعتقد القيادة بانها مستعدة لمواجهةها والتي بدورها تحدد القيادة المؤهلة لتوظيفها خلال فترة الازمات (Tisdale,2022:5)، ويرى (Wisittigars and Siengthai:2019:883) بان قيادة الازمات تلعب دورا حيوياً في المنظمة من خلال تنمية وتمكين القابليات التنظيمية. ويؤكد (Fortunato, et. al,2018:1) على ان احد مقاييس لتقييم القادة يتضمن قابليته في التخمين والامكانيات الانية وتجنب او تخفيف من حدة الازمة، وينتظر من القادة ان يبينوا القابليات الضرورية لادارة جوانب متعددة في أن واحد اثناء الازمات، فالازمات تبرز مواقف فريدة مكونة من مجموعة من العوامل، وان دراسة قيادة الازمات يعد من الدراسات المتقدمة كونها تختبر مختلف مواقف الازمات، ويركز على اهمية قيادة الازمات في البيئة الجامعية اذ ان دراسة الازمة في الجامعات يعد مجالاً ضرورياً يتطلب دراستها وهي مجال تفيد قادة التعليم العالي الذين يجب ان يدركوا ويفهموا عمق وسعة الازمات وان قادة التعليم العالي يواجهون تحديات اضافية لسد الفجوات التي يمكن ان تكشف القيم الاساسية للمنظمة. ويتفق (Kapucu and Hu.2021) على ضرورة دراسة مهارات القادة في الازمات ويرى بان تواجد مستويات المتعددة من القادة اثناء مواجهة الازمات وفرت المجال امام دراسة فريدة لاختبار قيادات الازمات.

#### ثانياً: ابعاد قيادة الازمات:

تعددت اراء الكتاب والباحثين في تقديمهم لابعاد قيادة الازمات ويتفق غالبيتهم على انها مهارات متعددة كحزمة تساهم في مواجهة الازمات، اذ يرى (Van and Kapucu,2011) بان مهارات قيادة الازمات تتمحور حول صنع القرارات والتنسيق و التحسس. ويتفق مع هذا الطرح (Demiroz and Kapucu,2012) الذي يرى بان مهارات قيادة الازمات تتضمن التحسس والقرارات ويضيف التعلم بكونها احدى المهارات. ويتفق (Fortunato, et. al, 2018:1) ويؤكد على المسؤولية والتعلم للاستفادة منها في مواجهة الازمات في المستقبل. ويتفق كل من (Canton, 2013; McGrath and Comfort and Okada, 2013; Whitty,2015; Boin, et. al,2017) (Tisdale,2022) على ان مهارات قيادة الازمات تتضمن خمسة مهارات استراتيجية رئيسية وهي ( التحسس-Sense making) (صنع القرارات والتنسيق Decision making & Coordination) (الاحتواء) (المسؤولية Accounting) و ( التعلم من الازمة Crisis learning). وقد اعتمد هذا البحث على ابعاد دراسة (Tisdale,2022) في الجانب الميداني كونها اجريت دراستها ميدانياً وانها تتعلق بالمهارات القيادية اثناء الازمة، اي انها تعامل مع الواقع العملي اكثر من السرد النظري او الاجتهادات، ونظرا

القيادة والتصرف لتحقيق النتائج بغض النظر عن الافرازات التي تظهر بشكل غير متوقع للاحداث في ظل ظروف عدم التأكد والتهديدات، فهي تعني اخذ المسؤولية للقيادة والتصرف لضمان تحقيق الامن العام (Boin,2019:95) (Brändström,2016:3) ويرى (Oroszi,2018:336) بانه على القيادة اخذ مسؤولية الاحتفاظ بالمعلومات، اذ ان تجنب نشر المعلومات والخيارات المطروحة يعد عاملاً يعزز من قوة قادة الازمات، مما يعني انه في بعض الازمات فإنه يتطلب اهمال عنصر الشفافية والتفاوض، اذ ان شفافية خيارات صنع القرارات يمكن ان يؤدي الى فقدان القائد قابليات التفاوض على البدائل.

**5- التعلم من الازمة (Crisis Learning) :** ان التعلم من الازمة هو احد اهم ابعاد ادارة الازمات ويتضمن تعلم مهارات تحديد مسببات الازمة وتحليل كيفية استجابة القادة للمواقف وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع الاستراتيجيات بناءً عليها (Boin, et. al,2017:69). ويرى (Fortunato et al.,2018:1) ان مهام القائد لا يكتمل بانه الازمة وانما يتطلب تحليل الدروس التي يمكن تعلمها من المواقف والتي يمكن تنفيذها لتجنب الازمات في المستقبل، ويشير (Norman & Binka,2015:1) الى انها عملية مستمرة تتضمن تعلم مختلف الاستراتيجيات لكل مرحلة من المراحل وان مهارات الاستجابة للازمة لدى قادة تتبلور في الحصول على المعرفة عن الازمة فضلاً عن مهارات التعلم ومرونة التصرفات وتجميعها مرة اخرى بقائمة من النجاحات والفشل الايجابيتين وذلك لمشاركتها مع الاخرين كدادة للتدريب عليها، فالتعديل في التصرف تمكن القادة من تحديد ماهو خاطئ وما يتطلب من المعرفة التي تساعد على مواجهة الكارثة وتطوير افضل الممارسات لمواجهة الازمات المستقبلية، وعلى الرغم من ان الازمات تكون مختلفة الا انها تمنح الدروس المتشابهة لتعلمها ومشاركتها بين القادة والمروسين. ويؤكد (Demiroz and Kapucu,2012:94) بان قيادة الازمات بفاعلية تتضمن الادراك للاختلافات المتولدة من سياسات التصرف مع الازمة والتعليمات النافذة والتي تعد ضرورية لاستعادة الوضع المتأزم، هؤلاء القادة ينظر اليهم بكونهم مستعدين للتحدي لكل ماهو غير مألوف والبدء بعملية التغيير المطلوب للتعلم من الازمة فضلاً عن الخبرات المطلوبة للاستجابة المرغوبة للازمة.

### ثالثاً: المناعة التنظيمية: Organizational immunity

ان مصطلح " المناعة " هي استعارة مجازية مستوحاة من نظام المناعة البيولوجي لجسم الانسان، وفي أدبيات إدارة الاعمال جاءت نتيجة لضرورة التعامل مع المنظمات وكأنها كائنات حية تستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة وتتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة، فالتشابه بين نظام المناعة البيولوجي ونظام المناعة التنظيمي تكمن في أن المناعة التنظيمية تعمل على حماية المنظمة من التهديدات والأخطار الداخلية والخارجية وإيجاد أفضل الحلول لها، كما هو الحال في نظام المناعة البيولوجي الذي يعمل على حماية الجسم، وعرف المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للمنظمة وتحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة آثارهم (Eid, 2020:2). ويتفق (السمان و الدباغ، 2020: 72) على ان نظم المنظمات يتشابه مع نظام المناعة البشري الذي يحمي

عن الاستناد على المعنيين بالقرار من اصحاب المصلحة كونهم المعنيين ضمن العملية ويطلبون المعلومات عن الازمة، ويؤكد بانه عندما تندلع الازمة فان هناك حاجة الى مشاركة المعرفة وذلك لاخذ بنظر الاعتبار جميع الحقائق المتعلقة بالازمة خلال عملية صنع القرار. ويؤكد (Oroszi,2018:336) على ضرورة عدم التحيز ويرى بانه غالباً ما يتوافق القادة مع المعلومات التي تدعم آرائهم ويتجاهلون المعلومات التي لا تتوافق وتوجهاتهم، كما ان المعالجات المطروحة من قبل الاعضاء قد لا تكون متوازنة بين الجميع.

**3- الاحتواء:** تعتمد المصادر النظرية مصطلح (Meaning Making) لتعبر عن سياسة الاحتواء، فهي تعني اساساً تقديم التوضيحات عن حالة الازمة ووصفها وذلك لتكون مشجعة وتساعد الجمهور العام، اذ يشير (Prewitt, et. al,2011:61) بانه من الضروري على القادة ان يقوموا باحتواء عامة الشعب اثناء الكوارث، ويرى (Helsloot and Greoenendaal,2017:352) بان الاحتواء يتضمن ارسال التقديرات الحقيقية عن ظروف الازمة للاطراف المتأثرة بالازمة فضلاً عن ارسالها للعامة وذلك من خلال السرد الواقعي والتعاطف وبناء الثقة وتقدير مستوى الاستجابة لها ومنح الامل لتقليل المخاوف. ويرى (Boin, et. al,2016:80) بانه على القادة ان تحاول السيطرة على المفاهيم السياسية التي تبرز وذلك من خلال تقديم التقارير عن الحالة الراهنة واعادة صياغة ما يجري من الظروف وذلك لتحديد التهديدات الحالية بهدف اطمئنان اصحاب المصلحة من قابليتهم. ويتفق (Tisdale,2022:46) بانه يجب على القادة فهم الظروف المولدة للازمة والسرد الواقعي للازمة التي تنفع المجتمع وتتطابق مع القيم، ففي اثناء الازمة فانه يجب على القادة ان يقوموا بصياغة القضية وتوضيح الاجوبة عن حيثيات الازمة وتأثيراتها في المنظمة ومن هم القادرون على تقليص الازمة وما الذي يجب تعلمه من الازمة فضلاً عن ايصال رسالة لاصحاب المصلحة عن كيفية قيادة الازمة بشكل عام وذلك لتقليل المخاوف لدى العامة والحفاظ على الاطار التوجيهي. ويرى (Fortunato, et. al,2018:3) بان التحدي يتضمن تحديد اصحاب المصلحة الحيويين وتأمين الحوار المستمر معهم والاستجابات للازمة من وجهة نظر جميع الاطراف لتقليل المخاوف.

**4- مسؤولية الازمة Crisis Accounting :** تشير مسؤولية الازمة الى القدرة في اخذ مسؤولية التصرفات القبلية والبعديّة فضلاً عن التصرفات المطلوبة اثناء الازمة، وذلك للوقوف على مدى اندماج القادة الاخرين بشكل صحيح ومناسب، ويأتي ذلك من خلال تحديد الادوات الادارية المعتمدة لتجنب الازمة ومبررات اعتماد تلك الادوات (Boin,2017:68) ، ويرى (Tisdale,2022:210) بان مسؤولية الازمة تبرز اثناء الازمة، اذ يتوقع من القادة ان يكونوا قادرين على اخذ مسؤولية تصرفاتهم والمبادرة بها فضلاً عن ضرورة توضيح ما تم انجازه، وذلك لرفع مستويات ثقة اصحاب المصلحة بهم وبقدرة القادة في قيادة الازمة وان عنصر الشفافية هي ضمانته من ان الموارد يتم استخدامها لتحقيق الكفاءة فضلاً عن مهارة التعامل مع الظروف المليئة بالتهديدات ومحاوله تجنب الامن العام لتلك المخاطر. " ان المسؤولية تتمحور حول الاستعداد الشخصي لاخذ زمام الامور والفهم وتقبل مهام



عنصرين أساسيين هما الوعي والتحديد للمشكلات (شنشونة، 2014: 108)، بينما يرى (الموسوي، 2019: 32) التعلم التنظيمي بأنه محصلة تفاعلية لمنهج إدارة المنظمة في الحصول على المعرفة والمهارات والنظريات والمواقف والتجارب والرؤيا المشتركة للأفراد والتي يمكن من خلالها ضمان التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي. ويرى (الهمشري، 2013: 390) بان التعلم التنظيمي هي عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعليم راسخاً في أذهانهم لتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها. ويركز (الساعي، 2014: 95) على ان اهمية التعلم التنظيمي تكمن في كونها تساهم في اكتساب الفرد لمهارات التعامل والعمل والتوافق مع المتطلبات التنظيمية ويعزز رأس المال الاجتماعي لتمكن المنظمة من الابداع والتكيف مع البيئة فضلاً عن انها تمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية واستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة حالات التغيير وعدم التأكد البيئي.

**2- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory:** يشير الذاكرة التنظيمية الى عملية معالجة البيانات أو المعلومات التي يتم تخزينها من خلال العديد من الآليات والعمليات (Huang, 2013: 239). وعرف (عيسوي، 2016: 272) الذاكرة التنظيمية بأنها عبارة عن نموذج من المعلومات المخزونة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية، وان المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية ويرى بانها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي تلك المؤرخة سابقاً من المعلومات المخزنة بنكاء واستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية. ويؤكد بان الذاكرة التنظيمية تشبه العقل البشري حيث تستذكر المنظمة خبراتها السابقة في التعامل الفعال مع المواقف والتخطيط للمستقبل في ضوء المعرفة السابقة. ويتطرق ( Assayah, 2020: 2) الى الذاكرة التنظيمية بكونها تتضمن الذاكرة الداخلية المقصودة مثل السجلات والتقارير والأنظمة الخبيرة والسياسات والعمليات الأساسية التحويلية الناتجة عن الثقافة التنظيمية وبيئة الأعمال والهيكل التنظيمي والذاكرة الخارجية وتتضمن المعلومات حول المنافسين والتقارير المالية للصناعة و السجلات الحكومية.

**3- الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA):** ان الحمض النووي او ما يسمى بالجينات التنظيمية هو مصطلح مجازي يحدد خصائص المنظمة وصفاتها الموروثة التي تميزها عن غيرها من المنظمات من حيث ثقافتها وهيكلها التنظيمي وطريقة اتخاذها للقرارات بحيث تؤثر على أدائها وطريقة إدارتها للآزمات الناتجة عن التغييرات في البيئة المحيطة (أمينة وميمون، 2017: 58) ، ويرى (ابو حجاج، 2020: 36) بانها الأداة التي تساعد الإدارة على تحديد الخصائص المميزة للمنظمة فهي بمثابة الشفرة الجينية للمنظمات ويتكون من أربعة عناصر أساسية وهي حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، و الهيكل التنظيمي وان جود تلك العناصر يساهم في تحديد قدرة المؤسسة على الانجاز. ويرى (Ivanov, 2013: 205) أن الحمض النووي التنظيمي هو الهيكل الداخلي الديناميكي للمنظمة ويتكون من الادوار والعلاقات والتشابكات التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، وأنه يمكن تحريك المنظمة نحو أداء أفضل وتحقيق أهدافها عند تحديد الجينات التنظيمية للمنظمة ، ويشير (موالي وميمون، 2017: 57) بأن الحمض النووي التنظيمي هو

من التغيير من خلال بناء وإصلاح الحواجز القوية، ويرى بان نظام المناة التنظيمية يتضمن الأفراد والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي هي وسائل توفر السيطرة والاستمرارية والأمن والإدارة، وان دور الافراد داخل المنظمة تشبه دور الخلية في الاستجابة من خلال حركة دفاعية فطرية فضلاً عن انهم يكتسبون أفكاراً جديدة ويصوغون آراء واقتراحات لها ثم يعرضونها على موظفين آخرين بهدف قبولها أو رفضها. ويعرف (Talib and Alwan, 2015: 10) المناة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على تحديد وازالة الدخلاء للمنظمة وخارجها بحيث تتمتع المنظمة بالصحة في بيئة خطرة. ويعرفها ( الطائي، 2016: 199) بانها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية التي تتكامل مع بعضها لمحاربة الفيروس البيئي أو المخاطر التنظيمية التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة من حيث الأزمات. ويعرفها (Abbas, 2019: 263) بانها نظام متكامل يشمل مزيج من الاجزاء التي تتحد من اجل محاربة الأفكار " الفيروسية " في بيئة العمل والمخاطر التنظيمية التي يعاني منها هيكل المنظمة والقضاء عليه ، وتوليد ذاكرة مناة تنظيمية للتعرف على نوع الفيروس والاستجابة له في المستقبل فضلاً عن تطوير طرق دفاعية ضد السلوكيات السلبية الدخيلة على المنظمة .

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف المناة التنظيمية بكونها منظومة من السياسات التي تترجم من خلال العمليات والاجراءات الهادفة الى حماية الاسس الجوهرية للمنظمة من الاختراق وتصحيح الانحرافات والوقاية من التهديدات الأخطار الخارجية، بالاعتماد على التعلم من التجارب وخزنها لتصبح بمثابة قوة داخلية لمواجهة المخاطر والأزمات لتضمن البقاء والاستمرار للمنظمة في ظل التحديات والعقبات التي تواجهها.

#### رابعاً: أبعاد المناة التنظيمية

قدم الباحثون خلال دراساتهم حول المناة التنظيمية العديد من أبعاد المناة التنظيمية وحدودها بناء على طبيعة واهداف دراساتهم من حيث اختبار دورها وتأثيرها ضمن المتغيرات التنظيمية والسلوكية، اذ يركز (Talib and Alwan, 2015) على الذاكرة التنظيمية في وصف المناة التنظيمية و اشار (Huang, 2013) بان ابعاد المناة التنظيمية يتضمن الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ويلاحظ ان اغلب الكتاب والباحثين يتفقون مع ما سبق و يضيفون الجينات التنظيمية بكونها البعد الثالث للمناة التنظيمية منهم (Scot, 2011)، (Assayah, 2020)، (عباس، 2021: 32) ونظرا لوجود الاتفاق على الابعاد الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية ) فقد تم اعتماده في البحث، مما ينبغي توضيح مضامينها وكالاتي:-

**1- التعلم التنظيمي: Organizational Learning:** يعد التعلم التنظيمي أحد التوجهات الإدارية المعاصرة التي تقوم المنظمات بتبنيها في الوقت الحالي، إذ يعتبر عملية من التفاعل والاستقراء واستكشاف التحديات البيئية المحيطة، وهي ضرورة استراتيجية لتطور المنظمة في هذا العالم الذي يتسابق الزمن (نوري، 2019: 2). ويعود مصطلح (التعلم التنظيمي) الى (Simon, 1969) الذي كان من الأوائل الذين تناولوا المصطلح وعرفه بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات ومعالجتها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والذي يعكس على أداء ومخرجات المنظمة من خلال

**أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:** يتضمن هذه الفقرة اجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس متغيرات البحث (قيادة الازمات والمناعة التنظيمية) بالاستناد الى مستويات اتفاق العينة على الفقرات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة وكالاتي:-

**أوصف وتشخيص قيادة الازمات:** يظهر بيانات الجدول (3) نتائج تشخيص البيانات لاجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس ابعاد قيادة الازمات في ضوء اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، ويتبين من الجدول المذكور مستويات اتفاق العينة على توفر ابعاد قيادة الازمات في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق ويظهر من المؤشر الكلي بانها جاءت بوسط حسابي بلغ (3.20) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ثلاثة درجات، وبنسبة الاستجابة بلغت (63.92%) مما يعني توفر ابعاد قيادة الازمات في الجامعات المبحوثة بمستويات متوسطة ويؤكد ذلك قيم الانحراف المعياري التي جاءت اقل من واحد الصحيح ولجميع الابعاد مما يعني تجانس الاجابات وعدم تشتتها.

مصطلح يبين العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتحدد وتفسر أسلوب أداءها وتجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات ، فهي جينات متكاملة ومترابطة فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض وهي التي تسبب الاختلاف في الأداء وأسلوب الأداء واختلاف نتائج الأعمال والاستراتيجيات والأهداف استنادا الى الوحدات المكونة للحمص النووي. ويرى(عبد المجيد وصالح، 2017 : 136) بان الحمض النووي تمنح جميع المستويات الإدارية القدرة في التكيف مع التغيرات البيئية، او ما يعرف بظاهرة الطفرة الجينية، والتي تصف طريقة وأسلوب المنظمة في التعامل مع الأحداث المشابهة والتي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وكيفية علاجها وتوقع سلوك وأداء الأفراد فضلا عن نشر المعرفة والمهارات ونقلها عبر الأجيال والتي تساعد في حل الازمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة.

### المبحث الثالث تشخيص النتائج وتحليلها

الجدول (3) نتائج وصف وتشخيص ابعاد قيادة الازمات

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					الفقرات
			لا اوافق بشدة (1)	لا اوافق (2)	اوافق الى حد ما (3)	اوافق (4)	اوافق بشدة (5)	
			%	%	%	%	%	
64.05	0.93	3.21	4.44	16.84	37.44	36.58	4.70	التحسس
65.01	0.99	3.25	5.73	15.30	34.87	36.41	7.69	صنع القرارات والتنسيق
64.85	0.99	3.24	5.73	15.98	34.19	36.50	7.61	الاحتواء
63.21	0.96	3.16	5.30	18.12	37.86	32.65	6.07	المسؤولية
62.50	0.98	3.12	6.50	17.95	37.86	31.97	5.73	التعلم من الازمة
63.92	0.97	3.20	5.54		36.44	34.82		المؤشر الكلي %

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

وبشدة على توفرها لدى قياداتهم فضلا عن ان (34.62%) يتفقون الى حد ما، ويلاحظ ان هذه الفقرة حققت أعلى نسبة استجابة بلغت (65.13%) وبوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري قدره (0.97)، وجاءت بعدها فقرة (x1) بالمرتبة الثانية، اذ يتفق (85) من افراد العينة على توفر هذا المؤشر لدى قادتهم وحققت نسبة استجابة مقداره (64.19%)، ومضمونه انه تسعى القيادات الادارية في الجامعة الى جمع المعلومات عن الازمات المتوقعة، ثلثها فقرة (x3)، وبنسبة اتفاق بلغ (64.10%) والتي تعني انه اكثر من (64%) من افراد العينة يتفقون بانه تستطيع القيادات الادارية توضيح الصورة الواقعية عن الاحداث، في حين أن فقرة (X5) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (63%) والذي يُمثل في تركيز القيادات الادارية على بناء تصور واقعي لأبعاد الازمة، ويلاحظ من قيم الانحرافات المعيارية بانها لم تتجاوز الواحد الصحيح ويدل على تجانس الاجابات وعدم تشتتها لدى افراد العينة.

ومن اجل وصف مستويات توفر ابعاد قيادة الازمات فانه ينبغي تشخيص اجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس كل بعد من ابعاد قيادة الازمات بالاستناد الى كل من التكرارات والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن نسبة الاستجابة وكالاتي:-

**1- التحسس:** بلغ وسط الحسابي لهذا البعد (3.21) و بنسبة الاستجابة (64.05%) لدى افراد العينة على الفقرات التي تقيس هذا البعد وبانحراف معياري (0.93) مما يعني تجانس الاجابات وعدم تشتتها ويتبين من البيانات الواردة في الجدول (4) على ان اهمية هذا البعد تأتي من فقرة (x4) والتي تشير الى سعي القيادات الادارية على استمرار عملية الاتصال مع جميع المعنيين، اذ ان (92) من افراد العينة وهم اعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في اقليم كردستان يتفقون على توفر هذا المؤشر لدى قياداتهم وبنسبة (39.32%)، وانه ما يقارب (6%) منهم يتفقون

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد التحسس

الفقرات	مقياس الاستجابة												
	واثق بشدة		واثق		واثق الى حد ما		لا وافق		لا وافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
X1	7	2.99	95	40.60	83	35.47	38	16.24	11	4.70	3.21	0.91	64.19
X2	14	5.98	85	36.32	79	33.76	42	17.95	14	5.98	3.18	1.00	63.68
X3	9	3.85	79	33.76	103	44.02	37	15.81	6	2.56	3.21	0.84	64.10
X4	14	5.98	92	39.32	81	34.62	34	14.53	13	5.56	3.26	0.97	65.13
X5	11	4.70	77	32.91	92	39.32	46	19.66	8	3.42	3.16	0.91	63.16
النسبة		4.70		36.58		37.44		16.84		4.44	3.21	0.93	64.05

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

بالرجوع الى المؤشرات التي عززت تلك المستويات والموضحة في الجدول المذكور، ويظهر بان فقرة (X6) والتي تشير الى انه تركز القيادات الادارية على صنع القرارات المستندة على المعلومات المستحدثة، حصلت على أعلى نسبة استجابة بالغة (68%) وبوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري (0.89)، ويلاحظ بان (101)

2- صنع القرارات والتنسيق: يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) بان بعد صنع القرارات والتنسيق جاء بالمرتبة الاولى من حيث توفرها مقارنة بالابعاد الاخرى من وجهة نظر العينة في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.25) والانحراف المعياري (0.99) وبنسبة استجابة بلغت (65.01%)، ويمكن تفسير تلك النتائج

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد صنع القرارات والتنسيق

الفقرات	مقياس الاستجابة												
	واثق بشدة		واثق		واثق الى حد ما		لا وافق		لا وافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
X6	16	6.84	101	43.16	85	36.32	24	10.26	8	3.42	3.40	0.89	67.95
X7	11	4.70	82	35.04	87	37.18	43	18.38	11	4.70	3.17	0.94	63.33
X8	20	8.55	78	33.33	70	29.91	45	19.23	21	8.97	3.13	1.10	62.65
X9	16	6.84	88	37.61	83	35.47	33	14.10	14	5.98	3.25	0.99	65.04
X10	27	11.54	77	32.91	83	35.47	34	14.53	13	5.56	3.30	1.03	66.07
النسبة		7.69		36.41		34.87		15.30		5.73	3.25	0.99	65.01

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=234

العينة يتفقون على انه تسعى القيادات الادارية الى توضيح وايصال المعلومات الى المستفيدين والتي حصلت على أعلى نسبة استجابة (68%) وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري قدره (0.98)، وان (25) من افراد العينة يتفقون بشدة على توفر هذا المؤشر ، اي ان ما يقارب (51%) يتفقون على هذه الفقرة ، ثلثها فقرة (X15) والتي تظهر بانه اكثر من (48%) يتفقون على توفر هذا المؤشر لدى قياداتهم الادارية في الجامعات المبحوثة، والتي تتضمن بانه تسعى القيادات الادارية الى الحفاظ على الاطار التوجيهي والالتزام بها، كما ويلاحظ بان ما يقارب (9.83%) يتفقون وبشدة على توفر هذا المؤشر، في حين أن فقرة (X13) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (61%) والذي يُمثل تركز القيادات الادارية على الجوانب التي من شأنها ان تشعر الجميع بالسعادة وذلك باتفاق ما يقارب (0.37) من عينة البحث وبوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.00)، وان الفقرات الاخرى تقع ضمن هذين المستويين من حيث مستويات الاتفاق.

من مجموع افراد العينة اي ما نسبته (43.16) يتفقون على توفر هذا المؤشر وان (16) منهم يتفقون بشدة بنسبة (6.84%)، مما يعني ان ما نسبته (50%) من افراد العينة يتفقون على توفر هذا المؤشر لدى قاداتهم ، وجاءت الفقرة (X10) في المرتبة الثانية والذي يشير الى ان حوالي (44%) من افراد العينة يتفقون على انه تركز القيادات الادارية على التعاون والتنسيق مع جميع الاطراف المتعاملين، وان (11.54%) منهم يتفقون وبشدة على توفر هذا المؤشر لدى قاداتهم، في حين أن فقرة (X8) حققت أقل نسبة استجابة بلغت (63%) والذي يُمثل في انه تشارك القيادات الادارية التدريسيين والافراد المعنيين في وضع الخطط، وذلك باتفاق عينة البحث الذي لم تتجاوز (42%) وبوسط حسابي (3.13).

3- الاحتواء: بلغ وسط الحسابي لهذا البعد (3.24) وبنسبة الاستجابة بالغة (64.85%)، وهي نسبة متوسطة، و بالاستناد الى معطيات الجدول (6) يتبين من الفقرة (X11) بان (96) من افراد

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الاحتواء

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
			لا وافق بشدة		لا وافق		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
68.29	0.98	3.41	4.27	10	12.39	29	31.62	74	41.03	96	10.68	25	X11
64.36	0.96	3.22	4.70	11	17.09	40	36.32	85	35.47	83	6.41	15	X12
61.37	1.00	3.07	8.12	19	17.95	42	37.18	87	32.48	76	4.27	10	X13
62.91	1.05	3.15	7.26	17	19.66	46	31.20	73	35.04	82	6.84	16	X14
67.35	0.97	3.37	4.27	10	12.82	30	34.62	81	38.46	90	9.83	23	X15
64.85	0.99	3.24	5.73		15.98		34.19		36.50		7.61		النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

4- المسؤولية: جاءت اجابات افراد العينة والموضحة في الجدول (7) على فقرات التي تقيس بعد المسؤولية لتظهر بكونها قليلة من حيث الاتفاق مقارنة بالابعاد الاخرى، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.16) وبنسبة الاستجابة (63.21%)، وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X16) حصلت على أعلى نسبة استجابة التي بلغت (68%) وبوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (0.96) والتي تشير الى انه لدى القيادات الادارية الاستعداد لفهم المهام القيادية اثناء الازمات.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد المسؤولية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
			لا وافق بشدة		لا وافق		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
67.69	0.96	3.38	4.70	11	12.39	29	29.91	70	45.73	107	7.26	17	X16
60.51	1.09	3.03	10.26	24	20.94	49	31.20	73	31.20	73	6.41	15	X17
65.64	0.92	3.28	3.42	8	12.82	30	44.44	104	30.77	72	8.55	20	X18
61.79	0.90	3.09	3.85	9	20.51	48	42.31	99	29.49	69	3.85	9	X19
60.43	0.92	3.02	4.27	10	23.93	56	41.45	97	26.07	61	4.27	10	X20
63.21	0.96	3.16	5.30		18.12		37.86		32.65		6.07		النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

5- التعلم من الازمة: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.12) وبنسبة الاستجابة و (62.5%)، وهي اقل نسبة اتفاق، وهذه النسبة ليست بقليلة الا انها اقل اتفاقاً مقارنة بالابعاد الاخرى لقيادة الازمات، ويتبين من معطيات الجدول (8) بان فقرة (X21) والتي تُمثل في انه تتمكن القيادات الادارية من تحديد نقاط القوة والضعف والاستجابة لها حصلت على أعلى نسبة استجابة، اذ بلغت (65%) وبوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري قدره (0.96)، ويلاحظ بانه اكثر من (42%) يتفقون على توفر هذا المؤشر، في حين أن فقرة (X23) حققت أقل نسبة استجابة، اذ بلغت (59%) والذي يُمثل في انه تسعى القيادات الادارية الى التهيئة للازمات المتوقعة في المستقبل، اذ ان اكثر من (29%) لا يتفقون على توفر هذا المؤشر لدى القيادات في الجامعات المبحوثة، وهي اعلى نسبة عدم الاتفاق في هذا البحث .

ويلاحظ بان اكثر من (52%) من العينة من حيث (اتفق واتفق بشدة) يتفقون على توفر هذا المؤشر لدى القيادات في الجامعات المبحوثة، ومنهم (7.26%) يتفقون وبشدة على توفرها، وجاءت الفقرة (X18) بالمرتبة الثانية من حيث مستويات الاتفاق اذ انه ما يقارب (38%) من افراد العينة يتفقون على انه تبادر القيادات الادارية في التصرف لتحقيق النتائج المرجوة ومنهم (8.8%) يتفقون وبشدة على هذه الفقرة، في حين أن فقرة (X20) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (60%) والذي يشير الى انه تمتلك القيادات الادارية القابلية لتخمين نتائج التصرف وتحمل المسؤولية، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة لم يتجاوز (31%) وبوسط حسابي (3.02).

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد التعلم من الازمة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
			لا وافق بشدة		لا وافق		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
65.13	0.96	3.26	3.42	8	17.95	42	35.90	84	35.04	82	7.69	18	X21
63.93	0.93	3.20	5.98	14	13.25	31	40.17	94	36.32	85	4.27	10	X22

59.06	0.99	2.95	9.83	23	19.66	46	38.46	90	29.49	69	2.56	6	X23
62.14	1.02	3.11	8.12	19	16.24	38	39.32	92	29.49	69	6.84	16	X24
62.22	1.00	3.11	5.13	12	22.65	53	35.47	83	29.49	69	7.26	17	X25
62.50	0.98	3.12	6.50		17.95		37.86		31.97		5.73		النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

الحسابي (المؤشر الكلي) بانها حققت قيمة مقدارها (3.19) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ثلاثة درجات، وبنسبة الاستجابة بلغت (63.89%)، مما يدل على توافر ابعاد المناة التنظيمية بمستويات مقبولة في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق.

**ب-وصف وتشخيص مستويات المناة التنظيمية:** يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير المناة التنظيمية وتشخيصه بدلالة الابعاد المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات ضمن استمارة الاستبانة ويبين الجدول (9) مستويات المناة التنظيمية ويظهر بانها جاءت بمستويات متوسطة، اذ يتبين من قيمة الوسط

الجدول (9) نتائج وصف وتشخيص ابعاد المناة التنظيمية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					ابعاد المناة التنظيمية
			لا وافق بشدة	لا وافق	وافق الى حد ما	وافق	وافق بشدة	
			%	%	%	%	%	
66.29	1.00	3.31	5.38	15.04	30.60	40.68	8.29	التعلم التنظيمي
63.64	1.00	3.18	5.81	16.84	38.80	30.43	8.12	الكرة التنظيمية
61.76	0.99	3.09	7.78	17.35	38.80	30.43	5.64	الجينات التنظيمية
63.89	0.996	3.19	4.32	6.4	36.06	33.84	7.35	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

الجزئي فأن فقرة (Y1) حققت اعلى مستويات الاتفاق، اذ يتفق (54.69%) من افراد العينة على انه تستفاد الجامعة من التجارب التي مرت بها سابقا، اذ حصلت على أعلى نسبة استجابة (68.72%)، وجاء الفقرة (y4) بالمرتبة الثانية، اذ يتفق (49.97%) من افراد العينة على انه تنظم الجامعة دورات وورش عمل للعاملين بهدف تحليل وتصحيح الانحرافات عن الاداء وبوسط حسابي مقداره (3.32). ثم جاء الفقرة (Y5) بالمرتبة الثالثة والتي تتضمن في انه تستخدم الجامعة وسائل دعم إلكترونية لنشر واكتساب المعرفة لدى التدريسيين، اذ يتفق (44.87%) من افراد العينة على هذه الفقرة، في حين أن فقرة (y3) حققت أقل نسبة الاتفاق، اذ ان (23%) لا يتفقون على انه تستفاد ادارة الجامعة من استراتيجيات الجامعات الاخرى في التعامل مع الازمات وبلغ وسط حسابي مقداره (3.24) وهي اقل قيمة ضمن هذا البعد .

ومن اجل الوقوف على مستويات توفر ابعاد المناة التنظيمية فانه ينبغي تشخيص اجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس كل بعد من ابعاد المناة التنظيمية بالاستناد الى كل من التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة وكالاتي:-

**1- بعد التعلم التنظيمي:** يبين الجدول (10) اجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التعلم التنظيمي كاحد ابعاد المناة التنظيمية، ويتبين بان (8.29%) يتفقون بشدة على توفر هذا البعد، وان (40.68%) يتفقون على توفر ها البعد، مما يعني ان (48.97%) من افراد العينة من حيث (وافق و اوافق بشدة) لديهم اتفاق على توفر ها البعد، ويلاحظ من قيمة الوسط الحسابي بانها حققت (3.3) وهي اكبر من متوسط مساحة المقياس البالغ ثلاثة درجات، ويدل على توفر بعد التعلم التنظيمي في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق و بمستويات مقبولة، وعلى المستوى

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعء التعلم التنظيمي

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
			لا وافق بشدة		لا وافق		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشدة		
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
68.72	1.01	3.44	5.13	12	11.97	28	28.21	66	43.59	102	11.11	26	y1
66.15	0.95	3.31	4.27	10	16.24	38	29.49	69	44.44	104	5.56	13	y2
64.79	1.00	3.24	5.56	13	17.52	41	31.20	73	38.89	91	6.84	16	y3
66.41	1.04	3.32	6.84	16	13.25	31	30.34	71	40.17	94	9.40	22	y4
65.38	1.00	3.27	5.13	12	16.24	38	33.76	79	36.32	85	8.55	20	y5
66.29	1.00	3.31	5.38		15.04		30.60		40.68		8.29		النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

تُمثل فانه انه تمتلك الجامعة ملاكات بشرية تقنية كفاءة لدعم وتأمين الذاكرة التنظيمية، حققت اعلى وسط حسابي بلغت (3.26) وانحراف معياري قدره (0.89) مما يعني

**2- الذاكرة التنظيمية:** يلاحظ من الجدول (11) بان هذا البعد حقق نسبة اتفاق (وافق و وافق بشدة ) ما نسبته (38.55%) وبلغ الوسط الحسابي (3.18) وهي اكبر من متوسط مساحة المقياس البالغ ثلاثة درجات، ومن الجدول المذكور يتبين بأن (y9) والتي

الجدول (11) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لُبعد الذاكرة التنظيمية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
			لا وافق بشدة		لا وافق		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشدة		
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
63.33	1.06	3.17	15	6.41	43	18.38	90	38.46	60	25.64	26	11.11	y6
63.93	0.93	3.20	13	5.56	31	13.25	100	42.74	77	32.91	13	5.56	y7
62.39	1.08	3.12	21	8.97	40	17.09	83	35.47	70	29.91	20	8.55	y8
65.30	0.89	3.26	5	2.14	37	15.81	100	42.74	75	32.05	17	7.26	y9
63.25	1.03	3.16	14	5.98	46	19.66	81	34.62	74	31.62	19	8.12	y10
63.64	1.00	3.18		5.81		16.84		38.80		30.43		8.12	النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

(61.76%) ، ومن الفقرات التي ساهمت في هذا البعد جاءت فقرة (y11) بالمرتبة الاولى ، اذ يتفق (44.44%) على انه تتبنى ادارة الجامعة هيكل تنظيمي مرن، ويلاحظ ان (22) من افراد العينة يتفقون وبشدة على توفر هذا البعد، وحصلت على أعلى نسبة استجابة (66.92%) وبوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.93)، في حين أن فقرة (y14) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (57%) والذي يُمثل في انه تعتمد الجامعة نظام كفاءة وعادل للحوافز، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (32%) وبوسط حسابي (2.89) وهي اقل وسط حسابي متحقق، كما ان (y13) جاءت ايضا بمستويات متدنية نسبيا، اذ ان اكثر من (28%) لا يتفقون على انه تحرص القيادة الادارية في الجامعة على مشاركة الجميع عند صنع القرارات، والذي يؤكد تدني مستوى الاتفاق على هذه الفقرة.

تجانس الاجابات وعدم تشتتها، وجاءت الفقرة (X7) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي مقداره (3.20) وتشير هذه الفقرة الى انه توظف ادارة الجامعة ذاكرتها التنظيمية عند اتخاذ قراراتها. ويلاحظ ان نسبة الاستجابة لهذه الفقرة بلغت (63.93%) ، في حين أن فقرة (y8) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (62.39%) والذي يُمثل في انه تسترجع صناعات القرار في الجامعة تجارياها السابقة من الارشيف لتجنب الانحرافات، ويلاحظ من نسب عدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) بان اكثر من (25%) من العينة لا يتفقون على توفرها المؤشر في الجامعات المبحوثة.

**3- الجينات التنظيمية:** يبين الجدول (12) اجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الجينات التنظيمية ويتبين بان هذا البعد جاءت بمستويات مقبولة من حيث اتفاق افراد العينة، اذ بلغ الوسط الحابي لاجابات افراد العينة (3.09) وبنسبة الاستجابة بلغت

الجدول (12) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الجينات التنظيمية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
			لا وافق بشدة		لا وافق		وافق الى حد ما		وافق		وافق بشدة		
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
66.92	0.93	3.35	7	2.99	31	13.25	92	39.32	82	35.04	22	9.40	11y
63.68	0.85	3.18	6	2.56	38	16.24	107	45.73	73	31.20	10	4.27	12y
59.06	1.07	2.95	32	13.68	35	14.96	88	37.61	70	29.91	9	3.85	13y
57.86	1.10	2.89	30	12.82	52	22.22	77	32.91	63	26.92	12	5.13	y14
61.28	0.99	3.06	16	6.84	47	20.09	90	38.46	68	29.06	13	5.56	Y15
61.76	0.99	3.09		7.78		17.35		38.80		30.43		5.64	النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

طول الفئة المعيارية = (أعلى قيمة للمقياس - أقل قيمة للمقياس) / عدد اوزان المقياس، وان الاهمية المعيارية =  $(1 - 5) / 5 = 0.80$  ويبين الجدول (13). مستوى الاهمية المعيارية.

**رابعا: الاهمية النسبية لابعاد قيادة الازمات :** تقدم هذه الفقرة نتائج الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها في الجامعات المبحوثة وعلى وفق آراء أفراد العينة، ويتم الاعتماد عادة على قيم الوسط الحسابي لمستويات اتفاق افراد العينة واستناداً لخيارات مقياس ليكرت الخماسي وبموجب المعادلة الآتية:

الجدول (13) مستويات الأهمية بموجب القيم المعيارية للوسط الحسابي

الفئة	حدود الفئات للوسط الحسابي	مستوى الأهمية المعيارية
1	1.00 - 1.80	مستويات ضعيفة جداً
2	1.80 - 2.62	مستويات ضعيفة
3	2.62 - 3.42	مستويات متوسطة (مقبول)
4	3.42 - 4.23	مستويات جيدة
5	4.23 - 5.00	مستويات عالية

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات التحليل الوصفي

متحققة في هذا البحث، وجاء بعد الاحتواء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية بوسط حسابي مقداره (3.24) وهي نسبة متقاربة مع بعد صنع القرارات والتنسيق، إلا ان معطيات تحليل نسبة الاستجابة تبين اختلافها من حيث الأهمية، ثم جاء بعد التحسس بالمرتبة الثالثة وبوسط حسابي مقداره (3.21) وبنسبة استجابة بلغت (64.05) ثم جاء بعد المسؤولية بالمرتبة الرابعة، واخيراً جاء التعلم من الازمة لتظهر بكونها اقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.12) وبنسبة استجابة مقداره (62.5%)، ويلاحظ من قيم الانحرافات المعيارية بانها لم تتجاوز الواحد الصحيح، والذي يدل على تجانس الاجابات وعدم تشتتها من الوسط الحسابي لمساحة المقياس البالغ ثلاثة درجات.

ويلاحظ من الجدول (14) بان الأوساط الحسابية لأبعاد قيادة الازمات جاءت متقاربة وبمستويات متوسطة ( أكبر من متوسط مساحة المقياس البالغة ثلاثة درجات)، ويدل هذه النتائج على توافر ابعاد قيادة الازمات في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق بمستويات مقبولة. ووفقاً للمعادلة اعلاه فإنه لا يمكن مقارنتها وبيان مستوى الأهمية المعيارية، إذ ان مستويات جميع الأبعاد انحصرت ما بين ( 3.12 – 3.25) وهي جميعها تقع ضمن المستوى المعياري المقبول، لذلك تم الاعتماد على المقارنة بين الأبعاد لتحديد الأهمية النسبية من خلال المقارنة بين الأوساط الحسابية فضلاً عن نسب الاستجابة للأبعاد، ويتبين من الجدول (14) بان بعد صنع القرارات والتنسيق حقق أعلى وسط حسابية مقداره (3.25) وبنسبة استجابة بلغت (65.01) وهي أعلى نسبة استجابة

الجدول (14) وصف الأهمية النسبية لأبعاد قيادة الازمات في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الترتيب
1	التحسس	3.21	0.93	64.05	الثالث
2	صنع القرارات والتنسيق	3.25	0.99	65.01	الاول
3	الاحتواء	3.24	0.99	64.85	الثاني
4	المسؤولية	3.16	0.96	63.21	الرابع
5	التعلم من الازمة	3.12	0.98	62.5	الخامس

**المصدر:** إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

وجاء بعد الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثانية و بوسط حسابي مقداره (3.18)، في حين ان بُعد الجينات التنظيمية تبين انها اقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.09) وبنسبة استجابة قدرها (61.76%) والانحراف المعياري (0.99) الذي لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يؤكد تجانس الاجابات.

ويبين الجدول (15) الأهمية النسبية لأبعاد المناعة التنظيمية من وجهة نظر الافراد في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة تبين لنا ان اهم ابعاد متغير المناعة التنظيمية نسبياً هو بُعد التعلم التنظيمي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.31) والانحراف المعياري (1.00) وبنسبة استجابة بلغت (66.29)،

الجدول (15) وصف الأهمية النسبية لمستويات المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الترتيب
1	التعلم التنظيمي	3.31	1.00	66.29	الاول
2	الذاكرة التنظيمية	3.18	1.00	63.64	الثاني
3	الجينات التنظيمية	3.09	0.99	61.76	الثالث

**المصدر:** إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234

**2- العلاقة بين بعد صنع القرارات والتنسيق:** يبين البيانات الواردة في الجدول (16) بان هناك علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين صنع بعد القرارات والتنسيق والمناعة التنظيمية بقيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.776)، وتدل هذه النتيجة بان المناعة التنظيمية تلازم ومستويات من بعد صنع القرارات والتنسيق لدى القيادات الجامعية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق. مما يعني تحقق الفرضية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ( هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد صنع القرارات والتنسيق والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

**3- العلاقة بين بعد الاحتواء والمناعة التنظيمية:** يظهر من معطيات الجدول (16) بان المناعة التنظيمية تقترن ومستويات من بعد الاحتواء لدى القيادات الجامعية في الجامعات المبحوثة، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط المحسوبة والبالغة (0.772) عند مستوى المعنوية (0.05) ، مما يعني قبول الفرضية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاحتواء والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق)

**4- العلاقة بين بعد المسؤولية والمناعة التنظيمية:** يظهر من معطيات الجدول ( 16 ) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد المسؤولية والمناعة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.796) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني وجود حالة من التلازم بين بعد المسؤولية والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق، وان توفر مؤشرات عن المسؤولية لدى القيادات الجامعية في الجامعات المبحوثة يقترن والمناعة التنظيمية في تلك الجامعات. وبهذا تتحقق الفرضية الرابعة الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ان ( هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد المسؤولية والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

**ثالثا: اختبار وتحليل فرضيات:** تتضمن هذه الفقرة نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية بهدف اختبار فرضيات البحث وكالاتي:-

الفرضية الرئيسية الاولى: يتبين من البيانات الواردة في الجدول (16) ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قيادة الازمات والمناعة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط (R) للمؤشر الكلي والتي ظهرت مساوية الى (0.89)، وهذه العلاقة معنوية اذ ظهرت اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث البالغ (0.05). وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين قيادة الازمات والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق). واذا ما اخذت بنظر الاعتبار ضرورة وجود جهاز مناعي للمنظمات لمواجهة الازمات فان هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليها دراسة (Tisdale,2022) عندما اشار اشار الى ان هذه الابعاد هي مهارات استراتيجية لدى القادة لمواجهة الازمات. ومن اجل اختبار الفرضيات الفرعية فانه ينبغي الوقوف على نتائج التحليل الارتباط بين كل بعد من ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية وكالاتي:-

**1- العلاقة بين بعد التحسس والمناعة التنظيمية:** يبين الجدول (16) نتاج تحليل علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية، ويظهر من الجدول المذكور بان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التحسس والمناعة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.674) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني وجود حالة من الاقتران بين بعد التحسس والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق، وان توفر التحسس لدى القيادات الجامعية في الجامعات المبحوثة يقترن والمناعة التنظيمية في تلك الجامعات. وبهذا تتحقق الفرضية الاولى الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التحسس والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

الجدول (16) علاقة الارتباط بين ابعاد قيادة الازمات والمناعة التنظيمية.

Sig	R	اتجاه العلاقة	قيادة الازمات المناعة التنظيمية
0.012	0.674*	<-->	التحسس
0.012	0.766*	<-->	صنع القرارات والتنسيق
0.007	0.772**	<-->	الاحتواء
0.008	0.796**	<-->	المسؤولية
0.006	0.796**	<-->	التعلم من الازمة
0.010	0.819**	<-->	قيادة الازمات( المؤشر الكلي)

**المصدر:** إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 ، n=234 ، \*\*معنوية عند (0.01)، \*معنوية عند (0.05)

**5- العلاقة بين بعد تعلم من الازمة والمناعة التنظيمية:** يتبين من نتائج تحليل علاقة الارتباط الواردة في الجدول (16) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم من الازمة والمناعة التنظيمية،

وتلازم بين بعد التعلم من الازمة والمناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.796) وهي معنوية عند مستوى (0.05) مما يعني وجود حالة



**2- تأثير صنع القرارات والتنسيق في المناعة التنظيمية:** يتبين من الجدول ( 17 ) بان هناك تأثير معنوي بدلالة إحصائية لبعده صنع القرارات والتنسيق في المناعة التنظيمية ، وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد اذ يتبين من قيمة  $r^2$  بانها بلغت (0.602) والذي يعني بان صنع القرارات والتنسيق استطاعت ان تفسر ما نسبته (60.2%) من التغيرات الايجابية في متغير الاستجابة ( المناعة التنظيمية) وبمعامل الانحدار ( $\beta$ ) التي بلغت (0.965) والذي يعني بان تغيير وحدة واحدة من متغير المستقل ( صنع القرارات والتنسيق) يؤدي الى تغيير في مستويات المناعة التنظيمية بنسبة (96.5%) وهذه النتائج معنوية وبقية احتمالية بلغت (0.009) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (هناك تأثير معنوي لبعده صنع القرارات والتنسيق في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

**3- تأثير بعد الاحتواء في المناعة التنظيمية:** يتبين من الجدول (17) وجود تأثير معنوي بدلالة إحصائية لبعده الاحتواء في المناعة التنظيمية ، اذ يلاحظ من قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بانها بلغت (0.595) والذي يشير الى ان صنع القرارات والتنسيق استطاعت ان تفسر ما نسبته (59.5%) من التغيرات الايجابية في متغير الاستجابة ( المناعة التنظيمية)، ويتبين من معامل الانحدار ( $\beta$ ) التي بلغت (0.856) والذي يدل على ان تغيير وحدة واحدة من بعد ( الاحتواء) يؤدي الى تغيير في مستويات المناعة التنظيمية بنسبة (85.6%) وبقية احتمالية بلغت (0.009) وهي اقل من (0.05)، والذي يعني قبول الفرضية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على ان (هناك تأثير معنوي لبعده الاحتواء في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

**4- تأثير بعد المسؤولية في المناعة التنظيمية:** يتبين من معطيات الجدول (17) بان قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بلغت (0.604) والذي يعني ان بعد المسؤولية استطاعت ان تفسر ما نسبته (60.4%) من التغيرات الايجابية في متغير الاستجابة ( المناعة التنظيمية)، وان معامل الانحدار ( $\beta$ ) يدل على ان تغيير وحدة واحدة من بعد ( المسؤولية) يؤدي الى تغيير في مستويات المناعة التنظيمية بنسبة (0.772) مما يعني قبول الفرضية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على ان (هناك تأثير معنوي لبعده المسؤولية في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق)

التقنية في اقليم كردستان العراق، وان توفر مشرات التعلم من الازمة لدى القيادات الجامعية في الجامعات المبحوثة يقترن والمناعة التنظيمية في تلك الجامعات. وبهذا تتحقق الفرضية الخامسة الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ( هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم من الازمة والمناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

**ب-الفرضية الرئيسية الثانية:** يتبين من البيانات الواردة في الجدول (17) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقيادة الازمات في المناعة التنظيمية، ويتبين من معامل ( $r^2$ ) بانها بلغت (0.670) والتي يعني بان متغير المستقل (قيادة الازمات) استطاعت ان تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات الايجابية في متغير الاستجابة ( المناعة التنظيمية)، وان (33%) يعود الى عوامل اخرى لم يشملها البحث الحالي، ويتبين من قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) التي بلغت (0.824) والذي يعني بان تغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل ( قيادة الازمات) يقود الى استجابة ايجابية في المتغير التابع (المناعة التنظيمية) بمقدار (82.4%) وبقية احتمالية بلغت (0.009) وهي اقل من (0.05)، وهذه النتيجة تؤكد بان قيادة الازمات تؤثر في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ان (هناك تأثير معنوي لقيادة الازمات في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق). ويلاحظ من الجدول (17) بان هناك مؤشرات عن علاقة تأثير لابعاد قيادة الازمات في المناعة التنظيمية، وهي كالآتي:-

**1- تأثير التحسس في المناعة التنظيمية:** يتبين من معطيات الجدول (17) بان هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التحسس في المناعة التنظيمية، اذ يتبين من معامل ( $r^2$ ) بانها بلغت (0.454) والتي يعني بان التحسس استطاعت ان تفسر ما نسبته (45.5%) من التغيرات الايجابية في متغير الاستجابة ( المناعة التنظيمية)، ويتبين من معامل الانحدار ( $\beta$ ) التي بلغت (0.707) وبقية احتمالية بلغت (0.004) وهي اقل من (0.05)، والذي يعني بان تغيير وحدة واحدة من متغير المستقل ( التحسس) يؤدي الى تغيير في مستويات المناعة التنظيمية بنسبة (70.7%) وهذه النتائج معنوية عند مستوى (0.05). مما يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ( هناك تأثير معنوي لبعده التحسس في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

الجدول (17) نتائج تأثير ابعاد قيادة الازمات في المناعة التنظيمية

تسلسل قوة التأثير	Sig	$r^2$	( $\beta$ )	اتجاه التأثير	المناعة التنظيمية قيادة الازمات
الخامس	0.004	0.454	0.707	←	التحسس
الثالث	0.009	0.602	0.965	←	صنع القرارات والتنسيق
الرابع	0.009	0.595	0.856	←	الاحتواء
الاول	0.009	0.604	0.772	←	المسؤولية
الثاني	0.007	0.604	0.785	←	التعلم من الازمة
	0.009	0.670	0.824	←	قيادة الازمات (المؤشر الكلي)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=234

صنع القرارات والتنسيق بالمرتبة الثانية من حيث مستوياتها لدى القيادات الادارية في الجامعات.

8- من نتائج التحليلات الحصائية للبيانات الميدانية التي اظهرت بان بعدي المسؤولية وتعلم من الازمة يكونها اكثر مساهمة في تأثيرهما في المناعة التنظيمية، يستنتج بان المناعة التنظيمية تعتمد الى حد بعيد على قابليات القيادة في تخمين نتائج التصرف وتحمل المسؤولية فضلا عن مدى سعي تلك القيادات في التهيئة للازمات المتوقعة في المستقبل.

#### ثانيا: المقترحات

استنادا الى ما تقدم من الاستنتاجات واستكمالا لمتطلبات البحث يعرض هذه الفقرة عدد من المقترحات فضلا عن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية عن الجوانب التطويرية وكالاتي:-

1- ينبغي على المديرين اللامام بالجوانب النظرية التي تناولت دور القيادات في ادارة الازمات والاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية التي اجريت في بيئات مشابهة والتمعن في المضامين التي تبين الاساليب والاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الازمات.

2- بناء على نتائج التحليل الوصفي التي اظهرت توفر مستويات عالية نسبيا لبعدي صنع القرارات والتنسيق والاحتواء ضمن ابعاد قيادة الازمات لدى القيادات في الجامعات التقنية فانه ينبغي التركيز على مؤشراتها والاستفادة منها للازمات المستقبلية.

3- بناء على النتائج الميدانية التي اظهرت انخفاض النسبي لبعدي الاحتواء والتحسس، فانه ينبغي على القيادات الادارية السعي جديا لاستمرار عملية الاتصال مع جميع المعنيين، وجمع المعلومات عن الازمات المتوقعة، فضلا عن ضرورة توضيح الصورة الواقعية عن الاحداث اثناء الازمات مع الحفاظ على الاطار التوجيهي والالتزام بها.

4- ضرورة تركيز الجامعات التقنية في اقليم كردستان على السعي لامتلاك ابعاد المناعة التنظيمية من حيث التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية من خلال الاستفادة من التجارب التي مرت بها سابقا، والتدريب على كيفية تحليل وتصحيح الانحرافات عن الاداء، فضلا عن توظيف الذاكرة التنظيمية ومشاركة الجميع عند صنع القرارات، كونها الضمانة لمواجهة الانجرافات المستقبلية.

5- بناء على الاستنتاج التي اظهرت الاقتران بين بعد المسؤولية لدى قيادة الازمات والمناعة التنظيمية فانه ينبغي تعزيز مؤشراتها من خلال تهيئة القادة للازمات المتوقعة في المستقبل وتعزيز مهارات تخمين نتائج التصرف وتحمل المسؤولية ومشاركة هذه المهارات مع الجدد من المديرين والقادة.

6- بناء على الاستنتاج التي اظهرت الاقتران بين بعد صنع القرارات والتنسيق لدى قيادة الازمات والمناعة التنظيمية فانه ينبغي تعزيز مهارات صنع القرارات والتنسيق لدى القادة من خلال الاستناد على المعلومات المستحدثة والتعاون والتنسيق مع جميع الاطراف المتعاملين فضلا عن مشاركة جميع المعنيين عند صنع القرارات.

7- نظرا لتحقق جميع الفرضيات وصحة الانموذج، فانه من الضروري الاستناد على الانموذج لتعزيز المناعة التنظيمية من خلال استحضار ابعاد قيادة الازمات بتعزيز مستويات التحسس، صنع القرارات والتنسيق، الاحتواء، المسؤولية، والتعلم من الازمة

5- تأثير بعد التعلم من الازمة في المناعة التنظيمية: يتبين من معطيات الجدول (17) بان بعد تعلم من الازمة في المناعة التنظيمية استطاعت ان تفسر ما مقداره (0.604%) من التغيرات الايجابية في المناعة التنظيمية، وبلاستناد الى معامل الانحدار ( $\beta$ ) الذي بلغ (0.785) يتبين بان تغيير وحد واحدة من متغير المستقل (التعلم من الازمة) يؤدي الى تحسين مستويات المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة بمقدار (70.85%) وبقيمة احتمالية بلغت (0.007) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني قبول الفرضية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على ان (هناك تأثير معنوي لبعدي التعلم من الازمة في المناعة التنظيمية في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق).

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات:-

1- هناك الكثير من الدراسات التي اجريت على الانماط القيادية، الا ان الدراسات التي تناولت قيادة الازمات لازالت في بداياتها، وذلك نظرا لشحة الدراسات التي تناولتها كمفهوم ضمن حقل القيادة، لذا فانه يستنتج بان مفهوم قيادة الازمات وتشخيص تأثير ابعادها في المناعة التنظيمية تعد دراسة فريدة وجديدة نوعا ما.

2- بناء على النتائج التي اظهرت اتفاق افراد العينة على توفر ابعاد قيادة الازمات، يستنتج بان القيادات في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق يمتلكون المؤشرات التي تعبر عن ابعاد قيادة الازمات، وان صنع القرارات والتنسيق والاحتواء هما من الابعاد الاكثر بروزا لدى القيادات الجامعية.

3- يدل نتائج التحليل الميداني التي اظهرت مستويات من ابعاد المناعة التنظيمية الى استنتاج بان الجامعات التقنية في اقليم كردستان تمتلك مستويات من المناعة التنظيمية المستندة الى التعلم التنظيمي التي اظهرت بمستويات اكثر اهمية لدى التدريسيين في الجامعات التقنية، فضلا عن الذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية.

4- بناء على نتائج التحليل الوصفي التي اظهرت الجينات التنظيمية بمستويات اقل من الابعاد الاخرى، يستنتج بان هناك تدني في الاعتماد على نظام كفاء وعادل للحوافز في الجامعات التقنية فضلا عن تدني مشاركة القيادة الجميع عند صنع القرارات.

5- بناء على نتائج التحليل التي اظهرت وجود علاقة الارتباط المعنوية بين قيادة الازمات والمناعة التنظيمية، يستنتج بانه كلما توفرت المؤشرات التي تعبر عن قيادة الازمات لدى القيادات الادارية كلما اقترنت ذلك بمستويات من المناعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

6- استنادا الى النتائج التي اظهرت علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، يستنتج بان تعزيز المناعة التنظيمية تستمد قوتها من توفر مؤشرات قيادة الازمات بالاعتماد على بعدي المسؤولية وصنع القرارات والتنسيق في المقدمة فضلا عن بعد الاحتواء.

7- يستنتج من نتائج التحليل الميداني بان تعزيز مستويات المناعة التنظيمية في قطاع التعليم العالي كمتغير استجابة تعتمد بالمرتبة الاولى على بعدي التعلم من الازمة والمسؤولية ثم تأتي

الطائي، يوسف حجي، (2016)، " الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية"، النجف الأشرف.

موالي، أمينة، و ميمون، كافي. (2017) الحمض النووي التنظيمي (DNA) و ريادة المؤسسات دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (1) 53- 79.

السمان، ثائر أحمد سعدون و الدباغ، زهراء غازي دنون، (2020)، إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية معاولية السمنت الشمالية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد: 39، العدد: 125، جامعة الموصل، موصل.

سليمان، إيناس السيد محمد، (٢٠٢١)، دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، جامعة سوهاج كلية التربية المجلة التربوية - مصر، عدد سبتمبر-ج1 (99-).

عيسوي، نيفين، (2016)، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس العدد (3). 206-271.

عبد المجيد. عثمان، و صالح. أحمد، (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية - مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية و القانون، 94-135.

#### ت-الكتب

الدراجي، سيف الدين زمان، (2022)، قيادة الازمة ضرورة استراتيجية، معهد ابرار معاصر، طهران، <https://tisri.org/ar/?id=580ke7gm>  
الهمشري، عمر أحمد (2013)، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ثانياً:المراجع الأجنبية

#### Dissertation and master thesis

Tisdale, Valissa, 2022, the art of leadership in times of crisis, PhD Dissertation, university of Massachusetts global, USA.

[https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd\\_dissertations/437](https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd_dissertations/437).

#### Scientific Journal:

Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. Journal of Economics and Administrative Sciences 25(116), 263- 289.

Assayah, A. A. M. (2020). Organizational Immunity & Its Effect On Strategic Technological Change Option - At Jordanian Industrial Companies In Amman Stock Exchange. Academy of Strategic Management Journal, 19 (5), 1-10.

Berestova, A., Gayfullina, N., & Tikhomirov, S. (2020). Leadership and Functional Competence Development in Teachers: World Experience. International Journal of Instruction, 13(1), 607-622. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13139a>

Boin, A. (2019). The transboundary crisis: Why we are unprepared and the road ahead. Journal of Contingencies and Crisis Management, 27(1), 94-99, [doi.org/10.1111/1468-5973.12241](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12241)

Canton, L. G. (2013). Disaster planning and management: Does one leadership style work for both? Journal of

لدى القيادات الادارية وتوظيفها لتعزيز المناعة التنظيمية في الجامعات في اقليم كردستان العراق.

8- بناء على النتائج والاستنتاجات الميدانية على تلك النتائج، يقترح بضرورة اجراء دراسات مستقبلية عن قيادة الازمات والمناعة التنظيمية في بيئات اخرى، والتوسع في اختبار ابعاد اخرى لقيادة الازمات فضلاً دراسة مهارات مواجهة الازمات لدى القيادات الادارية وسبل اكتسابها.

#### المصدر

#### اولاً: المراجع العربية:

#### أ-الرسائل والاطرايح الجامعية:

أبو حجاج، حسام(2020) أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى العالمية، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، فلسطين.  
حسين. كلوار فرهاد و داود. ره نج محمد، (2021)، القيادة الاصيلية وانعكاساتها على التنمر في مكان العمل"دراسة تحليلية لأراء عينة من الافراد العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد: 9، المجلد 3، 535-520 ، [doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.706](https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.706)

حسين، رعدة صلاح هادي محمد، (2020)، " تأثير الصحة المنظمة في تعزيز نظم المناعة التنظيمية من خلال الاقتدار المعرفي" - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء الأطباء العاملين في مستشفى الإمام زين العابدين التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.

داود. ره نج محمد و محمد. بهيجان ابراهيم، (2022)، انعكاسات القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية في الاقسام العلمية في عدد من الجامعات في اقليم كردستان - العراق ، العدد: 10، المجلد 1، 160-177 .

الساعدي، مؤيد، (2014). الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي: مرتكزات فكرية وبناء مقياس.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الفرات الأوسط -المعهد التقني في المسيب.

علي. سنهويث سعيد و داود. ره نج محمد، 2023، المستوى الخامس للقيادة ودوره في تحقيق الرفاهية التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد: 11، المجلد 1: 1-19، [doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.912](https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.912)

الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن، (2019) تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف أهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة القادسية.

نوري، فتحية عبد، (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة)(رسالة ماجستير غير منشورة) أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

#### ب-الدوريات

حسن، فاضل عباس، (2021)، "المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة" دراسة لأراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، م (27)، العدد (125). 350-327

شنشونة، محمد، (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، 107-121.

عبودي، صفاء ادريس، (2019)، التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة مثنى، مجلد: 9، العدد: 2، 5386-2572 ISSN

- Vol. 17 No. 1, pp. 65-80. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2020-0071>.
- Talib, A. F., & Alwan, B. M. (2015): The Impact of Uncertainty on Human Resource Strategies by Mediating the Regulatory Immune System An analytical exploratory research in a sample of Iraqi companies, *Iraqi Journal of Management Sciences*, Volume 12, Issue 50, 8-53.
- Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489–511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>
- Waterman, R. H., Jr. (1990). *Adhocracy: The power to change*, TN: Whittle Direct Books.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wisittigars, B. and Siengthai, S. (2019), "Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand", *Facilities*, Vol. 37 No. 13/14, pp. 881-896. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>.
- Wu, M. et al. (2016). *Educational measurement for applied researchers*. Singapore: Springer Nature Singapore Ltd., DOI: 10.1007/978-981-10-3302-5\_2
- Books:**
- Coombs, W. T. (2015b). Situational theory of crisis: Situational crisis communication theory and corporate reputation. In C. E. Carroll (Ed.), *Handbook of communication and corporate reputation* (pp. 262–278). Malden, MA: Wiley Blackwell.
- Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105–146). Macmillan Publishing Co.
- Scott, B. B. (2011). *Organizational learning: a literature review*. 1-24: Queens University.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge, United Kingdom: Published online by Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*, 2nd ed, Cambridge, United Kingdom: <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
- Brändström, A. (2016). *Crisis, accountability and blame management: Strategies and survival of political officeholders*. <http://fhs.divaportal.org/smash/get/diva2:896367/FULLTEXT01.pdf>.
- websites:**
- Eid, A. (2020). 9 Lessons the COVID-19 Crisis Taught Leaders about Organizational Immunity, PP:1-4, Retrieved: 14/10/2020, from: <https://youtu.be/LKklxb3j-7M>.
- Leadership Studies*, 7(3), 48. <https://doi.org/10.1002/jls.21297>
- Christensen, T., Laegreid, P., & Hellebø Rykkja, L. (2013). After a terrorist attack: Challenges for political and administrative leadership in Norway. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 167–177.
- Comfort, L. K. & Okada, A. (2013). Emergent leadership in extreme events: A knowledge common for sustainable communities. *International Review of Administration*, 18(1), 61–77.
- Demiroz, F., & Kapucu, N. (2012). The role of leadership in managing emergencies and disasters. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5(1), 91–101.
- Fortunato, John A., Ralph A. Gigliotti, Brent D. Ruben, 2018 Analyzing the dynamics of crisis leadership in higher education: A study of racial incidents at the University of Missouri, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, John Wiley & Sons Ltd., Vol. 26, Issue 4, pp. 510-518, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3280486> DOI: 10.1111/1468-5973.12220.
- Helsloot, I., & Groenendaal, J. (2017). It's meaning making, stupid! Success of public leadership during flash crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 350–353. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12166>
- Huang, J.-J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory – a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 231-240.
- Ivanov, S. (2013). Defects in Modern Organizations: Field Findings and Discovery. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 204-208.
- McGrath, S., & Whitty, S. (2015). Redefining governance: From confusion to certainty and clarity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, 755–787.
- Norman, I., & Binka, F. (2015). Leadership abilities, skills and knowledge in building disaster resilience and response issues. *Business Management and Economics Journal*, 3, 54.
- Oroszi, T. (2018). preliminary analysis of high-stakes decision-making for crisis leadership, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* Volume :11, Number :4, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* Vol. 11, No. 4, pp. 335–359.
- Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. Q. (2011). Crisis Leadership – An Organizational Opportunity. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 60-65.
- Sadiq, A. Kapucu, N. and Hu, Q. (2021), "Crisis leadership during COVID-19: the role of governors in the United States", *International Journal of Public Leadership*,



الملحق ( 1 )  
انموذج استمارة الاستبانة

اقليم كردستان- العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زاخو  
كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم الإدارية

م/ الاستبانة

تحية طيبة وبعد...

إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات بالبحث: ((قيادة الازمات ودورها في المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في اقليم كردستان العراق))، يرجى التقصّل بملء فترات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وخبرتكم العلمية، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي حصراً. ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين ( أتفق تماماً ) إلى ( لا أتفق تماماً ) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة ( √ ) في المكان المناسب والذي يعكس الواقع لتحقيق أهداف هذا البحث.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ).
- 2- العمر: 30 سنة فأقل ( ) 31-40 سنة ( ) 41 - 50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر ( ).
- 3- الشهادة: دبلوم ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( ).
- 4- اللقب العلمي: مدرس مساعد ( ) مدرس ( ) استاذ مساعد ( ) استاذ ( ).
- 5- عدد سنوات الخدمة في الجامعة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) 11-20 ( ) أكثر من 21 سنة ( ).

ملاحظة : يتمثل مصطلح القيادات الادارية بالسادة/ رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد الكلية أو المعهد، معاون العميد، رئيس القسم)

لا أوافق	لا أوافق	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	ثانياً- قيادة الازمات: تشير قيادة الازمات الى تلك القيادات التي تمتلك الخطط الموقفية وفق الظروف الانية بالاستناد الى المعلومات والاتصالات والاسلوب التعاوني والتهيئة للاستجابة الفعالة ضمن التوقيتات وذلك بهدف تقليل تأثيرات الازمة وتجنبها والرجوع بالمجتمع الى حالته الطبيعية بأسرع وقت ممكن.
					x1 تسعى القيادات الادارية في الجامعة الى جمع المعلومات عن الازمات المتوقعة
					x2 تهتم القيادات الادارية بخبرات وتجارب التدريسيين والافراد عن الازمات
					x3 تستطيع القيادات الادارية توضيح الصورة الواقعية عن الاحداث
					x4 تسعى القيادات الادارية على استمرار عملية الاتصال مع جميع المعنيين
					x5 تركز القيادات الادارية على بناء تصور واقعي لأبعاد الازمة
					x6 تركز القيادات الادارية على صنع القرارات المستندة على المعلومات المستحدثة
					x7 تشارك القيادات الادارية المتعاملين مع الجامعة في تحليل مضمون الازمة
					x8 تشارك القيادات الادارية التدريسيين والافراد المعنيين في وضع الخطط
					x9 تسعى القيادات الادارية الى التواصل المستمر مع اعضاء هيئة التدريس والافراد
					x10 تركز القيادات الادارية على التعاون والتنسيق مع جميع الاطراف المتعاملين
					x11 تسعى القيادات الادارية الى توضيح وايصال المعلومات الى المستفيدين
					x12 تؤكد القيادات الادارية على تقديم السرد الواقعي للازمة
					x13 تركز القيادات الادارية على الجوانب التي من شأنها ان تشعر الجميع بالسعادة
					x14 تركز القيادات الادارية على تقليل الشعور بالمخاوف لدى الجميع
					x15 تسعى القيادات الادارية الى الحفاظ على الاطار التوجيهي والالتزام بها
					x16 لدى القيادات الادارية الاستعداد لفهم المهام القيادية اثناء الازمات
					x17 لدى القيادات الادارية الاستعداد لتحمل المسؤولية شخصياً
					x18 تبادر القيادات الادارية في التصرف لتحقيق النتائج المرجوة
					x19 تتمكن القيادات من التعامل في الظروف الملينة بالتهديدات غير المتوقعة
					x20 تمتلك القيادات الادارية القابلية لتخمين نتائج التصرف وتحمل المسؤولية.
					x21 تتمكن القيادات الادارية من تحديد نقاط القوة والضعف والاستجابة لها.
					x22 تركز القيادات الادارية على عملية التعلم من التجارب التي تفرزها الازمات.
					x23 تسعى القيادات الادارية الى التهيئة للازمات المتوقعة في المستقبل
					x24 تركز القيادات الادارية على ضرورة فهم وتوثيق اسباب الازمة للاستفادة منها
					x25 تسعى القيادات الادارية الى توثيق الاساليب المعتمدة لادارة الازمة

(2) الملحق

لاوافق بشدة	لاوافق	وافق الى حد ما	وافق	وافق بشدة	
ثالثاً : المناعة التنظيمية: مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تتبناها الجامعة، والتي تساهم في حماية القيم الجوهرية للجامعة وحل مشاكل العمل وتصحيح اي انحرافات في الأداء والوقاية من التهديدات والايثار الخارجية، وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر والازمات التي تواجهها وذلك بتسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الناتجة عن تعلمها التنظيمي واسترجاع ذاكرتها التنظيمية، واستغلال خصائصها المميزة التي تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة العمل.					
أ. التعلم التنظيمي:					
					y1 تستفيد الجامعة من التجارب التي مرت بها سابقا
					y2 تشجع القيادة الادارية في الجامعة ثقافة الانفتاح والتعلم الجماعي بين العاملين
					y3 تستفيد ادارة الجامعة من استراتيجيات الجامعات الاخرى في التعامل مع الازمات
					y4 تنظم الجامعة دورات وورش عمل للعاملين بهدف تحليل وتصحيح الانحرافات عن الاداء.
					y5 تستخدم الجامعة وسائل دعم إلكترونية لنشر واكتساب المعرفة لدى التدريسيين.
ب. الذاكرة التنظيمية:					
					y6 تمتلك الجامعة قاعدة معلومات يتم تحديثها باستمرار تستفيد منها عند تعرضها إلى اية ازمة موقف
					y7 توظف ادارة الجامعة ذاكرتها التنظيمية عند اتخاذ قراراتها
					y8 تسترجع صناعات القرار في الجامعة تجاربها السابقة من الارشيف لتجنب الانحرافات .
					y9 تمتلك الجامعة ملاكات بشرية تقنية كفوءة لدعم وتأمين الذاكرة التنظيمية.
					y10 يمكن الوصول إلى المعلومات المخزونة المطلوبة من قبل المستخدمين بسهولة.
ت. الجينات التنظيمية:					
					y11 تتبنى ادارة الجامعة هيكل تنظيمي مرن
					y12 ترسخ القيادة الادارية ثقافة الرقابة الذاتية بين الافراد
					y13 تحرص القيادة الادارية في الجامعة على مشاركة الجميع عند صنع القرارات.
					y14 تعتمد الجامعة نظام كفوء وعادل للحوافز.
					y15 يشعر الافراد العاملين في الجامعة بالامان والاستقرار الوظيفي .

قائمة بأسماء خبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الجامعة/ المعهد
1.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	دهوك
2.	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	الإدارة الاستراتيجية	نوروز
3.	الأستاذ الدكتور	خيري علي أوسو	إدارة التسويق	دهوك التقنية
4.	الأستاذ الدكتور	كاظم فرج عازف هاواري	الإدارة الاستراتيجية	السليمانية التقنية
5.	الأستاذ المساعد الدكتور	اري محمد علي	إدارة أعمال	دهوك التقنية
6.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس	نظرية المنظمة	دهوك
7.	الأستاذ المساعد الدكتور	سنان قاسم حسين	إدارة الموارد البشرية	دهوك
8.	الأستاذ المساعد الدكتور	هنار ابراهيم محمد	إدارة الانتاج والعمليات	دهوك
9.	الأستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر داود	الإدارة الاستراتيجية	دهوك
10.	الأستاذ المساعد الدكتور	فرست علي شعبان	إدارة الاعمال	دهوك التقنية
11.	الأستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوحنا عوديشو	إدارة الموارد البشرية	دهوك التقنية
12.	الأستاذ المساعد الدكتور	ميهفان شريف يوسف	إدارة الاعمال	زاخو
13.	الأستاذ المساعد الدكتور	ده رون فريدون عبدالله	إدارة الاستراتيجية	السليمانية
14.	الأستاذ المساعد الدكتور	صباح حسن محمد	اللغة العربية	زاخو
15.	الأستاذ المساعد الدكتور	نصر الدين ابراهيم محمد	علم النفس الاداري والتربوي	زاخو

الملحق (3) قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات والابعاد الفرعية التابعة لها

Inter-Item Correlations						
No of Items	Variance	Maximum	Minimum	Mean	الابعاد الفرعية	المتغيرات
5	0.004	0.674	0.458	*0.559	التحسس	قيادة الازمات
5	0.005	0.657	0.429	*0.542	صنع القرارات والتنسيق	
5	0.006	0.667	0.388	*0.546	الاحتواء	
5	0.003	0.665	0.459	*0.582	المسؤولية	
5	0.002	0.660	0.516	*0.592	التعلم من الازمة	المناعة التنظيمية
5	0.005	0.608	0.367	*0.534	التعلم التنظيمي	
5	0.014	0.676	0.255	*0.476	الذاكرة التنظيمية	
5	0.011	0.714	0.329	*0.526	الجينات التنظيمية	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=234 \* Significant at 0.05

### پوخته:

نارمانج ژ فەكولینێ دەستنیسانكرنا ناستی هەبوونا رەهەندین سەرکردایەتییا قەیرانان و بەرگریا رێكخراوەیی، و تاقیکرنا رولێ سەرکردایەتییا قەیرانان ل بەرگریا رێكخراوەیی ل زانكوبین پۆلیتەكنیک بین هەریما كوردستانا نیراقی، ب ریکا شرو فەكرنا كار یگەرییا رەهەندین سەرکردایەتییا قەیرانان ل سەر بەرگریا رێكخراوەیی، ریبازا شرو فەكرنی هاتیە بكار نینان بو پشكنیبا فاكترین فەكولینێ ئەوین هاتی تاقیکرنا ل (3) زانكوبین پۆلیتەكنیک، سامیل پیکهاتیە ژ (234) ژ ئەندامین وانەگوتنی ل زانكوبین فەكولین لیهاتی ئەجامدان، ئەوین بووچوونا خو ل سەر داين بو دباركرنا ناستی هەبوونا هیمایین فاكترین فەكولینێ، راپرسی نامیرێ سەرەكییە بو كۆمكرنا داتاين فەكولینێ، و ب كار نینانا نامیرین نامرائ وەك ناقدنا ژ مێریاری، و لادانا پیقەری و فاكترین پیکه گریدانا فاکتران و فاکترێ كار یگەریی، فەكولین گەههسته وئ ئەجامی ب هەبوونا پەموەندیا مانادار دناقیەرا سەرکردایەتییا قەیرانان و بەرگریا رێكخراوەیی، و بەرگریا رێكخراوەیی بەندە ب هەبوونا هیمایین سەرکردایەتییا قەیرانان، فەكولین چەند پینشیارەك پینشكیشكرینە ژ وانان پیندقییا موكمكرنا بەرگریا رێكخراوەیی ب تەكەزكرن ل سەر سەرکردایەتییا قەیرانان و تاییەت فاكترین وەرگرتنا بەرپر سبارەتی و فیربوون ژ قەیرانان زیدەباری پینشیارا ئەجامدانا فەكولینین پاشەروژی ل سەر شیانین سەر كەكرنا قەیرانان و بەرگریا رێكخراوەیی ل ژینگەهین جودا و ل چارچوونی فەكولینین پاشەروژی.

پەقیین سەرەکی: قەیران، سەرکردایەتییا قەیرانان، فاكترین سەرکردایەتییا قەیرانان ، بەرگری، بەرگریا رێكخراوەیی.

### Crisis leadership and its role in organizational immunity

#### “An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members at technical universities in the Kurdistan Region of Iraq”

#### ABSTRACT:

The research aims to investigate the levels of crisis leadership dimensions and organizational immunity, and to diagnose the role of crisis leadership in organizational immunity in technical universities in the Kurdistan Region of Iraq by analyzing the impact of crisis leadership dimensions on organizational immunity. The descriptive analytical approach was adopted to diagnose the research variables. The study was conducted in three technical universities, with a sample consisting of 234 faculty teaching staff from the surveyed universities. The participants expressed their opinion through the levels of their agreement on questionnaire items, which served as a tool for data collection. The data was analyzed based on a number of statistical tools, including mean, standard deviations, correlation coefficient and regression. The research found that there is a significant correlation between crisis leadership and organizational immunity. Besides, the organizational immunity in universities is associated with the availability of indicators that crystallize within the dimensions of crisis leadership among administrative leaders in the universities surveyed. The research recommended the necessity of universities to enhance their organizational immunity by focusing on the dimensions of crisis leadership among leaders, especially taking responsibility and learning from the crisis. This study also proposes conducting future studies in other environments, testing crisis leadership skills, and other variables that can affect the enhancement of organizational immunity.

**KEYWORDS:** crises, crisis leadership, crisis leadership dimensions, immunity, organizational immunity