

دور مؤشرات التماثل التنظيمي في معالجة مسببات الأزمات التنظيمية في ظل جائحة كورونا / دراسة تحليلية  
لآراء عينة من الكوادر الصحية العاملة في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

*The role of indicators of organizational symmetry in addressing the causes of organizational crises in light of the Corona pandemic / an analytical study of the opinions of a sample of health cadres working in private hospitals in the holy governorate of Karbala*

م. فاطمة عبد علي سلمان المسعودي  
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/ كربلاء, العراق

Fatima Abid Ali Salman

College of Management and Economics / University of Karbala

Karbala ,Iraq

[fatima.abid.ali@uokerbala.edu.iq](mailto:fatima.abid.ali@uokerbala.edu.iq)

**معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 12-10-2021
- تاريخ ارسال: 22- 10- 2021
- التعديلات
- تاريخ قبول: 24- 10- 2021
- النشر

**المستخلص:**

هدف البحث الى قياس دور مؤشرات التماثل التنظيمي في معالجة مسببات الأزمات التنظيمية في ظل جائحة كورونا، اذ تشكل الاطار الفكري لهذا البحث عن طريق تفاعل متغيرين هما (التماثل والازمات التنظيميين)، ومن اجل فهم وتوضيح هذا الإطار فقد جرى اعتماد مؤشرات التماثل التنظيمي والمتمثلة بـ(الولاء، الانتماء، التشابه)، أما أبعاد الازمات التنظيمية فقد تجسدت بـ(القصور في التفكير الاستراتيجي، عدم فهم بيئة المنظمة، إهمال عنصر الابتكار، ضعف الموارد)، وقد سعى البحث للإجابة على عدد من التساؤلات عن طريق عرض الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، هذا فضلاً لما تم التوصل له من خلال الجانب الميداني للبحث الذي تم الاعتماد فيه على تصميم استمارة استبيان تتلاءم فقراتها مع طبيعة عينة البحث والتي تمثلت في عينة من مديري وموظفي المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء وهي(الكفيل التخصصي، الحجة، زين العابدين) وقد خرج البحث بجملة من الاستنتاجات التي في ضوءها تم رفع عدد من التوصيات للمستشفيات مجتمع البحث، ومن اهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث الحالي ان تبني مؤشرات التماثل التنظيمي تسهم بشكل فاعل في معالجة الأزمات التنظيمية لدى ادارة المستشفيات مجتمع البحث، لا سيما في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كورونا، ومن ابرز التوصيات هو ضرورة توفير مناخ تنظيمي يشجع على الولاء والانتماء من مختلف المستويات للمستشفى وخدماته المقدمة بما ينعكس على تحقيق معالجات حقيقية وفاعلة للازمات لا سيما في ظل هذه الجائحة.

**الكلمات المفتاحية:** التماثل التنظيمي، الازمات التنظيمية، مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى الحجة، مستشفى زين العابدين.

**Abstract**

Aim of research is to measure role of organizational Identification indicators in addressing causes of organizational crises in light of Corona pandemic, As intellectual framework of this research was formed through interaction of two variables (organizational Identification and crises). In order to understand and clarify this framework, indicators of organizational Identification have been adopted, represented by (loyalty, affiliation, similarity). As for dimensions of organizational crises, they were embodied in (deficiency in strategic thinking, lack of understanding of the organization's environment, neglect of the innovation component, weak resources). This research sought to answer a number of questions by presenting intellectual implications of these variables. This is in addition to what was reached through the field side of the research in which it was relied on to design a questionnaire whose paragraphs fit nature of research sample, which was represented in a sample of managers and employees of private hospitals in Karbala governorate, namely (Al-Kafeel Specialized, Hajjah, Zain Al-Abidin). Research came out with a set of conclusions, in light of which a number of recommendations were raised to hospitals of research community, One of most important conclusions reached by current research is that adoption of organizational Identification indicators effectively contributes to addressing organizational crises in management of hospitals in research community, especially in light of challenges imposed by Corona pandemic, Among most

prominent recommendations is need to provide an organizational climate that encourages loyalty and belonging from employees at various levels towards hospital and its services provided, which is reflected in achievement of real and effective treatments in light of this pandemic.

**Keywords:** Organizational Identification, Organizational Crises, Al-Kafeel Specialized Hospital, Al-Hajjah Hospital, Zain Al-Abidin Hospital.

## المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات، نتيجة التغييرات البيئية المستمرة، كذلك اتساع عالم المنافسة في تقديم الخدمات في ظل التحديات التي تفرضها جائحة كورونا على عمل المنظمات لاسيما الصحية منها، إذ لم تعد الأساليب التقليدية ذات جدوى، مما يدفعها للبحث عن أساليب مبتكرة لمواجهة تلك التحديات مستندة بذلك على ملاكها الوظيفي الإداري والطبي، وبذلك يعد التماثل التنظيمي احد الادوات المهمة التي يمكن توظيفها في المستشفيات مجتمع البحث لعلاج الازمات التنظيمية التي ستواجهها في ظل هذه الجائحة التي نعيش تداعياتها لهذا اليوم. إذ أصبحت تحظى باهتمام عالمي واسع نتيجة للدور الذي تؤديه لاسيما في ظل جائحة كورونا، الامر الذي يحتم على المنظمات الصحية توفر قيادات وموارد بشرية بخصائص وسمات في ظل مناخ قادر على التكيف مع التغييرات المتسارعة في بيئتها على المستويين المحلي والعالمي، بما يسمح لها استثمار الفرص التي توفرها البيئة الخارجية والداخلية وبالتالي تحقيق اهدافها المنشودة بكفاءة والتغلب على التحديات، من خلال الرد الفاعل والسريع لأي تغيرات قد تطرأ عليها. وقد تم اختيار المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونه رافداً أساسياً وداعماً للتغلب على هذه الجائحة، ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد تم هيكلته في اربعة مباحث، تناول الاول عرض منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري لتغيرات البحث، اما المبحث الثالث عرض تحليل وتفسير نتائج استجابات عينة البحث بشأن متغيراته، واختبار فرضياته، والمبحث الرابع خصص لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول / منهجية البحث

ب. حسب علم الباحث يعد الخوض في موضوع البحث

هو من المساهمات البحثية القليلة لقياس تأثير مؤشرات التماثل التنظيمي في معالجة الازمات التنظيمية، مما يساعد المنظمات والباحثين على الاستفادة منها مستقبلاً.

ج. يشكل موضوع البحث أهمية كونه من الموضوعات الجديدة نسبياً، إذ لم يجد الباحث دراسة سابقة ربطت متغيرات البحث.

3. أهداف البحث: يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. عرض وتوضيح المفاهيم النظرية للتماثل التنظيمي والازمات التنظيمية.

ب. تحديد مدى توافر مؤشرات التماثل التنظيمي والتحري عن مدى امكانية الاستفادة منها لمعالجة الازمات التنظيمية.

ج. قياس تأثير مؤشرات التماثل التنظيمي في معالجة الازمات التنظيمية في المستشفيات مجتمع البحث.

د. الكشف عن العلاقات الكامنة بين التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية.

هـ. قياس مدى مساهمة التماثل التنظيمي في الحد من الازمات التنظيمية.

4. حدود البحث:

أ. الحدود البشرية: شملت عينة البحث (100) من الملاك الطبي ممن يشغلون وظائف متنوعة في المستشفيات مجتمع البحث.

ب. الحدود المكانية: عدد من المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المتمثلة بـ(مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى الامام الحجة، مستشفى زين العابدين).

1. مشكلة البحث: يعد المورد البشري احد اهم موارد المنظمة وهو رأس مال مهم وحيوي يتوقف عليه نجاحها او فشلها ، وان انجاح عملية استثماره تأتي عن طريق وجود عاملين ملتزمين برسالة ورؤيا المنظمة وشعورهم بأن هناك تماثل بينهم وبين المنظمة من ناحية الاهداف والقيم والمعتقدات من ناحية اخرى. وقد حاول هذا البحث الاجابة على التساؤلات الآتية:

أ. ما هو مستوى ادراك عينة البحث لمفهوم التماثل التنظيمي.

ب. ما هو مستوى ادراك عينة البحث لمفهوم الازمات التنظيمية.

ج. هل يسهم التماثل التنظيمي في ايجاد حلول ناجحة للازمات التنظيمية.

د. هل توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية.

هـ. هل يوجد تأثير عكسي معنوي للتماثل التنظيمي في معالجة الازمات التنظيمية.

2. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، إذ انها ذات بعد فكري تحتاج الى البحث والتحليل والاغناء، فالمتغير الاول المتمثل بالتماثل التنظيمي هو متغير يرتبط بمشاعر واحاسيس الافراد وادراكهم ومدى انسجامهم مع المنظمة، والمتغير الثاني الذي يعد ظاهرة سلبية تسعى جميع المنظمات الى تجنبه او على الاقل التقليل من أثاره السلبية على مسيرتها فضلاً عن ما تقدم يمكن ان نلخص أهمية البحث بالنقاط التالية:

أ. محاولة توفير رؤيا واضحة للمنظمة والفرد عن مواضيع مهمه وأساسية تتمثل بالتماثل التنظيمي والازمات التنظيمية.

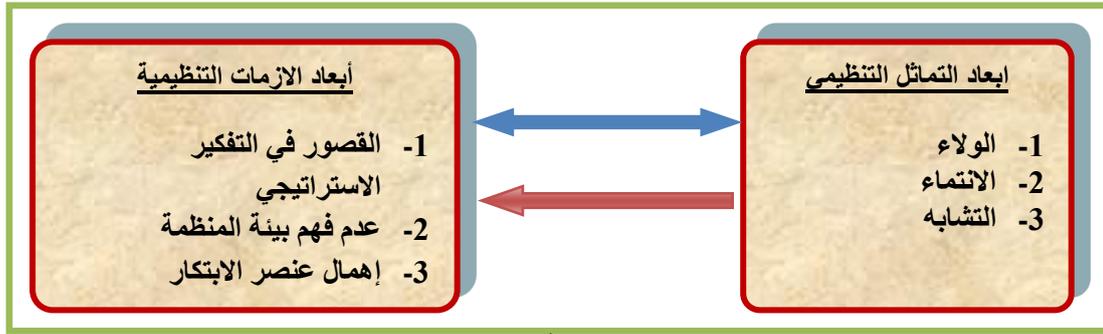
ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير عكسي متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد التماثل التنظيمي في الازمات التنظيمية. وقد انبثقت منها عدد من الفرضيات الفرعية.

6. **النموذج الفرضي للبحث:** انطلاقاً من مشكلة البحث ووفق اطارها النظري تم تصميم النموذج الفرضي والذي يوضح طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث.

5. **فرضيات البحث:** في ضوء مشكلة البحث ومن اجل تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط عكسي ذو دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده والازمات التنظيمية.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي بأبعاده في الازمات التنظيمية.



شكل (1) / نموذج البحث الفرضي  
المصدر: اعداد الباحث استناداً للأدبيات ذات العلاقة

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).

2. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل بـ معامل الارتباط البسيط Pearson، معادلة الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise).

3. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) و (Amos V.23) لمعالجة البيانات.

### المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث

#### اولاً: التماثل التنظيمي

##### 1- مفهوم التماثل التنظيمي

لقد تناولت الادبيات المختلفة مفهوم التماثل التنظيمي من وجهات نظر متعددة، فعرف على انه ادراك التوحد مع المنظمة والانتماء اليها اذ يعرف الفرد نفسه عن طريق المنظمة التي يعمل بها (Mael&Ashforth,2001:104). و عرف على انه العملية التي تعبر عن اندماج واتحاد الفرد العامل مع المنظمة (Jones&Voipe,2010:160)، ويرى البعض بأن التماثل التنظيمي يعبر عن العملية التي تحاول من خلالها المنظمة تعزيز العلاقة بشكل وثيق مع اعضائها عن طريق تدعيم عناصر الوحدة بينهما بالتركيز على القيم والاهداف العامة (الفتلاوي،2014: 46) كما انه حالة تصاعدية ومستمرة تبدأ فيها اهداف الفرد والمنظمة متباعدة عند الدخول الاول للمنظمة ثم تبدأ في التقارب اذا توفرت الظروف المناسبة حتى تصبح عبارة عن حالة واحدة في النهاية، أي تضمين اهداف الفرد في اهداف المنظمة.(الغزالي والخزاعي،2016: 82) وعرفه (لشواوة،2016: 123) بأنه عبارة عن التواصل النفسي والذهني والعاطفي بين كل من الفرد والمنظمة، لذا فهو يمثل

7. **أساليب جمع البيانات وتحليلها:** بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته فقد تم اعتماد عدداً من الأساليب وكما يأتي:

1. **الجانب النظري:** لقد اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على ما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت متغيرات البحث من كتب ودوريات وبحوث ورسائل واطاريح جامعية، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية(الانترنت).

2. **الجانب العملي:** لقد استعان الباحثين لتنفيذ الجانب العملي على استمارة الاستبيان والتي صممت على نحو يتلاءم مع المنظمات عينة البحث، وقد تم عند صياغتها مراعاة الدقة والشمولية لمحوري البحث، وتم تدرج الاستجابة على فقرات الاستبيان تدرجاً خماسياً (مقياس ليكرت الخماسي) والمرتب بالتدرج من عبارة اتفق بشدة التي تأخذ الوزن (5) وصولاً إلى العبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1) وبوسط فرضي قدرة (3)، ولغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم الاستمارة وتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما: الجزء الأول: ويتضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التماثل التنظيمي) والتي شملت (15) فقرة لقياسه وزعت على الابعاد التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والمخطط الفرضي للبحث وبواقع (5) فقرات لكل بعد فرعي، اما الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المعتمد (الازمات التنظيمية) بأبعاده الاربعة ويضم (20) فقرات وبواقع (5) فقرات لكل بعد فرعي. كما تم استخدام الاساليب الاتية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته وهي:

والرغبة القوية في البقاء فيها (Alice&Garcia,2006:2-3)، لذا فالولاء يعد اصل حيوي ومهم من أصول المنظمات الناجحة والحفاظ عليه هو سر ديمومة وبقاء المنظمة في دنيا الاعمال ، وقد يعتقد البعض ان الولاء هو نفسه الانتماء، فالولاء هو حالة تبادلية بين الفرد والمنظمة يتسع ليشمل الافكار والمعتقدات والمشاعر لذا فهو شعور واع وطاقة دافعة للأمام بينما الانتماء يقصد به التبعية (الكبيسي،2019: 2-3)، لذا فالولاء هو عبارته عن حاله نفسية ايجابية يحملها الفرد اتجاه منظمته مما يجعله راغب ببذل اقصى درجات الجهد بالعمل في سبيل تحقيق اهدافها في الاستمرار والتطوير (أمانة،2015: 49).

(ب) **الانتماء:** وهو عبارته عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ينتج عن العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على ذلك ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في تحقيق هدف نجاحها واستمرارها (الطروانه،2014: 12)، وقد تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار انه احد الحاجات او الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر على سلوكه (سلطان،2002: 140) ، والانتماء يظهر من خلال الفخر بالانتماء للمنظمة والقناعة الكاملة بأهدافها وقيمتها (العنبي،2016: 720).

(ت) **التشابه:** وهو عبارته عن ادراك الفرد بوجود خصائص واهداف وقيم مشتركة مع المنظمة(الخليفات،2006: 75)، ويعد هذا البعد مهم جدا في انجاح عملية التماثل إذ يستدل على نجاح هذه العملية من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم واهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين (Greta&Hannan,2005:180)، وان درجة التشابه المدرك بين الفرد والمنظمة تتأثر بشكل كبير بطبيعة وتركيبه مجموعة العمل، وكلما كانت مستويات التشابه عالية انعكس هذا ايجابا على الوصول الى بلوغ مستويات تماثل عالية إذ ان الافراد يتمثلون مع المجموعات الأكثر تشابه بهم (مرابط،2019: 64).

## ثانياً: الأزمات التنظيمية

### 1. مفهوم الأزمة التنظيمية

في المدلول اللغوي لكلمة الأزمة في اللغة العربية تعني في معجم الصحاح (الشدة أو القحط) أما في قاموس المصباح المنير فإنها تعني المأزق وضيق المجال وعسر الخلاص منه (عبدالله، 2009، 454). وعرفها قاموس ( Random House) بأنه ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير (الشريفة والأعرجي، 2003، 222). وصور لنا كل من (Darling & Gabrielson, 2003, 6) الأزمة إنها نقطة تحول للأفضل أو الأسوأ، أو الوقت الحاسم، إذ يمكن وصفها بأنها الحالة التي وصلت إلى مرحلة حرجية. أما مفهوم الأزمة لدى (العوفي، 2004، 7) بأنها مرحلة متقدمة من مراحل الصراع في كل أشكاله وصوره ومجالاته، وهو حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، فأما أن نتعلم كيفية التعايش

نقاط التشابه في القيم والاهداف والرغبات بينهما(الشلمة،2018: 923)، فهو اذن توافق للقيم والعادات والاهداف الخاصة بالأفراد العاملين مع القيم والاهداف التي تمارسها المنظمة وتسعى الى تحقيقها (الكعبي،2018: 146). وعرف أيضاً أنه شعور ايجابي يتولد لدى الفرد العامل اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والارتباط بها والاخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، فهو حالة من تقارب بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة.(العاني والصراف،2019: 481) وعرف بالترابط النفسي الإدراكي والعاطفي بين العامل والمنظمة أي مدى شعور العامل بالانسجام مع المنظمة لكونه يصف نفسه بخصائص وسمات المنظمة التي ينتمي إليها(صبر،2019: 102) ويمثل المرأة العاكسة لرسم شخصية وحركة عمل ونشاط المنظمة بما يتوافق مع ثقافتها والتقدير الناجح باستراتيجياتها لتجنب الصراعات والمشاكل لضمان الاداء الاستراتيجي المستدام.(الشريفي،2021: 204) وعرفه (عليوي،2021: 263) بأنه ادراك الفرد العامل لشعور التوحد والانتماء الى المنظمة التي يعمل فيها بحيث تكون أهداف المنظمة والفرد هي نفسها وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان التماثل التنظيمي هو انصهار روجي لقيم واهداف ورغبات الافراد مع قيم واهداف منظماتهم.

### 2. أهمية التماثل التنظيمي

تتوضح اهمية التماثل التنظيمي في خلق جملة من السمات كالإخلاص والتعاون والولاء وتنمية روح الانتماء لدى الافراد العاملين ما يؤدي بالنهاية لتحقيق اهداف كل من المنظمة وأفرادها بكفاءة وفاعلية(Simon,2007:750)، ويرى(Duncan,2002:14) بأن للتماثل التنظيمي أهمية يمكن تناولها في جملة من النقاط أهمها:

- أ. تعزيز الارتباط النفسي بين الافراد العاملين مما يعزز أيمانهم بوحدة المصير وان حالات الفشل والنجاح ستؤثر فيهم جميعا على حد سواء .
- ب. ينمي الشعور بالرضا والقناعة لدى الافراد مما يعكس ايجابا على تنفيذ الاعمال الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية .
- ج. نشر ثقافة الالتزام والانضام مما يخلق الدافعية العالية في العمل والحد من الصراعات .
- د. تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في المجتمع وهذا يكسبها ميزه تنافسية مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة الاخرى في نفس المجال.
- هـ. تقبل التغييرات والتطورات داخل المنظمة بصورة اسرع وهذا يمنحها عنصر المرونة بسبب قناعة الافراد بأنها في نهاية المطاف ستحقق المصلحة العامة لها .

### 2- أبعاد التماثل التنظيمي

(أ) **الولاء:** وهو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في منظمة معينة مع الاستعداد لبذل مجهود عالٍ لها ، كما يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد إذ يشير (porter ) إلى وجود ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي: الإيمان القوي بالمنظمة وقيمتها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجلها،

- ب.** تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
- ج.** رفع الروح المعنوية للعاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل .
- د.** الإبداع والتجديد في المواقف العصبية وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقه.
- هـ.** حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .
- و.** تقبل التغيير وقت حدوث الأزمات في المنظمة .
- ز.** العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة.

#### 4:- أبعاد الأزمات التنظيمية

**أ.** **القصور في التفكير الاستراتيجي:** إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يشير إلى "مقدرة يتمتع بها قادة المنظمات ممن يوسمون بـ (الرؤية المستقبلية (الاستشراف، وتفكير النظم)- الشراكة- القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، - الحدس - الإبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليستنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير المنتجات التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة" (العزاوي، 2008:16)، وهو عبارته عن عملية التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون و القدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة وربط الظاهرة بالماضي والحاضر والمستقبل ( العبيدي وسالم ، 754 ، 2012 ) ، فهو مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم استثمارها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب ( 2008 : 46 ، Clar et al )، ويعد التفكير الاستراتيجي الاداة المثلى لصنع المستقبل فهو يساعد في التحضر ووضع الاسس القوية والمتينة له ( Ivancevich , et al , 1997 : 186 ) ، لذا فهو يقود إلى التميز والتفرد من خلال وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة من خلال عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب ( Oguz , 11 : 2016 ) ، وهذا يعني ان المنظمات التي تعاني من قصور في هذا الجانب يعد مؤشرا خطيرا لدخول اعمالها في أزمات متعددة .

**ب.** **افتقار المنظمة لفهم بيئتها وإدراكها أنها بمعزل عن الواقع:** إن التحكم بالبيئة والتفاعل معها باستمرار في غاية الأهمية ذلك لان المنظمة لا تستطيع عزل ذاتها عن البيئة بل إن نجاحها يعتمد على قدرتها على التأقلم والتفاعل الناجح مع بيئتها ، وهذا التكيف يتطلب من المنظمات أن تخلق وظائف وأقسام في المستوى الإداري تساندها الإدارة العليا وتتخصص بالعلاقة والتفاعل مع البيئة ( Jelena , 15 : 2007 ) ، وأن من المهم جدا أن يتم جمع وتحليل وتفسير البيانات

معها وأما نموت بسبب حدوثها. وأوضح ( Grant, 2005, ) (3) بأن الأزمة هي الحدث الذي يتطلب التدخل الفوري من أجل وقف موجة من الفوضى والاضطراب مما قد يؤدي إلى أضرار جسيمة لا يمكن التحكم في نتائجها سواء كانت البشرية أم المادية. وأكد (Glaesser, 2006, 12) أن الأزمة تفهم على أنها "حالة خطيرة غير مألوفة وخلالها ينبغي أن يتخذ قرار تحت ضغط زمني". ويتفق كل من (الهدمي ومحمد، 2008، 20) على أن الأزمة "حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتتجم هذه الحالة عن مجموعة مترابطة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها ويغذي كل منها الآخر وصولاً إلى حالة من التوتر والانفجار". في حين جاء تعريف (ستيف البربخت، 2009، 1) ليشير إلى أن الأزمة هي "الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها". وأشار إليها (حسين وعلي، 2020: 95) بأنها عبارة عن المشاكل والصراعات والحوادث التي تتعرض لها المنظمة نتيجة تأثير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتأسيساً على ما تقدم فإن المفهوم الإجرائي للأزمة يتمثل بأنها (وقت حرج وعصيب يمكن ان تمر به المنظمات خلال فترة حياتها ويستلزم منها اتخاذ قرارات حيوية ومهمه في ظل نقص الامكانيات والمعلومات المتوفرة مما يزيد من مخاطرها مستقبلاً على بقاء ونمو المنظمة.

#### 2:- خصائص الازمات التنظيمية

- ان الازمات التي تصيب المنظمات غالباً ما تكون مرفقة بمجموعة من الخصائص لذا ينبغي على المنظمة الكشف عن تلك الخصائص لكي تتوصل الى السبل لمعالجة الازمة واحتوائها وبالتالي التغلب عليها. ويرى كل من (فتحي، 2001: 10-11) (اللوزي، 2003: 201) ان هناك اربعة خصائص اساسية للازمة التنظيمية.
- أ.** المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب المدراء في المنظمة او المنظمات المتصلة بهم والمحيطين بها.
- ب.** التعقيد، التشابك، والتداخل، والتعدد في : عناصرها، عواملها، اسبابها، قوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- ج.** نقص المعلومات المتعلقة بها، وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار في المنظمة .
- د.** سيادة حالة الخوف من المجهول الذي يضمها اطار الازمة والمتضمنة انهيار الكيان الاداري الذي حدثت فيه الازمة، وانهيار سمعة متخذي القرار، اشتداد جبهة المواجهة واتساعها.

#### 3. طرق مواجهة الأزمة في المنظمات

- لقد وضع الفكر الإداري عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كالآتي: ( Jonathan , 2 : 2017 )
- أ.** تكوين فريق عمل كفؤ ومتخصص لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات .

حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطاً منظماً و متميزاً (نجم، 2003: 16).

د. **ضعف الموارد التنظيمية:** الموارد هي عبارة عن كل الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والمتاحة للاستخدام وهي تكون على نوعين (موارد ملموسة) مثل الموارد البشرية والمالية والمادية، و(موارد غير ملموسة) مثل الموارد المعلوماتية والملكية الفكرية وبراءة الاختراع وسعة المنظمة وجميع هذه الموارد تلعب دوراً كبيراً في نجاح المنظمة وبقائها، وإذا وقع ضعف في إحدى هذه الموارد أو بعضها فهذا يؤدي إلى إلحاق الأذى والضرر بمصالح المنظمة وأهدافها التشغيلية والاستراتيجية (أبو فارة، 2009: 175).

### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: اختبار دقة ومصداقية المقياس

1. **ترميز متغيرات البحث ووصفها:** تستهدف هذه الفقرة بيان تشكيلة المقاييس بناء على النموذج النظري وتمييزها لغرض التعامل معها احصائياً وبيان مصدر تلك المقاييس وكما يلي:-

والمعلومات البيئية المهمة وتقديم نتائج التحليل للمنظمة حيث أن البيانات والمعلومات المكتسبة من التحليل البيئي تستعمل في صنع القرارات ووضع خطط مستقبلية حول الظروف المحتملة التي ستواجهها المنظمة ومراقبتها ، وان الهدف من التحليل البيئي هو تقليل حجم اللاتأكد البيئي الذي تواجه المنظمة أذ يعمل هذا التحليل على إقامة الروابط بين المنظمة وبيئتها وبخاصة البيئة المحددة (النشاط) وبيئة النشاط المحتملة (حريم، 2003: 54).

ج. **أهمال عنصر الابتكار داخل المنظمة:** يمثل عنصر الابتكار تحدياً حرجاً للمنظمات على اختلاف أحجامها وصناعاتها فهو يعد ضرورة لا بد منها لتحقيق أهداف إستراتيجية أساسية للمنظمات. وإن المنظمات التي تفشل في تطوير نشاطها تضع نفسها في مخاطرة كبيرة، ذلك بسبب تغير حاجات الزبائن وأذواقهم، التغيرات التقنية، وتزايد المنافسة الداخلية والخارجية (Kotler, 2008: 349)، لذا تسعى المنظمات إلى تنمية القدرات العقلية لأفرادها وتحفيزهم على التفكير المبتكر الذي يمكنهم من إنتاج أفكار خلاقة والعمل بطرق واساليب ابداعية مبتكرة تميزها عن باقي المنظمات ( Zeng ) ( Matsui , 216 – 226 & ) ، وإن التحول نحو الابتكار والمنظمات القائمة على الابتكار يعود إلى

#### جدول (1) / الترميز والتوصيف

ت	المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
1	التمائل التنظيمي	1. الولاء التنظيمي	5	LY	Cheny , 1982 الفتلاوي 2014
		2. الانتماء	5	ID	
		3. التشابه	5	SE	
2	الازمات التنظيمية	1. القصور في التفكير الاستراتيجي	5	ST	اختيار الباحث في ضوء الاطلاع على الادبيات ذات العلاقة
		2. الافتقار في فهم بيئة المنظمة	5	EN	
		3. اهمال عنصر الابتكار	5	CR	
		4. ضعف الموارد التنظيمية	5	RE	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد ادبيات المواضيع

أ. **التحليل العاملي التوكيدي:** تستهدف هذه الفقرة التأكد من مدى انتماء فقرات المقياس للأبعاد المرتبطة بها ضمن النموذج النظري المفترض من خلال مقدار التشبع فضلاً عن التأكد من مدى التطابق بين البيانات التي تم سحبها والنموذج المفترض من خلال مؤشرات جودة المطابقة، إذ سيتم تحقيق ذلك من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية

2. **اختبار اداة قياس البحث:** اعتمد البحث على الاستبانة كأداة اساسية لقياس مدى توافر متغيرات البحث ولهذا فان التحقق من مدى دقتها ومصداقيتها يعد امر ضروري لصحة النتائج الناتجة عنها وكما يلي:

#### جدول (2) / مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

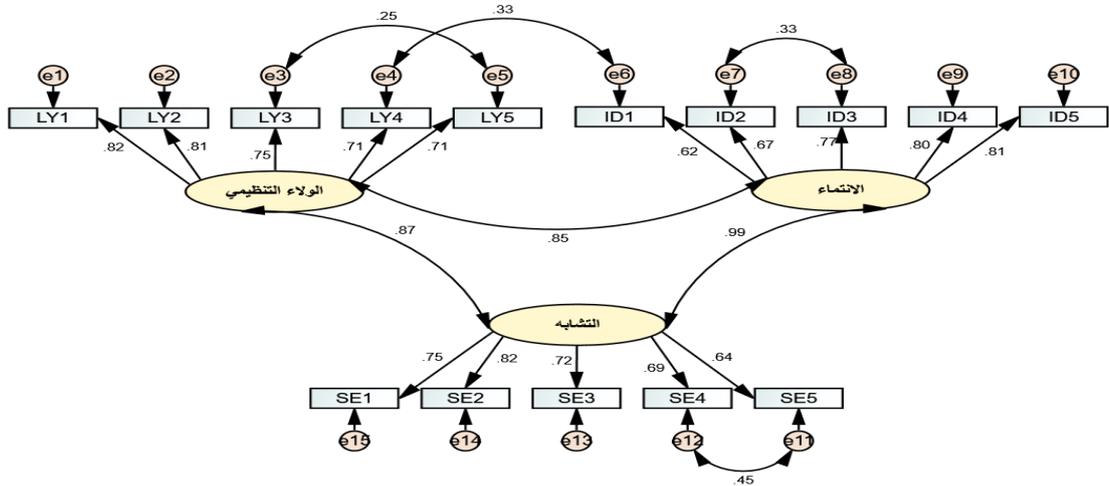
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
-2	حسن المطابقة $Goodness of Fit Index (GFI)$	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المقارن $Comparative Fit Index (CFI)$	اكبر من 0.90
-4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: $Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)$	بين 0.08-0.05
-5	مقدار التشبع	اكبر من 0.40

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). (Multivariate Data Analysis) 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وكما يوضحها الشكل (2) وجميعها مطابقة لمعيار المقارنة مع مؤشرات جودة المطابقة وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التماثل التنظيمي.

اولاً: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التماثل التنظيمي: تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل (2) الى صحة افتراض أن الـ (15) عبارة تقيس بنية (التماثل التنظيمي من خلال ابعاده الثلاثة). كما تبين من خلال الأوزان الانحدارية المعيارية ان جميع الفقرات حصلت على معاملات انحدارية اعلى من (0.40) وهي مقبولة

CIIMN/DF=1.316  
GFI=.920  
CFI=.972  
RMSEA=055



شكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التماثل التنظيمي  
المصدر: اعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Amos V.23

كما يوضح جدول (3) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب

جدول (3) / تقديرات نموذج متغير التماثل التنظيمي

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	LY1	الولاء التنظيمي	.817	1.009	.111	9.110	***
<---	LY2	الولاء التنظيمي	.807	1.000			
<---	LY3	الولاء التنظيمي	.747	.929	.115	8.098	***
<---	LY4	الولاء التنظيمي	.705	.869	.114	7.602	***
<---	LY5	الولاء التنظيمي	.709	.849	.112	7.564	***
<---	ID1	الانتماء	.621	1.000			
<---	ID2	الانتماء	.666	.992	.172	5.768	***
<---	ID3	الانتماء	.773	1.156	.178	6.475	***
<---	ID4	الانتماء	.804	1.226	.184	6.660	***
<---	ID5	الانتماء	.810	1.224	.183	6.697	***
<---	SE1	التشابه	.751	1.078	.164	6.569	***
<---	SE2	التشابه	.818	1.194	.170	7.026	***
<---	SE3	التشابه	.722	1.090	.171	6.369	***
<---	SE4	التشابه	.694	1.125	.135	8.308	***
<---	SE5	التشابه	.644	1.000			

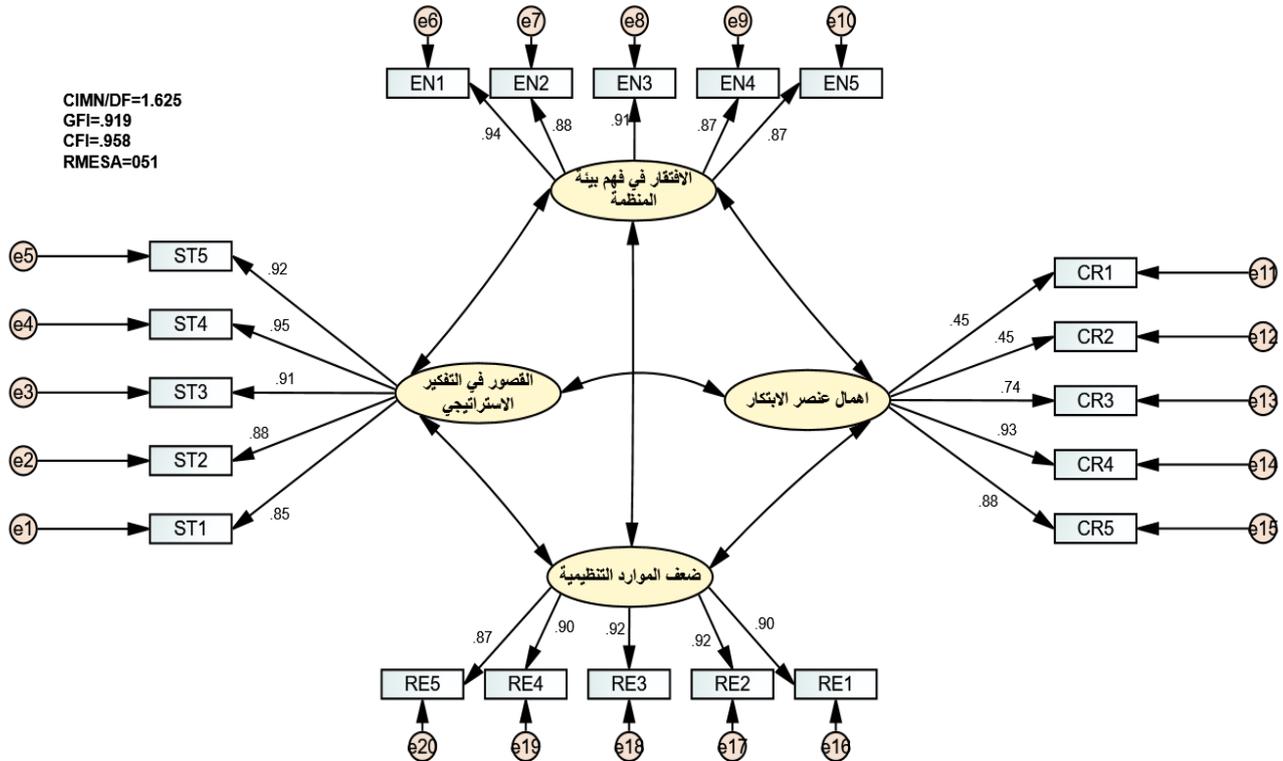
المصدر: اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos. V.23

يمكن الحكم على صدق تلك الفقرات لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. اما لغرض التأكد من ان هذه الابعاد الفرعية تقيس متغير ذو اربع ابعاد رئيسية فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (3) تشير من

ثانياً: الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الازمات التنظيمية: تبين مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) الى صحة افتراض أن الـ (20) فقرة تقيس بنية (الازمات التنظيمية بأبعاده الاربعه ووفقاً للأوزان الانحدارية المعيارية

المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التنظيمية.

خلال مقارنتها مع الجدول (2) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (20) تقيس اربع ابعاد رئيسية وليس بعد واحد لان قيم هذه الازمات



شكل (3) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس الازمات التنظيمية  
 المصدر: اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos. V.23

كانت النسبة الحرجة C.R اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

كما يوضح جدول (4) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك

جدول (4) / تقديرات نموذج متغير الازمات التنظيمية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
ST1	<---	القصور في التفكير الاستراتيجي	.849	1.048	.086	12.222	***
ST2	<---	القصور في التفكير الاستراتيجي	.885	1.000			
ST3	<---	القصور في التفكير الاستراتيجي	.910	1.115	.078	14.260	***
ST4	<---	القصور في التفكير الاستراتيجي	.951	1.058	.066	16.002	***
ST5	<---	القصور في التفكير الاستراتيجي	.917	1.094	.075	14.537	***
EN1	<---	الافتقار في فهم بيئة المنظمة	.941	1.000			
EN2	<---	الافتقار في فهم بيئة المنظمة	.878	.890	.059	15.117	***
EN3	<---	الافتقار في فهم بيئة المنظمة	.907	.946	.056	16.802	***
EN4	<---	الافتقار في فهم بيئة المنظمة	.870	.913	.062	14.726	***
EN5	<---	الافتقار في فهم بيئة المنظمة	.865	.934	.064	14.501	***
CR1	<---	اهمال عنصر الابتكار	.453	1.000			
CR2	<---	اهمال عنصر الابتكار	.447	1.000	.062	14.726	***
CR3	<---	اهمال عنصر الابتكار	.741	1.000	.117	12.527	***
CR4	<---	اهمال عنصر الابتكار	.933	1.459	.127	11.527	***

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	10.538	.127	1.336	.878	اهمال عنصر الابتكار	<---	CR5
			1.000	.899	ضعف الموارد التنظيمية	<---	RE1
***	15.276	.065	.995	.919	ضعف الموارد التنظيمية	<---	RE2
***	15.377	.067	1.026	.921	ضعف الموارد التنظيمية	<---	RE3
***	14.416	.069	.990	.899	ضعف الموارد التنظيمية	<---	RE4
***	13.275	.077	1.016	.869	ضعف الموارد التنظيمية	<---	RE5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos. V.20

(5) اذ بينت النتائج ان كرونباخ الفا للأبعاد والمتغيرات كانت محصورة بين القيم (0.70-0.81) وهي قيم مقبولة في العلوم السلوكية والادارية:

**3.الثبات البنائي لأداة القياس:** اعتمد الباحث في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي على اختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول

جدول (5) / معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	كرونباخ الفا	البعد	كرونباخ الفا
التمائل التنظيمي	0.76	1.الولاء التنظيمي	0.70
		2.الانتماء	0.72
		3.التشابه	0.73
الازمات التنظيمية	0.81	1.القصور في التفكير الاستراتيجي	0.75
		2. الافتقار في فهم بيئة المنظمة	0.72
		3. اهمال عنصر الابتكار	0.71
		4.ضعف الموارد التنظيمية	0.72

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

لمتغير التماثل التنظيمي بلغ (3.41) وبانحراف معياري عام بلغ (1.45). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع"

**ثانيا: وصف نتائج استجابات عينة البحث:** يهتم هذا المبحث بوصف استجابات افراد العينة وتحليلها من خلال عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية حول المتغيرات الرئيسية وابعادها وتفسيرها. ويهدف التحديد الافضل لمستوى استجابات الافراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 1 (2004: 15)

**اولا. متغير التماثل التنظيمي:** تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير التماثل التنظيمي الذي تضمن ثلاث ابعاد هي (الولاء التنظيمي, والانتماء , والتشابه) اذ يوضح الجدول (6) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان بعد الولاء التشابه قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.49) وبانحراف معياري (1.146) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل البعد الولاء التنظيمي على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.33) وبانحراف معياري بلغ (0.971) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام

<sup>1</sup> 1 - 1.80 منخفض جدا، 1.81 - 2.60 منخفض، 2.61 - 3.40

معتدل، 3.41 - 4.20 مرتفع، 4.21 - 5.00 مرتفع جداً

جدول (6) // المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية للتمائل التنظيمي (n= 104)

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الولاء التنظيمي	3.33	0.971	معتدل	3
2	الانتماء	3.41	1.318	مرتفع	2
3	التشابه	3.49	1.146	مرتفع	1
	المعدل العام للتمائل التنظيمي	3.41	1.145	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss, V.23

القصور في التفكير الاستراتيجي على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.27) وبانحراف معياري بلغ (0.891). يؤكد انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض جدا". وفي ضوء ما جاء اعلاه ، فان المعدل العام للزامات التنظيمية بلغ (1.40) وبانحراف معياري بلغ (0.928). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "منخفض جدا"

2. وصف متغير الازمات التنظيمية: يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لاستجابات عينة البحث اتجاه متغير الازمات التنظيمية. اذ يشير هذا الجدول الى ان بعد الافتقار في فهم بيئة المنظمة قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (2.02) وبانحراف معياري (1.128) يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "منخفض". من جانب اخر بعد

جدول (7) الوصف الاحصائي للزامات التنظيمية (n=104)

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	القصور في التفكير الاستراتيجي	1.27	0.891	منخفض جدا	4
2	الافتقار في فهم بيئة المنظمة	2.02	1.128	منخفض	1
3	اهمال عنصر الابتكار	1.06	0.880	منخفض جدا	2
4	ضعف الموارد التنظيمية	1.26	0.814	منخفض جدا	3
	المعدل العام للزامات التنظيمية	1.40	0.928	منخفض جدا	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

ثالثا: اختبار الفرضيات: يمثل اختبار الفرضيات الخطوة التي تبين مدى تلازم توافر المتغير المستقل بانعكاسه على المتغير المعتمد فضلا عن قياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد ويتكون نموذج البحث الحالي من المتغير المستقل ممثلا بـ (التمائل التنظيمي) والمتغير المعتمد ممثلا بـ (الازمات التنظيمية)، وكالاتي:

أ. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى: يشتمل محتوى الفرضية الاولى على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية احصائية بين التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية) اذ يستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لأجراء علاقات الارتباط ولغرض تحديد مستوى قوة الارتباط سيعتمد على قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكما في جدول ( ) الاتي:

جدول (8) / قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

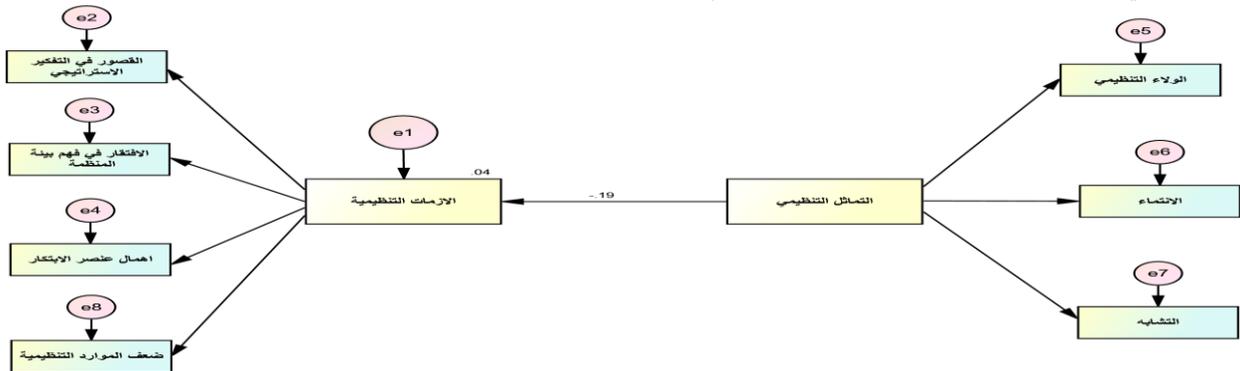
جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية

الازمات التنظيمية	التماثل التنظيمي	التشابه	الانتماء	الولاء التنظيمي
	Pearson Correlation	-.289-*	-.363-*	-.293-*
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.003
	N	104	104	104

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

النسبة المتبقية والبالغة (94%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. وهذا يوضح قدرة تفسير ضعيفة. كما يتضح من خلال الجدول (10) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.19). بان زيادة مستويات توافر التماثل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض مستويات الازمات التنظيمية بنسبة (19%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (4) وجدول (10) يوضحان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

ب. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث: تهتم فرضية البحث الثانية باختبار مقدار تأثير التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية والتي كان محتواها (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير الازمات التنظيمية) اذ سيعتمد الباحث على نمذجة المعادلة الهيكلية كقنينة احصائية ضمن برنامج (Amos. V.23). اذ بين الشكل (4) وجدول (10) مقدار التأثير بين التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية وهو الرقم الظاهر على السهم الرابط بينهما اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الازمات التنظيمية فيمثل مقدار التفسير ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير التماثل التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الازمات التنظيمية أي اما



شكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويتضح ايضا من جدول (10) ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (10) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير الازمات التنظيمية

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الازمات التنظيمية	<---	التماثل التنظيمي	-.193	-.218	.109	-1.996	.046

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

التنظيمي ومتغير الازمات التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي ومتغير الازمات التنظيمية.

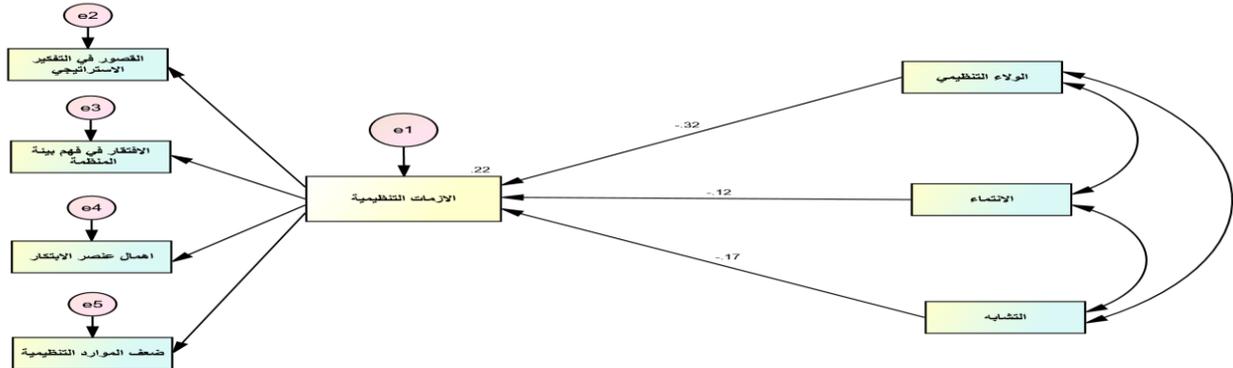
2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية لبعده الانتماء في الازمات التنظيمية: اذ يعرض الشكل (5) وجدول (11) نتائج العلاقة بين بعد الانتماء ومتغير الازمات التنظيمية. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الانتماء بلغ ( $\beta = -0.12$ ,  $P > .01$ ) وهو تأثير سلبي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.568) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96 > C.R.), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد الانتماء والازمات التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي والازمات التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية لبعده التشابه في الازمات التنظيمية: اذ يعرض

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الاولى ثلاث فرضيات فرعية:  
1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية لبعده الولاء التنظيمي في الازمات التنظيمية: يوضح الشكل (5) اختبار تأثير ابعاد المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) والمتغير المعتمد (الازمات التنظيمية) من خلال معادلة النمذجة الهيكلية، اذ تبين القيمة الظاهرة اعلى متغير الازمات التنظيمية القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) والتي تُبين بان ابعاد متغير التماثل التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (22%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الازمات التنظيمية اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول (11) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد الولاء التنظيمي ومتغير الازمات التنظيمية والبالغ ( $\beta = -0.32$ ,  $P > .01$ ). هي قيمة سالبة ومعنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (-3.144) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد الولاء

النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التشابه ومتغير الالتزام التنظيمية تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد التماثل التنظيمي ومتغير الالتزام التنظيمية.

الشكل (5) والجدول (11) نتائج العلاقة بين بعد التشابه والالتزام التنظيمية. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التشابه بلغ  $(\beta = -0.17, P < .01)$  وهو تأثير سلبي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-2.037) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من  $(C.R. > 1.96)$  وهذه



شكل (5) / المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (11) ملخص التحليل اذ يتبين ان بعض تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى  $(P < .001)$  وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب بشكل جزئي.

جدول (11) / تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير التماثل التنظيمي ومتغير الالتزام التنظيمية

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الالتزام التنظيمية	←----	الولاء التنظيمي	-.320	-.273	.087	-3.144	.002
الالتزام التنظيمية	←----	الانتماء	-.122	-.113	.044	-2.568	.007
الالتزام التنظيمية	←----	التشابه	-.168	-.110	.054	-2.037	.004

وهذا يعني أن إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات مجتمع البحث لأبعاد التماثل التنظيمي يسهم في الحد من وقوع الالتزامات عبر تضافر جهود الجميع اعضاء الادارة ومنتسبي المستشفى.

6. أثبت التحليل الإحصائي أن التماثل التنظيمي تسهم في تحفيز الأفراد العاملين نحو تفادي حدوث الالتزامات التنظيمية وتفاقمها.

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام المستشفيات مجتمع البحث بشكل خاص بدراسة العلاقة والتأثير بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك التماثل التنظيمي لأنه يسهم وينعكس بشكل كبير على تجنب الالتزامات واثار تداعياتها.
2. العمل على رفع مستوى الالتزام المنخفض لبعض المنتسبين من أجل عدم تركهم العمل أو الانتقال لمكان عمل آخر إذ ما توفرت الفرصة لذلك.
3. ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة تدفع المنتسبين على الالتزام المتزايد نحو مستشفاهم وبالتالي زيادة انتاجية أدائهم، وذلك من خلال إعادة النظر بسقف الاجور والرواتب الخاص بالمنتسبين في المجال الصحي وخاصة الاطباء ذوي الاختصاصات النادرة وإعطائهم خصوصية تميزهم عن باقي العاملين في المشفى.

#### المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود ادراك لأفراد العينة في المستشفيات مجتمع البحث لأبعاد التماثل التنظيمي المتمثلة بـ(الولاء والانتماء والتشابه) وهذا يعني مدى إدراكهم لمساهمة هذه الابعاد في مواجهة الالتزامات التنظيمية بفاعلية والحد من اثارها.
2. وجود مستويات جيدة من الولاء والالتزام داخل المستشفيات عينة الدراسة وهذا يجعل المنتسبين ملتزمون أخلاقياً اتجاه مشافيتهم وبالتالي لابد على الادارات استثمار هذا الالتزام وتوظيفه بما يخدم تحقيق أهداف المشفى والمنتسبين على حدٍ سواء.
3. ان تبني مؤشرات التماثل التنظيمي تسهم بشكل فاعل في معالجة الأزمات التنظيمية لدى ادارة المستشفيات مجتمع البحث، لا سيما في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كورونا.
4. أثبت التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط عكسية بين التماثل التنظيمي ووقوع الالتزامات، وهذا يعني أن إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات مجتمع البحث لفقرات التماثل التنظيمي يسهم في الحد من وقوع الالتزامات وتفاقيها بشكل فاعل.
5. أثبت التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير عكسية للتماثل التنظيمي وابعاده في الحد من نشوء الالتزامات،

4. ضرورة استقرار بيئة العمل الصحية والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية التي تصاحبها بزيادة حالات الطوارئ لا سيما نداعيات جائحة كورونا التي ماتزال مستمرة وتهدد ارواح الملاك الصحي وعامة افراد المجتمع.
  5. ضرورة معالجة مسببات حدوث الازمات في مختلف المجالات الصحية والادارية في المستشفى من خلال تعزيز مواردها البشرية الكفؤة فضلاً عن توفير المستلزمات الصحية واللوجستية في حال حدوث حالة اصابات متكررة من اجل العمل على معالجتها وتقليص حدوثها عبر التوعية الصحية والعلاج المناسب.
  6. ضرورة توفير مناخ تنظيمي يشجع على الولاء والانتماء من مختلف المستويات للمستشفى وخدماته المقدمة بما يعكس على تحقيق معالجات حقيقية وفاعلة للازمات لا سيما في ظل هذه الجائحة
- المصادر**
- أولاً: المصادر العربية**
1. أبو فارة، يوسف أحمد (2009) "إدارة الأزمات مدخل متكامل"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
  2. أمينة، جميل (2015) "أثر الحوافز في الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الادارة / جامعة اكلي محند او الحاج البويرة.
  3. حسين، ساجد ناصر وعلي، شفاء محمد (2020) "القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد / 126 كانون الاول.
  4. حريم ، حسين ، " إدارة المنظمات منظور كلي " ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003 .
  5. الخليفات، مها عبد العزيز (2006) "أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم الادارة العامة / جامعة مؤته ، الاردن.
  6. ستيف الربخت (2009) "إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس (الشركات)"، الموسوعة الحرة – كياييكاتسوا <http://www.balagh.com/mosoa/eqtsad/eqsd.html>
  7. الشريدة، هيام والأعرجي، عاصم، (2003)، مستوى الوقائية والعلاجية في التعامل مع الأزمات - دراسة لآراء عينة من مديري المدارس الثانوية لمدينة اربد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 4، العدد 1.
  8. سلطان، محمد سعيد (2002) "السلوك الانساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الانساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
9. الشريفي، علي كاظم حسين (2021) "توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركتي البيبسي كولا وشركة كوكاكولا"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 67.
  10. الشلمه، ميسون عبدالله احمد (2018) "التطابق (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري"، دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض كليات جامعة الموصل، بحث منشور، عدد (5)، مجلد (13).
  11. الشواوة، طه سالم (2016) "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الاردنية في مديرية التربية والتعليم للأفضية الكرك"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد(24)، العدد(1).
  12. صبر، رنا ناصر (2019) "تأثير الهيبة الخارجية المدركة على مخرجات العاملين من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد/ الوزيرية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 45.
  13. الطروانة، مروان عقل حمود (2014) "أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الاردنية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، جامعة مؤته.
  14. عبدالله، سالم مطر، (2009)، الاحتلال الأمريكي وأزمة العراق الوطنية، مجلة دراسات إقليمية ، العدد 13، جامعة الموصل.
  15. العاني، آلاء عبد الموجود والصراف، سجي نذير (2019) " قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 24.
  16. العبيدي، محمد عبد العزيز والسالم، قصي سالم، (2012)، "النكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق- دراسة استطلاعية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر- نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، للأيام 23-26 إبريل.
  17. العتبي، تركي بن كديميس (2016) "التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئه التدريسية بجامعة الطائف"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (9)، العدد (3).
  18. العزاوي، نجم (2009) "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
  19. عليوي، علي حسين " تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات ادارة الموهبة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء المقدسة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 67.

24. الكبيسي، صلاح الدين ، ( 2019 ) " الولاء التنظيمي والآثار المستقبلية " ، مقالة انترنت.
25. الكعبي، حميد سالم (2018) "دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأمنية / بغداد"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 23.
26. اللوزي، موسى (2003) "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. مرابط، سوريا عثمان (2019) "التماثل التنظيمي وعلاقته بأدراك الهوية المهنية: عند الاخصائي النفسي في القطاع الصحي العام"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
28. نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
29. الهدمي، ماجد سلام ومحمد، جاسم، (2008) " مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

20. العوفي، فوزية بنت عيد حميد، (2005)، مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
21. الغزالي، فاضل راضي غباش والخزاعي، صدام كاظم محمد (2016) "التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من السلوك المنحرف: دراسة تحليلية في الكلية الاسلامية الجامعة"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد الاول.
22. فتحي، محمد (2001) "الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، السيدة زينب، القاهرة، مصر.
23. الفتلاوي، ميثاق هاتف وفاضل، علاء حسين وعبد اليمه، عادل مجيد (2014) "دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (3)، العدد(11).

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

- within Daimlerchrysler.  
http://lta.hse.fi/2005/3/lta\_2005\_03\_al.pdf
7. Greta , tlaul & Hannan Michail , (2005) "dentists genres and organization forms", coden : orscez , VOI (16 ) , ISSUE 5.
8. Grant, V. Pupert, (2005), Crisisology: Beyond Crisis & Prevention Management, http://Crisismanagementforum.blogspot.com/2009/08/crisisology\_beyond\_crisis\_prevention\_html
9. Glaesser, Dirk, ( 2006 ), Crisis Management, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K.
10. Ivancevich , j. , Lorenzi , P . & Skinner , S., (1997 ) " Management Quality and Competitiveness " , 2nd Ed ., Mc Graw – Hill Com ., Chicago .
11. Oguz, Mehmet T., (2016), "Strategic intelligence: Complex Analytics Part I – The Next Step in Business Intelligence", conference MDM & DATA Governance, New York, November 8-10 .
12. Vemic, Jelena, (2007), Employee Training and Development and The Learning Organization, Journal Economics and Organization, Vol. 4. No 2.
13. Jonathan Bardy ,( 2017 ) " Crises and Crisis Management Integration " Journal

1. Alice , Garcia ( 2006 ) " identification organisationnelle V.S identification professionnell : une approche Affective , XVIIe , congress de LAGRH – le travail au Coeur de la GRH , lille la France
2. Cohen, J., & Cohen, P. (1983) "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Costello, Anna B. & Osborne, North W., (2005 ) , "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis", Practical Assessment Research Evaluation electronic journal, Volume 10, Number 7.
4. Clar, Gunter et al., (2008), "Strategic policy Intelligence Tools Enabling better RTDI policy- Making Europe's regions", Steinbeis- Edition, Stuttgart, Dublin .
5. Duncan , J. E.( 2002 ) "Organizational Identification : An Insight in to Republic Bank and Trust . University of Kentucky .
6. Darling, J. & Gabriellson, M., (2003), Anatomy of Crisis Management: A case Focusing on a Major cross\_cultural clash

17. Simon, (2007) "public Administration in today's world of Organization and markets", Political Science & Politics . Vol.33, No ( H) .
18. Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). (Multivariate Data Analysis) 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
19. Zeng J; phan CA & Matsui Y , ( 2015 ) " The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance : An empirical study . International journal of production Economics 5 (16) .
- of Management , Arizona State University .
14. Kotler , Philip , ( 2008 )" Principles of Marketing" , 12ed .,person – prentice Hill , U.S.A , .
15. Mael, F. & shforth A.,( 2001 ) "Identification In work , war , sport and Religion: Contrasting the Benefits and Risk " , the Executive management Committee . England .
16. Peter Oneill (2003).“Developing an Effective Crisis Media Plan”, 21st Century Emergency Management. Australia Canberra.